

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

RAZVOJ IN UVAJANJE NOVIH IZDELKOV V LESNI  
INDUSTRIJI

Mentor:

mag. Peter Fatur

Obravnavana organizacija:

BREST POHIŠTVO, d. o. o.

Strokovni sodelavec iz organizacije:

Toni Lovko, univ. dipl. inž.

KOPER, 2006

JANJA ŠIVEC



## POVZETEK

V današnjem dinamičnem okolju vse bolj zahtevnih potrošnikov in konkurence postaja razvoj novih izdelkov za večino podjetij odločilnega pomena. Uvajanje izdelka na trg je zahtevna naloga, saj predstavljamo uporabnikom nekaj, česar še ne poznajo in še ni sprejeto v družbi. Diplomsko delo predstavlja pogled na razvoj novega izdelka, od začetne ideje pa do končnega izdelka, z opisom posameznih razvojnih stopenj in vpletenosti posameznih poslovnih funkcij. V drugem delu naloge je prikazan proces razvoja in uvajanja izdelkov v podjetju Brest-Pohištvo, d. o. o., Cerknica in ugotovitve analize tega procesa.

*Ključne besede:* dinamično okolje, zahtevni potrošniki, razvoj novih izdelkov, uvajanje novih izdelkov, lesna industrija

## ABSTRACT

In today's dynamic society of more and more demanding consumers, developing new products is becoming of utmost importance for the majority of companies. Introducing a new product to the market is a pretentious task because we are presenting to the consumers what they do not yet know and has not yet been accepted by the society.

In the introductory part, the diploma thesis presents an overview of developing a new product, from the first idea to the final product, describing progress phases and involvement of individual business functions. The second part specifies the process of development and introducing new products in the company Brest-Pohištvo d.o.o., Cerknica and shows the findings of the process analysis.

*Key words:* dynamic society, demanding consumers, development of new product, introducing new product, furniture industry

UDK 339.13:658.5:684.4(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mag. Petru Faturju za mentorstvo, pomoč in usmerjanje pri delu, gospe Marjeti in Jerneji za lektoriranje, sodelavcem v podjetju za prijaznost in dragocen čas, ki mi je bil namenjen, ter sošolcem za pomoč pri opravljanju študijskih obveznostih.

Posebno pa se zahvaljujem staršem, ki so mi s svojo pomočjo omogočili, da sem lahko opravila študijske obveznosti poleg redne službe.



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelevitev področja in opis problema .....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela .....	2
1.3	Predpostavke in omejitve raziskave .....	2
1.4	Uporabljene raziskovalne metode .....	3
1.5	Definicije nekaterih osnovnih pojmov .....	3
<b>2</b>	<b>Inoviranje izdelkov in strateška logika .....</b>	<b>5</b>
2.1	Predstavitev inoviranja izdelkov .....	5
2.2	Strateška logika inoviranja izdelkov.....	6
2.3	Proces razvoja novih izdelkov in organizacijski vidik .....	8
<b>3</b>	<b>Osnova za razvoj novih izdelkov .....</b>	<b>13</b>
3.1	Kreiranje idej .....	13
3.2	Analiza idej.....	15
3.3	Planiranje razvoja .....	17
<b>4</b>	<b>Metode in tehnike za analizo in odločanje.....</b>	<b>21</b>
4.1	Proučevanje izdelka/trga s pozornostjo na oblikovanju izdelka.....	21
4.2	Marketinške strategije in metode.....	21
4.3	Proizvodne strategije in metode .....	24
<b>5</b>	<b>Uvajanje novega izdelka na trg .....</b>	<b>27</b>
5.1	Oblikovanje in razvoj .....	27
5.2	Validacija .....	28
5.3	Trženje in lansiranje novega izdelka na trg .....	29
<b>6</b>	<b>Analiza v podjetju .....</b>	<b>33</b>
6.1	Kratka predstavitev podjetja .....	33
6.2	Razvoj in testiranje novih izdelkov .....	34
6.3	Določanje marketinških ciljev .....	38
6.4	Opredelevitev strategij in sestavin 5P .....	39
6.5	Analiza razvoja novih izdelkov .....	41
6.5.1	Povzetki analize .....	48
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>51</b>
	<b>Literatura .....</b>	<b>53</b>
	<b>Priloge .....</b>	<b>55</b>





## SLIKE

Slika 2.1	Poenostavljen model osnovnih elementov inoviranja izdelkov .....	6
Slika 2.2	Osnovni pogled – veriga dobaviteljev in trgov .....	7
Slika 2.3	Bistvo enotnega razvoja izdelkov.....	8
Slika 2.4	Proces razvoja novega izdelka po metodi »DMADV six sigma« .....	10
Slika 4.1	Splošen življenjski cikel izdelka in predstavitev novih izdelkov .....	23
Slika 4.2	Jedro razvoja novega izdelka.....	25
Slika 6.1	Delež na novo razvitih izdelkov v primerjavi s skupno realizacijo podjetja za obdobje 2001 do 2005.....	42



# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Za vsako podjetje so življenjskega pomena vse odločitve v povezavi z izdelki. V fazi uvajanja novega izdelka na trg so potrebne marketinška podpora in pravilne odločitve o strategiji in taktiki. Pravilne odločitve prinesejo podjetju prednost pred konkurenti in povečajo možnosti za uspeh. Pri napačnih odločitvah in taktikah v fazi uvajanja ter napačnih predpostavkah in odločitvah pa veliko novih izdelkov propade.

Današnje okolje je izredno dinamično, zato se morajo podjetja hitro prilagajati na spremembe in pravočasno reagirati. Ozaveščenost današnjih kupcev je velika, kar pomeni, da morajo izdelki zagotavljati funkcionalnost, kakovost, vsečnost, pa tudi prijaznost okolju. Uvajanje novega izdelka na trg je zahtevna naloga, saj predstavljamo uporabnikom nekaj, česar še ne poznajo in še ni sprejeto v družbi. Vsak nov izdelek se sooča z veliko mero nezaupljivosti in zadržanosti. V današnjem okolju, ki je vedno bolj konkurenčno in je potrebno nenehno dokazovanje, preživijo s svojimi izdelki le tista podjetja, ki inovirajo, izboljšujejo in prilagajajo svoje izdelke željam kupcev, ki so vedno bolj zahtevni.

Razvoj izdelkov obsega spremembe in izboljšave na področju tehnologije, izdelkov, procesov in storitev, ki so rezultat sodelovanja s kupci pa tudi med posameznimi enotami znotraj delovne organizacije.

Za večino organizacij je razvoj ključnega pomena za prihodnost podjetja. Razvoj izdelkov se osredotoča na izboljševanje strateške pozicije in možnosti dostave izdelkov organizacije skozi kreativnost in vodenje. Vključuje različne aktivnosti:

- proučevanje potreb po novih izdelkih, procesih in storitvah,
- določitev strategije uvajanja novih izdelkov,
- osnovanje primerne plana za celoten sistem menedžmenta za razvoj in trženje novih izdelkov,
- izbor potencialnih novih izdelkov za investiranje,
- poudarek na organizacijskih sposobnostih za uspešen razvoj novih izdelkov,
- ustvarjen in izdelan nov izdelek.

Razvoj izdelkov je dinamična dejavnost, ki zahteva ljudi z vodstvenimi in organizacijskimi sposobnostmi in veščinami. Vključuje sprejemanje pobud za oblikovanje postopnih ali celo dramatičnih izboljšav, glede na obstoječe matrike izdelkov, zamenjavo nekaterih obstoječih izdelkov z novimi ali razvoj novih izdelkov v korist obstoječih ali novih kupcev na trgu.

Podjetja, ki uvajajo na trg nove izdelke, se pri svojem delu srečujejo z visokimi vložki časa in prav tako denarja. Pri tem imajo prednost za uspešno plasiranje novega izdelka na trg kapitalsko močna podjetja. Srednja in majhna podjetja težko samostojno uspešno plasirajo izdelek na trg in uporabljajo tudi druge možnosti, kot na primer povezovanje z močnejšimi partnerji ali prodajo industrijske lastnine (licence, patenti).

## **1.2 Namen in cilji diplomskega dela**

V diplomski nalogi bomo prikazali natančno razčlenitev razvoja in uvajanja novih izdelkov v podjetju od ugotovitve potrebe do uspešne prodaje na trgu. V teoretičnem delu bomo prikazali obravnavano tematiko s pomočjo strokovne literature, v praktičnem pa, s kakšnimi problemi se sooča srednje veliko podjetje z omejenimi viri pri uvajanju novega izdelka na trg.

Na primeru podjetja Brest-Pohišstvo, d. o. o., Cerknica bomo prikazali proces razvoja novih izdelkov, analizirali strategije marketinga v fazi uvajanja novih izdelkov, prikazali različne odločitve pri uvajanju izdelkov na trg, probleme, s katerimi se pri tem soočamo, in podali nekaj predlogov za njihovo rešitev.

Cilja naloge sta dva:

- predstaviti načine razvoja in uvajanja novega izdelka na trg,
- na podlagi opravljene analize v podjetju ugotoviti, koliko je v podjetju obstoječih izdelkov in koliko na novo razvitih; na podlagi dobljenega rezultata bomo poskušali ugotoviti, kako pomembno je razvijanje novega izdelka za uspešnost podjetja Brest-Pohišstvo, d. o. o., na trgu.

## **1.3 Predpostavke in omejitve raziskave**

V diplomskem delu opisani postopki razvoja in uvajanja novega izdelka veljajo predvsem za velika podjetja, ki svoje izdelke prodajajo na svetovnem trgu. Obravnavani postopki v teoretičnem delu zato veljajo za velika podjetja (seveda so tudi izjeme), ki sama načrtujejo razvoj izdelkov in njihovo uvajanje na trg. Predpostavljam, da imajo ta podjetja potrebno kapitalsko podporo in znanje za uspeh in je proces razvoja zanje lažji in uspeh bolj verjeten. Največkrat pa jim manjkajo potreben čas, motivacija, finančni vložki in vzdržljivost pri navidezno nerešljivih situacijah.

Pri pisanju omenjene naloge smo se srečali z naslednjimi omejitvami:

- pomanjkanje del slovenskih avtorjev z omenjenega področja,
- analiza razvoja izdelkov je omejena na podjetje Brest-Pohišstvo, d. o. o.,
- k obravnavi te tematike je možnih več pristopov, strategij in metod, v delu jih bomo poskušali medsebojno kombinirati.

#### 1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Za pisanje diplomskega dela smo uporabili strokovno literaturo, ki se nanaša na omenjeno tematiko, in jo dopolnili z izkušnjami, ki smo jih pridobili na delovnem mestu. Uporabljen bo deskriptivni pristop, dopolnjen z grafi. V delu analize razvoja izdelka v podjetju pa bomo prikazali primerjavo med kupci oz. trgi na število razvitih izdelkov v določenem obdobju ter vse skupaj opremili tudi grafično.

#### 1.5 Definicije nekaterih osnovnih pojmov

Najpogostejši pojmi povezani z inovacijami, s katerimi se srečujemo v strokovni literaturi, nimajo splošno veljavne definicije. Različni avtorji navajajo različne, a večinoma medsebojno podobne razlage.

**Ideja** – je misel, podoba, oblika, videz, umsko izoblikovan splošni pojem o nekem pojavu, procesu, predmetu, zamisel ali okvirni načrt nečesa, središčna misel oz. sporočilo nekega filozofskega ali znanstvenega dela.

(Povzeto po Likar 2001, 16)

**Invencija** – je proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanjem, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem. S tehničnega vidika je invencija zamisel nove naprave, proizvodnega postopka ali uporaba proizvodov v nove namene.

Invencija predstavlja idejo, opis ali model za novo izboljšano sredstvo, proizvod, proces ali sistem.

**Inovacija** – je realizirana invencija. Najprej nastane invencija, nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen ali kako drugače koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka dokazana koristna novost.

OECD (Organization of Economic Cooperation and Development) definira inovacijo kot: »prvo uporabo znanosti in tehnologije za nov namen s komercialnim učinkom in kot tisto, kar vodi do ustvarjanja novega proizvoda ali do znižanja proizvodnih stroškov za že znane proizvode.«

(Likar 2001, 17)

**Raziskave** – raziskovanje je zavestno iskanje pridobitve novega znanja. Je izhodišče za naraščajoče število izdelkov in procesov.

**Razvoj** – aktivnosti, ki so potrebne, da pridemo do novega izdelka, zajemajo poleg raziskovalnega dela tudi razvojne dejavnosti, s katerimi se kadri z načrtovanjem novih izdelkov v industrijskem podjetju ukvarjajo takrat, ko še ni povsem jasno, ali bo določen izdelek prišel v redno proizvodnjo ali ne.

**Razvojna stopnja** – je posamezna faza pri razvoju izdelka. Stopnje si sledijo od ideje pa do končnega izdelka. Po vsaki posamezni stopnji se ponovno preuči stanje in na podlagi le-tega ustrezno usmerja razvojni proces.

## **2 INOVIRANJE IZDELKOV IN STRATEŠKA LOGIKA**

### **2.1 Predstavitev inoviranja izdelkov**

Inoviranje izdelkov je oblikovanje vrednosti za zagotavljanje konkurenčne prednosti in doseganje dolgoročnega uspeha prek razvoja in komercializacije novih izdelkov in storitev. (Rainey 2005, 8)

Inoviranje in razvoj novih izdelkov vključuje nenehno bitko na trgu, z veliko problemi, nevarnostmi, ovirami, negotovostjo in tveganjem, kar je posledica nenehnega spreminjanja trgov in zahtev kupcev, pričakovanj lastnikov podjetij, okoljskih problemov in ne nazadnje tudi nemirnega poslovnega okolja.

Ustvarjalnost se nanaša na celotno poslovanje od ideje prek prve podlage za invencijo vse do razvoja nekaterih invencij do uspešne komercializacije, tj. inovacije in ponovne naložbe v iskanje invencij, v omogočanje ter razvijanje inovacij itn. (Likar 2001, 17)

S pojavom globalizacije so se pojavili pritiski v socialnem, političnem in ekonomskem okolju, ki so skrajšali življenjski cikel izdelkov in izoblikovali zahteve po boljših, cenejših, čistejših, varnejših in učinkovitejših izdelkih. Podjetja so pri inoviranju in razvoju novih izdelkov pod nenehnim pritiskom, še posebej tista, ki imajo omejene finančne vire.

Pri inoviranju izdelkov se osredotočamo na integracijske zmožnosti in vire v organizacijah, s tem da je ustvarjalnost bistvo za razvoj novih rešitev, ki se odlikujejo v očeh kupcev in lastnikov podjetij.

V sliki 2.1 elementi prikazujejo povezanost glavnih dejavnikov, ki vplivajo na razvoj novih izdelkov in njihovo medsebojno povezanost v celoto.

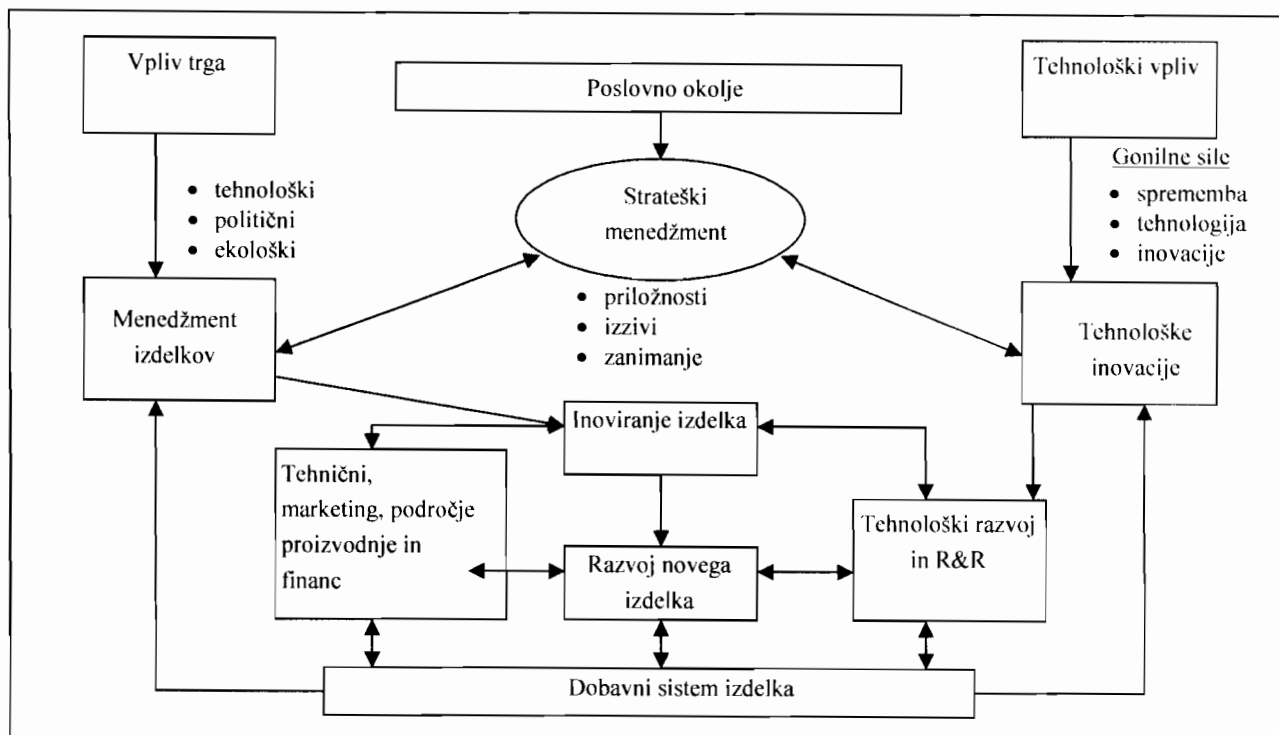
Tehnološki razvoj vključuje ustvarjanje novih tehnologij, razvoj novih tehnologij na že obstoječih izdelkih, iskanje novih priložnosti za izkoriščanje tehničnih zmožnosti in virov organizacije.

Menedžment izdelkov vključuje delovanje tehničnega in marketinškega oddelka za dobavljanje in servisiranje izdelkov obstoječim kupcem in trgov.

Dobavne pogoje izdelka predstavljajo viri in zmožnosti proizvodnje, trga in dobavnega sistema ter servisna podpora za zadovoljevanje kupcev in ustvarjanje denarnega toka.

Vodstvo podjetja izdela obširno analizo potreb po inovativnih izdelkih in procesih ter potreb po razvoju novih izdelkov.

**Slika 2.1** Poenostavljen model osnovnih elementov inoviranja izdelkov



Vir: Product Innovation, Rainey 2005, 9

Za doseganje rezultatov pri razvoju novih izdelkov je potreben sistematičen proces, ki je osredotočen na maksimiranje rezultatov in minimiranje časa, sredstev in truda. Razvoj se prične s strateškim videnjem prihodnosti organizacije, vizijo, poslanstvom in strategijami (tehnične, marketinške, proizvodnje in finančne odločitve), na podlagi katerih se podjetje odloči za komercializacijo novega izdelka.

## 2.2 Strateška logika inoviranja izdelkov

V organizaciji strateška logika zagotavlja osnovo za inoviranje izdelkov. Osnovna filozofija za razvoj novih izdelkov je ustvariti vrednost, ki bo zadovoljevala potrebe kupcev in lastnikov podjetij. S tem se proces razvoja novih izdelkov osredotoča na nove priložnosti in ustvarjanje interesa kupcev.

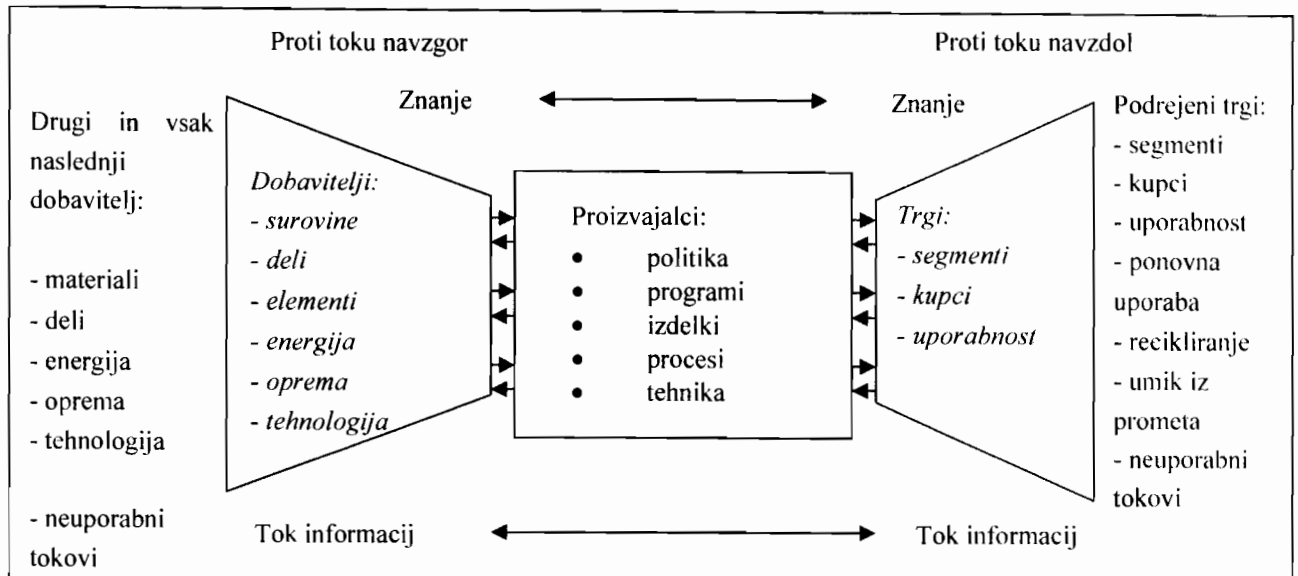
Vsaka organizacija oz. podjetje naj bi imela v strateški logiki podjetja zajeto inoviranje izdelka. Vodstvo podjetja naj bi imelo izdelan obširen projekt, ki je vključen v strategiji podjetja in vključuje pobude, metode, tehnike in procese za spremembe in izboljšave pri že obstoječih izdelkih in storitvah. Vključuje razvojne spremembe izdelka z uporabo obstoječe tehnologije in kapacitet. S tem si podjetje zagotavlja nadpovprečne rezultate pri izpolnjevanju kupčevih potreb.

Slika 2.2 prikazuje osnovni pogled na verigo dobaviteljev in trgov ter njihovo medsebojno povezanost. Osnovni obseg te verige zajemajo proizvajalci, dobavitelji in



trgi. Med njimi se nenehno prepletajo pridobljeno znanje in izkušnje ter tok informacij. Omenjena veriga je ključnega pomena za proizvajalca, ki z uspešnim sodelovanjem lahko dosega nadpovprečne rezultate. Kritičen notranji obseg verige je usmerjen na proizvajalca, ki s svojimi smotri in cilji organizacije zagotavlja uspešno poslovanje.

**Slika 2.2** Osnovni pogled – veriga dobaviteljev in trgov



Vir: Product Innovation, Rainey 2005, 59

V verigi dobaviteljev so zajeti vsi elementi, ki so potrebni za nemoten potek proizvodnje oz. storitve in se nadaljujejo naprej po verigi. V vse omenjeno so zajeti sestavni deli, surovine, elementi, izdelki in informacije, ki so potrebni za zagotavljanje učinkovitih rešitev pri soočenju trga in kupčevih potreb. Zaradi nenehnih sprememb na svetovnem trgu je potrebno nenehno spremljanje verige dobaviteljev in trgov.

Na trgu uspevajo podjetja, ki imajo verigo dobaviteljev in trgov nenehno pred očmi in spremljajo dogajanje okoli sebe. Z vidika razvoja novega izdelka je veriga dobaviteljev in trgov zelo pomembna. Na eni strani razvoj pri dobaviteljih, ki posredujejo svoje novosti naprej proizvajalcem, ki poleg svojega designa vgrajujejo v svoje izdelke tudi na novo razvite surovine, elemente, s pomočjo nove tehnologije (znanje dobaviteljev) itn., in na drugi strani razvoj trgov, ki sporoča proizvajalcem svoje potrebe.

Pomembno vlogo pri verigi dobaviteljev in trgov imajo informacijska tehnologija, v smislu informacijskega povezovanja dobavitelj-proizvajalec in proizvajalec-trg, uporaba interneta in elektronske pošte. To omogoča pri razvoju novih izdelkov še hitrejši pretok informacij in znanja, kar je bistveno skrajšalo čas razvoja izdelkov. Vse omenjeno pa

uspeva, če so med kupci, dobavitelji in proizvajalci dobri medsebojni odnosi in pretok informacij.

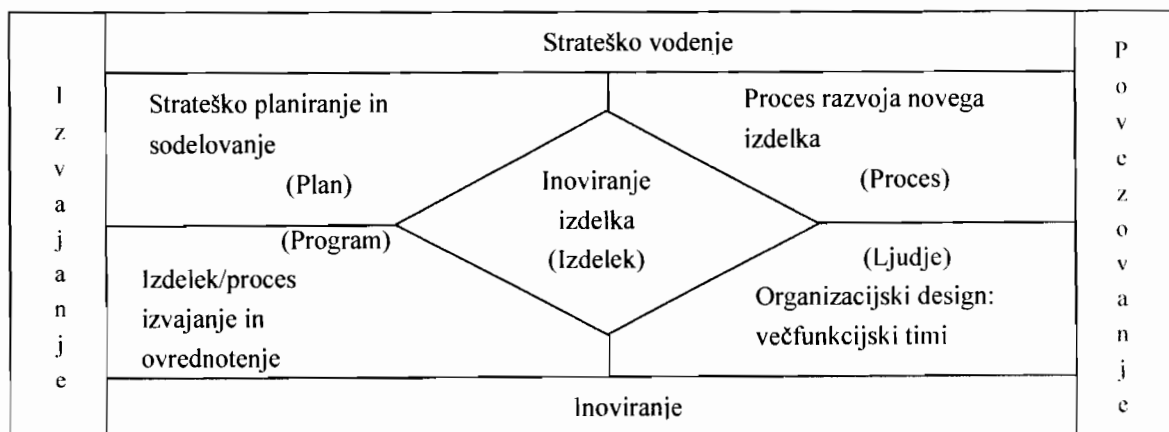
Veriga se nadaljuje po enakem principu naprej na poddobavitelje in podrejene trge.

Povezovanje osnovnih dejavnikov (dobavitelji, proizvajalec, trgi) v celoto pa zahteva hkratno usklajevanje dejanj in aktivnosti v podjetju. To vključuje in opredeljuje vloge in odgovornosti udeležencev, zbiranje informacij o priložnostih in izzivih, razvijanje sposobnosti opazovanja položajev in trendov, razumevanje procesa in vodenje sprememb skozi čas. Strateško povezovanje v celoto omogoča vodstvu in sodelavcem, da se osredotočijo na segmente trga, kjer je največja možnost zagotovitve uspešnega rezultata, in na to, da bi omenjene vire čim ugodneje zagotovili sebi v prid.

Slika 2.3 pa po Raineyju prikazuje razvoj novih izdelkov in ga označuje s 5P. To pomeni: **Plan**, ki zagotavlja smer; **Program**, ki je nosilec; **Proces**, ki nam kaže pot; **Ljudje (People)**, ki ustvarjajo; **Izdelek (Product)**, ki je naš cilj.

Kot je prikazano na sliki, je za uresničitev cilja oz. uspeh potreben enoten razvoj, ki se prične z idejo in konča z uresničitvijo razvoja novega izdelka. Za uspeh novega izdelka je potreben natančen plan, ki sledi uveljavljenemu procesu in je izpeljan s pomočjo ustvarjalnih in motiviranih ljudi, ki s svojim vodenjem povežejo in izvedejo program skozi celoten proces.

**Slika 2.3** Bistvo enotnega razvoja izdelkov



Vir: Product Innovation, Rainey 2005, 99

### 2.3 Proces razvoja novih izdelkov in organizacijski vidik

Standardni proces razvoja novih izdelkov vključuje idejo, zamisel razvoja in izbiro, določitev programa, design, čas, ki je potreben od ideje pa do izdelanega prototipa,

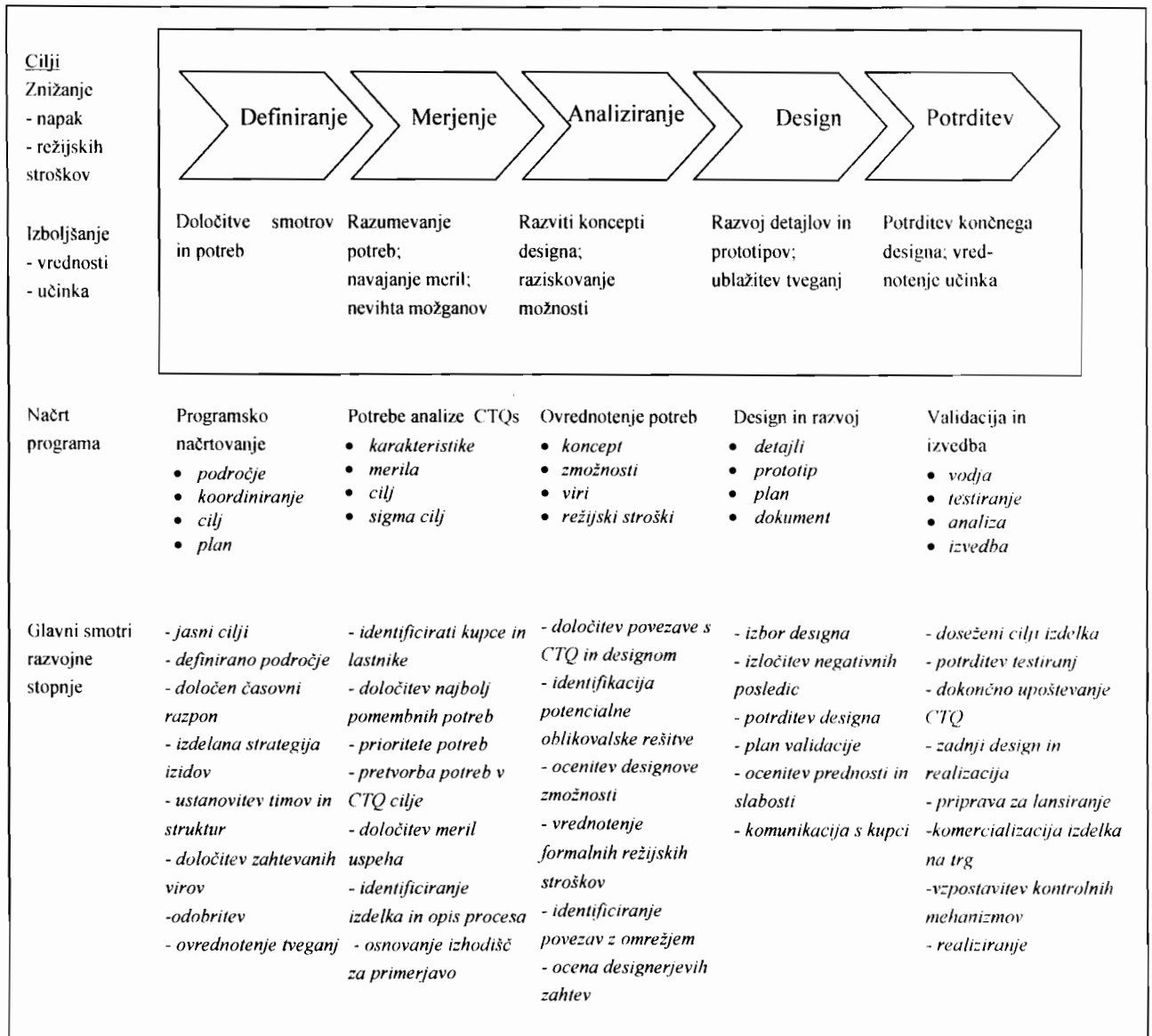
predstavitev izdelka in lansiranje. Hiter razvoj izdelkov pa zahteva učinkovito sodelovanje, usklajitev in povezave med udeleženci (celoten tim, ki je odgovoren za razvoj novega izdelka), naj si bo to virtualno (komuniciranje in prenos informacij prek interneta) ali dejansko (prek medsebojnih srečanj in sestankov).

Povezovanje v večfunkcijske time je oblika organizacijske strukture, ki omogoča sodelovanje v kreativnem okolju. To je pomembno za zagotavljanje sodelovanja inženirjev, marketinga, proizvodnje, financ, preostale dejavnosti pa so zajete v osnovni ureditvi organizacije. Poudarek je na tiskem delu, podobnem načinu mišljenja, informacijah, komunikaciji in sodelovanju v procesu odločanja. Ključna za uspeh je naklonjenost organizacijske kulture in klime za zagotavljanje kreativnosti.

Menedžment v organizaciji spodbuja, motivira in navdušuje vse zaposlene za inovativne rešitve, na podlagi katerih podjetje pridobi na trgu boljši izhodiščni položaj pred konkurenco in doseže izide s pomembnimi konkurenčnimi prednostmi. Sodelovanje udeležencev tima in pisna poročila so bistvena v vseh razvojnih stopnjah pri sistematičnem razvoju novega izdelka.

Proces razvoja novega izdelka se lahko definira s petfaznim modelom, imenovanim metodologija DMADV »six sigma«. Prikazani model DMADV vključuje pet medsebojno povezanih faz: definiranje, merjenje, analiziranje, design in potrditev (slika 2.4).

**Slika 2.4** Proces razvoja novega izdelka po metodi »DMADV six sigma«



\* Angl. CTQ (critical to quality), kritičen za kakovost

Vir: Product Innovation, Rainey 2005, 123

Prva je faza **definiranja**, ki je podobna shematični ravni katerega koli procesa razvoja novega izdelka. Definira področje razvojnega programa vključno z organizacijskimi dejavniki. Postavljajo se vprašanja: Kateri so elementi sistema? Kaj so cilji in kaj so prioritete?

Faza definiranja ustvari časovni razpon za razvojni program, ki je na podlagi definiranega razvojnega časa pretvorjen v plan za izvedbo. Običajno vključuje razvojno stopnjo uvajanja, na podlagi katere se kasneje primerja dejansko stanje s predvidenimi

časovnimi okviri. Struktura v organizaciji je prirejena za timsko delo z možnostjo povezovanja udeležencev z zunanjim poslovnim okoljem. V timskem delu pa so opredeljene vloge in odgovornosti, potrebni viri in predvidene ocene časa trajanja posamezne aktivnosti.

Po fazi definiranja sledi faza **merjenja**, ki določi cilje in merila, ki so kritična za kupce. Iz predhodnih analiz poslovnega okolja, pisnih poročil o možnostih za izboljšave izdelkov, prednostnih potreb in pričakovanj pripravi specifikacijo izdelka za fazo analize. Faza merjenja se osredotoča na zunanje vplive in s tem zagotovi, da razvojni program izpolni potrebe in želje naročnikov. Analizira druga podjetja, kako zagotavljajo konkurenčnost, ali nove tehnologije. V tej fazi se na osnovi kvalitativnih in kvantitativnih podatkov in informacij določi, kako izpolniti pričakovanja kupcev, okolja, zaposlenih in ostalih deležnikov.

Sledi faza **analiziranja**, ki izhaja iz izbora najbolj primernih priložnosti za izboljšavo izdelka. V tej fazi se oceni kakovost izdelka z merili opredeljenimi v fazi merjenja, hkrati pa se oblikujejo nadaljnje izboljšave. Ovrednotenje potreb se nanaša na:

- cilj razvojnega procesa,
- primerljivo industrijsko panogo,
- podjetja, ki prednjačijo na svojem področju,
- druge izdelke.

Ovrednotenje potreb vključuje preverjanje priložnosti za izboljšave po posameznih področjih, iskanje nerešenih težav in določanje elementov z negativnimi vplivi.

Za fazo analiziranja je bistvenega pomena pregleden plan, ki zagotavlja izpolnitev načrta in pridobitev soglasja vodstva. Zahteva obsežno in detajlno analizo izdelkov, procesov in vseh predvidenih in nepredvidljivih posledic. Razvojna stopnja vključuje oceno, ali ima organizacija zadostne kapacitete za izvršitev programa. Če se pokaže kritična točka v zmožnostih, jo je treba odkriti in izločiti. Ko je kritična točka odpravljena, se razvojna stopnja nadaljuje do naslednje stopnje. Če pa so kritične točke po koncu razvojne stopnje še vedno nerešene, se znova preverijo in na podlagi tega pride do dogovora, ali obstajajo alternativne možnosti ali pa se razvoj zaključi.

V fazi **designa** se ideja spremeni v specifikacijo in detajlno tehnična navodila in risbe, ki definirajo fizični vidik izdelka. To vključuje graditev sestavnih delov v komponente, modele in končni izdelek. Vključuje določitev zahtev materiala, vzdržljivosti materiala, dogovore o sestavnih delih ter izločitev napak in odpravo težav. Omenjene analize vključujejo tehnike za ublažitev tveganja. Parametri na tej razvojni stopnji temeljijo na zahtevah glede kakovosti izdelka, industrijskih standardih in okoljevarstvenih predpisih.

Faza designa vključuje razvoj potrditve načrta. Potrditev načrta je odločilen element v razvojni stopnji izdelave vzorca. Pregled vzorca zagotavlja, da so potrebe in zahteve dosežene, kot smo si zastavili, se pravi, z očmi kupčevih potreb in želja. Kupčevo zadovoljstvo je eno izmed najbolj pomembnih meril pri katerem koli vzorcu.

Faza **potrditve** vključuje izdelavo prototipov in osnutkov za testiranje veljavnosti vzorcev in njihove ustreznosti pri novem izdelku v poslovnem okolju. Cilj je zagotoviti, da izdelek ustreza predvideni uporabi, da so potencialne okvare in napake zmanjšane na minimum in tveganja ublažena. Pri potrditvi vzorca je bistveno, da vzorec zagotavlja predpisano kakovost in karakteristike proizvoda, preden je ta lansiran v večjih količinah. Če so težave odkrite, se jih da pravočasno popraviti ob nizkih stroških. Vsi novi vzorci so testirani in s tem je zmanjšano tveganje na minimum. Rešitve težav ter ublažitve napak pred proizvodnjo in prodajo izdelka znižujejo tveganje in stroške.

### **3 OSNOVA ZA RAZVOJ NOVIH IZDELKOV**

#### **3.1 Kreiranje idej**

Pri raziskovanju priložnosti za razvoj novih izdelkov in tehnologij imamo več načinov zbiranja idej. Osnovni koraki vključujejo razumevanje potreb po novih izdelkih, raziskovanje obstoječih in potencialnih virov idej, opisovanje notranjih in zunanjih potreb in ovrednotenje priložnosti. Koraki, ki si sledijo, so določitev ciljev in prioritet, vrednotenje idej in končni izbor ideje za nadaljnji razvoj.

Novе ideje predstavljajo začetek procesa razvoja novega izdelka. Razvoj novega izdelka je nepretrgan proces, v veliko podjetjih se ideje neprenehoma porajajo pri posameznikih, v timih in poslovnih enotah. Nova ideja je formalna začetna točka procesa razvoja novega izdelka, v katerem se ideje identificirajo, ovrednotijo in selekcionirajo.

Raziskovanje priložnosti za nove izdelke zahteva proučevanje zunanjih poslovnih pogojev in trendov vključno z razumevanjem potreb trga in želja ter pričakovani kupcev. Prav tako zahteva temeljito ovrednotenje notranjih prednosti in slabosti v podjetju. Občasno tudi sreča igra svojo vlogo; ideje se preprosto porodijo iz napak, ki se v laboratorijih obrnejo v priložnosti.

Veliko razvojnih idej izvira od kupcev in trgov, kjer so imeli težave z obstoječimi izdelki ali so imeli potrebe, ki niso bile izpolnjene. Zato iščejo boljše rešitve za nastale probleme; kupci pričakujejo višjo vrednost izdelka in storitve, kot je pri kupljeni. Zaradi tega je bistvenega pomena, da se proizvajalci zavedajo, da kupci in moč trga igrajo ključno vlogo pri identifikaciji priložnosti za nove izdelke. Odpravljanje napak na obstoječih izdelkih predstavlja priložnosti za oblikovanje novih.

Novi izdelki lahko nastajajo tudi zaradi sprememb poslovnega okolja. Na primer, sprememba zakonodaje lahko omeji uporabo določenega materiala, vključenega v izdelek, zaradi česar se pojavi potreba po spremembi izdelka. Spodbude za razvijanje novega izdelka lahko pridejo iz mnogo virov, na primer od kupcev, konkurentov, dobaviteljev, prodajalcev in sorodnih industrijskih panog.

Tehnologija je tudi vir novih izdelkov, še posebno če so zaradi tehnološke inovacije boljše zadovoljene kupčeve potrebe. Razvoj novosti zunaj organizacij ali industrije lahko spodbudi dramatične izboljšave izdelkov za široko porabo.

Ustvarjalnost in razmišljanje tudi »izven okvirja« sta nujna pogoja za kreiranje idej. Pomanjkanje natančnih poti ni omejitveni faktor. Pomembno je, da ima podjetje dobro postavljen – sistematiziran proces za izvajanje posameznih korakov za uresničitev ideje.

»Za razvoj novih izdelkov in storitev so pomembni viri idej. Deželak (1984: 142) je te vire razdelil v naslednje tri skupine:

- notranji viri za nove izdelke: marketing, R&R (raziskave in razvoj), vodstvo podjetja, drugi viri;
- zunanji viri: ponudniki, povpraševalci, kupci, posamezniki, druge organizacije;
- posebne analize kot viri za nove izdelke: brain-storming, funkcijske analize, analize problemov, futurologija, morfološke metode, sinektične metode.«

(Devetak 2000, 65)

Nevihta možganov (brain-storming) temelji na nekaterih znanih principih ustvarjalnega mišljenja; nekateri jo imenujejo tudi spreletavanje možganov in burjenje duha; je najbolj znana in najpogosteje uporabljena skupinska tehnika. Je priljubljen način raziskovanja organizacijskega znanja z uporabo formalnih in neformalnih metod. Nevihta možganov zahteva odprto izmenjavo idej brez negativnih povratnih informacij ali neugodnih posledic za predlagatelja ideje.

Strukturna analiza (morfološka metoda) temelji na večdimenzionalni klasifikaciji, s katero razčlenjujemo določene celote na posamezne dele. S to metodo najprej analiziramo problem in ga po potrebi tudi posplošimo zaradi vzbujanja novih idej. Nato sledi zbiranje funkcij in popoln opis ter postopek združevanja funkcij. Po opravljenih prvih treh fazah sledi osrednja, kreativna faza, v kateri delnim funkcijam priredimo možne rešitve. Podane rešitve pa so znane v zaključni fazi.

Zapisovanje idej (brainwriting) lahko opredelimo kot metodo, ki v nasprotju z možgansko nevihto, kjer pridejo do izraza ljudje, ki so produktivnejši, če diskutirajo, zadovolji vse tiste, ki svoje ideje laže izrazijo s svinčnikom in papirjem. Slabost metode je zahteva po eksaktni pisni komunikaciji, ki je vsakdo ne obvlada najbolje.

Najbolj očitni viri za iskanje novih idej so obstoječi programi. Reševanje problemov, repozicioniranje izdelkov, oskrbovanje novih trgov, srečevanje z novimi potrebami in željami in zagotavljanje dodatnih koristi ter kakovosti izdelka so viri za nastajanje novih izdelkov. Organizacija ima ponavadi značilno podatkovno bazo in znanje, povezano z delovnim področjem za formiranje novih izdelkov, in te informacije se dajo uporabiti pri analizah priložnosti za razvoj novih izdelkov.

Nenehne spremembe v poslovnem okolju (zunanje ideje) kreirajo nove priložnosti. Omenjenim spremembam je treba slediti in jih identificirati kot vir novih idej. Pri tem so pomembni novi okoljevarstveni predpisi, zakonodaja, kupci, prodaja in marketing, uslužbenci v podjetju, kupci v industriji, udeleženci v logistiki, konkurenti, zaposleni v



oddelku R&R, novi znanstvenoraziskovalni dosežki, konference in sejmi, infrastruktura, lastniki itd.

Ideje z mednarodnih perspektiv so lahko podane s strani strateškega menedžmenta, oddelkov za R&R, tehnologije, marketinga, proizvodnje, financ, storitev, zaposlenih itd.

Smotri in cilji opredeljujejo kategorije, ki so najbolj odločilne in izražajo določene cilje, ki jih je treba doseči. Prerasti cilj, pomeni, izboljšati predlog za nov izdelek. Vrednosti, predstave in koristi smotrov so pogosto povezani skupaj. Vodstvo lahko potrdi, da bo novi izdelek dosegel trg v 24 mesecih ali da bo njegova kakovost izražena z manj kot desetimi napakami na milijon možnosti za napake. Lahko določi raven tveganja, ki je še sprejemljiva v pogojih celotne investicije ali vpliva na posel.

Funkcijske strategije pri razvoju novih izdelkov pogosto vključujejo notranje potrebe organizacije. Področje marketinga si želi novih izdelkov za dopolnitev obstoječih programov, za to, da bi se zaščitili pred agresivnimi konkurenti, ki se poskušajo okoristiti na račun slabosti organizacije in z nezagotavljanjem celovitega programa izdelkov. Proizvodnja morda potrebuje sezonske izdelke za zapolnitev proizvodnih kapacitet. Tehnologija morda potrebuje preračun kapacitet, ki jih lahko koristi v določenem obdobju. Finance pa morda želijo nov izdelek za izboljšanje dolgoročnega denarnega toka.

Veliko organizacij je odprtih za ustvarjalno domišljijo svojih zaposlenih, ki je brez omejitev. Omejitve so potencialni viri težav. V organizaciji se lahko pojavi pomanjkanje določenih sposobnosti in virov ali pa ima le-ta slabosti na specifičnih področjih, ki bodo vplivala na proces razvoja novega izdelka. Tipična omejitev je pomanjkanje finančnih sredstev.

### **3.2 Analiza idej**

Izid faze kreiranja idej je seznam sprejemljivih idej, ki ustrezajo kriterijem organizacije in imajo potencial za uspeh v poslovnem okolju. V tej fazi je možno in smiselno proizvesti čim več idej.

Faza analize ideje razvija začetno idejo od primarne ideje za razvoj do bolj dodelane ideje na osnovi analiz, ob upoštevanju omejitev izdelka, trga, proizvodnje in financ. Primarni namen je določiti potencial vsake ideje in odločiti, katera izmed njih naj bi se razvila v nov izdelek. Razvoj ideje vključuje preoblikovanje od ideje do osnutka izdelka, ki bo izbran za razvoj. Tako se ideja preoblikuje v poslovno priložnost.

Stroga selekcija je osnova za uspeh razvoja novega izdelka. Število izbranih zamisli je odvisno od zmožnosti in sredstev organizacije in kriterijev za vodenje razvoja novih izdelkov – programov.

Ideja o izdelku se osredotoča na pozicioniranje izdelka, na potrebe kupcev, na obliko izdelka in funkcijo. Ideja je pogosto izražena s specifikacijami, ki povezujejo kupčeve potrebe s karakteristikami izdelka. Lastnosti izdelka vključujejo značilnosti, ki zagotavljajo delovanje in posledično koristijo kupcu.

E. Raymond Corey je ponudil celovit pogled od ideje za razmišljanje do prodaje novega izdelka:

- izdelek je celoten paket koristi, ki jih kupec kupi ob nakupu blaga;
- smisel izdelka mora biti zagotavljanje koristi kupca;
- izdelek ima različen pomen pri različnih skupinah potencialnih kupcev, saj kupci na različnih segmentiranih trgih verjetno razvrstijo pomembnost lastnosti različnih izdelkov različno;
- izdelek ni marketinško in strateško dokončno oblikovan, je spremenljiv.

(Povzeto po Rainey 2005, 191)

S perspektive izdelka je glavni cilj razviti paket koristi izdelka, funkcij in značilnosti, ki so najbolj privlačne za večino potencialnih kupcev. To vključuje izbor ciljnega izdelka, identificiranje kupčevih potreb in določitev stroškov izdelave izdelka. Specifikacije izdelka so dosežene, ko zadostijo potrebam kupcev in zahtevam trgov, medtem ko se do skrajnosti zmanjšajo negativni vidiki, ali pa te potrebe ustvarijo.

Faza analize idej vključuje natančno analizo zunanjih dejavnikov (koristi, vplivov in nepovezanih zunanjih dejavnikov na trgu).

Za oceno zamisli za nov izdelek podjetja uporabljajo strogo selekcijo v več korakih, s katero določijo, ali obstajajo utemeljeni razlogi, da organizacija investira v razvoj novega izdelka. S to metodo prepoznajo možnosti, ob tem pa preračunajo vrednost porabljenega časa, truda in denarja. Namen stroge selekcije idej je tudi izločitev zamisli za izdelke, ki so neustrezni ali nezdružljivi s strategijo in cilji organizacije ali niso primerni glede na zmožnosti podjetja.

Izbira idej je kompliciran in težaven proces, vendar je na koncu treba sprejeti odločitev. Ideje presojujejo na različnih ravneh in z različnimi tehnikami. Končna odločitev je odvisna od razpoložljivih sredstev za investiranje, primernosti tehnološkega procesa in ustreznosti glede na usmeritev podjetja.

Pomembno je spoznanje, da so uporabljene tehnike za vrednotenje idej samo orodja za podporo pri sprejemanju odločitev. Niso nujno pravila za sprejemanje odločitev. Dejanski proces sprejemanja odločitev vključuje subjektivna mnenja udeležencev, ki morajo imeti poglobljeno znanje o poslovnem okolju. Izbor je večinoma narejen na

osnovi izkušenj in perspektiv vključenih udeležencev ter njihovega medsebojnega sodelovanja.

### **3.3 Planiranje razvoja**

Osrednji izziv te faze je prevajanje kupčevih potreb, konceptov in specifikacij izdelka v zaporedje korakov, odločitev vodstva in načrtov dela.

Vsaka organizacija ima načrt, kako priti do konca procesa. Pokaže nam bistvene elemente po posameznih področjih, opredeli in prikaže posledice ter termiski načrt na osnovi ocen časa, predvidenega za različne aktivnosti. Običajno smo pri razvoju novih izdelkov časovno omejeni. Organizacije z dobro definiranimi procesi razvoja planirajo glavne elemente (delo, plan, ljudje, proces, nov izdelek) po urah, dnevno, tedensko ali mesečno.

Udeleženci tima po vsaki kontrolni točki napravijo pisno poročilo, kjer so navedeni doseženi rezultati, identificirane napake ter sprejeti korektivni ukrepi, če so potrebni. Ko so korektivni ukrepi izvedeni, se razvoj nadaljuje do naslednje stopnje. Če pa se pomanjkljivosti ne odpravijo, je potreben določen čas za odločitev, ali se program nadaljuje ali ne. Tveganje v povezavi z nadaljevanjem razvoja mogoče ni sprejemljivo. Vsekakor kontrolne točke prihranijo čas in denar, ker preprečijo nastanek morebitnih napak na poznejši stopnji, ko je lahko že prepozno.

Tehnike projektnega menedžmenta so bolj primerne za razvoj novih izdelkov v primerih, ko gre za visoko raven negotovosti in pomanjkanje predhodnih izkušenj. V takih situacijah standardni procesi mogoče ne bodo jasni ali izvedljivi. Metodologija projektnega menedžmenta je tipično narejena po meri za specifičen projekt, s tem zagotavlja večjo fleksibilnost in kreativnost. Metode in tehnike, uporabljene med razvojem predhodnih izdelkov, se lahko uporabijo pri naslednjem razvoju novih izdelkov.

Procesni menedžment zagotavlja določen pristop k vodenju razvoja novih izdelkov po programih, ki imajo skupne elemente z že obstoječimi ali predhodnimi, še posebno, če gre za iste skupine izdelkov. Nenehne izboljšave pomenijo, da je organizacija prek razvoja velikega števila programov sposobna razviti najboljšo prakso in oblikovati poenotene procese, ki vodijo k optimalnim rezultatom.

Načrti so nujni za poslovno planiranje, za analiziranje in razvoj novih izdelkov. Vključujejo ugotovitve glede trga in zagotavljajo preglednost njegovih zahtev. Obsegajo celoten časovni razpon procesa razvoja novega izdelka.

Osnovni korak pri planiranju je opredelitev, kaj je uspeh v razvoju novega izdelka. Z definiranjem elementov programa organizacija in razvojni tim razumeta, kaj se zahteva.

Osnovna zahteva večine novih izdelkov v razvoju je skrajšanje razvojnega časa. Za doseg te zahteve je potreben plan za izvedbo. Z medsebojnim sodelovanjem strokovnjakov z več področij v timu lahko hkratno izvajanje aktivnosti zagotavlja hitrost, natančnost in temeljitost obenem.

Veliko organizacij ima dobro definirane projekte za razvoj novih izdelkov. V vsaki razvojni stopnji so dogovorjeni natančni pogoji, »kaj« je treba izpolniti in »kdo« je odgovoren, da so vse razvojne stopnje dokončane in rezultati doseženi. Projekt vključuje poročilo in specifikacije ob koncu vsake razvojne faze. Pri vseh projektih pa sta bistvenega pomena dobra medsebojna komunikacija in sodelovanje na vseh ravneh v organizaciji (proizvodnja, nabava, prodaja, finance itn.).

Zaradi potrebe po hitrosti in kakovosti se veliko organizacij odloči za ustanovitev večfunkcijskih timov za razvoj novih izdelkov. Člani tima so pristojni za upoštevanje predlogov kupcev, dobaviteljev, konkurentov in sočlanov tima, vse z namenom, da se izboljšujeta izdelek in proizvodni proces. Pritisk za skrajšanje razvojnega časa novega izdelka, vpliv virov in tehnologij ter znižanje razvojnih stroškov in stroškov po enoti novega izdelka zahteva, da organizacija stremi k boljšim rezultatom, ki so doseženi z manj viri in hitreje kot v preteklosti.

Tim sestavi vodstvo podjetja ali projektni vodja, odvisno od politike organizacije. Namen tima je povezovanje udeležencev za čim boljše sodelovanje, saj mora doseči pričakovane rezultate. Tim mora biti obveščen o zahtevah, predvideni količini proizvodnje in usmerjenosti proizvodnje. Omenjena komunikacija prispeva k uspehu ali polomu; slaba komunikacija je vedno tudi kriva za polom. Večfunkcijski timi naj bi bolje sodelovali, s tem je izboljšana komunikacija med udeleženci, in zagotavljali, da so vsi elementi vključeni v planih in v razvojnih stopnjah izvedbe procesa.

Don H. Lester, proizvodni menedžer Hoechstove divizije z desetimi leti izkušenj kot vodja projektnega tima za razvoj novih izdelkov, je razvil naslednja merila za kadrovanje večfunkcijskih projektnih timov pri razvoju novih izdelkov:

- želeni vodstveni slog tima in raven strokovnega znanja: kompleksnejši ko je koncept novega izdelka, večje je želeno strokovno znanje;
- spretnosti in strokovno znanje članov tima: Hoechstove projektne time za razvoj novih izdelkov sestavljajo ljudje s strokovnim znanjem kemije, tehnike, trženjskega raziskovanja, finančne analize in proizvodnje;
- raven interesa za določen koncept novega izdelka: ali obstaja interes oziroma celo visoka raven lastništva nad konceptom in zavezanosti (»koncept zmagovalca«);

- možnost za osebno nagrado: kaj motivira posameznike, da želijo sodelovati pri teh prizadevanjih;
- raznolikost članov tima: to vključuje raso, spol, narodnost, širino in globino izkušenj ter osebnost. Bolj ko je tim raznolik, večja sta razpon stališč in zmožnost za odločanje.

(Kotler 2004, 355)

Večfunkcijsko delujoči timi imajo večinoma odgovornost za preoblikovanje izbrane ideje v nov izdelek. Večfunkcijski tim sodeluje od samega začetka izbiranja idej pa do zaključene razvojne stopnje, ko je izdelek pripravljen za lansiranje na trg. Pri odločanju pa se upoštevajo nastale situacije in design, ki je bil potrjen na začetku.



## **4 METODE IN TEHNIKE ZA ANALIZO IN ODLOČANJE**

### **4.1 Proučevanje izdelka/trga s pozornostjo na oblikovanju izdelka**

Proces oblikovanja je bistven za uspeh razvoja novega izdelka. Na splošno kupci in družba podpirajo tiste izdelke in proizvajalce, ki izpolnjujejo njihova pričakovanja in dolgoročno skrbijo za njihovo zadovoljstvo. Pridobitev potrošniškega zaupanja je glavni dosežek. Osnovna filozofija oblikovanja je, da naj bi izdelek že med samim procesom oblikovanja vzbujal zaupanje.

Izdelek mora imeti značilnosti, funkcije in koristi, ki kupca pritegnejo. Nakup izdelka je rezultat, ki prinese vrednost. Vrednost pa je definirana z obeh strani, tako s strani proizvajalca kot kupca. Oblikovalec novega izdelka mora proizvesti novo vrednost. Kupci morajo dobiti primerno vrednost za ceno izdelka. Vsi, ki so sodelovali v timu, pa morajo dobiti ustrezno nagrado. Vrednost je poudarjena na mnogo načinov. Marketinški pristop, kakovost, koristi in fleksibilnost sorazmerno s stroški ali ceno so bistveni elementi.

Oblikovanje izdelka vključuje združitev tehničnih vidikov izdelka, potreb in pričakovanj trga. Vključuje izbor tehničnih funkcij izdelka in tehnologij in določa obliko izdelka na osnovi zahtev. Oblikovanje izdelka je celovit proces, ki definira lastnosti izdelka po meri kupcev, je vezni člen med specifikacijo izdelka in izborom tehnik, tako marketinga kot proizvodnje, ter testiranj in prodajo samega izdelka. Dodatne spremembe pri oblikovanju izdelka vplivajo na spremembe v marketinških in proizvodnih planih. Razvoj na področju oblikovanja, marketinga, proizvodnje in s finančnega vidika mora biti sprejet soglasno in pri njegovem izvajanju je treba biti dosleden.

Dobro oblikovanje vključuje tiste lastnosti, ki zagotavljajo izrazito kakovost proizvoda in izjemno kupčevo zadovoljstvo. Primerna cena in kakovost proizvoda zagotovitva fleksibilnost na trgu, v proizvodnji in pri dobavi izdelka. Kakovost je bistven element, ki vodi v kupčevo zadovoljstvo. Enotno oblikovanje pospeši tok proizvodnje in zagotavlja nižje stroške izdelka. Osnova za zagotavljanje visoke kakovosti izdelka je v uspešnem oblikovanju in povečani vrednosti izdelka.

### **4.2 Marketinške strategije in metode**

Oblikovanje strategije za nov izdelek je ena izmed odločilnih in najtežjih potez pri razvoju novega izdelka. Odličen izdelek lahko ni sprejet, če so odločitve glede marketinške strategije napačne. Najbolj kritični točki sta prenos jasnega sporočila o izdelku pravemu ciljnemu trgu in vplivanje na kupčevo znanje in vedenje. Bistveni vprašanji sta, kako izbrati pravi ciljni trg in kako učinkovito prenesti sporočilo. Izbira

trga je narejena na osnovi sheme segmentiranja, ki pomeni proučevanje demografskih, psihografskih in vedenjskih razlik in zagotavlja najbolj primerno pot za predstavitev novega izdelka.

»Življenjski cikel ideje je tesno povezan z življenjskimi cikli potrebe, tehnologije ali proizvoda. Drugače povedano je formula uspeha takale: prava ideja ob pravem času na pravem mestu – in to dovolj hitro.«

(Likar 2001, 100)

Podjetje mora prilagajati strategijo pozicioniranja in prilagajanja spremembam, ki jih prinaša čas na področju izdelkov, trga, tekmecev. Vsak izdelek prehaja skozi različne stopnje v življenjskem ciklu.

Z vidika življenjskega cikla izdelka in najpogostejših sprememb, ki doletijo podjetje, ko izdelek prehaja skozi posamezne stopnje življenjskega cikla, moramo upoštevati več dejstev:

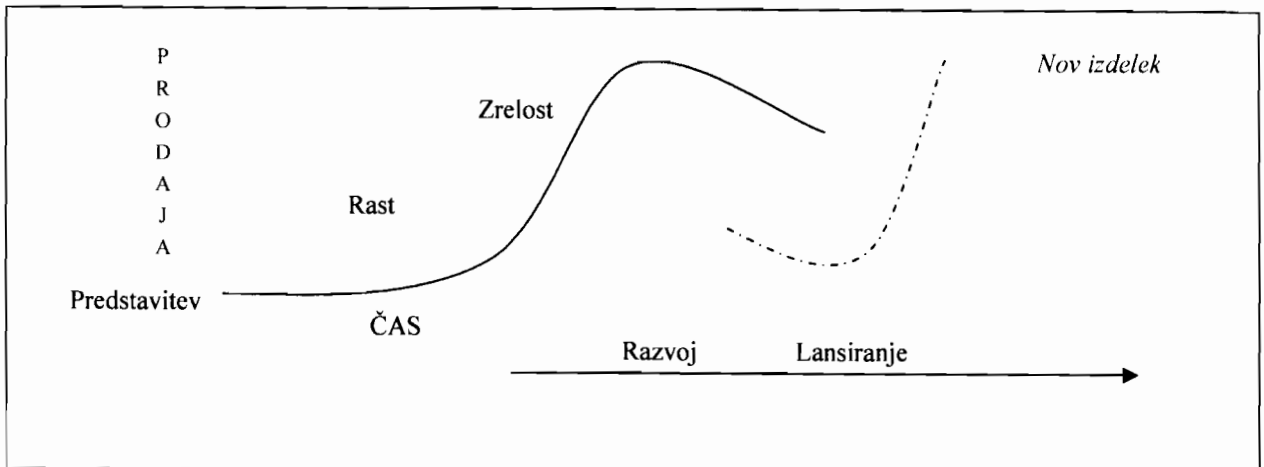
- izdelki niso večni,
- izdelki prehajajo skozi različne stopnje, ki prodajalcu prinašajo različne izzive, priložnosti in težave,
- dobiček na različnih stopnjah življenjskega cikla izdelka raste in pada,
- različne stopnje življenjskega cikla izdelka narekujejo različne strategije na področju trženja, financ, proizvodnje, nabave in ravnanja s človeškimi viri.

(Kotler 2004, 328)

Slika 4.1 prikazuje splošen življenjski cikel izdelka in hkrati predstavitev novega izdelka na trg. Stopnja življenjskega cikla izdelka je kritični faktor pri odločitvi, kdaj in kako dati v prodajo nov izdelek. Razvoj strategije se osredotoča na dosego potencialnih kupcev in privlači njihovo pozornost. Tržna prodornost (delež vseh kupcev, ki kupujejo pri tem podjetju) je bistven mehanizem za graditev prodajnega volumna na potrebno raven za dosego praga donosnosti in premik v prenesen tržni delež.



**Slika 4.1** Splošen življenjski cikel izdelka in predstavitev novih izdelkov



Vir: Product Innovation, Rainey 2005, 82

Strategija izdelka definira pozicijo izdelka na trgu, potencialni življenjski cikel izdelka, pričakovano kupčevo vedenje, ekonomske dejavnike in ceno, promocijo, distribucijo, servis in zahteve pakiranja. Strategija izdelka ima dva enakovredna dela: razsežnost izdelka in razsežnost trga. Lastnosti izdelka so tipično določene z združenimi naporimi oblikovalcev in tržnih raziskovalcev skupaj s potencialnimi kupci. Podjetje se samo odloči o tem, na kaj se bo osredotočilo na trgu. Izbran marketinški pristop mora biti združljiv z realnostjo trga med razvojem novega izdelka in poznejšim marketinškim razvojem po začetku prodaje. Mora biti združljiv z zmožnostjo sledenja organizacije vse večjemu tržnemu deležu izdelka.

Marketinške strategije so odvisne od vrste novega izdelka. Izbira marketinške strategije zahteva določitev najboljše kombinacije tržnih virov in programov za pozicioniranje izdelka na trgu in za izkoriščanje teh potencialov skozi čas. Program zahteva tudi sprejemanje odločitev v zvezi s cenami, promocijskimi dejavnostmi in načinom dostave. Strategije so vezni člen smotrov. Smotri vključujejo: prodiranje na trg in doseganje tržnega deleža; razvoj vzdržljivega in visoko kakovostnega izdelka ter njegove lastnosti; vzdrževanje novega izdelka in finančne sposobnosti.

Strategije so izoblikovane na način, da so prilagojene trgu, izdelku in finančnim možnostim. V veliko primerih je za nove izdelke življenjski cikel izdelka tipično bližji zgodnji razvojni stopnji. Možen je širok razpon tržnih strategij. V takih situacijah so prednosti in slabosti. Prednost je v tem, da obstaja veliko poti za diferenciranje marketinških programov od konkurenčnih. Slabost so višja tveganja in negotovost. Trgi in kupci mogoče ne bodo sprejeli novih izdelkov. Mogoče bo treba premagovati nepredvidene ovire.

### 4.3 Proizvodne strategije in metode

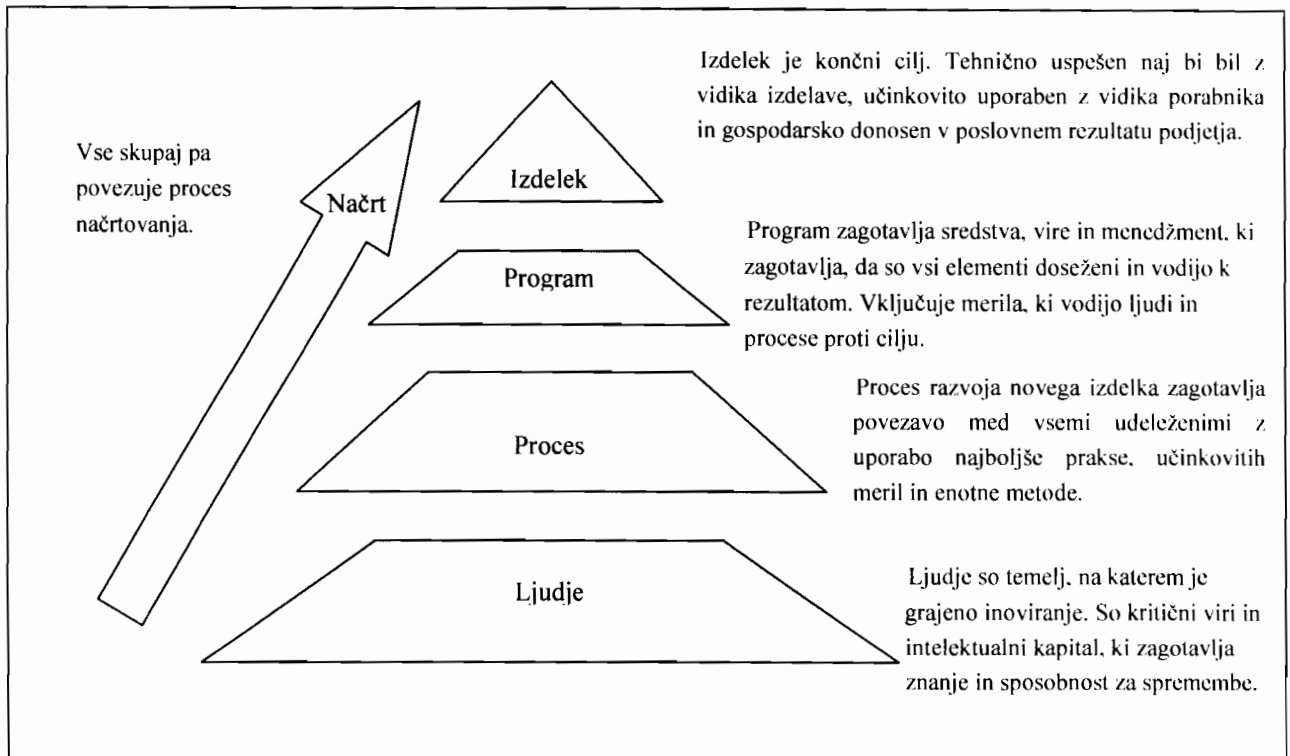
Proizvodna organizacija preoblikuje vložke v izide s koristno uporabo strojev ali drugih virov, tako da obdela in doda vrednost surovinam, repromaterialom in jih preoblikuje v končne izide. Če uspešna organizacija preživi, mora biti vrednost izidov višja od celotnih stroškov vložkov.

Določitev tipa proizvodnega procesa s proizvodnimi kapacitetami je kritični faktor v oceni zmožnosti proizvodnega sistema in pri stroškovni strukturi izdelka. Medtem ko je ugodno imeti linijsko proizvodnjo z enakomernim tokom materiala za nižanje stroškov in izboljšanje kakovosti, take metode v zgodnjih fazah proizvodnje novega izdelka niso vedno izvedljive.

Oblikovanje mreže dobaviteljev (kooperantov) je zelo popularno zaradi več razlogov. Prvi izmed njih je skupno zmanjšanje števila zaposlenih: podjetja morajo še vedno izvesti vse potrebne poslovne funkcije, vendar z manj zaposlenimi. Drugi razlog je, da je zunanja mreža dobaviteljev lahko cenejša kot izobraževanje ali vodenje zaposlenih, ki ga zahteva izvajanje omenjenih funkcij v podjetju. Tretji razlog za to, da je zunanja mreža dobaviteljev postala popularna za mnoga podjetja pa je, da je to del njihove filozofije in strategije oz. kot prvi korak k temu, da podjetje postane virtualno. Mreža dobaviteljev pa je za podjetje pomembna tudi zaradi načrtovanja kapacitet. Vprašanje je, ali porabiti denar za gradnjo notranjih kapacitet ali uporabiti mrežo dobaviteljevih storitev ali proizvodnih kapacitet.

Slika 4.2 prikazuje jedro razvoja novega izdelka, ki izhaja od ljudi prek procesov, programov do izdelka z dobro načrtovanim planom.

**Slika 4.2** Jedro razvoja novega izdelka



Vir: Product Innovation, Rainey 2005, 584

Za doseg cilja je potrebno motiviranje zaposlenih, ki s svojim znanjem in predanostjo razvoju prispevajo k uspehu. Pomembno je uspešno sodelovanje na vseh ravneh v organizaciji in vključenost vseh odgovornih v procese. Skrivnost uspeha so komunikacije, izobraženi in strokovni timi, učinkovita medsebojna koordinacija, zavzetost za odločitve in, najpomembnejše, prizadevanje vseh udeležencev za odličnost.



## 5 UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG

### 5.1 Oblikovanje in razvoj

Po vsaki opravljeni razvojni stopnji je potrebno preveriti uresničevanje ciljev, ki zagotovijo, da bodo končni rezultati zadovoljili pričakovanja kupcev in organizacije. V primeru pojava neskladnosti ali sprememb v poslovnem okolju med razvijanjem novega izdelka – programa se mora proces oblikovanja in celotnega razvoja izdelka prilagoditi novim okoliščinam. Proces oblikovanja odraža nove podatke in znanje, pridobljeno skozi vse predhodne razvojne stopnje.

Začetna točka je navadno specifikacija izdelka, definirana glede na izhodišča kupca in analize, ki jih opravi podjetje. Velik poudarek je na odnosu med designerjem in industrijo. Oba sta v vlogi uporabnika, ki preizkušata, tehtata, ocenjujeta, na drugi strani pa se sprašujeta o uporabnosti, varnosti, priročnosti, psihičnem in fizičnem ugodju pri uporabi predmeta ter racionalni proizvodnji in posredovanju na trg. Proces oblikovanja izdelka zagotovi, da se iz pripravljenih načrtov, specifikacij, skic, predvidenih materialov in zamisli za definiranje izdelka to preoblikuje v realnost. Dobro oblikovani izdelki naj bi imeli pet lastnosti (funkcionalnost, ekonomičnost v uporabi, prilagojenost doseženi ravni tehnologije, ergonomičnost, estetski vidik in ekološki vidik).

Razvojna stopnja *oblikovanje in razvoj* je ključna točka pri razvoju procesa novega izdelka. Predstavlja prehod od planiranja, analiziranja in procesov, ki so bolj raziskovalni, do bolj poglobljenih procesov, kjer se zamisel o izdelku pretvori v tehnično in komercialno izvedljiv izdelek. V oddelku za raziskave in razvoj se razvije ena ali več fizičnih različic predlaganega koncepta izdelka. Cilj je najti prototip, ki vsebuje ključne značilnosti, opisane v designerjevi dokumentaciji, ki pri normalni uporabi in v normalnih razmerah deluje brezhibno in za katerega je mogoče izpeljati proizvodnjo v okviru predvidenih sredstev. Simulacije podjetju omogočajo oblikovanje in preizkus vzorcev izdelka, kar omogoča dosego prožnosti pri odzivanju na nove informacije in razreševanje negotovosti s hitrim preverjanjem alternativ.

Michael Schrage, raziskovalni sodelavec v medijskem laboratoriju MIT, je napovedal, da je »uspešno izdelovanje prototipov lahko najdragocenejši temeljni vir konkurenčne prednosti«, o katerem lahko sanja inovativna organizacija. (Povzeto po Kotlerju 2004, 366)

Marketinški načrt (kdaj se vstopa na trg (čas), kje (strategija zemljepisne usmeritve), komu (ciljni trg morebitnih kupcev), kako (strategija uvajanja novega izdelka na trg)) mora biti razvit skupaj s procesom programiranja izdelka. Marketing izdelka je določen in nedoločen na osnovi vidikov izdelka in njegove predvidene uporabe. Marketinški

načrt mora biti usklajen s celotnim razvojem novega izdelka in realnostjo izdelka/trga samega.

Strokovnjaki morajo poleg zagotavljanja funkcionalne značilnosti izdelka znati obravnavati tudi psihološke vidike, tržniki pa morajo posredovati informacije o značilnostih, ki so pri porabnikih priljubljene. Preverjanje pri porabnikih lahko poteka na več načinov: možno je preizkušanje po domovih ali v podjetjih, kjer se razvija nov izdelek.

Inovacija skozi povezovanje v celoto deluje le, če je menedžment zavezan planu in se drži časovno predpisanih rokov. Menedžment mora imeti neposredno znanje o programih razvoja novih izdelkov in razumeti posledice sprejetih odločitev, nemoteno po začrtani poti skozi oblikovanje in razvoj brez prekinitiv.

## **5.2 Validacija**

Faza validacije je zadnja ključna faza procesa razvoja novega izdelka pred lansiranjem na trg in služi za preverjanje odločitev, ali so prave in usklajene s pričakovanji. Poročila na koncu vsake razvojne stopnje in tudi razvojne stopnje validacije so glavne metode za povečanje verjetnosti, da bo cilj razvoja dosežen.

Med razvojno stopnjo validacije so sprejete odločitve, ki so bile med oblikovanjem in razvojem določene in preizkušene, z namenom, da nov izdelek izpolni pričakovanja kupcev. Proces validacije vključuje pregledovanje najpomembnejših elementov razvoja novega izdelka in dokazuje, da izdelek ustreza podrobnemu opisu, ter zmanjšuje napake.

Razvojna stopnja validacije se osredotoča na metode zniževanja tveganja, kar zahteva čas, napor in denar. Ta razvojna stopnja priskrbi dokaz, da je potencial novih izdelkov vreden investicij in da ni skrbi, da bi bil denar za lansiranje izdelka porabljen nesmotrno. To je še posebej pomembno, če so potrebne investicije pred prodajo ali če gre za večje strateško, marketinško, tehnično ali finančno tveganje.

Testiranje izdelka določi prednosti in slabosti izdelka pri njegovi predvideni uporabi. Bilo naj bi resničen preizkus karakteristik izdelka in načina, kako zadovoljuje potrebe kupca. Za nove izdelke, ki so le izboljšani obstoječi izdelki z manjšimi spremembami, je lahko število testiranj omejeno na osredotočanje, na spremembe in pogoje, na katere te vplivajo. Na drugi strani, če je izdelek prvič predstavljen svetu ali predstavlja pomembno razliko od običajnih stanj, materialov ali sestavnih delov, je treba pozornost nameniti vsem vidikom pri testiranju pod strogimi pogoji. Testiranje uporabnosti izdelka navadno zahteva dodaten čas in napor in potencialne zamude pri vstopu na trg. Kakorkoli, z več porabljenega časa je verjetnost, da ima izdelek možnosti za uspešen proces lansiranja, večja.

Odločitev za testiranje je odvisna od stopnje tveganja ter potrebe po ravnotežju važnejših ciljev celotnega programa. Testiranje mora biti veljavno, da program razvoja novega izdelka lahko doseže vse cilje, vključno s časom prihoda na trg, stroški razvoja (investicij), učinkom izdelka, stroški na enoto in zmanjšanjem tveganj. Ni lahko doseči tako visokih in pogosto nezdružljivih ciljev. Tako s perspektive kupčeve varnosti ublažitev tveganj pogosto pomeni visoko stopnjo previdnosti. Pri razvoju novih izdelkov se pojavlja veliko vprašanj in premislekov, preprostih odgovorov pa ni. Vsaka situacija mora biti temeljito analizirana in načrtovana, preden je projekt zaključen.

Potrebe, hotenja in načini uporabe se razlikujejo od kupca do kupca. Težko je obljubiti testiranje uporabnosti izdelka, ki bi lahko preizkusilo vse možne načine njegove uporabe. Prvi korak v procesu testiranja je določitev namena in cilja testa. Ključna vprašanja vključujejo:

- Ali bo izdelek deloval, kot predvidevamo?
- Kaj je njegova kakovost in pričakovana raven dela?
- Ali se pojavljajo okvare?
- Kakšne so možnosti za uspeh?
- Ali je treba kaj spremeniti za izboljšanje verjetnosti za uspeh novega izdelka?

Tržno testiranje in druge tržnoraziskovalne metode so se leta uporabljale za določitev sposobnosti za razvoj marketinških programov za nove izdelke. Testiranje trga bolj kot sam izdelek raziskuje primernost izdelka in predlagane marketinške poti v realnih razmerah na trgu. Namen tega je zagotoviti, da je marketinški plan predvsem namenjen prevladujočim pogojem in trendom na trgu. Znova pridobljene informacije so uporabljene za izboljšanje ali prilagoditev marketinške promocije.

Pomembna skrb pri marketinškem testiranju je potencial za konkurenco, ki lahko z njim predhodno prejme informacije o novih izdelkih in sorodnih marketinških programih. Te informacije lahko omogočijo konkurenci razvoj identičnega novega izdelka ali uvedbo ukrepov za zmanjšanje uspeha novega izdelka ali učinkovitosti marketinške promocije. Za zavarovanje pomembnih rezultatov se mora tržno testiranje obvezno osredotočiti na marketinški segment. Če je testiranje vodeno na napačnem ciljnim trgu, potem so dobljene informacije o trgih brez vrednosti, ali še slabše, lahko vodijo v napačne odločitve.

### **5.3 Trženje in lansiranje novega izdelka na trg**

Najboljše prakse predlagajo, da se spremembe oblikovanja pojavijo takoj, ko je v procesu oblikovanja to mogoče. Spremembe na koncu razvoja novega izdelka naj bi bile

minimalne. Kakorkoli, nemogoče se je dogovoriti, da ne bo več sprememb po določeni točki v procesu oblikovanja. Po razvojni stopnji validacije ali celo prej, se vodstvo odloči, da zamrzne spremembe oblikovanja, da zmanjša potencialne zamude pri uvedbi izdelka na trg. Taka pooblastila delujejo za standardne pojave ali dodajanje dodatkov, ki niso nujni. Kakorkoli, če gre za vprašanje varnosti ali odstranjevanje napak, potem mora podjetje preprečiti izpostavljanje nevarnosti zaradi tveganega izdelka.

Bistvo je, da vsi zaposleni v organizaciji razumejo, kaj je nov izdelek in kaj se od njega pričakuje. To vključuje zamisli in podporo nenehnemu izboljševanju izdelka. S tem ko vodstvo izobražuje in motivira zaposlene pri razvoju izdelka, da vedeti, da bo organizacija prispevala kar največ za kakovosten izdelek.

Napovedati spremembe in odgovoriti na dinamiko poslovnega okolja sta pomembni znamenji za lansiranje novega izdelka. Plan razvoja novega izdelka zahteva nenehno posodabljanje, ki zagotavlja, da elementi planov ustrezajo pričakovanjem kupcev. Razumevanje prevladujočega trga, poslovnih razmer in trendov mora biti prilagojeno zapletenosti poslovnega okolja in spremembam na izdelku.

Nekatera najpomembnejša vprašanja so:

- Načrtovani prihodki. Ali je velikost ciljnih trgov zadostna za tok prihodkov, zahtevanih za uspeh?
- Rast trga. Ali je potencialna stopnja rasti trga skladna s pričakovanji prodaje, denarnim tokom?
- Osnova kupca. Ali je število kupcev na dolgi rok primerno za ohranitev uspešnosti novega izdelka?
- Potrebe kupca. Ali marketing razume kritične potrebe in hotenja kupcev in ali je podani plan gledan s pravega stališča?
- Prodaja koristi. Ali koristi novega izdelka ustrezajo ali presegajo pričakovanja kupcev? Ali se marketinški plan osredotoča na trženje najpomembnejših koristi?
- Jasno sporočilo. Ali marketinški plan izrazi vplivno sporočilo, ki bo doseglo potencialne kupce?
- Napovedovanje reakcije konkurenta. Kakšne so pričakovane reakcije konkurenta in njegov položaj na drugi strani novega izdelka?
- Premikanje ovir. Ali je kaj novih ovir k uspehu ali so obstoječe ovire odstranjene, da je uspeh bolj verjeten?

(Povzeto po Rainey 2005, 553)



Omenjena vprašanja predstavljajo končni korak k zmanjšanju negotovosti in pridobivanju zaupanja, da so vsi tržni elementi pripravljeni.

Lansiranje je zelo odvisno od industrije in poslovnih situacij. Za planiranje razvoja novega izdelka z osredotočenjem na celoten trg z obsežne geografske perspektive je lansiranje lahko enkratni dogodek na določen dan. Vsak vidik celotnega plana razvoja novega izdelka je vpeljan hkrati. Za manjše plane ali za tiste s skromnejšimi strategijami je dejansko lansiranje manj odločilno in lahko poteka v daljšem časovnem obdobju. V takih primerih lansiranje postane niz korakov, ki doseže vrhunec v planu razvoja novega izdelka z dosegom kritične točke. Dosežena kritična točka je pri planu razvoja novega izdelka lahko sprejeta kot popolna uvedba izdelka na trg.

S prihodom spletnih strani je lansiranje programov postalo pomembnejše pri uvajanju izdelkov na trg. Velikokrat se je težko prepričati o razliki med predhodnimi aktivnostmi testiranja na trgu in dejanskimi prodajnimi pristopi do zahtevnejših kupcev. Uporaba elektronskih komunikacij dovoljuje planu razvoja novega izdelka gladek prehod od razvojne stopnje do razvojne stopnje brez skrbi za točne označbe dejanskih točk v procesu razvoja novih izdelkov. To je lahko prednost za mala podjetja ali za manjše plane razvoja novih izdelkov, ki jih je lažje voditi. Večji plani pa zahtevajo ogromno koordinacije med različnimi skupinami, omejenimi z medsebojnim delovanjem. Teoretično naj bi bile težave v komunikaciji minimizirane z moderno informacijsko tehnologijo in računalniškimi sistemi, vendar pa možnost komunikacije ni jamstvo za doseganje končnih ciljev.

Cilj lansiranja je uvedba izdelka na trg in doseganje uspeha na trgu. Uspeh je kriterij, ne pa pot, po kateri se pride do njega. Medtem ko je lahko več boljših poti za doseg končnega rezultata, je cilj izpolniti plan razvoja novega izdelka in obdržati izdelek na trgu.



## 6 ANALIZA V PODJETJU

### 6.1 Kratka predstavitev podjetja

Brest-Pohištvo, d. o. o., podjetje za proizvodnjo in promet pohištva ter opreme, v nadaljevanju Brest, je bilo ustanovljeno v letu 1947. Od leta 1995 je podjetje v celoti v zasebni lasti; njegovi prvi lastniki so bili Mitja Strohsack, Miran Petan in Toni Lovko. Podjetje Brest danes obsega 28.000 m<sup>2</sup> pokritih in 22.000 m<sup>2</sup> odprtih površin. Pri svoji proizvodnji uporabi prek 2.000.000 m<sup>2</sup> furnirja in izdela prek 550.000 kosov različnega pohištva letno. Spada med velika podjetja, trenutno zaposluje 375 delavcev. Ustvarjeni letni promet je vreden okrog 20 milijonov evrov. V skladu z določili podjetja opravlja upravljaljsko funkcijo generalni direktor Mitja Strohsack.

Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja ploskovnega pohištva višjega cenovnega razreda (spalnice, dnevne sobe, pisarniško pohištvo ter drugo sestavljivo pohištvo), ki je v 96 odstotkih namenjeno izvozu na zahtevne trge Evrope in Združenih držav Amerike, preostale štiri odstotke pa proda domačemu kupcu.

Sodobna razvojna strategija, nenehno izobraževanje zaposlenih na vseh področjih in posodabljanje tehnologije, predvsem pa vlaganje v razvoj omogoča podjetju, da se uspešno sooča z vse močnejšo svetovno konkurenco, ob tem pa lahko tudi domačemu kupcu ponudi več in bolje.

V lesni industriji Slovenije je pogost pojav proizvodnje pohištva po ideji ali načrtih znanega kupca iz tujine. Brest izdela okoli 96 odstotkov proizvodnje po naročilu tujih kupcev.

V letu 1996 je podjetje pridobilo certifikat ISO 9001, na podlagi katerega zagotavljajo izdelavo kakovostnih izdelkov in storitev. V letu 2000 pa je pridobilo zeleni standard kakovosti ISO 14001, s katerim je zastavljena okoljska politika, ki jo tudi uspešno izvaja. V letu 2001 je prejelo priznanje *rating leta*, ki ga vsako leto podeljuje priznana bonitetna hiša I, d. o. o., poslovne informacije skupaj z največjo bonitetno hišo na svetu Dun & Bradstreet. S tem si je zagotovilo priznanje, da poravnava vse svoje obveznosti v dogovorjenem roku.

Ob sedanjih posodobitvah pri proizvodnih postopkih pa si podjetje želi zagotoviti tudi večji tržni delež na domačem trgu, in sicer je njegov cilj podvojiti obseg prodaje na domačem trgu. To mu omogočajo novi programi, s katerimi namerava iztržiti večji delež v slovenskem prostoru. Znotraj tovarne pa tehnično tehnološke posodobitve omogočajo stalno rast obsega proizvodnje, tako da je podvojitev prodaje na domačem trgu tudi tehnično in tehnološko izvedljiva.

Ker ni edini proizvajalec pohištva v Sloveniji, si mora izdelati tržno strategijo, kako obdržati zveste kupce in pridobiti (marketinški prijemi, kakovostna ponudba, svetovanje, servisiranje ...) nove kupce na domačem in tujem trgu.

Prodaja podjetja na domačem trgu od leta 2001 nenehno narašča. Vodstvo pa želi prodajo dodatno podpreti z dobro tržno strategijo, ki jo namerava določiti s pomočjo obsežne tržne raziskave.

## **6.2 Razvoj in testiranje novih izdelkov**

Raziskovalno-razvojna dejavnost je organizirana tako, da so za določene naloge odgovorni posamezni oddelki oz. po potrebi sodeluje več oddelkov. Prodaja ima nalogo raziskovati trg, predlagati nove izdelke; oblikovanje, konstruiranje in izdelava prototipa pa je v pristojnosti tehnično-tehnološke priprave dela in področja za raziskave in razvoj. Oddelek tehnično-tehnološke priprave dela je pristojen za izdelavo celotne tehnične dokumentacije. Proizvodni oddelek skupaj s tehnično-tehnološko pripravo dela je odgovoren za redno proizvodnjo. Po potrebi se v podjetju tudi sestavi strokovni tim, ki je sestavljen iz predstavnikov komercialne, tehnično-tehnološke priprave dela, nabave, designerjev (v nekaterih primerih kupcev) in direktorja. Njegovo delovanje je povezano predvsem z odločitvami v ključnih fazah razvoja. V podjetju so bili taki timi dobro sprejeti in z njihovo pomočjo uvedeni novi programi, ki so vsem zaposlenim dokazali, da je sodelovanje lahko uspešno in učinkovito, če je volja na vseh straneh. Se pa pojavijo tudi napetosti, največkrat zaradi rokov izdelave, ki pa jih je v današnjem času treba razumeti in sprejemati.

Razvoj novih izdelkov je v tesni povezavi z obstoječimi. Pri razvoju novih izdelkov v lesni industriji se srečujejo bodisi s povsem novimi, z izpopolnjenimi izdelki ali z izdelki z manjšimi spremembami. Načrtovanje izdelkov je sestavni del vseh temeljnih načrtovanj organizacije. V podjetju se spremljajo prejeta naročila, tako za proizvodnjo kot za razvoj izdelkov, vsakodnevno oz. tedensko ali periodično, odvisno od kontinuitete naročil. Največji poudarek je na ugotavljanju obsega prodaje (količinska in vrednostna prodaja) oz. na njeni rasti ali upadanju. V podjetju spremljajo tržni delež, konkurenčni položaj, izdelke, ki prinašajo največje dobičke, izdelke, ki bi jih bilo treba nadomestiti z novimi, s kakšnimi marketniškimi prijemi povečati obseg prodaje itd. Spremljanje poteka vsak mesec, zaradi planiranih prognoz vnaprej pa je potrebno nenehno spremljanje prodaje in zagotavljanje čim bolj realne slike, na podlagi katere se lahko ukrepa v primerih upada prodaje.

Znano je, da se življenjski cikli tudi v lesni industriji skrajšujejo in so pritiski čedalje hujši. Glede na programe, ki jih ima podjetje v svojem asortimentu, je opaziti, da se pri kupcih v zahodni Evropi le-ti v normalnem življenjskem ciklusu menjajo na tri do štiri leta, nekateri izmed njih pa zaradi neuspešnosti prodaje tudi že po letu in pol,

maksimalno dveh letih. Velikokrat pa se podjetju zgodi, da so izdelki odtujeni in preneseni k drugemu proizvajalcu, s katerim kupci dosegajo boljše pogoje (nižja cena). Pri kupcih v Ameriki pa je opazno, da ko se nov program uveljavi, je njegov življenjski cikel daljši kot v Evropi, s tem da se izdelek po določenem obdobju malenkostno spremeni (nova barva, dodan kakšen detajl). Knjižne police našega podjetja se na primer v Ameriki prodajajo že prek dvajset let. Največkrat kupci pri na novo razvitem programu, ki se je na trgu dobro uveljavil, spremenijo barvo in ga še naprej uspešno tržijo.

Smernice za razvoj novega izdelka se največkrat pridobijo na sejnih v tujini; pri proizvajalcih vgradnih elementov, ki ponujajo nove rešitve (prosto tekoča vodila, vijaki, zapiralni mehanizmi, posebne spona, svetila, ročaji, stekla, kolesa itd.); z zahtevami kupca po določenih vgrajenih materialih; novi tehnologiji, ki omogoča lažje in večje možnosti pri obdelavi z lesnimi materiali (les, furnir, papir, vezana plošča, iverka, MDF, površinski materiali itd.); poddobavitelji, ki omogočajo nove rešitve pri dobavi novih elementov (npr. razvoj oplašene iverne furnirane noge, ki je znotraj votla, namesto lesene noge). Pri uporabi materialov pa je treba nameniti posebno pozornost okolju, ekonomskim in političnim ukrepom določenih trgov itd.

Vse zbrane ideje in informacije, ki jih podjetje sprejme s strani kupcev, se posredujejo v razvojni oddelek, ki jih prouči in poda oceno in možnosti za nove investicije v proizvodnji.

V sodelovanju s tujimi partnerji podjetje razvija njihove ideje in poskuša posredovati tudi svoje predloge. Ker pa kupec design izbere, se mora podjetje največkrat držati dogovora o zunanji obliki, videzu in uporabnosti, tako da pri tem spretno uporablja svoje znanje o tem, kako bo izdelke konstruiralo, da bo delo v proizvodnem procesu čim lažje in preprostejše.

Čas razvoja posameznega izdelka je vsakič drugačen; giblje se od šestih mesecev pa do enega leta. Zelo pomembni dejavniki pri razvoju novega izdelka so:

- kupci, ki podjetje podpirajo pri samem razvoju, potrjujejo tehnično-tehnološke rešitve, dovoljujejo uporabo določenih materialov, obiskujejo podjetje in prisostvujejo pri pregledu prototipov in vzorcev in podajo takojšnje pripombe oz. odgovore, ki so potrebni za nadaljevanje razvoja;
- konstrukcijska zahtevnost samega izdelka v smislu, ali bo pri izdelavi treba uporabiti veliko časa in ročnih spretnosti ali pa je izdelek že na začetku prirejen za serijsko proizvodnjo;
- produktni vodja v podjetju, ki skrbi, da so vse prejete informacije o razvoju novega izdelka podane naprej v oddelek tehnično-tehnološke priprave dela in v vzorčno delavnico ter s tem omogoča nemoten potek razvoja;

- konstruktor, ki vse prejete tehnološke in konstrukcijske informacije vgradi v izdelek in te tudi s svojimi sodelavci in nadrejenimi na primeren način izmenja (npr.: nevihta možganov, zapisovanje idej, morfološka metoda);
- dobavitelji na novo razvitih materialov, ki prav tako s svojim razvojem prispevajo k razvoju novega pohištvenga izdelka in s svojimi pravočasnimi dobavami zagotovijo možnost hitrejšega razvoja in vgraditve v izdelek;
- vzorčna delavnica in delno proizvodnja, ki na podlagi navodil konstruktorja pripravi nov vzorec, ki je izdelan na podlagi predpisanega postopka in na za to prirejenih strojih v določenem času;
- testiranje vzorca, nekatere metode testiranja v lesni industriji trajajo tudi štiri tedne ali več (testiranje površinske obdelave na hladne tekočine – voda, parafinsko olje, alkohol, kava; na suho toploto in na razenje površine itd.); nekatera testiranja pa opravi kupec sam v svojih laboratorijih.

Pri vseh navedenih dejavnikih je potrebno sodelovanje vseh vključenih pri razvoju in prenosu informacij. Pri kontroli vsakega posameznega vzorca je narejen zapisnik, kjer je vzorec potrjen oz. podani predlogi za popravke ali izboljšave. Dogovori se nov termin za vzorce in če je vzorec dokončno potrjen, tudi rok, do katerega se izdelajo finalni vzorci, ki jih pošljejo kupcu na testiranje, za razstavne namene in fotografiranje.

Še preden nadaljujemo opis razvoja, moramo zapisati, da so v podjetju formalno določeni: zaporedje aktivnosti za razvoj novih izdelkov, dokumenti, ki spremljajo vsako fazo, in odgovornost posameznikov ter skupin, tako kot zahteva standard ISO 9001. V prilogi 1 je prikazana »osnovna shema razvoja«, to je diagram poteka razvoja izdelka skupaj s prikazom odgovornosti. Ta dokument je namenjen opredelitvi odgovornosti za proces razvoja izdelka od ideje do trženja in vloge posameznih poslovnih funkcij v tem procesu.

Zbrane ideje se na sestanku predstavijo, proučijo in selekcionirajo. Navadno ideje o izdelku posreduje kupec, ki dostavi skico izdelka in predstavi izdelek s svojimi očmi. V podjetju se sestanka udeleži tim, ki je odgovoren za omenjenega kupca, navadno so to direktor kot vodja razvoja, komerciala (vodja prodaje in produktni vodja, vodja nabave), oddelek tehnično-tehnološke priprave dela (tehnični direktor, vodja tehnično-tehnološke priprave dela, konstruktor, po potrebi tudi kalkulant), predstavnik razvoja in raziskav. Delo ocenjevanja in selekcioniranja idej se opravi z neformalnim skupinskim pogovorom. Odločitve temeljijo na znanju in izkušnjah strokovnjakov, na podlagi katerih si z neformalnim razgovorom izmenjujejo mnenja glede tržnih, tehnično-tehnoloških in ekonomsko-finančnih možnosti. Med pomembnejše kriterije, ki jih pri tem uporabljajo, spadajo poleg prispevka novega izdelka k povečanju dobička tudi ustreznost glede na cilje in resurse podjetja, prispevek k boljši izkoriščenosti

proizvodnih in delovnih zmogljivosti ter prispevek k tržni privlačnosti blagovne znamke. Na sestanku naredijo zapisnik skupaj s skico izdelka. Povezanost s kupcem je v tej fazi bistvenega pomena, saj tako lahko hitreje rešijo odprta vprašanja.

Naslednja stopnja je »nalog za razvoj«. V tej fazi podjetje oceni prodajne, nabavne in tehnološke zmožnosti ter opravi kalkulacijo. Postopek je odvisen od same konstrukcije izdelka, designa, uporabljenih materialov in tehnologije v proizvodnji. Če so izdelki podobni že razvitim, potem je zadeva hitro rešljiva, drugače pa zahteva več pozornosti. Pri razvoju večjih programov v podjetju se v ta namen izdelava projektna naloga, kjer je predviden nakup nove tehnologije, novih materialov itd. Končno besedo pri odločitvi za nov program ima direktor. Odločitev o razvoju se sprejme že zelo zgodaj, končna odločitev pa je sprejeta, ko kupci potrdijo naročilo.

Za idejo oz. predlog novega izdelka s strani tujega kupca podjetje ne izdeluje tržne analize, saj jo kupec opravi sam. Na domačem trgu pa je sprejeta strategija, po kateri se spremlja prodaja po programih, analizirajo rezultati sejmov, razstav in upoštevajo dosedanje izkušnje in poznavanje trga. V pomoč pa so tudi sestanki s prodajalci, serviserji in monterji, ki posredujejo svoja spoznanja s trga.

Ceno izdelka določajo po sistemu *stroški plus*, se pravi, da nadgradijo lastno ceno izdelka z želenim dobičkom. Lastna cena se določi na podlagi prototipa, z izračunano kalkulacijo (potreben material in čas) na osnovi za to pripravljenih tehnoloških postopkov in obdelav. Cenovni razred izdelka se določi že na samem začetku in je v veliki meri odvisen od zahtev kupca. Ob samem izračunu pa mora biti podana ocena predvidenih letnih količin s strani kupca, saj je to ena izmed glavnih ocen za podajo ustrezne ponudbe.

Že med izdelavo prototipa se ocenijo nabavne možnosti, zlasti pri virih za masivni les, furnir, iverko, posebno okovje, površinske materiale itd. Pri tem mora oddelek nabave obvezno upoštevati nakup materialov, ki so okolju prijazni, saj le tako lahko ugodimo kupčevim zahtevam.

Podjetje ob pripravi finalnih vzorcev za kupca izdelava še dodatno število kosov izdelka skozi proizvodni proces po oddelkih (oddelek furnirnice, strojni oddelek, površinska obdelava in montaža). Tako se pokažejo prve kritične točke, ki so zabeležene in ob predstavitvenem – inštruktažnem sestanku oddelka tehnične priprave dela tudi predstavljene po oddelkih vsem zaposlenim, ki delajo z njim.

Prav tako se preverijo proizvodne kapacitete, to velja še posebej za programe, kjer je vključenih več izdelkov, kjer so prodajne napovedi visoke ali se pojavi zahteva po izboljšani oz. novi tehnologiji.

Izdelava prototipa – vzorca – pomeni, da so se v oddelku prodaje dogovorili, da je izdelek zanimiv in cenovno sprejemljiv, in razvoj lahko nadaljuje s procesom,

konstrukcijo in izdelavo vzorca. To fazo opravi oddelek tehnično-tehnološke priprave dela in oddelek za raziskave in razvoj. Vzorec izdelajo v vzorčni delavnici na podlagi konstruktorjevih skic, načrtov in dokumentacije vzorca.

Vsak vzorec podjetje izdela v dveh kosih. Eden je posredovan kupcu na ogled in zahtevano konstrukcijsko testiranje, ki ga izvajajo kupci sami glede na svoje potrebe trga. Če se podjetje dogovori za pregled vzorca v tovarni, se izdela samo en kos. Od podjetja se zahteva samo testiranje površine, ki se opravlja v tujini (v Sloveniji ni potrjenega laboratorija za ta testiranja), preostala testiranja pa se opravijo v Sloveniji ali pa se od dobaviteljev zahtevajo ustrezni certifikati, ki dokazujejo ustreznost vgrajenih materialov.

Tržno testiranje opravlja kupec sam, navadno je za to pristojen kupčev razvojni tim, ki ima točno izdelano strategijo o lansiranju izdelkov na trg. Vsak izmed kupcev ima svoj način poslovanja; razvoj novih izdelkov je pri velikih kupcih zelo varovana skrivnost, ki jo mora podjetje upoštevati. Testiranje poteka od štiri do osem tednov, odvisno od zahtevnosti izdelka. Vsi izdelki morajo zagotavljati konstrukcijsko varnost, kakovost in biti ustrezno zaščiteni pred poškodbami.

Po potrditvi vzorca in oddanih ponudb s strani kupcev se prične izdelava tehnično tehnološke dokumentacije izdelkov. Navadno za izdelavo potrebujejo tri tedne, lahko pa tudi več, kar je odvisno od števila novih izdelkov, zahtevnosti konstrukcije in zasedenosti oddelka.

Prva testna serija je dogovorjena. Izdela se sto kosov posameznega izdelka, zaokroženo na polne palete, navadno najkasneje v roku dveh mesecev od potrditve vzorca. Pri tem se pokažejo morebitne pomanjkljivosti oz. tako imenovane kritične točke v proizvodnem smislu, ki jih poskušajo čim prej odpraviti. Do sprememb pa lahko pride tudi pri kontroli testne serije. Vzrokov je lahko več: težavna sestava izdelka, nerazumljiva navodila za sestavo, premalo kartonov na paleti, pretežek karton, na novo definirana sestava posameznih artiklov v kartonu, vgrajeni material ne izpolnjuje svoje funkcije (npr. krivljenje hrbtišč), konstrukcijska ali tehnološka napaka itd. Vse spremembe so posledica načrtnega dela ponovnega vrednotenja izdelka, ki se opravlja dvakrat letno ali pogosteje, odvisno od potreb prodaje.

### **6.3 Določanje marketinških ciljev**

Novi izdelki so življenjskega pomena za rast in razvoj podjetja. Tehnološki razvoj, spremembe zahtev kupcev in dejavnost konkurence ne dopuščajo, da bi se podjetje držalo le obstoječih izdelkov. Kupci zahtevajo nove izdelke in konkurenca je pripravljena storiti vse, da bi jim ustregla. Zaradi globalizacije trga se število novih izdelkov v svetu ves čas povečuje, posledica tega pa je, da se skrajšuje življenjska doba



posameznih procesov, hkrati z njo pa čas, ki ga ima podjetje na voljo za razvoj novega izdelka.

Podjetje ima temu primerno zastavljene cilje;

Kratkoročni cilji:

- povečanje prodaje za 10 do 15 odstotkov letno,
- intenzivno iskanje novih strateških partnerjev – kooperacija,
- razvoj svoje blagovne znamke,
- širitev na trge nekdanje Jugoslavije (Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija, Črna gora).

Srednjeročni cilji:

- povečana kapaciteta proizvodnje,
- investiranje v nove tehnologije,
- razvoj novih izdelkov z obstoječimi kupci,
- dvig kakovosti izdelkov za nižjo ceno.

Dolgoročni cilji:

- dolgoročna uspešnost,
- dolgoročno zadovoljstvo kupcev z izdelkom.

Za njihovo uresničitev je poleg finančnih sredstev potreben tudi kanček sreče, da bodo informacije o izdelku prišle v prave roke ob pravem času in bo potreba po izdelku še aktualna.

Prodajni cilji so doseči letni obseg prodaje 24 milijonov evrov do leta 2010, se pravi, da bi se obseg prodaje glede na prodajno realizacijo v obdobju od leta 2001 do 2005 moral povečati v povprečju za deset odstotkov letno. Predvidevamo, da bo v tem poslovnem letu prodajna rast boljša, saj smo v obdobju od leta 2001 do 2005 razvili v povprečju kar 120 izdelkov letno, katerih prodaja se povečuje oz. so nekateri izmed njih že v obdobju zrelosti.

#### **6.4 Opredelitev strategij in sestavin 5P**

Podjetje bo s svojim izdelkom na trgu tako dolgo, dokler bo izpolnjevalo zastavljene cilje. V primeru zamenjave izdelka z novim – boljšim, ki je rezultat nenehnega izboljševanja, podjetje takoj prekine prodajo prejšnjega. Izkušnje so namreč pokazale, da je taka strategija najbolj pravična do odjemalca, ki mora biti zadovoljen. Morebitne zaloge starega izdelka se prodajo po nižani ceni, tako tudi odjemalci vedo, kakšno

blago dobijo. Nепrestano je treba ohranjati konkurenčno prednost in o tem obveščati kupce. Prednost mora temeljiti na uporabnih lastnostih izdelka, če pa to ni več mogoče, moramo poudarjati cenovno prednost izdelka, kar je skrajna možnost. Konkurenca je hkrati zaželena in ne. Zaželena zato, ker nas spodbuja h kreativnosti in opominja, da se ne sme spati na lovorikah, nezaželena pa, ker nam manjša tržni delež. Posebej je treba začeti poudarjati imidž podjetja kot inovativnega podjetja s kakovostnim izdelkom iz Evrope.

Strateško planiranje ne prepozna vstopa podjetja Brest kot proizvajalca neposredno na trg, saj je izdelek v tujini predstavljen pod imenom kupca. Prav tako podjetje ne vstopa na tuje trge Evrope in Amerike direktno, saj jih premalo pozna in ima za to premalo kapitala. Se pa na trgu pojavlja kot zanesljiv dobavitelj vodilnih trgovskih podjetij, ki imajo svoje prodajne kanale. Ker se podjetje ne promovira samo, ga je tudi težje najti. Svoje izdelke razstavlja samo na večjih in za podjetje pomembnejših sejnih, na preostalih pa se udeleži pogovorov s kupci.

Odločitve podjetja so v čim večji meri usmerjene v zagotavljanje in ohranjanje stikov z dosedanjimi kupci in povečevanje obsega prodaje le-tem ter iskanju še drugih kupcev, s katerimi bi lahko ustvarili prav tako pristen odnos kot z obstoječimi.

Že razviti izdelki podjetja so namenjeni različnim trgom. Izdelani so z enako pozornostjo in kakovostjo ne glede na trg. Pri razvoju jih je podjetje glede na predhodno omenjeno strategijo 5P (poglavje 2.2 Strateška logika in inoviranje izdelkov) opredelilo na sledeč način:

- plan, ki zagotavlja smer in se opredeli, ko je potrjen vzorec s kupčeve strani. V planu so opredeljeni roki za vse posamezne oddelke v proizvodnji, ki se predhodno preverijo s ključnimi oddelki – tehnično-tehnološka priprava dela (priprava tehnične dokumentacije), proizvodnja (kapacitete in pretok blaga po oddelkih), nabava (zagotavljanje repromaterialov in kooperacije), prodaja (plan lansiranja naročil z roki in uskladitev rokov dobav s kupci);
- program, ki je nosilec in je opredeljen na osnovi razvitih izdelkov. Teh lahko vsebuje več, lahko pa samo enega, odvisno od razvoja in zahtev trga. Če se razvija večji program, je navadno več izdelkov, če pa so zahteve samo po določenih izdelkih, je program manjši;
- proces, ki nam kaže pot, je potek, ki ga zahteva izdelek pri prehodu skozi tehnološki proces, proizvodnjo in naprej na trg. Zahteva natančne opredelitve zaporedja in trajanja posameznih operacij. Navadno se po prvi testni seriji znova preveri, ali je zastavljeni proces optimalen glede na tehnično-tehnološko izpopolnjenost proizvodnje;

- ljudje, ki ustvarjajo, so ključnega pomena, saj brez njih ne bi bilo razvitega novega izdelka niti odkritih novih prednosti in izboljšav, ki jih izdelek prinaša. Medsebojno sodelovanje in prenos znanja je osnova za uspeh vsakega na novo razvitega izdelka na trgu;
- izdelek, ki je cilj, je na novo razvit in s svojo kakovostjo, funkcionalnostjo, obliko, embalažo, estetskim videzom, z življenjsko dobo trajanja, izkazuje nove lastnosti, ki so nadgradnja znanja v podjetju in pri kupcih in so na trgu vedno dobrodošle. Kakovost razvitih izdelkov se kaže predvsem: v kakovosti uporabljenih materialov, kakovosti izdelave, osebnem pregledu vsakega kosa, predvideni dolgi življenjski dobi in brezhibnem delovanju; embalaža ima različen pomen pri različnih izdelkih, kupec navadno kupuje z očmi, vendar v malo drugačnem smislu. Embalaža je takšna, da zagotavlja varen transport izdelka do kupca in tudi varen prevzem kasneje v trgovini. Velika večina kartonov ima tiskane etikete in oznake, ki zagotavljajo varnost in tudi njihovo zapiranje je linijsko, kar pomeni, da so kartoni estetsko zaprti. Oblika in masa kartonov je tudi eden izmed zelo pomembnih faktorjev, saj se pri razvoju vedno upošteva, da kartoni ne presegajo 25 kg (če je le mogoče), da se lahko varno naložijo na leseno ali plastično paleto, da je z njihovo dostavo s kamioni oz. kontejnerji prostor čim bolj zapolnjen itd. Vse omenjeno se upošteva, ko se razvija nov izdelek, po potrebi in izkušnjah pa se to dopolni tudi kasneje, če se pojavijo težave.

## **6.5 Analiza razvoja novih izdelkov**

V tem poglavju bomo prikazali analizo razvoja izdelkov v obdobju od leta 2001 do leta 2005 za celotno podjetje Brest-Pohišstvo, d. o. o.

V podjetju Brest-Pohišstvo, d. o. o., so vsako leto v povprečju razvili 23 novih programov (vzeto obdobje od leta 2001 do 2005), ki so bili načrtovani s sodelovanjem kupca. Razmeroma visoko število je odraz zainteresiranosti podjetja za nove razvojne možnosti in na drugi strani zaupanja, ki ga ima podjetje pri kupcih. Postopka za razvoj standardnih izdelkov in izdelkov po naročilu kupca se med seboj razlikujeta, vendar pa je velik del aktivnosti v obeh primerih enak, le nekatere faze so izpuščene (zbiranje idej – v začetni fazi razvoja, raziskava trga) ali pa so manj temeljito izvedene.

Za podjetje pomeni razvoj novih izdelkov zelo pomembno dejavnost in temu je zato posvečeno veliko pozornosti. Razvoj razmer na svetovnem trgu in vse hujša konkurenca pa podjetje silijo, da se na tem področju nenehno razvija in je zato eno izmed vodilnih podjetij v lesni industriji, ki ima velik prodajni delež na tujem trgu.

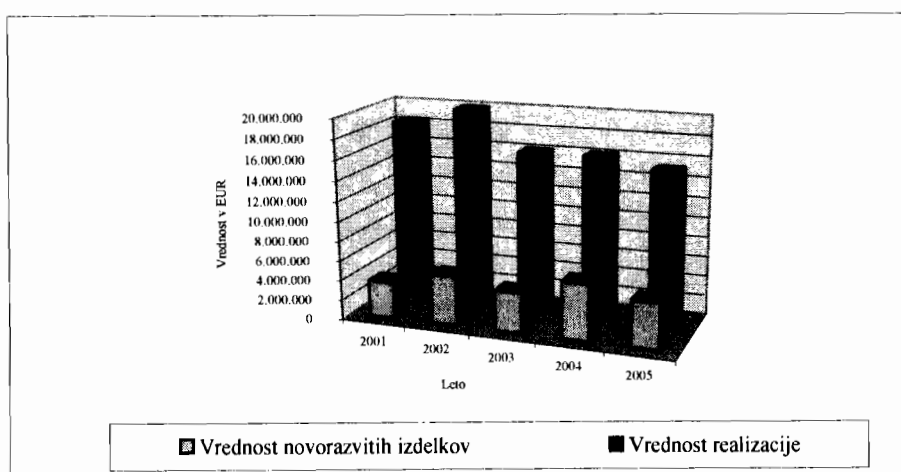
Ciljna skupina kupcev za podjetje so tista trgovska podjetja, ki imajo veliko prodajno moč na trgu in s svojo prodajo skrbijo za kontinuirana naročila za izdelke, ki presegajo minimalno količino 200 kosov za izdelek in si sledijo mesečno.

Značilno za lesno panogo pa je, da se je uporaba materialov v svoji že tisočletni zgodovini kar precej spremenila. Precej velik poudarek je na uporabljenih in vgrajenih materialih, ki naj bi bili človeku prijazni in neškodljivi ter naj bi se z njihovo uporabo skrbelo tudi za okolje in neobnovljive vire. Zaradi ogroženosti človekovega bivanja so nekateri viri tudi že zaščiteni in je njihova uporaba strogo prepovedana (npr. les iz tropskega deževnega gozda). Od pristojnih inštitucij in prodajalcev je zato treba pridobiti certifikate, s katerimi se dokazuje izvor in vsebnost vgrajenega blaga.

Dejstvo pa je tudi, da je konkurenca vsako leto bolj izrazita in brez dodatnih vlaganj v raziskave in razvoj je obstoj na trgu zelo vprašljiv. V podjetju že nekaj let deluje poseben oddelek za *raziskave in razvoj*, ki poleg stalnih članov po potrebi vključuje tudi zunanje strokovne sodelavce, z Biotehniške fakultete – oddelek za lesarstvo, Gospodarske zbornice in druge. V sklopu predstavljenih novosti na trgu in zanimivih dognanj pa so zunanji sodelavci tudi povabljeni v podjetje, da novosti predstavijo zaposlenim, ki poskušajo na novo pridobljeno znanje tudi uporabiti.

Na sliki 6.1 je prikazan delež novorazvitih izdelkov v primerjavi z realizacijo v obdobju od leta 2001 do 2005, le-ta se giblje od dvajset do petintrideset odstotkov.

**Slika 6.1** Delež na novo razvitih izdelkov v primerjavi s skupno realizacijo podjetja za obdobje 2001 do 2005



Vir: Brest-Pohišstvo, d. o. o., 2006

V prilogi 3 je v tabelah je prikazan promet s kupci, s katerimi obseg prometa presega dva odstotka v obdobju od leta 2001 do 2005 in je vezan na tuji trg; te kupce bomo

označevali s črkami od »A« do »G«. Pod »drugo«, pa so zajeti vsi preostali kupci, označeni s črko »I«, s katerimi je dosežen promet, manjši od 2 odstotkov.

Navedli bomo tudi ugotovitve kupcev na podlagi anketnega vprašalnika, Priloga 2, glede njihovega zadovoljstva in kakovosti sodelovanja, ki je ključ do uspeha pri razvoju novih izdelkov.

Kupec »A« (priloga 3) je najpomembnejši kupec podjetja, saj se njegov delež v celotni realizaciji podjetja v obdobju od leta 2001 do 2005 giblje med 32 in 37 odstotki. Z raziskavo smo ugotovili sledeče:

- v podjetju se s kupcem nenehno razvijajo novi izdelki;
- vsako leto je bil razvit vsaj en nov program in temu primerno število novih izdelkov (od dveh do šestnajstih izdelkov);
- kupec je s podjetjem povezan prek svojega informacijskega sistema, ki se nenehno dopolnjuje in izboljšuje ter je usmerjen v dolgoročno sodelovanje s proizvajalci. Prek informacijskega sistema se posredujejo naročila v podjetje, izvaja se fakturiranje blaga, v vsakem trenutku je razvidno, koliko blaga je bilo prodanega, koliko blaga še čaka na odpremo, koliko kamionov je naročenih. V informacijskem sistemu so vsi podatki o izdelku – cena, masa kartonov, volumen, standardno število paketov na paleti itn. Vse blago se odpremlja izključno na polnih paletah. Izdelki se med seboj razlikujejo tudi po prioriteti, kar pomeni, da so nekateri izmed njih pomembnejši od drugih in da je treba skrbeti za varnostno zalogo v podjetju, da jih ne zmanjka. Z informacijskim sistemom je možen vpogled tudi v novosti (objava na novo odprtih trgovin na svetu; objavljene informacije prvih obiskovalcev in zaposlenih; napovedi, katera so nova aktualna tržišča itd.), ki so objavljene na spletu in se sproti dopolnjujejo;
- življenjski cikel nekaterih programov je v podjetju samo eno leto, najdaljše obdobje življenjskega cikla po programu pa je za raziskovano obdobje tri leta;
- raven zahtevnosti pri razvoju novih izdelkov se spreminja, z leti je opaženo, da je podjetje bolj konkurenčno s tehnološko bolj zahtevnimi izdelki;
- izdelki se dobavljajo na trge Evrope, Severne Amerike in Azije;
- pogostost obiskov kupca v podjetju je zelo velika, vsaj vsak teden enkrat na tehnični ravni, komercialno pa enkrat na štirinajst dni, s tem da so stiki s kupcem prek telefona in e-pošte vsakdanji. Prav tako pa se podjetje udeležuje kupčevih vabil na predstavitev novosti in izobraževanje, ki jih kupec uvaja za vse dobavitelje in ki uporabljajo kupčev interni informacijski sistem (novosti se predstavijo na enodnevnih izobraževanjih, ki so potem

prenesene na informacijski sistem, ki ga podjetje uporablja za poslovanje s kupcem).

Na podlagi anketnega vprašalnika je bilo ugotovljeno naslednje: kupec je podal zelo dobro mnenje o vtisu, ustrežljivosti osebja, suverenosti sodelavcev, razvoju izdelka po kupčevih željah in orientaciji na kupca. Ocena dobro je bila podana pri točnosti dobav, funkcionalnosti, zanesljivosti in kakovosti embalaže izdelka in reševanju reklamacij. Najpomembnejše anketno vprašanje po mnenju kupca je bilo o razvoju izdelka po njihovih željah, fleksibilnosti podjetja in sposobnosti »že prvič narediti prav«. Pri vprašanju konkurenčnosti pa je bilo podano mnenje dobro. Po mnenju kupca je podjetje ocenjeno kot dober dobavitelj.

Kupec »B« (priloga 3) je eden izmed pomembnejših kupcev podjetja, saj se njegov delež v celotni realizaciji podjetja v obdobju od leta 2001 do 2005 giblje med 4 in 15 odstotki. Z raziskavo smo ugotovili sledeče:

- v podjetju se s kupcem nenehno razvijajo novi izdelki;
- od leta 2001 naprej je bil razvit vsaj en nov program letno in temu primerno število novih izdelkov (od enega do devetnajstih izdelkov);
- življenjski cikel nekaterih programov je samo eno leto, najdaljši življenjski cikel po programu pa je za raziskano obdobje pet let;
- raven zahtevnosti pri razvoju novih izdelkov se spreminja, z leti je opaženo, da je podjetje bolj konkurenčno s tehnološko bolj zahtevnimi izdelki;
- s kupcem se poskuša doseči, da bi bili pri nekaterih programih vključeni kooperanti za tehnološke postopke in operacije, ki jih v podjetju ni mogoče izvesti (npr. površinska obdelava visok sijaj, zapiranje robov z ABS-folijo itd.);
- izdelki se dobavljajo na trg Velike Britanije in Francije;
- pogostost obiskov kupca v podjetju je velika, vsak mesec vsaj enkrat na tehnični ravni, komercialno pa enkrat na mesec, stiki s kupcem prek telefona in e-pošte so vsakdanji.

Na podlagi anketnega vprašalnika je bilo ugotovljeno naslednje: kupec je podal zelo dobro mnenje o izgledu, zanesljivosti, ustrežljivosti osebja, suverenosti sodelavcev, razvoju izdelka po kupčevih željah in orientaciji na kupca. Ocena dobro je bila podana pri točnosti dobav, sposobnosti, že prvič narediti prav, fleksibilnosti in reševanju reklamacij. Najpomembnejše anketno vprašanje po mnenju kupca je bilo sposobnost »že prvič narediti prav«, fleksibilnost podjetja ter zanesljivost in kakovost izdelka. O konkurenčnosti je bilo podano zelo dobro mnenje. Po mnenju kupca je podjetje ocenjeno kot zelo dober dobavitelj.

Kupec »C« (priloga 3) je eden izmed pomembnejših kupcev v podjetju, saj se njegov delež v celotni realizaciji podjetja giblje v obdobju od leta 2001 do 2005 med 8 in 22 odstotki. Z raziskavo smo ugotovili sledeče:

- v podjetju se s kupcem nenehno razvijajo novi izdelki;
- od leta 2001 naprej je bil razvit vsaj en nov program letno in temu primerno število novih izdelkov (od treh do petintridesetih izdelkov);
- življenjski cikel nekaterih programov je v podjetju samo eno leto, najdaljše obdobje življenjskega cikla po programu pa je za raziskano obdobje štiri leta;
- raven zahtevnosti pri razvoju novih izdelkov se spreminja, z leti je opaženo, da je podjetje bolj konkurenčno s tehnološko bolj zahtevnimi izdelki;
- izdelki se dobavljajo na angleški trg;
- pogostost obiskov v podjetju s kupčeve strani je velika, po potrebi vsak teden, stiki s kupcem prek telefona in e-pošte so vsakdanji.

Na podlagi anketnega vprašalnika je bilo ugotovljeno naslednje: kupec je podal zelo dobro mnenje o izgledu, zanesljivosti, ustrežljivosti osebja, suverenosti sodelavcev, razvoja izdelka po kupčevih željah, funkcionalnosti izdelka, zanesljivosti in kakovosti izdelka, embalaže in orientaciji na kupca. Ocena dobro je bila podana za izgled prospektov - dopisov, izpolnjevanje dogovorov, točnost danih informacij in design izdelka. Najpomembnejše anketno vprašanje po mnenju kupca je bilo točnost dobav, točnost danih informacij ter zanesljivost in kakovost izdelka. O konkurenčnosti je bilo podano dobro mnenje. Po mnenju kupca je podjetje ocenjeno kot zelo dober dobavitelj.

Kupec »D« (priloga 3) je eden izmed pomembnejših kupcev v podjetju, saj se njegov delež v celotni realizaciji podjetja v obdobju od leta 2001 do 2005 giblje med 4 in 8 odstotki. Z raziskavo smo ugotovili sledeče:

- v podjetju se s kupcem poskušajo razvijati novi izdelki;
- od leta 2001 naprej je bil razvit samo en nov program s petnajstimi izdelki;
- življenjski cikel programov je v podjetju štiri leta in več za raziskano obdobje;
- raven zahtevnosti pri razvoju novih izdelkov ostaja ista, z leti je opaženo, da je podjetje bolj konkurenčno s tehnološko bolj zahtevnimi izdelki in da sta tudi zaradi ekonomskega dejavnika (medvalutno razmerje med evrom in ameriškim dolarjem) obseg poslovanja in razvoj novih izdelkov vsako leto bolj zapostavljena;
- izdelki se dobavljajo na ameriški trg;
- kupec obiskuje podjetje samo po potrebi, stiki prek telefona in e-pošte so vsakdanji.

Na podlagi anketnega vprašalnika je bilo ugotovljeno naslednje: kupec je na vsa vprašanja podal zelo dobro mnenje. Najpomembnejše anketno vprašanje po mnenju kupca je bilo točnost dobav, resnost interesa za reševanje problemov kupca ter zanesljivost in kakovost izdelka. Tudi o konkurenčnosti je bilo podano zelo dobro mnenje. Po mnenju kupca je podjetje ocenjeno kot zelo dober dobavitelj.

Kupec »E« (priloga 3) je eden izmed pomembnejših kupcev podjetja, saj se njegov delež v celotni realizaciji podjetja v obdobju od leta 2001 do 2005 giblje med 2 in 7 odstotki. Z raziskavo smo ugotovili sledeče:

- v podjetju se s kupcem poskušajo razvijati novi izdelki;
- v omenjenem obdobju je bilo razvitih dvanajst novih izdelkov za že obstoječ program;
- življenjski cikel programov je v podjetju štiri leta in več za raziskano obdobje;
- raven zahtevnosti pri razvoju novih izdelkov ostaja ista, z leti je opaženo, da je podjetje bolj konkurenčno s tehnološko bolj zahtevnimi izdelki in da sta tudi zaradi ekonomskega dejavnika (medvalutno razmerje med evrom in ameriškim dolarjem) obseg poslovanja in razvoj novih izdelkov vsako leto manjša;
- izdelki se dobavljajo na ameriški trg;
- kupec obiskuje podjetje samo po potrebi, stiki s kupcem prek telefona in e-pošte so vsakdanji.

Na podlagi anketnega vprašalnika je bilo ugotovljeno naslednje: kupec je na vsa vprašanja podal zelo dobro mnenje. Najpomembnejše anketno vprašanje po mnenju kupca je bila sposobnost, »že prvič narediti prav«, zanesljivost, kakovost in reševanje reklamacij. Tudi pri vprašanju konkurenčnosti je bilo podano zelo dobro mnenje. Po mnenju kupca je podjetje ocenjeno kot zelo dober dobavitelj.

Kupec »F« (priloga 3) je eden izmed pomembnejših kupcev podjetja, saj se njegov delež v celotni realizaciji podjetja v obdobju od leta 2001 do 2005 giblje med 2 in 4 odstotki. Z raziskavo smo ugotovili sledeče:

- v podjetju se poskušajo s kupcem nenehno razvijati novi izdelki;
- sodelovanje se je pričelo z letom 2002 in v tem letu so že bili razviti prvi programi in izdelki (število na novo razvitih izdelkov se giblje od enega do osemindvajset izdelkov);
- življenjski cikel nekaterih programov je v podjetju samo eno leto, najdaljši življenjski cikel po programu pa je za raziskano obdobje štiri leta;
- raven zahtevnosti pri razvoju novih izdelkov se spreminja, z leti je opaženo, da je podjetje bolj konkurenčno s tehnološko bolj zahtevnimi izdelki;
- izdelki se dobavljajo na skandinavski trg;



- kupec obiskuje podjetje po potrebi, stiki s kupcem prek telefona in e-pošte so vsakdanji.

Na podlagi anketnega vprašalnika je bilo ugotovljeno naslednje: kupec je podal zelo dobro mnenje o izgledu, zanesljivosti, ustrežljivosti osebja, suverenosti sodelavcev, izdelku in orientaciji na kupca. Ocena dobro je bila podana pri točnosti dobav in izpolnjevanju dogovorov. Najpomembnejše anketno vprašanje po mnenju kupca je bilo točnost dobav, točnost danih informacij ter zanesljivost in kakovost izdelka. Pri vprašanju konkurenčnosti pa je bilo podano zelo dobro mnenje. Po mnenju kupca je podjetje ocenjeno kot zelo dober dobavitelj.

Kupec »G« (priloga 3) je eden izmed pomembnejših kupcev v podjetju, saj se njegov delež v celotni realizaciji podjetja v obdobju od leta 2001 do 2005 giblje med 2 in 8 odstotki. Z raziskavo smo ugotovili sledeče:

- v podjetju se s kupcem poskušajo razvijati novi izdelki;
- v omenjenem obdobju je bilo neuspešno razvitih šest novih izdelkov, prodajajo se samo že pred leti razviti izdelki. Možni vzroki nekonkurenčnosti so: previsoke ponudbe glede na konkurenco, medvalutno razmerje;
- življenjski cikel programov se giblje od dveh do štirih let, s tem da so nekateri izdelki naročeni tudi vsako drugo leto;
- raven zahtevnosti pri razvoju novih izdelkov ostaja ista, z leti je opaženo, da je podjetje bolj konkurenčno s tehnološko bolj zahtevnimi izdelki in da sta tudi zaradi ekonomskega dejavnika (medvalutno razmerje med evrom in ameriškim dolarjem) obseg poslovanja in razvoj novih izdelkov vsako leto bolj zapostavljena;
- izdelki se dobavljajo na ameriški trg;
- kupec obiskuje podjetje samo po potrebi, stiki prek telefona in e-pošte so vsakdanji.

Na podlagi anketnega vprašalnika je bilo ugotovljeno naslednje: kupec je podal zelo dobro mnenje o izgledu, zanesljivosti, ustrežljivosti osebja, suverenosti sodelavcev, izdelku in orientaciji na kupca. Ocena dobro je bila podana pri sposobnosti »že prvič narediti prav« in razvoju izdelka po kupčevih željah. Najpomembnejše anketno vprašanje po mnenju kupca je bilo sposobnost »že prvič narediti prav«, razvoj izdelka po kupčevih željah in reševanje reklamacij. O konkurenčnosti pa je bilo podano dobro mnenje. Kupec je podjetje ocenil kot zelo dobrega dobavitelja.

Kupci »H« (priloga 3) je so za podjetje prav tako pomembni, čeprav njihov delež v celotni realizaciji podjetja v obdobju od leta 2001 do 2005 znaša manj kot 2 odstotka. Z raziskavo smo ugotovili sledeče:

- v podjetju se tudi z manj pomembnimi kupci poskušajo razvijati novi izdelki;
- v omenjenem obdobju je bilo razvitih od 10 do 132 novih izdelkov;
- življenjski cikel omenjenih programov je v podjetju od šest mesecev pa do štirih let in več za raziskano obdobje;
- raven zahtevnosti pri razvoju novih izdelkov se spreminja, z leti je opaženo, da je podjetje bolj konkurenčno s tehnološko bolj zahtevnimi izdelki;
- izdelki se dobavljajo na evropski in domači trg;
- kupci obiskujejo podjetje po potrebi, stiki prek telefona in e-pošte so vsakdanji.

Na podlagi anketnega vprašalnika je bilo ugotovljeno naslednje: kupci so v večini podali zelo dobro mnenje o izgledu, zanesljivosti, ustrežljivosti osebja, suverenosti sodelavcev, izdelku in orientaciji na kupca. Ocena dobro je bila podana pri točnosti dobav in izpolnjevanju dogovorov. Najpomembnejše anketno vprašanje po njihovem mnenju je bilo zanesljivost in kakovost izdelka, sposobnost »že prvič narediti prav« in funkcionalnost izdelka. Podjetje je bilo s strani preostalih kupcev ocenjeno kot zelo dobro in vredno zaupanja. Med drugim pa je bilo ugotovljeno, da so za kupce pomembne predvsem naslednje rubrike:

- točnost dobav in sposobnost »že prvič naredi prav«,
- zanesljivost in kvaliteta izdelka,
- točnost danih informacij, fleksibilnost podjetja, razvoj izdelka po kupčevih željah in funkcionalnost izdelka ter reševanje reklamacij.

### **6.5.1 Povzetki analize**

Rezultati analize so pokazali, da se življenjski cikli izdelkov skrajšujejo, trajajo pa od treh do petih let na trgu Evrope in pet let na trgu Amerike.

Pokazalo se je zaskrbljujoče stanje pri razvoju izdelkov za ameriško tržišče. V letu 2002 so bili nazadnje razviti novi izdelki in lansirani na trg. Ugotovljeno je tudi, da se nekateri izdelki naročajo tudi z razmikom enega leta, kar pomeni, da imajo kupci večje zaloge in le-te naročajo tudi z zamikom. Življenjski cikel za vse izdelke je daljši kot pri evropskih kupcih. Za obstoj na ameriškem trgu mora podjetje ponovno preučiti vse dejavnike in poiskati rešitve tudi zunaj meja ekonomskih dejavnikov (medvalutno razmerje med evrom in ameriškim dolarjem).

Na preostalih svetovnih trgih, kjer so ekonomski dejavniki v ravnovesju, pa se razvoj v podjetju nadaljuje, podjetje ohranja že pridobljeni delež in le-tega še povečuje. Med drugim je analiza pokazala, da so življenjski cikli izdelkov lahko tudi samo šest mesecev, največ leto, za izdelke, ki ne dosegajo pričakovanj kupcev. Iz tega sledi, da je

nenehen razvoj v podjetju nujno potreben, saj nihče ne more v naprej z gotovostjo napovedati uspešnost prodaj in ekonomskih gibanj.

Oglejmo si rezultate ankete (priloga 4). Namen anketnega vprašalnika je pridobitev informacij, na podlagi katerih podjetje poskuša izboljšati ugotovljene pomanjkljivosti in obdržati oz. nadgraditi že pridobljene prednosti. Anketa obravnava ključne prednosti, ki se nanašajo na suverenost sodelavcev in zastopnikov, dobro počutje ob stiku kupec/dobavitelj, izkazano strokovnost in vljudnost. Sledi izgled podjetja, kjer se ocenjuje urejenost poslovnih zgradb, poslovnih prostorov in proizvodnje, urejenost predstavnikov zastopanega podjetja in dopisov.

Z oceno »dobro« so bile ocenjene naslednje rubrike, ki jih je potrebno vzeti pod drobnogled in poskušati odpraviti: točnost dobav, kjer je bila podana ocena dobro s strani petih kupcev; izpolnjevanje dogovorov, kjer je bila podana ocena dobro s strani treh kupcev; sposobnost »že prvič naredi prav«, kjer je bila podana ocena dobro s strani dveh kupcev, pri ostalih rubrikah pa je bila ocena dobro podana enkrat, s strani različnih kupcev.

Na koncu vprašalnika (priloga 4) je bilo postavljeno vprašanje, katero izmed postavljenih vprašanj se kupcu zdi najbolj pomembno od vseh navedenih v vprašalniku. Odgovori so bili sledeči:

Rubriki »točnost dobav« in sposobnost »že prvič naredi prav« zbudjata malo skrbi, saj jih je kupec ocenil kot »dobro« in ne »zelo dobro«, kar lahko pomeni, da je proces razvoja prehiter oz. premalo temeljit in se pokažejo nepravilnosti pri prvi redni seriji v proizvodnji. Podjetje morda neučinkovito planira ali pa so vzroki drugje, pri uporabljenih materialih in predpisanih procesih s strani tehnično-tehnološkega oddelka priprave dela.

Podjetju predlagam, da glede na rezultate anketnega vprašalnika posveti več časa iskanju rešitev za izboljšanje rubrike B - **netočnost dobav** in »**že prvič naredi prav**«, saj sta ti dve vprašanji najbolj pomembni za veliko večino pomembnih kupcev v podjetju. Prav tako pa podjetje ne sme zanemariti vprašanja rubrike E - **razvoja izdelka po želji kupca**, saj je omenjena rubrika najbolj pomembna za kupca.

Ker pa je bilo podjetje ocenjeno kot dober dobavitelj, mora skrbeti, da bo obdržalo in nadaljevalo poslovanje, ostale rubrike pa izboljšalo na podlagi ugotovljenih rezultatov v podjetju.

Moje mnenje, ki sem ga dobila ob analiziranju anketnega vprašalnika je, da je le-ta zastavljen preširoko in na nekaterih področjih mogoče celo nejasen. V nekaterih rubrikah bi poskušala uvesti odprta vprašanja, s katerimi bi dobili bolj jasne odgovore kupcev, saj npr. ocena zelo dobro lahko pomeni veliko ali pa tudi ne. Sama bi poskušala

anketo zastaviti na drugačen način in glede na ugotovitve raziskanih področij namenila več pozornosti rubrikam, ki so ocenjene z oceno dobro.

## 7 SKLEP

Morda bi sedaj lahko pomislili, da smo na koncu dolgoletnega dela, vendar ni tako, saj živimo v svetu nenehnih izboljšav in sprememb. Včasih so spremembe očitne, včasih pa jih sploh ne zaznamo več. Porajajo se nam vprašanja, kaj povzroča te spremembe, zaradi katerih nekatera podjetja propadajo in druga rastejo. Povzročajo jih inovacije, ki nastajajo zgolj pri ljudeh. Ti znajo prisluhni svojim prebliskom in nekateri od njih so prav uporabni. Velikokrat si predstavljamo velika podjetja kot velike konglomerate, ki preprosto ne morejo propasti. Vendar je takšna predstava zmotna. Če želijo podjetja preživeti in biti uspešna, morajo biti dinamična in prilagodljiva. Dolgoročno planiranje, ki se v literaturi še zelo pogosto uporablja, je vse bolj na preizkušnji. Predpostavke, iz katerih izhaja, so nam znane danes, morda pa bodo že jutri zaradi neke inovacije zmotne in dolgoročna politika podjetja se bo morala prilagoditi novim razmeram oz. spremembam. Podjetja morajo zato zelo dobro poznati svojo panogo oz. okolje, še več, poznati in spremljati morajo tudi dogajanja v drugih panogah. Podjetja se morajo zavedati, da okolje, v katerem delujejo, ni niti varno niti statično. Zato je treba poleg tekočih zadev spremljati aktivnosti okolja, zaznavati spremembe ter razmišljati o svoji potencialni vlogi v prihodnosti.

Drastične spremembe so redke. V okolju se navadno pred spremembami pričnejo pojavljati določena znamenja, ki jih mora podjetje pravilno razumeti in na podlagi tega pripravljati strategije za morebitne spremembe. Vsako podjetje naj ostaja zvesto temu, kar zna, in znotraj te zmožnosti išče svoje priložnosti. Vedno je treba spodbujati zaposlene, naj sporočajo nove ideje, saj ti najbolj poznajo okolje, v katerem delajo in živijo, in so potencialni viri za spremembe. Dobrodošla je vsaka najmanjša izboljšava, saj prinaša prihranek časa ali denarja. V današnjem času globalizacije, ko se podjetja združujejo in s tem nižajo stroške ter lažje osvajajo tudi tržne deleže konkurentov, so inovacije edina možnost za uspeh.

Med najpomembnejšimi dejavnostmi v podjetju sta razvoj in uvajanje novih izdelkov, ki so vodilo podjetja. Zaradi vse hitrejših sprememb morajo podjetja s čim manj stroški in v čim krajšem času priti do ustreznih izdelkov. Zato sta potrebna skrbno načrtovanje in dobra organizacija, da je podjetje lahko kos težavnim nalogam. Procesi so skrbno načrtovani in razčlenjeni po posameznih stopnjah. Vsak na novo razvit izdelek je treba vedno znova prilagajati razmeram. Osnova za to pa smo ljudje, šele nato se prek začrtanega plana dopolnjujejo procesi, programi in na koncu je razvit izdelek.

V nalogi je bilo predstavljeno podjetje Brest-Pohišstvo, d. o. o. Veliko število novorazvitih izdelkov kaže na to, da se podjetje nenehno zaveda pomena razvoja za svoj napredek in možnost nadaljnjega sodelovanja s kupci. Brez sodelovanja in dogovarjanja ni uspešnega poslovanja, temu pa na dolgi rok verjetno sledi upad prodaje oz. zaprtje

podjetja. Iz analize je razvidno, da se podjetje tega dobro zaveda, saj so vsi stiki na zelo visoki ravni, podjetje pa stremi k temu, da bi jih še izboljšalo. Podjetje oz. inovator z inovativnim izdelkom morata postaviti cilje, ki jih želita z idejo doseči, ti pa morajo biti skladni s potrebami ciljnega trga. Vsa predvidevanja, analize oz. testi glede novega izdelka se izkažejo kot pravilni oz. napačni šele po prejetem odzivu s trga, ko je bil izdelek lansiran. Tu igra veliko vlogo tudi ustreznost trenutka predstavitve novega izdelka na trgu.

Vsekakor je analiza pokazala, da se življenjski cikli izdelka v podjetju skrajšujejo, to predvsem velja za območje Evrope, kjer povprečno traja življenjski cikel izdelka tri leta, v Ameriki pa pet let (so tudi redke izjeme, kjer je življenjski cikel daljši), kar pomeni, da mora podjetje nenehno težiti k razvoju novih izdelkov, če hoče ohraniti svoj položaj na trgu. Na ameriškem trgu mora podjetje znova proučiti vse dejavnike. Iz analize je viden upad razvoja in posledično tudi upad deleža prometa na tem trgu, na kar delno vplivajo ekonomski dejavniki na trgu, saj so vsi kupci ocenili, da je poslovanje s podjetjem na zelo dobri ravni.

Podjetje se zaveda pomena dobrih stikov s kupci, saj je vsako leto opravljena analiza z anketnim vprašalnikom. Iz nje smo razbrali, da je za kupce najbolj pomembna točnost dobav in sposobnost »že prvič narediti prav«, na drugem mestu sta zanesljivost in kakovost izdelka, temu pa sledijo še natančnost danih informacij (ustrežljivost osebja), fleksibilnost podjetja, razvoj izdelka po kupčevih željah in funkcionalnost izdelka ter reševanje reklamacij. To so področja, na katerih mora podjetje nadgrajevati svoje dosedanje znanje in kupcem dokazati, da so upoštewane njihove želje. Mogoče malo zbuja skrb nižje ocenjeni področji »točnost dobav« in »že prvič narejeno prav«, kar lahko pomeni, da podjetje neučinkovito planira oz. je proces razvoja prehitel, premalo temeljit in da se pokažejo nepravilnosti pri prvi redni seriji v proizvodnji.

Ugotovitve so pokazale, da so življenjski cikli izdelkov različni glede na trg, da so si kupci med seboj različni in da vsak na svoj način skrbi za razvoj novih izdelkov. Tudi anketa, ki jo podjetje opravi vsako leto in je v delu zajeta pri analizi, podjetju sporoča, kje so tiste kritične točke, ki jih mora izboljšati za boljše sodelovanje oz. uspešno nadaljevanje začrtane poti. Pri poslovanju mora podjetje ohranjati tisto, kar je dobro, kar pa se pokaže kot pomanjkljivost, mora poskušati čim prej odpraviti.

Z opravljeno analizo sem prišla do spoznanja, da lahko podjetje z ustreznim vodenjem, kakovostno nabavno in prodajno politiko, medsebojno komunikacijo in motivacijo ter angažiranjem zaposlenih razvija in izdeluje nove kakovostne izdelke, ki zadovoljujejo potrebe in želje kupcev. Razvoj v tej smeri bo podjetju omogočal uspešno in učinkovito poslovanje tudi v prihodnosti.

## LITERATURA

- Brest-Pohišstvo d.o.o. 2006. *Intranet*
- Brest-Pohišstvo d.o.o. 2006. *Interno gradivo*
- Burgar, Janko in Aljaž Stare. 2004. *Obvladovanje projektov raziskav in razvoja ter inovativnost v procesu razvoja novih izdelkov/storitev – seminarsko gradivo*. Ljubljana: Agencija Poti, d. o. o.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dovžan, Henrik. 1993. *Razvoj in trženje novega izdelka*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Epstein, Marc J., Robert Shelton in Tony Davila. 2006. *Making Innovation Work*. New Jersey: Wharton School Publishing.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2006. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Likar, Borut. 2005. Vrednotenje inovativnih raziskovalnih procesov v lesni industriji. *Les* 57 (10): 295-303.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta
- Rainey, L. David. 2005. *Product Innovation*. New York: Cambridge University Press.
- Smith, Preston G. in Donald G. Reinertsen. 1998. *Developing Products in Half the Time*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tavčar, I. Mitja. 2000. *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
- Trott, Paul. 2005. *Innovation Management and New Product Development*. Gosport: Pearson Education Limited.



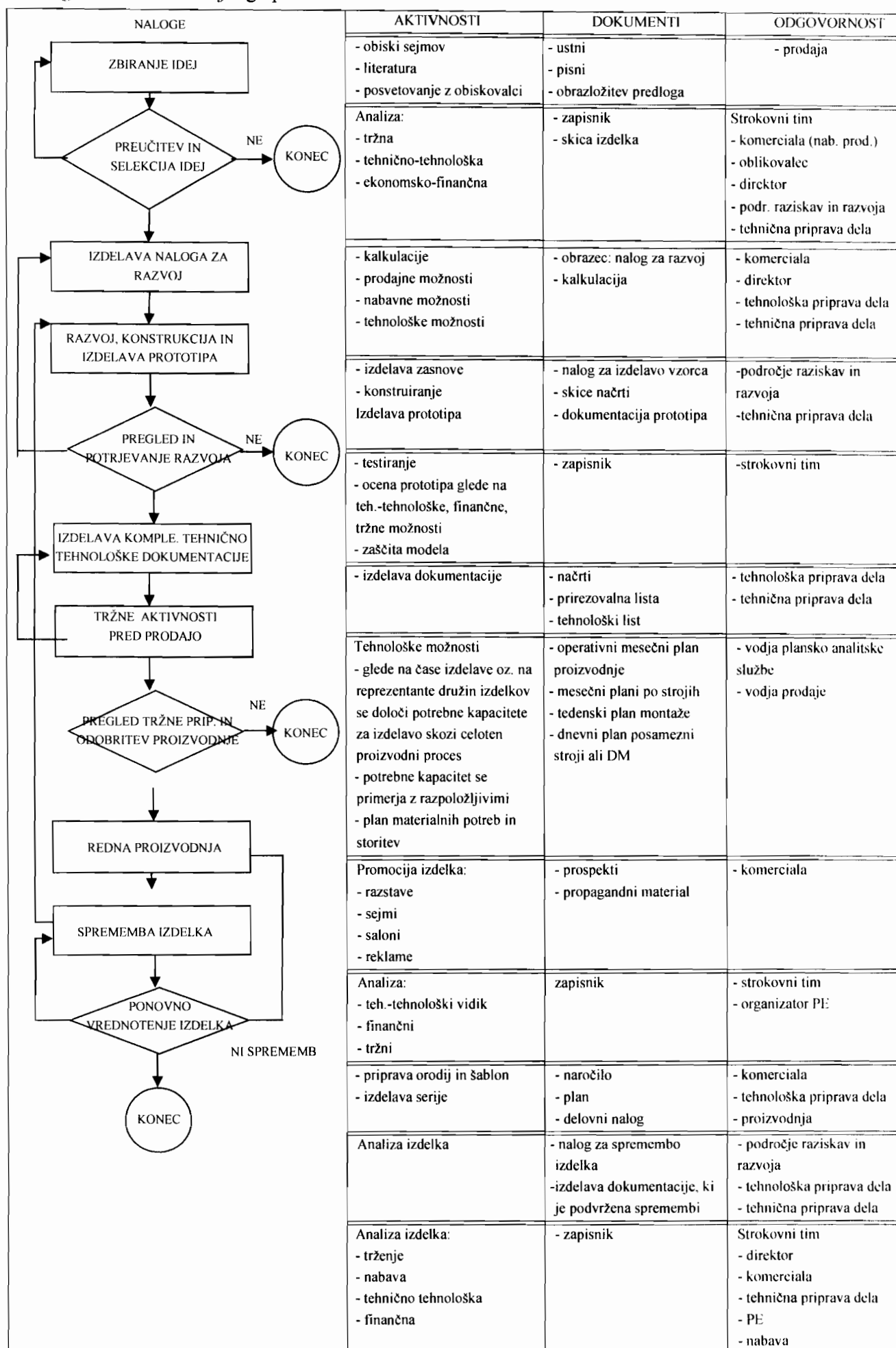


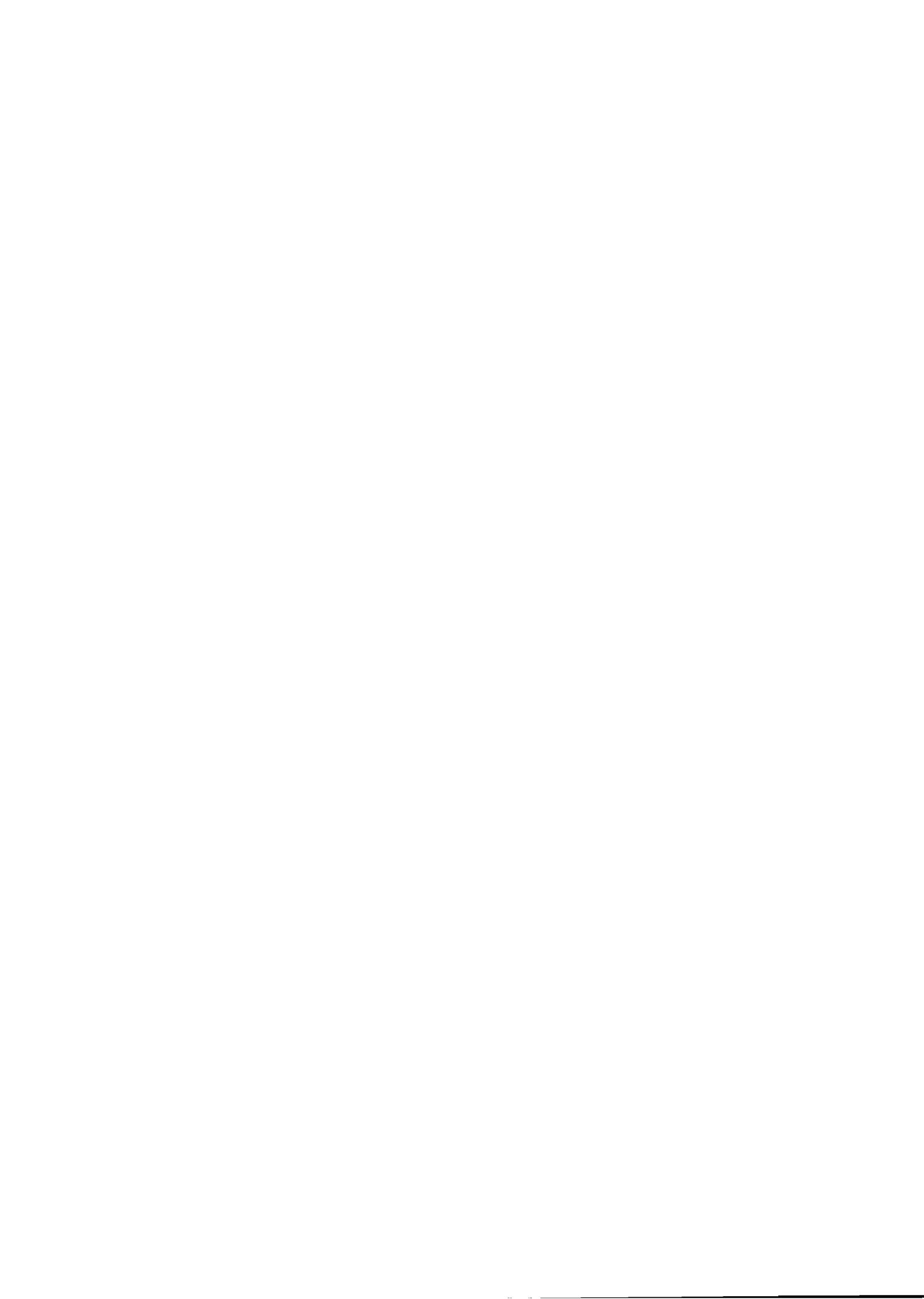
## **PRILOGE**

- Priloga 1* Shema razvojnega procesa
- Priloga 2* Anketni vprašalnik
- Priloga 3* Razvoj s kupci prikazan v tabelah
- Priloga 4* Grafični prikaz rezultatov ankete



Priloga 1 Shema razvojnega procesa





## Priloga 2 Anketni vprašalnik

😊 Želimo postati takšni, da boste z nami še bolj zadovoljni 😊

V letošnjem letu ste se odločili za nakup BRESTOVEGA pohištva. Za to odločitev Vam čestitamo, saj verjamemo, da ste kupili pohištvo visoke kakovosti in sodobnega dizajna. Ker pa je za nas zelo pomembno celovito zadovoljstvo z našimi storitvami, Vas prosimo, da nam poveste svoje mnenje. Prosimo, da razmislite o dobrih in pomanjkljivih straneh naših storitev in nato odgovorite na naslednje vprašanja. Če na kakšno vprašanje ne morete odgovoriti, ker o njem nimate izkušenj, ga mirno izpusite. Prosimo, da izpolnjen vprašalnik vstavite v priloženo kuverto in oddate v poštni nabiralnik. Za sodelovanje v anketi se Vam lepo zahvaljujemo!

### A. IZGLED

1. Urejenost zgradbe
2. Urejenost poslovnih prostorov in proizvodnje
3. Urejenost – izgled naših zaposlenih
4. Izgled prospektov - dopisov

😊😊	😊	☹️	☹️☹️
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### B. ZANESLJIVOST

5. Točnost dobav
6. Resnost interesa za reševanje problema kupca
7. Sposobnost – »že prvič naredi prav«
8. Razumljivost dopisov - računov
9. Izpolnjevanje dogovorov

😊😊	😊	☹️	☹️☹️
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### C. USTREŽLJIVOST OSEBJA

10. Točnost danih informacij
11. Naša odzivnost - fleksibilnost
12. Naša pripravljenost na pomoč
13. Naše izpolnjevanje vaših želja

😊😊	😊	☹️	☹️☹️
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### D. SUVERENOST SODELAVCEV

14. Sodelavci/zastopniki – vredni zaupanja
15. Vaše počutje pri kontaktu z nami ali zastopnikom
16. Naša / zastopnika vljudnost
17. Naša / zastopnika strokovnost

😊😊	😊	☹️	☹️☹️
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### E. PRODUKT - IZDELEK

18. Razvoj – izdelava izdelka po vaši želji
19. Funkcionalnost izdelka
20. Zanesljivost in kvaliteta izdelka
21. Design izdelka
22. Kvaliteta in design pakiranja - embalaže

😊😊	😊	☹️	☹️☹️
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Priloga 3 Razvoj s kupci prikazan v tabelah

Razvoj za kupca »A«

Leto	Število obstoječih programov	Na novo razviti programi	Število obstoječih izdelkov	Na novo razviti izdelki	Neuspešen razvoj novih izdelkov
2001	6	0	23	10	0
2002	4	3	24	2	1
2003	5	3	21	6	0
2004	5	1	14	16	1
2005	4	1	16	2	0

Vir: Brest-Pohišstvo, d. o. o., 2006

Razvoj za kupca »B«

Leto	Število obstoječih programov	Na novo razviti programi	Število obstoječih izdelkov	Na novo razviti izdelki	Neuspešen razvoj novih izdelkov
2001	5	0	14	0	0
2002	5	1	24	19	0
2003	4	2	28	1	0
2004	5	2	46	13	0
2005	7	2	44	11	0

Vir: Brest-Pohišstvo, d. o. o., 2006

Razvoj za kupca »C«

Leto	Število obstoječih programov	Na novo razviti programi	Število obstoječih izdelkov	Na novo razviti izdelki	Neuspešen razvoj novih izdelkov
2001	2	4	69	35	0
2002	4	1	80	10	0
2003	3	4	67	31	0
2004	7	1	100	15	0
2005	8	2	80	3	0

Vir: Brest-Pohišstvo, d. o. o., 2006

Razvoj za kupca »D«

Leto	Število obstoječih programov	Na novo razviti programi	Število obstoječih izdelkov	Na novo razviti izdelki	Neuspešen razvoj novih izdelkov
2001	2	0	96	0	0
2002	3	1	93	15	0
2003	3	0	97	0	0
2004	3	0	108	0	0
2005	3	0	79	0	0

Vir: Brest-Pohišstvo, d. o. o., 2006





Priloga 3

Razvoj za kupca »E«

Leto	Število obstoječih programov	Na novo razviti programi	Število obstoječih izdelkov	Na novo razviti izdelki	Neuspešen razvoj novih izdelkov
2001	3	0	33	0	0
2002	3	0	31	12	2
2003	3	0	31	0	0
2004	3	0	78	0	0
2005	1	0	37	0	0

Vir: Brest-Pohišstvo, d. o. o., 2006

Razvoj za kupca »F«

Leto	Število obstoječih programov	Na novo razviti programi	Število obstoječih izdelkov	Na novo razviti izdelki	Neuspešen razvoj novih izdelkov
2001	0	0	0	0	0
2002	0	2	3	0	0
2003	0	5	22	28	0
2004	4	1	23	1	0
2005	2	1	19	5	0

Vir: Brest-Pohišstvo, d. o. o., 2006

Razvoj za kupca »G«

Leto	Število obstoječih programov	Na novo razviti programi	Število obstoječih izdelkov	Na novo razviti izdelki	Neuspešen razvoj novih izdelkov
2001	3	0	66	0	4
2002	3	0	83	0	0
2003	3	0	42	0	1
2004	3	0	60	0	1
2005	2	0	22	0	0

Vir: Brest-Pohišstvo, d. o. o., 2006

Razvoj za kupce »H«

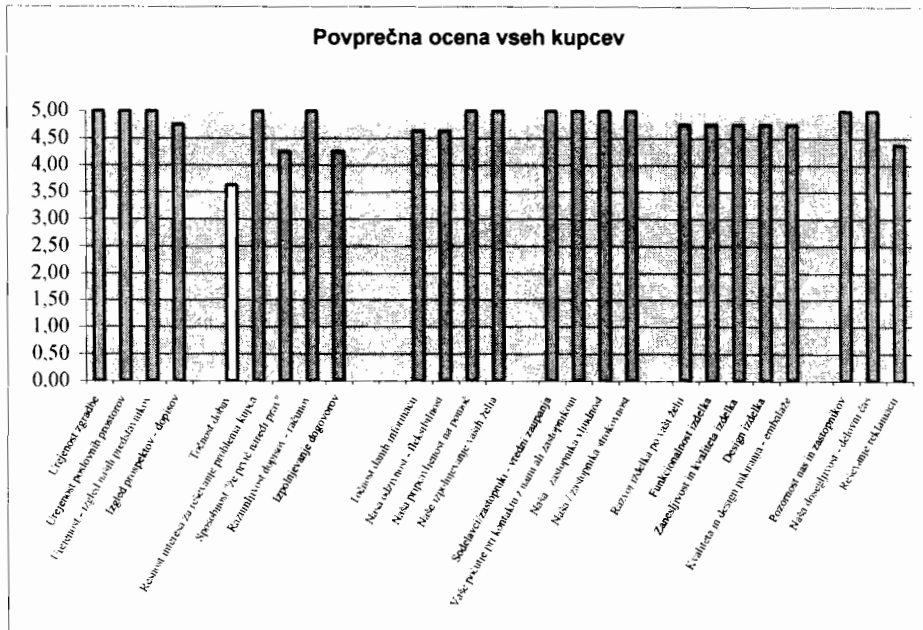
Leto	Število obstoječih programov	Na novo Razviti Programi	Število obstoječih izdelkov	Na novo razviti izdelki	Neuspešen razvoj novih izdelkov
2001	4	1	669	10	3
2002	3	2	669	132	5
2003	5	3	911	98	12
2004	7	1	820	29	6
2005	8	1	846	89	5

Vir: Brest-Pohišstvo, d. o. o., 2006



## Priloga 4 Grafični prikaz rezultatov ankete

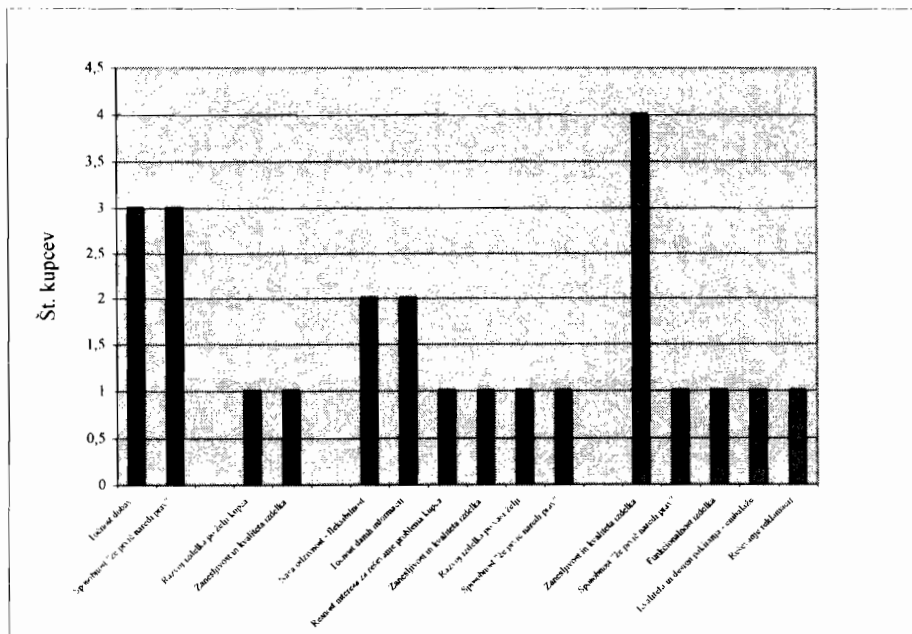
### Povprečne ocene vseh kupcev za posamezno rubriko



\* 5,00 – 4,00 = ocena zelo dobro; 3,00 = ocena dobro; 2,00 – 1,00 = ocena slabo

Vir: Brest-Pohišstvo, d. o. o., 2006

### Najpomembnejša vprašanja po mnenju kupca



Vir: Brest-Pohišstvo, d. o. o., 2006

