

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI UPEŠNOSTI RAZVOJA IN UVAJANJA NOVEGA
IZDELKA NA TRG: PRIMER STEKLARNE HRASTNIK**

Ljubljana, maj 2017

TJAŠA KOZLEVČAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Kozlevčar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Dejavniki uspešnosti razvoja in uvajanja novega izdelka na trg: primer Steklarne Hrastnik, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem Gregorjem Pfajfarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 31. maj 2017

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 RAZVOJ IN UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG	3
1.1 Osnovni pristopi za razvoj novega izdelka	4
1.2 Strategija uvedbe novega izdelka	5
1.3 Izdelki in inovacije	5
1.4 Življenjski cikel izdelka	7
1.5 Stopnje v procesu razvoju novega izdelka	9
1.6 Meritve vrednosti izdelka in postavljanje cene	12
1.7 Komunikacija s kupci	15
1.8 Distribucija	16
2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA RAZVOJ NOVEGA IZDELKA IN USPEŠNOST NA TRGU	17
2.1 Razlogi za uspeh novih izdelkov	20
2.2 Razlogi za neuspeh novih izdelkov	23
2.3 Dobre prakse razvoja in uvajanja novih izdelkov na trg	24
2.3.1 Primer razvoja in uvedbe mobilnega telefona Apple	25
2.3.2 Primer razvoja in uvedbe sušilca za lase Braun Supervolume	27
3 PROCES RAZVOJA IN UVEDBE NOVEGA IZDELKA NA TRG V STEKLARNI HRASTNIK	28
3.1 Pregled razmer na steklarskem trgu	29
3.2 Notranji dejavniki podjetja, ki vplivajo na proces razvoja in uvajanja novega izdelka na trg	30
3.2.1 Strategija podjetja	30
3.2.2 Organizacijska struktura	31
3.2.3 Kultura podjetja	32
3.2.4 Vodstvo in zaposleni	32
3.3 SWOT analiza Steklarne Hrastnik	33
3.3.1 Prednosti	33
3.3.2 Slabosti	34

3.3.3 Priložnosti.....	35
3.3.4 Grožnje	35
3.4 Raziskava uvedbe novega izdelka na trg.....	36
3.4.1 Metodologija	36
3.4.2 Izdelek skodelica Puzzle	37
3.4.3 Izdelek steklenica za olje/kis Stephanie	37
3.4.4 Primerjava procesov razvoja in uvajanja izdelkov na trg	38
3.4.5 Diskusija in priporočila	44
SKLEP	46
LITERATURA IN VIRI.....	49

PRILOGA

KAZALO TABEL

Tabela 1: Alternativni načini postavljanja cene	13
Tabela 2: Aktivnosti in prispevek različnih oddelkov, vključenih v proces razvoja novega izdelka	18

KAZALO SLIK

Slika 1: Življenjski cikel izdelka.....	9
Slika 2: Stopnje v procesu razvoja novega izdelka	9
Slika 3: Glavni odseki v procesu razvoja novega izdelka.....	12
Slika 4: Podjetja s slabo izvedbo tržnih raziskav pred razvojem izdelka (v %).....	21
Slika 5: Podjetja z dobro definicijo izdelkov pred začetkom razvoja (v %)	22
Slika 6: Uporaba raziskovalnih metod na različnih stopnjah razvoja izdelka.....	24
Slika 7: Izid rednega poslovanja (v mio €)	30
Slika 8: Skupni prihodki Steklarne Hrastnik (v mio €) in donosnost prihodkov	31
Slika 9: Organizacijska struktura Steklarne Hrastnik d.o.o.	32
Slika 10: Prodaja skodelic Puzzle v letu 2015/16 na slovenskem trgu	39
Slika 11: Prodaja Happy steklenic na slovenskem trgu v letu 2016	41
Slika 12: Proces razvoja in uvedbe novega izdelka na trg v Steklarni Hrastnik.....	42
Slika 13: Modeli procesa razvoja novega izdelka.....	44

UVOD

Proces razvoja novega izdelka predstavlja velik izziv za organizacijo, saj zahteva izčrpane finančne in človeške vire ter je časovno dolgotrajen in zahteven postopek. Medtem ko večina novih izdelkov sploh nikoli ne pride na trg, so tisti, ki na trg pridejo, soočeni z visoko možnostjo propada. Ta se nahaja nekje med 25–45 %. Na vsakih sedem idej o razvoju novega izdelka se približno štiri začnejo razvijati, ena in pol je realizirane, samo ena pa je uspešna. Navkljub intenzivnim raziskavam o tem, kako doseči uspeh pri razvoju novega izdelka, podjetja nadaljujejo s predstavljanjem neuspešnih izdelkov, zato je to ena izmed najbolj rizičnih dejavnosti podjetja. Z višanjem investicij v razvoj novega izdelka se višajo tudi pritiski po maksimizaciji donosnosti investicije. Kar 46 % vseh sredstev vloženih v razvoj novih izdelkov naj bi bilo namenjeno takšnim, ki niso realizirani ali pa niso donosni za podjetje (Agrawal & Bhuiyan, 2014, str. 476).

Za mnoge panoge je razvoj novega izdelka najbolj pomemben faktor, ki določa uspeh ali propad podjetja. Poudarek na preučevanju procesa razvoja novega izdelka se je razširil na različna področja raziskovanja, od strateškega managementa, inženiringa, marketinga, do drugih disciplin, ki dandanes preučujejo ta proces. Večina disciplin prihaja do zaključkov, da mora podjetje za uspešen razvoj novega izdelka izpolniti dva kriterija: maksimizirati ujemanje potreb kupcev in minimizirati čas razvoja in uvedbe izdelka na trg (Schilling & Hill, 1998). Porter (1996) trdi, da je ustrezna povezava med strategijo in proizvodnimi dejavnostmi ključnega pomena za razvoj vzdržljive kompetenčne prednosti. Zaradi napredka v znanosti in tehnologiji ter hitrim spremembam na trgu se je življenjski cikel izdelka močno skrajšal. Podjetja morajo neprestano izvajati inovacije in raziskave o novih izdelkih, izbirati primerne izdelke z novimi tehnologijami, se soočati s potrebami kupcev in grožnjami novih konkurentov. Inovacija zahteva spremembo v načinu razmišljanja in v načinu, kako to udejanjimo. V življenjskem ciklu izdelka obstaja ambicija vedno znova vnašati izboljšave izdelkom ali storitvam. Na ta način je lahko življenjski cikel izdelka podaljšan za dodatna leta. Dejavnost razvoja novega izdelka je zato pomembna aktivnost, ki podjetjem pomaga preživeti in ustvarjati konstantni napredek (Trott, 2008; Liu, Chen, & Tsai, 2005).

Identifikacija in razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspeh razvoja in uvajanja novega izdelka na trg, je vitalnega pomena za oblikovanje procesa in pristopov za lansiranje izdelka. Ko enkrat identificiramo ključne dejavnike za neuspeh novega izdelka, lahko v proces vnesemo postopke, kako se izogniti takšnim izgubam v prihodnje in katere nove ukrepe je potrebno uvesti, da dosežemo uspeh. Podjetje lahko kontrolira številne dejavnike, ki vplivajo na to, ali bo nov izdelek uspešen ali bo propadel, zato je vedenje, kateri so ti dejavniki, ključnega pomena za izboljšanje procesa razvoja in uvajanja novega izdelka. Številne študije kot glavni faktor, ki vpliva na uspeh izdelka, omenjajo časovno okno potrebno za lansiranje novega izdelka, druge poudarjajo sodelovanje med funkcionalnimi ekipami znotraj podjetja, organizacijsko učenje, raziskave in razvoj, marketing, tretje omenjajo tudi dejavnike zunaj podjetja, kot so kupci, dobavitelji. Čeprav so razsežne študije priskrbele pomembne informacije za izboljšanje procesa razvoja novega izdelka, še vedno obstaja področje v

razvoju novega izdelka, ki mu je namenjeno manj pozornosti. Gre za najzgodnejši segment v razvoju izdelka, imenovan *front-end*, na katerega ima podjetje največji vpliv. Na tej stopnji še vedno obstajajo pomembne priložnosti za učenje, kako izboljšati proces razvoja in uvajanja novega izdelka (Carbone, 2011, str. 2).

Največja denarna izguba neuspešnih izdelkov se zgodi na stopnji, ko so ti uvedeni na trg, zato je kritičnega pomena, da podjetje meri, kako bo trg sprejel izdelek, še preden je ta vpeljan, in da nadaljuje s promocijo izdelka le v primeru visokega potenciala za uspeh. Gledano s stališča, da stroški za razvoj novega izdelka naraščajo z napredovanjem razvojnega procesa proti stopnji prodaje izdelka, je pomembno, da podjetja izločijo koncepte in ideje z visokimi verjetnostmi za neuspeh, kar se da zgodaj v razvojnem procesu (Goldenberg & Mazursky, 2002, str. 200).

Proizvodnja stekla je panoga, ki je deležna velike pozornosti in interesa kapitala, saj nudi izjemne priložnosti za razvoj in zaslužek. V letu 2015 je znotraj Evropske Unije (v nadaljevanju EU) steklena proizvodnja dosegla volumen več kot 35 milijonov ton, kar je za 3,8 % več kot leta 2014. Konkurencu steklu predstavljajo kovine, papirji in umetni materiali, zato je steklarstvo prisiljeno iskati vedno nove tehnologije, rešitve in možnosti za utrjevanje in izboljševanje. Slovenska steklarska panoga pokriva potrebe po steklenih izdelkih le v majhnem spektru, tako po namembnosti kot po količini, zato so se slovenski proizvajalci stekla prisiljeni usmerjati na evropski in svetovni trg, kjer konkurirajo z najboljšimi, najrazvitejšimi in najsposobnejšimi državami proizvajalkami stekla. Perspektiva steklarstva v Sloveniji je tako odvisna od sposobnosti podjetja, da je prilagodljivo razmeram evropskega in svetovnega trga ter je sposobno fleksibilno poslovati in se kvalitetno vključevati v svetovne programske smeri, tehnologijo, razvoj in investicije (Binder, 1996, str. 350; Glass Alliance Europe, 2015).

Steklarna Hrastnik je leta 1860 ustanovljeno podjetje, ki se ukvarja z izdelavo steklarskih izdelkov. Je pretežno izvozno podjetje, prihodki izvoza predstavljajo kar 97 % vseh prihodkov. Ker se tako na domačem kot na izvoznem območju srečujejo z veliko konkurencjo, mora podjetje neprestano vlagati v raziskave in razvoj, da se lahko postavlja ob bok drugim svetovnim proizvajalcem steklenih izdelkov. Zaradi visokih cen naprav za izdelovanje steklenih izdelkov je zelo pomembno, da podjetje pred nakupom ali modifikacijo že obstoječe naprave opravi temeljito raziskavo trga o potrebah kupcev in preveri, ali je ideja o novem izdelku izvedljiva tudi v praksi in če je novi izdelek učinkovit in ustvarjen po potrebah in zahtevah kupcev. Zato so v procesu razvoja in uvedbe novega izdelka potrebne razsežne tržne raziskave, ki lahko preprečijo nepotrebne izgube z investiranjem v naprave za izdelovanje potencialno neuspešnih izdelkov. Izrednega pomena je, da se ideje o potencialno neuspešnih izdelkih izloči že čim bolj zgodaj v razvojnem procesu, da se tako prepreči nepotrebne stroške. Da pa lahko prepoznamo in ločimo ideje o potencialno uspešnih izdelkih od neuspešnih, je potrebno poznavanje dejavnikov uspešnosti razvoja in uvajanja novega izdelka.

Namen magistrskega dela je pregledati dejavnike uspeha oz. neuspeha v procesu razvoja in uvedbe novega izdelka na trg v Steklarni Hrastnik. V pogovoru z vodstvom podjetja sem ugotovila, da pri izdelavi novih izdelkov pogosto zanemarijo pomen procesa upravljanja novega izdelka in strategije izdelka, torej da potrebe kupcev in trga niso podrobneje raziskane pred samim začetkom oz. v zgodnjih fazah procesa razvoja in uvajanja novega izdelka.

Cilji teoretičnega dela so pregled relevantne literature, ki se ukvarja s preučevanjem procesa razvoja in uvedbe izdelka na trg, in pregled literature, ki preučuje dejavnike za uspeh oz. neuspeh novih izdelkov. Cilj empirične raziskave bo primerjava dveh procesov razvoja in uvajanja novih izdelkov na trg v Steklarni Hrastnik na primeru uspešnega izdelka skodelica Puzzle in na primeru manj uspešnega izdelka steklenice Stephanie. Empirično raziskavo bom izvedla na podlagi študije primera, ki je primerna metoda za oceno uspešnosti dela in napredka v razvoju, ter postavitev predpostavke za izboljšanje procesa razvoja in uvedbe novega izdelka na trg (Flyvbjerg, 2006). S primerjavo dveh procesov razvoja izdelka želim identificirati, kako sta potekala procesa razvoja in uvedbe izdelka na trg, na kateri stopnji se je pri manj uspešnem izdelku zalomilo in kateri so bili dejavniki, ki so vplivali na uspešnost oz. neuspešnost omenjenih izdelkov. Rezultati bodo podjetju podali informacijo, kako se v prihodnje izogniti lansiranju neuspešnih izdelkov in nepotrebnim finančnim izgubam oz. kako se v postopku razvoja in uvedbe novega izdelka na trg izogniti slabim praksam in jih nadomestiti z uspešnimi.

V prvem poglavju bom pregledala strokovno literaturo na področju razvoja in uvajanja izdelka na trg, v drugem poglavju sledi opis dejavnikov, ki vplivajo na razvoj novega izdelka in uspešnost na trgu ter opis dejavnikov, ki zavirajo oz. preprečujejo uspeh. V tretjem poglavju pa se bom osredotočila na analizo steklarskega trga, notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na razvoj novega izdelka v Steklarni Hrastnik, ter na podlagi študije primera raziskala procesa razvoja in uvedbe dveh izdelkov na trg v Steklarni. Magistrsko delo bom zaključila s sklepi in priporočili managerjem za izboljšanje procesa razvoja in uvedbe izdelka na trg ter priporočili za nadaljnje raziskave.

1 RAZVOJ IN UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG

Razvoj novih izdelkov je ključnega pomena za uspešnost podjetja. Obstajajo različne pobude, zaradi katerih podjetja konstantno uvajajo nove izdelke na trg. Finančno obrestovanje, ki ga doprinesejo uspešni novi izdelki, lahko podjetjem pomaga premagati počasnejšo rast in zagotoviti dobičkonosnost obstoječih izdelkov in storitev, ki se že približujejo fazi odmiranja v svojem življenjskem ciklu. Kar 25 % prodaje naj bi predstavljali novi izdelki, ki so na trg uvedeni v roku zadnjih treh let poslovanja podjetja. Novi izdelki so lahko tudi rezultat številnih enakih materialov, ki jih je podjetje že uporabilo za izdelavo prejšnjih izdelkov, in so lahko prodani preko že obstoječih prodajnih kanalov. To prispeva k nižjim stroškom na enoto in posledično k višjim maržam za podjetje. Prav

tako je lahko razvoj novih izdelkov vir prednosti, ki jo podjetja lahko uporabijo v odnosu z distributerji. Podjetja, ki imajo več uspešnih izdelkov, lahko zahtevajo več pozornosti in prednostno obravnavo kot npr. zaželen prostor na policah ali plačilni pogoji od prodajalcev na drobno in masovnih prodajalcev. Poleg tega sta podoba in ugled podjetja ter njegovih znamk močno odvisna od števila uspešnih izdelkov, ki jih ima v svojem naboru. Podjetja, ki so sposobna razviti organizacijsko strukturo in procese, ki omogočajo stalen in učinkovit razvoj novih izdelkov, lažje sledijo potrebam in željam svojih kupcev. Neposredna komunikacija s kupci omogoča podjetjem, da pridobijo informacije, ki vplivajo na vsako področje marketinškega spleta; postavljanje cene, distribucijski kanali in promocija (Hauser & Dahan, 2007, str. 179–180). Razvoj novih izdelkov je tudi vir konkurenčne prednosti za podjetje. Podjetja, ki hitro razvijajo nove izdelke, ki kupcem ponujajo več vrednosti, bodo imela prednost pred ostalimi. Poleg tega je razvoj novih izdelkov tudi vir organizacijskih sprememb, saj se morajo člani organizacije stalno prilagajati spreminjajočim se razmeram na trgu in tehnološkim pogojem (Brown & Eisenhardt, 1995, str. 344).

Življenjska doba izdelkov se je na račun kupčevih želja, napredka v informacijski in komunikacijski tehnologiji, znanja in vodstvenih metod, močno skrajšala. Prav tako se je z razvojem tehnologije, globalizacije trgov, intenzivne konkurence in dinamičnostjo trgov močno povečala konkurenčnost na trgu, ki sili organizacije, da izberejo strategije za pospeševanje razvoja in predstavitev novih izdelkov in storitev. Ena od pomembnih taktik vodstva za preživetje na mednarodnem konkurenčnem trgu je razvoj novih izdelkov. Ta dejavnost je poleg prodaje in upravljanja produkcije prepoznana kot ključna organizacijska kompetenca. Poleg tega lahko organizacija doseže povečanje tržnega deleža z uspešnimi novimi izdelki (Sedighadeli & Kachouie, 2013, str. 3).

1.1 Osnovni pristopi za razvoj novega izdelka

V procesu razvijanja novega izdelka obstaja veliko tveganje za neuspeh, zato je pomemben pristop podjetja. Obstajajo trije osnovni pristopi za razvoj novega izdelka:

- tržni pristop,
- proizvodni pristop,
- kombinacija tržnega in proizvodnega pristopa.

Pri tržnem pristopu podjetje razvija samo tiste izdelke, ki so zahtevani na trgu, ne glede na stanje obstoječe tehnologije v podjetju. Pobuda za razvoj so torej potrebe in želje kupcev, ki so identificirane preko raziskav trga. Z uporabo proizvodnega pristopa podjetje razvija tiste izdelke, ki jih je z dano tehnologijo, znanjem in opremo zmožno razviti, pri tem pa ne upošteva želje in potrebe trga. Trg za nove izdelke je še neobstoječ, zato ga mora podjetje ustanoviti samo. Kombinacija tržnega in proizvodnega pristopa je najuspešnejši pristop, ki zahteva sodelovanje marketinga, razvoja, proizvodnje in ostalih funkcij. Razvoj izdelka temelji na potrebah in željah kupcev, ki jih lahko podjetje z dano tehnologijo, znanjem in

obstoječimi kapacitetami realizira. Zaradi usklajevanja nasprotij med zahtevami trga in proizvodnje je istočasno ta pristop tudi najtežji (Schroeder, 1989, str. 86).

1.2 Strategija uvedbe novega izdelka

Strategija uvedbe novega izdelka na trg je ključnega pomena, da se podjetje izogne morebitnim oviram na trgu. Pri oblikovanju strategije je potrebno načrtovati in upoštevati datum uvedbe izdelka na trg, geografsko področje uvajanja izdelka, ciljno potrošniško skupino ter način uvajanja izdelka na trg, ki mora biti v skladu s strateškimi cilji izdelka in cilji podjetja. Na podlagi tega Kotler (1996, str. 344–346) izpostavi štiri odločitve, ki se nanašajo na uvedbo izdelka:

- določitev termina za uvedbo izdelka na trg. V podjetju se lahko odločijo za:
 - prvi vstop na trg, ko neko podjetje prvo predstavi izdelek na trgu in si s tem poveča ugled, lahko pa se zgodi, da je zaradi želje po biti prvi in prehiteti konkurenco izdelek pomanjkljiv,
 - vzporedni vstop na trg pomeni, da si konkurenta delita koristi in stroške,
 - pozni vstop na trg podjetju omogoča, da odpravi morebitne napake in izboljša izdelek, ki ga je uvedel konkurent;
- odločitev o lokaciji uvedbe novega izdelka je vezana na strategijo geografske usmerjenosti. Podjetje odloča med vstopom na del domačega trga, celotni domači trg ali na mednarodni trg. Velika podjetja, kot so npr. proizvajalci avtomobilov, navadno uvedejo nov izdelek na vseh trgih hkrati, manjša pa postopoma vstopajo na nove trge;
- identifikacija glavnih odjemalcev omogoča, da se nov izdelek najprej ponudi najobetavnejšim ciljnim skupinam odjemalcev, ki bodo izdelek najhitreje zaznale in sprejele, kasneje pa še ostalim možnim odjemalcem;
- odločitev o strategiji uvajanja izdelka na trg, ki se, kot omenja Bečič (2007, str. 19), nanaša na štiri elemente marketinškega spleta:
 - ceno,
 - tržne poti,
 - izdelek,
 - tržno komuniciranje.

1.3 Izdelki in inovacije

Kotler (1996, str. 432) definira izdelek kot: »Vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji željo ali potrebo«. Zadovoljevanje želj oz. potreb potrošnikov je pogosto merjeno s potrošnikovo koristnostjo (angl. *consumer utility*), ki jo sestavljajo tri komponente:

- atributi izdelka/storitve (funkcionalnost, kvaliteta, časovna dostopnost, estetika),
- podoba,

- kupčev odnos.

Nove izdelke lahko sodeč po njihovi novosti za podjetje ali novosti za trg klasificiramo v šest skupin (Căpățînă & Drăghescu, 2015, str. 62; Nickels & Wood, 1997, str. 282–283):

1. izdelki, ki jih v svetu še ni in predstavljajo novost na trgu. Navkljub tveganju ob njihovi uvedbi na trg prinašajo podjetju višje dobičke kot ostali tipi novih izdelkov. Takšnih izdelkov naj bi bilo le 10 % med vsemi novimi izdelki;
2. nove proizvodne linije, ki ne predstavljajo novosti na trgu, so pa novost za podjetje. Ker na trgu že obstaja podoben izdelek, ima podjetje možnost, da se uči na napakah drugih, kar zmanjšuje možnost tveganja, po drugi strani pa obstaja nevarnost, da izdelek kupcem ne bo nudil zadostne vrednosti, da bi ga zamenjali z že obstoječim izdelkom;
3. novosti v že obstoječi proizvodni liniji so novi izdelki za podjetje, vendar so del že obstoječe proizvodne linije, povezane s podjetjem;
4. izboljšave ali revizije že obstoječih izdelkov, ki ponujajo izboljšano vrednost in zmogljivost že obstoječim izdelkom. Gre za najmanj tvegano in najmanj inovativno obliko razvoja izdelkov za vzdrževanje že obstoječih vezi s kupci. Ker ne pritegnejo veliko novih kupcev, tudi nimajo potenciala za doseganje visokih dobičkov;
5. repozicionirani izdelki. Da bi povečali trg prodaje za določen izdelek, je ta promoviran pri novi kategoriji kupcev, za katere je ta izdelek nov, čeprav so osnovne karakteristike izdelka ostale nespremenjene;
6. spremenjeni izdelki zaradi zmanjšanja stroškov. Z zamenjavo dragih materialov ali preoblikovanjem proizvodnega procesa podjetje lahko spremeni že obstoječi izdelek.

Proizvodna inovativnost je definirana kot povišanje potrošnikove koristnosti z namenom ustvariti več vrednosti za podjetje. Je ena od tehnoloških inovativnosti, ki uporablja novo znanje za razvoj in uvedbo novih tehnologij. Koristnost je učinkovita, kadar inovativno podjetje investira tudi v oglaševanje in tako ozavešča kupce o novo razvitem izdelku. Inovacija je povezana s spremembo. Odvisno od stopnje spremembe in novosti lahko proizvodno inovativnost ločimo na izvirno proizvodno inovativnost ali na povzeto proizvodno inovativnost. Izvirna proizvodna inovativnost pomeni razvoj novega izdelka z novo funkcijo ali vpeljavo novih načel za funkcionalnost. Atributi izdelka so temeljito spremenjeni, kot npr. v primeru razvoja Windows Vista v primerjavi s prejšnjim Windows 95. Navadno ni predhodnika na trgu in podjetje mora zgraditi nove trge. Druga oblika, povzeta proizvodna inovativnost, pa se osredotoča na izboljšavo izdelka, ki je že prisoten na trgu. Lahko gre za modifikacijo izdelka, različico, standardizacijo ali kopiranje izdelka (Kang, 2009, str. 13–14).

Završnik (1994, str. 137–138) je kot najpomembnejše koristi, ki jih inovacije doprinesejo podjetju, navedel:

- pobuda, zaupanje in več možnosti za nadaljnji razvoj in delo,

- izboljšanje poslovnih odnosov z odjemalci in dobavitelji ter navezovanje novih poslovnih stikov,
- z uspešno razvitim novim izdelkom se poveča zanimanje za celotni prodajni program,
- novi izdelki pripomorejo h komuniciranju s širšim družbenim okoljem in povečevanju ugleda podjetja,
- kontinuirana rast podjetja in panoge.

Kot pa v svoji študiji o uspešnosti novih izdelkih ugotavljata Myers in Marquis (1969), razvoj inovativnega izdelka še ne pomeni zagotovljenega uspeha. Nov izdelek je uspešnejši, če je oblikovan z namenom zadovoljiti določeno kupčevo potrebo in ne samo z namenom izkoristiti prednosti nove tehnologije.

1.4 Življenjski cikel izdelka

Uspešno uvajanje novih izdelkov je eden izmed ključnih pogojev za preživetje podjetja, saj to omogoča večanje profita in ohranjanje položaja na trgu. Vsak izdelek sledi življenjskemu ciklusu, ki sestoji iz različnih faz. Če hoče podjetje dolgoročno poslovati, mora imeti istočasno na trgu več izdelkov na različnih stopnjah življenjskega ciklusa. Izdelki se razvijajo in zorijo, pa tudi starajo in umirajo. Zaradi novih tehnologij, izboljšanih množičnih komunikacij in vse bolj zahtevnih potreb potrošnikov, so podjetja primorana uvajati vedno več novih izdelkov na trg, da se tako razlikujejo od konkurence in pridobijo boljši položaj na trgu. Temu dejstvu sledita dve logični posledici, in sicer da veliko novih izdelkov obstoji na trgu zelo kratek čas in da je povprečna doba življenjskega ciklusa izdelkov vedno krajša. Posledično so se spremenili oglaševalski procesi pri uvajanju novih izdelkov. Dejanski čas razvoja novega izdelka, tako imenovani *time to market*, mora biti hitrejši, nujno pa je tudi, da uvedba novega izdelka uspe v prvo skozi proces upravljanja celovite kakovosti (angl. *Total Quality Management – TQM*). Podjetja morajo zato sistematično uvajati nove izdelke, če želijo rasti, dosegati profit in druge kapitalske cilje. Za doseg omenjenih ciljev je potrebno dobro poznavanje dejavnikov, ki vodijo k uspehu novih izdelkov oz. njihovem pozitivnem sprejemanju pri potrošnikih (Damjan & Možina, 1999, str. 172; Završnik, 1990). Odvisno od avtorjev je življenjskih faz izdelka lahko več ali manj. Završnik (1990, str. 16–19) omenja naslednjih pet faz izdelka:

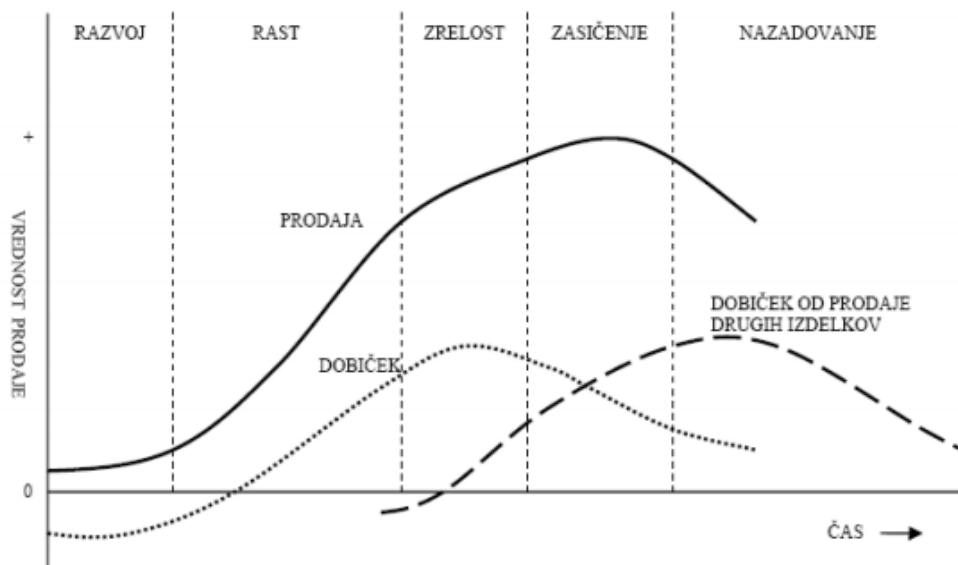
1. Faza uvajanja izdelka; glavne karakteristike faze uvajanja izdelka so raziskovanje in tehnično znanje ter sposobnost podjetja, da ustvari povpraševanje po novem izdelku. Ali bo izdelek uspešen ali ne, je odvisno predvsem od potrošnikove pozitivne reakcije na uvedbo izdelka. Stroški nakupa in koriščenja izdelka tu igrajo pomembno vlogo, saj potrošnik zbira informacije o izdelku in si ustvarja podobo o njem. Večina potrošnikov ne menja izdelkov, ki jih trenutno uporabljajo, vse dokler se ne prepričajo o boljši kvaliteti novega izdelka. V procesu sprejemanja novega izdelka se oblikuje pet skupin potrošnikov, ki različno dojemajo nov izdelek. Prvo skupino predstavljajo inovatorji. Sem spadajo potrošniki z višjimi dohodki in boljšo informiranostjo. Sledijo zgodnji sprejemniki, ki so potrošniki z višjo izobrazbo, naslednja skupina, imenovana zgodnja

večina, sprejme izdelek po tem, ko sta ga prvi dve skupini že sprejeli in preizkusili, sledi skupina pozna večina. Ta skupina potrošnikov ima nižji dohodek in sprva kažejo dvome glede novega izdelka, čakajo pa tudi na spremenjene verzije izdelka oz. razne modifikacije. Zadnja skupina so tako imenovani počasneži, ki izdelek sprejmejo ali ga zavrnejo. Glavni motiv za nakup pri tej skupini je predvsem nižja cena ali popusti.

2. Faza rasti izdelka; ko se povpraševanje po novih izdelkih močno zviša, nastopi faza rasti izdelka. Poveča se prodaja in izdelek začne prinašati dobiček. Proizvodnja raste in posledično pride do zmanjševanja stroškov zaradi ekonomije obsega. Prodajna mreža se začne širiti in podjetje zasega vedno večji tržni delež. Na trg začnejo vstopati tudi novi konkurenti, ki so čakali na povratno informacijo o novem izdelku na trgu. Sedaj ga lahko dopolnijo z novimi značilnostmi. Trg se tako še nadalje širi. Izdelek začne kupovati tudi nova skupina potrošnikov, imenovana zgodnja večina, ki je sprva ocenjevala in spremljala uporabo izdelka pri prvih dveh nakupnih skupinah, inovatorjih in zgodnjih sprejemnikih.
3. Faza zrelosti izdelka; v tej fazi se prodaja počasi stabilizira in navadno je to najdaljša faza, v kateri se tudi nahaja večina izdelkov. Stopnja rasti prodaje začne počasi padati, saj je distribucija zasičena, prodaja se prilagaja številu prebivalstva in ker je večina prebivalstva že preizkusila izdelek, je prodaja le-tega odvisna od rasti prebivalstva in potreb za zamenjavo izdelka. Če na trgu obstaja mnogo substitutov izdelka, začne absolutni nivo prodaje padati.
4. Faza zasičenosti izdelka; izdelek ni več sprejet, kot je bil v začetku, saj je trg preveč zasičen z določenimi izdelki. Prodaja v tej fazi doseže svoj količinski maksimum. Podjetje s tem izdelkom ne more več graditi bodoče prodaje in se mora zato začeti pripravljati na uvajanje novega izdelka na trg.
5. Faza nazadovanja, odmiranja izdelka; zaradi vstopa novih izdelkov na trg in zmanjšanega interesa kupcev za določen izdelek, le-ta preide v fazo nazadovanja in začne odmirati. V tej fazi izdelek kupujejo le kupci, ki ostajajo zvesti določeni blagovni znamki ali podjetju, in pa kupci, ki pričakujejo znižanje cene izdelka. Ti kupci imajo majhno tržno moč. Ta faza je vedno kritična za vsako podjetje in na trgu se obdrži le tista z velikim tržnim deležem.

Na sliki 1 so prikazane zgoraj opisane faze življenjskega cikla izdelka, od uvajanja na trg do odmiranja. Kot osnovni merili sta uporabljeni vrednost prodaje na ordinatni osi in čas na abscisni osi. Kot dodatno merilo na ordinatni osi je uporabljena višina dobička. Krivulja dobička je pomembna za rentabilnost izdelka in za izbiro ustreznih marketinških strategij. Na trajanje vsake stopnje vpliva vrsta dejavnikov, prav tako pa vsaka stopnja zahteva specifične strategije trženja, financiranja, kadrovanja, proizvodnje.

Slika 1: Življenjski cikel izdelka

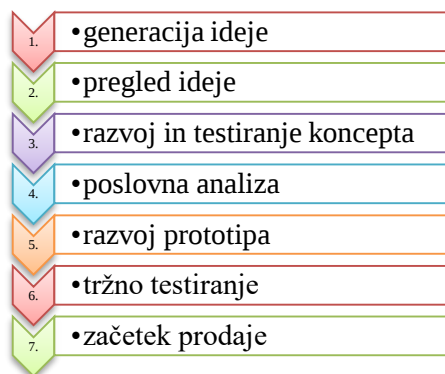


Vir: B. Završnik, Življenjski cikel izdelka in druge metode strateškega planiranja marketinga, 1990, str. 13.

1.5 Stopnje v procesu razvoju novega izdelka

Preden izdelek doseže trg in končne uporabnike, gre skozi številne stopnje razvoja. Slika 2 ponazarja sedem stopenj v razvoju novega izdelka. Te se morajo ujemati s ciljem podjetja, da privedejo do uspešnega razvoja novega izdelka.

Slika 2: Stopnje v procesu razvoja novega izdelka



Vir: M. Baker in S. Hart, Product Strategy and Management, 1999, str. 154.

Baker in Hart (1999, str. 154–157) podrobneje opišeta vsako stopnjo:

1. Generacija ideje; razvoj izdelka se bo pričel z idejo o novem izdelku. Ta lahko izvira znotraj ali zunaj podjetja. Znotraj podjetja različni tehnični oddelki, med njimi raziskave in razvoj, oblikovanje in inženiring, delajo na razvoju aplikacij in tehnologij, ki bodo

prevedene v nove proizvodne ideje. Prav tako so prodajne funkcije, kot so prodajni in marketinški oddelek, izpostavljene idejam o novih izdelkih, ki jih pridobijo od kupcev in konkurentov. Zunaj podjetja so konkurenti, kupci, distributerji, izumitelji in univerze pomemben vir generacije novih idej. Idejo je najbolje preveriti z analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (angl. *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*, v nadaljevanju SWOT), ki jih neki novi potencialni izdelek prinaša. Pomembno se je osredotočiti tudi na informacije o potrebah in zahtevah kupcev. Te je možno pridobiti s tržnimi raziskavami, s povratno informacijo ciljnega občinstva, vključno z informacijami o slabostih in prednostih trenutnih izdelkov, s predlogi zaposlenih in partnerjev, ter preučevanjem uspehov in propadov konkurenčnih izdelkov.

2. Pregled ideje (angl. *screening*); ta stopnja je ključna za zagotovitev, da so neprimerne ideje zavrnjene takoj, ko je to mogoče. Vključuje začetno oceno o donosnosti naložbe, o sposobnostih podjetja izdelati izdelek in tržnem potencialu, ki ga izdelek ima.
3. Razvoj in testiranje koncepta; ko je ideja enkrat pregledana, se pretvori v bolj specifično definiran koncept, ki ga je potrebno testirati, da se ugotovi, ali sodi znotraj sposobnosti podjetja, ter če izpolnjuje pričakovanja kupcev. Z neposrednimi raziskavami kupcev, kot je fokusna skupina realne baze kupcev, je ideja lahko testirana, da se ugotovi, kako kupci reagirajo nanjo. Na tej stopnji mora biti ideja že koncept z dovolj informacijami, da si jo lahko kupci vizualizirajo. Ta stopnja v razvoju novega izdelka omogoča, da izvemo, ali kupci razumejo koncept in ali ga sploh želijo oz. potrebujejo. Omogoča nam tudi nadaljnji razvoj koncepta z upoštevanjem povratnih informacij potencialnih kupcev, potrebno pa se je že osredotočiti na to, kakšno bo tržno sporočilo koncepta.
4. Poslovna analiza; potem ko je bil koncept testiran in dokončan, ga je potrebno oceniti s poslovnega vidika, torej ugotoviti, ali bo izdelek (oz. storitev) dobičkonosen za podjetje, saj se izdatki po tej stopnji močno povešajo. Tekom te stopnje je potrebno razviti načrt s proračunom in začetni tržni načrt. Analiza mora vključevati:
 - a) tržno analizo potencialnega trga, ocenitev tržnega deleža v okviru določenega časovnega okvira, konkurenčne izdelke, količino prodanih izdelkov, da se začetna investicija povrne (angl. *break-even volume*), identifikacijo tržnih segmentov;
 - b) natančen pregled tehničnih aspektov, stroškov, posledice proizvodnje, upravljanje z zalogo in nadaljnje raziskave in razvoj;
 - c) utemeljitev, kako je projekt skladen s strategijo podjetja.
5. Izdelava prototipa; na tej stopnji so izdelani prototipi izdelka ali omejena proizvodnja modela izdelka in ocenjeni glede na nivo funkcionalne zmogljivosti. Izvedene so spremembe v proizvodnem procesu za prilagoditev izdelavi novega izdelka. Izdelek je testiran s strani potencialnih kupcev, da se oceni splošni vtis in dobi povratne informacije glede videza, občutkov in njegove embalaže.

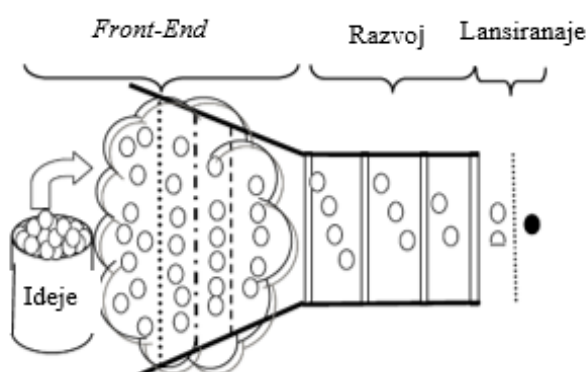
6. Tržno testiranje; od koncepta ali kupčevih testiranj se razlikuje v tem, da predstavi prototip izdelka po načrtovanem tržnem planu v celoti in ne po posameznih delih. Na tej stopnji je testirana privlačnost izdelka z izvajanjem trženjskih aktivnosti, kot so predavanja, promocije prodaje, spodbude distribucije in javni odnosi. Poskusno trženje ni vedno zaželeno ali izvedljivo. Vodstvo se mora odločiti, ali stroški testnega trženja odtehtajo pridobljene informacije. Poleg tega niso vsi izdelki primerni za produkcijo v manjšem obsegu. Obstaja tudi možnost zamude pri uvedbi novega izdelka na trg, kar lahko v prednostni položaj postavi konkurenco. Konkurenčno podjetje se lahko tudi odloči, da počaka na rezultate tržnega testiranja prvega podjetja in nato informacije izkoristi sebi v prid. Zaradi omenjenih dilem so se pojavili modeli računalniške simulacije tržnega testiranja.
7. Začetek prodaje ali komercializacija; ko je koncept dokončno razvit in testiran, se zažene prva proizvodnja. Potrebne so končne odločitve o začetku prodaje izdelka. Ocene o ceni izdelka in načrt trženja morajo biti končani, prodajne ekipe in distributerji seznanjeni z njimi, tako da sta izdelek in podjetje pripravljena na zadnjo stopnjo. Potrebne so odločitve, ki temeljijo na informacijah, pridobljenih tekom razvojnega procesa, kot tudi kdaj in kje začeti s prodajo ter kdo so ciljne skupine kupcev. Lokacija bo za velika podjetja opisala število držav, v katerih se bo izdelek prodajal, in ali se bo nacionalna prodaja začela istočasno v vseh državah. Za manjša podjetja bo odločitev omejena na ožje geografske regije. Strategija začetka prodaje je sestavljena iz oglaševanja in promoviranja. Pripravljene morajo biti prostor, vizualni pripomočki in kopije materiala, tako za začetek prodaje kot za predprodajo distribucijskim kanalom. Glede časovnega obdobja Duval (2013) omenja pomembna vprašanja, kot so:
 - a) ali gre za sezonski izdelek,
 - b) ali naj začetek prodaje sovpada s komercialnim dogodkom,
 - c) ali je nov izdelek zamenjava starega.

Rahman (1995, str. 25) razlikuje med tremi različnimi stopnjami razvoja novega izdelka, predprodukcija, produkcija in postprodukcija. Na stopnji predprodukcije se generirajo številne ideje, ustrezna je izbrana in prenesena v konkretne inženirske specifikacije. Ta stopnja se v bistvu istoveti z razvojno in oblikovno stopnjo izdelka v življenjskem ciklu. Na stopnji produkcije je koncept preveden v fizični proizvod, sledi proizvodnja le-tega. Končani proizvodi so nato zapakirani, shranjeni in distribuirani. Te dejavnosti so del postprodukcije. Na splošno produkcija in postprodukcija skupaj predstavljata stopnjo uvajanja novega izdelka v življenjskem ciklu izdelka.

Slika 3 prikazuje proces razvoja novega izdelka na splošno. Razvoj je razdeljen na tri odseke; *front-end*, razvojni odsek in odsek lansiranja. Ideje vstopajo skozi *front-end* odsek, nato gredo skozi različne razvojne odseke in so nazadnje uvedene na trg skozi odsek lansiranja. *Front-end* odsek je oblikovan kot lijak za lažji prikaz, da obstaja več idej, kot bi jih lahko ali bi jih morali razviti. Glavni odseki so nadalje razdeljeni v več faz ali stadijev, ki so lahko formalni ali neformalni, njihovo število pa je odvisno od posameznega podjetja. Če

razširimo usta lijaka in zožimo vrat, analiziramo več idej in imamo boljši nabor konceptov za izbor. Odobrene ideje gredo nato skozi razvojni odsek za oblikovanje dizajna, razvoj ali proizvodnjo in testiranje. V razvojnem odseku nekateri izdelki niso uspešni zaradi tehničnih razlogov, pomanjkanja finančnih ali kadrovskih virov, ali zaradi tržnih razlogov, in zato niso lansirani na trg. Kar večina podjetij dela narobe, je, da slika procesa razvoja izdelka izgleda kot tunel in ne kot lijak. V tem primeru projekti niso nadzorovani, medtem ko napredujejo od ideje do izdelka. Brez ustreznega *front-end* odseka se podjetje sooča z omejenimi resursi, je preveč obremenjeno ali se ukvarja s projekti, katerih donosnost ne bo najboljša. Selekcija izdelkov poteka šele v poznejših fazah, stroški so višji, kot bi bili v bolj zgodnji fazi, veliko izdelkov pa propade zaradi tehničnih ali tržnih težav (Carbone, 2011, str. 6–7).

Slika 3: Glavni odseki v procesu razvoja novega izdelka



Vir: A.T. Carbone, *Major Segments of a General NPD Model*, 2011, str.5.

1.6 Meritve vrednosti izdelka in postavljanje cene

Cena je tista, ki odloča, ali bodo kupci izdelek kupili ali ne, istočasno pa direktno vpliva na maržo na prodano enoto. Je tista marketinška spremenljivka, ki najbolj pogosto omogoči oz. onemogoči transakcijo. Strategije postavljanja cene se močno razlikujejo po panogah, državah in vrsti kupcev. Na splošno ločimo tri vrste strategij postavljanja cene:

- cena, temelječa na stroških,
- konkurenčna cena,
- cena, ki temelji na kupčevem vrednotenju.

V tabeli 1 so povzeti alternativni načini postavljanja cene, njihova definicija, prednosti, slabosti in celostna ocena. Tradicionalna metoda postavljanja cene glede na stroške temelji na podatkih o računovodskih stroških. Že intuitivno je znano, da cena ne more biti nižja od stroškov proizvodnje izdelka ali dostave storitve. Konkurenčna cena je oblikovana glede na pričakovane in/ali opazovane cene konkurentov v panogi, cena, ki temelji na vrednosti, pa za postavljanje cene upošteva funkcionalno in emocionalno vrednost, ki jo izdelek ali storitev zagotavljata kupcu. Kupca navadno ne zanimajo stroški proizvajalca. Kar je zanj

pomembno, je, ali mu izdelek predstavlja pravišnjo količino vrednosti v zameno za plačano ceno. Postavitev cene, temelječe na stroških, lahko proizvede ceno, ki je nižja kot vrednost izdelka, kar pomeni, da bodo profiti manjši kot sicer, lahko pa je cena postavljena tudi višje od vrednosti izdelka, kar se kaže v nižji prodaji. Iz tega sledi, da namen cene ni pokriti stroške, temveč zajeti vrednost izdelka, ki jo zaznavajo kupci, zato raziskave kupcev igrajo pomembno vlogo pri postavljanju cene (Lehman & Winer, 2002, str. 302–303; Hinterhuber, 2008, str. 41).

Tabela 1: Alternativni načini postavljanja cene

Načini postavljanja cene	Postavljanje cene na podlagi stroškov	Konkurenčno postavljanje cene	Postavljanje cene na podlagi vrednosti
Definicija	Cena je postavljena primarno na podatkih o računovodskih stroških	Kot primarni vir za postavitev cene se uporabi pričakovano ali opazovano konkurenčno ceno	Pri določanju cene se upošteva funkcionalna in emocionalna vrednost, ki jo izdelek oz. storitev nudi kupcu
Glavna prednost	Dostopnost podatkov	Dostopnost podatkov	Upošteva kupčevo perspektivo
Največja slabost	Ne upošteva konkurence	Ne upošteva kupcev in njihove pripravljenosti plačati	Težek dostop in interpretacija podatkov, ta pristop lahko vodi do postavitve visokih cen; potrebno je upoštevati dolgotrajno dobičkonostnost, kupčevo vrednotenje ni dano
Celostna ocena	Najbolj šibek način	Srednje dober način, primeren, ko izdelki in storitve ne morejo biti diferencirani	Najboljši način, neposredno povezan s kupci

Vir: A. Hinterhuber, Customer value-based pricing strategies: why companies resist , 2008, str. 42.

Kupci imajo predstave o tem, kaj je »dobra« in kaj »slaba« cena izdelka oziroma storitve. Ta predstava temelji na primerjavi med ceno in koristmi, ki jih dobimo z nakupom, ter s primerjanjem cene z različno referenčno točko, kot je lahko cena izdelka v preteklosti. Obstajajo trije različni odnosi med kupčevim vrednotenjem, ceno in variabilnimi stroški¹:

- kupčevo vrednotenje (B) > cena (P) > variabilni stroški (C)
- cena (P) > kupčevo vrednotenje (B) > variabilni stroški (C)
- cena (P) > variabilni stroški (C) > kupčevo vrednotenje (B).

V prvem primeru postavljena cena krije stroške proizvodnje, vendar ne zajame celotnega kupčevega vrednotenja izdelka. Kupec je pripravljen plačati višjo ceno, zato nastaja izguba profita oz. bi proizvajalec lahko iztržil več. Kupci to vidijo kot dobro kupčijo. Razliko med

¹ V vseh treh primerih obstaja domneva, da je cena višja od variabilnih stroškov.

ceno, ki so jo pripravljene plačati, in dejansko ceno, imenujemo potrošnikov presežek. Osnovni model obnašanja potrošnikov nam pove, da bo potrošnik vedno izbral tisti izdelek oz. storitev, ki mu ponuja višji potrošnikov presežek. Cena, ki so jo kupci pripravljene plačati, je težko določljiva, ker gre pri tem za stvar posameznikovega okusa, ki je težko izmerljiv, zato so potrebne izdatne marketinške raziskave. V drugem primeru je cena postavljena višje kot strošek proizvodnje izdelka oz. storitve ter višje kot kupčevo vrednotenje. Razliko v ceni in stroških proizvodnje imenujemo proizvajalčev presežek. V tem primeru kupci vidijo izdelek kot slabo kupčijo in izdelka preprosto ne kupijo. Rešitev v tem primeru bi bilo bodisi znižanje cene bodisi povišanje kupčevega vrednotenja, vendar brez vedenja, kolikšno je vrednotenje, podjetje ne ve, do kod znižati ceno in tako navadno kot referenco uporabi konkurenčno ceno. V zadnjem, tretjem primeru, je cena višja od stroškov, toda kupčevo vrednotenje je nižje celo od stroškov. Takšni izdelki so najverjetneje izločeni že tekom procesa razvoja novega izdelka, če ne, pa so s časom umaknjeni s trga (Lehman & Winer, 2002, str. 305–307).

Ekonomska vrednost je ustvarjena, ko proizvajalec združi vložke, kot so delo, kapital, material in kupljene komponente v izdelek, katerega vrednost (B) preseže stroške (C), ki so nastali v procesu izdelave. Ustvarjena ekonomska vrednost je torej razlika med kupčevim vrednotenjem izdelka in stroški, izračun je po enačbi (1), kjer sta B in C izražena na enoto končnega izdelka:

$$\text{Ustvarjena vrednost} = B - C \quad (1)$$

Ustvarjena vrednost mora biti razdeljena med potrošnikom in proizvajalcem. Potrošnikov presežek predstavlja količino ustvarjene vrednosti, ki jo zajame potrošnik. Prodajalec prejme ceno, ki jo porabi za plačilo vložkov, potrebnih za izdelavo izdelka. Proizvajalčeva marža na profit pa predstavlja količino ustvarjene vrednosti, ki jo zajame. Če združimo potrošnikov in proizvajalčev presežek, dobimo višino ustvarjene vrednosti, izražene kot seštevek kupčevega presežka in profita. Izračun je po enačbi (2) (Besanko, Dranove, Shanley, & Schaefer, 2013, str. 297–299):

$$\text{Ustvarjena vrednost} = (B - P) + (P - C) \quad (2)$$

Poleg stroškov in kupčevega vrednotenja izdelka oz. storitve ceno določata tudi marketinška strategija in konkurenčna cena. Marketinška strategija ne privede do specifične postavitve cene, temveč določi splošne smernice o tem, ali naj bo cena visoka ali nizka. Jasno morajo biti opredeljeni tržni segmenti, na katere ciljamo, saj se cena lahko razlikuje glede na le-te. Prakso zaračunavanja različnih cen imenujemo cenovna diskriminacija, pri čemer na ceno vpliva elastičnost ali cenovna občutljivost določenega segmenta. Cenovne variacije pa se lahko pojavijo tudi znotraj določenega segmenta. Ta pojav imenujemo cenovni pas (angl. *price band*). Do njega pride, ker kupci postanejo zvesti določeni znamki in je cena za njih zanemarljiva v primerjavi z ostalimi lastnostmi, kot so zanesljivost, hitrost dostave. V nekaterih panogah je cena manj opazna kot v supermarketih ali prodajalnah, kjer so izdelki

označeni s ceno, in je v bistvu le podlaga za različne popuste, ki se razlikujejo glede na kupce. Tretji razlog za cenovni pas je, da se z višjim številom dostavljavcev in povečano konkurenco oži cenovni pas. Ključnega pomena je, da podjetje razume cenovno občutljivost tržnih segmentov in koliko cenovne fleksibilnosti obstaja v določenem tržnem segmentu. Poleg tega pa so pomembne tudi informacije o tem, kako se kupci odločajo za nakup ter kakšno vlogo pri odločitvi za nakup igra cena. Za pridobitev teh informacij je potrebno globoko razumevanje kupcev in marketinške raziskave, kot je analiza sestavljenih učinkov (angl. *conjoint analysis*) (Lehman & Winer, 2002, str. 303–304).

Konkurenčna cena igra vlogo referenčne točke za eksplicitno oceno kupčevega vrednotenja ali zgolj za oceno cene dotičnega izdelka. V cenovni odločitvi na podlagi konkurenčne cene sta pomembna dva dejavnika – stroški konkurence in prejšnja cenovna obnašanja v tej kategoriji. Brez neke ocene relativnih stroškov konkurentov v isti proizvodni kategoriji podjetje ne zmore racionalnih cenovnih odločitev, saj ta omogoča dvojne smernice pri določanju cene. Prva smernica nakazuje, da nobena znamka ne bo cenjena pod variabilnimi stroški v daljšem obdobju. Ocena stroškov omogoča managerju predstavo o tem, kako nizko lahko konkurenca postavi ceno, kar je lahko zelo uporabno, če pride do cenovne vojne. Druga smernica pa je, da ocena stroškov poda predstavo o maržah v proizvodni kategoriji. Skupaj s podatki o prodajah in informacijah o stroških marketinga se lahko oceni skupni profit, kar poda pomembno informacijo pri oceni, ali bo izdelek ostal na trgu, in koliko denarja mora konkurent vložiti v strategijo svoje znamke. Stroški se lahko določijo na različne načine. Obratni inženiring je eden izmed načinov, pri katerem gre za preučevanje konkurenčnega izdelka s pomočjo preučevanja stroškov, komponent in embalaže. Drugi način za ocenitev stroškov ali vsaj marž so javno dostopne informacije o konkurenci, kot so letna poročila (Lehman & Winer, 2002).

1.7 Komunikacija s kupci

Snoj in Gabrijan (2006, str. 144) definirata oglaševalsko komuniciranje kot sestavni del splošnega komuniciranja in nadalje kot ciljno aktivnost, ki izvajalcu oglaševanja omogoča zadovoljevanje potreb ciljnih skupin, tako da ustvarja, stimulira, olajšuje, vrednoti in usklajuje odnose izvajalca oglaševanja z okoljem. Udeležencem omogoča zadovoljevanje potrebe po biti informiran oz. informirati. Obstaja osem stopenj za razvoj uspešne komunikacije s kupci:

1. identifikacija ciljnega občinstva,
2. določitev komunikacijskih ciljev,
3. oblikovanje sporočila,
4. izbor komunikacijskih kanalov,
5. vzpostavitev proračuna namenjenega komuniciranju,
6. odločitev o komunikacijskem spletu,
7. merjenje rezultatov komuniciranja,
8. upravljanje oglaševalskega komunikacijskega procesa.

Glede na to, kdo je naše ciljno občinstvo (potencialni kupci, trenutni uporabniki, posamezne skupine, javnost), izbiramo kaj, kako, kdaj, kje in komu bomo predali sporočilo. Identifikacija ciljnega občinstva je zato prvi korak v komunikaciji z odjemalci. Ko enkrat poznamo ciljno občinstvo in njegova pričakovanja, se lahko določi cilje, ki jih želimo s komunikacijo sporočiti; odjemalcem sporočiti nekaj novega, spremeniti njihov odnos do nečesa, ali jih pripraviti do aktivnosti. Pri oblikovanju sporočila je pomembna vsebina sporočila (sporočilo ima lahko racionalen, čustven ali moralni poziv), njegova struktura, format (tiskano sporočilo, radijsko, televizijsko, osebno) in kdo je sporočevalec. Potem ko je sporočilo oblikovano, je pomembna odločitev o komunikacijskih kanalih, preko katerih bo sporočilo preneseno. Ločimo med osebnimi in neosebnimi komunikacijskimi kanali. Med prve uvrščamo medosebno komunikacijo med dvema osebama, med osebo in občinstvom preko telefona ali elektronske pošte. Neosebni komunikacijski kanali pa vključujejo medije, kot so tisk, radio, televizija, plakati in podobno. Proračun, namenjen komuniciranju, se med panogami in podjetji močno razlikuje. V kozmetični panogi ta znaša med 30–50 %, med tem ko samo 5–10 % v panogah, ki proizvajajo opremo za industrijsko proizvodnjo. Ko je enkrat vzpostavljen, mora biti proračun za komuniciranje razdeljen med pet promocijskih orodij: oglaševanje, promocija prodaje, odnosi z javnostjo in publiciteta, osebna prodaja in neposredno oglaševanje. Podjetja pri iskanju najbolj učinkovitega promocijskega orodja nadomeščajo enega z drugim, pri tem pa morajo pazljivo koordinirati vse oglaševalske funkcije. Potem ko je sporočilo predano, je potrebno izmeriti, kolikšen vpliv je imelo to sporočilo. Ciljno občinstvo je vprašano, ali se spomni sporočila, kolikokrat so ga videli, kateri deli sporočila so jim ostali v spominu in ali je vplivalo na njihovo dožemanje izdelka in podjetja. Zaradi razdrobljenosti trgov, pojava novih medijev in rastoče edinstvenosti potrošnikov, morajo podjetja uporabljati širši nabor komunikacijskih sredstev, sporočil in občinstev. Da to lahko učinkovito izvedejo, morajo sprejeti integriran komunikacijski proces (Kotler, 2000, str. 272–281).

1.8 Distribucija

Pri načrtovanju distribucije mora podjetje izhajati iz vprašanja: Kako zagotoviti, da pride izdelek na trg ob pravem času in na pravo mesto? Distribucija zagotavlja, da se podjetje lahko prilagaja tržnim razmeram, tako da s selekcijo posrednikov in njihovim vključevanjem vpliva na povečanje prodaje (Bečić, 2007, str. 22). Večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnim uporabnikom, temveč med njimi stoji en ali več oglaševalskih kanalov. Odvisno od potreb kupcev, ciljev vzpostavljenih kanalov, vrste in števila posrednikov, vključenih v kanal, se proizvajalci odločajo, katere tipe kanalov uporabiti. Izbirajo lahko med eno-, dvo- ali trinivojskimi kanali. Kotler (2000, str. 531) navaja, da ima podjetje na voljo več oblik distribucije:

- popolna distribucija,
- selektivna distribucija,

- ekskluzivna distribucija.

Popolna distribucija pomeni maksimalno približanje trgu. Proizvajalec uporabi toliko kanalov, kolikor je mogoče. Ta strategija se navadno uporablja za tobačne izdelke, mila, prigrizke. Selektivna distribucija vključuje uporabo več, vendar ne vseh, posrednikov, ki so pripravljeni izvesti distribucijo določenega izdelka. Gre torej za določeno število distributerjev. Te oblike distribucije se poslužujejo že obstoječa podjetja in nova podjetja, ki iščejo distributerje. Podjetje s tem tipom distribucije doseže pokritost trga z več nadzora in manj stroški kot pri popolni distribuciji. Ekskluzivna distribucija je uporabljena, ko želi proizvajalec obdržati nadzor nad nivojem storitev in izdelki, ki jih ponujajo trgovci, ter tako imeti več pregleda nad prodajo. Temelji na pogodbenem razmerju med enim distributerjem in proizvajalcem in se uporablja pri distribuciji novih avtomobilov, nekaterih večjih naprav in nekaterih ženskih znamkah oblačil.

2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA RAZVOJ NOVEGA IZDELKA IN USPEŠNOST NA TRGU

Trebar (2010, str. 61) kot dejavnike, ki vplivajo na uspeh oz. propad razvoja novega izdelka, navaja razvojno strategijo podjetja, vodstvo oz. vodenje, kulturo, organizacijsko strukturo, ljudi in informacije. Strategija podjetja določa, kako bo le-to delovalo interno in kako se bo predstavilo zunanjemu okolju. Da je razvoj novega izdelka uspešen, mora biti ideja izpeljana iz korporativnih ciljev podjetja, zato je potrebno, da ima podjetje jasno izdelane cilje za razvoj novega izdelka. Tako mora biti jasno, kateri so dolgoročni cilji organizacije, kaj si želijo doseči v dolgoročnem obdobju, kako bo organizacija rasla v prihodnje in kako bodo novi izdelki vplivali na rast, kaj naj bi novi izdelki ponujali kupcem, kako se izdelki razlikujejo od konkurenčnih ter kakšen je proces razvoja novih izdelkov. Ena izmed glavnih nalog vodstva je prenesti organizacijsko kulturo na preostale zaposlene. V nekaterih primerih se lahko zgodi, da mora podjetje spremeniti svojo filozofijo glede razvoja novih izdelkov. V zadnjem času je prihajalo do velikih sprememb v mišljenju, da se mora razvoj vsakega novega izdelka začeti v »laboratoriju«. Sedaj velikokrat prevladuje mnenje, da so kupci tisti, ki dajejo pobude za nove inovacije in da specifični razlogi za inovacije prihajajo iz trga. Razlog za spremembo je povečana konkurenca in dejstvo, da same inovacije še ne vodijo v konkurenčnost podjetja. Kultura podjetja naj bi bila, v splošnem, najbolj učinkovita za doseganje uspešnega razvoja novega izdelka. Različni faktorji, kot so spodbujanje, da zaposleni podajajo ideje, da so raziskovalci in zaposleni v oddelku raziskav in razvoja seznanjeni s celotnim delovnim procesom organizacije, prost pretok informacij med oddelki in zaposlenimi, pozitivno vplivajo na uspešen razvoj novega izdelka (Baker & Hart, 1999, str. 162).

Tabela 2 prikazuje klasične aktivnosti, ki jih različni oddelki opravljajo tekom procesa razvoja novega izdelka. Čeprav vsak od teh oddelkov doživlja razvoj novega izdelka iz svoje perspektive, se njihove odločitve in vloge dopolnjujejo med seboj. Med seboj so povezane

in morajo biti izvedene na integriran način, ki ustreza ciljem podjetja (Jugend & Luis da Silva, 2012, str. 54–55). Da organizacijska struktura prispeva k boljšemu procesu razvoja novega izdelka, mora imeti malo birokratskih ovir, biti mora osvobodjena frigidnih pravil, prevladovati mora komunikacija iz oči v oči in oddelki morajo biti povezani med seboj. Poudarek mora biti na kreativnih odnosih in ciljih, organizacija mora biti dovzetna za ideje iz okolice, fleksibilna, kar se tiče spreminjajočih se potreb, groženj in priložnosti, imeti mora nehierarhično strukturo s pretokom informacij od zgoraj navzdol in obratno. Zaposleni, ki so vključeni v proces razvoja novega izdelka, morajo delati skupaj, čeprav zasedajo različne funkcije in položaje. Višje je sodelovanje različnih oddelkov, bolj uspešen je razvoj novega izdelka. Sodelovanje prinaša krajši razvojni čas, manjše stroške in boljše zaznavanje in reševanje potencialnih težav že v zgodnjih fazah razvoja. Mnoga podjetja imajo zaposlenega produktnega managerja, ki je odgovoren za načrtovanje aktivnosti, povezanih z izdelkom ali proizvodno linijo. Njegovo delo vključuje analizo trga, vključno s strankami, tekmeci, zunanjim okoljem in transformiranjem teh podatkov v proizvodne cilje in strategije. Takšna podjetja so proizvodno usmerjena (Baker & Hart, 1999). V razvoju novih izdelkov informacije igrajo ključno vlogo, saj se na podlagi le-teh odloča o nadaljevanju oz. prekinitvi razvoja. Informacije so najprej ocenjene iz tržnega in tehničnega vidika, da pa se negotovost še zmanjša, morajo biti posredovane med različne delovne položaje (Baker & Hart, 1999, str. 162–170).

Tabela 2: Aktivnosti in prispevek različnih oddelkov, vključenih v proces razvoja novega izdelka

Vloga oddelka	Glavna aktivnost
Oglaševanje	Oskrbovanje z informacijami o razmerah na trgu pred samim razvojem izdelka, med razvojno fazo in po stopnji razvoja izdelka
Inženiring	Definicije o oblikovanju izdelka in procesa razvoja, priprave za proizvodnjo
Raziskave in razvoj	Identifikacija novih tehnologij, razvoj tehnologij za izdelavo izdelka
Zaloga	Komuniciranje z lokalnimi dobavitelji glede materialov, komponent za izdelavo
Proizvodnja	Priprava prototipa in pilotne proizvodnje, razreševanje težav že na pilotni stopnji in izvajanje ukrepov za izboljšavo procesa izdelave izdelka in zmanjšanje stroškov proizvodnega procesa

Vir: D. Jugend & S. Luis da Silva, Integration in New Product Development: Case Study in a Large Brazilian High-Technology Company, 2012, str. 54.

Cooper in Kleinschmidt (2007, str. 58) med različnimi notranjimi in spremljevalnimi faktorji, ki pomembno vplivajo na uspeh oz. propad novega izdelka, omenjata štiri ključne dejavnike:

- visoko kakovostni proces razvoja novega izdelka, ki zahteva zgodnjo definicijo izdelka, kvalitetno in temeljito definiran proces razvoja novega izdelka, ki pa vseeno dopušča fleksibilnost, če potrebno,
- definirana proizvodna strategija, ki jasno opredeljuje cilje poslovne enote in jasno predstavlja vlogo novega izdelka,
- zadostni človeški in denarni resursi,
- sredstva, namenjena za raziskave in razvoj (kot procent prodaje).

Ostali dejavniki, ki jih avtorja omenjata, so visoko kakovostna projektna ekipa, odgovorna za nov izdelek, predanost vodstva, inovativno okolje in kultura ter povezovanje med oddelki in vključenost vodstva v razvoj.

Connell et al. (2001) v svoji študiji definirajo pet kritičnih faktorjev, ki vplivajo na uspešnost razvoja novega izdelka. Mednje sodijo usmerjenost vodstva, projektna ekipa, inovativna strategija ter interni in zunanji dejavniki. Slednji med drugim vključujejo infrastrukturo, strukturiranost ekipe, uporabo znanja, ekonomijo, socialo, politiko, konkurenco in dobavno verigo.

Lynn in Akgün (2003) sta s pomočjo anket in intervjujev v različnih panogah ocenila 117 projektov razvoja novih izdelkov in navedla štiri pozitivne faktorje za uspeh: skupinsko delo, komunikacija med ekipami, jasnost vizije in ocena marketinške niše, kot tudi en negativni faktor povezan s formalnostjo komunikacije znotraj ekipe.

Cooper (1994, str. 64–67) med drugim za uspeh novega izdelka poudarja močno tržno orientacijo, ki se osredotoča na kupce in jo vodi trg. Ta je nujna tako za uspeh izdelka kot za zmanjšanje časovnega okvira razvoja, vendar so raziskave pokazale, da je v procesu razvoja novega proizvoda le 16 % dnevnih aktivnosti namenjenih raziskavam trga, testom kupcev in testnim prodajam. Oglaševalske akcije predstavljajo le 8 % celotnega truda, vloženega v proces razvoja. Gledano z ekonomskega vložka je za oglaševanje v povprečju porabljenih le 5.5 % celotnih stroškov razvoja novega izdelka. Tržna usmerjenost mora biti prisotna skozi celoten proces razvoja novega izdelka. Že pri generiranju idej je potrebno izvesti raziskavo trga, fokusne skupine, da se ugotovi, kakšne so potrebe kupcev in na katerih področjih. Običajno so raziskave trga izvedene prepozno, šele po tem, ko je bila oblika izdelka že oblikovana in se samoumevno pričakuje, da bo izdelek potrjen pri kupcih. Četudi temu ni tako, se podjetja največkrat vseeno odločijo za nadaljevanje procesa in izdelek lansirajo na trg v enaki obliki. Zato so možnosti za neodobravanje in neuspeh izdelka večje.

Khurana in Rosenthal (1998) sta izvedla raziskavo, ki se je osredotočila na *front-end* dejavnike, ki vplivajo na uspešnost razvoja novega izdelka. Raziskava je vključevala 12 podjetij, v katerih sta intervjuvala 90 produktnih managerjev. Dejavniki so bili kategorizirani v štiri skupine:

- Strategija novega izdelka vključuje splošno strategijo podjetja, prioritetenost projektov, načrtovanje portfelja ter usklajevanje tveganj. Jasno definirana strategija in razporeditev izdelkov so ključni za pozicioniranje in prioriteto projektov razvoja novega izdelka. Strategija izdelka mora biti povezana s strateško vizijo podjetja.
- Definicija izdelka vključuje zgodnjo definicijo, postavitev specifikacij ali ciljev, analizo kupčevih potreb, oceno trga in tehnologij ter določitev prioritetenih značilnosti izdelka. Zaradi hitro spreminjajoče se tehnologije obstaja nevarnost, da razvijalci izdelkom dodajo nepotrebne kompleksnosti, zato morajo biti izdelkove značilnosti dodane šele po oceni razmer na trgu, tehnoloških zmogljivostih in zahtevah kupcev.
- Definicija projekta je tretji gonilec uspešnega razvoja novega izdelka. Zajema načrtovanje razporeditve resursov, oblikovanje načrta za krizno stanje v primeru tehnoloških sprememb ali sprememb na trgu in oceno zmogljivosti inženiringa in proizvodnje.
- Organizacijska vloga zajema identifikacijo ekipe, vlogo projektnega managerja, podporo vodje in organizacijsko komunikacijo.

Myers in Marquis (1969) omenjata pomembnost organizacijske komunikacije, tako notranje kot zunanje. Informacije, ki so ustvarjene znotraj organizacije in razširjene zunaj nje, predstavljajo večino informacij, potrebnih za razvoj inovacij. Te ugotovitve implicirajo potrebo po močni komunikaciji med funkcionalnimi skupinami, še posebej med oddelkom za raziskave in razvoj ter oglaševalskim oddelkom.

Gruenwald (1997) ugotavlja, da se neuspeh novega izdelka lahko zgodi, če je le-ta preveč inovativen za ciljni trg, zato je časovni okvir uvajanja izdelka na trg tudi pomemben dejavnik, ki ga je potrebno upoštevati. Sezonske variacije v povpraševanju in spremembe v okolju poudarjajo pomembnost upoštevanja časovnega okvira pri lansiranju novega izdelka.

2.1 Razlogi za uspeh novih izdelkov

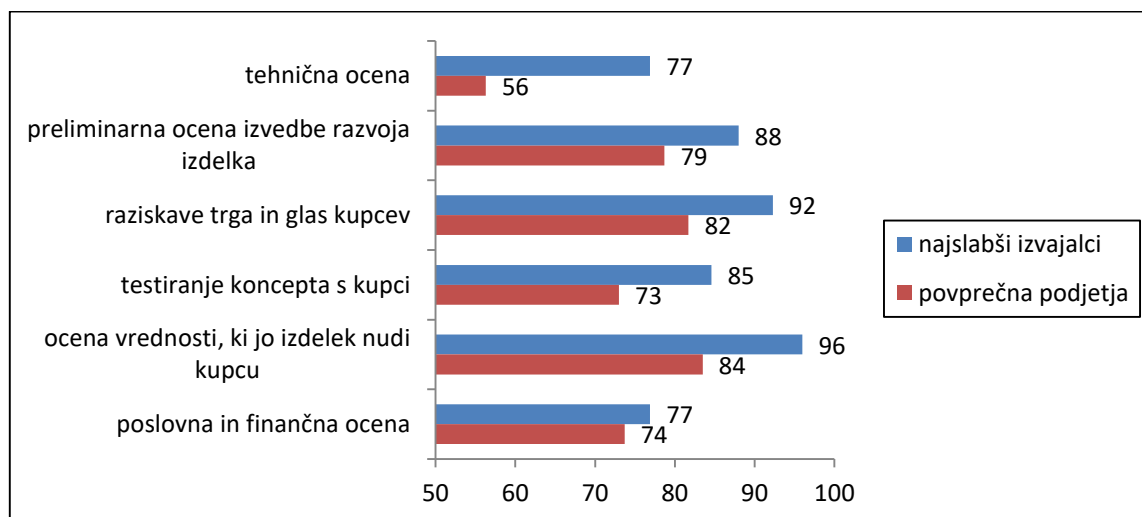
Cooper (2011, str. 27–31) na splošno definira sedem dejavnikov, ki so ključni za uspešen razvoj novega izdelka:

1. Na prvem mestu je pomembno, da je izdelek diferenciran od preostalih izdelkov na trgu in da ponuja unikatno korist in prepričljiv vrednostni predlog za kupca oziroma uporabnika. Če nov izdelek ponuja enake oziroma podobne koristi, kot jih že prej obstoječi izdelki na trgu, kupci nimajo razloga za nakup in ne bodo zamenjali ponudnika. Prvi vzrok za slabo diferencirane izdelke lahko iščemo na ravni managementa, saj mora ta zahtevati, da projektna ekipa razvija izdelek, ki bo nudil večjo stopnjo koristnosti kot konkurenčni izdelek. Drugi vzrok izvira iz dejstva, da podjetjem manjkajo ključni elementi v procesu od idejne zasnove do lansiranja izdelka. Manjka poudarek na dejstvu, da mora biti izdelek diferenciran in imeti prepričljiv vrednostni predlog. Tretji vzrok pa je, če prvotne ideje izdelkov spreminjamo in razširjamo, je razvojni proračun močno

obremenjen in ne dopušča prostora in sredstev za drzne, inovativne izdelke. Prav tako pa tudi pritiski s strani prodajnega kanala o visokem zavedanju tveganj zmanjšujejo inovativnost.

2. Ključno za uspeh je tudi, da je proces razvoja novega izdelka tržno usmerjen in osredotočen na kupce, za to pa so potrebne tržne raziskave, še preden se proces razvoja izdelka začne.

Slika 4: Podjetja s slabo izvedbo tržnih raziskav pred razvojem izdelka (v %)



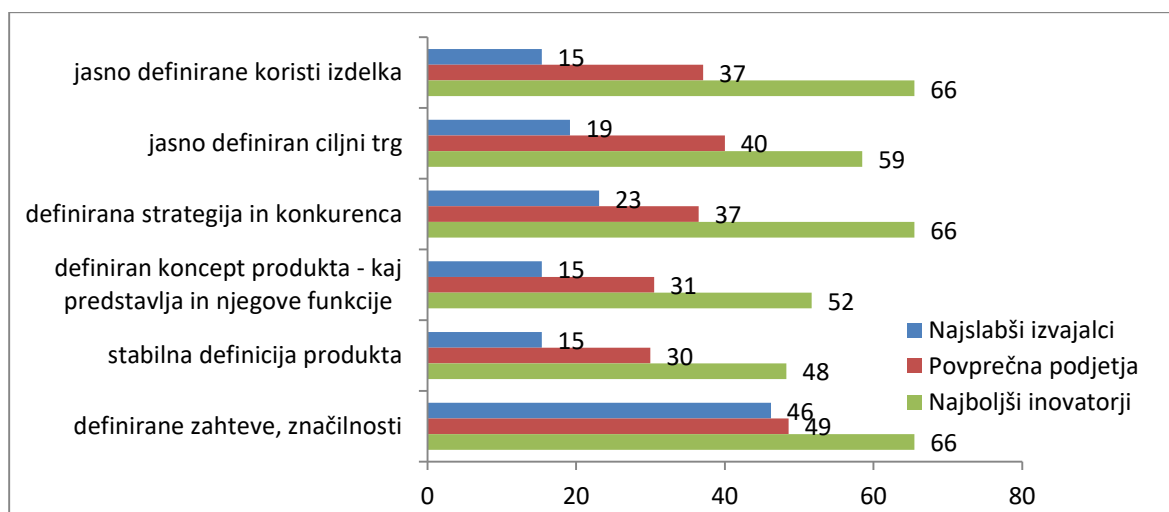
Vir: R. Cooper, *Winning at new products*, 2011, str. 29.

Slika 4 prikazuje odstotek podjetij, ki na zgodnji stopnji razvoja izdelka ne pričnejo s tržnimi raziskavami (prikazana so podjetja s povprečno uspešnostjo in 20 % najslabših podjetij). Med najslabšimi podjetji jih kar 96 % slabo oceni, kakšno vrednost naj bi izdelek doprinesel kupcu, 93 % jih opravi slabo oglaševalsko raziskavo ali pa je sploh ne opravi, 77 % opravi tehnično oceno pomanjkljivo, 77 % jih slabo izvede finančno in poslovno analizo projekta. V primeru povprečnega podjetja pa 84 % podjetij slabo oceni vrednost, ki jo izdelek nudi kupcu, 82 % jih izvede slabo oglaševalsko raziskavo, 78 % jih pomanjkljivo izvede preliminarno oceno izvedbe razvoja izdelka in 74 % podjetij opravi slabo poslovno in finančno analizo. Rezultati kažejo na zelo slabo izvedene marketinške raziskave, do česar običajno prihaja zaradi pomanjkanja časa ali denarja in zaradi želje po čim hitrejšem lansiranju izdelka.

3. Vključevanje kupcev (testiranje, povratne informacije, revizije) v proces razvoja izdelka na zgodnji stopnji pogosto prinese uspeh izdelka. Iz slike 4 je razvidno, da velika večina podjetij opravi slabo marketinško raziskavo, testiranje koncepta izdelka s kupci je redko, prav tako določanje vrednosti, ki jo izdelek nudi kupcu. Treba je poudariti, da mnenje prodajalcev ali produktnega managerja ni enako mnenju kupcev. Kupec največkrat ni integriran del razvojnega procesa.

4. Zgodnja opredelitev projekta in izdelkov pomeni višjo raven uspešnosti in hitrejši prihod na trg. Če se obseg projekta konstantno spreminja, npr. da temelji na zahtevah ene stranke, potem pa postane projekt za več strank, ali če je izdelek prvotno namenjen služenju enemu trgu, nato pa postane globalen projekt. Druga komplikacija je, če se definicija izdelka, njegove značilnosti, specifikacije in namen konstanto spreminjajo, še posebej, ko se razvojni proces približuje končnemu stadiju. Včasih pa podjetje nima vpliva na spremembe, ki se zgodijo primeru, ko na trg vstopijo konkurenčni izdelki, ali se pojavi nova tehnologija, nove informacije, ko prodajalec zahteva, da se izdelku npr. dodajo nove značilnosti, ali pa hoče vodstvo konkurirati nedavno razvitim izdelkom. Te »nove« informacije bi morale biti znane že na začetnih stopnjah razvoja izdelka, vendar je podjetje slabo opravilo tržne raziskave.

Slika 5: Podjetja z dobro definicijo izdelkov pred začetkom razvoja (v %)



Vir: R. Cooper, *The stage gate system for product innovation in B2B firms*, 2012, str. 602.

Slika 5 prikazuje pomembnost definiranja novega izdelka še preden se začne njegov razvoj. Najboljši inovatorji jasno definirajo koristi, ki jih bo izdelek ponujal kupcem, ciljni trg (kdo bo kupil izdelek) je jasno definiran, prav tako tudi pozicioniranje izdelka oz. kako bo izdelek pozicioniran v očeh kupcev v primerjavi s konkurenčnimi izdelki. Koncept izdelka je jasen, točno je določeno, kaj bo izdelek predstavljal in kakšne so njegove funkcije. Definicija izdelka je stabilna in se z razvojem ne spreminja, njegove značilnosti, atributi in specifikacije pa so prav tako znane.

5. Večfunkcijska ekipa, sestavljena iz zaposlenih približno iste hierarhične ravni različnih oddelkov, ki sodeluje skupaj pri razvoju in uvajanju novega izdelka, lahko časovno močno skrajša razvojni proces. V velikih primerih razvoj novega izdelka poteka tako, da oddelk za oglaševanje začne s projektom, ga preda oddelku za raziskave in razvoj, ta ga preda proizvodnji, nato pa prodajni oddelk zaključi s procesom, pri čemer ne gre za medsebojno sodelovanje med oddelki. Razvojna ekipa bi morala biti sestavljena iz

članov vseh ključnih pozicij, ki so prisotni vseskozi tekom procesa razvoja in uvajanja novega izdelka.

6. Preveliko število istočasno aktivnih projektov v podjetju obremenjuje in upočasnjuje razvojne postopke. Podjetje se mora glede na razpoložljiva sredstva in število zaposlenih odločiti, na koliko projektov se bo osredotočilo. Preveč hkratnih projektov lahko privede do pomanjkljivosti, saj imajo zaposleni preveč dela z vsemi nalogami na različnih projektih, prav tako pa je manevriranje med projekti tudi časovno obremenjujoče.
7. Zadnji dejavnik za uspešen razvoj in uvajanje novega izdelka so kompetence, znanje in veščine zaposlenih na projektu razvoja in uvajanja novega izdelka. Največja napaka podjetij je, da se lotijo razvoja novega izdelka, čeprav zanj nimajo kadra z ustreznim znanjem ali potrebno tehnologijo.

2.2 Razlogi za neuspeh novih izdelkov

Razlaga vzrokov za neuspeh novih izdelkov je fokus številnih študij. Številni avtorji kot glavne vzroke za neuspeh identificirajo neučinkovito trženje izdelkov in slabe tržne raziskave. Poleg tega navajajo tudi ostale marketinške probleme, kot so neustrezna ocena tržnega potenciala, slabo razumevanje konkurence, njihovih prednosti in slabosti in neustrezno postavljanje cen novim izdelkom (Zirger & Maidique, 1990).

Calantone in Cooper (1997) sta v raziskavi 89 panog identificirala vzroke za neuspeh izdelkov in oblikovala šest različnih scenarijev z razlogi za neuspeh izdelkov:

1. Izboljšan izdelek, ki ga nihče noče kupiti (28 % primerov vseh neuspešnih novih izdelkov): izdelki v tem scenariju so inovativni in edinstveni, vendar jih je trg zavrnil. Število potencialnih kupcev in uporabnikov izdelka je bilo precenjeno. Izdelek je doživel neuspeh, kljub temu da v postopku razvoja ni bilo opaznih tehničnih težav, da je bil čas lansiranja ustrezen, ni bilo prisotne močne konkurence na trgu in da je bil prodajni pristop ustrezen.
2. Nov izdelek, podoben že obstoječemu (24 % primerov vseh neuspešnih izdelkov): ti izdelki niso kupcem predstavljali nobene dodatne vrednosti v primerjavi z že obstoječim izdelkom. Navadno je v tem primeru šlo za modifikacije že obstoječe proizvodne linije podjetja, s ciljem doseči nove trge. Uporabljeno je bilo malo nove tehnologije, opravljene so bile slabe finančne analize in neustrezni prodajni pristop.
3. Istočasno lansirani izdelki (13 % vseh neuspešnih izdelkov): izdelki, ki so bili na trg predstavljeni istočasno kot podobni konkurenčni izdelki. V teh primerih je opazno pomanjkanje podrobnih tržnih raziskav, testiranja izdelka in trga, prav tako pa so bile tržne aktivnosti ob lansiranju izdelka slabo izvedene.
4. Ignoriranje potreb kupcev (7 % vseh neuspešnih izdelkov): aktivnosti, ki so spremljale razvoj in uvedbo teh izdelkov so bile slabo izvedene na vseh področjih, prav tako je k

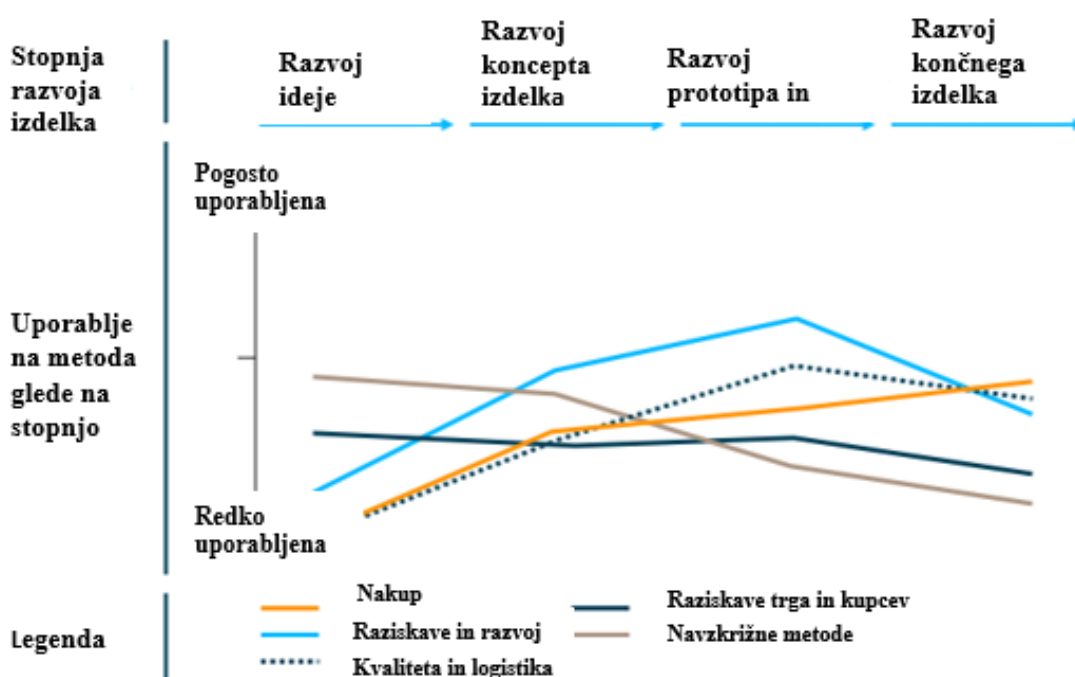
neuspehu doprineslo pomanjkanje finančnih sredstev, namenjenih tržnim raziskavam in prodajnemu pristopu.

5. Tehnične težave (15 % vseh neuspešnih izdelkov): ti izdelki so bili inovativni in edinstveni, vendar so se soočali s tehničnimi težavami. Neuspehu so botrovale inženirske in razvojne pomanjkljivosti. Preliminarne tehnične ocene in razvojne aktivnosti izdelka so bile slabo izvedene.
6. Previsoko postavljena cena (13 % vseh neuspešnih izdelkov): ti izdelki so učinkovito zadovoljevali potrebe kupcev, vendar je bila cena postavljena višje, kot so jo bili kupci pripravljeni plačati, konkurenca pa je reagirala z nižanjem cen. Tržne raziskave, testiranje trga in lansiranje izdelka so bile slabo izvedene.

2.3 Dobre prakse razvoja in uvajanja novih izdelkov na trg

Na sliki 6 so prikazane različne raziskovalne metode za razvoj novega izdelka. Proces razvoja izdelka je razdeljen na stopnjo oblikovanja ideje, stopnjo razvoja koncepta izdelka, stopnjo razvoja prototipa in njegovega testiranja ter stopnjo razvoja končnega izdelka.

Slika 6: Uporaba raziskovalnih metod na različnih stopnjah razvoja izdelka



Vir: R. Berger, *Best practices in new product development*, 2013, str. 13.

Raziskovalne metode so razdeljene v pet večjih skupin:

1. metode za raziskavo trga o nakupu materiala, potrebnega za nov izdelek (metoda ciljnih stroškov angl. *target costing*, izračun celotnih stroškov lastništva, iskanje ponudnika oz. države, ki nudi najcenejše surovine);

2. metode projektnega managementa (nadziranje dejavnikov tveganja, analiza vrednosti oz. dobičkonosnosti izdelka, nadzor nad proračunom in časovnim okvirom projekta);
3. kvaliteta/logistika (iskanje dobaviteljev);
4. raziskave in razvoj (načrt za proizvodnjo/montažo, hitra izdelava prototipa, standardizacija in oblikovanje modela, sodelovanje z dobavitelji);
5. raziskava trga, kupcev (intervjuji z uporabniki in opazovanja, analiza cenovne občutljivosti, testiranje izdelka, analiza sestavljenih učinkov (angl. *conjoint analysis*)).

Uspešna podjetja se za boljše razumevanje potreb kupcev poslužujejo oglaševalskih raziskav že na zgodnjih stopnjah v procesu razvoja novega izdelka. Najvišja stopnja uporabe tehničnih metod je v stopnji razvoja koncepta in prototipa izdelka.

V zadnjih letih so se izzivi v procesu razvoja novega izdelka močno povečali. Podjetja se soočajo z intenzivno konkurenco iz trgov držav v razvoju, strožjim pravilom standardizacije in nadzora, prav tako pa se obnašanje in zahteve kupcev stalno spreminjajo. Če proces razvoja in uvedbe novega izdelka ni uspešen, bo izdelek neuspešen na trgu ali pa bo predrag za podjetje (do 80 % vseh stroškov, povezanih z izdelkom, se določi v razvojnem postopku). Berger (2013) je z ekipo sodelavcev analiziral preko 400 procesov razvoja novega izdelka v različnih podjetjih in glavne ugotovitve so bile:

- uspešna podjetja se osredotočajo na vrednost izdelka, ne samo na stroške, in tako zadovoljujejo potrebe strank in višajo dobičkonosnost izdelka;
- vrednost izdelkov izboljšujejo z uporabo učinkovitih raziskovalnih metod in z oblikovanjem pravega okvira procesa razvoja in uvedbe novega izdelka;
- za uspeh kombinirajo različne metode s področja raziskav in razvoja, raziskav trga, nakupovalnih navad, kvalitete, logistike in projektnega managementa, ki so točno določene za vsako razvojno stopnjo posebej;
- vrh managementa nudi močno podporo razvojnemu procesu, je vanj aktivno vključen, ga nadzira in zagotavlja ustrezne resurse.

2.3.1 Primer razvoja in uvedbe mobilnega telefona Apple

Apple Inc. je ameriško inovativno podjetje, ki deluje v sferi multimedije in visoke tehnologije. Njihove aktivnosti so raznolike, zato imajo zmedeno strateško linijo. Na telefonski trg so vstopili leta 2007, ko so lansirali enega najbolj popularnih mobilnih telefonov, kar jih obstaja, iPhone. Kot odgovor na lansiranje iPhona so številna druga mobilna podjetja predstavila novosti na trgu. HTC je bilo prvo podjetje, ki je lansiralo Google Android platformo, podjetje Samsung pa je reagiralo na lansiranje iPhona z predstavitvijo Galaxy linije androidnih mobilnih telefonov (Căpătîna & Drăghescu, 2015, str. 61).

Razloge za uspeh izdelka lahko iščemo na ravni podjetja, kupcev in okolja. Za podjetje je zelo pomembno, da ustvari uspešen oglaševalski niz pravega izdelka, prodanega po ustrezni

ceni na pravem kraju s pomočjo ustrezne promocije. Prvi iPhone je bil z večjim ekranom na dotik, brskalnikom, prirejenim računalniškim standardom, uporabniškim vmesnikom s samodejnim slikanjem panorame ter povečavo in brez fizične tipkovnice ali miške drugačen od tradicionalnih mobilnih telefonov. Glavna omejitev, ki jo je začetni izdelek imel, je bilo pomanjkanje običajnega 3G v evropskih pametnih telefonih. Brskalnik se je večinoma zanašal na Wi-Fi povezavo, kar je bilo pogosto za takratne evropske telefone, vendar je bila onemogočena pri večini telefonov prodanih s strani ameriških operaterjev. Apple je za svoj izdelek nudil enoletno garancijo in po izbiri še dodatno triletno garancijo za nego. Leta 2008 so lansirali cenejšo verzijo iPhona z manj karakteristikami, a le-te so bile naprednejše in uporabnejše za profesionalno rabo. Ponudili so inovativne karakteristike, kot so velika kapaciteta spominskega diska, nižja teža, tanjša naprava, 4G brezžično omrežje, GPS, snemanje videa v visoki ločljivosti, kar jih je ločevalo od konkurence. Za uspešno promocijo se je podjetje odločilo za strategijo razlikovanja svojega izdelka od konkurenčnih. Tako so poudarjali sposobnost iPhona, da v eni napravi združuje številne funkcije, česar druge, konkurenčne naprave, ne zmorejo (Căpătîna & Drăghescu, 2015, str. 65–66).

Podjetje je izdelku postavilo začetno ceno 599 ameriških dolarjev (v nadaljevanju \$), ki jo je čez mesec dni znižalo na 399\$ in bilo tako soočeno z nezadovoljstvom kupcev, ki so izdelek kupili po primarni ceni. Da bi se jim oddolžili, jim je podjetje ponudilo bon za Apple trgovino v vrednosti 100\$. Iz te situacije se je podjetje naučilo, da morajo strategiji postavljanja cene v prihodnje nameniti več pozornosti. Cenovna strategija ne sme biti oblikovana le z namenom zvišanja prihodkov podjetju, temveč mora graditi tudi odnos s kupci in pokazati, ali so kupci pripravljeni kupiti izdelek po določeni ceni (Mickalowski, Mickelson, & Keltgen, 2013, str. 4; Căpătîna & Drăghescu, 2015, str. 65). Glede distribucije izdelka je Apple uvedel spremembe in se izognil ponudnikom kot Best Buy in s tem tvegala zmedo pri kupcih in prihodnje distribucijske plane s temi distributerji. Applov operater AT&T je ponudil iPhone v okoli 1.800 trgovinah podjetja, telefon pa je bil na voljo tudi preko Applove spletne strani (Sharma & Wingfield, 2007). Podjetje je izdelek predstavilo v reklamah, imenovani *Hello*, ki je sestavljena iz izsekov znanih filmov in serij, kjer se igralci oglašajo na telefon. Čeprav je podjetje za oglaševanje zapravilo veliko manj kot konkurenca, je bil oglas zelo opazen. Od takrat je Apple proizvedel devet novih televizijskih oglasov, katerih cilj je okrepiti prisotnost iPhona v medijih in pri kupcih vzbuditi občutek, da je stalno prisoten v popularnih medijih (Bulik & Cuneo, 2007).

Z vidika kupcev so bili gonilniki za uspeh iPhona demografske, kulturne in kupčeve preference. Demografski dejavniki so povezani s trdom podjetja najti ciljno skupino kupcev, katerih profil je bil raziskan v številnih raziskavah. Rezultati so pokazali, da so ciljna skupina pretežno moški, stari 25–30 let, z univerzitetno izobrazbo, visokimi prihodki in tri četrtine teh kupcev je v preteklosti vsaj enkrat že kupilo Applov izdelek. Podjetje je v pristopu do kupcev uporabilo znanje in izkušnje, pridobljene z izdelkoma iPad in iTunes, in jih uspešno navezalo na iPhone. Znižalo je ceno izdelka in začelo ciljati tudi druge na segmente demografije, prav tako je bilo uspešno tudi s promoviranjem izdelka za osebno uporabo, z upoštevanjem dejstva, da 61 % uporabnikov uporablja izdelek za osebno rabo, le

15 % pa za poslovno (MiMetrics, 2008; Laugesen & Yuan, 2010). Uspeh izdelka na mednarodnem trgu je odvisen od spremenljivke, specifične za trg, tj. kulture. Iphone je spremenil koncept mobilnih telefonov in postal ikona moderne kulture in družbe. Za večjo zadovoljnost kupcev so v ZDA uvedli poslovanje z mobilnimi telefoni in aplikacije za zabavo. Med tem ko je bil izdelek dobro sprejet med zahodnimi kulturami, se v azijskih državah sooča z nekaterimi kulturnimi težavami. Tak primer je Kitajska, kjer je neprimerno, da si mladi lastijo prenosni računalnik in se zato zadržujejo v internetnih kavarnah. Iphone bi lahko predstavljal dobro rešitev vsem vladnim omejitvam navkljub. Prioritete kupcev predstavljajo še en pomemben dejavnik uspešnosti lansiranja iPhona. Z izdelkom so zadovoljili potrebo po bolj zmogljivem in za uporabo enostavnem mobilnem telefonu (Căpătîină & Drăghescu, 2015, str. 64–65).

Na ravni okolja je bil uspeh oz. neuspeh izdelka odvisen od regulativnega faktorja, tj. situacije, ko je mobilni telefon odklenjen le za eno omrežje. V Evropi so nekatere države, kjer ni dovoljena prodaja takšnih telefonov, prodajalci pa zaračunavajo višje cene za odklenjene naprave kot za naprave s sklenjenim pogodbenim razmerjem. Operaterji so se bojevali za ekskluzivne dogovore za iPhone, saj je to predstavljalo močen način, kako pritegniti nove kupce, kar je spodbudilo Apple, da v vsaki državi izdelek prodaja več ponudnikov (Palmer, 2007).

Uspehu podjetja Apple Inc. je torej botrovala kombinacija dejavnikov na ravni podjetja, kupcev in okolja. Podjetje je predstavilo inovativen izdelek z nekaterimi novimi značilnostmi na trgu mobilne telefonije, pomemben je bil pravilen izbor ciljne skupine kupcev in zanjo prilagojena strategija promoviranja izdelka, na ravni okolja pa se podjetje prilagaja vsakemu trgu posebej.

2.3.2 Primer razvoja in uvedbe sušilca za lase Braun Supervolume

Braun Združeno kraljestvo je del nemškega Braun AG, krovne družbe za večino evropskih podružnic Braun. Čeprav Braun pokriva svetovno bazo podružnic, imajo le-te določeno stopnjo avtonomnosti, kar se tiče razvoja novih izdelkov. Hkrati pa je opazna visoka integracija znotraj podjetja, kar se tiče raziskav in razvoja, kjer sta vključeni tako nemška raziskovalna enota kot irska proizvodna enota. Podjetje je ocenjevalo, da kar 66 % prodaje pride od izdelkov, ki so proizvedeni v zadnjih petih letih. Trg manjših domačih naprav za osebno nego, na katerem je Braun prisoten, je zelo kompetenten z velikim številom konkurentov. Tržni delež najboljših treh podjetij na področju sušilcev za lase je v devetdesetih letih znašal 57 %, kar je dodaten znak močne konkurence. Izhodišče za konkurenčnost so predstavljala velikost oz. moč podjetja, cena ali pa inovativnost izdelkov. V letih pred lansiranjem izdelka sušilca za lase Supervolume je Braun Združeno kraljestvo izgubljal tržni delež. Glede na enostavnost izdelka (sušilec za lase je sestavljen iz treh osnovnih elementov) ni veliko možnosti za izboljšavo izdelka, če spremenimo katerega od teh osnovnih elementov. Življenjski cikel izdelka je dosegel stopnjo visoke zrelosti. Ideja o inovativnem sušilcu za lase je prišla med sodelovanjem osebja Braun in frizerji. Identificirali

so potrebo po sušilcu, ki bi ravnim lasem dodal volumen. Po identificiranju tržne niše so sledile nadaljnje raziskave, kjer je bilo ugotovljeno, da za populacijo z ravnimi lasmi ni oblikovanega posebnega sušilca za lase. Braun je predan procesu razvoja in uvajanja novega izdelka kot strategiji podjetja. Od ideje do lansiranja izdelka je preteklo 12–18 mesecev. Oddelek za raziskave in razvoj je poskrbel, da je bil izdelek prvorazreden, ekipe za oblikovanje so poskrbele za modifikacijo funkcionalnosti in vizualnega aspekta izdelka. Oblikovali so tudi novo embalažo pakiranja izdelka. Izdelek je bil dražji kot ostali sušilci, kar je spremenilo cenovno strategijo povprečnih sušilcev za lase v panogi. Začetek prodaje je potekal v Združenem kraljestvu, od koder se je prodaja razširila po Evropi, kar je podjetju omogočalo prednost prvega na trgu. Promocija izdelka je bila osredotočena na televizijsko oglaševanje in promocijo pri frizerjih. Izdelek je bil tako uspešen, da so morali z oglaševanjem prenehati, saj proizvodnja ni dohajala visoke prodaje. Z izdelkom je Braun pridobil 9,7 % celotnega tržnega deleža (Baker & Hart, 1999, str. 186–189).

Podjetje Braun je uspeh izdelka doseglo z razvojem inovativnega izdelka, ki je omogočil zadovoljevanje novih potreb, saj na trgu takšen izdelek še ni bil prisoten. Ideja za razvoj je prišla s trga in bila uspešno razvita v kvaliteten izdelek. Ker so bili uporabniki – ženske z ravnimi lasmi – jasno definirani, je bila jasno definirana tudi oglaševalska dejavnost in osredotočena na ciljne kupce.

3 PROCES RAZVOJA IN UVEDBE NOVEGA IZDELKA NA TRG V STEKLARNI HRASTNIK

Steklarna Hrastnik je bila ustanovljena leta 1860 in že po prvem desetletju delovanja je prerasla v eno največjih steklarn tedanje Avstro-Ogrske. Prvotni proizvodni program so bila votla stekla kot kozarci, steklenice in podobni uporabni predmeti. Iz začetne, izključno ročne proizvodnje, se je začela razvijati proizvodnja izdelkov s pomočjo stiskalnic. Do leta 1939 je podjetje v proizvodni proces vključilo tudi polavtomatske proizvodne linije, ki so bile namenjene predvsem proizvodnji embalažnega stekla. Leta 1959 so v podjetju pognali avtomatski stroj za izdelavo drobne steklene embalaže, ki je prvi korak h kasnejšemu samostojnemu obratu avtomatske proizvodnje drobne steklene embalaže, kozarcev, stekleničk in drugih izdelkov. Leta 1977 je steklarna vpeljala prvi elektronsko krmiljen steklarski stroj. Z razpadom jugoslovanskega trga v letu 1991 je podjetje izgubilo skoraj edini večji prodajni trg, zato so prodajne priložnosti začeli iskati na evropskem trgu. Z znižanjem proizvodnih stroškov, velikoserijsko proizvodnjo in izgradnjo prodajnih procesov so se uspešno uveljavili tudi na trgu izven bivše Jugoslavije. V letu 2000 je s poslovanjem začelo hčerinsko podjetje Steklarna Hrastnik Opal d.o.o., podjetje za proizvodnjo steklenih komponent svetil. Leta 2005 pa je z obratovanjem pričela tudi nova tovarna za proizvodnjo specialne steklene embalaže, poslovna enota Special. Jedro Steklarne Hrastnik predstavlja poslovna enota Vitrum, ki je specializirana za proizvodnjo namiznega stekla. Tako danes Steklarna Hrastnik deluje kot skupina, sestavljena iz treh družb: za namizno steklo, za razsvetljevalno steklo ter za obdelavo in dekoriranje stekla (Steklarna Hrastnik d.o.o., 2016). Podjetje v tujini ustvari 97 % prodaje. Na glavnih trgih v Nemčiji, na Poljskem, Češkem, v

Izraelu, Iranu in Sloveniji dosegajo kar 20–30 % tržni delež pri programu namiznega stekla. V letu 2015 so v vse tri glavne družbe vložili 5,7 milijonov evrov (v nadaljevanju €). Glavna pridobitev med temi naložbami je nov, 3 milijone € vreden stroj za proizvodnjo steklenic posebnih oblik in parfumskih stekleničk, s katerim so vstopili v nov tržni segment. Ker so v šestih letih za posodobitev proizvodnje in ekonomsko učinkovitost namenili 36 milijonov €, imajo danes eno najboljših steklarskih proizvodnih tehnologij. Obsežne naložbe jim omogočajo hitre skoke v proizvodnji in prodaji (Združenje Manager, 2016).

3.1 Pregled razmer na steklarskem trgu

Steklarska panoga sestoji iz petih glavnih sektorjev, ki proizvajajo različne steklene izdelke in naprave. Dejavnosti lahko delimo na:

- sektor stekla za gospodinjstvo,
- sektor specialnega stekla,
- sektor steklenih vlaken,
- sektor stekla za avtomobilsko, gradbeno in solarno-energetsko panogo,
- sektor steklene embalaže.

Ti sektorji so si med seboj zelo različni glede na proizvodnji proces, izdelke in trge, vendar vsi surove materiale transformirajo v steklo s procesom taljenja (Wintour, 2015).

EU-28 predstavlja največji svetovni steklarski trg, tako z vidika proizvodnje kot porabe. Evropska steklarska panoga sestoji iz približno 1.000 podjetij. 80 % steklenih izdelkov je proizvedenih s strani okoli desetih multinacionalk, ki zaposlujejo več kot 1.000 ljudi. Ostala podjetja so majhna ali srednje velika in se osredotočajo na proizvodnjo specialnih ali luksuznih steklenih izdelkov. Steklarski trg obvladuje manjše število velikih podjetij, saj je na trgu za masovno proizvodnjo steklenih izdelkov velikost podjetja pomembna zaradi visokih finančnih vložkov v razvoj tehnologije. Večja podjetja imajo možnost nadzirati proizvodnjo in distribucijo, imajo zadostne vire za raziskave in razvoj in navadno širok izbor izdelkov, saj lahko izrabljajo ekonomijo obsega in proizvajajo izdelke z nizkimi stroški. V letu 2015 je proizvodnja stekla v državah EU dosegla volumen več kot 35 milijonov ton, kar je 3,8 % več v primerjavi z letom 2014 in kaže na rast obsega proizvodnje stekla. To EU postavlja na sam vrh svetovnih proizvajalcev stekla s tržnim deležem okoli ene tretjine celotnega svetovnega trga. Glavne proizvajalke stekla v EU so Nemčija, Poljska, Francija in Češka Republika. Vendar proizvodnja stekla v EU večinoma pokriva samo evropski trg, le okoli 9 % proizvodnje je izvožene, predvsem iz sektorja specialnega in namiznega stekla ter kristala. Glavne destinacije izvoza so Kitajska, Indija, Japonska in Turčija. Gledano na splošno uvoz iz tretjih držav nima dominantnega položaja v steklarski panogi na področju EU, kljub temu da se izdelki iz azijskih držav, predvsem Kitajske, na področju namiznih izdelkov, posebnega stekla in steklenih vlaken počasi povečujejo. Več kot 90 % izdelkov steklarske panoge je prodanih naprej drugim panogam. Steklarska panoga je tako močno

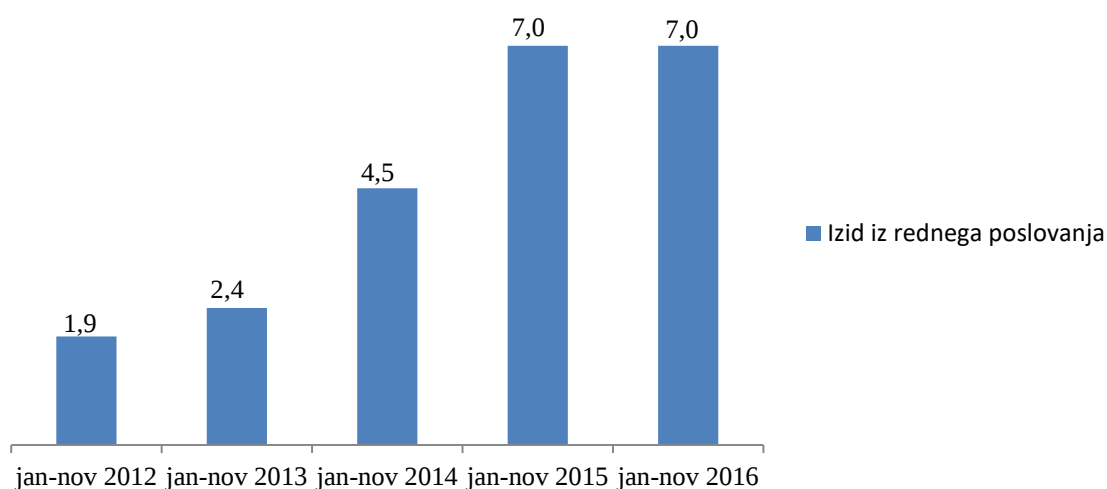
odvisna od gradbenega sektorja, proizvodnje avtomobilov, od prehranske panoge in panoge pijač (Glass Alliance, 2015; Wintour, 2015).

3.2 Notranji dejavniki podjetja, ki vplivajo na proces razvoja in uvajanja novega izdelka na trg

3.2.1 Strategija podjetja

Steklarna Hrastnik je v zadnjih letih pod vodstvom direktorja Andreja Božiča zrasla v uspešno in stabilno, tehnološko posodobljeno podjetje z ambicioznimi načrti za prihodnost. Za podjetje je bilo poslovno leto 2015 eno najuspešnejših let v zgodovini poslovanja, saj so ga zaključili s 7,1 milijonov € dobička iz rednega poslovanja, kar je 61 % ali 2,7 milijona € več, kot leta 2014. V letih 2014/15 so za izviran model prestrukturiranja prejeli tudi evropsko poslovno nagrado (angl. *European Business Award – EBA*). Leto 2016 so zaključili z nekoliko boljšimi rezultati kot v letu 2015, predvsem zaradi višje donosnosti prihodkov, k čemur je pripomogel večji obseg proizvodnje v kilogramih in nižji skupni stroški na enoto proizvoda.

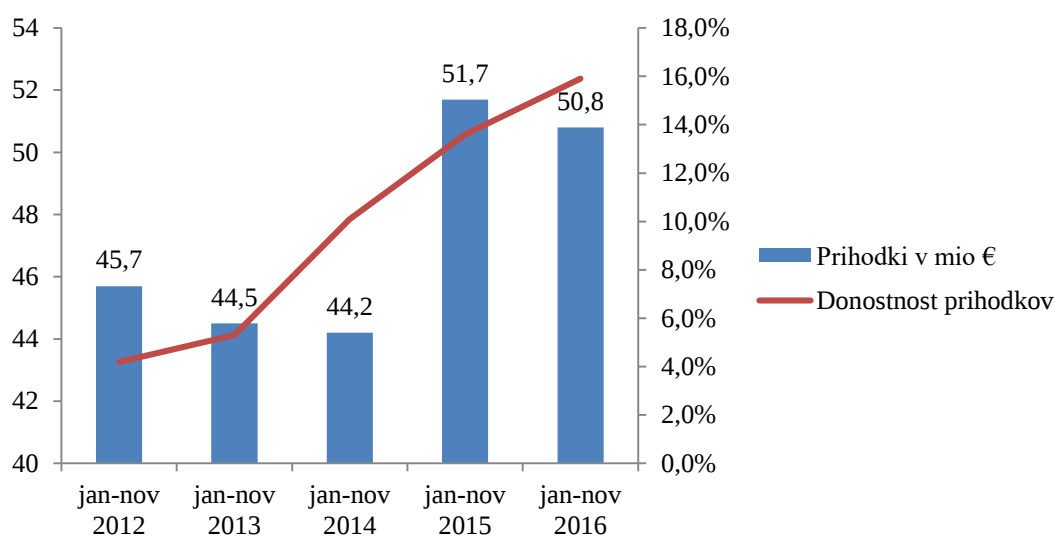
Slika 7: Izid rednega poslovanja (v mio €)



Vir: M. Šturina, *Rast embalažnega stekla zaznamuje leto 2016*, 2016b, str. 6.

Slika 7 prikazuje izid iz rednega poslovanja Steklarne Hrastnik od leta 2012 do 2016. Čisti dobiček je zaradi poravnave okoljske tožbe iz leta 1995 nižji kot konec leta 2015. Ustvarjenih je bilo 50,8 milijonov € prihodkov, kar je 2 % manj kot v enakem obdobju leta 2015, vendar so na račun nižjih stroškov ostali na istem rezultatu iz rednega poslovanja kot v primerljivem obdobju lani, kot je razvidno iz grafa 3, kar pomeni, da se je donosnost prodaje povečala.

Slika 8: Skupni prihodki Steklarne Hrastnik (v mio €) in donosnost prihodkov



Vir: M. Šurina, Rast embalažnega stekla zaznamuje leto 2016, 2016b, str.6.

Slika 8 prikazuje skupne prihodke Steklarne in njihovo donosnost. Največje znižanje stroškov je podjetje doseglo na tehnološkem gorivu, za 16 % v primerjavi s preteklim letom v enakem obdobju, in obrestmi, ki so jih znižali za 60 %. Stroški dela so se v letu 2016 povečali za 12 %, v primerjavi z istim obdobjem lani je obseg fiksnih stroškov ostal na nivoju lanskega leta, obseg variabilnih stroškov pa se je znižal za 8 %. Znižal se je tudi delež variabilnih stroškov v prihodkih za 6 %. Donosnost prihodkov je bila tako 15 % in ustvarjen denarni tok omogoča tekoče poravnavanje vseh obveznosti in financiranje načrtovanih investicij (Šurina, 2016a; Šurina, 2016b).

Strateške usmeritve podjetja so dobičkonosnost, zadovoljstvo zaposlenih, varnost poslovanja ter ohranjanje finančne stabilnosti. Cilji družbe za prihodnja leta so iskanje novih trgov, širjenje proizvodnje v lokalnem okolju in dvig notranjega napredka. Podjetje se osredotoča na izboljšanje komunikacije in še več notranjih sinergij. Plan za leto 2017 je dodatno avtomatizirati proces kontrole izdelkov ter razširiti proizvodnjo za segment spirit ter parfumske in kozmetične embalaže. Po končani modernizaciji si podjetje želi širitve z novimi enotami, nakupi in strateškimi partnerstvi. Vizija, ki ji sledijo, je tudi, kako delati steklo brez fosilnih goriv. Steklo je izjemno ekološki material brez prave konkurence, a je proizvodnja še vedno energetska potratna. Podjetje si zato prizadeva tudi čim več novosti in izboljšav na področju zniževanja emisij in varstva okolja (Združenje Manager, 2016; Božič, 2016, str. 4–5).

3.2.2 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura je sestavljena iz dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju organizacijskih ciljev. To so dodeljevanje nalog, koordinacija in nadzor. Slika 9 prikazuje

organizacijsko strukturo Steklarne Hrastnik d.o.o., ki je linijsko oblikovana. Dodeljevanje nalog in ukazov poteka od zgoraj navzdol skozi vse stopnje hierarhije. Oddelki so podrejeni drug drugemu, z izjemo generalnega direktorja, ki predstavlja glavnino podjetja. Sodeč po obliki organizacijske strukture je komunikacija povečini enosmerna. Doseganje zastavljenih ciljev in želenih poslovnih rezultatov zahteva, da so vse dejavnosti v organizaciji pravilno koordinirane. Organizacijska struktura podjetja se mora stalno prilagajati razmeram na trgu, saj se glede na tržne razmere spreminjajo tudi zastavljeni cilji in strategije. Komunikacija med oddelki je zelo pomemben dejavnik pri izvajanju nalog (Salihaj, 2015, str. 11).

Slika 9: Organizacijska struktura Steklarne Hrastnik d.o.o.



3.2.3 Kultura podjetja

Organizacijska kultura Steklarne Hrastnik temelji na družbeni odgovornosti, ki vključuje skrb za razvoj kadrov, razvoj družini prijaznega podjetja, varovanje okolja, ter sponzorstvo in donacije. Podjetje spodbuja podjetniško in učečo se kulturo med zaposlenimi s pomočjo kompetenčnega modela, ki pomaga ciljno razvijati znanja in kompetence zaposlenih ter upravljati njihovo delovno uspešnost. Tako zaposleni bolje vedo, kaj v podjetju pričakujejo od njih in lažje dosegajo boljše rezultate. Razvit imajo sistem učenja, ki vključuje učni center in interne mentorje in trenerje. Karierni razvoj zaposlenih je osrednja točka kadrovske strategije v Steklarni Hrastnik. Vsak nov sodelavec je deležen usposabljanja, ki poteka po vnaprej izdelanem načrtu, po zaključku usposabljanja pa je znotraj proizvodnih enot možno horizontalno napredovanje (Steklarna Hrastnik, b.l.). Podjetje spodbuja zaposlene k aktivnem razmišljanju o tem, kako delo opraviti bolje, varneje, hitreje in ceneje. V letu 2015 so na področju malih koristnih predlogov zbrali 195 novih predlogov, od katerih je bilo realizirani kar 80 %. Podjetje za predloge podeljuje nagrade in bonuse ter tako še dodatno spodbuja zaposlene, da podajajo ideje (Kozmus, 2016, str. 24). Steklarna daje velik poudarek na iskreno in odprto komunikacijo med zaposlenimi. Vodstvu je pomembno, da so zaposleni informirani o vseh dogodkih in načrtih. Pri internem komuniciranju sledijo načelom odkrite povratne informacije, spoštovanja, spodbude, vrednot in prepoznavanja vrednosti posameznika.

3.2.4 Vodstvo in zaposleni

Podjetje svojim strankam ponuja celostno storitev, od oblikovanja, razvoja orodij, proizvodnje tehnično dovršenih steklenih izdelkov v manjših ali večjih količinah, do končnega dekoriranja, če to naročnik želi. Oblikovalci tako poznajo tehnologijo in proces ustvarjanja steklenih izdelkov. Seznanjeni so s celotnim delovnim procesom, zato pri oblikovanju izdelka zadostijo željam tudi najzahtevnejših kupcev, hkrati pa skrbijo za optimalne stroške končnega izdelka (Kobe, 2016, str. 25).

Stik Steklarne Hrastnik s kupci poteka preko družbenih in socialnih omrežij, preko Facebook strani in omrežja LinkedIn, preko katere uporabniki lahko pridobijo širšo sliko o podjetju, informacije o novostih ter izdelkih. Hkrati pa lahko preko teh omrežij podajajo svoja mnenja in predloge. Poleg tega v podjetju prirejajo dneve odprtih vrat in različne dogodke, kjer se srečujeta ponudba in povpraševanje.

3.3 SWOT analiza Steklarne Hrastnik

SWOT analiza preučuje štiri aspekte panoge oz. podjetja, in sicer prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti. Cilj je identificirati glavne notranje (prednosti in slabosti) in zunanje (priložnosti in grožnje) faktorje, ki bi jih moralo podjetje upoštevati v svoji strategiji.

3.3.1 Prednosti

Prednosti Steklarne Hrastnik so tehnološki razvoj in visoko kakovostni izdelki. Da lahko ponujajo napredne steklarske izdelke, veliko vlagajo v raziskave in razvoj. Odprli so lastni razvojni center za nove materiale, v katerem raziskujejo materiale in avtomatizacijo proizvodnih procesov. Od leta 2013 steklo izdelujejo s pomočjo najsodobnejše talilne peči. Peč poganja tehnologija oxy-fuel, s katero so izboljšali energetski izkoristek proizvodnje, zmanjšali vplive na okolje in še izboljšali kakovost stekla. Inovativna tehnologija in lastno znanje omogočata, da je steklarna v svetovnem vrhu glede izdelave kakovostnih steklarskih izdelkov. Tako so zmožni postavljati višje cene za svoje izdelke na trgu. Med inovativne izdelke se uvrščajo skodelica Puzzle, edina steklena skleda z možnostjo 3D zložljivosti, kozarec Celsyum z revolucionarnim načinom, kako obdržati pijačo hladno ali toplo do ene ure, kozarec Speak, katerega center težnosti na sredini kozarca omogoča premikanje, tako da se pijača iz kozarca pri tem ne prelija, ter steklenica Calisto, ki je posebna zaradi oblike in poslikave. Podjetje se prav tako ponaša s številnimi certifikati, ki zagotavljajo kakovostne izdelke. Ti so proizvedeni iz enega najčistejših stekel na svetu, ki dosega sijaj kristala (Steklarna Hrastnik, b.l.).

Prednost podjetja predstavlja tudi dejstvo, da obstajajo visoke vstopne ovire v steklarsko panogo na račun visokih začetnih, zagonskih stroškov in ekonomije obsega. Motivirani in predani zaposleni so prav tako temelj uspeha. Število delovne sile v sektorju konstantno

upada, med tem ko izurjenost in usposobljenost zaposlenih narašča. Izurjena delovna sila je verjetno pomemben razlog, da evropska panoga stekla ohranja svojo konkurenčnost, čeprav so plače višje kot drugod po svetu. V podjetju za zaposlene skrbijo in jim nudijo možnost napredovanja, izobraževanja, coachinga in preventivnih oddihov. Sodelavcem pomagajo pri usklajevanju družinskega in službenega življenja in so ponosni nosilci certifikata Družini prijazno podjetje. Podjetje posluje s svetovno znanimi strankami, kot so Hennessy, Heineken, Carlsberg, RZB, Diageo, Bacardi Martini, Pernod Ricard, Jack Daniel's, Luigi Francoli in Remy Cointrea, ki zahtevajo zelo visoko kakovost izdelkov. To steklarni nudi ugled in reference za potencialne kupce. Steklarna za naročnika lahko oblikuje in izdela steklarski izdelek po vnaprej pripravljenih načrtih naročnika ali skupaj z naročnikom razvijajo in oblikujejo steklarski izdelek. Sposobni so proizvesti tudi manjše količine. Proizvodnja poteka v skladu z okoljskimi regulativami. V Steklarni Hrastnik imajo sprejeto okoljsko politiko in programe, obratujejo skladno s pridobljenimi celovitimi okoljevarstvenimi dovoljenji, postavljene imajo sodobne čistilne naprave, izvajajo vse ukrepe varstva okolja ob upoštevanju najstrožjih standardov in predpisov za posodabljanje tehnologije (ECORYS SCS Group, 2008; Steklarna Hrastnik, b.l.).

3.3.2 Slabosti

Globalni trg stekla je vse bolj obvladovan s strani manjšega števila velikih podjetij. Glavno konkurenco Steklarni Hrastnik predstavljajo ameriško podjetje Libbey Incorporation, francoski Arc International in Pasabache, enota turškega podjetja Sesecam. Izdelki v prodajnih kanalih *HoReCa* (hoteli, restavracije, catering) in *Busines-to-business*, pogosto temeljijo na generičnih izdelkih, ki so brez velikih posebnosti, kar pomeni, da je izdelek zelo lahko kopiran in nadomeščen s konkurenčnim. Največjo konkurenco tu Steklarni Hrastnik predstavlja turško podjetje Pasabache, ki z nižjimi cenami pridobiva delež na trgu. V raziskavi slovenskih gostincev, hotelov in cateringa, ki so jo pripravili študentje Ekonomske fakultete v sodelovanju s Steklarno Hrastnik, je bilo ugotovljeno, da je cena najpomembnejši odločilni faktor pri nakupu, kar Steklarno Hrastnik postavlja v slabši položaj. Podjetje ima zelo raznolik nabor izdelkov, zato je v nekaterih primerih težje izkoristiti ekonomijo obsega, saj je volumen na izdelke nižji, kot če podjetje proizvaja manj različnih izdelkov, proizvodne linije so krajše in z uporabo tradicionalnih tehnologij in procesov je težje doseči zadosten obseg proizvodnje za doseg profitne marže. Zaradi visokih investicij v produkcijske zmogljivosti nastajajo visoki nepovratni stroški, ki lahko povzročijo višje stroške proizvodnje. Orodja v steklarski panogi so zelo draga in specifična, zato kadar podjetje opravi nakup orodja, izdeluje izdelek, čeprav se izkaže za neuspešnega, prav tako pa je investicijski cikel dolg, kar pomeni, da je potrebnega več časa, da se investicija povrne. Skozi čas je tehnološka inovacija povišala energetske učinkovitost porabe in proizvodnje ter vodila v znatna zmanjšanja emisij ogljikovega dioksida, sedaj pa je proizvodnja blizu fizičnih zmogljivosti zaradi zakonov termodinamike in omejitev modernih materialov, ki so na voljo za konstrukcijo talilnih peči. Zmožnost panoge, da izboljša učinkovitost in zmanjša CO₂ emisije, je na kratki rok omejena (ECORYS SCS Group, 2008; Steklarna Hrastnik, b.l.).

3.3.3 Priložnosti

Steklarna Hrastnik pokriva sektor gospodinjskega stekla s proizvodnjo namiznega stekla, kot so kozarci in dekorativno steklo, sektor specialnega stekla, v okviru katerega izdelujejo steklo za svetila, ter sektor steklene embalaže s proizvodnjo steklenic za pijače in parfume. Sektor gospodinjskega stekla predstavlja 2 % celotne proizvodnje stekla v EU, sektor specialnega stekla 1 %, embalažno steklo pa kar 70 % celotne proizvodnje. V slednjem obstajajo priložnosti, kamor bi se Steklarna Hrastnik še lahko usmerila, kot je izdelava embalaže za farmacevtske in kozmetične namene. Sektor embalažnega in gospodinjskega stekla služita dinamičnim trgom, kjer se povpraševanje lahko zelo hitro spremeni glede na želje potrošnikov, zato številni proizvajalci stekla uporabljajo nove distribucijske kanale, kot je internet, da svoje izdelke spravijo na trg. Slednji omogoča, da proizvajalec izpostavi svoje izdelke mednarodno na stroškovno učinkovit način in pridobi hitre povratne informacije strank glede izdelkov (Steklarna Hrastnik, b.l.; Glass Alliance, 2015).

Izziv za panogo stekla je vzpostaviti boljšo komunikacijo s političnimi določevalci in kupci ter jim predstaviti koristi steklenih izdelkov kot relativno nizkocenovno rešitev v boju proti klimatskim spremembam. Tu socialna omrežja, kot so Facebook, Instagram, Snapchat, LinkedIn in Twitter, predstavljajo ogromen potencial za promocijo podjetja, izdelkov in zbiranje povratnih informacij. Na področju digitalizacije bi Steklarna Hrastnik morala okrepiti svoje zmogljivosti, saj je podjetje odličen primer preobrazbe propadajočega podjetja v hitro rastoče in uspešno podjetje, primer požrtvovalnosti in truda vodstva in zaposlenih. Kupci se hitro poistovetijo z zgodbami z osebno noto in tudi hitreje kupijo izdelek, ki temelji na osebni izkušnji. Dober primer podjetja, ki je uspešno vpeljal digitalizacijo, je podjetje Skaza. V podjetje so vpeljali digitalno strategijo in določili, s kom želijo komunicirati, kdo je ciljno občinstvo za vsako blagovno znamko posebej. Pomembno je, kako in kdaj se pojaviti na določenem socialnem omrežju. Digitalizacija omogoča, da se oglaševanje izmeri npr. glede na všečke na Facebooku, obiskanost bloga, spletne strani in se tako pridobi povratno informacijo o izdelkih, priljubljenosti podjetja. Pri upravljanju socialnih omrežij je pomemben odnos s sledilci, aktivno sodelovanje, povezava in komuniciranje. Takšna oblika oglaševanja je stroškovno nična in zelo učinkovita za pridobivanje povratnih informacij.

3.3.4 Grožnje

Večanje konkurence iz držav izven EU predstavlja veliko nevarnost podjetju. Tem državam ni potrebno slediti strogim okoljskim in delovnim zakonodajam, ki jih postavlja EU, zato so njihovi proizvodni stroški manjši, cene izdelkov pa bolj konkurenčne. Poleg Kitajske se EU sooča tudi s konkurenco blizu svojih meja, kjer so stroški izdelave in prevoza v Evropo nizki. Pričakovano je, da bo konkurenca iz proizvodnih obratov na Bližnjem vzhodu narasla. Pogajalska moč kupcev se v sektorju gospodinjskega stekla veča, saj je na tem področju vse več konkurence. Večina steklenih izdelkov je uporabljenih s strani drugih panog. Kupci in potrošne panoge se vsak čas lahko odločijo za izdelke, ki niso iz stekla, ampak iz polimerov, plastike, jekla, aluminija ali kartona. Substitucija s temi izdelki je velik izziv za sektor, saj

so plastični izdelki pogosto lažji kot stekleni in posledično so tudi stroški transporta nižji. Plastični izdelki predstavljajo vse večjo nevarnost steklenim izdelkom, saj je njihov čas proizvodnje krajši, hitreje se prilagajajo tržnim potrebam in potrebam kupcev ter so tudi cenovno ugodnejši kot stekleni izdelki. V Steklarni Hrastnik se tega zavedajo in skušajo s sodelovanjem s proizvajalci plastičnih izdelkov to dejstvo obrniti sebi v prid (Steklarna Hrastnik, b.l.).

3.4 Raziskava uvedbe novega izdelka na trg

3.4.1 Metodologija

Empirični del magistrske naloge bo temeljil na študiji primera, ki je dobro poznana raziskovalna metoda za eksploratorno raziskovanje. Yin (2009, str. 240) jo opiše kot empirično povpraševanje, ki raziskuje sodobni fenomen v realnem življenjskem kontekstu, ki se opira na številne vire dokazov ter za zbiranje in analizo podatkov upošteva že pred tem razvite teoretične predloge. S študijo primera intenzivno in podrobno analiziramo in opišemo npr. osebe vsako zase, skupino oseb, institucije ali procese v posamezni instituciji (Starman, 2013, str. 69). V mojem primeru bo študija primera opisala in analizirala proces razvoja in uvedbe izdelka na trg v Steklarni Hrastnik, in sicer na primeru dveh izdelkov, enega uspešno uvedenega na trg in drugega manj uspešno. Enotnost med avtorji, kako definirati uspešen izdelek, je težko dosegljiva, saj ločimo med kratkotrajnim in dolgotrajnim uspehom novih izdelkov v podjetjih z zelo različnimi karakteristikami. Nekateri poudarjajo, da je uspeh dosežen, če izdelek z vidika kupcev zadovoljuje njihove potrebe in želje, in če izpolnjuje začetne zahteve in cilje, ki si jih je zastavilo podjetje ob začetku procesa razvoja in uvedbe izdelka na trg. Slednje so lahko povečanje dobička na določen nivo ali prevzem določene vrednosti tržnega deleža. Po mnenju nekaterih raziskovalcev je nov izdelek uspešen, če je dosegel vsaj 80 % 26 tedenske prodaje na distributivno trgovino po dveh letih (Căpățînă & Drăghescu, 2015, str. 63; Abdiu, 2006).

Namen študije bo odkriti spremenljivke med dvema primeroma, strukture in zakonitosti interakcije med sodelujočimi v procesu. Tako lahko ocenimo uspešnost dela in napredek v razvoju ter postavimo predpostavke za izboljššan proces razvoja in uvajanja novega izdelka na trg. Izbor študije primera kot raziskovalne metode je ustrezen način raziskovanja procesa razvoja in uvajanja izdelka na trg, saj ta metoda poudarja razvojne dejavnike, kar pomeni, da primeri nastajajo in se razvijajo v nekem času, pogosto kot niz konkretnih in medsebojno povezanih dogodkov, celostno gledano pa vse to sestavlja primer (Flyvbjerg, 2011, str. 301). Bennett in George (2005, str. 24) kot prednosti metode študije navajata izpeljavo novih hipotez, ter da znotraj posameznega primera lahko proučujemo veliko število med seboj delujočih spremenljivk. Nadalje omogoča proučevanje izjemnih primerov, ki odstopajo od povprečja, proučevanje skrajnosti, primerov, ki navidezno negirajo teorijo, primerjavo različnih podatkov in oceno njihove ustreznosti in relevantnosti, ter raziskovalcu omogoči širši razpon osebnih izkušenj kot anketa. Kot slabosti študije primera avtorji navajajo, da posploševanje na zgledu posameznega primera ni mogoče, vendar ko posamezen primer

proučimo, kako so posamezne lastnosti, procesi ali dogodki med seboj povezani, v kakšnih odnosih ali razmerjih so, je to lahko teoretično pomembno tudi za nadaljnje primere. Zaradi neposrednega stika lahko študija primera daje varljiv občutek zaupanja v podatke in zaključke, prisotna je močna skušnjava, da bi sklepali prenačljeno in neutemeljeno, lahko je zamuden in drag postopek, če podrobno opišemo več primerov in jih primerjamo ter opravimo vse stopnje kodiranja (Flyvbjerg, 2006, str. 224–225; Gerring, 2004, str. 341; Mesec, 1998).

Študijo primera sem osvetlila na podlagi opazovanja trenutnega stanja v podjetju in na podlagi intervjuja z osebo, ki je sodelovala v procesu lansiranja izdelka na trg. Ga. Mateja Š. Dimic, projektni vodja v Steklarni Hrastnik, je sodelovala pri razvoju izdelka Steklenica Stephanie in pri razvoju skodelice Puzzle. Oba izdelka je nadalje obravnavala v sklopu PBC kluba s skupinama študentov, kjer so razvijali dodatni potencial in prodajne zmožnosti izdelkov in ju tako dobro pozna. V intervjuju je opisala potek procesa razvoja in uvedbe izdelkov na trg.

3.4.2 Izdelek skodelica Puzzle

Izdelek Puzzle so tridimenzionalne steklene skodelice, rezultat kreativno-inovativnega razmišljanja oblikovalca Gregorja Likarja. Slika izdelka se nahaja v prilogi, slika 1. Pri oblikovanju je upošteval uporabnike, njihove potrebe in želje. So prvi tridimenzionalen zločljiv izdelek na svetu, ki ga odlikuje izjemna modularnost, saj ga je mogoče sestavljati v vse smeri, tudi v višino. Pri izdelavi je uporabljeno najčistejše steklo, ki v kombinaciji z vrhunskim znanjem in tehnologijo ponudi izdelek z leskom kristala, ki pa ne vsebuje težkih kovin. Izdelek je dobitnik nagrade Red Dot 2016, ki velja za eno najprestižnejših nagrad na področju oblikovanja izdelkov na svetu. Na tekmovanju je sodelovalo 5.214 izdelkov, od katerih je nagrado prejelo le 1,5 % prijavljenih izdelkov, med njimi tudi Puzzle. Nagrada je bila podeljena na podlagi kriterijev inovativnosti, funkcionalnosti, uporabne in dejanske kakovosti, ergonomije, trpežnosti, simbolične in emocionalne vsebine, detajlov in ekološke osveščenosti (Kobe, 2016, str. 25). Cena posameznega kosa izdelka v maloprodaji znaša 3.89 €, prodaja pa se tudi v pakiranju z dvema kosoma po 7.99 € in v pakiranju s šestimi kosi.

3.4.3 Izdelek steklenica za olje/kis Stephanie

Steklenica Stephanie je bila prvotno oglaševana kot steklenica za olje in kis. Največji problem pri uporabi steklenic v ta namen je kapljanje olja/kisa in posledično maščenje steklenice, zato je Steklarna Hrastnik izdelala inovativen izdelek z zarezo oz. žlebičkom na zunanji stranici steklenice, ki naj bi zaustavil kapljice in preprečeval maščenje. Steklarna je steklenico ob lansiranju kot takšno tudi tržila. Izdelek je na voljo v dveh velikostih, 700 ml in 350 ml. Cena prve, večje steklenice, je 3 €, cena manjše pa 1.7 €. Slika izdelka se nahaja v prilogi z oznako slika 2.

3.4.4 Primerjava procesov razvoja in uvajanja izdelkov na trg

Pobuda za izdelavo izdelka skodelice Puzzle je prišla iz sektorja za catering, kjer je bila zaznana potreba po novem namiznem izdelku. »Tekom razvoja izdelka ni bilo izvedenih nobenih raziskav, ideja je temeljila samo na predpostavki, da je koncept puzzle dobra prodajna izkušnja, na podlagi že drugih obstoječih izdelkov v takšni obliki, kot je nakit, igrače za otroke, talne podlage«, pravi Dimičeva. Ko je oblikovalec snoval idejo Puzzle, je vedel, da bo izdelek primeren tudi za uporabo v kuhinji pri domačih uporabnikih, da se bo prodajal po trgovinah, vedel je, kdo so tisti, ki odločajo o nakupih steklenih izdelkov, torej ženske med 25 in 50 let, in je idejo prilagajal tem dejstvom.

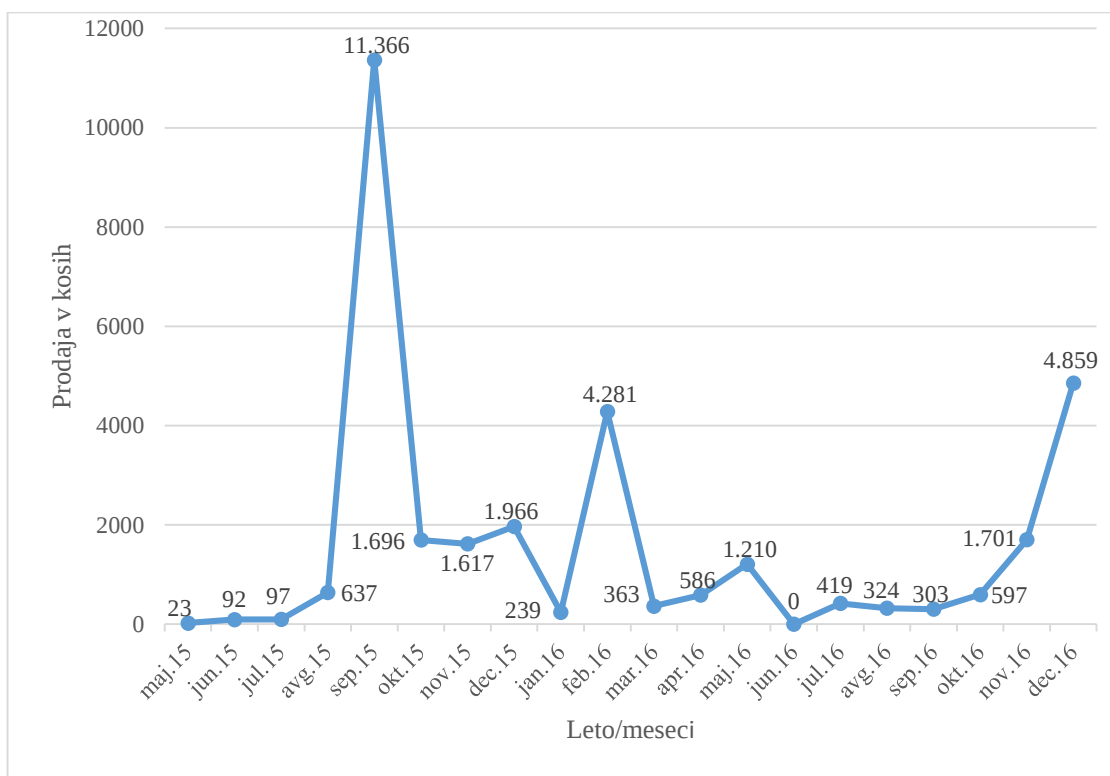
Izdelek je po večmesečnem razvoju prišel na tržišče februarja 2015, s predstavitvijo na sejmu Ambiente. Od začetka izdelek ni imel nobene marketinške zgodbe, načrta trženja, šlo je zgolj za surov stekleni izdelek. V cateringu se izdelek ni obnesel, podjetje išče vzroke v njegovi obliki in težavnosti čiščenja, ter dejstvu, da so plastični izdelki bolj trpežni za prevažanje in shrambo kot pa stekleni. Tudi pri trženju izdelka po trgovinah za maloprodajo so bili večinoma zavrženi z izgovori, da je skodelico zaradi njene oblike težko čistiti, da je neustrezne velikosti za serviranje prigrizkov, omak, torej v njej niso prepoznali prave vrednosti, zaradi katere bi jo kupci kupili. Prvo polletje prodaje je bilo neuspešno, nato pa je oglaševanje izdelka prevzela skupina študentk in članic s strani Steklarne Hrastnik ustanovljenega inovacijskega kluba, Premium Business Club 1860 (PBC1860), kjer mladi posamezniki sodelujejo pri razvoju novih izdelkov in njihovih zgodbah.

Identificirali so problem in ga začeli reševati z raziskovanjem, kaj izdelek sploh predstavlja, kakšno energijo lahko nudi kupcu, kaj sporoča, kdo so potencialni kupci v trgovinah, kje je primeren za uporabo, ali je to v kuhinji, kopalnici, pisarni. Ob druženju na domu, za mizo z gosti, se je izkazalo, da je izdelek zanimiv za predstavlanje, obračanje, sestavljanje, zlaganje. Članice so prepoznale vrednost izdelka in potencial za prodajo prav zaradi njegove igrivosti, večstranske uporabe. Steklene skodelice povezujejo estetiko in praktičnost v izdelku, ki v dom vnaša doživetja. In prav »povezovanje doživetij« je zgodba za uspehom izdelka, saj tudi strategija podjetje deluje na podlagi smernic povezovanja ljudi, zaposlenih, partnerjev, organizacije, lokalnega in globalnega okolja.

Ker so želeli ohraniti pristnost izdelka in ideje, ki jo izdelek sporoča, ter tudi, ker skupina ni imela dodeljenih finančnih sredstev za oglaševanje izdelka, so članice same odigrale vloge pri fotografiranju. Prenovili so tudi embalažo. Dimičeva poudarja, da: **»Število kosov v setu odloča, ali bodo kupci izdelek kupili ali ne, zato je to ena pomembnejših odločitev«**. Podjetje se je odločalo med darilno embalažo z dvema oz. tremi izdelki in se na koncu odločilo za embalažo z dvema izdelkoma, saj bi pri pakiranju treh kosov skupaj obstajalo tveganje, da se zaradi previsoke cene izdelek ne bi prodajal. Slika embalaže izdelka se nahaja v prilogi, slika 3. Izdelali so kataloge, izvajali promocije po trgovinah, da so prodajalci in kupci začeli prepoznavati vrednost izdelka. Trgovine so začele brezplačno ponujati sredinske paletne izpostavitve za izdelek, objavljenih so imeli nekaj brezplačnih oglasov v

revijah. Ko se je izkazalo, da ima izdelek potencial za prodajo in se je nabralo že nekaj dobička od prodaje, so dobili sredstva za izdelavo spletne strani, ki je tudi pripomogla pri zmagi za Red Dot nagrado. Tako so odpravili začetne napake, ki so izhajale iz pomanjkanja raziskav trga pred samim lansiranjem izdelka. Izdelek se trenutno prodaja v maloprodaji v Sloveniji, Franciji, Bolgariji, Nemčiji, Črni Gori in na Hrvaškem, kjer je podjetje že prisotno. Pod svojo blagovno znamko ga prodajajo tudi trgovine Leonardo.

Slika 10: Prodaja skodelic Puzzle v letu 2015/16 na slovenskem trgu



Vir: Steklarna Hrastnik, Analiza prodaje izdelka (interno gradivo), 2017.

Izdelek skodelica Puzzle je bil na trg predstavljen februarja 2015. Do maja istega leta prodaje izdelka ni bilo, nato pa se, kot je razvidno iz slike 10, do meseca julija giblje okoli 100 kosov na mesec. Prodaja se z avgustom poveča in nato izrazito naraste v mesecu septembru, ko znaša 11.366 kosov in predstavlja najvišjo prodajo v letih 2015 in 2016. Sunkovit porast prodaje v septembru je najverjetneje rezultat uspešne promocijske aktivnosti izdelka znotraj PBC skupine. Prodaja sicer z oktobrom že drastično upade in od takrat naprej iz meseca v mesec relativno niha, vendar je višja kot v začetnih mesecih, ko promocija izdelka ni bila izvedena, torej je promocijska aktivnost imela dolgotrajen pozitiven učinek na prodajo. To nam pove, da izdelek brez določene ciljne skupine in zanjo prilagojene promocijske zgodbe težko uspe, čeprav je izdelek inovativen in edinstven. Skupna prodaja v številu Puzzle skodelic je v letu 2016 znašala 9.569 kosov izdelka in je bila za 45,3 % nižja kot v letu 2015, ko se je prodalo 17.494 kosov izdelka. Najvišja prodaja v letu 2016 je bila v mesecu decembru in predstavlja 50,8 % skupne prodaje v letu 2016. Porast je verjetno rezultat promocijske aktivnosti podjetja, saj so v novembru iz 20.860 kosov izdelka skodelica Puzzle

zgradili največjo stekleno 3D konstrukcijo v obliki piramide. Povišana prodaja je verjetno tudi odraz prazničnega nakupovanja.

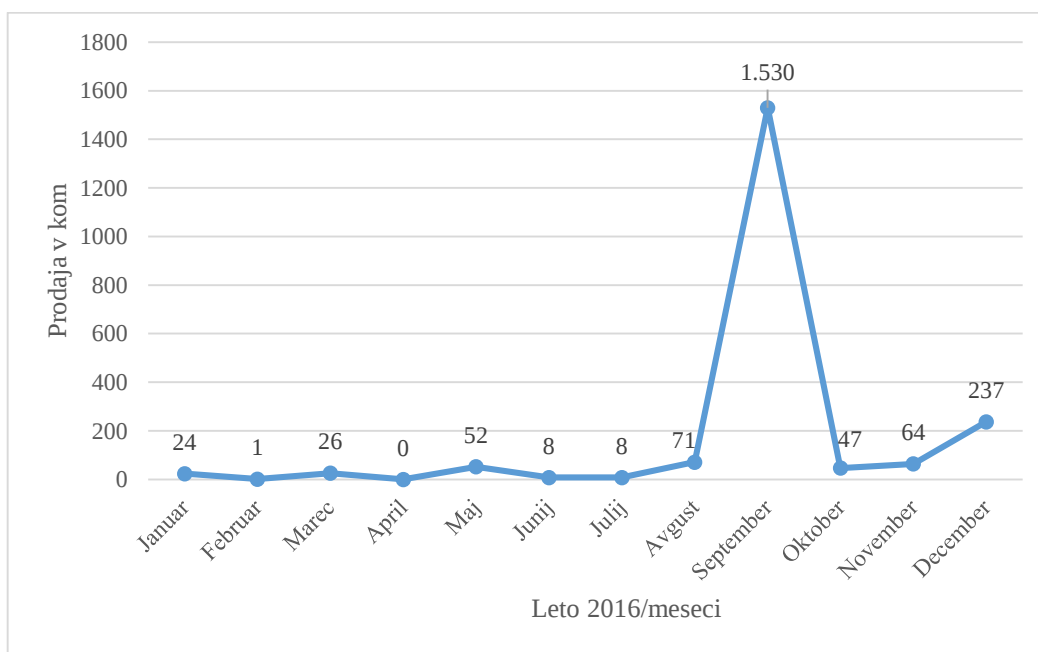
Pred razvijanjem ideje o steklenici za olje in kis je že obstajala družina izdelkov Stephanie s posodico za sol in poper in tako so v podjetju prišli na idejo oblikovanja še lastne steklenice za olje in kis. Dimičeva pravi, da je **pri razvijanju novega izdelka pomembno, da ta že ima družino, h kateri pripada**, zaradi prepoznavnosti, lažjega trženja. V tem primeru pa izdelku to ni koristilo, saj tudi ostala dva izdelka nista ravno priljubljena pri kupcih in se slabo prodajata. Raziskave o tržnem potencialu izdelka, kakšne velikosti naj bo in kakšne steklenice se največ uporabljajo v gostinstvu, niso bile izvedene. Tudi ciljni kupci niso bili identificirani pred samim razvojem izdelka. Pri generiranju ideje in oblikovanju steklenice je bil fokus oblikovalca usmerjen predvsem na inovativnost, tehnološko posebnost žlebička, ki je bil glavni adut izdelka. Tako tudi niso imeli vnaprej pripravljenega pokrova za steklenico, temveč so ga iskali, ko je bila ta že izdelana. V procesu razvoja ni bil narejen prototip. Prvi otipljiv izdelek je bil narejen s prvo proizvodnjo, kjer je bilo proizvedenih okoli 45.000 steklenic, kar pomeni, da je bilo orodje za izdelavo kupljeno. »**Ko imaš orodje in začneš proizvajati izdelek, ne preostane drugega, kot da ga začneš prodajati**«, je povedala sogovornica.

Podjetje se zaveda, da je pri razvoju steklenice zanemarilo nekaj osnovnih korakov v postopku razvoja novega izdelka. Ob pregledu ideje bi bila nujna identifikacija kupca, tako bi se lažje določila ustrezna velikost. Izdelava prototipa bi omogočila lažjo vizualno predstavo izdelka, saj je bila steklenica zaradi neprimerne velikosti zavrnjena tako pri hotelirjih kot pri oljarjih, poleg tega pa tudi zamašek ni bil ustrezen. Le-tega morajo oljarji tesno zapreti, steklenica pa je brez navoja in ima plutovinast zamašek.

Da bi pospešili prodajo, so se tudi s tem izdelkom začeli ukvarjati člani kluba PBC1860. Za namen raziskav uporabnosti steklenice so izdelek razdelili med več gospodinjstev in ugotovitve so bile, da je tudi manjša steklenica zaradi dolgega in ozkega vratu previsoka za postavitve na mizo, prav tako je zaradi velikosti onemogočeno shranjevanje v omarah ali na policah. Izsledki raziskav so pokazali, da bi uporabniki v gospodinjstvih steklenico rajši uporabljali za hranjenje doma pripravljenih likerjev, napitkov, žganih pijač ali sirupov kot pa za hranjenje olja in kisa. Tako se je rodila ideja o steklenički Happy, prvi steklenici z nasmehom. Opremljena je s priročno obešanko na katero lahko kupec napiše voščilo obdarovancu, vsebino steklenice. Te obešanke pritegnejo pozornost kupcev, saj izstopajo iz množice ostalih steklenih izdelkov. Steklenica se trenutno prodaja v maloprodaji, v trgovinah Merkur, Mercator, E.Leclerc. Naslednja akcija za promocijo izdelka bo potekala pod sloganom Podarjamo nasmeh, kjer bodo brezplačno razdelili 1.860 steklenic. Koncept akcije je, da se posamezniku podari tri steklenice, od katerih eno obdrži, dve pa podari naprej. Glavna razlika med Stephanie in Happy je, da sta steklenici Happy obvezno dodani obešanka in zamašek, saj to kupcu predstavlja rešitev za darilo, označbo vsebine steklenice, in ne dodatnega dela z iskanjem nalepk, zamaška. Slika izdelka Happy je v prilogi označena kot slika 4.

Slika 11 prikazuje prodajo izdelka steklenica olje/kis Stephanie oz. prodajo izdelka steklenice Happy na slovenskem trgu. Prodaja Happy stekleničk po številu kosov v letu 2016 iz meseca v mesec zelo niha. Največji prirast prodaje je bilo zaznati v mesecu septembru, saj je bil ta 21,6-krat večji glede na prodajo meseca avgusta 2016. Mesec september predstavlja kar 35,2 % prodaje vseh ostalih mesecev skupaj v letu 2016, k čemur je verjetno pripomogel začetek kampanje Happy. Skupna prodaja Happy stekleničk velikosti 350 ml je bila v letu 2016 za 304,7 % večja kot v letu 2015, ko se je izdelek prodajal izključno kot steklenica za olje/kis Stephanie (Steklarna Hrastnik, 2017). Oktobra je opazen velik upad prodaje izdelka in ponovni porast v novembru in decembru, ko je izdelek dobil novo, praznično preobleko. Glede na analizo prodaje izdelka pred in po začetku kampanje Happy lahko domnevamo, da je podjetje pospešilo prodajo izdelka, vendar izgleda, da je ta bila kratkoročna, saj je drastičen upad prodaje iz meseca septembra na oktober. Izdelek ni dovolj inovativen, da bi kupci v njem prepoznali dodatno vrednost in ga kupili namesto konkurenčnih izdelkov.

Slika 11: Prodaja Happy steklenic na slovenskem trgu v letu 2016

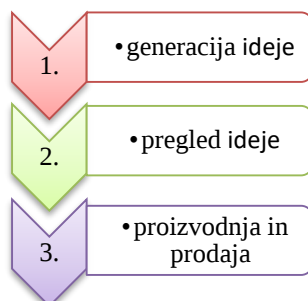


Vir: Steklarna Hrastnik, Analiza prodaje izdelka (interno gradivo), 2017.

Postopka razvoja in uvedbe izdelka na trg se pri izdelku Puzzle in Stephanie nista bistveno razlikovala. »Pri obeh je šlo za idejo oblikovalca, s tem da je bila **ideja o skodelici Puzzle bolj osredotočena na trg, na uporabnika, pri steklenici Stephanie pa je bil poudarek na tehnološki posebnosti izdelka**, torej na žlebičku za stek kapljice,« pravi Dimičeva. Prototipa za izdelka nista bila narejena, tržne raziskave prav tako ne. Ko sta bila izdelka že narejena, je bila identifikacija uporabnikov, kupcev bistveno lažja pri izdelku Puzzle, saj je izdelek veliko bolj vsestranski kot pa steklenica Stephanie. Pri slednji se je zapletlo, saj se že ob razvoju ideje ni točno vedelo, komu je steklenica namenjena in tako njene specifikke niso ustrezale ne hotelirjem, oljarjem, niti gospodinjstvom. Oba izdelka sta se začela

prodajati v maloprodaji kot surova, steklena izdelka. Noben od njiju ni imel marketinške zgodbe, posebnega oglaševanja, promocije, dokler se z njima nista začeli ukvarjati delovni skupini PBC1860 kluba.

Slika 12: Proces razvoja in uvedbe novega izdelka na trg v Steklarni Hrastnik



Povzeto in prirejeno po M. Baker & S. Hart, Product Strategy and Managment Model of new product development, 1999, str. 154.

Slika 12 prikazuje proces razvoja izdelka v podjetju Steklarna Hrastnik, ki v praksi poteka samo v treh korakih: generacija ideje, pregled ideje in začetek prodaje. Po pregledu ideje in pred začetkom prodaje manjkajo koraki razvoja in testiranja koncepta, poslovna analiza, razvoj proizvoda (prototipa) ter testiranje trga. **»Ideje se navadno pokažejo agentom, zastopnikom in prodajnikom podjetja,«** je povedala Dimičeva. Vsak agent deluje na področju neke države. Največ idej se porodi na sejmu Ambiente, ki poteka vsako leto v mesecu februarju v Frankfurtu. Takrat podjetje razišče tržišče, vidijo, s čim se ukvarja konkurenca, kam gredo trendi kuhinj, kakšne so barve in kam se premika kontekst uporabe njihovih namiznih izdelkov. Velik pokazatelj obračanja trendov je tudi plastika, saj se plastični izdelki menjajo hitreje, kupci jih hitreje kupujejo in proizvodnja za razvoj plastičnega izdelka je krajša kot za razvoj steklenega.

»Agenti so tisti, ki imajo neposreden stik s kupci v državi, katero zastopajo, in za podjetje pridobivajo informacije o izdelku iz različnih držav,« pravi Dimičeva. Tako ugotavljajo, da je npr. velikost kozarcev za viski, kakršne uporabljamo na evropskem trgu, premajhna za ameriški trg in prevelika za arabske trge, zato je potrebno pridobiti čim več informaciji o kupcu, da se izdeluje čim bolj generične izdelke, ki pokrivajo čim več trgov. Ideje podaja tudi oddelek za marketing, potrjuje pa jih oddelek za prodajo.

Prodajna ekipa ima zastavljene svoje cilje, ki jih morajo doseči, zato potrjujejo tiste ideje, za katere mislijo, da bodo dosegle te cilje. Ideje so večkrat potrjene zgolj iz vzgiba, da je dobro za podjetje, da v določenem letu razvije še en izdelek, ali ker je agentom neka ideja zelo všeč. Odločevalci so večinoma moškega spola, tudi za dekorirane izdelke, medtem ko so kupci večinoma ženskega spola, zato večkrat prihaja do neustreznih odločitev. **»V praksi imajo velik vpliv na izbiro idej tudi medosebni odnosi med oblikovalci in prodajniki,«** je omenila sogovornica, zato so v podjetju vpeljali formalni način izbiranja idej z vprašalniki.

Pripravljajo tudi dneve odprtih vrat in inovacijske dneve za srečanje agentov, kupcev in ostalih, ki soustvarjajo pri razvoju izdelka. Tako pridobivajo informacije o potrebah trga in povratne informacije o potencialnih novih izdelkih. »*Future living*« je še eden od takšnih projektov, kako skupaj z drugimi podjetji razvijati ideje in ustvarjati nove izdelke oz. pridobivati povratne informacije s trga. Podjetje že sodeluje s podjetjem Plastika Skaza, Emo Celje in Svilanit, s katerimi razvijajo ideje o skupnih izdelkih.

Največkrat je naslednji korak podjetja, po potrditvi ideje, nabava orodja in nato sledi prva proizvodnja. Zaradi visokih cen orodja si je v steklarski panogi nemogoče privoščiti, da bi izdelali samo en, testni izdelek, in nato ocenili, ali naj nadaljujejo z razvojem ali ne. Obstajajo pa možnosti izdelave prototipa iz 3D printa, pleksi printa, fokusne skupine, opazovanja kupcev. **»To so osnovni postopki, ki so izvedljivi v kratkem času brez velikih finančnih sredstev,«** poudarja Dimičeva. Vzrok, da podjetje tega ne počne, je lahko zaradi želje po čim hitrejšem lansiranju izdelka na trg, ne zavedajo se, kaj bi s tem pridobili, na napakah se ne učijo, analiz, zakaj je izdelek uspešen oz. neuspešen, ne izvajajo, ker navadno že razvijajo nove izdelke. Že pred izdelkom Stephanie je podjetje izdelovalo vrč za vodo, ki se je prav tako izkazal za neuspešen izdelek zaradi svoje neprimerne velikosti, vrč je zadoščal le za tri kozarce, zaradi ozkega grla je bilo čiščenje z rokami onemogočeno kot v primeru steklenice Stephanie, kar pomeni, da se podjetje ni naučilo na svojih napakah.

Poslovna analiza temelji na informacijah, ki jih podjetje pridobi na različnih sejmih, za vsak izdelek posebej pa te niso izvedene. Podjetje se zaveda, da so raziskave trga pomemben del procesa razvoja novega izdelka, vendar lahko vzamejo veliko časa. Včasih so rezultati o tem, kaj trg hoče oz. potrebuje, napačni, ali rezultati pokažejo, da nekaj ni izvedljivo, pa je v resnici potreben samo drugačen pristop. **»Sploh dvomljivi so rezultati, ko se kupce vpraša, kakšne izdelke bi radi imeli, saj ni nujno, da jih bodo tudi kupili,«** pravi Dimičeva, **»zato je včasih kakšen korak v procesu razvoja izdelka možno preskočiti.«** Potrebno je preučiti, kakšne izdelke že uporabljajo in tiste nadgraditi oz. razviti takšne, ki jim bodo še dodatno olajšali uporabo. Za uspeh izdelka je pomembno tudi število delujočih strojev, saj če je teh premalo, gre proizvodnja v minus. Če podjetje izdeluje majhno količino določenega izdelka, so posledično soočeni s finančno izgubo. Vedno je potrebno razmišljati o serijski proizvodnji velikih razsežnosti. **Ugotovitve podjetja so, da mora biti izdelek čim bolj generičen in primeren za čim večje število trgov.**

Ko je izdelek narejen, so agentje tisti, ki podjetju povedo, v kolikšnem obsegu ga zapakirati v embalažo. Pomembnost pakiranja se kaže predvsem na tujih trgih. V Sloveniji se npr. prodajajo seti s tremi kozarci, medtem ko se v Veliki Britaniji prodajajo seti s štirimi. Kupci tam torej ne bodo kupili dveh setov, saj bodo napravili več denarja in imeli kozarce odveč.

Pred začetkom prodaje je potrebno postaviti ceno. Postavljanje cene v Steklarni Hrastnik velikokrat temelji na preučitvi cene konkurenčnih izdelkov, na postavitev cene veliko vpliva, kdo je kupec in kako so navajeni že na obstoječo ceno, ceno pa postavljajo tudi glede na količino stekla in delovnih ur v razmerju z že obstoječimi cenami podobnih izdelkov na trgu.

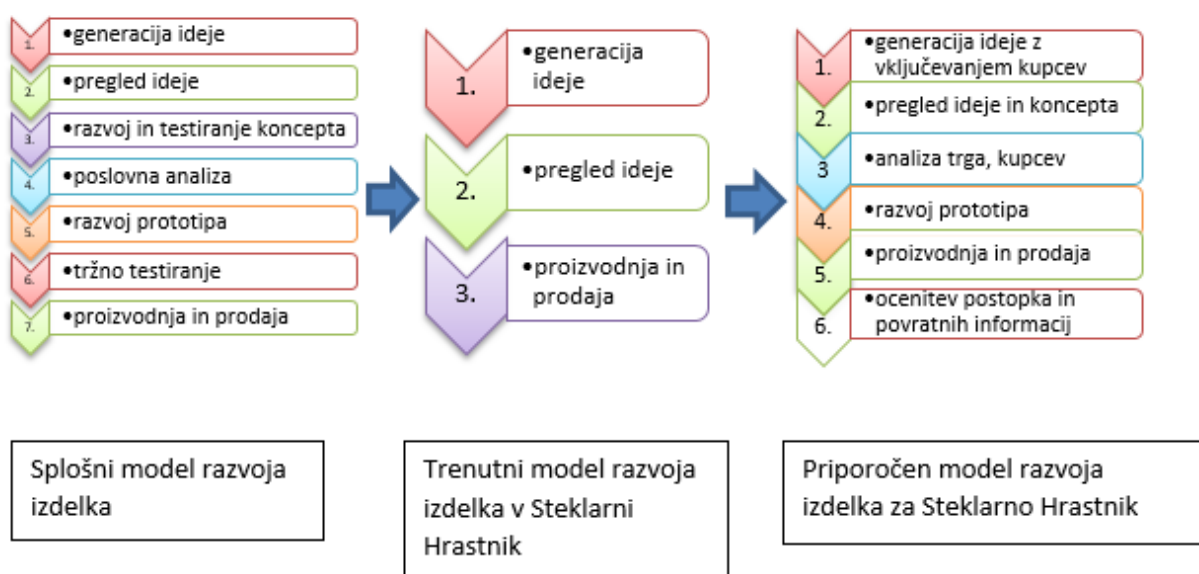
Začetek prodaje izdelkov je navadno v času sejma Ambiente, saj ima tam podjetje priložnost predstaviti izdelek.

V podjetju, kot pravi Dimičeva, ugotavljajo, da je **za uspeh izdelka potrebna kombinacija raziskav pred razvojem izdelka in dobra marketinška zgodba, ko izdelek pride na trg**, saj so že razvili kozarec, ki bi, sodeč po raziskavah trga, moral biti dobro prodajan, a ker ni bilo določenih ciljnih kupcev in za njih prilagojenega trženja, temu ni tako.

3.4.5 Diskusija in priporočila

Slika 13 prikazuje tri različne modele procesa razvoja novega izdelka. Splošni model razvoja izdelka je povzet po Baker in Hart (1999) in poteka v sedmih stopnjah razvoja izdelka, ki so podrobneje opisane v prvem poglavju magistrskega dela. Iz tega modela sem na podlagi ugotovitev študije primera oblikovala model, kateremu tipično sledijo v Steklarni Hrastnik pri razvoju izdelkov. Iz predhodnih modelov sem potem oblikovala priporočen model razvoja izdelkov v podjetju za boljši uspeh izdelkov.

Slika 13: Modeli procesa razvoja novega izdelka



Povzeto in prirejeno po: M. Baker & S. Hart, *Product Strategy and Management*, 1999, str. 154.

Vključevanje kupcev v korak generiranja ideje je pomemben vir povratne informacije o potencialnem uspehu oz. neuspehu izdelka. V Steklarni Hrastnik se tega vse bolj zavedajo, zato so pred kratkim začeli prirejati dogodke, kot so dnevi odprtih vrat, inovacijski dnevi in »Future living«, kjer se srečajo oblikovalci, prodajni agentje in kupci. Tudi prisotnost na sejmih je priložnost, kjer podjetje lahko dobi povratno informacijo o potencialnem izdelku, pridobijo se informacije o prihodnjih trendih in potrebah trga, ki se morajo upoštevati pri razvoju novega izdelka.

Pregled in izbor idej o novem izdelku je v praksi velikokrat rezultat subjektivnih vzgibov, dobrih odnosov med prodajnim agentom in oblikovalcem ali potrebe, da podjetje v določenem času na trg uvede določeno število izdelkov. Tako so zanemarjene potrebe trga in kupcev, kar se navadno odraža v neuspešni uvedbi izdelka na trg. To se je v Steklarni Hrastnik zgodilo ravno v primeru izdelka steklenice za olje/kis, kjer je bil poudarek na tehnološki posebnosti izdelka, žlebičku za stek kapljice. Razvijalci in prodajni agenti so bili nad idejo navdušeni, pri tem pa so bile potrebe kupcev zanemarjene. Podjetje to skuša reševati z uvedbo formalnega načina izbora idej v obliki vprašalnikov.

Ker koraka pregled koncepta ideje in analiza trga in kupcev nista bila izvedena, podjetje ni prišlo do zaključkov, da na trgu ni potrebe po omenjeni tehnološki posebnosti izdelka. Analiza trga in kupcev predstavlja pomemben vir informacij, ki vplivajo na samo oblikovanje in oglaševanje izdelka. Glede na identificirane kupce se lahko prilagodi npr. velikost, volumen izdelka, v primeru steklenice navoj, identifikacija kupcev pa je tudi zelo pomembna zaradi načina oglaševanja izdelka. Oglaševalne akcije se lahko zelo razlikujejo po vsebini in načinu oglaševanja glede na namen izdelka, spol, starost, izobrazbo kupcev, zato mora biti jasno opredeljen namen izdelka in ciljna publika. V Steklarni Hrastnik imajo zaposlene analitike, ki se ukvarjajo z raziskavami trga, vendar te raziskave navadno niso izvedene v samem procesu razvoja novega izdelka, temveč po tem, ko je izdelek že nekaj časa na trgu, da se ugotovijo prodajnost, profiti.

Z ustanovitvijo PBC kluba in sodelovanjem z Ekonomsko fakulteto podjetje uspešno rešuje potrebo po izvajanju raziskav trga. Študentje imajo tako priliko dobiti vpogled v delovanje podjetja in pridobiti praktične izkušnje, Steklarna pa pridobi dragocene informacije, ki jih lahko uporabi pri svojem delu. V procesu razvoja novega izdelka bi bilo zelo koristno pridobiti informacije o trgu tekom samega procesa razvoja, zato bi bilo priporočljivo študente in člane kluba čim večkrat vključiti že v sam proces razvoja izdelka. Ker je veliko izdelkov podobnih, namenjenih istim ciljnim skupinam kupcev, se rezultati ene raziskave lahko nanašajo na več izdelkov, tako da je ta korak v procesu razvoja novega izdelka lahko zelo hitro opravljen. Zelo koristno oz. nujno je ta korak podrobneje izvesti, ko podjetje na trg uvaja nove, še nepoznane izdelke.

Orodja in naprave za izdelavo steklarskih izdelkov so zelo draga, zato je testna proizvodnja v tej panogi neizvedljiva. Vendar je izdelava prototipa zelo pomemben korak v procesu razvoja izdelka, ki ga podjetje ne sme izpustiti. Izdelava prototipa mora biti izvedena še pred nakupom orodja in naprav za izdelavo, saj če so ta že kupljena, bo podjetje s proizvodnjo začelo tudi v primeru, da ima izdelek velik potencial za neuspeh. Obstajajo številne alternative izdelave prototipa izdelka, kot je 3D print, izdelava prototipa iz drugih materialov – plastika, pleksi. Prototip izdelka poda povratno informacijo o ustreznosti oblike, velikosti in volumna izdelka, omogoči lažjo predstavbo, ali bo izdelek ustrezen za okolje, kjer naj bi se uporabljal, poleg tega pa omogoča tudi izvedbo fokusnih skupin, ki podajo povratne informacije potencialnih kupcev.

V koraku proizvodnje in začetku prodaje izdelka morajo istočasno potekati odločitve o njegovem oglaševanju. Podjetje je v primeru skodelice Puzzle in steklenice za olje/kis izdelka začelo prodajati brez oglaševalske akcije. Obe sta bili razviti šele kasneje, ko se je izkazalo, da se izdelka slabo prodajata. Brez oglaševanja in promoviranja izdelka še pred samim začetkom prodaje oz. ob začetku prodaje se možnosti za uspeh izdelka močno zmanjšajo. To je bilo dobro vidno v primeru izdelka Puzzle, katerega začetna prodaja je bila zelo slaba, ob oblikovanju oglaševalske kampanje pa je popularnost izdelka zrastle do mere, da so trgovine same ponudile brezplačne paletne izpostavitve, revije brezplačne oglase. Ni nujno, da podjetje za oglaševanje in promocijo zapravi visoke vsote. Socialni mediji (Facebook, LinkedIn, Instagram) omogočajo enkratno priložnost oglaševanja po nizkih cenah, zato bi se podjetje lahko več posluževalo teh oblik oglaševanja. Dobra oblika oglaševanja je tudi izpostavitve izdelka v televizijskih serijah, kot je bila skodelica Puzzle uporabljena v slovenski seriji Da, dragi! Da, draga!, v podoben namen bi določene izdelke za promocijo lahko brezplačno razdelili tudi med hotelirji, restavracijami. Oglaševanje na sejnih je tudi pomemben vir oglaševanja, česar se v Steklarni že poslužujejo.

Ocenitev postopka in povratne informacije iz trga bodo podjetju nudile pomembne informacije, kako odpraviti možne pomanjkljivosti in izboljšati sam proces razvoja izdelka. Pomembno je, da se iz napak naučimo in jih v naslednjem procesu razvoja izdelka ne ponovimo.

SKLEP

Razvoj novih izdelkov je ključnega pomena za preživetje podjetja. Zaradi vse hitrejšega informacijskega in tehnološkega razvoja in vse bolj zahtevnih potreb kupcev je življenjska doba izdelkov vedno krajša, zato morajo podjetja na trg neprestano uvajati nove izdelke in storitve. Tako si zagotavljajo tržni delež in dobiček od prodaje ter posledično obstoj na trgu. Ali bo nov izdelek uspešen, je odvisno od različnih dejavnikov, na katere pa ima podjetje moč vplivati. Ti dejavniki so, med drugimi, razvojna strategija podjetja, kultura in organizacijska struktura, zadostni človeški in denarni resursi, izmenjava informacij med oddelki. Kupci morajo biti vključeni v proces razvoja, izdelek mora biti diferenciran od konkurenčnih izdelkov na trgu in tržno usmerjen. Prepoznavanje, upoštevanje in prilagajanje teh dejavnikov v prid podjetja omogoča, da se podjetje izogne razvoju neuspešnih izdelkov. Kljub temu je odstotek izdelkov, ki kmalu po uvedbi na trg propadejo, še vedno zelo visok, zato je razvoj novega izdelka tudi ena izmed najbolj tveganih dejavnosti podjetja.

Potrebe po steklenih izdelkih v Sloveniji so zelo majhne, zato je slovenska steklarska panoga pretežno izvozna. Podjetja so prisiljena konkurirati svetovnim, tehnološko naprednim proizvajalcem steklenih izdelkov, zato morajo neprestano vlagati v tehnološki in inovativni razvoj. Steklarna Hrastnik izvozi kar 97 % svojih izdelkov na tuje trge, kjer je soočena s številčno konkurenco, ki ponuja podobne izdelke po nižjih cenah, zato sta inovativnost in kvaliteta pomembna dejavnika, ki pripomoreta k uspehu podjetja. Za razvoj uspešnih izdelkov mora imeti podjetje dobro razvit proces razvoja in uvajanja novih izdelkov na trg.

V magistrskem delu sem na podlagi študije primera primerjala dva procesa razvoja in uvedbe izdelka na trg v podjetju Steklarna Hrastnik. Izdelek skodelica Puzzle je eden od uspešnejših izdelkov Steklarne, za katerega so pred kratkim prejeli tudi Red Dot nagrado, eno najprestižnejših svetovnih nagrad na področju oblikovanja izdelkov, steklenica za olje/kis Stephanie pa je eden od slabše prodajanih izdelkov podjetja. Tekom raziskave sem ugotovila, da je v procesu razvoja izdelkov podjetje sledilo trem razvojnim korakom, in sicer generaciji ideje, pregledu ideje in začetku proizvodnje/prodaje. Pomembna vmesna koraka, analiza trga in kupcev ter razvoj prototipa, sta bila v obeh primerih izpuščena, kar se je odražalo v začetni slabi prodaji pri obeh izdelkih. Začetno slabo prodajo izdelka skodelice Puzzle je rešila dobra oglaševalska akcija, s katero je skupini študentk in članic PBC kluba uspelo izdelku dvigniti vrednost. Prepoznale so njegov namen, identificirale kupce in oblikovale njim prilagojen način trženja. Ker gre za izdelek, ki je večstransko uporaben, poleg tega pa je tudi edinstven, saj gre za prvo 3D skodelico, ki jo je moč sestavljati, je bilo oblikovanje zgodbe zanj lažje kot v primeru steklenice za olje/kis Stephanie. Tudi s tem izdelkom so se začeli ukvarjati člani PBC kluba, ki pa so imeli težjo nalogo, saj steklenica ni tako vsestranski izdelek. Ker v samem procesu razvoja omenjenega izdelka kupci niso bili identificirani, je bil ta neustrezen razvit za številne potencialne kupce. Tako so ga npr. zavrnilo oljarji, ker izdelek nima tesnega navoja, hotelirjem in gospodinjstvom pa ne ustreza zaradi velikosti. V razvoju steklenice je bil poudarek na inovativnosti, na zarezi oz. žlebičku, ki preprečuje maščenje. V procesu razvoja izdelka ni bil izdelan prototip in se je tako šele po začetku prodaje ugotovilo, da kupci nimajo potrebe po tej inovativnosti, prav tako pa se je izkazalo, da žlebiček sploh ne služi svojemu namenu. Ekipa PBC kluba se je odločila, da izdelek preimenuje v Happy in jo promovira kot steklenico za hranjenje doma pripravljenih likerjev, sirupov in drugih pijač. Takšen izdelek ima na trgu številčno konkurenco, zato je prodaja še vedno slaba, medtem pa so skodelice Puzzle dosegle velik uspeh in podjetje že načrtuje proizvodnjo enakega izdelka manjše velikosti.

Tekom raziskave sem razvila priporočen model procesa razvoja in uvedbe novih izdelkov na trg za Steklarno Hrastnik, ki sledi šestim korakom: (1) generacija ideje z vključevanjem kupcev, (2) pregled ideje in koncepta, (3) analiza trga in kupcev, (4) razvoj prototipa, (5) proizvodnja in prodaja in (6) ocenitev postopka in povratnih informacij. V postopku razvoja in uvajanja izdelka na trg včasih ni časa za izvedbo vseh korakov ali se jih cenovno ne izplača izvesti, včasih pa imamo informacije že na voljo in tako lahko določene korake preskočimo oz. združimo. Razvoj prototipa je eden od korakov, ki ga Steklarna Hrastnik večkrat zanemari in bi ga morala nujno izvesti v vsakem procesu razvoja novega izdelka, saj poda pomembne informacije o izgledu izdelka, ali sta oblika in velikost primerni za praktično uporabo in shranjevanje, lažje se določi oz. izdelke prilagodi ciljni nakupni skupini, poleg tega pa gre za časovno in cenovno nezahteven proces. Ker je orodje za izdelavo steklarskih izdelkov zelo drago in unikatno, je treba korak izdelave prototipa nujno izvesti pred nakupom le-tega, saj po nakupu ne ostane drugega kot pričeti z izdelavo izdelka, čeprav se že pred pričetkom prodaje izkaže, da izdelek ne bo uspešen oz. dobičkonosen. Tudi zadnji korak, ocena postopka razvoja novega izdelka in pridobitev povratnih informacij, je časovno in finančno nezahteven korak, ki omogoča koristne informacije, kako v prihodnje izboljšati

proces razvoja izdelka. Bistvenega pomena je, da se na napakah učimo in jih ne ponavljamo. Tudi ta korak je v Steklarni v preteklosti že bil zanemarjen, zato so se napake v procesu razvoja izdelka ponavljale.

Priporočilo Steklarni Hrastnik bi bilo, da še dodatno okrepi svojo raziskovalno in tržno ekipo in izdelkom nameni več pozornosti že tekom samega razvoja in uvajanja na trg in ne samo potem, ko je izdelek že lansiran. Kot je razvidno iz primerov izdelkov skodelica Puzzle in steklenica za olj/kis Stephanie oz. Happy, so bile določene podrobnosti prodaje in trženja izdelkov uvedene šele po tem, ko sta bila izdelka že na trgu in sta se slabo prodajala. Izgleda, kot da podjetje z nekaterimi izdelki preizkuša srečo na trgu, vendar v izogib finančnim izgubam nič ne sme biti prepuščeno naključjem, zato so pomembne raziskave, kam se obračajo trendi v steklarskih panogi, z vključevanjem kupcev v raziskovalni proces pa izvedeti, kakšne so njihove potrebe in glede na to prilagajati razvoj in uvajanje novih izdelkov na trg.

Medsektorsko sodelovanje kot ga podjetje izvaja z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani in v okviru kluba PBC 1860 in nekaterimi sorodnimi panogami, je pohvalen in koristen način, kako priti do novih informacij in pridobiti znanje tako za podjetje kot za sodelujoče posameznike, zato bi Steklarna Hrastnik na tem področju lahko še okrepila povezovanje in sodelovanje npr. z oblikovalskimi in tehničnimi fakultetami za razvoj inovativnih izdelkov.

LITERATURA IN VIRI

1. Abdiu, D. (2006). *Success factors for launching a new product*. Švedska: Jonkoping University.
2. Agrawal, A., & Bhuiyan, N. (2014). Achieving Success in NPD Projects. *International Journal of Social Behavioral, Educational, Economics, Business and Industrial Engineering*, 8(2), 476–481.
3. Baker, M., & Hart, S. (1999). *Product Strategy and Managment*. Great Britain: Redwood Books.
4. Bečić, E. (2007). *Lansiranje novega izdelka s poudarkom na kakovosti na primeru podjetja GKN Driveline Slovenija d.o.o.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta. Najdeno 24. novembra 2016 na spletnem naslovu <http://old.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/becic-edo.pdf>
5. Bennett, A., & George, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge: MIT Press.
6. Berger, R. (2013). *Best practices in new product development*. Cottbus: Brandenburg University of Technology.
7. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of Strategy* (6th ed.). Versailles: Quad Graphics.
8. Binder, S. (1996, 30. januar). Razvojna dejavnost v steklarski industriji. *Kovine zlitine tehnologije*, 30(3/4), 349–351.
9. Božič, A. (2016, 8. april). Rast v vseh pogledih. *Steklar*, str. 4 in 5.
10. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (april 1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 20(2), str. 343–378.
11. Bulik, B. S., & Cuneo, A. Z. (15. oktober 2007). APPLE. *Advertising Age*, 78(41), 48–84.
12. Calantone, R. J., & Cooper, R. G. (junij 1997). A discriminant model for identifying scenarios of industrial new product failure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 7(3), 163–183.
13. Căpătîină, G., & Drăghescu, F. (25. april 2015). Success Factors of New Product Launch: The Case of iPhone Launch. *International Journal of Economics and Finance*, 7(5), 61–70.
14. Carbone, A. T. (2011). *Critical success factors in the front-end of high technology industry new product development* (doktorska disertacija). Huntsville: The University of Alabama.
15. Connell, J., Edgar, G., Olex, B., Scholl, R., Shulmat, T., & Tietjen, R. (2001). Troubling Successes and Good Failures: Successful New Product Development Requires Five Critical Factors. *Engineering Managment Journal*, 13(4), 35–39.
16. Cooper, R. (1994). New Products. *International Marketing Review*, 11(1), 60–76.
17. Cooper, R. (2011). *Winning at new products* (4th ed). New York: Basic Books.

18. Cooper, R. (2012). The stage gate system for product innovation in B2B firms. V G. Lilien, & R. Grewal (ur.), *Handbook of Business-to-Business Marketing* (str. 596–624). United Kingdom: Edward Elgar Publishing Inc.
19. Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (2007). Winning Businesses In Product Development: The Critical Success Factors. *Research-Technology Management*, 50(3), str. 52–66.
20. Damjan, J., & Možina, S. (1999). *Obnašanje potrošnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Duval, J. (22. julij 2013). Eight Simple Steps for New Product Development. Najdeno 11. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.business2community.com/product-management/eight-simple-steps-for-new-product-development-0560298#f4vZwU2kefMYofux.97>
22. ECORYS SCS Group. (2008). *FWC Sector Competitiveness Studies - Competitiveness of the Glass Sector*. Nizozemska: Ecorys.
23. Flyvbjerg, B. (april 2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), str. 219–245.
24. Flyvbjerg, B. (2011). Case study. V N. Denzin, & Y. Lincoln, *The Sage Handbook of Qualitative Research* (str. 301–316). Thousand Oaks: SAGE Publications.
25. Gerring, J. (Maj 2004). What is a Case Study and What Is It Good for? *The American Political Science Review*, 98(2), str. 341–354.
26. Glass Alliance Europe. (2015). *Industries*. Najdeno 26. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.glassallianceeurope.eu/en/industries>
27. Glass Alliance. (2015). *Main glass sectors*. Najdeno 3. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.glassallianceeurope.eu/en/main-glass-sectors>
28. Goldenberg, J., & Mazursky, D. (2002). *Creativity in product innovation*. Anglija: Cambridge University Press.
29. Gruenwald, G. (1997). *How to Create Profitable New Products—from Mission to Market*. Chicago: NTC.
30. Hauser, J., & Dahan, E. (2007). New Product Development. V R. Grover, & N. Malhotra, *Marketing Management: Essential Marketing Knowledge and Practice* (str. 179–222). Columbus Ohio: McGraw Hill, Inc.
31. Hinterhuber, A. (2008). Journal of Business Strategy. *Customer value-based pricing strategies: why companies resist*, 29(4), str. 41–50.
32. Jugend, D., & Luis da Silva, S. (9. marec 2012). Integration in New Product Development: Case Study in a Large Brazilian High-Technology Company. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(1), str. 52–63.
33. Kang, Y. (2009). *Real option valuation of product innovation*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
34. Khurana, A., & Rosenthal, R. S. (januar 1998). Towards holistic “front ends” in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 15(1), str. 57–74.
35. Kobe, L. (2016, 8. april). Prestižna nagrada Red Dot 2016 za naše Puzzle. *Steklar*, str. 25.
36. Kotler, P. (1996). *Marketing Managment - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

37. Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Milenium Edition*. New Jersey: Person Custom Publishing.
38. Kozmus, M. (2016, 8. april). Interne izboljšave in predlogi dajejo rezultate. *Steklar*, str. 24.
39. Laugesen, J., & Yuan, Y. (2010). *What factors contributed to the success of Apple's iPhone?* Greece: IEEE.
40. Lehman, D. R., & Winer, R. S. (2002). *Product Managment*. New York: McGraw-Hill.
41. Liu, P.-L., Chen, W.-C., & Tsai, C.-H. (junij 2005). An empirical study on the correlation between the knowledge management method and new product development strategy on product performance in Taiwan's industries. *Technovation*, 25(6), str. 637–644.
42. Lynn, G., & Akgün, A. (januar 2003). Launch Your New Products/Services Better, Faster. *Research Technology Management*, 46(3), str. 21–26.
43. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
44. Mickalowski, K., Mickelson, M., & Keltgen, J. (6. julij 2013). *Apple's iPhone Launch: A Case Study in Effective Marketing*. Najdeno 10. januar 2016 na spletnem naslovu http://www.augie.edu/sites/default/files/u57/pdf/jaciel_subdocs/iPhone.pdf
45. MiMetrics. (18. marec 2008). *iPhone Hype Holds Up*. Najdeno 10. januara na spletnem naslovu <https://www.comscore.com/esl/Insights/Press-Releases/2008/03/iPhone-Hype-Holds-Up>
46. Myers, S., & Marquis, D. G. (1969). *Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms*. Virginia: National Science Foundation.
47. Nickels, W. G., & Wood, B. M. (1997). *Marketing. Relationships, Quality, Value*. New York: Worth Publishers.
48. Palmer, M. (27. november 2007). *Apple's phone roll-out in Europe proves tricky. Financial Times*. Najdeno 10. januarja 2017 na spletnem naslovu http://www.ft.com/cms/s/0/8b26ca68-989f-11dc-8ca7-0000779fd2ac.html?ft_site=falcon&desktop=true#axzz4VNkWHiNe
49. Porter, M. (1996). What is Strategy. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
50. Rahman, S. (1995). Product development stages and associated quality managment approaches. *TQM magazine*, 7(6), str. 25–30.
51. Salihaj, A. (2015). *Trajnostni razvoj izbrane organizacije* (zaključna projektna naloga). Koper: Fakulteta za management. Najdeno 19. decembra 2016 na spletnem naslovu ftp://www.ediplome.fm-kp.si/Salihaj_Adelina_20150803.pdf
52. Schilling, M., & Hill, C. (Avgust 1998). Managing the new product development process: Strategic imperatives. *ACAD Manage Pespect*, 12(3), 67–81.
53. Schroeder, R. (1989). *Operations Management: DEcision Making in The Operations Function*. New York: McGraw Hill.
54. Sedighadeli, S., & Kachouie, R. (oktober 2013). Managerial Factors Influencing Success of New Product Development. *International Journnal of Innovation Management*, 17(5), 1–23.

55. Sharma, A., & Wingfield, N. (15. Junij 2007). *Is iPhone AT&T's Magic Bullet? The Wall Street Journal*. Najdeno 10. januara 2017 na spletnem naslovu <http://www.wsj.com/articles/SB118187514397736383>
56. Snoj, B., & Gabrijan, V. (2006). *Management izdelkov - zbrano gradivo*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
57. Starman, A. B. (2013). Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave. *Sodobna pedagogika*, 64(1), str. 28–43.
58. Steklarna Hrastnik. (2015). *Puzzle*. Najdeno 8. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.puzzle-sh.com/sl/domov/>
59. Steklarna Hrastnik. (2017). *Analiza prodaje izdelka* (interno gradivo). Hrastnik: Steklarna Hrastnik.
60. Steklarna Hrastnik. (b.l.). *Korporativne informacije: O nas*. Najdeno 2. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.steklarna-hrastnik.si/o-nas>
61. Steklarna Hrastnik d.o.o. (2016). *Tableware collection* (interno gradivo). Hrastnik: Steklarna Hrastnik d.o.o.
62. Šurina, M. (2016a, 14. julij). Dobre rezultate dosežemo tako, da jih ustvarimo sami. *Steklar*, str. 6 in 7.
63. Šurina, M. (2016b, 22. december). Rast embalažnega stekla zaznamuje leto 2016. *Steklar*, str. 6.
64. Trebar, A. (2010). *Kreativno snovanje novih proizvodov in storitev*. Ljubljana: Slovensko združenje za odličnost in kakovost.
65. Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development*. Nizozemska: Parsons Education Limited.
66. Wintour, N. (2015). *The glass industry: Recent trends and changes in working conditions and employment relations*. Geneva: International Labor office Geneva.
67. Yin, R. (2009). *Case Study Design. Research and Methods*, (4th ed.). Sage Publications: Thousand Oaks.
68. Završnik, B. (1990). *Življenjski cikel izdelka in druge metode strateškega planiranja marketinga*. Ljubljana: Tangram.
69. Završnik, B. (1994). *Inovativni izdelki - Imperativ konkurenčne sposobnosti podjetja*. Maribor: Naše gospodarstvo.
70. Združenje Manager. (27. september 2016). *Manager leta 2016 je Andrej Božič, generalni direktor Steklarne Hrastnik*. Najdeno 8. decembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si>
71. Zirger, B. J., & Maidique, M. A. (julij 1990). A Model of New Product Development: An Empirical Test. *Management Science*, 36(7), 867–883.

PRILOGA

PRILOGA 1: Slike izdelkov, ki so predmet študije primera

Slika 1: Skodelica Puzzle



Vir: Steklarna Hrastnik, b.l.

Slika 2: Steklenica Stephanie



Vir: Steklarna Hrastnik, b.l.

Slika 3: Darilno pakiranje izdelka skodelica Puzzle



Vir: Steklarna Hrastnik, b.l.

Slika 4: Steklenica Happy



Vir: Steklarna Hrastnik, b.l.