

2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VANJA MOČNIK

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VANJA MOČNIK

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

RAZVOJ IN UVAJANJE
NOVEGA IZDELKA NA TRG

Vanja Močnik

POVZETEK

Razvoj in uvajanje novih izdelkov na trg je ena najpomembnejših funkcij v podjetju. Novi izdelki ohranjajo tržni delež podjetja in prodajo ter omogočajo obstoj podjetja na trgu. Zaradi svetovne gospodarske krize pada kupna moč, saj so finančni viri omejeni, na trg pa je potrebno ponuditi kvalitetne, cenovno spremenljive in modne izdelke. Analiza SWOT je analiza prednosti in slabosti v notranjem okolju ter priložnosti in nevarnosti novega izdelka v zunanem okolju. V teoretičnem delu smo povzeli pojme raznih avtorjev, kot so izdelek, življenjski cikel, blagovna znamka in inovativnost izdelka. V praktičnem delu smo raziskali proces razvoja novih kopalk v podjetju Lisca, d. d.

Ključne besede: management, izdelek, proces, razvoj, podjetje, SWOT, blagovna znamka, trg.

SUMMARY

Development and implementation of new products is one of the most important functions in the company. New products maintain market share and enable the existence on the company on the market. Because of the world economic crisis, the sales potential is decreasing due to limited financial resources and it is essential to present to the market products which have high quality, acceptable price and are fashionable. SWOT analysis is a analysis of strengths and weaknesses in a internal environment as well as opportunities and threats of launching a new product in the external environment. In the theoretical section we have summarized the terms from different authors such as product, life cycle, trademark and product innovativeness. In the practical section we have explored the process of development of new swimsuits in the company Lisca, d. d.

Key words: management, product, process, development, company, SWOT, trade mark, market.

UDK: 658.51:339.138(043.2)

ZAHVALA

Najprej se zahvaljujem mentorju viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za strokovno pomoč in nasvete pri nastajanju zaključne projektne naloge.

Zahvala gre tudi podjetju Lisca, d. d., ki mi je najprej omogočilo opravljanje praktičnega usposabljanja in kasneje nudilo potrebne podatke za pripravo zaključne projektne naloge. Še posebej bi se rada zahvalila Andreji Janežič Koščak, vodji oddelka za kadre, pravo in splošne zadeve, Dragici Gantar, direktorici razvoja za potrditev soglasja organizacije za obravnavo podjetja v zaključni projektni nalogi, Maji Rataje svetovalki razvoja ter oblikovalki perila in kopalk Cheek, Danici Strgar, Barbari Pungeršič Punter vodji odnosov z javnostjo, Mateji Krnc vodji računovodstva in Erni Krošelj.

Prav tako se zahvaljujem lektorici gospe Maji Kovče za jezikovni pregled dela.

Posebna zahvala gre tudi moji družini, prijateljema Katji, Zoranu in Petru za pomoč in podporo pri študiju ter pisanju zaključne projektne naloge.

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	Teoretična izhodišča in opis problema	1
1.2	Namen in cilji projektne naloge.....	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	3
2	IZDELEK	4
2.1	Opredelitev izdelka.....	4
2.1.1	Značilnosti izdelka	4
2.1.2	Ravni izdelka.....	5
2.2	Življenjski cikel izdelka in trženjske strategije	5
2.3	Blagovna znamka in pomen za izdelek	8
2.4	Inovativnost izdelka kot vir konkurenčnosti	9
2.5	Proces razvoja novih izdelkov kot podlaga za inovativni izdelek.....	9
2.5.1	Pojem novega izdelka.....	10
2.5.2	Pomen novega izdelka.....	11
2.5.3	Proces razvoja novih izdelkov.....	11
3	VPLIVI OKOLJA NA PROCES RAZVOJA NOVIH IZDELKOV	12
3.1	Opredelitev konkurence kot dejavnik ožjega zunanjega okolja	13
3.2	Panožna konkurenca kot dejavnik ožjega zunanjega okolja.....	13
3.3	Potencialna konkurenca kot dejavnik ožjega zunanjega okolja	14
3.4	Substituti kot dejavnik ožjega zunanjega okolja	14
3.5	Pogajalska moč dobaviteljev kot dejavnik ožjega zunanjega okolja.....	15
3.6	Pogajalska moč kupcev kot dejavnik ožjega zunanjega okolja.....	15
4	PREDSTAVITEV PODJETJA LISCA, D. D.	16
4.1	Osnovne informacije o podjetju	16
4.2	Zgodovina podjetja	16
4.3	Vizija in poslanstvo	17
4.4	Program podjetja.....	18
4.4.1	Program perila	18
4.4.2	Program kopalk	19
4.5	Blagovna znamka	20
5	PROCES RAZVOJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA V PANOGI TEKSTILIJ	21

5.1	Iskanje, zbiranje in ocenjevanje idej za nov izdelek.....	22
5.2	Razvijanje in testiranje koncepta novega izdelka.....	23
5.3	Strateška usmeritev za razvit izdelek.....	25
5.3.1	Ciljni trgi	25
5.3.2	Marketinški splet.....	26
5.4	Poslovna analiza novega izdelka	30
5.5	Razvoj novega izdelka.....	30
5.6	Testiranje na trgu	31
5.7	Končna uvedba izdelka na trg	32
5.8	Predlogi izboljšav za proces razvoja novih izdelkov.....	32
6	SKLEP	34
	LITERATURA	35
	VIRI.....	37

PONAZORILA

Slike

Slika 1: Model petih silnic	13
Slika 2: Blagovna znamka Cheek by Lisca	28

Tabele

Tabela 1: SWOT-analiza primerjava kopalk serije Freestyle s konkurenčnimi izdelki.....	27
--	----

KRAJŠAVE

bz	blagovna znamka
d. d.	delniška družba
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
ECOTEX	izjava dobaviteljev o ekološko in zdravstveno neoporečnih materialih
EL	elastan
GmbH	Gesellschaft mit beschränkten Haftung (družba z omejeno odgovornostjo)
H&M	Hennes & Mauritz; švedsko oblačilno podjetje
ISO	sistemi vodenja kakovosti
itd.	in tako dalje
npr.	na primer
oz.	oziroma
PA	poliamid
PEST	makro analiza okolja; politična, ekonomska, socialna, tehnološka
SWOT	analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
t. i.	tako imenovane
TQM	celovito zagotavljanje kakovosti
TV	televizija

1 UVOD

V zaključni projektni nalogi smo se poglobili v razvoj in uvajanje novih izdelkov v panogi tekstilij. Današnji svet je nepredvidljiv in predvsem hiter, s hitro spremljajočo konkurenco, z novimi tehnološkimi napredki, zato se morajo uspešna podjetja odzvati na spremembe na trgu in se jim nenehno prilagajati. Podjetja morajo za svoj razvoj in obstanek na trgu nenehno razvijati in uvajati nove izdelke. Le s proizvodnjo in ponudbo novih, zanimivih izdelkov, ki jih bodo lahko na trgu tudi prodali, bodo lahko dosegli zelen rezultat. Tako bo podjetju omogočeno preživetje tudi v prihodnje.

Novi izdelki so za podjetje ključni, saj prinašajo dobiček in rast podjetja na trgu, poleg tega pa v razmerah globalne krize omogočajo njegov obstoj. V literaturi obstaja več različnih opredelitev novega izdelka. Potočnik pravi, da večina opredelitev novega izdelka opozarja na njegove inovativne koristi. Za posamezno podjetje je lahko nov izdelek tudi izdelek, ki ga dotlej še ni prodajalo, čeprav so druga podjetja že ponujala podobnega. Preden podjetje uvede na trg nov izdelek, ga mora razviti in mu določiti tehnične in trženjske značilnosti, ki so pomembne za porabnike izdelka. (Potočnik, 2005, 178) Tako je lahko tudi sam proces razvoja izdelkov konkurenčna prednost podjetja.

Podjetja se srečujejo z nenehnim problemom, kako naj razvijajo in uvajajo nove izdelke, da bodo čim bolj uspešni, učinkoviti in konkurenčni na trgu. Podjetja so osredotočena na potrošnike, obseg konkurence je globalen, prevladujejo inovativna podjetja, življenjski cikel izdelkov pa je kratek. Potrošniki so čedalje manj zvesti, saj lahko izbirajo med velikim številom istovrstnih izdelkov.

1.1 Teoretična izhodišča in opis problema

Podjetja morajo neprestano opazovati in zaznavati priložnosti ter tveganja v okolju, saj to ključno vpliva na procese razvoja izdelkov v podjetju. Analiza SWOT je analiza prednosti in slabosti notranjega okolja ter priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja. Na podlagi te analize lahko podjetje razvije nove temeljne zmožnosti in postane bolj konkurenčno tako, da svoje procese razvoja izdelkov prilagaja zahtevam trga. Posledično so s konkurenčnimi procesi povezani tudi izdelki, ki jih razvijemo in so zato lahko bolj inovativni.

Konkurenčna prednost podjetja je lahko poleg lastnega razvoja, lastne prodajne mreže in dobre odzivnosti tudi lastna blagovna znamka, kar je še posebej pomembno v panogi tekstilij, ki jo bomo proučevali. Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih lastnosti, namenjena prepoznavanju izdelka in razlikovanju od konkurenčnih izdelkov. Blagovna znamka prinaša proizvajalcu tudi določene prednosti, od tega, da zagotavlja pravno zaščito, privablja zvesto skupino porabnikov ter pomaga segmentirati trg in pozicionirati izdelke na ciljne trge. (Potočnik 2001, 228–229)

Osnovni obravnavan problem v tej raziskavi je, kako naj podjetje v panogi tekstilij uspešno in učinkovito razvija ter uvaja nove izdelke na trg. Izziv za podjetje je, katere vidike iz okolja in zahteve o izdelkih naj v razvoju izdelkov od ideje do uvajanja na trg upošteva in sploh, kakšen naj bo proces razvoja izdelkov podjetja v izbrani panogi tekstilij. Z razvitimi izdelki želimo izpolniti zahteve in pričakovanja trga, navdušiti kupce in posledično s tem še naprej zagotavljati svojo nadaljnjo rast in obstoj.

1.2 Namen in cilji projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je bil preučiti teorije in prakse s področja razvoja izdelkov. Osredotočili smo se na vpliv zunanjega okolja na razvoj izdelkov v panogi tekstilij. Z analizo pojava novih substitutov, s panožno konkurenco, potencialno konkurenco ter pogajalsko močjo dobaviteljev in kupcev smo sistematično analizirali panogo tekstilij in vplive na proces razvoja izdelkov. Namen raziskave je bila tudi analiza samega procesa razvoja in uvajanja izdelkov v konkretnem podjetju v panogi tekstilij, to je v podjetju Lisca, d. d. Razvili smo nabor predlogov za izboljšanje razvoja in uvajanja novega izdelka na trg, na primeru velikega podjetja v panogi tekstilij. Preučevali smo tudi trenutne tržne razmere in teoretična izhodišča o razvoju izdelkov, pozicioniranje izdelka na trgu in s tem povezane možne vire konkurenčnosti.

Cilj raziskave je bil na primeru velikega podjetja v panogi tekstilij analizirati vplive ožjega zunanjega okolja (panoge) na proces razvoja izdelkov, analizirati obstoječi proces razvoja in uvajanja novega izdelka na trg ter razvoj predlogov izboljšav za ta proces. Analiza procesa razvoja in uvajanja novega izdelka na trg je predstavljena na primeru podjetja Lisca, d. d., kjer sem opravljala praktično usposabljanje. Na trženjskem področju smo analizirali marketinški splet izdelka v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. S pomočjo SWOT-analize smo proučevali proces razvoja in lastnosti izdelka, njegove prednosti, slabosti znotraj podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki pretijo v ožjem zunanjem okolju podjetja in s sintezo spoznanj razvili predloge za izboljšanje procesa razvoja izdelkov v panogi tekstilij.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Pri izdelavi zaključne projektne naloge smo uporabili sledeče metode raziskovanja:

- Metoda deskripcije oz. opisovanja: opisovanje dejstev, pojavov in procesov, posnetka stanja.
- Metoda zbiranja podatkov in eksternih virov (strokovne literature).
- Metoda kompilacije: povzemanje stališč, spoznanj, opazovanj in sklepov drugih avtorjev ter lastnih spoznanj.
- Metoda študije primera procesa razvoja izdelkov v konkretni organizaciji ter zbiranja in analize podatkov.

V teoretičnem delu smo vključili proučevanje strokovne literature in poslovne dokumentacije, na podlagi katere smo primerjali in analizirali različna spoznanja. Ukvarjali smo se z različnimi pojmi in opredelitvami ter jih povezovali. V tem delu smo uporabili metodo analize, dostopne strokovne literature in internih dokumentov podjetja Lisca, d. d.

V empiričnem delu ali raziskovalnem delu smo uporabili metodo analize vseh vsebin dokumentov, primerjalno metodo in SWOT-analizo. Poudarek je na metodi študije primera in poizvedovanja, predvsem z opazovanjem in anketiranjem. Anketiranci so bili razpršeni po celi Sloveniji. Pri anketi uporabnikov sta bila za sodelovanje potrebna dva pogoja, in sicer starost nad 15 let ter plačilna sposobnost. Na podlagi vprašanj in odgovorov smo analizirali poznavanje izdelkov podjetja Lisca, d. d., in sicer zadovoljstvo kupcev z uporabnostjo izdelkov, njihovo mnenje glede ponudbe in pomembnosti posameznih komponent pri nakupu kopalke Cheek by Lisca.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Izhajali smo iz naslednjih predpostavk:

- Zaključna projektna naloga temelji na znanju, ki smo si ga pridobili skozi študij na Fakulteti za management Koper in pridobljenem znanju iz prakse v času priprave te naloge.
- Razpoložljivost strokovne literature s področja panoge tekstilij in razvoja izdelkov v tej panogi.
- Razpoložljivost in točnost podatkov podjetja Lisca, d. d.
- V podjetju Lisca, d. d. se vse bolj zavedajo pomembnosti razvoja in uvajanja novega izdelka na trg in so zainteresirani za izboljšanje procesa razvoja izdelkov, zato predpostavljamo, da bodo razviti predlogi izboljšav podjetju zelo koristili in jih bodo upoštevali pri poslovanju v prihodnje.

Omejitve zaključne projektne naloge so:

- Nekateri anketiranci niso želeli sodelovati v anketi.
- Nekateri niso podajali popolnih ocen, ker se v vprašanja niso dovolj poglobili.
- Anketiranci so bili glede razmišljanj in mnenj o določenem problemu že omejeni z danimi odgovori.
- Omejenost na literaturo, predvsem na vire podjetja Lisca, d. d.
- Poslovnih informacij podjetja Lisca, d. d. nismo objavljali.

2 IZDELEK

Izdelek je osrednja in najpomembnejša sestavina marketinškega spleta. Namenjen je zadovoljevanju potrošnikovih potreb. Izdelek je predmet menjave, predmet mednarodne menjave pa so lahko tudi tehnologija, storitve, znanje in kapital. Izdelek je vse bolj izoblikovan iz nematerialnih sestavin, kot so denimo individualni pomen izdelka za kupca in informacijske sestavine, ki se nanašajo na to, kaj mora kupec vedeti, da bo izdelek uporabljal tako, da bo dobil želeni rezultat. (Dubrovski 2006, 143)

Bolj kot razvijamo in posodabljammo izdelek, učinkoviteje, hitreje in popolneje bomo zadovoljili kupčeve potrebe. Kupec kupuje izdelke, ki so uporabni, imajo funkcijo in rešijo nastali problem. Izdelek mora biti razpoložljiv ob pravem času in na pravem mestu ter brezhiben.

2.1 Opredelitev izdelka

Izdelek je osnovna prvina proizvodno usmerjenih podjetij. Je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, nakup, uporabo in porabo, ki lahko zadovolji kupčevo potrebo ali željo. (Kotler 1996, 432) Za podjetje je izdelek rdeča nit samega poslovanja. Predstavlja namreč osnovno možnost za redno poslovanje. Izdelki, ki jih tržimo, vključujejo fizične izdelke, storitve, doživetja, dogodke, osebe, kraje, premoženje, organizacije, informacije in ideje. (Kotler 2004, 407)

2.1.1 Značilnosti izdelka

Izdelke lahko razvrstimo na več načinov. Predmet menjave lahko razvrstimo v tri skupine glede trajnosti in opredmetenosti: (Kotler 2004, 410)

- *Netrajni izdelki* so opredmeteni in jih porabimo pri eni ali nekaj uporabah. Na voljo so na številnih mestih, z nizko izračunanimi maržami in z močnim oglaševanjem.
- *Trajni izdelki* so opredmeteni in so namenjeni za večkratno uporabo. Zahtevajo več osebne prodaje in storitev, višjo maržo in več prodajalčevih jamstev.
- *Storitve* so neopredmeteni, neločljivi, spremenljivi in minljivi predmeti menjave. Zahtevajo večji nadzor kakovosti, kredibilnosti dobavitelja in prilagodljivost. (Kotler 2004, 410)

Izdelke lahko razvrstimo tudi na podlagi nakupovalnih navad. Tako izdelke razvrstimo v štiri velike skupine. *Izdelki za vsakdanjo uporabo* so izdelki, ki jih kupci kupujejo pogosto, poceni in hitro. Kupci ne načrtujejo nakupa. Kupec bo sprejel tudi nadomestek, če trenutno ni na voljo njegove blagovne znamke. Prodaja izdelkov poteka na samopostrežni način. *Izdelki, ki jih kupujemo po preudarku* so izdelki, ki zahtevajo več naporov in načrtovanja nakupov.

Kupci porabijo precej čas za primerjanje cen, kakovosti in prodajalcev. Ti izdelki so dražji od izdelkov za vsakodnevno uporabo, večina kupcev ni zvesta določeni blagovni znamki. Izdelke prodajajo v specializiranih prodajalnah in se počasneje obračajo. *Posebni izdelki* so izdelki, za katere so kupci pripravljene porabiti precej več časa in napora, preden se odločijo za njihov nakup. Kupci skrbno načrtujejo nakup, saj natančno poznajo izdelek. So trdno privrženi določeni blagovni znamki. Tržne poti potekajo prek manjšega števila ali celo enega samega posrednika. Število kupcev je majhno, obračanje zaloge nizko, zaračunavajo visoko maržo ter visoke prodajne cene. *Neiskani izdelki* so izdelki, ki jih kupci kupujejo zaradi nenadne potrebe ali se odzovejo na agresivno prodajno taktiko prodajalcev. Prodajo pospešuje trgovec z osebnim prepričevanjem kupcev. (Potočnik 2005, 203–205)

Ta razvrstitev temelji na načinu, kako porabniki kupujejo izdelke. To je obsežen niz izdelkov za porabniške trge. Vsi porabniki se ne vedejo na enak način pri nakupu določenega izdelka, zato lahko nekatere izdelke razvrstimo v vse štiri skupine.

2.1.2 Ravni izdelka

Pojem izdelka lahko zadeva več ravni. Jedro izdelka je najosnovnejša raven, ki predstavlja osnovno korist, ki jo porabnik kupuje. Tržniki morajo gledati nase kot na posredovalce koristi. Osnovni izdelek, tudi generični izdelek, je temeljna različica izdelka. Izdelek, ki ga kupec kupi, je pripravljen za uporabo. Pričakovani izdelek je niz lastnosti in pogojev, ki jih kupci navadno pričakujejo ob nakupu tega izdelka. Izdelek vsebuje informacije in nasvete. Razširjeni izdelek presega porabnikova pričakovanja. Vsebuje dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurenčnih ponudb. Potencialni izdelek obsega razširitve in spremembe, ki bi jim bil lahko izdelek izpostavljen v prihodnosti. Podjetja iščejo nove načine, da zadovoljijo kupce in razlikujejo ponudbo. Potencialni izdelek napoveduje možen razvoj izdelka. (Kotler 2004, 407–409)

Podjetja, ki želijo biti uspešna in učinkovita, dodajajo svojim ponudbam koristi, ki potrošnike presenetijo, navdušijo in zadovoljijo njihovo potrebo.

2.2 Življenjski cikel izdelka in trženjske strategije

Življenjski cikel izdelka obsega čas od trenutka, ko nam zagotavlja svojo funkcijo, do trenutka, ko stroški vzdrževanja presežejo vrednost funkcije, ki nam jo daje. (Gošnik 2005, 5). Z razvojem tehnologije, konkurence, tržnega gospodarstva in znanosti se dnevno na tržišču pojavljajo novi izdelki in storitve. Nekonkurenčni in zastareli pa izginejo iz trga. Življenjska doba izdelkov in storitev je vse krajša, kot je bila nekoč. Z uvajanjem in razvijanjem vedno novih, odličnih izdelkov in storitev je zadovoljstvo potrošnikov vse večje, kot tudi prodor izdelkov na nov, globalen trg. Ker pričakujejo, glede na razvitost trga in okoliščine, da bo izdelek ali storitev dosegla zrelost, skušajo pravi čas podaljšati življenjsko dobo.

Krivulja življenjskih ciklov se razlikuje od izdelka do izdelka. Nova tehnična spoznanja, tok informacij in spremembe v tehnologiji pospešujejo krivuljo življenjskega cikla izdelka. Življenjski cikli izdelkov imajo obliko sploščene črke S. Stopnje si sledijo od uvajanja na trg, rasti, zrelosti do upadanja.

Internacionalizacija lahko pomaga pri podaljševanju življenjskega cikla. Izdelek na domačem trgu je lahko v fazi upadanja, na novem trgu pa je lahko šele v fazi uvajanja na trg. Obseg prodaje se med življenjsko dobo spreminja. Vsak izdelek ima omejeno življenjsko dobo, zato različni izdelki zahtevajo različne trženjske pristope in posledično tudi dobiček narašča ter pada v posameznih fazah življenjske dobe izdelka.

Strategija uvajanja novega izdelka

To je začetna stopnja, kjer se izdelek prvič pojavi na trgu. Proizvajalec mora dati veliko sredstev za informiranje potrošnikov. Izdelek se v strategiji uvajanja predstavi in zapolni tržne poti. Prodaja je nizka, saj izdelek še ni znan potrošnikom, proizvodnja pa poteka v manjših serijah. Dobiček je majhen, ali pa ga sploh ni, zaradi velikih promocijskih in distribucijskih stroškov ter manjšega obsega prodaje. Podjetja, ki se odločijo, da bodo prva na trgu¹ in uvedejo nov izdelek ter ustvarijo rešitev problema, so deležna večjega dobička kot ostala podjetja, ki se odločijo za kasnejši vstop na trg. (Potočnik 2005, 194)

Podjetje lahko v prvi stopnji življenjskega cikla izdelka izbira med tremi strategijami: strategijo hitrega prodora na trg (penetracije), strategijo počasnega prodora na trg in strategijo pobiranja smetane. Najpogostejše podjetja izbirajo strategijo pobiranja smetane, saj se podjetje usmeri na potrošnike, ki so zainteresirani za nakup in so pripravljeni za izdelek odšteti veliko denarja.

Podjetja se v stopnji uvajanja soočajo s težavami, saj želijo s previsokimi cenami izdelkov pokriti nastale stroške, ker nimajo dovolj sredstev in znanja, da bi izdelek uspešno uvedla na trg. Lahko se zgodi, da izdelek nikoli ne gre skozi uvajalno strategijo.

Strategija rasti novega izdelka

Strategija rasti je mogoča po uspešnem uvajanju. Pojavljati se začnejo konkurenti z novimi značilnostmi izdelkov in dodatnimi koristmi. Cene izdelkov se postopoma zmanjšujejo, odvisno od hitrosti povečevanja povpraševanja po izdelku. Prodaja se hitreje povečuje kot stroški za trženjsko komuniciranje, s tem pa se poveča tudi dobiček. (Potočnik 2005, 195)

Podjetje si želi s strategijami, kot so razvijanje novih modelov izdelkov, zniževanjem cene osnovnih modelov, izbiro novih distribucijskih kanalov, izboljšanjem kakovosti izdelkov in

¹Takemu podjetju pravimo tudi pionirsko podjetje in ima velik tržni delež. To so podjetja Coca-Cola, Hellmark, Amazon.com, Eastman Kodak in druga, katerim je uspelo ohraniti premoč na trgu. Blagovna znamka takega podjetja zajame precejšen krog potrošnikov.

dodajanjem nove uporabnosti ter vstopanjem v nove tržne segmente, razširiti trg in ohraniti hitro rast trga.

Podjetje lahko v pozni fazi rasti zniža ceno izdelkov, ali da določene popuste, saj je pokrilo razvojne stroške. Z zniževanjem cene izdelkov lahko odvrne možne konkurente ter pridobi nove kupce. S tržnim komuniciranjem lahko podjetje poveča krog potrošnikov in si zagotovi nove nakupe ter njihovo zvestobo.

Strategija zrelosti novega izdelka

Rast prodaje se umiri in izdelek preide na vrh prodaje, doseže zrelost. Ta strategija traja najdlje in je izziv za tržnike. Večina izdelkov je na stopnji zrelosti, tržniki pa se srečujejo s problemom trženja izdelkov. V tej strategiji potrošniki poznajo izdelek in ga kupujejo, konkurenti pa proizvajajo enake ali pa podobne izdelke. Podjetju se tržni delež zmanjšuje, povečajo pa ga lahko s pridobitvijo novih potrošnikov. Stopnjo zrelosti lahko razdelimo v tri faze: rast prodaje se upočasnjuje, stabilnost, kjer se prodaja ustali, trg je zasičen in pozna zrelost, kjer se začne obseg prodaje zmanjševati. Strategija zrelosti se deli na začetek zrelosti in pozno zrelost.

Podjetje se poskuša usmeriti na najbolj dobičkonosne izdelke z naslednjimi strategijami:

Strategija spremembe trga: pridobitev kupcev, ki izdelkov do sedaj niso uporabljali, pridobitev kupcev konkurence, vstop v nove tržne segmente in tržne vrzeli, prepričanje potrošnikov, da povečajo uporabo izdelkov. (Potočnik 2005, 196)

Strategija spremembe izdelka: širitev dodatnih koristi izdelka, npr. večnamenska uporaba, posodobitev estetske privlačnosti, oblike izdelka, izboljšanje kakovosti izdelka, zlasti njegove funkcionalnosti. (prav tam)

Strategija spremembe trženjskega spleta: izboljšanje distribucije, pospeševanje prodaje, razširitev oglaševanja, prilagoditev cen, razvijanje storitev, uvajanje osebne prodaje. (prav tam)

Podjetje razmišlja katera kombinacija bi bila najbolj učinkovita (npr. pospeševanje prodaje in oglaševanje). Pospeševanje prodaje daje takojšnje rezultate, nadrejeni pa jih hitro opazijo. Vendar nekateri pravijo, da pomembneje uporabiti oglaševanje in s tem blagovne znamke opravljati kot premoženje podjetja.

Strategija upadanja novega izdelka

To je zadnja stopnja, kjer prodaja upade zaradi spremembe v potrošnikovem okusu, naraščajoče konkurence ali napredka v tehnologiji. Konkurenca lahko ponuja boljše,

učinkovitejše ali bolj estetske izdelke ter podjetje izpodrine iz trga. Upadanje je lahko hitro ali počasno, prodaja pa se lahko čisto ustavi in podjetje mora prenehati s proizvodnjo.

Podjetje mora ugotoviti, kateri so slabi izdelki, jih identificirati ter razviti strategijo podaljšanja življenjskega cikla ali opustitve. Podaljšanje življenjskega cikla je mogoče doseči z izboljšanjem izdelka, s pridobivanjem novih kupcev, z razširjanjem prodaje na nove trge, s pospeševanjem prodaje in z razvijanjem nove uporabnosti izdelka.

2.3 Blagovna znamka in pomen za izdelek

Blagovna znamka je ime, izraz, znak, simbol, oblika ali njihova kombinacija, namenjena prepoznavanju izdelkov ali storitev enega ali skupine prodajalcev ter razlikovanju novih izdelkov ali storitev od konkurenčnih. (Kotler 2004, 418)

Blagovna znamka ni izdelek, je nadgradnja izdelka ter obljuba potrošniku. Narejena je na osnovi odnosa s potrošnikom in zaupanja. Kupuje jo potrošnik, je edinstvena in se je ne da kopirati, tako kot izdelek. Znamka daje potrošnikom informacije o izdelku ter pove ali je izdelek drag ali poceni, domač ali tuj, moderen ali tradicionalen, star ali nov, učinkovit ali neprikladen. Močne in prepoznavne blagovne znamke dopuščajo podjetju večjo pogajalsko moč pri sklepanju pogodb z distributerji ali trgovci, postavitev visokih prodajnih cen ter večjo porabo pri potrošnikih. Potrošniki so pripravljene za tako blagovno znamko plačati več in povzamejo vrednote.

Ljudje blagovne znamke povezujejo z različnimi elementi: logotip je ime, simbol, znak ali kombinacija naštetih postavk, katerih namen je identificirati in diferencirati izdelek glede na konkurenčne izdelke, blagovna znamka kot pravno sredstvo, bz kot ime podjetja, bz kot sredstvo za zmanjšanje tveganja, bz kot osebnost, bz kot sklop vrednot in identiteta blagovne znamke. (Vukovič in Kregar Brus 2008, 43–44)

Blagovna znamka je seštevek vsega naštetega. Potrošniki in ljudje največkrat enačijo blagovno znamko z imenom ali logotipom. Blagovna znamka vzbudi pri potrošnikih mnogo asociacij, ki so lahko pozitivne ali negativne. Npr. Cheek by Lisca vzbuja asociacije: trend, lepota, nežnost, mladost. Določene asociacije o blagovnih znamkah so povezane s poreklom države, iz katere znamka izhaja, npr. francoska moda, italijanski design. Pri določanju in gradnji prepoznavnosti blagovne znamke je njihov glavni cilj, da potrošniki prepoznajo blagovno znamko brez prisotnosti imena podjetja.

2.4 Inovativnost izdelka kot vir konkurenčnosti

Ob upoštevanju tržnih vidikov v razvoju inovativnega izdelka lahko podjetje z izdelkom izpolni različne potrebe kupca ali trga. Z inovativnim in zanimivim izdelkom jih navduši in si zagotovi obstanek na trgu ter konkurenčno prednost.

»Biti drugačen, presenečati, biti ustvarjalnejši od tekmecev, uvajati na trg sveže in drugačne izdelke, udeležati izvirne zamisli – vse to je inovativnost. Inovativnost je veliko več kot samo novi izdelki. Gre za inovativno preoblikovanje poslovnih procesov in ustvarjanje popolnoma novih izdelkov, ki zadovoljuje potrebe kupcev. (Grlica 2007, 152)

Gošnik (2005, 1) pravi, da je v sodobnem času hitrih sprememb hitrost odziva na zahteve trga za obstoj organizacij postala vse pomembnejša. Na vedno bolj konkurenčnem trgu lahko podjetja obstanejo in rastejo le z nenehnimi izboljšavami in iznajdbami. Novo pravilo marketinga bi se tako glasilo: ustvari nove izjemne izdelke in jih kar se da hitro ponudi potencialnim kupcem, ki jih potrebujejo. (Gošnik 2005, 1)

Naloga vsakega podjetja je razvijati in implementirati nove inovativne izdelke ter s tem zagotoviti kakovosten in konkurenčen nabor izdelkov. S tem si bo podjetje pridobilo zaupanje in zanesljivost potrošnikov. Zavezanost podjetja k zadovoljstvu uporabnikov in inovacijam, se kaže v vse boljših izdelkih, ki so preprosti in učinkoviti za uporabo.

Ekonomist in oče sodobnega managementa Peter Drucker je nekoč dejal, da živimo v času velikih sprememb. Pravi, da so inovacije posebna funkcija podjetništva in sredstvo, s katerim podjetnik ustvari nove vire, ali pa obstoječe vire nadgradi z nečim, kar izboljša možnost za bogatenje. (2004, 70–75)

Najuspešnejše inovacije se razvijejo iz namernega iskanja priložnosti za inovacije, nekatere pa so rezultat nenadnega navdiha. Inovacije zahtevajo neko določeno dožemanje, zato morajo razvijalci le teh opazovati okolje, poslušati in spraševati ljudi. Preučiti morajo potencialne potrošnike, njihove potrebe, vrednote in pričakovanja. Pri ljudeh mora ob nakupu inovacijskega izdelka nastopiti pohvala ter razmišljanje, kako se to oni sami niso domislili. Vsaka inovativnost zahteva neko delo, trud, znanje, osredotočenost in iznajdljivost. Temelj podjetništva pa so sistematične inovacije.

2.5 Proces razvoja novih izdelkov kot podlaga za inovativni izdelek

Podjetja morajo razvijati nove in inovativne izdelke, saj jim bo razvijanje novih izdelkov oblikovalo prihodnost. Razviti morajo boljše izdelke, nadomestne izdelke ali izdelke, ki bodo rešili nastali problem, če želijo povečati prodajo in poslovati z dobičkom.

Podjetje lahko pride do novega izdelka na dva načina, in sicer z lastnim razvijanjem izdelka ali pa z nakupom. Podjetje lahko razvije nove izdelke v podjetju, npr. laboratoriju ali pa sklene pogodbo o razvoju novih izdelkov s podjetji za razvoj izdelkov ali raziskovalci.

Ko podjetje izbere ciljne skupine potrošnikov, določi tržno pozicioniranje in ko določi tržne segmente lahko začne razvijati nove izdelke. Tržniki imajo glavno vlogo, saj ocenijo zamisli za nove izdelke in sodelujejo z različnimi oddelki. Odločitve za razvoj in inoviranje izdelkov nastanejo v notranjem in zunanjem okolju organizacije. Podjetje se mora zavedati, da izdelek v času ni stalnica, temveč spremenljivka. Obstoječi, novi izdelki so krhki, saj se potrebe, želje in okusi porabnikov neprestano spreminjajo. Prav tako se spreminjajo naraščajoča domača in tuja konkurenca, nova tehnologija in kratek življenjski cikel izdelka.

Philip Kotler, ki je eden vodilnih strokovnjakov s področja trženja na svetu pravi, da naj porabnik dokončno oblikuje izdelek. (2004, 348)

2.5.1 Pojem novega izdelka

Kotler in Armstrong pravita, da bi izraz nov izdelek moral veljati za izdelke, ki so popolna novost na trgu – izvirne izdelke, izboljšane in spremenjene izdelke, vendar samo, če so izboljšave in spremembe plod lastne raziskovalno razvojne službe. Največkrat omenjeno opredelitev novega izdelka je na podlagi raziskave, v katero je bilo vključenih 13.000 novih izdelkov iz 700 podjetij, podala agencija Booz, Allen & Hamilton, in sicer glede na novost izdelkov z vidika podjetja in trga. (Rudder, Ainsworth in Holgate 2001, 658)

Agencija Booz, Allen in Hamilton je opredelila šest kategorij novih izdelkov: (Kotler 2004, 349)

- Novi izdelki v svetovnem merilu: Novi izdelki, ki ustvarjajo popolnoma nov trg.
- Nova skupina izdelkov: Novi izdelki, ki podjetju omogočajo, da prvič nastopi na že obstoječem trgu.
- Dodatki k že obstoječim skupinam izdelkov: Novi izdelki, ki dopolnjujejo že uveljavljeno skupino izdelkov istega podjetja (velikost embalaže, okusi itd.).
- Izboljšave in predelava obstoječih izdelkov: Novi izdelki z boljšim delovanjem ali večjo vrednostjo v očeh kupca, ki nadomestijo že obstoječe izdelke.
- Ponovno pozicioniranje: Obstoječi izdelki, ki jih usmerimo na nove trge ali v nove tržne segmente.
- Znižanje stroškov: Novi izdelki s podobnim delovanjem, vendar z nižjimi stroški. (Kotler 2004, 349)

Resnično novih izdelkov je manj kot 10 odstotkov. Takšni izdelki predstavljajo največji strošek za podjetje in tveganje, ker so novi za trg kot za podjetje. Veliko podjetij se usmeri v izboljšave že obstoječih izdelkov. Malo podjetij uvaja novosti in to počnejo le občasno.

2.5.2 Pomen novega izdelka

Nov izdelek je nov takrat, ko se prvič pojavi na trgu, ne glede na to ali ga drugje že tržijo in poznajo. Je nek rezultat novih odkritij, idej in nekega raziskovalnega dela podjetja.

Poslovna analiza zajema ocenjevanje dobičkonosnosti izdelka ter njegovo usklajenost z drugimi izdelki iz podjetja. Podjetje mora prav tako oceniti vpliv dejavnikov okolja: političnih, ekonomskih, družbenih in tehnoloških. To je tako imenovana PEST-analiza, ki je tipična poslovna analiza in se običajno nahaja v poslovnem načrtu. Ta analiza je nujna, ko želi podjetje vstopiti in poslovati na trgu in še ne pozna makroekonomskih razmer. (Vukovič in Kregar Brus 2008, 79)

Vse to bo bolj razširjeno predstavljeno v nadaljevanju na primeru iz panoge tekstilij, natančno iz podjetja Lisca, d. d.

2.5.3 Proces razvoja novih izdelkov

Nov izdelek nastane po stopnjah razvojnega dela, kjer so najpomembnejše naslednje: (Kotler 1996, 315–345)

- iskanje, zbiranje in ocenjevanje idej za nove izdelke,
- razvijanje in testiranje koncepta novega izdelka,
- strateška usmeritev za razvit izdelek,
- poslovna analiza,
- razvoj izdelka,
- testiranje izdelka na trgu,
- uvedba izdelka na trg. (Kotler 1996, 315–345)

Vse te stopnje bomo kasneje predstavili v nadaljevanju na primeru iz panoge tekstilij Lisca, d. d.

Razvoj novega izdelka je za podjetje nujen, v nasprotnem primeru lahko pomeni zaostajanje za konkurenco, izgubo trga, manjšanje dobička ali izgubo tržnega deleža. Koristi razvoja novega izdelka se za podjetje kažejo v sledečih vidikih: novi izdelki ustvarijo navdušenje, zavzetost sodelavcev, ki je pri bolj izobraženih povečana, ustvarijo se tesni stiki med podjetjem in odjemalci ter se pridobivajo novi, novi izdelki ustvarijo »pull« učinek trga na obstoječe izdelke, novi izdelki lahko ustvarijo možnost za repozicioniranje podjetja in ne samo izdelkov. (Gošnik 2005, 2–4)

Proces razvoja novega izdelka je priložnost za podjetje, ima inovacijski značaj in lahko dosega konkurenčnost na trgu. Pobude in ideje za razvoj novih izdelkov lahko dajo tako managerji kot drugi zaposleni v podjetju.

3 VPLIVI OKOLJA NA PROCES RAZVOJA NOVIH IZDELKOV

Podjetja se nenehno srečujejo z močno konkurenco, ki pa je vsako leto le še večja. Mnoga podjetja, kot so evropska, japonska in ameriška selijo svojo proizvodnjo v druge države, kjer so nižji stroški, saj je nižja cena delovne sile, na trg pa tako dajo izdelke z nižjimi cenami. Preprosto ni več dovolj razumevanje potrošnikov, temveč je potrebno vse bolj spremljati tekmece. Mnoga uspešna podjetja redno upravljajo in oblikujejo sisteme za zbiranje informacij o tekmecih.

Kotler o konkurenci pravi, da slaba podjetja ne opazijo tekmecev, povprečna jih posnemajo, najboljša pa jih vodijo. (2004, 241)

Uspešna podjetja zelo dobro poznajo svoje tekmece in jih redno spremljajo. Med konkurenti si podjetje izbira osnovno vlogo in po njej kroji strategije svojega trženja. Te vloge so: *vodja*, *tekmeci*, *sledilci*, *kotičkarji* – *specialisti*.

Vodja je praviloma eden, *tekmec* je malo, *sledilcev* je precej, *kotičkarjev* pa mnogo. Največji delež tržišča imata *vodja* in skupina *tekmec*. Podjetja, ki sledijo konceptu manjših tveganj in nimajo veliko resorsov za vodstvo izberejo vlogo *sledilca*. (Biloslavo 2008, 91) *Vodja* tržišča so konkurenti, ki imajo vodilno vlogo v tržnem segmentu panoge, ki ji pripada. Je najmočnejši med konkurenti, zaradi tržne ponudbe ali drugih dejavnikov. Značilne strategije so širjenje celotnega tržišča, varovanje tržnega deleža in povečevanje tržnega deleža. Položaj si zagotavlja predvsem s tržno ponudbo, porablja veliko sredstev in veliko tvega. *Vodja* je tarča napadov tekmecev, ki ga skušajo spodnesti. Velikokrat se raje umakne s položaja vodje in se umakne na drugo mesto ter prepusti mesto novemu vodji. (Biloslavo 2008, 92)

Tekmeci tekmujejo za vodilno vlogo z vodjo tržišča. Po moči ne zaostajajo kaj veliko za vodjo. Skušajo osvojiti vodstvo. Značilne strategije so koncept tekmovanja, strategije proizvodov, strategije pogojev trženja, strategije tržnih poti in strategije pospeševanja trženja. *Tekmeci* porabijo za trženje količino zmožnosti in če jim ne uspe se umaknejo med *sledilce*. (Tavčar 2002, 6)

Sledilci delujejo ob vodji in tekmecih, vendar jih skušajo le motiti. Značilne strategije so koncept vzporednega ponujanja, osredotočenje trženja na izbrane segmente in skrb za čim nižje proizvodne stroške. Če *sledilec* postane motnja za vodjo in tekmece, ga začnejo opozarjati. Če ne odneha se ga lotijo kot *tekmeca*. (Tavčar 2002, 7)

Kotičkarji delujejo v segmentih tržišča, ki so za večje konkurente premajhni. Značilne strategije so izbira segmenta, prilagajene koristi in specializacija programa. Večji konkurenti spremljajo dejavnost *kotičkarjev*. Navadno gre za manjša podjetja, ki po donosnosti ne zaostajajo oz. presegajo večja. (Tavčar 2002, 7)

Podjetja se morajo vedno znova spraševati, kdo so njihovi glavni konkurenti sedaj in v naslednjih petih letih, kakšni so cilji, vizija, strategija in smoter glavnega konkurenta, kakšne so omejitve in prednosti konkurentov, kako je pomembno posamezno tržišče za vsakega konkurenta in kakšna je raven njegove tržne naravnosti.

3.1 Opredelitev konkurence kot dejavnik ožjega zunanjega okolja

Konkurenca je označba za poslovno ravnanje med sponudniki (sopovpraševalci) na trgu oz. označba za tržno tekmovanje med več ponudniki (več povpraševalci), zato jo moramo razumeti kot prizadevanje dveh ali več oseb oz. podjetij, da dosežejo istočasno na istem ali podobnem področju isti, vendar številčno omejen cilj. Po drugi strani pa lahko konkurenca pomeni tudi nosilce (izvajalce) konkurenčnih aktivnosti – tj. konkurente. (Dubrovski 2006, 99)

Konkurenca je lahko opredeljena kot nosilec konkurenčnih aktivnosti ali pa kot proces izvajanja konkurenčnih aktivnosti. Je nenehen boj podjetij za povečevanje novih prednosti pred drugimi podjetji, vzdrževanje in razvoj. Konkurenčna prednost podjetja je trajen in enkratni prednostni položaj, ki ga podjetje doseže glede na ostala podjetja.

Michael Porter je opredelil model petih silnic, in sicer:



Slika 1: Model petih silnic

Vir: Tavčar 2002, 6

Michael Porter je strokovnjak za management, marketing, konkurenčnost in strateško upravljanje. Porterjev model petih silnic je model, s katerim se lahko naredi zelo dobro analizo privlačnosti panoge. (Vukovič in Kregar Brus 2008, 77)

3.2 Panožna konkurenca kot dejavnik ožjega zunanjega okolja

Panoga je skupina podjetij, ki ponujajo izdelke ali razrede izdelkov, ki so bližnji nadomestki drug drugemu. Panoge so razvrščene glede na število ponudnikov, stopnjo diferenciranosti

izdelkov, prisotnost ali odsotnost vstopnih in izstopnih ovir ter mobilnosti, sestavo stroškov, stopnjo navpične povezanosti in stopnjo globaliziranosti. (Kotler 2004, 245)

V veliko panogah so podjetja medsebojno odvisna. Reakcija enega ali več tekmecev povzroči reakcije drugih podjetij. Intenzivnost konkurence je odvisna od naslednjih postavk: število konkurentov, raznolikost konkurentov, značilnost izdelka, omejitve zmogljivosti, stopnja rasti panoge, delež stalnih stroškov in višine izstopnih ovir.

Pritiski panožne konkurence (tekmovalnost med obstoječimi podjetji) na izdelke Lisce, d. d. se kažejo v tem, da mora podjetje Lisca, d. d. nenehno opazovati ostale bz. Spremljati mora njihove novosti, da dobi idejo, katero vključi v proces razvoja novih izdelkov. Spremljanje vključuje modne smernice, novosti in barvne kombinacije, ki so primerne za posamezno obdobje.

3.3 Potencialna konkurenca kot dejavnik ožjega zunanjega okolja

Obstoječa podjetja v določeni panogi običajno stremijo k temu, da se oblikujejo določene vstopne ovire, ki jim omogočajo ustvarjanje velikih profitov novim podjetjem.

Pritiski potencialne konkurence (vstopne ovire v panogo) na izdelke Lisce, d. d. se kažejo v nasičenosti trga. Podjetje mora poiskati tržno nišo, da lahko funkcionira in prodaja svoje izdelke. Vstopne ovire se pokažejo tudi, ko podjetje odpira novo trgovino, saj je potrebno veliko denarja, ki se nameni predvsem za promocijo.

Potencialna konkurenca vpliva na proces razvoja novih izdelkov z visokim imidžem obstoječih proizvajalcev in dostopom do distribucijskih kanalov. Konkurenca je lahko zaveznik in uvajalec novosti.

3.4 Substituti kot dejavnik ožjega zunanjega okolja

To so izdelki, ki so v isti kategoriji in so nižje cenovno pozicionirani, zato jih potrošnik raje kupi. Prav tako mora podjetje prepoznati, kaj so lahko substituti iz drugih kategorij, ki prav tako predstavljajo nevarnost izdelkom.

Pritiski novih substitutov na izdelke Lisce, d. d. se kažejo v tem, da mora podjetje nenehno spremljati konkurenco in njihove nove izdelke. Npr. ko je neko podjetje na trg ponudilo nenavaden top nadržek, Super push up nadržke, Bodyshape hlačke za oblikovanje postave ali Smart Memory Bra (pametni nadržek), so tudi v Lisci pomislili in se na podlagi predlogov odločili za izdelavo le teh izdelkov. Tukaj je pomembno komuniciranje med oddelki. Podjetje bo lahko le z inovativnimi in zanimivimi izdelki obstalo in se uveljavilo na trg.

Substituti vplivajo na proces razvoja novih izdelkov tako, da podjetju predstavljajo izziv za razvoj novih izdelkov. Substituti so viri lastnih koristi, vir izkušene delovne sile inovatorjev in proizvajalcev in viri specialističnih znanj.

3.5 Pogajalska moč dobaviteljev kot dejavnik ožjega zunanjega okolja

Podjetje rabi za svoje delovanje surovine, materiale in embalaže, kar vpliva na dobiček podjetja. Veliko surovin je na borzi, cene surovin pa se nenehno višajo, kot vsi ostali stroški. Pomembno je, da podjetje sodeluje z dobavitelji in ima dober odnos z njimi. Prav tako je pomembno, da podjetje ve, kakšni so lahko stroški zamenjave dobavitelja, kakšna je njihova kupna moč in njihova koncentracija.

Pritiski dobaviteljev na izdelke Lisce, d. d. se kažejo v cenah, o katerih se pogajajo. V nabavi se pogajajo, da nabavijo čim cenejši material. Material morajo nabaviti dovolj poceni in kvalitetno, vse to pove produktni vodja. Končni izdelek je na koncu 5 do 6 krat dražji, kot je na začetku samo material, zaradi proizvodnje, transporta in promocije.

Dobavitelji vplivajo na proces razvoja izdelkov tako, da pričakujejo hitro odzivnost. Vplivajo tudi z novimi inovativnimi rešitvami in predlogi. Prav tako vplivajo s svojo veliko zmožnostjo za razvoj novih izdelkov. Dobavitelji so vir lastnih koristi in moči ter vir za pravočasni razvoj kakovostnih izdelkov.

3.6 Pogajalska moč kupcev kot dejavnik ožjega zunanjega okolja

Kupci izrabijo svojo moč za doseganje določenih ciljev. Na trgu, kjer je več dobaviteljev in en kupec, kupec postavlja ceno in tako vpliva na verigo vrednosti v podjetju.

Kupec ali skupina kupcev ima veliko pogajalsko moč v primerih, ko imajo kupci nizke dobičke, zato so nakupi zelo premišljeni. Zato je potrebno v podjetju narediti analizo kupcev ter analizo kupčevih kupcev.

Pritiski kupcev na izdelke Lisce, d. d. se kažejo v tem, da kupci komentirajo o dragih izdelkih, predvsem liniji Selection, ki je najprestižnejša. Slovenci so zelo strogi in natančni. Prav tako kupci ne morejo razumeti, da se lahko perilo Lisca strga.

Kupci vplivajo na proces razvoja izdelkov tako, da pričakujejo nove trende, inovativne serije, trendovske vzorce in različne barve kopalke. Kupci pričakujejo, da jih kopalke navdušijo in pritegnejo, saj jih bodo le tako pripravljene kupiti.

Čim več teh vidikov bi bilo potrebno v razvoju izdelkov vključiti v eno izmed faz razvoja novih izdelkov.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA LISCA, D. D.

4.1 Osnovne informacije o podjetju

Lisca, d. d. je slovensko tekstilno podjetje s sedežem v Sevnici. Ukvarja se s proizvodnjo perila. V to skupino spadajo žensko perilo, kopalke, bluže, spalno perilo, od februarja leta 2012 pa tudi moško perilo ter modni dodatki.

Po stanju do dne 31. 12. 2012 je Lisca zaposlovala 228 zaposlenih. Svojo organizacijsko enoto ima v invalidskem podjetju Inde d. o. o. s 54 zaposlenimi. Ti zaposleni vršijo proizvodnjo in pakiranje izključno za potrebe Lisce. Poleg tega imajo lastno hčerinsko podjetje s preko 200 zaposlenimi, katerega izključna dejavnost je proizvodnja oz. šivanje za potrebe Lisce oz. matičnega podjetja. Lisca zaposluje tudi v svojih hčerinskih podjetjih drugod po svetu. Skupaj v skupini Lisca pa je zaposlenih okvirno 700 ljudi. In sicer ima Lisca kot obvladujoča družba v lasti še naslednje družbe, Inplet pletiva d. o. o. Sevnica, Lisca Babušnica d. o. o. Srbija in pa distribucijske hčerinske družbe, ki so izključno za prodajo, to so Lisca d. o. o. Zagreb, Lisca Group GmbH Nemčija, Lisca Beograd d. o. o., Lisca Skopje d. o. o., Lisca Moda Sarajevo d. o. o., Lisca Sofija d. o. o. Bolgarija in Lisca Moda d. o. o. Praga. (Lisca, d. d. 2012a, 9)

V matični firmi Lisci d. d. je 29 % zaposlenih s 5. stopnjo izobrazbe, 33 % s 4. stopnjo izobrazbe, 15 % s 1.–3. stopnjo izobrazbe in 23 % s 6. in višjimi stopnjami izobrazbe. 85 % je žensk in 13 % moških, povprečna starost zaposlenih je 44 let, samo v razvoju pa zaposlujejo 44 delavcev na tipičnih delovnih mestih, kreator, modelar, tehnolog, vzorčna šivilja in programski vodja. (Lisca, d. d. 2012a, 13)

4.2 Zgodovina podjetja

Podjetje Lisca, d. d. je bilo ustanovljeno 5. avgusta 1955 kot majhna obrtna delavnica. Ukvarjala se je s popravilom nogavic in preoblačenjem gumbov. Kasneje se je specializiralo v perilu ter doseglo hiter razvoj. Odziv na trgu je bil zelo dober, kar je zahtevalo skokovito rast proizvodnje. Ta se je odvijala v najetih prostorih in po domovih, dokler niso bili zgrajeni lastni poslovno-proizvodni prostori v letih 1959 in 1961. To leto je proizvodnja prvič dosegla 1 milijon kosov. Uspehi na trgu so narekovali stalno širitev podjetja in tako je bil leta 1962 ustanovljen obrat v Krmelju, leta 1963 prevzeta Sava v Zagorju in leta 1964 postavljen obrat na Senovem. Takrat so bili odpremljeni tudi prvi nedrčki za izvoz. V letu 1969 so na tržišču ponudili ženske kopalke in s tem razširili svojo ponudbo. (Lisca, d. d. 1995, 1)

Izgradnja največjega objekta v Posavju leta 1970 je omogočala, da so organizirali skladišče surovin, gotovih izdelkov, krojilnico in šivalnico. Nabavili so tudi prvi poslovni računalnik in s tem racionalizirali materialno poslovanje. Svoj položaj prvega in najboljšega proizvajalca ženskega spodnjega perila v Jugoslaviji so utrdili s pričetkom kooperacijske proizvodnje v Istri Zemun leta 1975, v Babušnici leta 1977 in Šekovičih leta 1983. Zaradi težav pri uvozu so izgradili Inplet v letu 1983. V tem letu so proizvodni program razširili z ženskimi bluzami (prav tam).

Občasno so doživljali tudi težke čase. Leta 1982 je šel v stečaj njihov največji inozemski partner. V obdobju od decembra 1989 so se pričele težave s Srbijo, ekonomske blokade, vojna v Sloveniji, Hrvaški, Bosni, izguba proizvodnih obratov v Babušnici in Šekovičih, izguba trgov ter uvedba lastne valute. (Lisca, d. d. 1995, 2)

Pa vendar so vse te udarce preživeli lažje in hitreje kot marsikatero podjetje. Držali so se načela – ne živeti preko možnosti, gospodariti tako, da se investira predvsem iz lastnih sredstev ter računati nase. Pri tem se zavedajo, da uspešno realizacijo ne zagotavlja tradicija in želje, temveč trdna volja in pripravljenost za iskanje novih poti, znanj in občasna odrekovanja. Pomembno je, da niti za trenutek ne zastanejo za konkurenco, ampak skušajo dvigniti kakovost poslovanja. (prav tam)

Od leta 1990 do 1995 se je oblikovala enotna krovna znamka Lisca in celostna grafična podoba, prav tako se je leta 1995 podjetje Lisca preoblikovalo v delniško družbo. Od 1995 do 1998 leta se je ustanovilo nekaj hčerinskih družb. Leta 1996 se je pričelo uvajanje principov TQM poslovnih procesov. Od leta 1997 do leta 2003 so se vsi programi re-certificirali na podlagi novega standarda ISO 9001:2000. Leto 2000 je bilo zelo prelomno za Lisca, saj se je ostalim programom pridružilo tudi prvi modeli pižam, prestižna linija Lisca Selection in mladostna blagovna znamka Cheek by Lisca. Leta 2004 se je pričelo trženje BZ Cheek by Lisca. Prav tako se je isto leto oblikovalo in sprejelo strateški poslovni načrt Lisca 2005–2010. Pričelo se tudi z oskrbo z izdelki partnerjev iz Turčije. Leta 2005 pa se je pričelo z oskrbo z izdelki partnerjev iz Kitajske. (Lisca, d. d. 2009)

Leta 2010 se inovacije in tehnološke novosti nadaljujejo z higienskimi hlačkami Secret, BestFitBra, Light Gel Bra, Panty Invisible hlačke, leta 2012 pa se jim pridružijo še Push up hlačke, Wow Push nedrček ter perilo za moške.

4.3 Vizija in poslanstvo

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

Poslanstvo podjetja je s kakovostnim, modnim in funkcionalnim perilom, kopalkami in bluzami, ki se odlično prilagajajo ženskemu telesu, poudariti lepoto in na ta način omogočati ženskam, da so lepe, privlačne in samozavestne vse življenjsko obdobje.

4.4 Program podjetja

Kot sem že omenila ima Lisca štiri prodajne programe, in sicer program perila, program kopalk, spalni program, program bluz in majčk, poleg pa proizvajajo še modne dodatke.

4.4.1 Program perila

Pod blagovno znamko Lisca spadajo linije: *Lisca Fashion*, *Lisca Selection*, *Lisca Natural*, *Lisca Classic*, *Lisca Active*, *Lisca Accessories*, *Lisca Men*, *Cheek by Lisca* pa je mladostna blagovna znamka perila, pižam in kopalk.

Lisca Fashion je najmočnejša in najbolj obsežna linija, v kateri so štiri serije. Spodnje perilo Fashion navdihuje romantična nežnost v diskretnih pastelnih niansah, upoštevajoč modne smernice. Damske linije perila poudarjajo ženske obline in se skozi različne modele prilagodijo potrebam prav vsake ženske. (Lisca, d. d. 2013a)

Lisca Selection je najprestižnejša linija, ki ima vsako sezono dve do tri serije. Spodnje perilo Selection odkriva prefinjeno stran ženske. Čutnost in eleganco zaznamujejo prefinjene čipke, vezenine, prefinjeni transparentni materiali in drzni kroji. Linija je ustvarjena za fatalno žensko s prefinjenim okusom. V kolekciji zelo pogosto najdemo kakšen »eye catcher«. Gre za oblikovno drznejše modele za posebne priložnosti, ki pritegnejo poglede. (prav tam)

Lisca Natural je dnevno perilo, ki je kot pravi balzam za dušo in telo. V udobju mehke naravnih vlaken se približate naravi, a hkrati ostanete v koraku z modo. (prav tam)

Lisca Classic je klasično perilo, ki poudari obline in prikrije malenkosti. Funkcionalni in korekcijski modeli so iz naravnih in čvrstih materialov v kožni, beli in črni barvi. Artikli so namenjeni predvsem damam v zrelih letih. (prav tam)

Lisca Active je perilo za prijetne in sproščene športne trenutke, ki diha. Športni nadržek in hlačke sta nepogrešljiva kosa za aktivne športne ženske. Na vsakih par sezon se artikle ali barve doda ali zamenja glede na potrebe trga. (prav tam)

Lisca Men je perilo, ki je na trgu od februarja leta 2012. Mehko in udobno bombažno dnevno perilo je v beli in črni barvi. Perilo je namenjeno moškim, ki obožujejo bokser hlačke, hipster ali pa klasične spodnjice, na voljo pa so tudi majice. (prav tam)

Cheek by Lisca je mladostna in trendovska blagovna znamka perila, pižam in kopalk. V kolekciji perila se lahko prepustite igrivemu kombiniranju barv in modelov. Naravni materiali navdušujejo mnogo potrošnic, zato so v kolekcijo vključeni vsako sezono. Kolekcija je trendovsko romantična in igriva, vedno je sproščena, udobna in nosljiva. Artikli so krojno prilagojeni mlajšim ženskam, barve so modne glede na aktualne modne smernice. (prav tam)

Spalni program Cheek by Lisca z mehko majico, pižamo ali jopo – modeli, ki jih lahko oblečete za v posteljo ali za dnevna opravila in sprostitev. Spalna in homewear oblačila so mladostna, uporabna in igriva, barvno in stilsko pa se dopolnjujejo s spodnjim perilom. (Lisca, d. d. 2013b)

Spalni program Lisca je v diskretnih pastelnih odtenkih in zaznamuje modele spalnega programa, pižam, spalnih srajc in haljic. Za dragocene izbrane trenutke so modeli s prefinjenimi vezenimi obrobami. Na prvem mestu pa je vseeno udobje, ki ga zahtevajo večerni trenutki. (prav tam)

Moški spalni program z udobnimi in mehкими bombažnimi pižamami v indigo temno modri barvi in karirastim vzorcem za sproščen spanec. Pižame se barvno ujemajo z izbranimi kolekcijami spodnjega perila. (prav tam)

Med *bluze Lisca* spadajo bluze, majice in obleke Lisca, ki se stilsko in barvno ujemajo s spodnjim perilom pomladne kolekcije. Poleg majic iz najsodobnejših materialov v kavnih, puder in temno modrih odtenkih, nudijo še oblekice in kostime poslovne dogodke. Kolekcija Lisca by Ivana Šundov je iz nežnih zemeljskih odtenkov z belimi in črnimi modeli. Modeli so obvezni del garderobe vsake ženske. (Lisca, d. d. 2013c)

Med *bluze blagovne znamke Cheek by Lisca* spadajo majice, ki so odete v sivkaste, roza in modre odtenke s cvetnim motivom. Za hladnejše jesenske dni nas bo Lisca presenetila s puli ovratniki. Majice bodo ohranjale svojo mladost z nežnimi naborki. (prav tam)

4.4.2 Program kopalk

Sestavljajo linije: *Lisca Fashion*, *Lisca Selection*, *Lisca Active*, *Lisca Accessories*, *Lisca Men*, *Lisca Kids* in blagovna znamka *Cheek by Lisca*.

Ženstveni modeli kopalk in igra barv bodo ženske navdušili s korekcijskimi modeli, čudežnimi nadržki ter številnimi modnimi dodatki, ki so potrebni za na plažo. Moda je prijazna do oblin. (Lisca, d. d. 2013č)

Kopalke Lisca Fashion se spogledujejo z divjami, sodobni retro modeli, naborki, draperije, pepita in cvetlični vzorci, ki se dopolnjujejo z valovanjem morja v večbarvnih črtah in z večno aktualnimi mornarskimi motivi. Kolekcija poudarja lepoto ženskih oblin, skrbno

oblikovani modeli pa pomagajo pričarati še bolj poln dekolte ali prikriti tiste dele, ki jih raje zakrijemo. Modne linije navdušujejo ženske različnih stilov in velikosti. (prav tam)

V kopalkah Lisca Selection bodo ženske usodne poglede podarjale v svilnatem lesketu naborkov, ki se igra z dvobarvnim kombiniranjem. Lahko pa se odločijo za bogato vezenino z lesketom ploščic, ki zaokrožijo prefinjen izgled premišljeno minimalističnih modelov v kraljevo modri ali črni. (prav tam)

Kopalke Lisca Men prinašajo modro barvo morja, črno barvo z zeleno kombinacijo, črno rdečo sivo kombinacijo, itd. (prav tam)

Kolekcija kopalke Cheek by Lisca pomlad – poletje 2013 ima 3 novi seriji. Imena serij kopalke so serija Freestyle, katero bom predstavila v naslednjih točkah ter serija Navy in Men. Kopalke blagovne znamke Cheek by Lisca za poletje 2013, pa bomo bolj podrobno predstavili v poglavju 5.

4.5 Blagovna znamka

Podjetje Lisca ima dve lastni blagovni znamki:

Blagovna znamka Lisca je namenjena ženskam, ki hočejo od perila največ, ženskam, ki hočejo v nošenju perila uživati ter ugajati sebi in drugim. Ponudba izdelkov Lisca je po programih celovita, namenjena različnim tipom potrošnic glede na njihov življenjski stil, kakor tudi za različne priložnosti oziroma namene uporabe. Dodatna prednost perila bz Lisca je tudi globina asortimanov, saj vključuje poleg normalnih velikosti še širok izbor modelov v večjih velikostih. Lisca je sinonim za optimalno prilagajanje v kombinaciji s sodobnim ženstvenim izgledom, ki je lahko enkrat romantičen, drugič igriv, tretjič drzen in zapeljiv, vedno pa z veliko šarma in zapeljiva. (Lisca, d. d. 2013d)

Blagovna znamka Cheek by Lisca je namenjena modno osveščenim mlajšim ženskam, ki iščejo večfunkcijsko spodnje perilo z značilnostmi vrhnjih oblačil. Torej se lahko nosi pod vrhnjim oblačilom ali pa kot vrhnje oblačilo samo. Modeli znamke Cheek by Lisca so posebej oblikovani za potrebe mlajših potrošnic, ki izžarevajo akcijo in živahnost, ki želijo biti drzne, simpatične in oblečene po zadnji modi. (prav tam)

5 PROCES RAZVOJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA V PANOZI TEKSTILIJ

Glavno vodilo razvojnega oddelka Lisce, d. d. je – skladno z modnimi trendi in filozofijo blagovnih znamk razvijati nove kolekcije perila, kopalk, spalnega programa in programa bluz. Novost je moško perilo v dveh serijah in dveh barvah. Poseben poudarek namenjajo dobremu prilagajanju, designu, odlični kvaliteti materialov in izdelavi po konkurenčnih cenah. (Lisca, d. d. 2011, 13).

Pri načrtovanju kolekcij v podjetju sledijo filozofiji posamezne blagovne znamke. Poudarek dajo na novostih na področju košaric Fit4You, Push up nedrček brez opore, invisible hlačke z nevidnimi robovi, novostih na področju materialov in tehnoloških izboljšavah. Poudarek je tudi na ponavljajočih serijah in dodanih enkratnih barvah. Kolekcije Lisce, d. d. so izdelane iz naravnih vlaken, kot so: bambus, bombaž, svila, lan; iz vlaken naravnega izvora: viskoza, modal, acetat in iz sodobnih vlaken: poliamid, poliester in elastan. Ta vlakna so zdrava in okolju prijazna ter skladna z okoljskimi direktivami EU. Lisca, d. d. nenehno spremlja razvoj novih ekoloških materialov, ki nimajo škodljivih substanc.

Odločili smo se, da bomo podrobno predstavili proces razvoja in uvajanja kopalk serije Freestyle poletje 2013, blagovne znamke Cheek by Lisca. V okviru kopalk Cheek by Lisca je razvojni oddelek za sezono pomlad–poletje 2013 pripravil različne modele. Kolekcija Cheek by Lisca pomlad–poletje 2013 ima 3 nove serije. Imena serij kopalk so serija Freestyle, katero bom predstavila v naslednjih točkah ter serija Navy in serija Men.

V okviru vsakega programa kopalk Cheek by Lisca se definira: (Lisca, d. d. 2012b)

- število modelov, oz. serij artiklov,
- usmeritev glede barv, materialov in velikosti,
- določitev ciljnih skupin kupcev,
- roke po naslednjih aktivnostih:
 - kreacija (izbor materialov-vzorčenje, priprava skic in materialov),
 - preverjanje aktualnosti predlogov,
 - naročanje in dobava materiala za vzorce,
 - izdelava vzorcev (prvi modeli),
 - kalkulacije,
 - interni izbor in potrditev modelov,
 - overjanje in validacija modelov. (Lisca, d. d. 2012b)

Posamezne kolekcije ali serije pri razvoju izdelkov morajo biti terminsko obvladovane z mrežnimi diagrami, oz. po principih mrežnega načrtovanja. Pred razvojnimi aktivnostmi se pregleda podatke prodaje o zelenem asortimanu, predvsem z vidika števila serij, cenovnih razredov, vrst materialov in ciljnih skupin.

Pri oblikovanju novih kolekcij oddelek razvoja redno analizira prodajo predhodnih kolekcij. Pregleda, kaj so bile njihove prodajne uspešnice in kaj pomanjkljivosti, ki jih morajo odpraviti. S pomočjo ugotovitev testnih oseb in povratnih informacij iz trgov pa vsa spoznanja uporabi za izboljšave pri ustvarjanju novih kolekcij. Pri svojem delu uspešno sodelujejo s fakultetami za design z različnimi projekti in s študentko kot zunanjo sodelavko, z Ministrstvom za znanost s skupnim projektom od Zibke do Zibke, obiskujejo mednarodne sejme, modne forume, delavnice, spremljajo strokovno literaturo in trende preko spletne strani.

5.1 Iskanje, zbiranje in ocenjevanje idej za nov izdelek

Pri iskanju idej si modne kreatorke Lisca pomagajo z modnimi smernicami, ki so objavljene za leto in pol vnaprej. Kolekcijo začnejo snovati več kot leto dni preden mora biti v trgovini. Sedaj delajo že kolekcije za leto 2014. Neprestano morajo spremljati trg in konkurente, da naredijo kolekcijo, ki bo prodajno uspešna. Kreatorke hodijo po različnih domačih in tujih sejmih ter konferencah in od tam črpajo vir novih idej za nastanek kolekcije. Na teh sejmih imajo različni dobavitelji razstavljene svoje materiale, ki jih lahko kreatorke izberejo. Za tisti material, kateri jim je všeč, se pozanimajo za ceno, ki je eden od ključnih dejavnikov. Kasneje jim dobavitelji pošljejo material in knjige, v katerih so novosti s strani naravnih materialov, barvnih lestvic in novostih iz mode. Lisca, d. d. zahteva pri nakupu materialov od dobaviteljev izjavo o ekološko in zdravstveno neoporečnih materialih ali tako imenovan ECOTEX 100.

Na modni reviji, modnih forumih in sejmih vedno sodelujejo tudi Liscine kreacije. Kreatorke si ogledajo tudi konkurenčne modele na pistah in forumih sejma. Forum je razstavni kotichek, kjer so najbolj aktualni dizajni različnih blagovnih znamk, ki vplivajo na svetovne modne smernice. Na osnovi obiska sejmov se povzame glavne smernice. Kreatorke obiskujejo tudi konference in predavanja o različnih materialih. V zadnjem času je močan trend preoblikovanje telesa s pomočjo sodobnih materialov, z mikro kapsulami, z aloe vero ali kofeinom za odpravljanje celulita. Perilo izdelano iz tega materiala so poimenovali Lisca Beauty Slim. Kapsule v perilu se med gibanjem sproščajo in omogočajo odpravljanje celulita, ko pa jih uporabnica sleče ima občutek gladke kože.

Lisca, d. d. se je nedavno predstavila na največjem sejmu perila v Parizu. Potencialnim poslovnim partnerjem iz 16 držav in modni javnosti je ekipa Lisce predstavila kolekcijo jesen–zima 2013. Na modni reviji se je pokazala med kar 480 razstavljavci. Rdeča nit revije je bila mistična zimska pravljica, kjer so predstavili perilo iz linije Fashion in Selecion ter trendovsko bz Cheek by Lisca. (Meršol 2013, 28)

Poleg obiskov sejmov in revij uporabljajo tudi internetno spletno stran Stylsight.com za katero plačujejo uporabo. Na njej so objave iz mode in novice iz sejmov, ki so zelo obširne

in zanimive. Kolekcija se oblikuje po lastni zamisli kreatorke ali na željo potrošnika. Poleg modnih trendov upoštevajo še uporabnost in funkcionalnost modela, ki mora biti konkurenčen, lep in privlačen.

Pri iskanju, zbiranju in ocenjevanju idej za nov izdelek, se mi zdi dobro, da so kreatorke tako zavzete pri svojem delu. Ko mi je Maja Ratajc pripovedovala, kako zbirajo informacije in zamisli o novih kopalkah, sem začutila predanost kreiranju novih kolekcij. Videla sem, da je zelo pomembno, da so v koraku z modo in, da je nujno spremljanje drugih blagovnih znamk, torej njihove konkurence. Menim, da bi bilo dobro poskusiti povečati obseg prodaje z novimi, inovativnimi izdelki, ki bi povečali število enkratnih serij.

5.2 Razvijanje in testiranje koncepta novega izdelka

Vse od iskanja, zbiranja in ocenjevanja idej je osnova za izdelavo koncepta. Ta pa mora imeti do določene mere že predvideno strategijo preskrbnega kanala: (Lisca, d. d. 2012b)

- prodaja poda potrebo po št. serijah, po cenovnih razredih in vrstah materialov,
- pregled obstoječe ponudbe v kolekciji in kaj manjka. (Lisca d. d. 2012b)

V tej fazi se izberejo materiali, analizirajo tehnični parametri in izdelajo primerjave z obstoječimi materiali. Istočasno se zberejo vsi nabavni podatki o materialih (cene, dobavni rok, minimalne količine, posebnosti, itd).

Kreatorka si najprej zamisli serijo, na svojem papirju, kjer si nariše modno skico. Osnovni kroj za nadržke je velikost 75B, konfekcijska številka pa je 40. Nato nariše serijo v računalniškem programu Kaledo. Ta program je enostaven za skiciranje kopalk. Znotraj serije so dva do trije nadržki kopalk in hlačk, odvisno od potrebe trga. Tako nastane konstrukcijska skica, v kateri se narišejo in opišejo pomembne stvari, kot so šivi in dimenzije.

Skica gre nadalje h konstruktorkam, ki naredijo prvi kroj preko računalniškega programa Modaris. Ob tem se vrši tekoče potrjevanje razvojnih aktivnosti, za kar so zadolženi vodje.

Vse to gre k vzorčnim šiviljam, ki naredijo vzorčni prototip, skupaj s pripadajočo dokumentacijo. Če s prototipom kreatorka ni zadovoljna se vzorčni prototip ponovi. Ta model preizkusijo zaposlene in manekenke, z ustreznimi merami in če je potrebno kroje tudi popravijo. V podjetje pridejo študentke in ocenijo kolekcijo od 1 do 5. Vse to opravijo preden gre serija v proizvodnjo. Za vsak artikel posebej določijo predvideno število velikosti in barv. Tukaj se začnejo pri dobaviteljih gotovih izdelkov dogovori za šivanje prodajnih kolekcij. S prodajnim osebjem naredijo plan, kako in katere modele bodo pokazali na sejmih in v revijah. Ko so serije sprejete, začnejo slikati perilo za nov katalog.

Ko je serija zašita, se znotraj Lisce, d. d. izvede prezentacija kolekcije. Izdelana kolekcija se pokaže prodaji, ki naprej prodaja perilo znotraj Slovenije, po celi EU ter drugih državah bivše Jugoslavije. Skupaj komentirajo barve in velikosti perila, dodajo minimalne popravke ter opozorijo na posebnosti. Na sestanku potrdijo izbor kolekcij, kjer so določeni vsi materiali, asortimani, načini izdelave in preostali detajli.

V tehnološki službi pripravijo normative (prešifriranje), kjer so zbrani vsi materiali za en nedrček. Pisno se dogovorijo vsi tehnični parametri izdelka. V enem nedrčku je do 20 materialov, razne zaponke, nevidni traki, vezenine, čipke, itd. Za vsak izdelek predvidijo določen način izdelave, vgrajene materiale in tehnične parametre gotovih izdelkov. Določijo tudi ceno in izračunajo porabo materiala za en artikel.

Nato začnejo delati na konstrukciji, kjer gradirajo – razmnožujejo, da velikost nedrčka 75B spravijo 95–100C. V nabavni službi naročijo vse materiale, vključno s pomožnimi. Potrebna je tudi potrditev artikla na kreaciji in določitev smernic za gradiranje. Zapis o osvojeni kolekciji mora vsebovati smernice za dokončanje razvojnih aktivnosti: (Lisca d. d. 2012b)

- potrditev gradiranega artikla na konstrukciji in komercialno testiranje modela,
- vodenje zapisov o testiranju. (Lisca d. d. 2012b)

Sledi potrjevanje krojev in opisov. Tukaj se pregleda in pripravi celotna dokumentacija, ki jo mora razvoj potrditi. Na osnovi tega se izdelajo vzorci pri dobavitelju iz materialov, ki bodo vgrajeni v gotove izdelke. (prav tam)

V fazi naročanja materiala je potrebno izvršiti potrjevanje laboratorijskih vzorcev, kot tudi proizvodnih vzorcev ter tehničnih parametrov materiala. Vse preglede in primerjave je potrebno izdelati na osnovi parametrov in predpisov, ki so uveljavljeni v Lisci. (prav tam)

Nadalje sledi potrjevanje laboratorijskih barvnih vzorcev. Dobavitelji morajo začeti razvijati laboratorijske vzorce, ko so definirane vse kolekcije, oz. ko partner oz. nabava prejme naročilo za material. Laboratorijske vzorce morajo razvijati tudi tisti dobavitelji, ki sicer ne bodo pošiljali material za prodajne kolekcije (dajo barvati v pralni stroj). Namen pravočasnega razvijanja barvnih vzorcev je v tem, da so le ti potrjeni, ko dobavitelj dobi že redna naročila. (prav tam)

Potrjevanje barvnih vzorcev partij. V fazi naročanja materiala je potrebno izvršiti potrjevanje tehničnih parametrov materiala in proizvodnih vzorcev. Vse preglede in primerjave je potrebno izdelati na osnovi parametrov in predpisov, ki so uveljavljeni v Lisci. (prav tam)

Ko se serija zgradi, dobijo od dobaviteljev material. Prodajne kolekcije dajo šivati v proizvodnjo v Sevnico, Babušnico, na Kitajsko, ali v Turčijo. Kroje in mere jim pošljejo preko elektronske pošte, da lahko oni zašijejo perilo. Z ladjo dobijo perilo nazaj. Končne modele kontrolirajo, pošljejo v trgovine in v skladišče.

Kreatorke se redno dobivajo s tržniki. Kolekcija jim mora biti vseč, da jo bodo lahko dobro prodajali naprej. Kopalke morajo biti funkcionalne, prijetne, privlačne, modne in cenovno sprejemljive.

Pri razvijanju in testiranju koncepta novega izdelka se mi zdi dobro, da se kreatorke zavzamejo za nove kopalke. Pri skiciranju novih kopalk sem videla, da je program Kaledo zelo priročen in enostaven, kot tudi program Modaris pri nastanku prvega kroja. Prav tako je dobro, da vzorčni prototip preizkusijo. Menim, da bi bilo dobro, da bi v podjetju namenili več sredstev za izbor in nakup naravnih materialov, saj je potrošnikom vedno bolj pomembno zdravje.

5.3 Strateška usmeritev za razvit izdelek

Zadržati želijo pozicijo najmočnejše in najprepoznavnejše blagovne znamke ženskega perila na trgih bivše Jugoslavije in se hkrati uveljaviti na izbranih trgih evropske unije. Zaradi svetovne finančne in gospodarske krize v obdobju od leta 2010 do 2015 ne predvidevajo takih stopenj rasti prodaje kot v prejšnjem srednjeročnem obdobju. V letu 2012 načrtujejo obseg prodaje na ravni leta 2011, v naslednjih treh letih pa je cilj prodajo povečevati po povprečno 5% letni stopnji. (Lisca, d. d. 2011, 22)

Te cilje nameravajo doseči z vodenjem ustrezne, tržno naravnane poslovne politike oziroma:

- z modnimi in trendovskimi kolekcijami,
- s konkurenčnimi cenami,
- z jasno oblikovano identiteto posamezne blagovne znamke, domiselnim pospeševanjem prodaje in oglaševanjem ter
- izbiro pravih prodajnih poti. (prav tam)

Dobro je, da želijo zadržati pozicijo najprepoznavnejše in najmočnejše blagovne znamke ter da se želijo uveljaviti na izbranih trgih evropske unije. Seveda je jasno, da bodo uveljavljeni samo, če bodo izdelovali trendovske in modne kolekcije, če jih bodo prodajali po konkurenčnih cenah ter z dobrim oglaševanjem in izbiro pravih prodajnih poti. Menim, da bi lahko več časa namenili za preučevanje ciljnega trga in izbor le tega ter oblikovanje marketinškega spleta.

5.3.1 Ciljni trgi

Razvoj kopalk mora v okviru vsake kolekcije ponuditi optimalno število tržno privlačnih prodajnih modelov. Celoten prodajni asortiman je je podvržen modnim trendom, zato ga je potrebno prilagajati svetovnim modnim trendom, vedno znova dopolnjevati ter upoštevati povpraševanje zahtevnejših kupcev in modne smernice. Nova kolekcija se razvije iz potrebe

in želje kupca ter kot rešitev nastalega problema. Kupci kopalke Cheek by Lisca so predvsem ženske, ki so modno osveščene, mladostne, cenijo kakovost in imajo rade novosti.

Med pomembnejšimi trgi, kjer se je prodaja povečala so Slovenija, Rusija, Italija in Turčija, najbolj pa je padla na Hrvaškem, v Srbiji in Nemčiji pa je bila dokaj stabilna. Trgi nekaterih evropskih držav, kot so Finska, Danska, Švedska, Avstrija, Francija, Grčija, delujejo s strategijo ostati na trgih. Češki in Nizozemski trgi naročajo različno serije. Izrael konstantno naročuje klasiko, Kitajska pa ima posebne potrebe glede perila. Ostali trgi so še Makedonija, Bosna, Madžarska, Poljska, Kazahstan, Ukrajina, Romunija, Litva, Latvija, Estonija, Egipt, Češka, Dubaj, Bolgarija, Španija in Malta, Slovaška pa je manj pomembna.

Za podjetje je zelo nujno, da spremlja trg, njihove navade, želje in potrebe ter se mu prilagaja.

Pri ciljnih trgih je pomembno, da podjetje podrobno analizira in preuči trg, na katerem želi prodajati svoje kopalke. Saj ima vsak trg svoje določene potrebe in želje. Dobro bi bilo, da bi poskušali raziskati še druge trge, na katerih še niso prodajali. Zavedati se morajo, da bodo potrošniki za kakovostne in modne kopalke pripravljeni plačati več.

5.3.2 Marketinški splet

Marketinška zasnova se približuje potrošniku, preučuje njegove želje in potrebe ter ustvarja in prodaja nove, zanimive izdelke. Marketinški splet zajema naslednje elemente marketinga:

- *pozicioniranje izdelka,*
- *oblikovanje cene,*
- *tržne poti – distribucija,*
- *tržno komuniciranje.*

V podjetju Lisca, d. d. je pomembno, da previdno opredelijo ceno, design, modo, kakovost, embalažo in opremo, ki jo tržijo pod posamezno blagovno znamko. Potrebno je upoštevanje želje in potrebe potrošnikov. Lisca, d. d. si lahko zagotovi perspektiven uspeh le s kakovostnim in inovativnim izdelkom. Menijo, da ga znajo narediti in tržiti.

Menim, da je dobro, da se zavedajo svoje prepoznavnosti po kakovostnih izdelkih, vendar morajo znati to prepoznavnost obdržati. Glede na to koliko P-jev podjetje uporablja, je potrebna predvsem dobra izvedba izpolnitve marketinškega načrta na trgu. Ni dovolj, da podjetje samo napiše dobre strategije, potrebno jih je realizirati. Za dobro uresničenje so potrebni dobri procesi, organizacijska kultura v podjetju in seveda znanje zaposlenih.

Pozicioniranje novega izdelka na trgu in SWOT-analiza

Pomeni učinkovito, ustrezno, kakovostno in kvalitetno uvrščanje izdelkov na trg ob pravem času in na pravem mestu. Kopalke serije Freestyle Jersey Lomellina poletje 2013, znamke Cheek by Lisca so namenjene trendovsko, sodobno aktivni in mladostno naravnani populaciji, ki želijo biti v času z modnimi smernicami. Kopalke Freestyle zaznamuje mladostno ženstvena energija poletnih živih barv. Narejene so v treh barvnih kombinacijah, in sicer v turkizno zeleni, črno beli in vijolično roza barvi. Tem barvnim kombinacijam dajo oznake v številkah in črkah. Npr. turkizno zelena ima oznako Z5, črno bela 01 in vijolično roza 7L. S pomočjo SWOT-analize lahko podjetje oblikuje celotno strategijo prihajajočega poslovanja. Analiza je prikazana v spodnji tabeli, kjer so povzete glavne prednosti in slabosti preučevanega novega izdelka kopalke serije Freestyle bz Cheek by Lisca.

Tabela 1: SWOT-analiza primerjava kopalke serije Freestyle s konkurenčnimi izdelki

<p style="text-align: center;">PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">- bogat proizvodni in prodajni asortiman (obojestranske kopalke, separata serija kopalke, širina serije),- trendovska in mladostna serija,- prilagodljivost kupcem,- znanje in tradicija podjetja,- Lisca je največji proizvajalec perila v Sloveniji,- prepoznavna blagovna znamka, kakovostni izdelki, dobra promocija,- šivanje po meri kupca,- dobra pokritost prodajne mreže v Sloveniji in na izbranih trgih v Evropi.	<p style="text-align: center;">SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">- blagovna znamka pozicionirana samo v višji srednji razred,- nismo prisotni v ostalih cenovnih segmentih,- kopalke cenovno niso dostopne širši populaciji,- premajhna ponudba večjih številke kopalke,- omejena sredstva za promocijo.
<p style="text-align: center;">PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">- večanje prodaje na ruskem, italijanskem in turškem trgu, odpiranje lastnih prodajalnih na novih lokacijah,- uvedba spletne prodajalne,- uvedba še bolj inovativnih pristopov in rešitev v razvoju izdelkov, okrepiti promocijo.- optimizacija procesov,- uvedba novih blagovnih znamk.	<p style="text-align: center;">NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none">- višanje cen materialov na globalnih trgih,- močna konkurenca v kategoriji kopalke,- vstop novih konkurentov, še večja ponudba manj kakovostnih vendar cenovno ugodnejših kopalke z vzhoda,- vedno manjša lojalnost potrošnikov uveljavljenim bz.

Vir: Lisca, d. d. 2011 in lastna analiza.

Prednosti kopalk serije Freestyle bz Cheek by Lisca v primerjavi s konkurenčnimi je trendovska in mladostna serija, ki izžareva poletno sproščenost in nostalgijo v žarečih barvnih kombinacijah. To je vsestranska uporabna mix&match serija, ki jo je mogoče nositi kar na obeh straneh. (Lisca, d. d. 2013e) Serija je separata, to pomeni, da se nedrček in hlačke kupujejo narazen. Lahko pa je serija zaklenjena in se nedrček in hlačke kupujejo le skupaj. Modelov je 8, in sicer nedrček z oporo, brazil hlačke, bikini kopalke, nedrček s penasto košarico, bando nedrček, klasične hlačke, short hlačke, bikini kopalke s triangel košarico. Kopalke so narejene iz italijanskega materiala imenovanega Nilo. Imajo tudi zaščitni faktor 50+.

Narejene so iz 86 % PA in 14 % EL. PA je sintetično vlakno, ki je trdno in trpežno ter se ne mečka. Veliko se uporablja v mešanicah z naravnimi vlakni. Nega pri nizki temperaturi je enostavna. EL ima visoko razteznost in elastičnost, v mešanicah z drugimi vlakni pa se uporablja za izdelke, ki se prilegajo telesu. (Lisca, d. d. 2013f)

Kopalke imajo tudi znak kakovosti Lycra, ki označuje, da so narejene kar se da ekološko in nimajo škodljivih substanc. Evropski proizvajalci dajo veliko na ekologijo in kakovost. Znanje kreatork je zelo dobro, saj se nenehno izobražujejo na seminarjih ter obiskujejo sejme in revije.

Slabost kopalk je, da so cenovno nedostopne širši populaciji in premajhna ponudba večjih števil kopalk. Tako obstaja nevarnost, da potrošnica začne kupovati drugje. Slabost je tudi, da so sredstva za promocijo omejena in ne morejo tako intenzivno oglaševati kopalke na TV, v časopisih, na yumbo plakatih, itd.

Priložnosti kopalk v primerjavi s konkurenčnimi je, da je bz Cheek by Lisca ugledna, uveljavljena in prepoznavna. Ljudje poznajo podjetje Lisca in njihove kakovostne izdelke. Lisca je v sedmih državah odprla kar 16 novih prodajaln. Priložnost kopalk je tudi, da je bila Lisca sponzor kopalk v resničnostnem šovu Paradise Hotel. Tekmovalci šova so nosili kopalke serije Freestyle. Gledalce so lahko katere izmed kopalk tudi pritegnile in navdušile. Potrošnice lahko kupijo kopalke tudi preko spletne prodajalne. Prav tako je priložnost v tem, da imajo potrošnice možnost, da jim kopalke zašijejo po njihovih merah.



Slika 2: Blagovna znamka Cheek by Lisca

Vir: Lisca, d.d. 2013g

Nevarnost kopalk je v tem, da se vedno znova višajo cene materiala za kopalke. Močna konkurenca v kategoriji kopalk se zelo kaže, saj lahko potrošnice kupijo kopalke kar preko

spleta, npr. kopalke Phax. V Sloveniji so še podjetja Nancy, Saba, Jevnica, v Emporiumu prodajajo kopalke Skiny, v Modiani poleg kopalke Lisca in Cheek by Lisca prodajajo še kopalke Seafolly, Belissima Beachwear, Triumph, Palmers, itd. Vedno več je ponudbe manj kakovostnih vendar cenejših kopalke, npr. Mana, Kik. Mlajše potrošnice kupujejo predvsem izdelke pod tujimi bzi, npr. Calzedonia, New Yorker, H&M, MissSexy, itd.

Oblikovanje cene novega izdelka

Cena je ena izmed najbolj prilagodljivih spremenljivk marketinškega spleta. Pri oblikovanju cene kopalke Freestyle je pomembnih več dejavnikov. Nabavna služba ima nalogo, da nabavi material in pomožni material dovolj poceni in kvalitetno. Produktni vodja pove ali bodo nabavili material po določeni ceni. Drugi dejavniki so proizvodnja, tehnične izboljšave, embalaža, transport, stroški carine, drugi stroški in pa seveda promocija izdelka. Izdelek je na koncu 5 do 6 krat dražji od samega materiala na začetku, predvsem zaradi promocije. Cena izdelka je potrebno oblikovati primerljivo s konkurenčnimi izdelki na trgu.

Distribucija novega izdelka

Distribucija je pot izdelka od proizvajalca do potrošnika. Pravimo ji tudi tržna pot. Lahko ima posrednika, ki posreduje vmes in pomaga pri promociji, distribuciji ali prodaji.

Kot sem že omenila, v podjetju redno predstavljajo nove kolekcije, vsak mesec pa imajo tudi sestanke. Vsak tržnik predstavi svojo kolekcijo, distributerji pa se odločajo, katere kolekcije bodo prodajali naprej trgovcem po trgovinah. Distributerja je potrebno prepričati, da bo znal prodajati perilo, spalni program, bluze in kopalke naprej. Distributerji za Lisca so v naslednjih državah: Bosna, Bolgarija, Hrvaška, Kitajska, Češka, Dubaj, Egipt, Estonija, Nemčija, Grčija, Madžarska, Izrael, Italija, Litva, Latvija, Makedonija, Nizozemska, Poljska, Romunija, Rusija, Srbija, Slovaška, Slovenija, Španija, Švedska, Turčija in Ukrajina.

Promocija novega izdelka

Javnost je potrebno seznaniti z novim izdelkom. Kopalke Freestyle bodo imele posebno mesto v trgovini tako, da bodo vidne. Prodajna ekipa »merchandiser« so odgovorni za preoblikovanje trgovine, da vanjo vključijo nove kopalke. Kopalke bodo tudi brandirane in sicer tako, da se bodo prodajale na obešalniki. Podjetje vsako leto nameni določen del prihodkov za promocijo. Letos je za promocijo namenjenih 1 mio € denarja.

Katalogi, revija, oglasi, prispevki za oddajo Bleščica, spletna stran, Facebook, jumbo plakati, nagradne igre, brezplačna dostava ob nakupu in prodajne akcije so načini promocije. Izdelki so predstavljeni v novem katalogu jesen–zima; pomlad–poletje, veleprodaja pa se odloči za nakup. Potrošniki kataloga s podrobnimi predstavitvami izdelkov ne dobijo. V reviji Lisca so razni trendi mode, barvne lestvice, zgodbe, izobraževalni članki in intervjuji. V reviji jesen–zima je poudarek na perilu in spalnem programu, v reviji pomlad–poletje pa je poudarek na

kopalkah. V resničnostnem šovu Paradise Hotel je bila Lisca, d. d. sponzor in je tekmovalcem podarila kopalke. Na spletni strani Lisce se pripravijo novičke Newsletter, ki se razpošljejo. Ni vsak izdelek enako oglaševan. Lahko ti izdelek predstavi tudi prodajna oseba.

Menim, da so vsi našteti načini promocije zelo nujni in koristni. Predvsem bi izpostavila Facebook oglaševanje, kjer dnevno objavljajo slike perila, kopalk, bluz in spalnega programa, razne novičke, prodajne akcije, dneve brezplačne dostave ter nagradne igre. To je zagotovo najcenejša in najefektivnejša oblika promocije Lisce, d. d. Prav tako imajo na Facebooku ločeno spletno stran za Lisca, Lisca Men in Cheek by Lisca. Všeč mi je tudi njihov katalog, spletna stran in revija, saj lahko uporabniki izvedo več o modi, trendu in najdejo prave kopalke zase. Lahko bi prenovili spletno stran in namenili več sredstev za oglaševanje na tv.

Na prodajnih mestih so različni plakati, izložbe (najbolj ефекtno), letaki, brošure (zanimive za kupce), embalaža (v kateri je izdelek), promocijska darila (obesek za ključke), prodajne akcije (gratis hlačke, ob nakupu dveh vam tretje hlačke podarijo), kreditna kartica za 5 €, kuponi in darilni boni. Ugodni načini promocije so tudi piar varianta, kjer novinarje obvestijo o novih kolekcijah perila, kopalk, bluz in spalnega programa. Medije obvestijo z novičkami in fotografijami novih kolekcij. Predvsem v Sloveniji in Hrvaški vlagajo več sredstev v tovrstno promocijo.

Ko se potrošniki sprehajajo po velikem trgovskem centru ali po mestu med trgovinami, jih zagotovo pritegne izložba trgovine. Ko vstopijo v trgovino, opazijo določene plakate, ki visijo na stenah in bz. Tudi mene v trgovini pritegnejo embalaža in prodajne akcije ter promocijska darila. To je tudi povod, da so kupci zadovoljni z izdelki in se znova vračajo. Lahko bi še bolj poskušali seznaniti medije, da bi bili bolj oglaševani v reviji, kot so Nika, Ona, Citycenter itd.

5.4 Poslovna analiza novega izdelka

Poslovna analiza podjetju omogoča uspešno analiziranje tržne možnosti novega izdelka. V Lisci, d. d. neprestano raziskujejo trge, kaj je za njih pomembno in kakšne barvne kombinacije jim ustrezajo. Analizirajo in raziskujejo, če trg pozna njihove znamke in proučujejo druge znamke na trgu ter njihove prednosti. Spremljajo konkurenco z obiskom sejmov, spletnih strani, trgovinah, modne revije in novosti. Lisca, d. d. mora biti nenehno v koraku s časom in delati na razvoju novih materialov. Vrednotijo tudi privlačnost novega izdelka. Načrtujejo prodajo, dobiček in stroške kolekcije.

5.5 Razvoj novega izdelka

Izdelek, ki ugaja poslovni analizi, ga v Lisci, d. d. iz prototipa razvijejo v fizični izdelek. Najprej prototip testirajo na testnih osebah iz podjetja in na manekenkah z ustreznimi merami ter spoznanja uporabijo pri ustvarjanju novosti. Nazadnje se za novo kolekcijo določi še

barva, oblika in embalaža, ime kolekcije in blagovna znamka, določitev tržnih in tehničnih funkcij izdelka in določitev servisnih storitev. Za embalažo bo samo večja škatla, v kateri bo več kopalke, da lahko pridejo od proizvajalca do prodajalca. Pogosto se odločijo, da se bodo kopalke prodajale kar na obešalnikih brez embalaže.

5.6 Testiranje na trgu

Testiranje na trgu je podjetje Lisca, d. d. opravilo tako, da je naredilo modno revijo v Portorožu. Na reviji so manekenke predstavile kolekcije kopalke Cheek by Lisca serije Freestyle. Serijo spremljajo poznavalci mode, znani obrazi iz sveta oblačilne industrije, drugi oblikovalci modne revije, poslovni partnerji in ljudje, ki uživajo v modnih trendih iz vsega sveta. Lisca se s tovrstnimi predstavami postavlja ob bok mednarodnim blagovnim znamkam. S svojimi modnimi modeli pa se uvršča celo med vrhunske napovedovalce mode, predstavitev na sejnih pa vsekakor pomenijo tudi krepitev ugleda in nove poslovne priložnosti. Tako z modno revijo kot tudi s poskusno prodajo poskušajo kupcem predstaviti svoje kopalke. Od njih pa skušajo dobiti čim več informacij o novem izdelku. Seveda pa je potrebno kopalke testirati na trgu ustrezen čas ter s čim manj stroški.

V raziskovalnem delu sem 25 anketnih vprašalnikov razdelila v podjetju Lisca, 28 v svoji občini, 31 v Celju, ostalih 46 pa sem poslala preko elektronske pošte. Vseh skupaj je bilo popolno izpolnjenih 106 anketnih vprašalnikov, nepopolnih pa je bilo 24 vprašalnikov. Namen raziskave je bil oblikovanje celovite slike o zadovoljstvu uporabnikov z izdelki podjetja Lisca, d. d.

Najprej sem zastavila demografska vprašanja, kot so spol, starost in izobrazba. Vprašalniki so bili razdeljeni med ljudi od 15 let do starejših, tudi nad 50 let. Vprašane, predvsem mladostnice so bile zelo navdušene nad novo kolekcijo kopalke serije Freestyle bz Cheek by Lisca. Potrošnice kopalke Cheek by Lisca so opazile žive barve, možnost separatnega nakupa nedrčka ali hlačk ter na otip prijeten material. Starejši potrošniki ne poznajo blagovne znamke Cheek by Lisca, zato sem jim morala podrobneje razložiti, za kakšne kopalke gre. Bolj poznana jim je bz Lisca. Po pojasnitvi so bili v večini prepričani, da današnja mladina rada nosi raznobarvne kopalke, da radi eksperimentirajo, da je potrebno, da so kopalke narejene iz kakovostnih materialov in imajo zaščitni faktor ter, da je cena kar se da ugodna. Starejšim potrošnikom 40 let in več kopalke Cheek by Lisca serije Freestyle seveda niso ustrezale. Menijo, da bi njihovim otrokom ali pa celo vnukom prišle bolj prav. Vprašanim je bil všeč kroj kopalke in barva.

Na vprašanje: katere blagovne znamke se bolj poslužujejo je večina vprašanih odgovorilo, da bz Lisca. Največkrat od izdelkov Lisca, d. d. kupujejo perilo. Ugotovljeno je bilo, da je kar 68% ljudem pomembno, da so kopalke narejene iz naravnih materialov, saj skrbijo za zdravje. Pri nakupu kopalke Cheek by Lisca pa jim je najbolj pomembno udobje in kakovost.

Potrošnice kopalk Cheek by Lisca si želijo še bolj razgibane in barvite nove modele, več separatnih kopalk, možnost nakupa višjih hlačk, boksaric in še naprej novosti ter dobro kakovost kopalk. Podjetje se na podlagi testiranja izdelka na trgu odloči, da uvede izdelek na trg.

Zelo so mi všeč modne revije, kjer manekenke in manekeni predstavijo nove kolekcije kopalk. V Lisca, d. d. bi lahko testiranje na trgu oz. poskusno trženje obsežneje opravili z intervjujem kupcev v njihovi prodajalni.

5.7 Končna uvedba izdelka na trg

Testiranje trga zagotovi dovolj podatkov, na osnovi katerih vodstvo odloča o uvedbi novega izdelka. Podjetje se z odločitvijo o uvedbi sooča z raznovrstnimi stroški, kot so proizvodnja, trženje, distribucija itd. (Kotler 1996, 344) Podjetje mora *določiti čas vstopa* novega izdelka na trg. Ker so kopalke sezonske, mora podjetje počakati z njihovo uvedbo do prihodnje sezone. Nadalje se podjetje odloči, *v katerih državah* bo kopalke uvedlo. Največ izvoza kopalk je usmerjeno na trge evropske unije. Lisca, d. d. bo ponujala kopalke skupaj z drugimi kolekcijami pri istih trgovcih. Po besedah Maje Ratajc imajo v Nemčiji čisto svoj okus, radi imajo dolgočasne barve, kot so rjava, modra, bela in črna, ne ugaja pa jim, npr. živo zelena, roza, rdeča. Se pravi, da za njih nekatere kopalke iz serije Freestyle bz Cheek by Lisca ne bi ustrezale. Podjetje se mora tudi določiti *ciljno skupino kupcev*. Kopalke serije Freestyle so namenjene mladostni, modno osveščeni in sodobno aktivni ženski, ki ima rada novosti in ceni kakovost. Nazadnje pa se odloči še, kako se bo nov izdelek tržil na tržišču.

Lisca, d. d. konstantno razvija in uvaja nove kopalke za leto dni naprej. Odločili so se za proizvodnjo kopalk serije Freestyle, ki je zelo uporabna, saj je serija separata in obojestranska. S tem bi se kopalke razlikovale od konkurence, ker je ta zelo velika. Lisca ima prednost, saj je vodilna in prepoznavna bz, na tržišču pa je že 57 let. Znana je predvsem po kakovosti in ugodju.

Lisca, d. d. kopalke oglašuje na način, da je vidno udobje, prilagajanje telesu, zadovoljstvo, sreča in mladost. Perilo Lisca se oglašuje: »Lisca najboljše kar imam!«

Dobro se mi zdi, da podjetje Lisca nameni dovolj pozornosti in časa za uvedbo novih kopalk serije Freestyle bz Cheek by Lisca. Lahko bi še bolj raziskali trg, kjer bodo kopalke uvedli.

5.8 Predlogi izboljšav za proces razvoja novih izdelkov

Najprej bi rada izpostavila predlog, da bi podjetje Lisca, d. d. moralo intenzivno in nenehno spremljati ostala tekstilna podjetja ter njihove izboljšave. Prav tako bi moralo poiskati ustrezno tržno nišo in substitute izdelkov, da bo lahko učinkovito prodajalo svoje izdelke. V

podjetju Lisca, d. d. se morajo zelo potruditi, da nabavijo material in pomožni material za kopalke čim ceneje. Seveda pa morajo kreatorke največ pozornosti nameniti kupcem, njihovim željam in potrebam ter spremljati modne smernice.

Nadalje sem ugotovila, da bi lahko bile kopalke bz Cheek by Lisca cenovno bolj dostopne širši populaciji. Kot sem že omenila, je bz Cheek by Lisca namenjena predvsem mladostni ženski, kateri je včasih poleg kakovosti in udobja kopalke pomembna tudi cena. Prav tako bi bilo lahko več večjih števil kopalke "Freestyle" bz Cheek by Lisca. Močnejše potrošnice ne najdejo svoje velikosti kopalke, zato začnejo kupovati drugje.

V Lisca, d. d. bi morali več sredstev nameniti za oglaševanje, saj je to en od ključnih dejavnikov, da se kupci odločijo za nakup njihovih izdelkov. Tako bo tudi njihova blagovna znamka Cheek by Lisca bolj poznana. Menim, da je najbolj produktivno oglaševanje na jumbo plakatih. Opazila sem, da slike na jumbo plakatih ne menjajo dovolj pogosto ter v času sezonskega perila in kopalke. Tu bi morali nameniti več pozornosti, da jih letni čas ne bi prehitel.

Menim, da bi lahko več sredstev in časa namenili procesu razvoja kopalke, ko izdelek iz prototipa razvijejo v fizični izdelek. Vedno več kupcev kupuje izdelke, ki so zdravju in okolju prijazni. Lahko bi razvili kopalke, pod katerimi se telo ne bi znojilo, proti celulitne kopalke, hitro sušilne kopalke, noseniške kopalke, kopalke pod katerimi nisi bel ali pa kopalke z vgrajenim mp3 predvajalnikom.

Sama blagovna znamka ni vedno pogoj, da se kupec odloči za nakup izdelka. Tu so še kakovost, udobje in uporabnost, čemur v podjetju Lisca, d. d. namenijo največ pozornosti in je njihova prioriteta. Podjetju priporočam, da ohranja kakovost izdelkov in sledi potrebam potrošnikov, saj bo le tako obdržalo svoje kupce. Zadovoljstvo potrošnikov je za podjetje ključen dejavnik. Potrošniki se po uporabi ponovno odločijo za nakup izdelka in tako izberejo isto blagovno znamko. Vendar pa se pri tako močni konkurenci žal pogosto odločijo za nakup izdelkov drugih blagovnih znamk. Zato je zelo pomemben dejavnik zadovoljstvo potrošnikov, kar se tiče kakovosti in uporabnosti izdelka. Podjetje Lisca, d. d. si je skozi leta poslovanja pridobila dobro ime in zadovoljstvo potrošnikov.

Z vsemi temi predlogi sporočam podjetju, da lahko s pozitivnim poslovanjem pritegne potrošnike in upraviči njihov nakup ter jih pripravi, da se ponovno vrnejo v njihove prodajalne.

6 SKLEP

Razvoj in uvajanje novega izdelka na trg v panogi tekstilij je neizmerno pomembna dejavnost v vsakem podjetju. Če v podjetju namenijo dovolj časa, sredstev in znanja v razvoj in uvajanje novega izdelka, se bo izdelek dobro prodajal, kupci pa bodo zadovoljni z nakupom. Pri razvijanju novega izdelka mora podjetje upoštevati želje in potrebe potrošnikov ali trga. Razviti morajo inovativni izdelek, ki bo donosnejši od svojih konkurentov in bo navdušil ter pritegnil potencialne kupce. Podjetje bo le tako obstalo in raslo.

Z zaključno projektno nalogo smo analizirali aktivnosti v procesu razvoja in uvajanja v podjetju Lisca, d. d., kjer razvijajo in uvajajo nove kopalke. Razvojni oddelek stremi k razvijanju nove kolekcije kopalk, poseben poudarek pa namenjajo designu, dobremu prilagajanju, izdelavi po konkurenčnih cenah in odlični kvaliteti materialov. Osredotočili smo se na novo serijo kopalk Freestyle bz Cheek by Lisca in predstavili vse aktivnosti v procesu razvoja in uvajanja novega izdelka, vse od iskanja, zbiranja in ocenjevanja idej za nov izdelek do predlogov izboljšav za nov izdelek. Serija kopalk Freestyle bz Cheek by Lisca je namenjena sodobno aktivni mladostni ženski, ki uživa v udobju in živih barvah. Povpraševanje po bz Cheek by Lisca iz leta v leto narašča, zato je še posebej pomembno, da v podjetju namenijo dovolj pozornosti tej bz in njenim serijam.

Z anketnim vprašalnikom smo poskušali raziskati poznavanje izdelkov podjetja Lisca, d. d., zadovoljstvo kupcev z uporabnostjo izdelkov, pomembnost izdelkov, torej kopalk narejenih iz naravnih materialov, njihovo mnenje glede ponudbe in pomembnost posameznih komponent pri nakupu kopalk serije Freestyle bz Cheek by Lisca.

Podjetje Lisca, d. d. je prepoznano tekstilno podjetje v Sloveniji, državah bivše Jugoslavije, po Evropi in drugod po svetu, predvsem po kvaliteti, kakovosti, udobju in novostih. Serija kopalk Freestyle bz Cheek by Lisca je bila tudi predstavljena na modni reviji v Portorožu. Tam so lahko kreatorke zasledile pomanjkljivosti kopalk in mnenje znanih obrazov mode ter kupcev.

Menim, da smo pridobili s podatki iz podjetja Lisca, d. d., s pripovedovanjem kreatork in z anketnim vprašalnikom dovolj uporabnih podatkov, ki bodo omogočali nadaljnje raziskovanje razvoja in uvajanja novega izdelka na trg.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Drucker, Peter F. 2004. *O managementu*. Prevod Podpara Lili in Mejak Tea. Ljubljana: GV Založba. (Zbirka manager).
- Dubrovski, Drago. 2006. *Management mednarodnega poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Gošnik, Dušan. 2005. *Tržni vidiki inovativnosti izdelka kot sestavni del tržne strategije konkurenčnih prednosti podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Grlica, Zdenka. 2007. *Osnove trženja*. Interno gradivo za višješolski program Komercialist. Celje: Poslovno-komercialna šola, Višja strokovna šola.
- Habjančič, Darja in Tanja, Utišaj. 1998. *Osnove trženja*. Ljubljana: I&S Aladin.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Lisca, d. d. 1995. *Jubilejno glasilo*. Glas, Vilijem. Sevnica.
- Lisca, d. d. 2011. *Letno poročilo o poslovanju družbe Lisca, d. d.* Interno gradivo, Lisca, d. d.
- Lisca, d. d. 2012a. *Letno poročilo o poslovanju družbe Lisca, d. d.* Interno gradivo, Lisca, d. d.
- Lisca, d. d. 2012b. *Nerevidirano poročilo o poslovanju družbe Lisca, d. d. v obdobju januar-marec 2012*. Interno gradivo, Lisca d. d.
- Meršol, Melita. 2013. Modni dogodki. *Ona* 15 (7): 2.
- Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. 2. dopolnjena izdaja. Ljubljana: GV Založba.
- Potočnik, Vekoslav. 2001. *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
- Rudder, Alison, Paul, Ainsworth in David, Holgate 2001. New food development: strategies for success, *British Food Journal* 103 (9): 658.

Tavčar, Mitja I. 2002. *Strategija trženja*. 2. predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management.

Vukovič Goran in Kregar Aleksandra, Brus. 2008. *Management blagovnih znamk*. Celje: Visoka komercialna šola.

VIRI

Lisca, d. d. 2009. *Lisca se predstavi: Priročnik za prodajno osebje*. Interno gradivo. Sevnica: Zmas d. o. o.

Lisca, d. d. 2013a. *Perilo*.

[Http://www.lisca.com/index.php?page=perilo&lang=si_SI&local=si](http://www.lisca.com/index.php?page=perilo&lang=si_SI&local=si) (28. 1. 2013).

Lisca, d. d. 2013b. *Spalni program*. [Http://www.lisca.com/index.php?page=spalni-program-2&lang=si_SI&local=si](http://www.lisca.com/index.php?page=spalni-program-2&lang=si_SI&local=si) (28. 1. 2013).

Lisca, d. d. 2013c. *Bluze*. [Http://www.lisca.com/index.php?page=bluze-2&lang=si_SI&local=si](http://www.lisca.com/index.php?page=bluze-2&lang=si_SI&local=si) (28. 1. 2013).

Lisca, d. d. 2013č. *Kopalke*. [Http://www.lisca.com/index.php?page=kopalke-2013&lang=si_SI&local=si](http://www.lisca.com/index.php?page=kopalke-2013&lang=si_SI&local=si) (5. 3. 2013).

Lisca, d. d. 2013d. *Blagovne znamke*. [Http://www.lisca.com/index.php?page=blagovne-znamke&lang=si_SI&local=si](http://www.lisca.com/index.php?page=blagovne-znamke&lang=si_SI&local=si) (28. 1. 2013).

Lisca, d. d. 2013e. *Kopalke Cheek*. [Http://www.lisca.com/index.php?page=kopalke-cheek&lang=si_SI&local=si](http://www.lisca.com/index.php?page=kopalke-cheek&lang=si_SI&local=si) (7. 3. 2013).

Lisca, d. d. 2013f. *Materiali*.

[Http://www.lisca.com/index.php?page=materiali&lang=si_SI&local=si](http://www.lisca.com/index.php?page=materiali&lang=si_SI&local=si) (2. 2. 2013).

Lisca, d. d. 2013g. *Blagovna znamka Cheek*. [Http://www.lisca.com/index.php?page=cheek-by-lisca&lang=si_SI&local=si](http://www.lisca.com/index.php?page=cheek-by-lisca&lang=si_SI&local=si) (7. 3. 2013).

PRILOGE

- Priloga 1: Strategije v življenjskem ciklu novega izdelka
- Priloga 2: Anketni vprašalnik
- Priloga 3: Kopalke Cheek by Lisca
- Priloga 4: Grafični prikaz značilnosti vzorca
- Priloga 5: Ostali rezultati anket

Tabela 2: Strategije v življenjskem ciklu novega izdelka

Stopnja življenjskega cikla	Značilnosti v organizaciji	Značilnosti v okolju	Strategija trženja
Uvajanje	<ul style="list-style-type: none"> - Visoki stroški - Proizvodnja pod pragom učinkovitosti - Potrebe po likvidnih sredstvih - Velik kosmat donos 	<ul style="list-style-type: none"> - Malo ali nič konkurentov - Malo poznan izdelek - Malo ali nič povpraševanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Spodbujanje povpraševanja - Visoke začetne cene - Pogosto ozek nabor - Širjenje tržnih poti
Rast	<ul style="list-style-type: none"> - Urejanje, likanje proiz. - Nižanje stroškov - Povečevanje učinkovitosti poslovanja - Izboljševanje izdelka 	<ul style="list-style-type: none"> - Odpiranje tržišč - Razraščanje tržnih poti - Krepitev konkurence - Rahlo padanje cen 	<ul style="list-style-type: none"> - Skrbno obravnavanje povpraševanj z drugačnimi zahtevami - Izpopolnjevanje izdelka - Krepitev tržnih poti - Prožnost pri cenah
Začete k zrelosti	<ul style="list-style-type: none"> - Proizvodnja presega prag učinkovitosti - Delo na inačicah proizvoda - Padanje kosmatih donosov - Padanje dobička 	<ul style="list-style-type: none"> - Rast ponehava - Močna in še rastoča konkurenca - Tržišče ima končni obseg 	<ul style="list-style-type: none"> - Poudarek na segmentiranju tržišča - Nadaljnje diferenciranje izdelka - Boljša strežba, jamstva odjemalcem - Nižanje cen

<p>Kasna zrelost</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Majhni dobički - Standardizirana proizvodnja 	<ul style="list-style-type: none"> - Ponehavanje povpraševanja - Zagrizena konkurenca - Uteči modeli tržnih poti - Spreminja se privlačnost izdelka za odjemalca 	<ul style="list-style-type: none"> - Dosledno diferenciranje in prenavljanje izdelka - Do kraja izpeljana segmentiranost tržišča - Konkurenčne cene - Obdržati tržne poti
<p>Upadnje</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pogosto ponovni dobički 	<ul style="list-style-type: none"> - Nenehno padanje povpraševanja - Odpadanje konkurentov - Ožanje nabora izdelka - Umirjanje cen - Drugačna privlačnost izdelka 	<ul style="list-style-type: none"> - Spodbujanje končne porabe in povpraševanja - Specializacija - Prilagajanje cen priložnostim - Tržno specializiranje - Trebljenje in kaljenje tržnih poti

Vir: Tavčar 2002, 11

KOPALKE CHEEK BY LISCA



Separatni modrček in hlačke "Freestyle" - mix&match

Vir: Lisca, d. d. 2013e



Separatni modrček s penasto košarico in hlačke brazilke "Freestyle" – mix&match

Vir: Lisca, d. d. 2013e



Separatni modrček in hlačke "Freestyle" - mix&match

Vir: Lisca, d. d. 2013e.



Separatni modrček bando in hlačke "Freestyle" - mix&match

Vir: Lisca, d. d. 2013e.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Lep, modni pozdrav!

Sem Vanja Močnik, absolventka visokošolskega strokovnega študija management na Fakulteti za management Koper. Za zaključno projektno nalogo proučujem razvoj in uvajanje nove kolekcije kopalk Freestyle blagovne znamke Cheek by Lisca, v sodelovanju s podjetjem Lisca.



S tem, da odgovorite na spodaj zastavljena vprašanja, mi boste v veliko pomoč. Anketa Vam bo vzela le nekaj minut in je anonimna.

1. Spol

- Moški
- Ženski

2. Starost

- od 15 do 25
- od 26 do 35
- od 36 do 50
- 50 let in več

3. Izobrazba (označite en odgovor)

- Osnovna šola
- Srednja šola
- Višja ali visoka strokovna izobrazba
- Univerzitetna izobrazba
- Magisterij
- Doktorat

4. Uporabljate izdelke Lisca? (označite en odgovor)

- Da
- Ne

5. Katere blagovne znamke se bolj poslužujete? (označite en odgovor)

- Lisca
- Cheek by Lisca

6. Katere izdelke Lisca največkrat kupujete? (označite en odgovor)

- Perilo
- Kopalke
- Spalni program
- Bluze

7. Kje kupujete izdelke Lisca? (označite lahko več odgovorov)

- V trgovini Lisca
- V trgovini Modiana
- V trgovini Emporium
- Preko spletne prodajalne
- Na njihovi tovarniški razprodaji

8. Kako pomembno se Vam zdi, da so kopalke narejene iz naravnih materialov? (označite en odgovor)

- Zelo, saj skrbim za zdravje
- Ne zdi se mi pomembno

9. Kaj menite o ponudbi kopalk Cheek by Lisca? (označite en odgovor)

- Ponudba je zadovoljiva
- Ponudbe je dovolj
- Ponudba je nezadovoljiva
- Ne vem

10. Kaj Vam je pri nakupu kopalk Cheekby Lisca najbolj pomembno? (točke od 1 - najmanj do 5 - najbolj) Pri vsaki vrstici označite le eno izmed števil (od 1 do 5)

	1	2	3	4	5
Trendovski izgled	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Udobje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kakovost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kopalke blagovne znamke Cheekby Lisca, ki so namenjene mladostni, sodobno aktivni in modno osveščeni ženski, ki ima rada novosti in ceni kvaliteto? (označite en odgovor)

- do 30 €
- 30–50 €
- 50 € in več

12. Ali si želite dodatnih novosti, in če, kakšnih?

Hvala za Vaše sodelovanje!

GRAFIČNI PRIKAZ ZNAČILNOSTI VZORCA

Slika 1: Značilnost vzorca glede na spol porabnikov



(Rezultati anket)

Slika 2: Značilnost vzorca glede na starost porabnikov



(Rezultati anket)

Slika 3: Značilnost vzorca glede na izobrazbo porabnikov



(Rezultati anket)

Slika 4: Značilnost vzorca glede na poslužitev bz



(Rezultati anket)

Slika 5: Značilnost vzorca glede na pripravljenost odštetja € za kopalke



(Rezultati anket)

OSTALI REZULTATI ANKET

ŠTEVILO ANKETNIH VPRAŠALNIKOV	REŠENIH	106
VPRAŠANJE	ODGOVORI	
Uporabljate izdelke Lisca?		
<input type="radio"/> Da	88	
<input type="radio"/> Ne	18	
Katere izdelke Lisca največkrat kupujete?		
<input type="radio"/> Perilo	55	
<input type="radio"/> Kopalke	41	
<input type="radio"/> Spalni program	8	
<input type="radio"/> Bluze	2	
Kje kupujete izdelke Lisca?		
<input type="radio"/> V trgovini Lisca	51	
<input type="radio"/> V trgovini Modiana	7	
<input type="radio"/> V trgovini Emporium	8	
<input type="radio"/> Preko spletne prodajalne	14	
<input type="radio"/> Na njihovi tovarniški razprodaji	26	
Kako pomembno se Vam zdi, da so kopalke narejene iz naravnih materialov?		
<input type="radio"/> Zelo, saj skrbim za zdravje	72	
<input type="radio"/> Ne zdi se mi pomembno	34	
Kaj menite o ponudbi kopalk Lisca?		

Cheek by	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ponudba je zadovoljiva ○ Ponudbe je dovolj ○ Ponudba je nezadovoljiva ○ Ne vem 	<p>49</p> <p>36</p> <p>4</p> <p>17</p>
Kaj Vam je pri nakupu kopalk Cheek by	Lisca najbolj pomembno? 1–5
Trendovski izgled	1–0; 2–10; 3–25; 4–34; 5–37
Udobje	1–1; 2–3; 3–18; 4–32; 5–51
Oblika	1–0; 2–7; 3–20; 4–36; 5–43
Kakovost	1–1; 2–3; 3–16; 4–38; 5–48
Cena	1–2; 2–8; 3–20; 4–36; 5–40
Ali si želite dodatnih novosti, in če, kakšnih?	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Nove modele ○ Lisci gre dobro od rok ○ Še bolj razgibane in barvite modele ○ Dostopnejše izdelke glede cene 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Več separatnih kopalk pri Cheek-u, možnost nakupa kakšnih višjih hlačk, boksaric. ○ Odličen fitting ○ Vedno si želim novosti in odlično kakovost tudi ob ekonomski stiski