

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DEJAVNIKI ODLOČANJA PRI PRENOVI IN UKINITVI IZDELKA

Ljubljana, december 2016

BRIGITA PRIMC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Brigita Primc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Dejavniki odločanja pri prenovi in ukinitvi izdelka, pripravljene v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Tanjo Dmitrović.

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 16. 12. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT IZDELKOV	3
1.1 Pomen managementa izdelkov	3
1.2 Življenjski cikel izdelka.....	5
1.3 Podaljševanje življenjskega cikla izdelka.....	9
1.4 Spremljanje uspešnosti izdelka	10
1.5 Trženjske strategije v fazi upadanja izdelka	11
1.6 Razvojna faza podjetja kot dejavnik odločanja o novih in obstoječih izdelkih.....	13
1.7 Formalizacija sprejemanja odločitev	15
2 UKINITEV IN PRENOVA IZDELKA	16
2.1 Proces ukinitve izdelka	16
2.2 Hitrost odločanja o ukinitvi izdelka.....	19
2.3 Ukinitvev izdelka v primerjavi z ukinitvijo storitev	21
2.4 Proces prenove izdelka	22
2.4.1 Inoviranje	23
2.4.2 Diverzifikacija ponudbe	26
2.4.3 Diferenciacija izdelka.....	27
2.4.4 Modifikacija izdelka.....	28
2.5 Spodbude za nastanek novega izdelka.....	29
2.6 Uspešnost prenove izdelka.....	31
3 DEJAVNIKI ODLOČANJA PRI PRENOVI IN UKINITVI IZDELKA	33
3.1 Finančni dejavniki.....	34
3.1.1 Dobiček	34
3.1.2 Prodaja.....	35
3.1.3 Finančni kazalniki	37
3.2 Prvine izdelka	38
3.2.1 Trajnost.....	38
3.2.2 Kvaliteta	38
3.2.3 Zunanji izgled izdelka	39
3.2.4 Zastarelost izdelka.....	39
3.2.5 Blagovna znamka	40
3.3 Tržni dejavniki	40
3.3.1 Tržni delež.....	40
3.3.2 Raznovrstnost izdelkov v ponudbi	41
3.3.3 Tržni potencial in trženjska strategija	42
3.3.4 Kupci	42
3.3.5 Povpraševanje.....	45
3.3.6 Konkurenca	46
3.3.7 Tržne poti	47

3.4	Dejavniki poslovanja podjetja	48
3.4.1	Strategija podjetja	48
3.4.2	Podoba podjetja.....	49
3.4.3	Razvoj znanosti in tehnologije.....	51
3.4.4	Združitve podjetij.....	51
3.4.5	Gospodarstvo in zakonodaja	52
4	KVALITATIVNA RAZISKAVA O FORMALIZACIJI PROCESA TER DEJAVNIKIH ODLOČANJA PRI PRENOVI IN UKINITVI IZDELKOV	53
4.1	Predstavitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave	53
4.2	Kvalitativna raziskava o formalizaciji procesa in dejavnikih odločanja pri prenovi in ukinitvi izdelkov	54
4.2.1	Metoda kvalitativne raziskave	54
4.2.2	Določitev vzorca in potek intervjujev.....	56
4.3	Analiza in interpretacija rezultatov.....	57
4.3.1	Uporaba formalizacije pri procesu odločanja o ukinitvi in prenovi izdelkov v podjetju A in B.....	57
4.3.2	Pomen finančnih dejavnikov pri odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov v podjetju A in B.....	59
4.3.3	Pomen prvin izdelka kot dejavnika pri odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov v podjetju A in B	62
4.3.4	Pomen tržnih dejavnikov pri odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov v podjetju A in B.....	63
4.3.5	Pomen dejavnikov poslovanja podjetja pri odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov v podjetju A in B	64
4.4	Ugotovitve raziskave in diskusija.....	66
4.5	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje	70
	SKLEP.....	71
	LITERATURA IN VIRI.....	73

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1:	Elementi managementa življenjskega cikla izdelka	4
Slika 2:	Dejanski ŽC izdelka v primerjavi z načrtovanim ŽC	8
Slika 3:	Podaljševanje ŽC izdelka.....	9
Slika 4:	Spodbude za nastanek novega izdelka.....	30
Slika 5:	Shema za ocenjevanje ideje	32
Slika 6:	Dobičkonosnost izdelkov.....	35
Slika 7:	Prodaja izdelkov.....	36
Slika 8:	Dolgi rep	36
Slika 9:	Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje.....	44

Slika 10: Skladnost strategije podjetja, strategije izdelka ter tržnih priložnosti.....	49
Slika 11: Matrika za ocenjevanje izdelkov v podjetju B	59

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti trga in trženjske strategije po posameznih fazah ŽC izdelka	6
Tabela 2: Vpliv posameznih dejavnikov na ukinitvev in prenovu izdelka v podjetju A in B68	

UVOD

Ni izdelka, ki bi bil zmožen zadovoljevati potrebe in zahteve kupcev za nedoločen čas. Bolj, ko izdelek izpolnjuje tržna pričakovanja, daljša je življenjska doba izdelka. Življenjska doba oziroma življenjski cikel (v nadaljevanju ŽC) izdelka je sestavljen iz več faz, ki si sledijo od uvajanja izdelka, rasti, zrelosti pa vse do faze upadanja, ki se konča z ukinitvijo ali prenovo izdelka.

Model ŽC izdelka se uporablja že od leta 1970 za opis vrednosti prodaje in dobička, povezanega s proizvodom (ali storitvijo). V magistrskem delu bom opisala vse faze, vendar se bom najbolj osredotočila na zadnjo fazo, fazo upadanja. Za vsako fazo ŽC izdelka so značilne drugačne aktivnosti, ki so povezane s kvaliteto, višino cene izdelka, konkurenco, stopnjo rasti na trgu, finančnimi rezultati, distribucijo, pospeševanjem prodaje, vlaganjem v razvoj in raziskave, objektivnostjo sprejemanja odločitev v posamezni fazi ŽC idr. Sam proces odločanja o ukinitvi je lahko bolj ali manj formaliziran, pa vendar lahko pomanjkanje formalizacije v procesu odločanja o ukinitvi in prenovi povzroča številne težave (Avlonitis, 1985). Podjetje lahko redno spremlja uspešnost svojih izdelkov tekom ŽC izdelka in predvidi čas trajanja ŽC izdelka. Trženjske strategije v fazi upadanja izdelka lahko težijo k zmanjšanju stroškov za obstoječi izdelek (dezinvestiranje, žetev ali ukinitvev) ali k vlaganju dodatnih sredstev v obstoječi izdelek z namenom podaljševanja ŽC, kot cenejšo alternativo razvoju popolnoma novih izdelkov. Vse krajši ŽC so lahko tudi načrtovani, saj omogočajo, da podjetja neprestano izboljšujejo svoje izdelke in ostanejo dlje časa zanimivi za kupce (npr. iPhone telefon, ki je s strani kupcev zelo zaželen ob vsaki novi izdaji, čeprav so izboljšave relativno majhne v primerjavi s prejšnjo verzijo). Management izdelkov je tesno povezan z razmerami v podjetju. Če je podjetje šele na začetku svoje poti (start-up podjetje) je management izdelkov drugačen, kot če gre za podjetje v rasti, konsolidaciji, preporedu ali v upadu (Hanks, 2015). Management izdelkov je tesno povezan z managementom blagovnih znamk. Blagovna znamka se obravnava kot celota, čeprav se pod njenim okriljem lahko nahaja več različnih izdelkov in zato spada management blagovnih znamk tudi v okvir managementa izdelkov (Snoj & Gabrijan, 2015).

Med načini za doseganje ciljev managementa izdelkov sta tako prenova kot ukinitvev izdelkov. Prenova izdelka pomeni vpeljavo novega izdelka na trg, ki ga hkrati spremlja ukinitvev obstoječega izdelka (Lim & Tang, 2006). Prenovo izdelka je možno doseči bodisi z inoviranjem, modificiranjem, diverzifikacijo, diferenciacijo ali s pomlajevanjem blagovne znamke izdelka, skratka z vključevanjem najboljših elementov v nove ali obstoječe strukture, da bi bolje zadovoljevali vse večje zahteve kupcev (Meyer & Utterback, 1993). V primeru, ko se podjetje odloči za nadomestitev ukinjenega izdelka z novim, lahko to izvede tako, da najprej ukine izdelek in zatem vpelje na trg nov izdelek ali

pa to izvede tako, da sta nekaj časa prisotna na trgu oba izdelka in ukinitvev izvedejo šele po uspešni uvedbi novega izdelka na trg.

Opustitev oziroma ukinitvev izdelka pomeni umik izdelka iz proizvodnje in prodaje in je pomembno orodje za učinkovit management izdelčne skupine (angl. *Product line management*). Hitre tehnološke spremembe, pritisk konkurence in slabe gospodarske razmere so usodnega pomena za obstoj številnih izdelkov. Vse pogostejše ukinitve izdelkov kažejo na pomembnost tega področja (Avlonitis, 1986), vendar v praksi podjetja pripisujejo ukinitvi izdelkov veliko manjši pomen kot ostalim področjem managementa izdelkov (npr. razvoju novih izdelkov). Ukinitvev obstoječih izdelkov se izvaja zaradi učinkovitejšega obvladovanja in racionalizacije izdelčne skupine. Hitrost odločanja o ukinitvi lahko poteka hitreje ali počasneje, odvisno od stopnje odgovornosti posameznikov ter njihovih pooblastil o odločanju o ukinitvi, od faze ŽC, v kateri se izdelek nahaja, ter od razmer v in izven podjetja (Argouslidis, Baltas, & Mavrommatis, 2015).

Skoraj vedno je hkrati prisotnih več dejavnikov, ki vplivajo na ukinitvev in prenovo izdelka. Med njimi so najpomembnejši: nizka vrednost prodaje, nezadovoljiv dobiček ter upad tržnega potenciala (Hart, 1988). Najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na odločanje o ukinitvi in prenovi izdelka, bom v magistrskem delu grupirala glede na finančni vidik, prvine izdelka, tržni vidik ter glede na poslovanje podjetja.

Pregled literature pokaže, da je po letu 1990 vse manj raziskav na področju ukinitvev izdelkov. Enako ugotavljata Avlonitis in Argouslidis (2012) v preglednem članku, ki obravnava področje ukinitvev izdelkov skozi zgodovino. Največ raziskav je bilo izvedenih na območju Združenih držav Amerike in Velike Britanije. Za boljše razumevanje področja ukinitvev izdelkov v sedanjih razmerah v Sloveniji magistrsko delo zajema primerjalno študijo primera dveh večjih uspešnih slovenskih proizvodnih podjetij ter obravnava dejavnike, ki so upoštevani pri odločanju o ukinitvi. V delu obravnavam tudi dejavnike prenove izdelkov, ki so v tesni povezavi s področjem ukinitvev izdelkov.

Namen raziskovanja področja ukinitvev in prenove izdelkov je spoznati način odločanja pri ukinitvi (prenovi) izdelka. Preverila sem, na katere dejavnike se podjetja opirajo, ko se odločajo o ukinitvi (prenovi) izdelka ter katerim izmed njih pripisujejo večji pomen. Raziskava bo lahko služila kot podlaga za nadaljnje kvalitativno ali kvantitativno raziskovanje dejavnikov prenove in ukinitvev izdelkov tako v slovenskih kot v tujih podjetjih.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, če podjetja pri svojem odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov uporabljajo formalne pristope, katere dejavnike upoštevajo pri odločanju o ukinitvi in prenovi podjetja znotraj iste panoge ter ali so najpomembnejši dejavniki odločanja še vedno prodaja, dobiček ter tržni delež.

V kvalitativni raziskavi sem se osredotočila na raziskovanje procesa odločanja o ukinitvi in prenovi izdelka, natančneje na formalizacijo pri načinu odločanja ter na različne dejavnike, ki vplivajo na odločanje o ukinitvi in prenovi izdelka. To je podlaga za ugotavljanje najpomembnejših dejavnikov pri odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. S pomočjo slovenske in tuje strokovne literature sem z deskriptivno metodo opisala teoretično ozadje, ki obravnava področja ŽC izdelkov, ukinitve in prenove izdelkov. Na podlagi znanstvenih in strokovnih člankov sem sestavila seznam dejavnikov, ki vplivajo na odločitve o ukinitvi in prenovi izdelkov. Vsakega izmed dejavnikov sem opisala ter pojasnila njegov vpliv na odločanje o ukinitvi in prenovi izdelka.

Raziskav s področja ukinitve in prenov izdelkov v slovenskih podjetjih ni veliko in zato bodo ugotovitve v magistrskem delu še toliko bolj pomembne za razumevanje procesa managementa zadnje faze življenjskega cikla izdelka v slovenskih podjetjih. Ker je področje prenov in ukinitve izdelkov lahko del strategije poslovanja podjetja, so podjetja še toliko manj naklonjena k deljenju teh informacij. Da sem prišla do ustreznih informacij in dobila bolj globok vpogled v odločanje o prenovi in ukinitvi izdelkov, sem uporabila metodo osebnega spraševanja. K sodelovanju sem povabila zaposlene v dveh podjetjih, ki proizvajata izdelke za široko potrošnjo in opravila globinski intervju z odgovornimi osebami za to področje. Pridobljene informacije sem s pomočjo študije primera analizirala in jih navzkrižno primerjala.

1 MANAGEMENT IZDELKOV

1.1 Pomen managementa izdelkov

Management življenjskega cikla izdelka (angl. *Product lifecycle management* (v nadaljevanju PLM)) je strateški poslovni pristop, pri katerem se dosledno uporablja nabor poslovnih rešitev v podporo k skupnemu ustvarjanju, managementu, razširjanju ter uporabi informacij o izdelku znotraj podjetja. PLM centralizira vse kritične informacije v zvezi z izdelkom in sega od zasnove izdelka pa do konca ŽC, pri tem pa vključuje ljudi, procese, poslovne sisteme in informacije. PLM predstavlja izdelku glavno oporo tako v podjetju kot izven podjetja. PLM zajema in povezuje vse informacije v zvezi s procesnimi in proizvodnimi podatki, ki so potrebni za oblikovanje, izdelavo izdelka, validacijo, podporo, vzdrževanje in distribucijo le-tega. Namen uporabe PLM je izboljšati proces razvoja izdelka preko učinkovite uporabe informacij, ki hkrati vodijo k boljšim poslovnim odločitvam ter zagotavljanju večje vrednosti za kupce. Začetki PLM segajo v leto 1990. Najprej so PLM uporabljala proizvodna podjetja, kasneje še ostala. Sprva je PLM služil kot orodje za podaljševanje ŽC izdelkov in kot učinkovito orodje v boju proti monopolu, ki lahko nastane tudi zaradi zadovoljnih kupcev. Zadovoljni kupci predstavljajo nevarnost za

konkurenčna podjetja, saj jih njihova ponudba ne zanima, ker so popolnoma zadovoljni s ponudbo in uslugami obstoječega podjetja. Ko so podjetja spoznala, da je zadovoljna stranka lahko tudi vir konkurenčne prednosti, so si pri zadovoljevanju strank pomagala na različne načine, tudi s pomočjo uporabe PLM. V zadnjem desetletju služi PLM predvsem za združitev vseh aktivnosti podjetja v sinhrono celoto ter za izboljšanje inovativnosti ter kakovosti izdelkov. Programska oprema za izvajanje PLM predstavlja investicijo (tako časovno kot finančno), ki še vedno ni garancija za uspeh. Čeprav je o PLM veliko govora, še vedno ni jasno, kateri koraki so ključni za uspeh izdelka ter točno kakšne koristi vse prinaša uporaba programske opreme v procesu PLM. Zaradi številnih dvomov v nakup programske opreme za izvajanje PLM so med uporabniki predvsem večja, multinacionalna podjetja, ki za obvladovanje velike količine informacij nujno potrebujejo program, ki daje celovit pregled nad dogajanjem v podjetju. Ker uporaba programske opreme dokazano prinaša izboljšave v podjetju, nemalokrat o uporabi le-teh razmišljajo tudi mala in srednje velika podjetja. Da bi manjša podjetja imela čim boljši management izdelkov, morajo zelo dobro poznati ŽC izdelkov, ki jih podjetje trži, postopke, vključno s posameznimi koraki, ki jih uporablja pri proizvodnji, delovne tokove, imeti zmogljivo programsko opremo ter se zavzemati za neprestano izpopolnjevanje zaposlenih (Bedolla, Ricci, Gomez, & Chiabert, 2013).

Slika 1: Elementi managementa življenjskega cikla izdelka



Vir: Prirejeno po A. Immonen & A. Saaksvuori, Product lifecycle management, 2013.

PLM je zelo dinamičen zaradi hitrih sprememb na trgu, izboljšane tehnologije, sprememb predpisov in zakonov ter novih izdelkov in ponudbe s strani konkurenčnih podjetij. Za vsako fazo ŽC izdelka so značilne drugačne aktivnosti PLM. Za oblikovanje uspešnega izdelka so ključnega pomena: zgodnje uvajanje izdelka, jasna strategija in planiranje, podpora podjetja v znanju in veščinah zaposlenih ter pripravljenost na spremembe na ravni podjetja in države. Uspešen PLM temelji na nenehnem razvoju znanosti, tehnologije ter pravnih in trženjskih strategij, ki izdelku povečujejo vrednost in podaljšujejo življenjsko dobo. Pri tem si podjetja pomagajo z upoštevanjem državne regulacije ter s patentnim in konkurenčnim pravom. Razlogi za vse večjo potrebo po uporabi PLM nastajajo zaradi padca produktivnosti v raziskavah in razvoju, rasti povprečnih stroškov za razvoj, zmanjšanja donosa naložb, vse večje konkurence, razprševanja trgov idr. (Dureja & Prajapati, 2012). PLM se navadno nahaja v obliki računalniškega programa, ki povezuje ločene informacijske sisteme in procese (Slika 1). PLM črpa informacije iz sistemov, kot so Oracle, MS, SQL-Server Informix, Sybase, Precess, DB2 idr. PLM je postal skupek več različnih sistemov, in sicer CRM (Customer Relationship Management), SCM (Supply Chain Management) in ERP (Enterprise Resource Management).

1.2 Življenjski cikel izdelka

Življenjska doba oziroma življenjski cikel izdelka je obdobje od uvajanja izdelka pa vse do ukinitve izdelka. Model ŽC izdelka se uporablja že od leta 1970 za opis vrednosti prodaje in dobička, povezanega s proizvodom (ali storitvijo). ŽC izdelkov so lahko različno dolgi, vendar je opaziti, da so ŽC izdelkov na splošno vse krajši (Slater, 1993). Raziskovalci (Immonen & Saaksvuori, 2013) ocenjujejo, da traja dolžina ŽC izdelka v povprečju do pet let, za storitve pa je življenjska doba veliko daljša (30 in več let).

Najosnovnejši ŽC izdelka sestavljajo štiri faze (Levitt, 1965): uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Posamezne faze ŽC se med seboj zelo razlikujejo. V tabeli 1 so povzete lastnosti posameznih faz glede na značilnosti trga in trženjske strategije. Nekateri modeli dodajajo v ŽC izdelka tudi fazo načrtovanja izdelka ali jo celo združijo s fazo uvajanja izdelka v eno fazo (Immonen & Saaksvuori, 2013). Za izdelke, za katere veljajo določene posebnosti (npr. farmacevtski izdelki zaradi zakonodaje zdravil), je ŽC lahko razdeljen še na več faz kot običajno (Dureja & Prajapati, 2012). V splošnem sta vrednost prodaje in dobička glavna kazalnika, ki sporočata, v kateri fazi ŽC se izdelek nahaja.

Tabela 1: Značilnosti trga in trženjske strategije po posameznih fazah ŽC izdelka

ZNAČILNOSTI TRGA IN TRŽENJSKE STRATEGIJE\FAZA ŽC	UVAJANJE	RAST	ZRELOST	UPADANJE
RAST TRŽNEGA DELEŽA	zmerna	visoka	stabilna	negativna
PRIHODKI	izguba	povečevanje prihodkov	zmanjšanje	izguba
KUPCI	inovatorji	zgodnji kupci, zgodnja večina	pozna večina	zamudniki
KONKURENCA	omejena	večja	manjša	se vztrajno zmanjšuje
RAZMERE NA TRGU	spodbujeno povpraševanje	povečevanje tržnega deleža	vzdrževanje tržnega deleža	zmanjševanje stroškov
TRŽENJSKA STRATEGIJA	penetracija, posnemanje smetane	strategije tržnih voditeljev in strategije zasledovalcev	strategije za vzdrževanje ali nadaljnjo rast tržnega deleža	dobičkonosni preživeli, strategija žetve, zadržanja, tržne niše, odprodaje/izstopa
IZDELEK	osnovni izdelek, poudarek na kvaliteti	izboljšave v kvaliteti, širitev izdelčnih linij, uvedba garancij, podporne storitve za stranke	diferenciacija izdelkov, vzdrževanje blagovnih znamk in modelov izdelkov	zmanjšanje ponudbe, umik izdelka
CENA	visoka/nizka (odvisno od vrste izdelka)	skladno s penetracijo	vzdrževanje ali selektivno znižanje	znižanje cene
DISTRIBUCIJA	selektivno	vzpostavljanje tržnih poti	intenzivno	selektivno
OGLAŠEVANJE	visoki stroški	visoki stroški, ozaveščanje na širši ravni populacije	zmanjšanje stroškov za oglaševanje, poudarek na razlikovalnih prednostih izdelka	popolna prekinitev
POSPEŠEVANJE PRODAJE	omejeno	zmanjšano zaradi povečanega povpraševanja	povečano zaradi ohranjanja števila kupcev	zmanjšano na minimum

Vir: Prirejeno po G. J. Avlonitis & P. D. Papastathopoulou, *Product and services management*, 2006.

Pri snovanju novih izdelkov je poleg dobrih idej za izdelek nujna opredelitev strategije izdelka (vizija, poslanstvo, smotri, cilji) in usklajitev s strategijo podjetja. Samo snovanje ideje poteka na podlagi ustvarjalnosti, inovacij, idej itd. Nabor številnih idej se skrči ob preveritvi njihove ustreznosti in možnosti izvedbe. Za nadaljnje delo pretvorbe ideje v izdelek sledi tvorba poslovne analize, kjer podjetje oceni tržne zmožnosti, opravi finančne analize ter preveri tveganja. Temeljita tehnološka priprava in razvoj natančneje opredelita lastnosti izdelka, čas izdelave, zanesljivost ter vzdržljivost izdelka. Poskusna uporaba služi za preveritev vseh lastnosti izdelka ter za merjenje zadovoljstva z izdelkom na testnem trgu. Trženje proizvoda je zadnja faza v razvoju novega izdelka. Trženje izdelka zahteva veliko napora, saj je treba izbrati pravo ciljno skupino in orodja, s katerimi bo podjetje doseglo te ljudi (Jain, 2009).

V začetni fazi ŽC je število prodanih proizvodov še nizko. Na tej stopnji je cilj ustvariti čim večjo prepoznavnost proizvoda. Stroški v tej fazi nastajajo predvsem zaradi ustvarjanja distribucijske mreže in promocije (zaradi omejenih finančnih virov je v tej fazi promoviranje izdelka zelo okrnjeno). Povračilo stroškov za ta namen nastopi v kasnejših fazah, ko nastaja dobiček. Za fazo rasti je značilno večanje tržnega deleža in dobičkonosnosti. Zaradi povečanih dobičkov želi podjetje ostati v tej fazi čim dlje časa. Aktivnosti konkurenčnih podjetij se povečajo, saj poskušajo ubraniti svoj tržni delež. Zaradi povečane proizvodnje so fiksni stroški porazdeljeni na več enot, kar vodi v nižji strošek na enoto proizvoda. Podjetje dela učinkoviteje, saj se v tej fazi že pomika navzdol po krivulji učenja. V tej fazi je oglaševanje usmerjeno na večjo množico ljudi.

Ko se rast vrednosti prodaje upočasni, pomeni, da izdelek prehaja v fazo zrelosti. Cilj podjetja je ubraniti pridobljeni tržni delež. To lahko storijo z usmerjenim oglaševanjem, da ohranijo obstoječe kupce. Hkrati pa je aktivno tudi izpodrivanje konkurence na način, da podjetju uspe znižati stroške in ponuditi izdelek po kupcu nižji ceni. Hkrati pa mora podjetje skrbeti tudi za atraktivnost svoje ponudbe in redno uvajati izboljšane različice izdelka. Obdobje zrelosti traja od vseh faz ŽC najdlje.

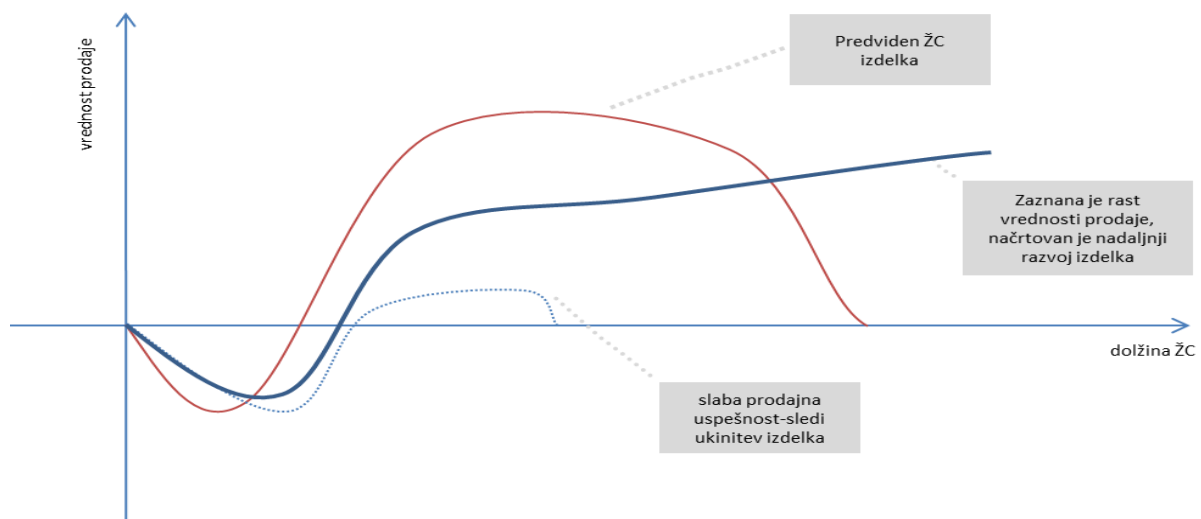
Ni nujno, da vsak izdelek preide skozi vse faze življenjskega cikla. Lahko se zgodi, da izdelek ne pride niti do faze rasti. Veliko odstotkov izdelkov, ki so kandidati za ukinitve, še ni doseglo stopnje zrelosti (Avlonitis, 1990). Uspešni izdelki imajo zelo kratko fazo uvajanja, faza rasti in zrelosti pa sta daljši (Jain, 2009).

Faza upadanja nastopi, ko dobiček od prodaje izdelka postane negativen. Je faza, ki ji vsi deležniki podjetja posvečajo najmanj pozornosti. Ob vse krajših ŽC ter visokih stroških razvoja novih izdelkov je to dejstvo lahko skrb vzbujajoče. Ukinitve in prenova izdelkov prinašata številne izzive in priložnosti za boljše delovanje podjetij v prihodnosti (Birou, Fawcett, & Magnan, 1998). Nazadovanje določenega izdelka lahko podjetje predvidi tako,

da sproti raziskuje trg in spremlja prodajo. Kljub negativnemu dobičku oziroma izgubi podjetje lahko brez sprememb nadaljuje s proizvodnjo in prodajo svojih izdelkov, vendar ne na dolgi rok. V fazi upadanja izdelka podjetja uporabljajo reduciranje stroškov do te mere, da dobički niso več negativni, v številnih primerih pa kar v celoti prekinejo s proizvodnjo in prodajo takega izdelka. ŽC izdelkov je možno podaljšati z izpopolnitvijo proizvoda, da bo bolj prilagojen kupcu. Če obstaja možnost podaljševanja ŽC izdelka, mora podjetje vseeno (pravočasno) začeti z razvojem in uvedbo novih izdelkov na trg (Potočnik, 2002). Pri politiki izdelka je pomembno pravočasno razvijanje in uvajanje izdelkov na trg. Potek razvoja in uvajanja novega izdelka lahko poteka ob pravem času, skrajnem času, zamujenem času in nepravem času. Razvoj izdelka ob pravem času prinese največ koristi za podjetje. Prav tako je razvoj in uvajanje izdelka še sprejemljivo, če poteka ob skrajnem času, vendar nosi s seboj več stroškov (časovno usklajevanje, boj s konkurenco itd.). Razvoj in uvajanje izdelka v času, ko je priložnost za uspeh izdelka že zamujena, ne prinaša nobenih koristi, saj podjetje težko pridobi kupce za nov izdelek, ker so bila konkurenčna podjetja s svojo ponudbo hitrejša in so že zapolnila trg. Razvoj novih izdelkov ni ustrezna odločitev v času, ko je trg prenasičen s podobno ponudbo, v času neustreznih gospodarskih razmer in drugih neugodnih razmer v podjetju, kot so primanjkljaj finančnih sredstev, zaposlenih itd. Ob koncu ŽC izdelka ima podjetje na izbiro prekinitev proizvodnje in odprodajo preostale zaloge izdelka ali izdelku, s temeljito prenovo, zagnati nov ŽC.

Podjetja že pri razvoju izdelkov predvidijo, kakšen bo ŽC izdelka. Sčasoma se lahko izkaže, da bo ŽC izdelka popolnoma drugačen, kot je bilo predvideno (Slika 2).

Slika 2: Dejanski ŽC izdelka v primerjavi z načrtovanim ŽC



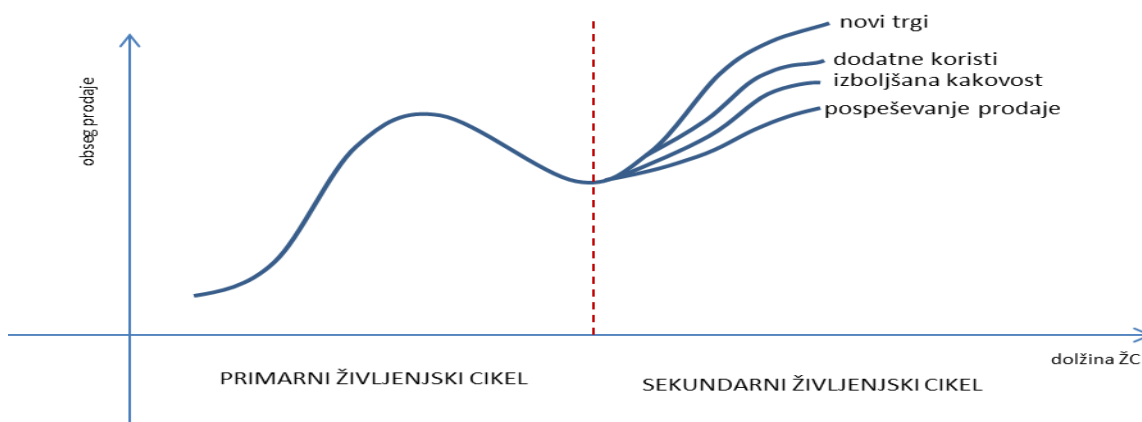
Vir: Prirejeno po A. Immonen & A. Saaksvuori, *Product lifecycle management*, 2013.

V takem primeru mora podjetje odreagirati drugače, kot je bilo prvotno predvideno. Če se izkaže, da izdelek ni tako uspešen, kot je bilo načrtovano, nastopi ukinitvev izdelka veliko hitreje, kot je bilo to predvideno. Če se izkaže, da je izdelek bolj uspešen, kot je bilo predvideno pa se njegova življenjska doba podaljša. Med vsemi fazami ŽC izdelka potekajo aktivnosti na področju oblikovanja izdelka, oblikovanja procesa proizvodnje, s področja marketinga in procesa ukinitve izdelka. Področje oblikovanja izdelka se v največji meri odvija pred začetno fazo ŽC (v fazi razvoja izdelka) in v začetni fazi ŽC (ko se trženje že izvaja) ter v fazi zrelosti izdelka, ko je treba izdelek obnoviti/ prenoviti. Proces proizvodnje mora biti oblikovan tako, da zagotavlja učinkovito in pravočasno proizvodnjo. Marketinške aktivnosti (promocija in oglaševanje) se izvajajo na začetku ŽC, vendar zaradi manjših finančnih virov, v omejeni obliki, kasneje pa se povečajo. Aktivnosti so zmanjšane, ko se konkurenca in razmere na trgu umirijo. Dodatne marketinške aktivnosti so potrebne kasneje v fazi zrelosti, ko se izvajajo izboljšave na izdelku. Ko se podjetje odloči, da bo ukinito izdelek, popolnoma preneha tudi z marketinškimi aktivnostmi. Aktivnosti v povezavi z ukinitvijo izdelka lahko vodijo v ukinitvev izdelka ali pa so povod za prenavo izdelka. Z določenimi aktivnostmi, kot je uvajanje substitutov, lahko ŽC izdelkov celo skrajšamo (Jain, 2009). Vse naštetje aktivnosti podjetja izvajajo med celotnim ŽC, vendar v vsaki fazi ŽC drugače (bolj ali manj intenzivno). Ob vsaki spremembi izdelka se vse omenjene aktivnosti ciklično ponovijo in ker so ŽC vse krajši, se aktivnosti izvajajo z vse večjo frekvenco (Ryan & Riggs, 1996).

1.3 Podaljševanje življenjskega cikla izdelka

Vse krajši ŽC izdelkov, visoki razvojni stroški in tveganost investicij v nove izdelke so razlogi, da se podjetja raje odločajo za podaljševanje ŽC obstoječih izdelkov (sekundarni ŽC izdelka, revitalizacija izdelka) ali prenavo kot pa za razvoj popolnoma novih izdelkov.

Slika 3: Podaljševanje ŽC izdelka



Vir: V. Potočnik, *Temelji trženja: s primeri iz prakse*, 2002.

Podjetja lahko podaljšujejo ŽC izdelka s pospeševanjem prodaje, repositioniranjem, razvojem dodatnih koristi izdelka, izboljšanjem kvalitete izdelka, širitvijo prodaje na nove trge, pridobivanje novih porabnikov in z novimi oblikami ekonomskega sodelovanja in združevanja (Slika 3). Večina izdelkov ostane nespremenjena, vendar ga trg uvidi kot nadgrajeno različico prejšnjega (Gaskell, 1992).

Model Orbacha in Fruchterja (2014) dobro opisuje ŽC izdelkov, katerih krivulja življenjskega cikla neprestano narašča in upada. Model pojasnjuje, da se posamezniki odločijo za menjavo izdelkov tudi, če izdelki še niso izrabljeni (npr. TV, mobitel itd.), ampak si želijo le novejšega izdelka. Uporabniki se odločajo za nakup novega izdelka na podlagi zaznave, da nadgradnja izdelka (npr. nov model telefona) prinaša tako velike koristi, da obstoječi izdelek vidno zmanjša vrednost v očeh lastnika in takrat se kupec odloči za menjavo le tega. Model ŽC izdelka, kjer se nakupi ponavljajo, je po mnenju avtorjev Orbacha in Fruchterja (2014) predvsem posledica izboljšanih uporabnosti izdelka in ne izrabljenosti izdelka. Izrabljenost izdelka je časovno pogojena in nanjo podjetje v času uporabe nima vpliva (npr. za gospodinjske aparate, avtomobile je značilna daljša življenjska doba). V številnih modelih ŽC izdelka ravno izrabljenost izdelka določa dolžino ŽC. Omenjeni model ponuja boljšo obliko pojasnjevanja in napovedovanja ŽC izdelka, ki temelji na podlagi nadgradenj in odzivov kupcev na te nadgradnje.

1.4 Spremljanje uspešnosti izdelka

Uspeh izdelkov je določen na podlagi številnih dejavnikov, ki so različno upoštevani, ko se ocenjuje izdelek. Cooper in Kleinschmidt (2007) v raziskavi ugotavljata pomembnost dejavnikov uspešnosti izdelka. Največji pomen ima visokokakovostni proces, ki zagotavlja dobre izdelke, fleksibilnost v procesu, višjo dobičkonosnost in druge prednosti. Poudarjata, da ni formalnost procesa tista, ki prinaša uspehe, ampak premišljeno izpeljan proces. Za vsakim izdelkom mora biti jasno izoblikovana strategija poslovanja, ki je skladna s tehnologijo izdelka. Skrbno izbrani človeški viri in dovolj veliki finančni viri so tisti, ki uresničujejo tako tehnološko kot poslovno strategijo v največji možni meri.

Sledenje uspešnosti izdelka skozi njegov ŽC pomaga predvideti čas trajanja ŽC izdelka ter služi kot pomoč pri izdelavi prodajnih napovedi. Največ podatkov je zbranih na osnovi historičnih podatkov podobnih proizvodov. Historične podatke lahko v podjetju zberejo na osnovi enega podobnega izdelka oziroma še bolj zanesljivo na osnovi celotne izdelčne skupine. Podobni proizvodi s svojim ŽC, gibanjem vrednosti prodaje in tržnega deleža pripomorejo k boljšemu razumevanju ŽC izbranega izdelka in nadaljnjemu razvoju ŽC tega izdelka. Odstotek od prodaje in dobička za posamezno skupino izdelkov je grob izkaz ŽC vseh izdelkov znotraj tiste skupine. Na osnovi prodaje skupin izdelkov se lahko izdela projekcija za prihodnje plansko obdobje. Kateri izdelki bodo najbolj dobičkonosni, je možno ugotoviti s projekcijo pokritja po enoti proizvoda za naslednje obdobje (projekcija

pokritja je razlika med prodajno ceno in povprečnimi spremenljivimi stroški). Ocena števila donosnih let je pomemben podatek, ki služi kot ocena dolžine ŽC izdelka ter za lažji management izdelka. Ocena števila donosnih let se izračuna z izračunom donosnosti, tj. koeficient med končno in začetno vrednostjo naložbe (Pučko, 1991).

Vse večja specializacija in diferenciacija izdelkov, številni dejavniki povpraševanja ter vse krajši ŽC izdelkov otežujejo napovedovanje prodaje. Na podlagi pretekle prodaje podobnih izdelkov podjetja je težko podati natančne in zanesljive prodajne napovedi. Pri napovedovanju prodaje ločimo osnovne in inovativne izdelke. Osnovni izdelki so zreli, precej neraznoliki izdelki, uveljavljeni pri kupcih in hkrati prinašajo majhne dobičke. Napovedovanje za tovrstne izdelke je manj zahtevno, saj imajo dolg ŽC in stabilno povpraševanje. Težje je podati prodajne napovedi za modne in inovativne izdelke, za katere je značilen krajši ŽC in zelo nepredvidljivo povpraševanje. Maaß, Spruit in de Waal (2014) za tovrstne izdelke priporočajo uporabo kombiniranega napovedovanja. Kombinirano napovedovanje temelji na prilagojenih statističnih napovedih, ki izvirajo iz prepoznavanja ponavljajočih se vzorcev (angl. *Machine learning*) in odkrivanju do tedaj nepoznatih značilnosti v analizi podatkov (angl. *Data mining*). Kombinirano napovedovanje po mnenju Maaß et al. (2014) prinaša bolj zanesljive rezultate kot napovedovanje z uporabo le ene metode napovedovanja.

1.5 Trženjske strategije v fazi upadanja izdelka

V fazi upadanja izdelka podjetje uporablja različne trženjske odločitve, ki pomagajo pri optimizaciji stroškov in pri ponudbi podjetja. Na podlagi ocene padca vrednosti prodaje, tržnega deleža in dobička podjetje prepozna izdelke, ki slabijo njihovo ponudbo.

Ukinitiv in prenova izdelkov sta dva od načinov doseganja ciljev managementa izdelkov. Glede na prepletenost procesov managementa izdelkov bom predstavila vse načine za doseganje ciljev le-tega. Sem spadajo razvijanje novih izdelkov, spreminjanje značilnosti izdelka ali njegove uporabe dodajanje novih možnosti uporabe (npr. uporaba sode bikarbone, ki se lahko uporablja tako za peko kot za osveževanje hladilnikov), izdelava različnih izdelkov z isto surovino in drugo tehnologijo (npr. želatina, ki se uporablja za pudinge, sladice, marmelade itd.), nova pakiranja (različne velikosti pakiranj), variacije (npr. različni okusi), različne priložnosti uporabe (npr. uživanje proteinskih ploščic tako za zajtrk kot ob napornih vadbah), repozicioniranje (novo zaznavanje izdelka s strani kupcev), povezovanje z drugo blagovno znamko (angl. *co-branding*), opuščanje ter ukinitiv obstoječih izdelkov. Management izdelkov je tesno povezan z managementom blagovnih znamk. Blagovna znamka se obravnava kot celota, čeprav je lahko pod njenim okriljem več različnih izdelkov in zato spada management blagovnih znamk tudi v okvir managementa izdelkov. *Re-branding* oziroma spreminjanje blagovne znamke izdelka je drago, vendar učinkovito orodje za doseganje ciljev managementa izdelkov. Med

aktivnostmi v fazi upadanja izdelka najdemo tudi spremembo cene izdelka. Sprememba cene ima velik vpliv na prodajo, rabat (popust, ki ga proizvajalec da trgovskemu podjetju) in druge dejavnike, pomembne za uspešno prodajo izdelka. Znižanje cene je primeren ukrep za bolj konkurenčne in cenovno občutljive trge. Ob dovolj velikih sredstvih podjetja in predhodni analizi lahko podjetje investira tudi v bolj privlačne tržne vrzeli in trge, ki bodo prinesli boljši uspeh, kot ga prinašajo dosedanji (Snoj & Gabrijan, 2015; Cannon, 2013; Levitt, 1965).

Področje razvoja novih izdelkov, spreminjanja obstoječih izdelkov in pomlajevanje blagovne znamke izdelka bom natančneje obravnavala v nadaljevanju v sklopu 2.4, saj so to osnovni gradniki prenove izdelkov. Pojem inoviranje sem zaradi boljšega razumevanja predstavila širše, kajti razvoj novih izdelkov (ki ga največkrat enačimo z inoviranjem) je le eden od načinov inoviranja v podjetju.

Bolj zahtevno od izbora trženjske strategije za posamezni izdelek je izbor strategije v primeru, ko je v fazi upadanja celotni trg določenih izdelkov. V fazi upadanja trga lahko podjetja uporabljajo različne strategije, vsaka od njih prinaša drugačne rezultate. Te strategije so: strategija dobičkonosnega preživelega, strategija žetve, strategija zadržanja, strategija tržne niše in strategija odprodaje ali izstopa s trga (Aaker, 2008).

Strategija dobičkonosnega preživelega obsega investiranje za povečanje tržnega položaja in vzpostavitev vodstvenega položaja med podjetji. Cilj te strategije je, da s svojimi aktivnostmi, ki se kažejo kot uspešne, spodbudi konkurenco, da le-ta čim prej zapusti trg.

Pri uporabi strategije žetve se podjetje izogiba dodatnim naložbam, zmanjša stroške poslovanja in dvigne cene, vse to z namenom povečanja denarnega toka, ki zagotavljanja čim več denarnih prihodkov v čim krajšem času. Podjetje pogosto s postopnim zniževanjem sredstev za oskrbo izdelka zmanjša stroške v podjetju, vendar ohrani prihodke od nadaljnje prodaje (to se imenuje »žetev«).

Strategija zadržanja pomeni, da podjetje nadaljuje z enako strategijo, kot jo je imelo v fazi zrelosti. Posledica te strategije so nižje marže in nižji dobički. Strategija tržne niše je lahko uspešna, če obstaja povpraševanje po tovrstnih izdelkih, ponudnikov pa je zelo malo ali neuspešno zadovoljujejo potrebe kupcev. Ta strategija je neodvisna od velikosti podjetja in marsikdaj z njo uspejo ravno najmanjša podjetja.

Strategija odprodaje ali izstop s trga sta posledici napačnih napovedi za prihodnost. Ob pravočasni zaznavi tveganja podjetje zmanjša ovire za izstop s trga in v takem primeru je še možna odprodaja izdelka ali izstop s trga, ki jim sledi ukinitvev proizvodnje in trženja izdelka. Podjetje ukinjen izdelek lahko nadomesti z novim izdelkom ali prerazporedi sredstva na preostale izdelke v svojem portfelju (Kotler, 2004). S tem se podjetje znebi

sredstev, ki ne prinašajo podjetju koristi in se hkrati v podjetju lahko osredotočijo na svojo osnovno dejavnost. Če je osnovna dejavnost tista, ki ne prinaša podjetju dovolj velikih prihodkov, pomeni, da so izstopne ovire prevelike, sledi prenehanje poslovanja podjetja (likvidacija).

1.6 Razvojna faza podjetja kot dejavnik odločanja o novih in obstoječih izdelkih

Razvoj podjetja poteka skozi več faz in za učinkovito delovanje je v vsaki od njih zahtevana drugačna organiziranost in način delovanja, kar opisuje v svojem delu Hanks (2015). Premiki med fazami so največkrat linearni (ni pa njuno, saj je med fazami možen preskok, premik nazaj itd.). Faze si načeloma sledijo od začetne (pri nas poznana kot start up), preko faze razširitve, faze konsolidacije, faze preporeda pa vse do faze upadanja. Med fazami najdemo številne razlike, kot so: način odločanja (centralizirano/decentralizirano), kompleksnost procesov in organiziranosti v podjetju, širina izdelčne skupine, naklonjenost inovacijam itd.

Za start-up podjetja (se pravi podjetja v začetni fazi) je značilna neformalna, preprosta organiziranost podjetja z malo zaposlenimi, ki opravljajo zelo osnovne naloge. Planiranje in kontrola potekata ad hoc, pogosto na intuitivni bazi. Sprejemanje odločitev poteka centralizirano, največkrat s strani ustanovitelja podjetja. Tako podjetje se hitro odziva, je kreativno, vizionarsko in tudi naklonjeno sprejemanju tveganja. To jim omogoča, da podjetje preživi in uspe na trgu (Hanks, 2015). Ključne lastnosti uspešnega delovanja v start-up podjetjih so: učinkovito upravljanje s financami, trženje, samo-motivacija ter uspešno zagotavljanje virov (Botha, Van Vuuren, & Kunene, 2015).

Z rastjo podjetja lahko postaja obstoječa organizacija podjetja neučinkovita, če ne spremeni svojega delovanja. Če želi podjetje zadovoljiti povečanemu povpraševanju, mora proizvesti vse več, za kar pa mora povečati proizvodne zmogljivosti in vpeljati dodatno delovno silo, kar pa skupaj vodi v velike naložbe. Zaradi tega je inovacij v tej fazi malo, izdelčna skupina pa je le nekoliko bolj razširjena kot na začetku. Podjetje se trudi, da bi dosegli prihranke obsega. Odločanje je še vedno precej centralizirano, manjši del odločanja prevzemajo podrejeni v podjetju (Hanks, 2015).

Ko se rast podjetja upočasni, pomeni, da je podjetje prešlo v fazo konsolidacije. V tej fazi je poudarek na donosnosti ter inovacijah izdelkov in procesov. Izdatki so namenjeni za raziskave, izboljšanje proizvodne učinkovitosti, zmanjšanju stroškov na enoto ter ohranjanju tržnega deleža. Pri svojem delovanju se podjetje orientira glede na konkurenco. Organiziranost v podjetju postane bolj formalna z več birokracije. V tej fazi nastopi čas za prenos odgovornosti iz ustanovitelja na druge deležnike v podjetju (Hanks, 2015). Pri koordinaciji novih projektov prinaša pozitivne rezultate vpeljava skrbnika za izdelek,

katerega naloga je koordinacija aktivnosti na vseh področjih (od razvoja določenega izdelka do njegove prodaje) in učinkovit pretok informacij znotraj celotnega podjetja. Uspehi vpeljave osebe, ki skrbi za izdelek, se v največji meri pokažejo ravno na začetku ŽC izdelka, pri razvoju in dobro pripravljenih aktivnostih za uvedbo novega izdelka na trg (Hartley, 2011).

Faza preporoda nastopi, ko podjetje doseže svojo največjo velikost. To dosega s širitvijo, diverzifikacijo, segmentacijo trga, pridobitvijo povezanih in nepovezanih podjetij ter z razvijanjem novih izdelkov. Ko podjetje deluje na več trgih, postaja vse bolj heterogeno in kompleksno. Poslovno odločanje poteka decentralizirano. Velika skrb je namenjena, ne le načrtovanju in nadzoru procesov, ampak tudi usklajevanju med oddelki (poslovnimi enotami) v podjetju, ki je še kako pomembna za učinkovito delovanje (Hanks, 2015). Govindarajan (2016) meni, da je napačno prepričanje, da start-up podjetja bolj dovzetna za inoviranje in pri tem tudi uspešnejša v primerjavi z velikimi podjetji. Start-up podjetja imajo prodorne ideje, ki jih zaradi pomanjkanja sredstev pogosto ne morejo realizirati. Velika podjetja imajo vsa sredstva za razvoj številnih inovacij, medtem ko so start-up podjetja odvisna od lastnih sredstev, donacij, pospeševalnikov. Kar nekaj je primerov velikih podjetij, ki neprestano razvijajo izdelke in ohranjajo atraktivnost ter velike dohodke npr. med svetovno znanimi je Google, ki je razvil Google maps, Google earth, Google glass, Google car, Google robot itd.

Faza upadanja nastopi, ko podjetje ne raste več, ker trg njegovih izdelkov/storitev ne sprejema v taki meri kot prej, in to se najbolj odraza v upadu prodaje. V tej fazi je potrebna konsolidacija izdelčnih skupin in trgov. Inoviranje se intenzivno izvaja v podjetjih, kjer sledijo strategiji preobrata. V podjetjih s strategijo žetve inoviranja praktično ni. Vodenje podjetja in ponovno opredelitev poslanstva in namena podjetja izvedejo skrbno izbrani managerji. Osredotočenost je na obnovi podjetja. Administrativne ovire so odstranjene, delovanje pa je ponovno usmerjeno k boljšemu zadovoljevanju potreb na trgu (Hanks, 2015). Zelo pomembno je pravočasno zaznavanje, da podjetje prehaja v fazo upadanja ter odziv podjetja na to fazo. Za ta namen sta Koksal in Arditi (2004) izdelala model, ki temelji na spremenljivkah, kot so decentralizacija podjetja, formalizacija, specializacija, odvisnost od drugih podjetij, prilagoditev napredku, diverzifikacija, izobrazba in izkušnje zaposlenih idr. in služi za pravočasno zaznavanje upadanja podjetja, še preden se podjetje tega sploh zaveda.

Kot je iz opisa faz razvoja podjetja razbrati, so si faze med seboj zelo različne. Intenzivno inoviranje se pojavi šele v fazi konsolidacije, ko niso več potrebna tako velika vlaganja za rast podjetja. V fazi preporoda se z inoviranjem podjetje lahko uspešno bojuje s konkurenco. V tej fazi se pogosteje pojavlja ukinitvev izdelkov zaradi diverzifikacije na trgu, optimizacije v podjetju, nizke dobičkonosnosti itd. Če se podjetje znajde v krizi, se pri ponovni vzpostavitvi podjetja pokaže potreba tudi po odstranjevanju oziroma prenovi

izdelkov, za katere ni izrazitega povpraševanja ali se ne skladajo s strategijo podjetja (Hanks, 2015).

1.7 Formalizacija sprejemanja odločitev

Formalizacija sprejemanja odločitev temelji na podlagi jasnih kriterijev in procesov, ki se izvajajo v fazi odločanja. V zgodnjem razvoju izdelka formalizacija ni zelo zaželeno, medtem ko je v poznejših fazah (proizvodnja in vstop na trg) njena uporaba nujna za uspeh novega izdelka. Proces ukinitve izdelka je v večini primerov malo formaliziran ali skoraj ne-formaliziran. Razlogi za to se skrivajo v pomanjkanju informacij in sposobnosti managementa, ki bi jih v podjetju potrebovali, da bi uvedli formaliziran proces ukinitve. Način razmišljanja podjetij, da vpeljava formaliziranega procesa ne bi bila primerna za okoliščine, v katerih je podjetje, ovira vpeljavo formaliziranega procesa odločanja o ukinitvi izdelka. Namesto formalizacije procesov podjetja prepuščajo samostojno odločitev osebam na vodstvenih položajih. Na analizo in vrednotenje procesa ukinitve podjetja ne dajejo veliko pozornosti in jih tudi redko izvajajo. Podjetja si pri odločanju o ukinitvi in lansiranju novih izdelkov lahko pomagajo z naslednjimi metodami: SWOT-analiza, portfolio analiza, analiza ŽC, PIMS-analiza (angl. *Profit impact on marketing strategy*) oziroma analiza vpliva strategij na dobičkonosnost, conjoint analiza in kvalitativne metode (anketa, eksperiment itd.) (Greenley & Bayus, 1994).

Način sprejemanja odločitev se med podjetji razlikuje, kar je tudi posledica zgodovinskega ozadja podjetja ter dejavnikov okolja. Struktura podjetja zaradi svoje oblike, velikosti in organiziranosti (centralizirano odločanje, stopnja formalizacije odločanja) do neke mere omejuje prosto odločanje odgovornih oseb v podjetju. Na odločanje vplivajo tudi osebne lastnosti in zaznave odločevalca, kamor spada uporaba intuicije, naklonjenost tveganjem, proaktivnost, sposobnost analiziranja, sposobnost hitrega odločanja idr. (Wally & Baum, 1994). Raziskava, ki sta jo opravila Wally in Baum (1994), natančneje poučuje vpliv posameznih dejavnikov na hitrost odločanja, katera pa je lahko v številnih situacijah, v katerih se znajde podjetje, zelo pomembna. Med drugim sta ugotovila, da ravno stopnja formalizacija zelo močno vpliva na hitrost odločanja v podjetju. Hitrost odločanja se z visoko stopnjo formalizacije zelo upočasni in ovira fleksibilnost v odločanju. Ker je formalizacija zelo sistematičen pristop k delovanju, prinaša številne analitske prednosti na poti k sprejemanju, če že ne hitrih, pa vsaj pravih odločitev.

V raziskavi sta Greenley in Bayus (1994) ugotovila, da podjetja raje uporabljajo hitre in cenovno ugodne načine pridobivanja informacij. Najmanj se uporabljajo laboratorijski preizkusi in paneli. Tisti del podjetij, ki uporabljata formalizirane metode (teh je zelo malo), uporabljata pri svojem odločanju največkrat kar analizo ŽC, kvalitativne metode in/ali portfolio analizo. Čeprav raziskovalci menijo, da se uvedbi novega izdelka posveča veliko pozornosti in izvaja veliko analiz, je ta raziskava pokazala, da je tudi pri uvajanju novega

izdelka izvedeno zelo malo formaliziranih analiz. Primerjava med številom analiz, izvedenih pri uvajanju izdelkov in pri ukinitvi izdelkov, prikazuje, da so si rezultati zelo blizu. Prav tako si zelo malo podjetij pomaga pri odločanju na podlagi ekspertnih sistemov. Večja uporaba formaliziranih procesov, pri odločanju o uvedbi novega izdelka in ukinitvi obstoječih izdelkov, bi pripomogla k zmanjšanju tveganj (neuspeh uvedbe novega izdelka in posledično slab ugled podjetja, tveganje glede dodelitve sredstev, neustrezen čas izvedbe, ki bi vplival na dobiček podjetja itd.). Tega se podjetja sicer zavedajo, vendar k temu ne znajo ali ne želijo pristopiti zaradi že utečenih procesov v podjetju. Pojavi se tudi dvom, ali je mogoče vpeljati splošen postopek za lansiranje in ukinitve izdelkov, ki bi ga lahko uporabljala vsa podjetja ali je vsako podjetje tako drugačno od drugega, da to preprosto in mogoče in zato vsako podjetje izvaja procese na svoj način.

2 UKINITEV IN PRENOVA IZDELKA

2.1 Proces ukinitve izdelka

Opustitev oziroma ukinitve izdelka pomeni umik izdelka iz proizvodnje in prodaje. V angleški literaturi lahko zasledimo številne sopomenke za ukinitve izdelka, kot so *Product deletion*, *Product withdrawal*, *Product elimination*, *Product exit*. Ukinitve obstoječih izdelkov se izvaja zaradi učinkovitejšega obvladovanja in boljše racionalizacije izdelčnih skupin. Izdelki, primerni za ukinitve, niso vedno samo »šibki« ali »zreli« izdelki ter obratno, niso vsi »šibki« ali »zreli izdelki« vedno primerni za ukinitve (Hart, 1988). Ukinitve izdelka ne pomeni zgolj tega, da se znebimo »šibkega« produkta, saj hkrati optimiziramo izdelčno skupino in naredimo prostor novemu izdelku. Če podjetje nima tehtnih razlogov, da zastarel izdelek zadrži v prodaji, postane takšna storitev zelo draga, saj ima zastarel izdelek manjšo donosnost za podjetje in s tem slabi razvoj podjetja v prihodnje. Vztrajanje pri zastarelih izdelkih lahko poslabša podobo podjetja, saj negativna podoba zastarelega izdelka ustvari negativno podobo tudi pri rastočih in uspešnih izdelkih (Arun & Rachana, 1998). Ukinjen izdelek se lahko nadomesti z novim ali pa se ga popolnoma ukine (se ga ne nadomesti z novim). V preteklosti je bila praksa podjetij, da se je ukinjen izdelek nadomestil z novim, sedaj se pa velika globalna podjetja vse več odločajo za krčenje izdelčnih skupin, kar pomeni, da ukinjenih izdelkov ne nadomestijo z novimi (primer so Unilever, Proctor & Gamble, Sony, Heinz idr.) (Muir & Reynolds, 2011). Hitre tehnološke spremembe, pritisk konkurence in slabe gospodarske razmere povečujejo pomen ukinitve izdelkov (Avlonitis, 1986), kar samo še potrjuje, zakaj podjetja v trenutnih razmerah vse bolj uporabljajo ukinitve izdelkov. Po drugi strani pa bi se podjetje moralo izogibati opustitvi izdelka, vse dokler zadovoljuje še zadostno število kupcev in kakorkoli prispeva k dobičku ali drugim ciljem podjetja (Potočnik, 2002).

Ukinitve izdelkov je pomembno orodje za učinkovit management izdelčnih skupin (angl. *Product line management*), vendar je njen del veliko manjši v primerjavi z ostalimi področji (npr. razvoj novih izdelkov), ki jih zajema področje managementa izdelkov.

Avlonitis in Argouslidis (2012) v preglednem članku, ki obravnava področje ukinitve izdelkov skozi zgodovino, ugotavljata, da je to področje še vedno premalo raziskano. Večji poudarki na ukinitvi izdelkov izhajajo iz obdobja po letu 1950 (zlato obdobje), ko se je gospodarstvo pričelo krepiti po svetovni gospodarski krizi in so podjetja hitela na trg pošiljati številne svoje izdelke. Obdobje po letu 1973 je prineslo upočasnitev rasti podjetij in povečanje inflacije. V podjetjih so kmalu spoznali, da je učinkovita poraba virov bolj pomembna kot širitev njihove ponudbe. Posledično je zaradi prevelikih stroškov vodenja izdelkov ukinitve izdelkov postala pomembnejša tema za podjetja. Ukinitve izdelkov je tako postala samostojno obravnavana tema, do takrat se je navajala le kot del večjih teorij. Prvi, ki so ukinitve izdelkov obravnavali kot samostojno temo, so bili Cox (1967) pri obravnavi življenjskega cikla izdelkov ter podjetje Boston Consulting Group (Group, 1970) pri obravnavi managementa portfelja izdelkov. Kljub dokazom skozi zgodovino, da je ukinitve izdelkov pomembna tema, podjetja menijo, da to področje nosi majhno vrednost za njihovo delovanje (Argouslidis & McLean, 2001).

Ukinitve izdelka je končni del večstopenjskega procesa odločanja o ukinitvi izdelkov (angl. *Product elimination decision making* oziroma PEDM). Sam proces odločanja o ukinitvi je lahko bolj ali manj formaliziran, pa vendar lahko pomanjkanje formalizacije v procesu odločanja o ukinitvi povzroča številne težave (Avlonitis, 1985).

Podjetje lahko opušča in spreminja izdelke na več ravneh (Snoj & Gabrijan, 2015):

- na ravni inačice izdelka (to so izdelki, ki se med seboj zelo malo ali skoraj nič ne razlikujejo) – primer inačice izdelkov so generična zdravila, ki so inačica zdravil originatorja ali pa izdelek istega proizvajalca, ki je enkrat pakiran v embalažo trgovske blagovne znamke, drugič pa v embalažo lastnega podjetja;
- na ravni posameznega izdelka (individualna znamka) – Rafaelo kroglice, Ebay, Mozilla Firefox itd.;
- na ravni skupine izdelkov (skupinske znamke) – skupine izdelkov so npr. kruh, sladoled, mleko itd., skupinske znamke so paštete Argeta, sladoledi King itd.;
- na ravni celotnega asortimenta (družinske znamke) – Schauma, Gorenje, Lisca, McDonalds itd.

Neprestana kontrola uspešnosti vsakega izdelka je nujna, da podjetje pravočasno ugotovi, ali so potrebne kakršnekoli spremembe izdelka, marketinškega spleta, pozicioniranja idr. Ko spremembe izdelka in marketinga ne prinesejo uspehov, lahko nastopi ukinitve (opustitev) izdelka.

Odločanje o ukinitvi izdelka poteka preko več faz, ki sta jih Avlonitis in Argouslidis (2012) opisala v nekaj korakih. Faze si sledijo od obdobja pred ukinitvijo do vključno obdobja po ukinitvi. Avtorja svetujeta, da mora podjetje pred ukinitvijo dobro pregledati

zastavljene cilje in okoliščine, ki bodo vplivale na njihovo odločanje. Sam ukinitveni proces zajema izbor kandidatov za ukinitve, analizo tistih izdelkov, na katerih je možno izvesti spremembo/revitalizacijo. Sem spadajo poleg spremembe samega izdelka tudi sprememba cene, promocije in distribucije. Nato ovrednotimo odločitev v smislu njenih posledic na podobo podjetja, presežek delavcev zaradi ukinitve izdelka, zmanjšanje prihodkov od prodaje ipd. Po končanem odločanju odločitev o ukinitvi tudi realiziramo (načini realizacije so lahko različni – ukinitve izdelka izven sezone, ukinitve izdelka preden je vpeljan nov izdelek, ukinitve izdelka, ko je na trgu že prisoten novi izdelek itd.).

Odločanje o ukinitvi je precej tog proces, vendar je kljub temu še vedno lahko prilagojen na način, da ustreza posameznemu podjetju. Poznamo tri vrste odločanja, in sicer odločanje, ki poteka preko managementa podjetja, odločanje, ki poteka preko računalniškega sistema, in odločanje preko matematičnih in ekonomskih modelov (Browne & Kemp, 1976).

Odločanje, ki poteka preko managementa podjetja, poteka v štirih korakih. Najprej vrednotimo izdelke tako, da ugotovimo, kateri izdelki so kandidati za odpravo. Nato ugotovimo razloge, ki so privedli do odstopanja. Če je vzrok obvladljiv (npr. kakovost izdelka), so možni popravni (sanacijski) ukrepi. Sledi vrednotenje izdelkov, za katere vzroki niso obvladljivi (npr. sprememba zakonodaje). V tej fazi preverjamo vpliv umika izdelka na dobičkonosnost in prodajo drugih izdelkov, finančno strukturo podjetja idr. Če umik izdelka ne predstavlja resnejših posledic za podjetje, je le-ta lahko izveden. V zadnji fazi, kjer poteka dejanska odstranitev izdelka, časovno opredelimo, kdaj in kako napovedati in izvesti umik izdelka.

Odločanje na podlagi ekspertnih sistemov poteka preko predhodno vnesenih podatkov in prednastavljenih vrednosti. Čeprav so ekspertni sistemi prilagodljivi glede na podjetje, ostaja še veliko pomanjkljivih informacij, da bi ekspertni sistem deloval pravilno glede na dejansko stanje. V primeru uporabe ekspertnih sistemov je dokončno odločanje izvedeno še s strani managementa.

Za potrošne dobrine je najprimernejša takojšnja opustitev izdelka (angl. *Immediate removal*) (Rothe, 1970), vendar proizvodna podjetja potrošnih dobrin raje uporabljajo postopno opustitev (angl. *Phased-out removal*). Postopna opustitev je bolj značilna za industrijske in visokotehnološke izdelke (Mitchell, Taylor, & Tanyel, 1997), saj lahko tako v podjetju porabijo zaloge surovin in izdelka ter izpolnijo še zadnja naročila do dneva dokončne odločitve o opustitvi izdelka.

Obstajajo različni modeli, s katerimi lahko predvidimo vplive ukinitve izdelka (Berenson, 1963), najprimernejši čas ukinitve (Gupta, 1987) in celo modele, ki poleg ukinitve izdelka predvidijo tudi lansiranje novega izdelka (Koca, Souza, & Druehl, 2010; Lim & Tang,

2006). Model PEIR (angl. *Product evaluation, improvement and removal*) služi za ocenjevanje izdelkov, iskanje možnosti izboljšav izdelkov ter za izvedbo ukinitve izdelkov. Pri realizaciji modela je vključen oddelek marketinga, financ, proizvodnje in inženiringa. Model je uporaben tako v malih kot velikih podjetjih, storitvenih ali proizvodnih (McSurely & Wilemon, 1973).

Pri odločanju o ukinitvi imajo vpliv številni dejavniki. Dejavniki, razvrščeni po pomembnosti, ki jo imajo pri odločitvi za ukinitve izdelka, so: dobiček pod pričakovanji, slaba prodaja, padec tržnega deleža, razvoj novega izdelka, operativni problemi, aktivnost konkurence, slaba povezanost s strategijo podjetja in njihovimi zmogljivostmi, slaba kvaliteta, slab dizajn, preusmeritev sredstev, zmanjševanje raznovrstnosti izdelkov v ponudbi, slaba povezanost izdelka s podobo podjetja, spremembe deviznih tečajev, problemi z vhodnimi materiali, politika matičnega podjetja, zakonodaja, vpliv tretje osebe (mesto na polici zasedejo veliki ponudniki, racionalizacija ob združitvah) (Hart, 1988). Na podlagi kombinacije različnih dejavnikov lahko tvorimo različne tipe ukinitve izdelkov. S pomočjo prepoznavne pravega tipa ukinitve bi bilo možno predvideti izide (posledice) ukinitve in kako ravnati v takih primerih (Hart, 1988).

Strategije izločanja (opuščanja) izdelka so (Snoj & Pisnik, 2006):

- odprodaja izdelka/znamke drugemu podjetju, ki nadaljuje njegovo prodajo,
- opustitev izdelka/znamke (prekinitev proizvodnje in prodaje izdelka),
- zmanjšanje asortimenta (najpogostejša in najpreprostejša metoda, ko podjetje selektivno izloča izdelke),
- iztekanje ŽC izdelka/znamke (vlaganja v marketinške aktivnosti, povezane z izdelkom, se postopoma prekinejo in tako se izdelku sčasoma izteče ŽC).

V zadnjem času pri marketinških odločitvah podjetja vse pogosteje upoštevajo tudi mnenje kupcev (Agnihotri & Hu, 2009) zaradi velike soodvisnosti med trgom in kupci. Podjetja kupcem tako velikokrat omogočajo aktivno sodelovanje pri oblikovanju izdelkov in odločanju o obstoju le-teh.

2.2 Hitrost odločanja o ukinitvi izdelka

Ukinitve izdelka (odločitev in realizacija) lahko poteka različno hitro, odvisno, katerim dejavnikom je izpostavljeno podjetje oziroma izdelek. Te dejavnike lahko razdelimo v tri skupine (Argouslidis et al., 2015):

- strukturne in časovne značilnosti (stopnja odgovornosti posameznikov in njihova pooblastila),

- specifični faktorji (faza ŽC, v kateri se nahaja izdelek),
- poslovno okolje (kompleksnost in turbulenca v podjetju in izven podjetja).

Argouslidis et al. (2015) so ugotovili, da odločanje o ukinitvi poteka hitreje, kjer o tem odloča manjša skupina ljudi, namensko izbrana za izvedbo te naloge. Pri naslednjem koraku, realizaciji ukinitve, pa le-ta v primeru manjše skupine ne poteka nič hitreje. Pojavi se tudi vpliv polihronosti, ki kaže na to, da delovanje na več nalogah hkrati, pomaga k boljši seznanitvi posameznikov s številčnejšimi informacijami, ki so potrebne pri odločanju o ukinitvi izdelka, s tem pa tudi lažje in hitrejše odločanje o ukinitvi. Slabost takega načina delovanja je v veliko večji neformalnosti procesov in manjši obsežnosti analiz vseh prejetih informacij, vendar pa po drugi strani omogoča bolj širok pogled nad stanjem izdelka in boljšo osredotočenost na bolj pomembne dejavnike odločanja. Polihrona podjetja so manj naklonjena časovnemu načrtovanju aktivnosti in zaporednemu izvajanju nalog. V takih podjetjih se lahko zgodi, da je odločitev o ukinitvi izdelka preložena na kasnejši čas, ker to aktivnost izpodrinejo druge, ki zahtevajo prednostno obravnavo.

Ukinitve izdelka je možna v vseh fazah ŽC izdelka. V zgodnjih fazah ŽC je razlog za ukinitve izdelka po navadi resna, težko popravljiva napaka, tudi napaka, ki je podjetje samo ne more odpraviti. Odprava takega izdelka poteka bistveno hitreje, kot če je v obravnavi izdelek v pozni fazi svojega ŽC. Podjetje, ki se odloči za ohranitev izdelka, sprejme sanacijske ukrepe za podaljšanje ŽC in hkrati oceni posledice morebitne kasnejše ukinitve izdelka. V primeru ohranitve izdelka je porabljenega veliko časa za obravnavo predlaganih rešitev za ohranitev in /ali revitalizacijo izdelka. V primeru, ko se podjetje odloča med ohranitvijo in opustitvijo izdelka, obstaja nevarnost, da managerji nehote podaljšujejo čas odločanja in zavirajo ukinitve, če gre za izdelke, ki so del zgodovine podjetja, za izdelke, ki nosijo podobo podjetja in druge izdelke, pri katerih so managerji tesneje sodelovali. Ko se podjetje odloči za ukinitve izdelka, le-ta največkrat poteka s postopnim opuščanjem izdelka, da izkoristi še preostalo povpraševanje in porabo obstoječih zalog.

V poslovnem okolju sta prisotna dva močna dejavnika, ki vplivata na dolžino odločanja o usodi izdelka. To sta kompleksnost in turbulentnost okolja. Kompleksnost okolja predstavlja hitrost in nepredvidljivost sprememb znotraj in zunaj podjetja. Bolj, kot je poslovno okolje v podjetju poenostavljeno, manjši je medsebojni vpliv odločanja in posledično je potrebno veliko manj usklajevanja z ostalimi deležniki v podjetju. Vse to vodi v samostojnejše in hitrejše odločanje. Kompleksnost okolja zmanjša učinkovitost hitrega odločanja v polihronih podjetjih. Drugi dejavnik, ki vpliva na hitrost odločanja, pa je turbulentnost okolja. Turbulentno okolje je nestabilno, stalno spreminjajoče okolje, ki sili podjetja, da reagirajo hitro. V turbulentnih okoljih poteka ukinitve izdelka hitro, hitra pa je tudi vpeljava novega izdelka. Polihrona podjetja so se v turbulentnem okolju pokazala kot

zelo učinkovita, saj delujejo na več področjih hkrati in lahko zato pravočasno odreagirajo na številne spremembe v okolju.

Ob vse krajših ŽC in konstantnih prenovah izdelkov je obvladovanje aktivnosti med posameznim ŽC še toliko bolj pomembno. Prepletenost in povezanost, ki si jo deli pet temeljnih aktivnosti med ŽC (to so skrb za izdelek, sistem managementa izdelkov, proizvodnja, marketing ter obravnava izdelka pred iztekom ŽC), je ključnega pomena, da so vse novo uvedene spremembe na izdelku izvedene dovolj hitro in učinkovito. Tak način delovanja in povezovanja se imenuje sočasni inženiring in podjetju prinaša povečano interaktivnost med oddelki, porazdeli odgovornost ter poceni razvoj novega izdelka (Ryan & Riggs, 1996).

2.3 Ukinitiv izdelka v primerjavi z ukinitvijo storitev

Za trg storitev je značilna velika stopnja konkurenčnosti. V takih razmerah je nujen neprestan nadzor nad dogajanjem na trgu, ki se mu lahko, z iskanjem lastnih konkurenčnih prednosti, ponudniki učinkovito prilagodijo (Papastathopoulou, Gounaris, & Avlonitis, 2012). Podobno pa bi lahko trdili tudi za trg izdelkov.

V splošnem je področje ukinitiv zelo slabo raziskano, kar sem že poudarila v povezavi z ukinitvijo izdelkov. Še manj raziskano pa je področje ukinitve storitev (bančne, zavarovalniške, kozmetične storitve itd.). Podobno kot ukinitiv izdelkov naj bi potekala tudi ukinitiv storitev, ki sledi naslednjim korakom: prepoznavanje šibkih storitev/izdelkov, analiza šibkih storitev/izdelkov ter njihova možnost revitalizacije (oživitve), ovrednotenje ter sprejemanje končne odločitve o ukinitvi ter dokončna izvedba ukinitve storitve/izdelka (Argouslidis & McLean, 2003).

Management storitev in management izdelkov sta si v marsičem podobna, vendar obstajajo tudi razlike. Izkazalo se je, da je pri dobrem managementu storitev pozornost ponudnika usmerjena predvsem na raznolikost ponudbe na trgu, na stranke ter na konkurenčne ponudnike storitev in njihovo delovanje, zakonodajne zahteve ter tudi spremljanje tehnoloških sprememb. Pri managementu izdelkov je poudarek na odnosu do strank veliko manjši v primerjavi s storitvami. V primeru storitev je treba razlikovati med kakovostjo storitev in zadovoljstvom strank. Obstajajo razlike med pričakovano in zaznano storitvijo, kajti kupec je lahko zelo razočaran, če ne dobi (zazna) tistega, kar pričakuje (Štefan & Crăciun, 2011).

Tako kot pri izdelkih je tudi pri storitvah možen pojav kanibalizacije. Do kanibalizacije storitev pride, ko ima podjetje znotraj svoje ponudbe dve ali več podobni storitvi. Kanibalizacija je le eden od razlogov, ki lahko vodijo v slabe prodajne rezultate. Preden se podjetje odloči ukiniti storitev/izdelek, mora poiskati razlog za slabo prodajo, kajti ukinitiv

storitve/izdelka ni vedno ustrezna rešitev v primeru slabih prodajnih rezultatov (Argouslidis & McLean, 2003).

Storitve je možno ukiniti v vseh fazah ŽC storitve, vendar se načini ukinitve storitve razlikujejo glede na fazo ŽC storitve. Ponudniki storitev ukinjajo storitve največkrat zaradi padca obsega prodaje ali dobičkonosnosti izdelka, nadomeščanja obstoječih storitev z novimi ali zaradi premočnih aktivnosti s strani konkurenčnih ponudnikov storitev (Papastathopoulou et al., 2012).

Storitvena podjetja se zelo trudijo, da se izognejo ukinitvi izdelka in zato poskusijo vse, da poskusijo storitev revitalizirati. Argouslidis in McLean (2003) sta ugotovila, da se podjetja pri revitalizaciji storitev najprej lotijo cenovnih in stroškovnih sprememb, nato poskusijo izboljšati delovanje prodajnega osebja (s treningi, izobraževanji, nagradami). Če rezultati še vedno niso dovolj dobri, se podjetje odloči spremeniti zaznavanje storitve na način, da bo le-ta boljše zaznana s strani kupca in mu na ta način tudi dostavljena. Kot zadnji izmed ukrepov je sprememba same storitve ter podpornih akcij (promocije, komuniciranje z javnostjo itd.). Če je očitno, da revitalizacija ne bo možna (npr. zaradi zakonskih ovir ipd.), podjetja ne bodo vlagala svojega časa in denarja v revitalizacijo, ampak bodo nadaljevala v smeri dokončne ukinitve storitve.

2.4 Proces prenove izdelka

Prenova izdelka pomeni vpeljavo novega izdelka na trg, ki ga hkrati spremlja ukinitve obstoječega izdelka (Lim & Tang, 2006). Prenovo izdelka pa je možno doseči bodisi z inoviranjem, spreminjanjem ali s pomlajevanjem blagovne znamke izdelka, skratka z vključevanjem najboljših elementov v nove ali obstoječe strukture, da bi bolje zadovoljevali vse večje zahteve kupcev (Meyer & Utterback, 1993). V angleški literaturi najdemo pojem prenova izdelka pod ključnima besedama *Product rollover* in *Product renewal*.

Prenova izdelkov je bolj ugodna izbira kot razvoj dodatnih popolnoma novih izdelkov. To velja zlasti za visokotehnološka podjetja, kjer postaja ŽC izdelkov vse krajši (Koca et al., 2010). Strošek razvoja in vpeljave popolnoma novega izdelka zahteva veliko večje finančne vložke, ki si jih pri kratkotrajnih ŽC podjetja težko privoščijo. Poleg tega imajo podjetja omejena sredstva in ne morejo tako intenzivno širiti svojih izdelčnih skupin, kot trg to zahteva. Hkrati morajo z vpeljavo novega izdelka podjetja razmišljati tudi o ukinitvi katerega od obstoječih. Kontrolirane izdelčne skupine so bistvenega pomena za učinkovit management izdelkov v podjetju.

Predmet spreminjanja izdelka so **pojavnne oblike izdelka** ter tudi marketinški spleti za izdelek. Med pojavne oblike izdelka uvrščamo dizajn, ceno, kvaliteto, imidž, embalažo

izdelka, kupoprodajne pogoje, nakupni prostor in blagovne znamke. Marketinški splet za izdelek pa sestavlja kombinacija sestavin izdelka (čustveno ugodje, okolščine, dopolnilne storitve) in njegovih pojavnih oblik (blago, storitev, pravice, ideje, osebnosti, prireditve), marketinško komuniciranje o izdelku (načini nakupovanja/prodajanja, oglaševanja, spodbujanja nakupa/prodaje, odnosi z javnostmi) ter tržne poti izdelka (Snoj & Gabrijan, 2015).

Pri prenovi izdelkov je zelo pomembna tudi **prenova platforme**. Platforma je skupek lastnosti (enaki sestavni deli, oblikovanje, način distribucije idr.), ki jih vsebuje eden ali več izdelkov in predstavlja nekakšno osrčje izdelka. Za te izdelke pravimo, da temeljijo na isti platformi. Kot primer lahko vzamemo tri modele določene blagovne znamke avtomobilov. Ker izdelki temeljijo na isti platformi, imajo enako vzmetenje, pogonski sklop, zavore itd. Investicije v obnovo platform morajo biti prisotne zlasti tam, kjer je trg zelo konkurenčen in zahteva hitro uvedbo novega izdelka. Prenova platform skupaj s stalnim razvojem je dobra obramba pred tehnološkimi presenečenji (v smislu radikalnih inovacij s strani konkurentov) in zastarelostjo lastnih izdelkov (Meyer & Utterback, 1993).

V primeru, ko se podjetje odloči za prenavo oziroma za nadomestitev ukinjenega izdelka z novim, lahko to stori na vsaj dva načina (Billington, Lee, & Tang, 1998). Prvi način je tak, da se ukinjeni izdelek umakne/odproda s trga in šele na to na trg vstopi nov izdelek (angl. *Single rollover* oziroma popolno nadomeščanje). Drugi način je, da se izdelek, ki je v procesu ukinjanja in odprodaje, ohrani na trgu, dokler nov izdelek ni popolnoma vpeljan na trg (angl. *Dual rollover* oziroma delno nadomeščanje). Popolno nadomeščanje je bolj uporabno za nove izdelke, katerih stopnja inoviranja je zelo majhna in število kupcev veliko (Koca et al., 2010). V literaturi (Levinthal & Purohit, 1989) se omenja še tretji način, in sicer delno nadomeščanje, pri katerem podjetje ne odproda zalog, ampak jih vzame nazaj s trga, kar je v primeru novega izdelka z večjimi spremembami bolj donosno (odsotnost kanibalizacije med starim in novim izdelkom ter večji prihodki od novega izdelka v primerjavi z vrednostjo preostalih zalog). V primerih, ko gre za manjše izboljšave, sta na trgu lahko stari in novi izdelek vse do odprodaje zalog starega izdelka (delno nadomeščanje brez umika obstoječih zalog). Na področju ukinitvev in razvoja izdelkov sta raziskovala tudi Lim in Tang (2006) in tako razvila model, ki določa najustreznejši čas za ukinitvev in lansiranje novega izdelka ter najprimernejšo ceno izdelka.

2.4.1 Inoviranje

Novi/prenovljeni izdelki se ločujejo glede na stopnjo novosti. Na eni skrajnosti se nahajajo izdelki z nizko stopnjo inoviranja (spremenjena embalaža, imidž izdelka, barvne kombinacije, oblika, različica izdelka itd.), na drugi strani pa so izdelki, za katere je značilna visoka stopnja novosti (to so pomembni dosežki v svetovnem merilu: nanotehnologija, 3D tisk, MP3, genski inženiring itd.) (Snoj & Gabrijan, 2015).

Inoviranje je zelo kompleksno področje in je uspeh inoviranja odvisen tudi od tega, kako si podjetje pojem in pomen inoviranja tolmači. Inoviranje lahko za podjetje pomeni, da podjetje izumi nekaj novega, da najde nove povezave in tako tvori nove koncepte, da izboljša proces, izdelek, storitev, ki že obstaja, da širi in pridobiva nove prakse, da izvaja obstoječe procese na drugačen način, da v podjetju neprestano uporabljajo proces izboljševanja, da sledijo zahtevam trga itd. (Goswami & Mathew, 2005).

Novejša literatura (Keeley, 2013) predstavlja **deset tipov inovacij**. Inovacije se ločijo na tri področja: razporeditev virov, oblikovanje ponudbe ter izkustvo kupcev. Dobre inovacije po navadi vsebujejo kar kombinacijo inovacij iz nabora vseh desetih inovacij. Podjetja največkrat uporabljajo inoviranje na področju lastnosti izdelka, vendar so podjetja ugotovila, da to še zdaleč ni dovolj učinkovit način in se zato vse bolj trudijo na področju inoviranja razporeditve virov ter zavezanosti kupcev (Keeley, 2013).

V področje razporeditev virov spadajo inovacije, ki so vezane na poslovni model, poslovno omrežje, strukturo podjetja ter proces (Keeley, 2013). Te vrste inovacij so osredotočene na najgloblje delovanje podjetja in poslovnega sistema (združevanje, nižanje stroškov, licenciranje, članstvo, delitev tveganj itd.).

- **Inovativni poslovni modeli** pomagajo podjetju do večjih dobičkov. Jasno izoblikovan poslovni model odraža globoko razumevanje kupcev in lastne ponudbe.
- **Omrežne inovacije** pomagajo podjetju, da se aktivno poveže in izkoristi sredstva (tehnologijo, ponudbo, tržne poti, blagovne znamke) drugih podjetij. Te vrste inovacij pomagajo podjetju, da izkoristi svoje prednosti, s sodelovanjem z drugimi podjetji pa zmanjša tveganja ter izkoristi njihove zmogljivosti in sredstva (zaveznitva, odprte inovacije, integracija oskrbovalne verige, franšizing itd.).
- **Strukturne inovacije** so osredotočene na premoženje podjetja (opredmetena, neopredmetena sredstva ter človeški viri) in ustvarjanje njihove vrednosti tako, da se povečata produktivnost in zmogljivost (centri za usposabljanje, spodbude, vpeljava informacijske tehnologije, management znanja, pridobivanje znanja izven podjetja itd.).
- **Procesne inovacije** se nanašajo na delovanje podjetja, in sicer na njihove edinstvene značilnosti (hitro prilagajanje trgu, vitka proizvodnja, proizvodnja po naročilu, uporaba napovedovalne tehnike, avtomatizacija procesov, standardizacija, vključevanje porabnikov itd.), ki pa so lahko tudi zaščitene (patenti, licence).

Področje oblikovanja ponudbe se osredotoča na izdelek/storitev. Sem spadajo inovacije izdelka ter inovacije sistema izdelkov (Keeley, 2013).

- **Inoviranje izdelka** služi za razlikovanje značilnosti in funkcionalnosti v primerjavi z drugimi izdelki in pripomore k obogatitvi ponudbe (razvoj novih funkcionalnosti,

enostavnost uporabe, varnost, modnost, varno do okolja itd.). V to vrsto inovacij spada tako razvoj novih izdelkov kot prenova obstoječih. Inoviranje izdelkov je oblika inoviranja, ki jo je najlažje posnemati s strani konkurence in je malokrat vzrok za ustvarjanje dolgoročne konkurenčne prednosti. Ko je nov izdelek na trgu, podjetje s svojimi izdelki sledi tržni naravnosti, kar pomeni, da se podjetje s svojo ponudbo skoraj popolnoma prilagaja željam kupcev.

- **Inoviranje sistema izdelkov** pripomore k boljši povezanosti/celovitosti ponudbe. Kot primer lahko vzamemo ponudbo Microsoft Office, ki združuje znotraj te ponudbe Microsoft Word, Excel, Power Point, Outlook, OneNote, Access in več (odvisno od paketa). Med izdelki je možno prenašanje, kombiniranje vsebin, skratka med seboj so popolnoma kompatibilni. Ta način inoviranja navdušuje kupce in hkrati učinkovito brani položaj podjetja.

V področje izkustva kupcev spadajo inovacije, ki zajemajo podporne storitve, povezavo s kupci, blagovno znamko ter zavezanost kupcev (Keeley, 2013).

- **Inovacije podpornih storitev** večajo očitno vrednost ponudbe in tudi pri povprečnih proizvodih kupcu zagotavljajo nadpovprečno dobro izkušnjo. Sem uvrščamo programe zvestobe, testne pakušnje, garancije itd.
- **Inovacije tržnih poti** izboljšujejo povezavo med ponudbo podjetja in njihovimi strankami na način, ki bo strankam v največje zadovoljstvo (e-trgovine, navzkrižna prodaja itd.). Dober primer so prodajalne blagovne znamke Apple, katerih osrednji namen je, da kupci preizkusijo njihove izdelke in se jih naučijo uporabljati na njihovih brezplačnih delavnicah. S tem kupcu zagotovijo dobro izkušnjo z uporabo njihovih proizvodov in ker bo (potencialni) kupec zadovoljen z izkušnjo, se bo tudi lažje odločil za nakup njihovih proizvodov.
- **Inoviranje blagovne znamke** pripomore k boljši prepoznavnosti, pomnjenju in preferiranju ponudbe, ki se skriva za blagovno znamko. Blagovna znamka povezuje izdelek, kupce, zaposlene v podjetju, poslovne partnerje, okolje itd. Z močno blagovno znamko izdelek postane bolj prepoznaven in nosi večjo vrednost za kupce. Sem spada širitev blagovne znamke, razvoj blagovne znamke v sodelovanju z drugimi podjetji, pridobitev certifikata, trgovske blagovne znamke, pomlajevanje blagovne znamke itd. Pomlajevanje blagovne znamke se lahko nanaša na en sam izdelek ali na celotno skupino izdelkov, odvisno za kakšno vrsto blagovne znamke gre. Prav tako se lahko uporablja za nov ali obstoječi izdelek. V primeru pomlajevanja blagovne znamke podjetja uporabljajo spremenjeno marketinško strategijo z namenom, da ustvarijo novo, spremenjeno identiteto proizvoda v zavesti kupcev, investitorjev, konkurence in drugih deležnikov podjetja. Pomlajevanje blagovne znamke lahko zajema spremembo logotipa, imena, podobe, spremenjeno osredotočanje na drugo ciljno skupino ter drugačen način oglaševanja. V primeru pomlajevanja podjetja iščejo nove možnosti uporabe znamke z dodajanjem ali poudarjanjem novih funkcionalnih ali socio-

psiholoških značilnosti. Ker v podjetjih menijo, da je v stopnji upadanja malo možnosti za funkcionalne ali socio-psihološke spremembe znamke, se kmalu usmerijo v uvedbo nove znamke (Gabrijan & Snoj, 2012). Zaradi slabe prodaje stare znamke izdelka obstaja možnost, da bodo trgovci na podlagi stare znamke zavračali novo znamko. V takih primerih lahko v podjetju stari blagovni znamki popolnoma prekinejo marketinško podporo in jo postopno izločijo/ukinejo. Druga možnost je, da staro znamko hitro izločijo iz portfolia, da ni opazne povezave med staro in novo znamko (Gabrijan & Snoj, 2012).

- **Inoviranje na področju zavezanosti kupcev za izdelek** zahteva globoko razumevanje kupcev ter tvorjenje povezave z njimi na način, da jim podjetje z izdelkom in podpornimi storitvami pomaga izpopolniti njihova življenja (povezanost kupcev v skupnost, personalizacija izdelkov, poenostavitev uporabe izdelka itd.).

Inovativnost se šteje kot glavni vir konkurenčne prednosti (Goswami & Mathew, 2005) in zato je še toliko bolj pomembno, da ga v podjetjih neprestano uporabljajo. Tako imajo uspešna podjetja precejšen del sredstev, namenjenih za razvoj in raziskave, ki vodijo v večjo inovativnost podjetij. V Bloombergov indeks inovativnosti držav so med kriterije inovativnosti (poleg sredstev za razvoj in raziskave) vključili še bruto dodano vrednost vseh proizvodnih podjetij v državi, tržno kapitalizacijo visoko tehnoloških podjetij, delež delovne sile z visokošolsko izobrazbo, število zaposlenih na področju razvoja in raziskav glede na populacijo ljudi v državi ter število patentov. Bloombergov indeks je le eden izmed merilcev inovativnosti, ki vključuje le nekaj glavnih pokazateljev inovativnosti. Cilj inoviranja izdelkov je, da se podjetje s svojim izdelkom čim bolj približa zainteresiranim kupcem in njihovim potrebam (Lilien & Yoon, 1989). Pri snovanju novega izdelka mora sodelovati celotno podjetje od tehničnega sektorja, proizvodnje pa vse do oddelka marketinga in prodaje. Sinhrono delovanje oddelkov v podjetju je v procesu inoviranja zelo pomembno za uspeh inovacije in zato bi morala podjetja še posebej spodbujati sodelovanje in usklajevanje znotraj podjetja (Dougherty, 1992).

2.4.2 Diverzifikacija ponudbe

V skladu s tržno naravnostjo podjetja izdelke še dodatno spreminjajo, da se razširi (diverzificira) ponudba podjetja ter da se izdelek razlikuje (diferencira) od konkurenčnega podjetja.

Malo je podjetij, ki so ozko specializirana in imajo v svoji ponudbi le en proizvod. Takoj, ko se pojavijo v podjetju prosti finančni viri, podjetje začne uporabljati širjenje svoje ponudbe na obstoječe ali nove trge (Teece, 1980). Večanje raznolikosti ponudbe ima pozitivne in negativne učinke. Po eni strani raznolikost slabša stanje v podjetju, ker vodi v večje stroške zaradi uvajanja novih izdelkov, povečuje kompleksnost procesov v podjetju in tudi s tem povečuje stroške v podjetju (Montague, 2016; Ramdas, 2003), po drugi strani

pa koristi podjetju, saj privabi številne kupce in poveča prodajo (Ton & Raman, 2010). Namen uporabe diverzifikacije je, da se z vpeljavo novega izdelka ponudba podjetja poveča. Razširitev ponudbe z diverzifikacijo lahko poteka z razširitvijo novega izdelka med obstoječe ali nove kupce, pri tem pa si podjetje lahko pomaga z obstoječo ali novo tehnologijo. V asortima izdelkov je lahko vključen nov povezan izdelek (koncentrična diverzifikacija) ali nov nepovezan izdelek, ki nima tehnoloških ali tržnih podobnosti z obstoječimi izdelki (konglomeratna diverzifikacija). Pri tem je pomembno omeniti pojav kanibalizacije izdelkov, ki pomeni, da si izdelki istega ponudnika med seboj konkurirajo. To se pokaže na način, da kupci izberejo novejši izdelek namesto že obstoječega in tako se prodaja na ravni podjetja ne poviša. V želji po povečanju tržnega deleža (tj. delež prodaje podjetja od celotne prodaje vseh konkurentov na istem trgu) podjetje največkrat naleti na pojav kanibalizacije. Podjetje si v želji po maksimizaciji tržnega deleža in minimalizaciji kanibalizacije lahko pomaga s Huffovim modelom (Drezner, 2011). Izdelki si med seboj konkurirajo, ne le s prodajo, ampak tudi na ravni sredstev. Konkurirajo si tako na podlagi opredmetenih sredstev, kot so finančna sredstva, stvarna sredstva (zasedanje prostorov za proizvodnjo in skladiščenje ter na trgovinskih policah) kot tudi na podlagi neopredmetenih sredstev, kot so uporaba istega tehnološkega in tržnega znanja, vodenje procesov, vpliv novega izdelka na rutino v podjetju, ugled blagovne znamke in ugled podjetja (Roberts & McEvily, 2005). Na prvi pogled so videti omejena le opredmetena sredstva (denar in prostor), vendar imajo lahko tudi neopredmetena sredstva omejitve. Kot primer Roberts in McEvily (2005) navajata porabo časa, ki ga imajo na voljo promotorji. Čas je omejen in ob vpeljavi novega izdelka bo potrebno čas, ki ga ima promotor na voljo, razdeliti med več izdelkov kot do sedaj. Z drugimi besedami izdelki med seboj tekmujejo za pozornost, ki jim je lahko namenjena. Novi izdelki vedno dobijo več pozornosti, ker so novi in ker je potrebnega več truda in časa, da se bo izdelek čim prej dobro prodajal (Shiffrin & Schneider, 1977).

2.4.3 Diferenciacija izdelka

Razlikovanje (diferenciranje) izdelkov pomeni, da so prvine izdelka (sestavni deli) spremenjene do te mere, da izdelek zlahka ločimo od izdelkov konkurenta, ki nastopajo v enakem tržnem segmentu kot izbrani izdelek (Snoj & Gabrijan, 2015). Pri horizontalni diferenciaciji izdelkov gre za lastnosti, ki jih ne moremo meriti. Sem spadajo lastnosti, kot so barva, stil, okus itd. Nasprotje temu je vertikalna diferenciacija, kamor uvrščamo merljive lastnosti izdelka (zmogljivost, velikost itd.). Pri razumevanju želja kupca je potrebna obravnava horizontalne in vertikalne diferenciacije kot celote, združene v enem izdelku (Shao, 2015). V raziskavi, opravljeni na podlagi brazilskih podjetij, so ugotovili, da so podjetja, ki so aktivna v diferenciranju izdelkov (in inoviranju na sploh), bolj uspešna in tudi izplačujejo višje plače (10 % višje plače) v primerjavi s tistimi podjetji, ki proizvajajo standardizirane produkte in še višje (20 % višje) v primerjavi s podjetji, ki ne diferencirajo svojih produktov (Salerno, Negri, Bahia, & Arbache, 2008).

2.4.4 Modifikacija izdelka

Modifikacija izdelka pomeni spreminjanje, preoblikovanje, prilagoditev lastnosti izdelka glede na potrebe kupcev. Modificiranje proizvodov vključuje spremenjene lastnosti proizvoda, širitev izdelčnih skupin/linij, pozicioniranje in spremembo embalaže, vse to z namenom povečanja privlačnosti in funkcionalnosti izdelka. Modifikacija izdelkov se pojavlja veliko pogosteje kot inoviranje oziroma uvajanje popolnoma novih izdelkov. S tem, ko se razvijajo potrebe in preference potrošnikov, se morajo razvijati tudi tehnološke zmogljivosti podjetij, da podjetja lahko sledijo tem zahtevam. Ker se konkurenca neprestano krepi, je preživetje podjetij odvisno ravno od tega, kako uspešno sledijo zahtevam trga s spreminjanjem, razvijanjem in prilagajanjem svojih izdelkov (Urban & Hauser, 1993).

Vse več podjetij se namesto inoviranja raje odloča za modificiranje svojih produktov. Inoviranje zahteva velike naložbe in negotove rezultate za uspešnost inovacij. Uporaba obstoječe tehnologije in izvedba sprememb na obstoječih izdelkih zagotavlja veliko uspešnejše sledenje potrebam trga in s tem tvegajo manj nevarnosti za neuspeh. Ta pojav je predvsem značilen za izdelke široke potrošnje (televizorji, osebni računalniki) in hitro rastoče trge, kjer cene izdelkov hitro padajo (Druehl, Schmidt, & Souza, 2009). Pri tem avtorji Druehl, Schmidt in Souza (2009) opozarjajo, da je čas, ko se uvede modificiran izdelek na trg, še kako pomemben, saj lahko s prehitrim uvajanjem spremenjenega izdelka podjetja povzročijo kanibalizacijo obstoječega izdelka, s prepočasno uvedbo spremenjenega izdelka pa lahko izgubijo pripravljenost kupcev, da plačajo več za izboljšan izdelek. Podjetja, ki imajo širok portfelj izdelkov, se izogibajo pogostim modifikacijam in s tem kanibalizaciji lastnih izdelkov (Chandy & Tellis, 1998). Po drugi strani pa lahko najdemo kar nekaj uspešnih podjetij, ki pogosto modificirajo svoje izdelke. Te najdemo predvsem v avtomobilski industriji (BMW, Honda idr.), računalniški industriji (Intel, Microsoft idr.), v industriji telefonov (Apple idr.) in še bi lahko naštevali.

Ločimo lahko med modifikacijami izdelka, ki služijo za zadrževanje obstoječih kupcev (angl. *Retention-type modification*) in med modifikacijami izdelka, ki služijo za pridobivanje novih kupcev oziroma privabljanje kupcev, ki so do sedaj kupovali konkurenčne izdelke (angl. *Conquering-type modification*). Oba tipa modifikacij prinašata dodatno vrednost za kupca. Prvi tip modifikacij je neke vrste diferenciacija izdelkov, saj le povečuje raznolikost med izdelki podjetja in konkurenčnimi izdelki. V tem primeru se cenovno tekmovanje med podjetjema celo zmanjša, medtem ko pri modifikacijah, s katerimi podjetje pobira kupce konkurenčnemu podjetju, dobi v odziv zelo močno cenovno rivalstvo s strani konkurenčnega podjetja. Drugi tip modifikacij je bolj rizičen za uporabo, saj s cenovnim rivalstvom prinaša škodo vsem vpletenim podjetjem, vendar, če podjetje oceni, da kraja strank konkurenčnemu podjetju prinaša tako veliko korist v primerjavi s

škodo, ki jo lahko prinese cenovno rivalstvo, se lahko odloči tudi za ta tip modifikacije (Iyer & Soberman, 2000).

2.5 Spodbude za nastanek novega izdelka

Pri razvoju novih oziroma prenovljenih izdelkov z nizko stopnjo inoviranja (evolucijski izdelki) imajo želje kupcev veliko vlogo in »potegnejo« razvoj izdelkov v smeri svojih zahtev. Ta pojav se imenuje učinek potega (angl. *Demand pull*). Glede na stopnjo zadovoljstva in raven povpraševanja po izdelkih ločimo tri vrste učinkov potega, ki nastanejo kot posledica uporabe strategije imitacije, prikrita tržna vrzeli ali izražene tržne vrzeli.

Tržni segment predstavljajo kupci s podobnimi željami. Ožja razdelitev kupcev so tržne vrzeli, ki jih predstavljajo kupci, ki iščejo posebno kombinacijo lastnosti. Za zadovoljevanje tovrstnih kupcev je specializacija podjetja skorajda nujna. V primeru, da novost na trgu (spremenjeni ali novi izdelki konkurentov) povzroči povečano povpraševanje po teh izdelkih, bodo tudi preostala podjetja v panogi sledila tem spremembam, ki jih prinaša novi izdelek. To se imenuje strategija imitacije oziroma zasledovalca. Če zadovoljstvo kupcev z obstoječimi izdelki prične upadati, bo podjetje pričelo vlagati svoj trud v izboljšanje svoje ponudbe, na način, da v čim večji meri zadovolji potrebe kupcev in dvigne raven njihovega zadovoljstva. V tem primeru gre za latentno (prikrito) tržno vrzel. Izražena tržna vrzel je veliko bolj obsežna in pomeni, da nobenemu od izdelkov ne uspe zadovoljiti potreb kupcev v tej tržni vrzeli. V tem primeru podjetje razvije popolnoma nov izdelek, če želi zadovoljiti kupce v tej tržni vrzeli (Snoj & Gabrijan, 2015).

Pri razvoju novih izdelkov si podjetja lahko pomagajo z uporabo različnih metod iskanja novih idej. Uporaba standardiziranih metod, kot sta TRIZ ali Stage Gate, prinaša zelo dobre rezultate. Metoda TRIZ temelji na teoriji inventivnega reševanja problemov. Izhaja iz dejstva, da se problemi in rešitve ponavljajo. Rešitve na nekem področju je mogoče uporabiti tudi na drugih področjih. Stage Gate ali sistem vrat je osnovan na več stopnjah razvoja ideje, kjer se na koncu vsake stopnje preveri, ali je proces mogoče nadaljevati ali ne. Na ta način poteka sistematično izločanje idej, ki vodi do ideje z največ potenciala za izvedbo. Tako se podjetje osredotoča na razvoj prave ideje, ki vodi do uspešnega izdelka. Pri snovanju novih izdelkov je treba iskati različne ideje, viri idej pa so lahko zelo raznoliki. Največkrat se nove ideje iščejo pri potrošnikih, v novi tehnologiji in pri konkurenci (Slika 4). Preostali viri idej so lahko notranji, zunanji in tisti viri, pridobljeni s pomočjo posebnih analiz. Notranji viri idej prihajajo s strani vodstva podjetij, zaposlenih v razvoju, komerciali, nabavi, prodaji, tržnem raziskovanju ter na srečanju strokovnjakov na strokovnih kolegijih ipd. Zunanje vire idej tvorijo kupci z naborom idej (kupci izumitelji), dobavitelji, konkurenca, inštituti, zavodi, patentni uradi, indok centri, tuja strokovna

literatura ter različna mnenja podana s strani zunanjih deležnikov. Analize za nabor novih idej so številne, med njimi najdemo analize kupcev in izdelkov, metodo viharjenja možganov (angl. *Brain-storming*), funkcijsko analizo, futurologijo, morfološke metode, sinektične metode idr. (Jones, 1992). Nov izdelek zadeva številne oddelke v podjetju (področje trženja, komuniciranja z javnostmi, področje vodenja proizvodov, logistike ter oddelke prodajnih aktivnosti), ki morajo delovati usklajeno. Za uskladitev različnih idej in vidikov novega izdelka skrbijo nosilci področij.

Slika 4: Spodbude za nastanek novega izdelka



Vir: Prirejeno po M. J. Baker & S. J. Hart, Product strategy and management, 2007.

Pri tvorbi idej za nove izdelke mora podjetje pomisliti tudi na posledice, ki jih ima uvedba novega izdelka. Ena od posledic je, da bo podjetje s prodajo novega izdelka odvzelo konkurentom določen del kupcev. To predstavlja za konkurente veliko breme, saj se jim bo (če bo nov izdelek uspešen) posledično zmanjšal tržni delež. Prihodnji kupci se bodo lahko odzvali zelo dobro in sprejeli izdelek v največji možni meri. Podjetje mora biti pripravljeno tudi na situacijo, da trg ne sprejme njihovega izdelka. V tem primeru nastane veliko stroškov (stroški razvoja, oglaševanja, zalog itd.), ki morda ne bodo nikoli povrnjeni. Sam

razvoj izdelka zahteva veliko predhodnega planiranja glede finančnih sredstev, proizvodnih kapacitet, vhodnih materialov, dobaviteljev, kasneje pa še oglaševanje, distribucijo, skladiščenje ipd. Na vse te stroške mora biti podjetje pripravljeno, če se odloči za razvoj novega izdelka. Še dodatno delo pa povzroča uskladitev novega izdelka z vidiki in cilji podjetja (Jain, 2009).

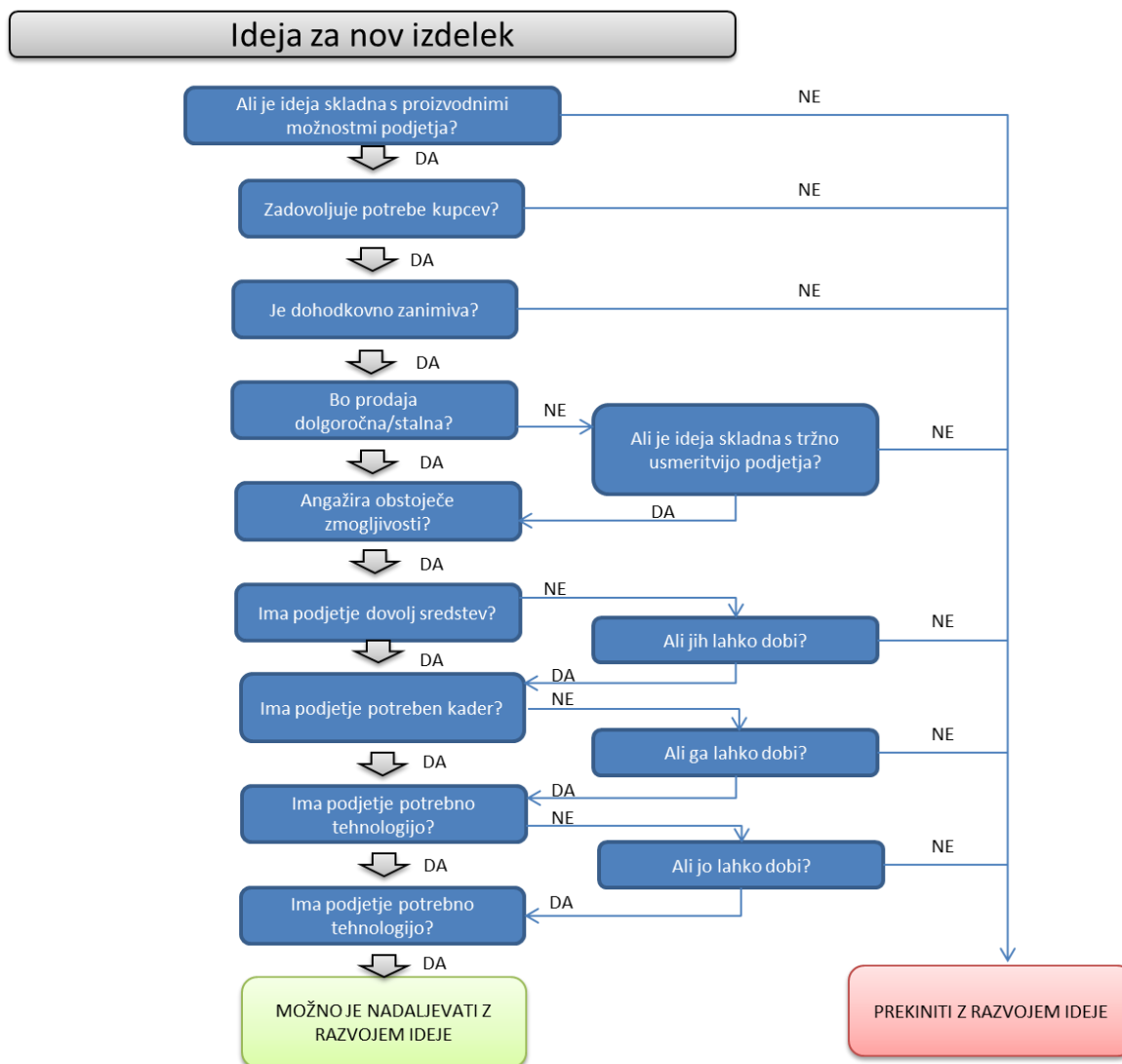
Cilj prenove je širitev tržnega deleža z novejšim/boljšim izdelkom. Pri vsem tem pa opozarjajo strokovnjaki tega področja, da se pri prenovi izdelka ne sme podjetje osredotočati zgolj na širitev tržnega deleža, ampak tudi na potrebe in želje kupcev (Lin & Shih, 2010). Zanimanje kupcev mora biti dovolj veliko, da bo širitev tržnega deleža uspešna. Lahko pa se zgodi, da z napačno strategijo kupcev ne uspejo preusmeriti iz obstoječega na nov izdelek in ob vpeljavi novega izdelka celo izgubijo obstoječe kupce. Če interes za nakup novega izdelka prihaja s strani obstoječih kupcev in če bosta na trgu hkrati prisotna obstoječi in novi izdelek, bo to vodilo v konkuriranje izdelkov (in posledično v kanibalizacijo). Če interes za nakup novega izdelka prihaja večinoma s strani novih segmentov kupcev, te nevarnosti ni (Levinthal & Purohit, 1989).

Da si podjetje zagotovi večje povpraševanje po prenovljenem izdelku, je priporočljivo, da o tem pravočasno obvesti (potencialne) kupce, saj na ta način lažje in hitreje sprejmejo spremembo izdelka in nakup starega izdelka zamenjajo s prenovljenim (in ne s katerim izmed konkurenčnih izdelkov). Pri tem pa obstaja nevarnost, da kupci, ki bi v danem trenutku kupili obstoječi izdelek, raje počakajo s svojim nakupom in ga izvedejo šele, ko je na trgu nov izdelek (to je značilno predvsem za visokocenovne izdelke, kot so avtomobili ipd.) (Levinthal & Purohit, 1989).

2.6 Uspešnost prenove izdelka

Podjetje lahko preveri, ali je bila uvedba novega/prenovljenega izdelka uspešna. Merila uspešnosti se nanašajo na finančne in tržne kazalnike. Med finančne kazalnike so uvrščeni vrednost prodaje, dobiček ter rentabilnost sredstev. Tržni kazalniki uspešnosti so kvaliteta in koristnost izdelka ter uspešnost delovanja podjetja. Med merila uspešnosti so uvrščene še aktivnosti, ki kažejo na uspešno izrabo dane priložnosti. Sem spada vstop na dinamičen trg, primerjalne prednosti v primerjavi s konkurenco idr. (Jain, 2009). Uspešnost izdelka in blagovne znamke nakazujejo tudi kazalniki, ki izhajajo iz General Electric-McKinsey portfolio modela, in sicer dobičkonosnost, obseg prodaje, stopnja rasti prodaje, tržni delež (splošni, relativni), uspešnosti na poti trženja (doseganje ciljnih kupcev preko tržnih poti), uspešnost marketinškega komuniciranja, cenovna konkurenčnost, zaznana vrednost izdelka, relativna kvaliteta, eksterno diferenciranje, podoba (imidž), zavedanje kupcev za obstoj izdelka, zvestoba ciljne skupine, stopnja novosti za ciljno skupino, možnost transferja znamke, sposobnost zaposlenih in prodajnega osebja, sposobnost raziskav in razvoja ter pravna zaščita (Han, Park, Ock, & Jang, 2015).

Slika 5: Shema za ocenjevanje ideje



Vir: V. Potočnik, *Temelji trženja: s primeri iz prakse*, 2002.

Za uspeh oziroma neuspeh novega izdelka lahko najdemo vzroke, ki so pripeljali do tega stanja. Da je neki izdelek uspešen, lahko pripišemo njegovim končnim lastnostim (kakovostna izdelava in dodatne koristi), ki dajejo uporabno vrednost za kupce. Zelo pomembna je izbira ustreznih ciljnih trgov, strategije trženja in cene za novi izdelek. Za bolj celovito umeščanje novega izdelka med obstoječe izdelke poskrbi oddelek za marketing ter oddelek za proizvodnjo. Marketing poskrbi za oglaševanje, oddelek proizvodnje pa za nemoteno zagotavljanje končnega izdelka, oboje v skladu z ostalimi izdelki iz ponudbe. Na celotni poti novega izdelka podpora udeležencev na prodajnih in nakupnih poteh pripomore k uspehu podjetja. Za nove izdelke je značilno, da jih velik

delež ne uspe obstati na trgu. Ker so kmalu po uvedbi na trg (nekateri celo že prej) ukinjeni, je za tovrstne nove izdelke značilen kratek ŽC. Pomemben dejavnik, zaradi katerega se vse manj podjetij odloča za razvoj novih izdelkov, so stroški razvoja. Stroški proizvodnje na prvi pogled niso videti zelo pomembni, pa vendar lahko zelo narastejo, če podjetje poseže po moderni tehnologiji ali če ima probleme pri vnosu novega izdelka v obstoječ sistem. Sam izdelek mora prinašati dovolj prednosti pred konkurenčnimi izdelki, da ga kupci zaznajo kot boljšega in se odločijo za njegov nakup. Za neuspeh novega izdelka so lahko konec koncev krive tudi neustrezne aktivnosti s strani marketinga (neprimerne raziskave, pomanjkanje marketinških sposobnosti), saj se lahko zgodi, da ne dosežejo ciljnih kupcev ali pa ne uspejo predstaviti novega izdelka na pravi način, da bi ga kupci lahko razumeli. K temu lahko delno pripomore neustrezna kultura v podjetju, ki povzroča probleme v vseh fazah razvoja in trženja novega izdelka (Bradley, 1995). Pučko (1991) kot vzrok za neuspehe novih izdelkov vidi v zanemarjanju trženjskih raziskav, v slabih prognozah povpraševanja in v neustreznem kombiniranju proizvodnih dejavnikov.

Pri iskanju zamisli za izboljšanje izdelka pomaga pristop, s katerim si podjetje zastavi nekaj vprašanj, povezanih z obstoječim izdelkom (Slika 5). Ugotoviti mora, ali je poleg obstoječe uporabe izdelka možno izdelek uporabljati še na kak drug način. Če so se medtem spremenile potrebe kupcev, jih mora podjetje prepoznati in prilagoditi izdelek, da bo zadovoljeval nove potrebe (nove funkcije, lastnosti, uporabnosti izdelka ipd.). Ob vseh spremembah izdelka je pomembno preveriti tudi možnost tehnične izvedbe izdelka, ali je možno idejo za nov izdelek vključiti v proizvodni proces, ali se lahko pridobijo surovine za nov izdelek, ali so za izdelavo novega izdelka potrebne nove naložbe in če je možno pridobiti potrebna finančna sredstva. Če tehnologija in denarna sredstva, ki jih ima podjetje na voljo, ne zadostujejo za preoblikovanje ideje v nov izdelek, mora idejo opustiti ali jo preložiti na kasnejše obdobje, ko bodo možnosti za uresničitev ideje boljše (Potočnik, 2002).

3 DEJAVNIKI ODLOČANJA PRI PRENOVI IN UKINITVI IZDELKA

Razlogi za nastop faze upada prodaje so številni dejavniki, med njimi so najpogostejši: razvoj znanosti in tehnologije v panogi, pojav novih izdelkov, substitucija ali razvoj izdelkov, ki nadomeščajo obstoječe ter institucionalni razlogi (zakonodaja) (Evanschitzky, Eisend, Calantone, & Jiang, 2012; Jain, 2009). Skoraj vedno je hkrati prisotnih več dejavnikov, ki prisostvujejo k ukinitvi izdelka in med njimi so najpomembnejši: slaba prodaja, nezadovoljiv dobiček ter padeč tržnega potenciala (Hart, 1988).

Raziskava (Hart, 1988) je pokazala na obstoj različnih razlogov za ukinitve, ki jih je možno razdeliti v šest skupin, in sicer:

- zunanji dejavniki (zakonodaja, vpliv tretje osebe, racionalizacija ob združitvah, politika matičnega podjetja, menjalni tečaj),
- ukinitve ob izteku ŽC (aktivnosti konkurence, razvoj novih produktov, zmanjševanje raznovrstnosti izdelkov, padec tržnega potenciala),
- ukinitve zaradi imidža, kakovosti (slaba kvaliteta izdelka, slaba povezanost izdelka s podobo podjetja, problemi z vhodnimi materiali, razvoj novih izdelkov),
- ukinitve zaradi sredstev (prerazporeditev sredstev na druge izdelke, slaba usklajenost izdelka s strategijo podjetja, zmanjševanje raznovrstnosti izdelkov),
- ukinitve »šibkih« izdelkov (slaba prodaja, dobiček pod pričakovanji),
- ukinitve iz logističnih razlogov (operativne težave, vpliv tretje osebe (mesto na polici zasedejo veliki ponudniki itd.)

V nadaljevanju so opisani dejavniki in njihovi vplivi na ukinitve in prenovo izdelkov, ki so razdeljeni v štiri skupine: finančni dejavniki, prvine izdelka, tržni dejavniki in dejavniki poslovanja podjetja.

3.1 Finančni dejavniki

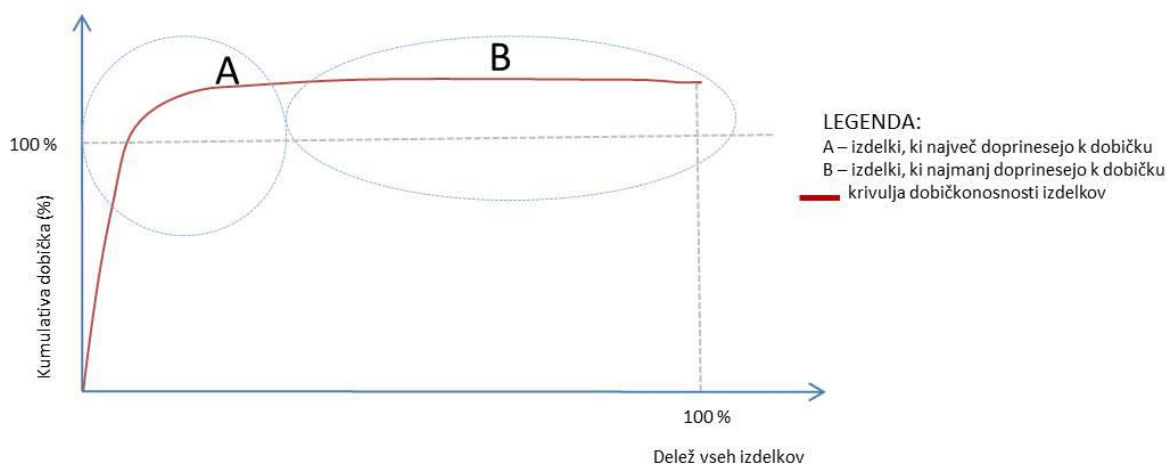
3.1.1 Dobiček

Najosnovnejša razlaga pomena »dobiček« je, da je to razlika med prihodki in stroški (v stroške so zajeti tako fiksni kot variabilni). Informacija o dobičku nosi velik pomen tako za konkurente, podjetje, zaposlene in ostale deležnike podjetja. Če je dobiček pozitiven, pomeni, da je bilo ustvarjenega več kot porabljenega, in to vodi v povečanje premoženja podjetja/lastnika. Ustvarjanje dobička v podjetju (dobičkonosnost) kaže na dolgoročni uspeh podjetja, saj bodo pridobljena presežna finančna sredstva lahko namenjena za razvoj in investicije, zmanjšanje zadolževanja idr. Dobiček nosi tudi nematerialne koristi, kot so povečanje pogajalske moči in konkurenčnosti podjetja ter zvišanje ugleda v okolju. Dobiček v podjetju je dober kazalnik pri sklepanju partnerstev, saj je tveganje pri poslih z dobičkonosnim podjetjem manjše. Dobiček je možno ustvarjati tudi na podlagi optimalno izbrane cene izdelka, ki se oblikuje glede na povpraševanje po izdelku.

Slika 6 prikazuje dobičkonosnost posameznih izdelkov. V prvem delu, označenem s črko A, se nahajajo izdelki, ki največ prispevajo k dobičku. V drugem delu (označen s črko B) se nahajajo izdelki, ki zelo malo prispevajo k dobičku ali pa ga celo zmanjšujejo (glej zadnji del krivulje, kjer krivulja prične padati navzdol). Izdelki z oznako B so na koncu »dolgega repa«, kar pomeni, da so primerni kandidati za racionalizacijo. Kaplan in Cooper

(1998) menita, da lahko s pravo kombinacijo dobičkonosnih in nedobičkonosnih izdelkov podjetje maksimira skupno dobičkonosnost.

Slika 6: Dobičkonosnost izdelkov



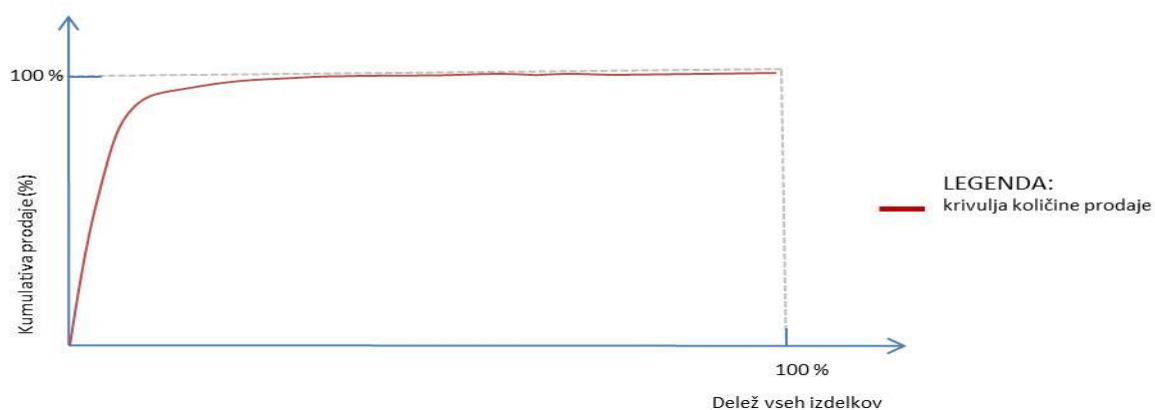
Vir: Prirejeno po R. S. Kaplan & R. Cooper, *Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*, 1998.

Podjetje se lahko odloči, da v svoji ponudbi obdrži nedonosne izdelke zaradi več razlogov. Eden od razlogov je, da širši nabor izdelkov prinaša zadovoljstvo več segmentom kupcev (zadovoljujejo različne potrebe, ki jih imajo kupci na trgu). Če tudi so izdelki nedonosni (dobiček od izdelka je zelo majhen, ampak je še vedno večji ali enak strošku na izdelek) in povečujejo skupno dobičkonosnost podjetja, je še vedno sprejemljivo, da jih podjetje obdrži v naboru izdelkov v svoji ponudbi. Zato Kaplan in Cooper (1998) predlagata vsakemu podjetju, ki proizvaja in trži nedonosne izdelke, naj prodaje teh izdelkov ne beleži v načrt prodaje in naj ne spodbujajo tržnikov k pospeševanju prodaje tovrstnih izdelkov.

3.1.2 Prodaja

Prodaja (oziroma promet) je aktivnost podjetja, ko svoje izdelke preko poslovnega procesa pretvori v denarni priliv. Na Sliki 7 prepoznamo pravilo 20/80 (imenovano tudi Paretovo načelo), ki pojasnjuje številne pojave tako v ekonomiji kot v vsakdanjem življenju (življenjski primer je, da 20 % oblačil nosimo 80 % svojega časa ipd. S pravilom 20/80 se najpogosteje pojasnjuje razmerje, da 20 % proizvodov tvori 80 % količine prodaje. Razmerje 20/80 je najpogostejše razmerje, ampak je v nekaterih primerih lahko tudi malenkost višje ali nižje (30/70, 10/90 ipd.).

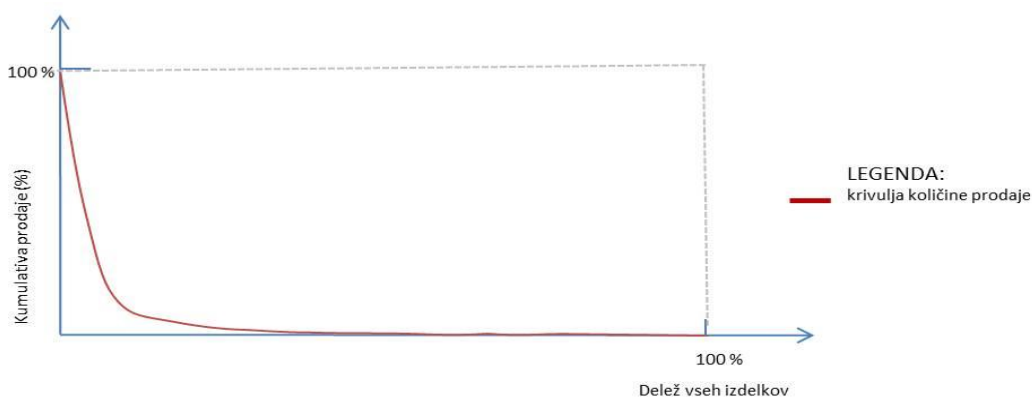
Slika 7: Prodaja izdelkov



Vir: Prirejeno po R. S. Kaplan & R. Cooper, *Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*, 1998.

Razmerje 20/80 tvori t.i. dolgi rep (Slika 8). Dolgi rep je lahko tudi orodje za prepoznavanje izdelkov, za katere je zanimanje kupcev zelo majhno in jih podjetje opredeljuje kot šibke izdelke. Takrat s pomočjo Paretovega pravila v podjetju izločijo v obravnavo tiste izdelke, ki skupno ustvarijo do 20 % celotne količine prodaje. V glavi dolgega repa se nahajajo izdelki (20 % izdelkov), ki se prodajajo v največjem številu (tvorijo 80 % vrednosti prodaje) in zato ustvarjajo največje finančne prilive, na repu pa izdelki, ki se prodajajo v zelo majhnih količinah in podjetju posledično lahko prinašajo manjše prihodke (to velja za izdelke znotraj izdelčne skupine, kjer so cene izdelkov primerljive).

Slika 8: Dolgi rep



Vir: Prirejeno po R. S. Kaplan & R. Cooper, *Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*, 1998.

Paretovo pravilo je možno uporabiti tudi za razlago pojava, da 20 % kupcev ustvari 80 % prodaje, kar bi pomenilo, da mora podjetje prepoznati preference tistih 20 % kupcev, ki so največji nakupovalci njihovih izdelkov in se truditi za njihovo zvestobo.

Vrednost prodaje je zelo težko določiti vnaprej in zato naj bodo prodajni načrti še toliko bolj prilagodljivi, kajti razmere v gospodarstvu so zelo dinamične. Visoka zmogljivost podjetij za inoviranje povzroči, da se razmere na trgu spreminjajo še hitreje kot običajno (Štefan & Crăciun, 2011).

3.1.3 Finančni kazalniki

Finančni kazalniki so pomembni, ko govorimo o nadaljnjem poslovanju podjetja. Naštela bom nekaj glavnih kazalnikov, ki imajo močan vpliv tudi na razvoj oziroma ukinitvev izdelkov v podjetju. Ukinitvev nedonosnih izdelkov je v primeru, ko kazalniki kažejo na manj uspešno poslovanje, še toliko bolj smiselna. Natančno pripravljena strategija prenove izdelka pa lahko popelje podjetje nazaj k boljšemu poslovanju (Evanschitzky et al., 2012).

Stopnja povrnitve investicije (ROI oziroma angl. *Return on Investment*) je kazalnik za izračun učinkovitosti investicije. S tem kazalnikom izračunamo povrnitev stroškov za investicijo in zaslužek v tem časovnem obdobju. ROI veliko podjetij sploh ne uporablja pri svojih izračunih, vendar je dober kazalnik za oceno smiselnosti pretekle investicije, na kateri lahko podjetje gradi svoj uspeh še naprej. Dobiček pred obrestmi in davki (EBIT oziroma angl. *Earnings Before Interest and Taxes*) je kazalnik uspešnosti poslovanja podjetja in kaže sposobnost podjetja, da pridobiva prihodke. Presežek prejemkov nad izdatki pri poslovanju (EBITDA oziroma angl. *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) je kazalnik uspešnosti poslovanja podjetja in kaže sposobnost podjetja, da pokriva odhodke, ki niso povezani s poslovnimi odhodki (ne vključuje davkov, obresti ter izrednih prihodkov in odhodkov). EBITDA se uporablja za oceno denarnega toka iz poslovanja in služi tudi v primerjalnih analizah konkurence. Problem za podjetje predstavlja negativen EBITDA (velika zadolženost), ampak ta kazalnik ni optimalen v podjetjih, kjer najemnine in stroški managementa predstavljajo velik delež (Calabrese & Rafferty, 2004).

Podjetje nosi številne stroške v zvezi z izdelki. Stroški lahko nastanejo že ob razvoju, kasneje ob naročanju (stroški vhodnih surovin, embalažnih materialov, transportni stroški itd.), proizvodnji in pri skladiščenju (najemnina skladišča, poškodba izdelka itd.). Če podjetje ni zmožno zagotoviti dovolj velikih količin izdelka, da bi zadovoljili povpraševanje, je to prav tako ustvarjanje izgube (stroški izgubljenega dobička). Zato je prav, da podjetje skrbno pregleda, kje nastaja največ stroškov in odkrije vzroke za njihov nastanek. Odpravljanje stroškov lahko pomeni za podjetje v nadaljevanju bolj optimalno delovanje proizvodnje, boljšo kvaliteto izdelka, večje zadovoljstvo kupcev itd.

3.2 Prvine izdelka

3.2.1 Trajnost

ŽC izdelkov pojasnjuje, da vsak izdelek sčasoma preide do zadnje faze ŽC, faze upadanja. To se zgodi za nekatere izdelke prej nekatere kasneje, odvisno od razmer v podjetju in na trgu. Za izdelke, ki imajo v ozadju drago opremo, razvoje in raziskave je značilna dolga življenjska doba izdelkov in je zato za to panogo značilna ukinitvev šele ob izteku ŽC. Pri izdelkih široke potrošnje je ravno nasprotno, saj so ŽC krajši, izdelki pa so veliko hitreje opuščeni ali nadomeščeni z drugimi (Hart, 1988).

3.2.2 Kvaliteta

Kvaliteto izdelka odražajo njegove lastnosti, ki pomagajo kupcu pri zadovoljevanju njegovih potreb. Zagotavljanje kvalitete je celovit proces številnih aktivnosti, med katere spadajo prepoznavanje kupčevih potreb in pravilen izkaz teh lastnosti v izdelku ter tudi tehnološka sposobnost zagotavljanja teh lastnosti, ki jih želijo kupci. K zagotavljanju kakovosti močno prispevajo tudi zaposleni na vseh ravneh podjetja, ki morajo biti primerno usposobljeni. Ob tem je treba ves čas spremljati, ali je raven zahtevane kakovosti dosežena ali ne. Svojo vlogo pa imajo tudi številni možni pristopi podjetja k neprestanemu izboljševanju procesov za zagotavljanje najvišje možne kakovosti izdelkov (Olaru, 1999 v (Madar, 2016)). Z zaznavanjem kvalitete izdelkov je zelo povezana cena izdelka, saj kupci preko višje cene zaznajo višjo kvaliteto izdelka, ki pa je pri trajnih dobrinah še toliko bolj očitno (Kent B. Monroe, 1973 v (Bagwell & Riordan, 1991)). Ocenjevanje kvalitete na podlagi cene je lahko napačno. Visoka cena pri novih izdelkih predstavlja stroške podjetja, ki so bili vloženi v razvoj izdelka in si jih podjetje z visoko ceno izdelka želi čim prej povrniti. Nekatera podjetja se šele kasneje odločijo zvišati ceno izdelka, saj so kupci že preizkusili izdelek in se bodo vrnil k ponovnemu nakupu. Visoka cena izdelka je lahko zastavljena tudi iz drugih razlogov, kot je na primer pridobivanje čim večjega dobička. Ker kupci postajajo vse bolj informirani, kupujejo bolj racionalno kot kupci v preteklosti. V primerih informiranih kupcev je sklepanje na podlagi velikosti cene na kakovost izdelka veliko manjše (Bagwell & Riordan, 1991). Dodatno vrednost daje izdelku njegova edinstvenost (USP oziroma angl. *Unique selling preposition*). S tem si lahko podjetje zagotovi prednost pred konkurenco, v očeh kupca pa položaj najboljšega v panogi.

Na kvaliteto končnega izdelka vpliva tudi kvaliteta vhodnih surovin. Preverjanje dobaviteljev in dosledna kontrola vhodnih materialov lahko v nadaljevanju preprečita slabo ali neustrezno kvaliteto izdelka.

Kvaliteta izdelkov je pomemben dejavnik, saj je njen cilj, da je kupec z izdelkom popolnoma zadovoljen. V nasprotnem primeru, ko ima kupec na izdelek pritožbo, jo je

treba obravnavati. Težnja vsakega podjetja je, da do reklamacij ne prihaja. Reklamacija je zahteva po izboljšavi zaradi slabe kvalitete ali okvare. Če se zgodi, da je za izdelek vložena reklamacija, je resna obravnava vsake reklamacije še kako pomembna za podjetje. Pravi pristop k preprečevanju in obravnavi reklamacij vpliva na prodajo, tveganost nakupa, izkaz kvalitete izdelka ter širjenje od ust do ust. Management reklamacij je zelo močno orodje v boju s konkurenco, vendar se številna podjetja tega ne zavedajo. Pomembno vlogo ima garancija izdelka, ki še dodatno izkazuje kvaliteto izdelka (Fornell & Wernerfelt, 1988).

3.2.3 Zunanji izgled izdelka

Embalažni atributi za izdelke široke potrošnje temeljijo predvsem na barvnih kombinacijah, dizajnu, oblikah, simbolih in sporočilu. Embalaža izdelka ima informacijsko in vizualno vlogo. Informacijska vloga embalaže je, da seznani kupca z vsebino, hkrati pa mu sporoča tehnološke lastnosti embalaže, saj preko njih razume način uporabe izdelka. Preko vizualnega dela embalaže kupec zazna grafiko/podobo embalaže ter njeno velikost. Ugotovljeno je bilo, da je več kot 70 % nakupnih odločitev izvedenih na mestu nakupovanja in iz tega lahko razumemo, zakaj se pomen embalaže kot tržnega komunikacijskega sredstva povečuje. Silayoi in Speece (2007) poudarjata, da je razumevanje kupcev in njihovih zaznav pomembno pri razvoju zunanjega izgleda izdelka. Sodelovanje s kupci nosi dodatno vrednost, da podjetje pravočasno zazna, ali je kupec opazil izdelek in prepoznal njegovo sporočilo. Glede na številno literaturo pa si znanstveniki še vedno niso enotni, ali se kupci iz različnih držav odzovejo podobno, ko so v stiku z izdelkom istega izgleda. Zaznava zunanjega izgleda izdelka se prenese tudi na zaznavo samega izdelka, na njegovo kakovost. Kupec hkrati, ko gleda embalažo izdelka ali izdelek, tvori predstavo o okusu, vonju, počutju, ki ga pričakuje, da ga bo ob izkušnji z izdelkom doživljal (Underwood, Klein, & Burke, 2001). Naloga embalaže izdelka ni le pridobiti kupčevo pozornost, ampak tudi služi za samo zaščito izdelka. Poškodbe izdelka med transportom so lahko tudi eden od virov ustvarjanja nepotrebnih stroškov.

3.2.4 Zastarelost izdelka

Zastarelost izdelka pomeni relativno izgubo vrednosti na podlagi izgleda (angl. *Style obsolescence*) ali funkcionalnosti (angl. *Functional obsolescence*) v primerjavi z izboljšanimi različicami tovrstnega izdelka (Levinthal & Purohit, 1989). Zastarelost ne pomeni, da je izdelek postal manj uporaben ali učinkovit, ampak ga je nadomestil izdelek z boljšimi lastnostmi, ki v večji meri zadovoljujejo kupčeve želje in potrebe. Zastarelost izdelka je stanje, do katerega preide vsak izdelek – je neizogibno stanje (Lawlor, 2015). Razvoj novega ali prenovljenega izdelka povzroči, da obstoječi izdelek postane zastarel. Večja, kot je verjetnost, da bo podjetje uvedlo nov izdelek, manj so potrošniki pripravljeni plačati za obstoječi izdelek, saj obstaja velika verjetnost, da bo ta izdelek kmalu zastarel (Levinthal & Purohit, 1989). Zastarijo lahko elementi izdelka, celoten izdelek in/ali

tehnologija. Zastarelost je možno načrtovati skladno s porabo zalog, ukinitvijo izdelka, nadomestitvijo izdelka z novim in na način spreminjanja potrošniških preferenc. Pri zastarelih izdelkih je treba biti pozoren, zakaj je izdelek zastarel. Če je obstoječi izdelek nadomestil izdelek novejši tehnologije in boljše kvalitete, je prenova obstoječega izdelka v smeri novejši tehnologije ustrezna rešitev. V primeru, ko obstoječi izdelek zastara, ker ga družba opusti, tehnična prenova izdelka ne bo ustrezna rešitev (Lawlor, 2015).

3.2.5 Blagovna znamka

Področje managementa blagovnih znamk se ukvarja s tem, katere znamke ohraniti, dodati ali ukiniti. V ozadju blagovnih znamk so izdelki, tehnologija, naložbe, pogodbe, kupci itd., kar pomeni, da je blagovna znamka več kot le samo ime na izdelku. Cilj blagovnih znamk je uspešno pozicioniranje izdelka glede na ciljne kupce. Blagovne znamke imajo lahko zelo velik vpliv (pozitiven ali negativen) na podobo podjetja. V času, ko se podjetja raje osredotočajo nazaj k njihovi osrednji dejavnosti, je ugoden vpliv blagovnih znamk na podjetje še toliko bolj pomemben. Ker imajo le nekatere blagovne znamke tako velik vpliv na podobo podjetja, jih mora podjetje prepoznati in skrbeti za skrbno vodenje teh blagovnih znamk. Ukinitvev blagovnih znamk (in izdelkov, ki stojijo za to blagovno znamko) omogoči podjetju, da prerazporedi sredstva v vodenje drugih blagovnih znamk, zmanjša kompleksnost v svoji ponudbi, poveča učinkovitost, si izboljša svoj položaj pred konkurenco ter poveča tržni delež (Varadarajan, DeFanti, & Busch, 2006). Preden se podjetje odloči za ukinitvev blagovne znamke, lahko poskusi skrčiti število različnih pakiranj znotraj te blagovne znamke. S tem si podjetje olajša management širokega portfelja izdelkov, hkrati pa zadosti zvestim kupcem te blagovne znamke. Varadarajan et al. (2006) poudarjajo, da je prispevek zaposlenih v podjetju pomemben za razvoj blagovnih znamk, saj je sodelovanje z zaposlenimi in nabiranje številnih idej, ki jih imajo zelo dragoceno za podjetje in bistveno cenejše kot najemanje zunanjih strokovnjakov.

3.3 Tržni dejavniki

3.3.1 Tržni delež

Tržni delež je delež prodaje podjetja od celotne prodaje vseh konkurentov na istem trgu. Za boljšo primerjavo podjetja z najboljšim konkurentom v panogi služi relativni tržni delež (tržni delež podjetja v primerjavi s tržnim deležem največjega konkurenta v panogi). Merjenje tržnega deleža se uporablja v namene ocenjevanja učinkovitosti marketinških akcij. Veliko podjetij se raje kot na tržni delež (tj. zunanja meritev) osredotoča na notranje meritve, med katere spadajo zadovoljstvo, zavedanje, zvestoba, priklic, rast prihodkov, zmanjšanje stroškov itd. Podjetje, ki se osredotoča predvsem na notranje meritve, lahko postane tarča manjših agilnih izzivalcev. Tudi v primeru tržnega deleža velja Paretovo pravilo, ki tokrat pravi, da 80 % vseh podjetij v panogi predstavlja le 20-odstotni tržni

delež. Inoviranje izdelkov je po mnenju Bakerja in Hartove (2007) ključnega pomena za pridobivanje tržnega deleža na domačem trgu, še bolj pa na tujih trgih. Pri tehnično manj zahtevnih izdelkih (mila, živila itd.) je stopnja inoviranja zelo nizka in zato morajo podjetja drugače poskrbeti, da se njihovi izdelki ločijo od izdelkov konkurenta, in sicer z uporabo blagovnih znamk, pozicioniranja, dostopnostjo, ceno itd. Podjetja tekom ŽC izdelka uporabljajo različne strategije trženja. Na začetku ŽC podjetja širijo svojo ponudbo na trg, potem v fazi rasti poskrbijo za povečanje tržnega deleža na ciljnih tržiščih (tržna penetracija) in ga v fazi zrelosti le še vzdržujejo. V fazi upadanja izdelka podjetje skrbi za dobro produktivnost, da ne nastajajo nepotrebne izgube.

3.3.2 Raznovrstnost izdelkov v ponudbi

Po letu 1960, ko se je pojavil razcvet industrije, se je povečalo tudi število novih izdelkov. Problem prevelikega števila izdelkov je vodilo v vse številčnejše ukinitve izdelkov. Ker presežna ponudba predstavlja problem za podjetja in prednost za kupce, so v podjetjih prešli na drugačen način zadovoljevanja potreb kupcev. Svojo ponudbo so pričeli oblikovati po željah kupcev in pričeli nove izdelke uvajati bolj premišljeno ter bolj usmerjeno na potrebe trga (Ştefan & Crăciun, 2011). Tako sedanja podjetja tekmujejo med seboj, komu v večji meri uspe zadovoljiti potrebe kupcev.

Razvoj novih izdelkov se pojavi v primeru izteka ŽC nekega izdelka, v primeru slabe podobe izdelka (imidža) ter prerazporeditve sredstev (Hart, 1988). V skrbi za optimalen portfelj izdelkov je dolžnost podjetja, da skrbno nadzoruje dogajanje nad vsemi izdelki v ponudbi. Če gre za ukinitve šibkih izdelkov, še ni nujno potrebno, da ga nadomestijo z novim, če podjetje presodi, da ima v svojem portfelju dovolj drugih izdelkov, ki prinašajo podjetju denar.

V raziskavi izvedeni s strani podjetja Terra Technology (2015) je bilo ugotovljeno, da vpeljava novih izdelkov povečuje raznovrstnost, ne pa tudi prodaje, kar kaže podatek za obdobje 2010 do 2015, ko se je število izdelkov povečalo za 32 %, prodaja pa le za 4 %. Primeri iz prakse kažejo, da zmanjšanje raznovrstnosti izdelkov vodi v povečanje prodaje (Montague, 2016). Številne so ukinitve tudi med novimi izdelki. V zadnjem času se je izmed vseh novih izdelkov ukinito več kot 80 % izdelkov, le 20 % jih je nadaljevalo ŽC (Terra Technology, 2015).

Kazalnik uspešnosti izdelkov v ponudbi podjetja je t.i. dolgi rep. S širitvijo ponudbe se dolgi rep podaljšuje. Z raziskavo Terra Technology (2015) so ugotovili, da tisti izdelki, ki se v začetnem obdobju prodaje ne premaknejo v smeri dobro prodajanih izdelkov, bodo na konici repa tudi ostali. Montague (2016) ugotavlja, da pretirano širjenje ponudbe prinaša za podjetje veliko negativnih učinkov, med njimi so to: velike zaloge izdelkov, manjša točnost prodajnih napovedi, povečana raznolikost dela v proizvodnji (menjava orodij,

embalaže itd.), zmanjšani prihranki obsega in zmanjšana učinkovitost v planiranju in logistiki, na dolgi rok pa tudi zmanjšana dobičkonosnost. Cilj podjetja je ustvarjati dobiček, četudi je z zmanjšanim naborom izdelkov, vendar se s krčenjem ponudbe prodaja in marketing največkrat ne strinjata. Njihov cilj je povečati tržni delež, ki pa ga lahko pridobijo najlažje z raznovrstnostjo ponudbe.

3.3.3 Tržni potencial in trženjska strategija

Tržni potencial predstavlja največjo možno prodajo izdelka, ki jo lahko sprejme trg. Odvisen je od zasičenosti trga ter števila potencialnih kupcev. Potencialni kupci so tisti, ki izkazujejo interes in imajo finančna sredstva. Če je tem kupcem omogočen še dostop do izdelka, potem so to ciljni kupci oziroma ciljni trg za izdelek.

Constantin (2016) predlaga, da naj bodo podjetja pri tvorbi trženjske strategije osredotočena predvsem na razvoj izdelkov in tržno penetracijo. Namen tržne penetracije je prodati večje količine izdelkov obstoječim kupcem. Kupce najlažje in najhitreje prepričamo v večji nakup z znižanjem cene izdelka tako, da je ugodnejša od cene konkurenčnega izdelka, s povečanim oglaševanjem, preko širitve tržnih poti in/ali z izboljšavami izdelka.

Tržni potencial in napovedovanje prodaje sta tesno povezana. Napovedovanje prihodnje prodaje lahko poteka z anketami, na podlagi mnenj strokovnjakov ter preko pretekle prodaje, projicirane na prihodnje obdobje. Vse pa je odvisno od trženjske strategije, ki jo podjetje izbere za ta izdelek. Trženjska strategija določa cilje, povezane z izdelkom (dobiček, velikost prodaje, tržni delež itd.), ter elemente trženjskega spleta za doseganje teh ciljev (cena, lastnosti izdelka, distribucija, tržno komuniciranje). Trženjska strategija je odvisna od ciljnega trga in njegovih lastnosti, s čimer je povezano pozicioniranje, način oglaševanja, prodajne poti ter tudi cena izdelka, ki so jo kupci pripravljene plačati. Pri oblikovanju ciljev imajo vpliv tudi konkurenčni ponudniki, ki že zasedajo del trga in ga želijo z različnimi aktivnostmi ubraniti ali celo povečati svoj tržni delež. Trženjska strategija je odvisna tudi od faze ŽC izdelka, v kateri se nahaja izdelek. Več o trženjskih strategijah glede na faze ŽC sem zapisala v 1. poglavju.

3.3.4 Kupci

Ciljno trženje (segmentiranje) pomeni, da podjetje loči trg na več ciljnih skupin in se s svojo ponudbo osredotoči na eno (ali več) izmed njih. Kupci znotraj skupine imajo podobne želje in potrebe in zato jih je možno zadovoljiti z enako ponudbo. Segmentacija prinaša številne prednosti, ne le za kupce, ampak tudi za podjetje. Te prednosti najdemo na področju marketinških aktivnosti (bolj enotno oglaševanje), distribuciji (prodaja le preko najbolj zaželenih tržnih poti), bolj enotna cenovna politika idr. Največja prednost

segmentiranja je olajšano pozicioniranje izdelka (to je način razmišljanja o izdelku, ki ga želi podjetje ustvariti na strani kupcev).

Ko podjetje vstopi s svojo ponudbo na trg, je lahko deležno rivalstva s strani konkurenčnih podjetij. Dodatno nevarnost predstavlja tudi vstop novih podjetij v panogo, ki bi želeli prevzeti del kupcev. Pri iskanju ciljne skupine za izdelek je prvi korak preučitev zahtev trga in s tem preveritev povpraševanja po izdelku. Maksimalna prodaja izdelka, ki jo trg lahko sprejme, se imenuje tržni potencial in je odvisen od zasičenosti trga ter števila potencialnih kupcev. Večji tržni potencial ima podjetje v primeru, ko je trg manj zasičen s podobnimi izdelki/substituti in v primeru večjega števila potencialnih kupcev. Po končanem preučevanju značilnosti kupcev se izmed vseh kupcev na trgu poišče skupina potencialnih kupcev, na katero se podjetje osredotoči s svojo ponudbo. Nato podjetje izbere način, s katerim bodo potencialne kupce prepričali o nakupu izdelka. Pri tem si pomaga z oblikovanjem trženjskega spleta, kar pomeni natančno opredelitev lastnosti izdelka, njegovo ceno, tržne poti in način marketinškega komuniciranja.

Potrebe sodobnega potrošnika so postale precej bolj zapletene, saj je namen nakupa številnih izdelkov (predvsem nenavadnih in neuporabnih), da se zadovoljijo potrebe po izkazovanju socialnega statusa ali zadovoljevanja osebnih užitek. Tovrstne potrebe se hitro spreminjajo, kar se kaže pri dinamiki nakupa izdelkov, ki v največji meri zadovoljujejo te kratkotrajne potrebe (avtomobilska, tekstilna, živilska industrija idr.) (Štefan & Crăciun, 2011). Obnašanje kupca je odvisno od kulturnih, družbenih, osebnih in psiholoških dejavnikov (Kotler & Armstrong, 1990). Al-Khatib, Stanton in Rawwas (2005) delijo kupce glede na njihovo etičnost, zaupanje in oportunitizem. Oblikovali so tri skupine kupcev, in sicer načelne, nezaupljive ter podkupljive kupce. Načelni kupci so manj negotovi, oportunistični, relativistični ter bolj idealistični in zaupljivi od ostalih kupcev. Če se podjetje osredotoča na tovrstne kupce, naj deluje na pošten način ter pri poslovanju skrbi za čim večjo stopnjo zadovoljstva svojih kupcev. Nezaupljivi kupci so najmanj zaupljivi od vseh vrst kupcev, so previdni pri poslovanju ter malenkost bolj oportunistični, vendar še vedno etični. Pri sodelovanju s to vrsto kupcev se s pravim pristopom podjetja do kupca lahko vzpostavi močna vez in odlično sodelovanje. Podkupljivi kupci so sebični, oportunistični ter neetično naravnani. Ta vrsta kupcev je najbolj škodljiva za podjetje, saj se trudi na vse načine ogoljufati podjetje in delovati sebi v korist. Slika 9 prikazuje, da na obnašanje kupca vpliva tudi faza ŽC izdelka, kar bi pomenilo, da kupec drugače dojema nov izdelek kot tistega, ki je na trgu prisoten že dlje časa.

Slika 9: Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje



Vir: Prirejeno po P. Kotler & G. Armstrong, *Marketing—an introduction*, 1990.

Kupec je v zadnjih 20-ih letih postal osrednji dejavnik pri študijah iz različnih področij (ekonomsko, sociološko, psihološko, kulturno itd.). Vse bolj se zdi, da je postal kupec tisti, ki narekuje smer razvoja novih izdelkov. Vendar pa je kupec v očeh trgovca še vedno šibka oseba, saj je pripravljen kupiti vse, kar pritegne njegovo pozornost. Možnost izbiranja je postala glavna prednost sodobnega tržnega sveta. Pojavil pa se je problem, da je sedanja ponudba krepko preseгла zahteve, ki jih imajo kupci. Podjetja se v takih razmerah zavedajo pomena prodaje in marketinga in za njihovo delovanje namenijo več človeških in finančnih sredstev kot za ostale oddelke v podjetju. V zameno podjetja pričakujejo uspešno prodajo in dvig prihodkov iz tega naslova (Štefan & Crăciun, 2011).

Za kupce je zelo pomembno, da so izdelki narejeni po merah kupcev. Da bi se podjetja čim bolj približala potrebam kupcev, jih vabijo k sodelovanju pri ustvarjanju popolnoma novega ali izboljšavi obstoječega izdelka. Sodelovanje s kupci predstavlja vir konkurenčne prednosti za podjetje (Štefan & Crăciun, 2011). Paretoovo pravilo pravi, da 20 % kupcev ustvari 80 % prodaje. Če se podjetje osredotoči na ostalih 80 % kupcev, ki opravljajo manjše in manj pogoste nakupe, bo lahko s spremembo izdelka ogrozilo prodajo s strani dosedanjih (velikih) kupcev.

Pri ukinitvi izdelkov je potrebna pozornost na odziv kupcev (tako na B2B in B2C trgih). Na tem področju je zelo malo raziskanega, pa vendar dovolj, da potrdimo pomembnost le-tega. Homburg, Fürst in Prigge (2010) so v raziskavi ugotavljali vpliv ukinitve izdelka na zadovoljstvo in zvestobo strank. Dejstvo je, da vsaka ukinitvev izdelka kupcu povzroči napor, ker si mora kupec poiskati nadomestek za ukinjen izdelek. Hkrati, ko je kupec prisiljen iskati nadomestek, uvidi stroške in dvom v prihodnjo zanesljivost izdelkov, ki ogrožajo nadaljnje sodelovanje med kupcem in podjetjem. Kupec ceni vsako skrb podjetja, da ga pravočasno obvesti o ukinitvi, navede razlog za ukinitvev ter pomaga kupcu v nastali situaciji.

3.3.5 Povpraševanje

V času padajočega povpraševanja kupci povprašujejo po manjših količinah izdelkov določenega podjetja (ponudnika, trgovca), kot je bilo običajno. Podjetje lahko pričakuje zmanjšano povpraševanje še v nadaljevanju, če ne bo ustrezno ukrepalo. Ta pojav je zelo pogost za izdelke v fazi zrelosti.

Razlogi za upadanje povpraševanja so lahko različni in zajemajo tako notranje aktivnosti (aktivnosti v podjetju) kot zunanje aktivnosti. Podjetje, ki močno zaostaja za tehnološkim napredkom, bo kmalu zaostalo v primerjavi v prodajo konkurenčnih podjetij. Četudi je uporaba tehnologije ustrezna in v koraku s časom, lahko veliko škode podjetju naredijo neprimerne marketinške aktivnosti. Med podjetji se ves čas odvija boj za tržne deleže in aktivni marketing tekmecev lahko povzroči, da se bodo kupci raje zatekli k njihovi ponudbi. Manj vpliva imajo podjetja na upad kupne moči kupcev, ki je največkrat odraz gospodarskega stanja v državi. Podjetja so prisiljena v nenehno spreminjanje in izboljševanje svojih izdelkov, razlog za to pa so številni novi konkurenčni izdelki ter modne spremembe ter nevarnost za naveličanost kupcev (Snoj & Gabrijan, 2015).

Ko je ugotovljen razlog, ki vodi v zmanjšano povpraševanje, preučimo možnosti za oživitev upadajočega povpraševanja. Aktivnosti za oživitev upadajočega povpraševanja so številne, med njimi so najpogostejše: ponovno pozicioniranje izdelka, spreminjanje ali opuščanje zastarelih lastnosti izdelka, dodajanje novih funkcij izdelka, nova določila na področju cen in kupoprodajnih pogojev, okrepitev marketinškega komuniciranja, ponujanje izdelka novim ciljnim skupinam, uvedba sprememb na poteh nakupa in podaje ter dajanje civilnih pobud (Snoj & Gabrijan, 2015).

V primeru povečanega povpraševanja mora podjetje pravočasno zagotoviti sredstva, ki bodo omogočila proizvodnjo in distribucijo zelenih količin izdelka. Povečano povpraševanje po izdelku je želja vsakega podjetja. To je znak, da je izdelek dober, da jim je uspelo prepričati kupce o nakupu in jih želijo tudi obdržati. Naslednji korak je ohranitev (ali celo povišanje) ravni povpraševanja tudi za prihodnja obdobja. S povečanim

povpraševanjem se podjetju zvišuje tako raven prodaje kot dobička. V določeni točki ŽC izdelka je treba presežna sredstva pričeti vlagati nazaj v razvoj, saj le na ta način podjetje lahko še dolgo časa uspešno zadovoljuje kupce svojih izdelkov.

3.3.6 Konkurenca

Podjetja morajo poskrbeti, da na trgu, kjer se nahajajo številni med seboj podobni izdelki, kupec prepozna izdelek podjetja. Podjetja lahko to dosežejo z diferenciranjem izdelkov, kar zajema spremembo njihove ponudbe, do te mere, da se loči od ponudbe konkurenta. Če se izdelek loči od konkurentove ponudbe, vendar si še vedno delita isti tržni segment, se podjetje lahko odloči in preusmeri svoje aktivnosti na drug tržni segment. Tretji način v boju s konkurenco pa je cenovna konkurenca. Podjetje z nižjimi stroški si lahko privoščiti spustiti ceno svojega izdelka pod ceno konkurenta. Če gre za izdelek s podobnimi lastnostmi, je cena izdelka zelo močan dejavnik odločanja kupcev pri nakupu izdelka (Porter, 2008).

Obstajajo tri vrste konkurence (Burstein, 2012). Neposredno konkurenco predstavljajo podjetja, ki proizvajajo podobne izdelke in imajo isti prihodkovni cilj. Če razložim na primeru s sveta video iger, bi to pomenilo, da ima podjetje, ki si ukvarja pretežno z video igrami, za svojo neposredno konkurenco podjetje, ki ima za svojo glavno ponudbo video igre. Posredno konkurenco predstavljajo podjetja, ki imajo v svoji ponudbi podoben izdelek, vendar ni to njihova glavna ponudba. Na primeru bi to pomenilo, da ima podjetje z video igrami za svojega posrednega konkurenta podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo krofov, vendar je za popestritev svoje ponudbe razvilo še video igro, v kateri nastopajo krofi. Obstaja pa še tretji tip konkurenta, ki ima v svoji ponudbi popolnoma drugačen izdelek, pa vendar tekmuje za istega kupca z omejenimi finančnimi sredstvi in časom. Nadomestek video igram so lahko knjige, športni pripomočki, gledanje televizije, igranje z igračkami itd. in vsi lahko izpodrinejo nakup video iger. Ko podjetje prepozna svoje prave konkurente, šele takrat lahko ustrezno oblikuje svojo strategijo trženja in tudi lastnosti izdelka, če je to potrebno.

Konkuriranje podjetij je možno zaslediti tudi na tržnih policah. Prodajalne imajo omejen prostor, v katerem želijo številni ponudniki pridobiti del tega prostora za predstavitev in prodajo svojih izdelkov. Ta prostor je zelo pomemben za podjetja, ki prodajajo svoje izdelke pretežno v trgovinah. Trgovinske police so vedno popolnoma zapolnjene z izdelki različnih ponudnikov in različnih blagovnih znamk. Prostor na trgovinskih policah je različno ovrednoten in tako najboljši ponudniki zakupijo police, na katerih kupec najprej opazi izdelek. Za kupčevo pozornost tekmujejo tako proizvodna podjetja s svojimi blagovnimi znamkami kot tudi trgovska podjetja s trgovskimi blagovnimi znamkami. V Zahodni Evropi se je tržni delež trgovskih blagovnih znamk povzpел in znaša med 30 in 45 %, na vzhodu Evrope je nekoliko nižji in znaša med 20 in 30 %. Med vsemi državami

sveta je v državah Evrope delež trgovskih blagovnih znamk precej nad svetovnim povprečjem, ki je v letu 2014 znašal 16,5 % (Amrouche & Zaccour, 2009; Nielsen, 2014). Prednost pri oblikovanju prodajnega prostora ima vsekakor trgovsko podjetje, ki odloča, kakšno strategijo bo izbralo za svojo ponudbo. Lahko se odloči za strategijo diferenciacije (podjetje se želi s svojo ponudbo razlikovati od konkurenčne ponudbe) ali strategijo imitacije (podjetje posnema svojega konkurenta) in na podlagi tega opredeli prodajni prostor sebi ter ostalim ponudnikom, cilj pa je maksimizirati svoj dobiček. Trgovske blagovne znamke največkrat konkurirajo z ostalimi blagovnimi znamkami na podlagi cene in kvalitete, medtem ko si ostala podjetja krepijo ponudbo na podlagi blagovne znamke in marketinških aktivnosti, ki so povezane z njo (Martin-Herran & Taboubi, 2005). Izdelčna proliferacija (večanje števila različnih variant istega izdelka) povečuje stroške zakupa prodajnih polic. Tista podjetja, ki managirajo z izdelki, po katerih je veliko povpraševanje, so s strani trgovcev bolj zaželeni, saj privabljajo kupce. Za take izdelke so cene zakupa prodajnih polic majhne ali pa jih sploh ni. Izdelkom z majhno količino prodanih izdelkov in novim izdelkom trgovska podjetja skorajda ne dovolijo zasedati prostora na njihovih policah, saj ga raje namenijo za dobro prodajane izdelke (Messinger & Chu, 1995).

Podjetje, ki se odloča za prenovo izdelka, mora biti pozorno, da se bo njegova ponudba ločila od ostalih ponudnikov. Prepoznati mora prave konkurente ter s svojo ponudbo uspeti povečati in zadržati tržni delež. Ker trgovine rade polnijo svoje police z izdelki, po katerih kupci povprašujejo, v svoji ponudbi raje naredijo prostor za uspešnejše kot šibke proizvode. Pri pogajanju za prodajni prostor naj si podjetje s pomočjo svojih bolj prodajanih proizvodov pribori prostor še za nove, prenovljene in šibkejšje proizvode.

3.3.7 Tržne poti

Tržne poti so vse tiste poti, ki vodijo od proizvajalca do kupca in predstavljajo enega izmed štirih področij trženjskega spleta. Uporaba različnih tržnih poti se razlikuje glede na to, v kateri panogi se podjetje nahaja, kakšne vrste izdelkov proizvaja ter kakšen je poslovni model podjetja (Erwig Marion Kauffman Foundation, 2006). V novejšem času, ko je internet postal dostopen širšemu številu prebivalcev sveta, podjetja vse več uporabljajo internet kot eno od mnogih tržnih poti. Dober primer je razmah uporabe interneta kot zelo dobro izbrane tržne poti v tekstilni industriji, kjer so za prodajo svojih izdelkov še pred dobrim desetletjem uporabljali le fizične prodajalne.

Tržne poti lahko potekajo neposredno med proizvajalcem in kupcem, lahko pa so vključeni še drugi vmesni členi v tej verigi (veletrgovci, distributerji, trgovci, agenti itd.). S pomočjo tržnih poti je izdelek dostopen širši skupini kupcev kot bi bil drugače. Dostopnost izdelka je eden najpomembnejših dejavnikov pri nakupnem odločanju (Ștefan & Crăciun, 2011). Boljšo dostopnost izdelkov podjetje zagotavlja s širitvijo tržnih poti, s stalnim zagotavljanjem izdelkov na policah trgovin, hitrim obravnavanjem spletnih naročil itd.

Uporaba vmesnikov na poti med proizvajalcem in kupcem ima tako prednosti kot slabosti. Prednost se pojavi že pri razporeditvi zalog izdelka, ki ga lahko skladiščijo posredniki. Tako so proizvajalci prihranjeni stroški skladiščenja, ki jih imajo potem posredniki. Prednost in slabost so odnosi med trgovci in končnimi kupci. Če trgovec svoje delo opravi strokovno, bo kupec to projiciral na izdelek in ga tudi kupil. Pomembno vlogo nosi tudi končna cena izdelka. Če so marže visoke, bo tudi končni izdelek dražji, kar pa lahko povzroči nezainteresiranost kupcev za nakup izdelka. Z uporabo tržnih poti, ki vključujejo posrednike, si podjetja s tem pomagajo, da se lažje osredotočijo na proizvodnjo izdelka, skrb za prodajo pa je prepuščena posrednikom.

Uporaba tistih tržnih poti, ki dosežejo ciljne kupce, je za prodajo izdelka zelo pomembna in prinaša velike koristi za vse v verigi (za proizvajalca, trgovca in kupca). Neučinkovite tržne poti so vse tiste poti, ki ne dosega ciljnih kupcev, ki slabšajo ugled izdelka, take, preko katerih je prodaja zelo nizka, take, ki prinašajo podjetju preveč stroškov itd. Uporaba takih tržnih poti prinaša škodo tako za izdelek kot podjetje. Uporaba napačno izbranih tržnih poti slabi prodajo izdelka, kar lahko ne nazadnje vodi tudi v ukinitvev izdelka. Z izbiro prave tržne poti je ŽC izdelka lahko bistveno daljši, kot če tržna pot ni ustrezna. Pri širjenju izdelkov na tuje trge je treba preveriti, katere tržne poti bodo dosegle ciljne kupce na tujih trgih, saj se lahko nakupne navade potrošnikov razlikujejo od države do države (Coughlan, Anderson, Stern, & El-Ansary, 2001; Frazier, 1999).

3.4 Dejavniki poslovanja podjetja

3.4.1 Strategija podjetja

Že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja so strokovnjaki s področja trženja (Avlonis in James, Salerno, Gauthier idr.) zavrgli misel, da ukinitvev izdelkov nastopi le zaradi nezadostne prodaje ali nedoseganja zadostne stopnje dobička. Razlogi za ukinitvev/prenovo so lahko globlji in so tesno povezani s strategijo podjetja ter zunanjimi gospodarskimi dejavniki. Vzpostavitev tržnih strategij je ključni proces pri prihodnjem načrtovanju dejavnosti družbe.

Strategija podjetja definira poslovne cilje ter vire, v katere bodo vlagali svoja sredstva za dosego teh ciljev. Trženjska strategija, v katero spada izbira ciljnih trgov, tržnih poti, določanje cene, načina oglaševanja idr., je hkrati tudi del strategije podjetja. Cilj uporabe strategije podjetja je, kar se da, najbolje izkoristiti tržne priložnosti. Skladnost strategije podjetja in strategije managementa izdelkov je zelo pomembna, da podjetje dosega zastavljene cilje. Na podlagi strategije managementa izdelkov se ločijo bolj uspešni izdelki od manj uspešnih in za vsakim se lahko skriva drugačna strategija izdelka oziroma strategija blagovne znamke. Management izdelkov je način odločanja o izdelkih, preko

katerega ocenimo, katere izdelke je smiselno obdržati v ponudbi, katere je bolje odstraniti ali celo uvesti nov izdelek, da se čim bolj približajo strategiji podjetja (Uggla, 2015).

Slika 10: Skladnost strategije podjetja, strategije izdelka ter tržnih priložnosti



Vir: Prirejeno po H. Uggla, Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy, 2015.

Če podjetju uspe najti težišče med strategijo podjetja, strategijo blagovne znamke in priložnostmi na trgu, jim bo to prineslo največjo možno korist (Slika 10). Včasih bo za doseganje cilja treba ukiniti kak izdelek in narediti prostor za novega (prenoviti izdelek) ali pa bo potrebna uvedba popolnoma novega izdelka.

3.4.2 Podoba podjetja

Podoba podjetja oziroma ugled je način, kako zunanji deležniki dojemajo podjetje, dejavnost podjetja ter njihove izdelke. Podobo podjetja sestavljajo trije kazalniki: naravnost podjetja h kupcem, pojavljanje podjetja v medijih ter mnenje ljudi o podjetju. Podoba podjetja je zelo močan dejavnik v nakupnem odločanju, saj je v zelo močni povezavi z zvestobo kupcev (Upamannyu, Sankpal, & Gupta, 2015). Znaki, ki kažejo na slabo podobo podjetja, so: visoka fluktuacija zaposlenih, veliko zmanjšanje števila kupcev, prodaja izdelka po nižji ceni zaradi nizkega razmerja med ceno in vrednostjo za kupca (angl. *Value for money*) ter slabi odnosi nadrejenih v podjetju z osebjem zaposlenim v prodajalnah ali odnosi med vodstvom podjetja in oblastmi. Slaba podoba podjetja prinaša številne slabosti za podjetje, saj lahko zviša stroške za podporo prodaji, stroške za razvoj izdelkov, plače zaposlenih, dividende itd. Ker se veliko kupcev in tudi poslovnih partnerjev odloča na podlagi zaupanja, se v primeru slabe podobe podjetja, zmanjša

prodaja in pripravljenost na sodelovanje s podjetjem. Podoba podjetja se gradi dolgo in temelji na iskrenosti in pravičnosti vseh v poslovanju. Podoba podjetja predstavlja konkurenčno prednost in zato se podjetja zelo trudijo graditi in ohranjati dobro podobo podjetja. Podoba podjetja vse bolj pridobiva pomembnost, saj so se podjetja znašla v razmerah, kjer je postalo grajenje uspeha na podlagi blagovnih znamk drago, neprestano spreminjanje izdelkov prenaporno, kjer zvestoba kupcev upada in kjer se izvaja pretiran nadzor deležnikov nad managementom podjetja (Goldring, 2015). Podjetje, ki deluje na več lokacijah ali več državah, mora skrbeti za usklajeno delovanje in spoštovanje pravil podjetja. Podoba podjetja se lahko oslabi v primeru afer in lahko nosi dolgotrajne posledice za podjetje.

Zelo močna povezava obstaja med družbeno odgovornim ravnanjem in ugledom podjetja. Družbeno odgovorno ravnanje pomeni upoštevanje zakonov ter pravil za izboljšanje stanja v družbi. Izvaja se tako znotraj podjetja (skrb za zaposlene) kot navzven (vplivi na skupnost). Družbeno odgovorno ravnanje podjetje kaže v dejanjih za varovanje okolja, z etiko v ravnanju in odnosu z zaposlenimi, s filantropijo ter s prostovoljstvom. Podjetja se za družbeno odgovorno ravnanje odločajo iz več razlogov, in sicer zaradi presežnih sredstev (npr. dobiček nad pričakovanim dobičkom), zaradi izboljšane učinkovitosti, ki jo prinaša podjetju družbeno odgovorno ravnanje, zaradi neodgovornih ravnanj v preteklosti ter kot varovalo za morebitna prihodnja neodgovorna ravnanja (Charles, Germann, & Grewal, 2016). Odgovornost podjetij se odvija na štirih ravneh. Prvo raven predstavljajo neposredno povezani s podjetjem (zaposleni, managerji, lastniki itd.), drugo raven predstavlja spoštovanje zakonov v državi, na tretji ravni so podjetja, ki sodelujejo z družbeno odgovornim podjetjem in zadnjo raven predstavlja odgovornost v dobrobit naslednjih generacij (Pavie, Scholten, & Carthy, 2014).

Podoba podjetja ima velik pomen za podjetje. Podjetja jo gradijo na več načinov, med njimi tudi preko svojih izdelkov. Podjetja, ki inovirajo izdelke, se pogosto zaradi kompleksnosti izdelka ne zavedajo posledic, ki jih nov izdelek prinaša. Prav tako obstaja nevarnost neetičnosti in kršitve morale zaradi pretirane spremembe izdelka (Pavie et al., 2014). Veliko pomislekov nosijo podjetja glede razvoja in ukinitve izdelkov, za katere je trg zelo majhen, vendar so izdelki, za družbo zelo potrebni. S tem problemom se srečujejo predvsem farmacevtska podjetja, ki za razvoj zelo specifičnih zdravil, ki zdravijo bolezni, ki jih ima le peščica ljudi, lahko porabijo zelo velike vsote denarja, vendar si na ta način krepijo in še izboljšujejo podobo podjetja. Vsaka afera, škandal, okoljska nesreča itd., ki se zgodi podjetju, ima negativen učinek na kupce, kar se hitro odrazi v zmanjšani količini prodaje izdelkov tega podjetja.

3.4.3 Razvoj znanosti in tehnologije

Zanemarjanje inovacij je pogost problem pri podjetjih z uspešnimi izdelki in zavidljivimi bilancami in se imenuje Thomas Lawson sindrom. Za sindrom je značilno, da podjetje predolgo podpira obstoječe proizvode in procese in na njih razvija izboljšave. Primer Thomas Lawsonovega sindroma je podjetje DuPoint, ki proizvaja pnevmatike. Podjetje je bilo v šestdesetih letih zelo uspešno. Vsi njihovi izdelki so temeljili na najlonu. Ko je bilo že očitno, da nov material poliester veliko obeta, so še vedno vztrajali in razvijali na osnovi najlona, medtem ko so tekmeci prešli na proizvodnjo s poliestrom. Trg je pnevmatike na osnovi poliestra zelo dobro sprejel in na ta način je prej zelo uspešno podjetje izgubilo prevladujoč tržni delež.

Za živilsko panogo je značilen bolj počasen razvoj tehnologije izdelave samega izdelka, bolj hitro se razvija tehnologija pakiranja. Razlog bi lahko iskali pri številnih tradicionalnih živilih. Za tradicionalna živila (npr. kruh, mleko, med, mineralna voda ipd.) je značilno, da so potrošniki teh živil navajeni in pričakujejo, da taka tudi ostanejo. In zato pri tradicionalnih živilih potrošnik ne želi inovacij v senzoričnih lastnostih živila, je pa odprt za inovacije embalaže predvsem z vidika priročnosti (Guerrero et al., 2009). Za manjše razvoje (tako izdelka kot procesov) znotraj podjetja je priporočljiva uporaba Kaizen metod oziroma metod stalnih izboljšav. Največkrat gre za manjše spremembe, ki so plod znanja in veščin zaposlenih in služijo za izboljšanje produktivnosti in kvalitete delovanja v podjetju. Predvsem v takih panogah, kjer je pretirano inoviranje skorajda nezaželeno, pridejo v poštev že omenjene Kaizen metode, ki namesto samega izdelka izboljšajo druge procese, ki so povezani z izdelkom. Kaizen metode so uporabne na vseh področjih dela, vendar je njihovo delovanje v proizvodnem delu podjetja bolj opazno. S pomočjo Kaizen metod se poveča učinkovitost proizvodnega procesa, kar pa se odraži na znižanju stroškov izdelkov podjetja (Kaplan & Cooper, 1998). Nekatero izmed Kaizen metod so PDCA (planiraj – izvedi – preveri – ukrepaj), TQM (celovito zagotavljanje kakovosti), Just in time, TPM (celovito produktno vzdrževanje) itd.

3.4.4 Združitve podjetij

Združitve podjetij so vse pogostejši pojav, katerega možna posledica sta opuščanje blagovnih znamk in posameznih izdelkov. Izdelki prevzemnega in prevzetega podjetja, ki si delita isti trg, imata lahko po prevzemu v lasti konkurenčne izdelke. Pri večjih podjetjih, ki so širili svoje poslovanje v druge kraje/države, težijo k enotnosti poslovanja preko celotnega podjetja, vključno s podružnicami. Zato so številne podružnice podjetij prisiljene ravnati v skladu s politiko matičnega podjetja, saj le tako podjetje lahko deluje enotno. To se lahko opazi pri odločanju, ki ga po navadi izvaja kar matično podjetje.

Zaradi lažjega in bolj učinkovitega managementa izdelkov podjetje izmed konkurenčnih izdelkov, ki jih ima v lasti, vedno ukine tiste, ki so šibkejši. Če se podjetje odloči obdržati oba izdelka, poskrbi, da drugi izdelek repositionira in tako doseže druge ciljne uporabnike, kot jih ima izdelek, s katerim sta si konkurirala (Varadarajan et al., 2006). Če ima prevzeto podjetje v naboru svoje ponudbe tudi izdelke, ki ne sovpadajo s ponudbo prevzemnega podjetja, se prevzemno podjetje nagiba k njihovi ukinitvi. Prav tako ukinejo ali prenovijo izdelke, katerih podoba je v nasprotju s strategijo podjetja. Pri blagovnih znamkah je poleg ukinitve in preнове na voljo tudi možnost odprodaje blagovne znamke.

Management izdelkov in blagovnih znamk je lahko (ne)učinkovit tako v manjših kot v velikih podjetjih, odvisno od strategije podjetja in odločevalcev v podjetju, vendar pa sama velikost podjetja nima nobenega vpliva na pogostost ukinitvev izdelkov (Hart, 1988).

3.4.5 Gospodarstvo in zakonodaja

Kazalniki, ki kažejo stanje gospodarstva, so: inflacija, BDP (bruto domači proizvod), stopnja brezposelnosti idr. (Graham, 2016). Gospodarske razmere imajo neposreden vpliv na podjetja ter posreden vpliv preko kupcev. Posreden vpliv slabih gospodarskih razmer se kaže v nizki stopnji zaposljivosti, kar posledično pomeni manjšo kupno moč prebivalstva. Po gospodarski krizi se čuti, da se nakupne navade prebivalstva spreminjajo. Po zadnji gospodarski krizi leta 2008 je zaznati, da kupci nakupujejo bolj premišljeno z vsoto denarja, ki jim je na voljo. Gospodarstvo in podjetja so zelo povezana in vplivajo eden na drugega. Z izboljšanimi razmerami v gospodarstvu se izboljšajo tudi razmere v podjetjih (na trgu) ter obratno, ko so razmere v podjetjih dobre, se bodo tudi gospodarske razmere izboljšale. Rešitev v primeru slabih gospodarskih razmer je izvoz izdelkov na tuje trge. Z razpršenostjo tržne mreže na domače in tuje trge se podjetje izgone slabi prodaji na domačem trgu ter še vseeno prispeva v dobrobit k domačemu gospodarstvu. Slovenija se zaveda slabega gospodarskega položaja in zato je v ta namen razvila Resolucijo o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020 (ReRIS11-20), v kateri opisuje stanje v Sloveniji, vizijo ter ukrepe. V resoluciji spodbuja prenos znanja, učinkovitost raziskav, sodelovanje na mednarodni ravni ter v OECD (organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj), financiranje raziskovalno-razvojnih dejavnosti, dvig ravni etičnosti pri raziskovalno-razvojnem delovanju, razvoj podjetniško-inovacijske infrastrukture ter vpeljavo spodbud za razvoj inovativnega gospodarstva (povečano zasebno vlaganje v razvoj, krepitev davčnih spodbud, spodbude za zagon podjetij, spodbujanje internacionalizacije idr.).

Zakonodaja je po eni strani naklonjena inovacijam, po drugi strani jih lahko zelo omejuje. Pri inoviranju se lahko zgodi, da se pri razvoju izdelka podjetje preveč opira na obstoječ izdelek, ki ni plod njegovega dela. Za zaščito proti takemu razvoju izdelkov obstajajo patentne omejitve, ki zaščitijo prvotnega inovatorja in preprečuje »kraj« in uveljavitev

ideje za nov izdelek. Zakon o varstvu potrošnikov ter številni pravilniki (npr. pravilnik o kakovosti pekovskih izdelkov, o kakovosti mesnih izdelkov, zakon o izdelkih iz plemenitih kovin idr.) ščitijo potrošnike pred nekakovostnimi izdelki in izdelki z napako. Zakoni, ki ščitijo okolje pred nevarnimi snovmi (in izdelki), sicer zahtevajo od podjetij več sodelovanja, vendar vse to z namenom preprečitve resnejših posledic za okolje in prebivalstvo (izdelki, ki vsebujejo gensko spremenjene organizme, radiofarmaceutski izdelki, uredba o emisiji snovi in toplote za proizvodnjo farmacevtskih izdelkov idr.). V zakonodaji najdemo tudi akt o promocijskem umeščanju izdelkov in sponzoriranju, ki služi predvsem v marketinške namene in širšo prepoznavnost med potrošniki.

Glede na stanje v gospodarstvu in zakonodaji obstajajo številne možnosti za razvoj novih izdelkov. Če podjetje dobro posluje lahko del svojega dobička nameni v razvoj in raziskave, nekaj sredstev pa lahko pridobi s strani države. Inovativnost je v splošnem podprta, saj prinaša veliko dobrega za gospodarstvo. V primeru slabega gospodarskega stanja in slabega stanja podjetja so možnosti za razvoj okrnjene. V takem primeru mora podjetje storiti vse, da izboljša svoje poslovanje. Po pregledu nabora izdelkov v svoji ponudbi temeljito preuči kandidate za ukinitve ter racionalizira svojo paleto izdelkov. Ob optimalnem številu izdelkov je tudi poslovanje za podjetje v stagnaciji lažje in vodi nazaj na pot do uspeha.

Zakonodaja je pomembna, vendar so omejitve postavljene razumno, predvsem z namenom, da bi preprečili kopiranje izdelkov, za zagotavljanje kakovosti ali preprečevanju škodljivih vplivov na okolje. Spoštovanje zakonov ne predstavlja večje omejitve pri inoviranju izdelkov. Če ima podjetje v svoji ponudbi izdelek (ali pa uporablja tehniko proizvodnje), ki je v nasprotju z zakonom, pa lahko privede tudi do ukinitve proizvodnje oziroma izdelka.

4 KVALITATIVNA RAZISKAVA O FORMALIZACIJI PROCESA TER DEJAVNIH ODLOČANJA PRI PRENOVI IN UKINITVI IZDELKOV

V tem poglavju bom predstavila raziskovalni problem, cilje raziskave, načrt načrtovanja, njeno izvedbo in podam ugotovitve empirične raziskave. Poglavje zaključim z diskusijo.

4.1 Predstavitev raziskovalnega problema in ciljev raziskave

Pomen učinkovitega managementa izdelkov postaja vse večji. Ukinitve izdelkov je ena izmed aktivnosti managementa izdelkov, ki je bolj malo raziskana. Podjetja na splošno ne dodeljujejo velikega pomena področju ukinitve izdelkov. Ukinitve izdelkov je nujna, da v podjetju ne pride do preširokega nabora izdelkov, ki jih podjetje prodaja, saj je preširok nabor izdelkov lahko časovno in stroškovno potraten. Če podjetje obvladuje optimalno

število izdelkov, vendar določeni izdelki ne prinašajo pričakovanih rezultatov, jih lahko zamenjamo z njihovimi (prenovljenimi) različicami in to imenujemo prenova izdelkov. Pri načinu odločanja o ukinitvi in prenovi izdelkov so podjetja pod vplivom številnih dejavnikov. Te dejavnike sem predstavila v teoretičnem delu magistrskega dela. Proces odločanja o prenovi in ukinitvi izdelkov ter dejavnike, ki vplivajo na način odločanja, sem preverila in predstavila v empiričnem delu naloge.

Namen raziskave je spoznati način odločanja pri ukinitvi in prenovi izdelkov, preveriti stopnjo formalizacije in prepoznati bolj in manj pomembne dejavnike odločanja v procesu odločanja o ukinitvi in prenovi izdelkov.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali podjetja pri svojem odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov uporabljajo formaliziran pristop, katere dejavnike upoštevajo pri odločanju o ukinitvi in prenovi podjetja znotraj iste panoge ter ali so najpomembnejši dejavniki odločanja še vedno vrednost prodaje, dobiček ter tržni delež.

4.2 Kvalitativna raziskava o formalizaciji procesa in dejavnikih odločanja pri prenovi in ukinitvi izdelkov

4.2.1 Metoda kvalitativne raziskave

Kvalitativne metode raziskav so se na področju trženja uveljavile predvsem v primerih, ko želimo razumeti procese odločanja potrošnikov, podjetij in drugih deležnikov. Kvalitativnih metod raziskovanja ne smemo razumeti kot metod, ki bi konkurirale kvantitativnim metodam raziskovanja, saj sta oba načina raziskovanja enako pomembna. Ker je za razumevanje določenih področij uporaba kvalitativnih metod nujna, saj lahko pojasnijo veliko več kot kvantitativne metode, ne smemo podcenjevati njihovega pomena v znanstvenem raziskovanju (Sarma, 2015; Yin, 1994). Kvalitativne raziskave so subjektivne narave, ne vključujejo merjenja hipotez in matematičnih izračunov, kar pa ni v skladu z definicijo znanstvenega raziskovanja in to je razlog, da je uporaba kvalitativnih metod manj uporabljena in priznana. Poudarjen je problem pristranskosti raziskovalca, pomanjkljivost strogosti, zanesljivosti, veljavnosti in ponovljivosti poskusa (Sarma, 2015). Kvalitativne metode lahko vsebujejo pristope, metode in tehnike, ki se uporabljajo na različnih področjih, kot so etnologija kulturologija, sociologija ipd. in zato je zaradi raznolikosti kvalitativnih raziskav le te težko validirati in ponoviti. Guba (1981) svetuje, naj kvalitativni raziskovalci pri svojem delu upoštevajo načelo resnice, uporabnosti, skladnosti in nevtralnosti, da bo njihovo delo doseglo večjo stopnjo verodostojnosti.

Metode kvalitativnega raziskovanja (Yin, 1994):

- utemeljena teorija, pri kateri raziskovalci na podlagi (naključno) zbranih podatkov iščejo povezave in jih tako razvrščajo v kategorije. Te kategorije lahko postanejo podlaga za nastanek neke nove teorije;
- etnografija, s katero raziskovalec opazuje opisuje vrednote, prepričanja in prakse skupin določenih kultur;
- fenomenologija, s katero raziskovalec odkriva pravi pomen in smisel obstoja določenega pojava;
- študija primera, ki služi za raziskovanje določenih posledic pojavov ter s tem hkrati odgovarja na vprašanja »zakaj« in »kako« delujejo tej pojavi.

Študija primera sodi med metode kvalitativnega raziskovanja, vendar lahko vsebuje tudi kvantitativne prijeme raziskovanja – odvisno od raziskovalnih vprašanj in ciljev raziskave. Študija primera je zelo uporabna pri raziskovanju področij, ki so usmerjena v prakso (javna uprava, management, vzgoja in izobraževanje itd.), saj s študijo primera največkrat odgovarjamo na vprašanja »kako« in »zakaj«. Študija primera zajema celovit opis posameznega primera (ali manjšega števila primerov) in je podkrepljena z analizo (Starman, 2013). Prednost študije primera je, da z manjšim vzorcem dosežemo visoko stopnjo veljavnosti (Starman, 2013).

Metoda študije primera je bila uporabljena tudi v magistrskem delu za namene poglobljenega razumevanja procesa odločanja o ukinitvi in prenovi izdelkov. V študiji primera je možno uporabiti več virov podatkov, kamor spada dokumentacija podjetja, intervjuji, opazovanje, arhivski zapisi, artefakti idr. Tehnika analiziranja se uporablja za iskanje vzorčnih povezav, grajenje razlag, analizo časovnega poteka pojava itd. Študija primera je primerna tako za raziskovalno (eksplorativno), opisovalno (deskriptivno) in razlagalno (eksplanatorno) fazo raziskovanja. Študija primera vključuje neposredno opazovanje dogodkov, ki je podkrepljeno z intervjuji z osebami, ki so vpletene v dogodek. Z uporabo študije primera lahko pojasnimo določene odločitve oziroma set odločitev – zakaj so se tako odločili, kako so bile te odločitve sprejete, realizirane in kakšni so bili rezultati (Schramm, 1971). Yin (1994) opozarja, da študija primera ni vedno zgolj kvalitativne narave, ampak je lahko kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih metod, predvsem, ko gre za pojave, ki so preveč kompleksni, da bi jih pojasnili zgolj z eno vrsto raziskovalnih metod. Študija primera se uporablja tudi za raziskovanje pojavov, pri katerih nimamo jasnih odgovorov/rezultatov. Za dobro opravljeno študijo primera je nujna temeljita analiza teoretičnega ozadja pojava, ki ga raziskujemo.

Študija primera v magistrskem delu je temeljila predvsem na podatkih, pridobljenih s pomočjo globinskih polstrukturiranih intervjujev. Polstrukturirani intervju je precej fleksibilna oblika intervjuja, saj je v takem primeru intervjuja zastavljena okvirna vsebina

intervjuja z načrtom vprašanj, ki ohranjajo rdečo nit pogovora, vendar je dopuščeno sprotno zastavljanje dodatnih vprašanj. Pri izvajanju polstrukturiranega intervjuja je izpraševalcu dopuščeno veliko več svobode kot pri uporabi strukturiranega intervjuja. Prednost nestrukturiranega in polstrukturiranega intervjuja (v primerjavi s strukturiranim intervjujem) je, da se vprašalnik lahko prilagodi glede na odgovore intervjuvanca in so mu pri določenih temah zastavljena dodatna vprašanja, ki so pri nekem drugem intervjuvancu ne bi bila relevantna.

V študiji primera sem preučevala dejavnike odločanja pri prenovi in ukinitvi izdelkov, ki so spremenljivke, ki jih s kvantitativnimi metodami težko merimo. V analizi podatkov sem uporabila induktivno metodo, saj sem na podlagi posamičnih dejstev utemeljevala splošna spoznanja. Uporabila sem tudi deduktivno metodo, saj sem poskušala kritično ovrednotiti način odločanja podjetij pri procesu ukinitve in prenove izdelkov ter razbrati pomembnost posameznih dejavnikov odločanja (na osnovi splošnih spoznanj sem utemeljevala posamična dejstva). Na koncu sem pridobljene rezultate analize obeh podjetij medsebojno primerjala in podala ugotovitve, ali se načini odločanja in pomembnost dejavnikov razlikujejo glede na posamezno podjetje znotraj iste panoge.

4.2.2 Določitev vzorca in potek intervjujev

Za kvalitativne metode raziskovanja je značilen vzorec z majhnim številom udeležencev in za tak vzorec je težko dokazati, da je reprezentativen. V primeru kvalitativnih metod ima raziskovalec zelo pomembno vlogo. Tekom pridobivanja informacij mora ostati neodvisen, kar pomeni, da nikakor ne sme vplivati na raziskavo, razumeti mora pridobljene informacije in jih kasneje tudi pravilno interpretirati (Sarma, 2015). Študijo primera je možno narediti že na enem primeru, vendar je analiza na dveh ali več primerih omogoči boljši vpogled v pojav ter omogoči primerjavo med primeri. V magistrskem delu bom raziskovala proces odločanja o ukinitvah in prenovah v dveh večjih slovenskih podjetjih, ki sodita v isto panogo. Podjetji proizvajata izdelke za široko potrošnjo, s katerimi oskrbujeta bolj ali manj iste potrošnike, vendar pa si izdelki med seboj ne konkurirajo. Ker podjetji prihajata iz iste panoge, to predstavlja prednost pri moji raziskavi, saj mi omogoča boljšo primerjavo med podjetjema, ki proizvajata izdelke za isto skupino porabnikov in se pri tem srečujeta s podobnimi izzivi in težavami, vendar se z njimi spopadata na podobne ali različne načine, odvisno, na katerem področju. Te razlike opazimo pri analizi posameznih skupin dejavnikov, ki vplivajo na odločanje o ukinitvah in prenovah izdelkov (finančni dejavniki, prvine izdelka, tržni dejavniki in dejavniki poslovanja podjetja).

Po oblikovanju teoretičnega dela sem stopila v kontakt z večjimi slovenskimi podjetji in pozitivno sta se odzvali dve podjetji. Razlog za izbiro vzorca (večja slovenska podjetja), je v njihovem načinu managementa izdelkov in pogostosti izvedbe ukinitve in prenov izdelkov, kar je služilo k boljšemu razumevanju procesa odločanja o ukinitvi in prenovi

izdelka. Obe podjetji prihajata iz iste panoge, zato se je tudi pokazala priložnost, da nadgradim empirični del naloge še s primerjavo podjetij znotraj iste panoge. Zaradi načina delovanja podjetij in njihove specifičnosti dela, sem se odločila za izvedbo globinskih polstrukturiranih intervjujev in na ta način pridobila čim več podatkov o delovanju posameznega podjetja. Predhodno izdelan opomnik, izdelan v skladu s tematiko magistrskega dela (Priloga 1), je služil kot okvir za izvedbo intervjujev. Oba intervjuja sem izvedla na sedežu podjetij, v pisarnah sodelujočih, saj je bilo to časovno najbolj ugodno za oba intervjuvanca. Izvedba intervjujev je potekala v decembru 2015 ter septembru 2016. Vsak intervju je trajal približno eno uro. Snemanje pogovora ni bilo dovoljeno, zato sem si tekom vsakega intervjuja zapisovala povzetke pogovora. Pri analizi sem uporabila povzetke intervjujev ter javno dostopne informacije iz letnih poročil podjetij. Povzetka intervjujev sta v strjeni obliki priložena na koncu magistrskega dela, v poglavju Priloge. Poročanje o ugotovitvah je podano v poglavju 4.3 Analiza in interpretacija rezultatov.

4.3 Analiza in interpretacija rezultatov

Rezultati kvalitativnega raziskovanja so razdeljeni na dva večja tematska sklopa.

V prvem sklopu številne pridobljene informacije o procesu odločanja o ukinitvi in prenovi izdelkov analiziram in primerjam med podjetjema A in B. Cilj magistrskega dela pa je bil preveriti, ali podjetja uporabljajo formaliziran način odločanja, ki je za management izdelkov zelo priporočljiv v izogib številnim težavam (Avlonitis, 1985).

V drugem sklopu analiziram in primerjam med obema podjetjema vpliv štirih skupin dejavnikov (finančni dejavniki, prvine izdelka, tržni dejavniki ter dejavniki poslovanja podjetja) na odločanje o ukinitvi in prenovi izdelkov.

Vsak sklop sistematično obdelam glede na posamezne dejavnike, ki so znotraj vsake od štirih skupin dejavnikov. Za vse dejavnike naredim primerjalno analizo, v kateri iščem podobnosti in razlike pri odločanju o ukinitvi in prenovi v podjetju A in B.

4.3.1 Uporaba formalizacije pri procesu odločanja o ukinitvi in prenovi izdelkov v podjetju A in B

Pri izvedbi globinskega intervjuja v obeh podjetjih sem pridobila poglobljen vpogled v njihov način odločanja o ukinitvi in prenovi izdelkov. Obe podjetji proizvajata veliko število izdelkov in zato aktivnosti in preнове niso redke. Za živilsko panogo je značilna pogostost prenov. Podobno se je izkazalo tudi v podjetjih A in B. Vsak izdelek, ki se ga ukine, nadomesti nov izdelek. Pri procesu odločanja o ukinitvi izdelkov se podjetje A opira predvsem na kazalnik dobičkonosnosti izdelkov ter obseg prodaje. Pri odločanju so pozorni tudi na pomen odjemalca, ki kupuje ta izdelek (če izdelek kupujejo določene

organizacije, kot so npr. šole), ter pomen tržne poti, preko katere se trži. Če ni omejitev s tega vidika, je podan predlog za ukinitvev izdelka. Za lažje odločanje o dokončni izvedbi ukinitve izdelka si v podjetju A pomagajo tudi s pregledom ŽC izdelka. Če je videti, da izdelku vrednost prodaje že dlje časa stagnira, v tem času pripravijo nov izdelek, ki bo zamenjal obstoječega. Pred dokončno odločitvijo podajo poročilo o stanju zalog surovin, embalaže ter soglasje, ki ga podajo strokovnjaki s področja prodaje, marketinga in tehnologije, ki ga nato pošljejo še v potrditev v matično podjetje. V podjetju B je način odločanja veliko bolj formaliziran. Ta način odločanja je bil vpeljan pred več kot enim letom in prihaja iz matičnega podjetja, kjer njegovo uporabo prakticirajo že nekaj let. Uporaba formaliziranega načina odločanja o ukinitvah in prenovah se je izkazala kot zelo uspešna tako v matičnem podjetju kot v analiziranem podjetju B. Proces odločanja poteka na podlagi točkovanja kriterijev, ki jih izdelek dosega ali ne dosega.

Prvi sklop kriterijev se nanaša na vrednost, ki jo izdelek prinaša podjetju. Ti kriteriji so pozitivni v smislu, da izdelku prinašajo pozitivne točke, če določen kriterij dosega. Če določenega kriterija izdelek ne izpolnjuje, mu točke niso dodeljene. Sem spadajo naslednji kriteriji:

- delež vrednosti prodaje posameznega izdelka znotraj izdelčne skupine mora biti večji od 5 %,
- delež dobička za posamezni izdelek znotraj izdelčne skupine mora biti večji od 5 %, pozitiven donos na 1 kg izdelka ter če krivulja ŽC izdelka narašča (pomeni, da je izdelek v vzponu in bo v prihodnje prinašal še boljše rezultate).

Drugi sklop kriterijev se nanaša na kompleksnost izdelkov. Kompleksnost izdelkov je nezaželena, saj zahteva od podjetja večji napor (potrebna je več časa, dodatnih aktivnosti, delovne sile, embalaže itd.), da obvladujejo tak izdelek. Kriteriji kompleksnosti so ovrednoteni z negativnimi točkami. Če izdelek dosega kriterij, se mu dodeli negativne točke. Če kriterija kompleksnosti izdelek ne dosega, se mu dodeli 0 točk za ta ocenjevani kriterij. Iz ocenjevanja so izvzeti izdelki, za katere še ni poteklo časovno obdobje pol leta od lansiranja na trg. Sem spadajo naslednji kriteriji:

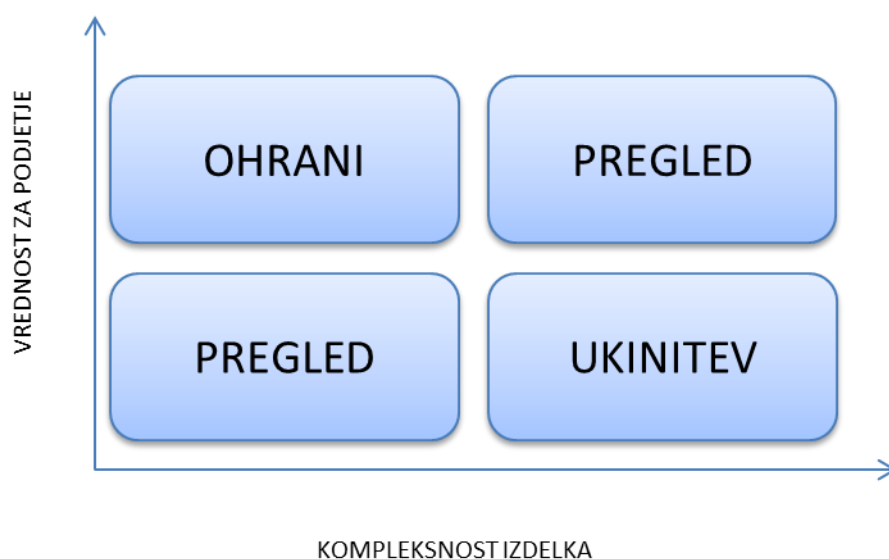
- odpisi končnega izdelka v skladišču,
- manjša količina proizvodnje končnega izdelka, kot je optimalno,
- nizka vrednost prodaje izdelka ter
- kriteriji, kamor spadajo vse dodatne aktivnosti, ki za večino izdelkov niso predvidene.

Na koncu seštejemo točke, ki jih je izdelek dobil preko kriterijev za vrednost, ločeno pa seštejemo točke, ki jih je izdelek dobil preko kriterijev za kompleksnost. V tabelo, ki ima na eni osi vrednost na drugi kompleksnost, umestimo vsak posamezni izdelek. Tabela je razdeljena na štiri dele. Za vsako izmed štirih skupin izdelkov, ki so nastale na podlagi

točkovanja in umestitve v tabelo, sledijo aktivnosti, kot so zapisane spodaj in prikazane v tabeli (Slika 11):

- visoka vrednost: nizka kompleksnost → izdelek se ohrani
- nizka vrednost: nizka kompleksnost → izdelek se »pregleda« (evalvira)
- visoka vrednost: visoka kompleksnost → izdelek se »pregleda« (evalvira)
- nizka vrednost: visoka kompleksnost → izdelek se ukine

Slika 11: Matrika za ocenjevanje izdelkov v podjetju B



Glede na zastavljen sistem ocenjevanja potem še naknadno pregledamo vse štiri skupine izdelkov ter izdelke, ki so bili dodeljeni v vsako izmed skupin. V skupini, kjer se izdelek ohrani, pomeni, da dodatne aktivnosti na teh izdelkih niso predvidene, saj z njimi podjetje dosega dobre rezultate. Izdelki znotraj skupine za evalvacijo so lahko deležni manjših sprememb, da bodo v podjetju z njimi v prihodnje dosegali boljše rezultate. Skupino izdelkov, kjer je predvidena ukinitvev, odgovorne osebe podrobno pregledajo in določijo izdelke, ki so primerni za ukinitvev. Podjetje B o ukinitvi izdelkov odloča samo, matično podjetje jih pri odločanju o ukinitvah ne omejuje. Pri prenovi izdelkov oziroma vpeljavi novega izdelka je vpletenost matičnega podjetja zelo velika in navsezadnje v matičnem podjetju podajo dokončno odločitev, ali bodo izdelek prenovili ali ne.

4.3.2 Pomen finančnih dejavnikov pri odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov v podjetju A in B

Med finančne dejavnike sem na podlagi znanstvene in strokovne literature uvrstila vrednost prodaje, velikost dobička in dobičkonosnost ter bolj specifične finančne kazalnike, kot so stopnja povrnitve investicije (ROI), dobiček pred obrestmi in davki

(EBIT), presežek prejemkov pred izdatki pri poslovanju (EBITDA) ter stroški izgubljenega dobička. Preverila sem, kakšen je njihov vpliv pri odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov v podjetju A in B.

Poleg prodaje in tržnega deleža je dobiček najpogosteje uporabljen kazalnik uspešnosti izdelka v podjetjih (Hart, 1988). Dobiček od izdelka je razlika med celotnimi prihodki in odhodki, ki jih ustvari izdelek. Najbolj dobičkonosne izdelke je možno odkriti z izračunom pokritja po enoti proizvoda (izračun pokritja je razlika med prodajno ceno in povprečnimi spremenljivimi stroški). Ustvarjanje dobička prispeva k dolgoročnemu obstoju podjetja. Presežna finančna sredstva podjetja velikokrat unovčijo za razvoj in raziskave ter investicije za širjenje podjetja. Veliko dobičkonosnih izdelkov, dobiček na ravni celotnega podjetja ter presežna denarna sredstva prinašajo številne ugodnosti, kot so večja dovezetnost drugih za sklepanje poslov z dobičkonosnim podjetjem, večja pogajalska moč, večji ugled itd. Tako podjetje A kot podjetje B v veliki meri upoštevata dobičkonosnost izdelkov pri ocenjevanju uspešnosti izdelkov.

Podjetje A uporablja merilo dobičkonosnosti izdelka kot eno izmed vhodnih informacij za oblikovanje letnega načrta razvoja posameznega izdelka. Bolj, kot je izdelek dobičkonosen, bolj bo podjetje naklonjeno dodelitvi dodatnih sredstev za aktivnosti na izdelku oziroma trženju le tega. Vsak novi izdelek ima zastavljene določene cilje. V podjetju A mora izdelek dosegati določen nivo dobičkonosnosti glede na celotno linijo izdelkov (absolutno in relativno). Podjetje A preveri dobičkonosnost izdelkov dvakrat na leto. Dobičkonosnost se lahko vrednoti na različne načine. V podjetju A dobičkonosnost vrednotijo glede na tržno pot, portfelj izdelkov, lastna pričakovanja, pričakovanja trgovcev ter šaržo (neprodane izdelke, ki jim poteče rok trajanja). Podjetje B uporablja merilo dobičkonosnosti tako, da oceni dobiček celotne izdelčne skupine in določi za vsak posamezni izdelek delež, ki ga doprinese k celotnemu dobičku izdelčne skupine. Izdelke ovrednoti s točkami, in sicer če je delež dobička, ki ga izdelek prinaša k celotnemu dobičku, večji od 5 %, dobi določeno število točk, če je manjši, točk ne dobi.

Prodaja (promet) je finančni kazalnik, ki pokaže, kateri izdelki prinašajo podjetju največ denarja (čisti prihodki od prodaje), kjer ne upoštevamo stroškov, ki jih ima podjetje z izdelkom. Pri ocenjevanju celotne izdelčne skupine se pogosto uporablja Paretovo pravilo oziroma t.i. dolgi rep, ki je zelo univerzalno orodje za pojasnjevanje marsikaterega pojava v okolju in se lahko interpretira na številne načine. Uporabljata ga tako podjetje A kot podjetje B. V podjetju A ocenjujejo delež prodaje izdelka na dva načina: glede na izdelčno skupino ter glede na vse izdelke, ki jih podjetje prodaja neodvisno od izdelčne skupine. Najprej določijo delež prodaje posameznega izdelka glede na celotno količino prodaje vseh izdelkov v izdelčni skupini in vseh izdelkov podjetja, neodvisno od izdelčne skupine. Izdelke razvrstijo glede na velikost deleža prodaje od najmanjšega do največjega. Tisti izdelki z najmanjšim deležem prodaje, ki skupno dosežejo 20 % vrednosti prodaje znotraj

izdelčne skupine in 30 % glede na vse izdelke podjetja, so že lahko potencialni kandidati za ukinitvev. Podjetje A opredeli kandidate za ukinitvev na podlagi deleža prodaje in dobička in odločitev nadgradi s strokovno diskusijo o morebitnih drugih vplivih.

V podjetju B ocenjujejo izdelke vedno samo znotraj izdelčne skupine, nikoli ne ocenjujejo glede na vse izdelke, ki jih ima podjetje v prodaji. V podjetju B ocenjujejo delež prodaje za vsak izdelek posebej in mora znašati vsaj 5 %, da mu dodelijo točke. Če izdelek ne dosega 5-odstotnega deleža celotne količine prodaje te izdelčne skupine, ne dobi točk. To pomeni, glede na sistem ocenjevanja v podjetju B, da je izdelek en korak bližje ukinitvi, vendar to še zdaleč ni odločilno, ker pri nadaljnjem ocenjevanju (točkovanju) upoštevajo še več dejavnikov, ki izdelku lahko prinesejo točke. Na enak način dodeljujejo točke izdelkom, ki prinašajo dobiček (delež dobička glede na vse izdelke mora znašati vsaj 5 %, da mu dodelijo točke). V primerjavi s podjetjem A podjetje B ocenjuje izdelke posamezno in ne grupira izdelkov (podjetje A med kandidate za ukinitvev razvrsti tisto skupino izdelkov, ki skupno dosega manj kot 20 % oziroma 30 % deleža vrednosti prodaje).

Ugotovila sem, da se pojavi razlika med tem, kako močno podjetji A in B upoštevata dejavnika vrednosti prodaje in dobičkonosnost izdelkov. Podjetje A da zelo velik poudarek na dobičkonosnost izdelka in količini prodaje, ostale dejavnike upošteva v manjši meri oziroma jih na neformaliziran način ovrednoti. Podjetje B uporablja standardiziran način vrednotenja, pri katerem sta količina prodaje in dobičkonosnost le dva izmed kazalnikov za ocenjevanje in ne nosita veliko večjega pomena kot ostali dejavniki ocenjevanja. V podjetju B preko svojega sistema formaliziranega odločanja ocenjujejo vrednost in kompleksnost posameznega izdelka. Merilo vrednosti je sestavljeno iz podatka o deležu vrednosti prodaje, dobičkonosnosti, donosu na kg, stopnji novosti (izdelki do pol leta od uvedbe na trg so izvzeti iz ocenjevanja) ter faza ŽC, v kateri se izdelek nahaja (ali prodaja narašča ali pada). Kompleksnost se ocenjuje preko količine odpisov končnih izdelkov, majhnih proizvodnih količin ter dodatnih aktivnosti, ki nastanejo zaradi narave končnega izdelka (npr. dodatno etiketiranje).

Finančni kazalniki (ROI, EBIT, EBITDA) se zelo malo uporabljajo pri ocenjevanju posameznega izdelka, ampak bolj pri podajanju finančnih poročil o poslovanju podjetja. Podobno se je izkazalo tudi v podjetju A in B. Sta pa obe podjetji pozorni na stroške, ki nastajajo v celotnem procesu izdelave in procesu trženja izdelka (cena surovin, najem skladišč, dodatna delovna sila itd.). Na ravni posameznega izdelka podjetji ne delata natančnejših analiz, ki bi vključevali zgoraj omenjene finančne kazalnike.

Prenova izdelkov je značilna za izdelke vsakodnevnne potrošnje, ki jih tržita tudi podjetji A in B. Obe podjetji postopata podobno. Ko je odločitev o ukinitvi izdelka dokončna, pregledajo zalogo surovin in embalaže. Obe podjetji težita k porabi le-teh, preden dokončno prenehata s proizvodnjem izdelka. Zaradi omejenega prostora na prodajnih

policah ter težavnih postopkih za pridobitev mesta na prodajnih policah za nove izdelke obe podjetji predvsem iz tega vidika zelo radi uporabljata prenove, da z ukinitvijo izdelka ne izgubita mesta na prodajni polici. Ukinitiv je redkokdaj takojšnja, razen v primeru, da če bi izdelek ogrožal zdravje potrošnikov ali da povzročal tehnološke težave, vendar pa so to težave, ki se pojavijo le v začetnih fazah ŽC izdelka (pri razvoju izdelka). Če se izdelki v določeni izdelčni skupini dobro prodajajo, obstaja možnost uspeha tudi pri vpeljavi novega oziroma prenovljenega izdelka. Če izdelčna skupina v celoti prispeva zelo majhen del k prodaji vseh izdelkov podjetja, je prihodnost novega/prenovljenega izdelka lahko zelo vprašljiva. Dobičkonosnost izdelčne skupine je kazalnik, da prenova znotraj te skupine, po ukinitvi šibkega izdelka, lahko prinese še boljše rezultate, kot jih je imela izdelčna skupina do zdaj.

4.3.3 Pomen prvin izdelka kot dejavnika pri odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov v podjetju A in B

Prvine izdelka, ki lahko vplivajo na odločanje pri ukinitvi in prenovi izdelkov, so: trajnost, kvaliteta, zunanji izgled, zastarelost ter blagovna znamka izdelka. Obe podjetji proizvajata živila za široko potrošnjo, zato najdemo marsikatero podobnost glede prvin izdelka.

Za izdelke široke potrošnje je značilno, da so ŽC izdelkov krajši v primerjavi z izdelki, ki so dražji in jih ne uporabljamo vsakodnevno (npr. pralni stroj). Čeprav so ŽC izdelkov krajši, je za panogo z živila značilno, da tehnologija ne napreduje tako hitro kot na primer v računalniški industriji. Posledično imajo podjetja v živilski panogi veliko novih izdelkov izdelanih z obstoječo ali malenkostno nadgrajeno tehnologijo. Iz tega izhaja dejstvo, da podjetja v živilski panogi ne investirajo velikih vsot v razvoj tehnologije, ker to niti ni potrebno glede na zahteve kupcev. Podjetje, kljub nizki stopnji inoviranja, nameni finančna sredstva za razvoj izdelkov, ravno zaradi kratkih ŽC izdelkov in pogostih prenov izdelkov. Obe podjetji menita, da je kvaliteta izdelka zelo pomembna, saj so njihovi izdelki namenjeni za prehrano ljudi. Če izdelek ni kvaliteten ter všečen (po videzu, okusu, itd.), ga bodo kupci hitro zavrnili in prodaja takega izdelka ne bo uspešna. Obe podjetji iščeta dodatno vrednost za izdelke, ki bi naredila njihove izdelke bolj edinstvene od konkurenčnih. Pri živilih je zelo pomembna lahko že sama embalaža izdelka, ki pritegne k nakupu, česar se zavedata tudi obe podjetji. Podjetje B se za spremembo embalaže odloča preko sistema formaliziranega načina odločanja, ki ga uporabljajo v podjetju. Tisti izdelki, ki so dodeljeni v »pregled«, grede večinoma kar v postopek spremembe zunanjega izgleda (zunanji izgled izdelka oziroma embalaže). V živilski industriji se zastarelost izdelkov skorajda ne pojavlja, lahko pa govorimo o trendih v prehranjevanju, ki so vpeljali številne nove izdelke, kot so izdelki z manj sladkorja, izdelki brez laktoze, brez glutena ipd. Pri nakupovanju živilskih izdelkov smo Slovenci še vedno precej etnocentrični, kar pomeni, da veliko kupujemo živilske izdelke slovenskega porekla. Obe podjetji prodajata izdelke, ki nosijo oznako tradicionalne slovenske blagovne znamke, ki jih lahko prepozna vsak

Slovenec. Pri takih izdelkih morata biti podjetji s svojimi aktivnostmi na izdelku še posebej pazljivi, ker podjetju prinašajo največjo prodajo ter tudi ugled.

4.3.4 Pomen tržnih dejavnikov pri odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov v podjetju A in B

Med tržne dejavnike, ki vplivajo na odločanje o ukinitvi in prenovi izdelkov, lahko uvrstimo: velikost tržnega deleža, pojav raznovrstnosti izdelkov v ponudbi, tržni potencial in uporabo trženjskih strategij, vpliv kupcev, povpraševanja, konkurence ter tržnih poti.

Tržni delež, ki ga dosega izdelek oziroma izdelčna skupina, je pomemben podatek, saj, večji, kot je tržni delež, bolj je podjetje uspešno v boju s konkurenco. Podjetje, ki ima večji tržni delež v določeni blagovni skupini, bo z uvedbo novega/prenovljenega izdelka bolj uspešno kot tisto, ki ima manjši tržni delež. Razlog za to je, da potrošniki že poznajo druge izdelke tega proizvajalca, mu zaupajo in imajo zato manj zadržkov pri nakupu novega izdelka. Prav tako, če ima podjetje največji tržni delež, si ceno lahko določa samo glede na višino cene ostalih svojih izdelkov.

Potrebe kupcev so v primeru obeh podjetij precej podobne. Obe podjetji imata v vsaki izdelčni skupini veliko število izdelkov. Kot sem že omenila, obe podjetji težita k prenovam izdelkov, da ohranita prostor na prodajnih policah. V obeh podjetjih ima oddelek prodaje odločilni pomen pri odločanju o ukinitvah in prenovah. Za oddelek prodaje je značilno, da teži k čim večji ponudbi, s katero bi zasedli čim večji tržni delež in zato je zelo nenaklonjen ukinitvam izdelkov (oziroma ukinitvam izdelkov brez vpeljave novega izdelka). S preveliko ponudbo izdelkov je management le-teh vse težji. Podjetje A za izdelke na koncu dolgega repa (to so tisti, ki se slabo prodajajo) preveri, kakšen je njihov ŽC. Če je izdelek že dosegel svoj vrh ŽC in prodaja tega izdelka že dolgo stagnira, ne vlagajo več v pospeševanje prodaje in oglaševanje, ampak ga pustijo v proizvodnji in prodaji še toliko časa, da se porabijo zaloge surovin, embalaže in izpolnijo še vsa naročila, ki so bila predvidena. Medtem pripravijo nov izdelek in vse aktivnosti, ki so predvidene ob lansiranju izdelka na trg. Pogoste so prenove z delnim nadomeščanjem to pomeni, da je obstoječi izdelek, ki je predviden za ukinitve, še vedno v prodaji, ko se na trg vpeljuje nov (prenovljen) izdelek. Pri takem načinu prenove sta nekaj časa prisotna na trgu oba izdelka. Namen takega načina prenove je, da preusmeri obstoječe kupce (čeprav jih je malo), da bodo pričeli z nakupom prenovljenega izdelka. O ukinitvi so kupci pravočasno obveščeni tako s strani podjetja A kot B. Pri obeh podjetjih je zaznati manj izrazito ciljanje. Podjetji proizvajata živilske izdelke, ki jih uporabljajo skorajda vse generacije. Podjetji imata v svoji ponudbi tudi nekaj specifičnih izdelkov, ki so narejeni z namenom zadovoljevanja kupcev s posebnimi prehranjevalnimi potrebami. Pri tovrstnih izdelkih prodaja ni velika, vendar je obstoj takih izdelkov potreben, če podjetja želijo zadovoljiti čim širši krog kupcev.

Ker so izdelki obeh podjetij narejeni iz slovenskih surovin, so pri slovenskih kupcih še bolj zaželeni. Čeprav so slovenski kupci pripravljene plačati več za slovenska živila, so domačim živilom pričela konkurirati uvožena živila. Za uvožena živila slovenski kupci menijo, da so prav tako kakovostna kot domača (Lokalna kakovost, 2016). Ker so uvožena živila največkrat cenejša kot domača, so tuja živilska podjetja postala glavna konkurenca slovenskim živilskim podjetjem, saj so sposobna ponuditi izdelke po nižji ceni. Boj s konkurenco poteka tudi na policah z izdelki. Vse večji del prodajnih polic so pričeli polniti izdelki trgovskih blagovnih znamk, ki so prav v primerjavi z ostalimi blagovnimi znamkami občutno cenejši. Za zdaj je povpraševanje po slovenskih izdelkih še dovolj veliko, da ne prihaja do ukinitve iz razloga izpodrivanja slovenskih izdelkov zaradi tujih ponudnikov.

Trg živilskih izdelkov je precej zasičen, vendar zasedata podjetji A in B pri večini izdelčnih skupin največji tržni delež. Pri uvedbi prenovljenih izdelkov sta zelo uspešni. Za živilsko panogo je značilna izjemno nizka stopnja inovativnosti (novi izdelki so velikokrat le novega okusa, z malenkostno spremenjeno sestavo (bolj sladki, z več sadja ipd.)). Največkrat se prenovljen izdelek pridruži že obstoječi skupini izdelkov, ki jih trži podjetje (zaradi lažje promocije), velikokrat je to v sklopu iste blagovne znamke oziroma se poudari, da ta izdelek proizvaja isti proizvajalec kot tiste izdelke podjetja, ki se že dobro prodajajo. Obe podjetji uporabljata, za vse svoje izdelke, trgovine kot najpogosteje uporabljeno tržno pot. Interneta ne uporabljata za trženje, ampak le za oglaševanje. Podjetje A trži svoje izdelke še v diskontih, HoReCa kanalu, na bencinskih servisih, avtomatih ter tudi izven države. Podjetje B uporablja iste tržne poti kot podjetje A, le da daje velik poudarek na celotno pokritost področja Slovenije s svojimi izdelki. V ta namen ima dobro organizirano logistično mrežo, ki oskrbuje tudi najbolj odročne trgovine. S tem, ko zagotavljajo dostopnost svojih izdelkov po celotni Sloveniji, to predstavlja za njih konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki.

4.3.5 Pomen dejavnikov poslovanja podjetja pri odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov v podjetju A in B

Strategija podjetja je skupek aktivnosti, ki vodijo podjetje v smeri doseganja zastavljenih ciljev. Od strategije podjetja je odvisna tudi trženjska strategija za posamezne izdelke. Strategija podjetja zajema določene cilje, ki jih je treba doseči tudi preko trženjskih strategij za posamezne izdelke. Če določen izdelek ne sovпада s strategijo podjetja, bo kmalu ukinjen. Izdelki, ki so pomembni za podjetje (dajejo prepoznavnost podjetju, dober sloves, so družbeno pomembni itd.), jih podjetje ne bo ukinilo, čeprav vrednost prodaje ne dosega velikih uspehov. Pri takih izdelkih izvajajo manjše spremembe le toliko, da izdelek ostaja zanimiv za kupca. S prevelikim posegom v izdelke, ki nosijo velik pomen za podjetje, bi lahko zmanjšali ali spremenili njegov pomen, kar pa ni zaželeno.

Podoba podjetij A in B je med kupci zaznana kot pozitivna, saj sta obe podjetji zelo uspešni pri svojem delu ter pri ohranjanju kvalitete izdelkov. Čeprav sta bili obe podjetji prevzeti s strani tujih podjetij, tega kupci ne zaznajo v veliki meri, saj se prodaja izdelkov na slovenskem trgu ni veliko spremenila, odkar sta podjetji v tujem lastništvu. Obe podjetji ohranjata aktivnosti, ki ohranjajo ugled podjetja na visokem nivoju. Predvsem dajeta obe podjetji poudarek sponzorstvu in donatorstvu, s katerima širita svoj ugled ter promovirata svoje izdelke.

Podobno kot za obstoječe izdelke, ki ne sovpadajo s strategijo podjetja, velja tudi za nove/prenovljene izdelke. Če ne sovpadajo s strategijo podjetja, podjetje ne bo dopustilo, da se tak izdelek sploh lansira na trg. To pride do izraza predvsem v prevzetih podjetjih. Vpliv matičnega podjetja je v prevzetih podjetjih A in B različen. Odločanje glede ukinitiv in prenov je v podjetju A prepuščeno strokovnjakom s področja prodaje, managementa in tehnologije izdelave na ravni prevzetega podjetja in se matično podjetje ne vpleta v veliki meri v njihovo delo, zgolj informativno. V podjetju B je stanje drugačno. Glede ukinitiv imajo v podjetju B proste roke in odločajo popolnoma sami, pri tem pa si pomagajo s formaliziranim načinom ocenjevanja izdelkov. Pri prenovah in vpeljavah novih izdelkov ima glavno besedo matično podjetje, ki poda idejo za nov izdelek oziroma odobri ali ne odobri idejo za nov izdelek, ki je nastala v podjetju B.

Podjetji A in B veliko sodelujeta z matičnima podjetjema. Podjetje A ima bolj proste roke pri svojem delu, ker matično podjetje ne proizvaja istovrstnih izdelkov. V podjetju B je sodelovanje z matičnim podjetjem bolj tesno, ker proizvajajo istovrstne izdelke.

V obeh podjetjih vlagajo del denarja v razvoj in raziskave, vendar zaradi lastnosti živilske panoge ni opaznih večjih sprememb ali inovativnosti pri novih/prenovljenih izdelkih, kar zadeva samo živilo, saj gre predvsem za dodajanja novih okusov v nabor ostalih izdelkov, dodajanja dodatkov, kot so sadje, semena, čokolada, dodatkov za podaljšanje svežine izdelka ipd. Podjetji poskušata biti izvorni na področju embalaže, predvsem z namenom večje praktičnosti za uporabnika in bolj atraktivnega pakiranja, ki bo pritegnilo potrošnika k nakupu. Z menjavo ali nadgradnjo obstoječe opreme v proizvodnji podjetji oblikujeta nove variante končnega izdelka, kot so nova pakiranja, nove oblike izdelka, nov način zapiranja ipd. (receptura izdelka v takih primerih ostaja ista).

Zaradi gospodarske krize se je kupna moč prebivalcev zmanjšala. Posledično je nakupovanje postalo veliko bolj premišljeno, kupci pa so postali zelo občutljivi na višino cene izdelka. Velik konkurent podjetjema A in B so postali tuji ponudniki živil, ki so sposobni ponuditi izdelek po nižji ceni ter trgovsko blagovne znamke, za katere je od nekdanj značilna veliko nižja prodajna cena kot pri ostalih ponudnikih. Podjetji večino svojih izdelkov tržita na slovenskem območju, del pa izvozita v tujino, s čimer dosemeta

dovolj veliko vrednost prodaje svojih izdelkov, da nimata težav glede velikih količin neprodanih zalog končnega izdelka.

Živilska panoga je zelo občutljiva glede zagotavljanja varnosti živil za potrošnika. Na spletni strani Zveze potrošnikov Slovenije (Zveza potrošnikov Slovenije, 2016) najdemo številne odpoklice s trga predvsem za živilske izdelke. Razlogi za odpoklic s trga so različni, in sicer: napačno ali nepopolno navajanje sestavin, previsoke vrednosti določenih snovi v živilu (brezglutenska moka mora imeti zelo nizke vrednosti glutena, ki ne smejo biti presežene, če je izdelek označen kot brezglutenski), prisotnost nedovoljenih učinkovin/primesi, nevarnost prisotnosti bakterij, kot je Salmonela, E.Coli idr. Vsak odpoklic oziroma težava, ki nastanejo pri potrošnikih zaradi živila, zmanjšujejo zaupanje potrošnika v kakovost izdelkov tega proizvajalca. Podjetji A in B se držita pravil o navajanja sestavin, alergenov ter skrbita, da so na pakiranih izdelkih navedene tudi prehranske tabele. Njihovi izdelki so kakovostni, odpoklicev s trga ter ukinitev zaradi varnostnih razlogov (ogroženost zdravja ljudi zaradi sestavin živila) praktično ni. V primeru reklamacij se v podjetju A hitro odzovejo, strokovno rešijo problem in uvedejo korektivne ukrepe, da do takega stanja ne bi več prišlo.

4.4 Ugotovitve raziskave in diskusija

V tem poglavju povzamem bistvene ugotovitve raziskave glede formalizacije odločanja pri procesu odločanja o ukinitvi in prenovi izdelkov ter glede dejavnikov odločanja, ki vplivajo na ukinitve in prenovno izdelkov v živilski panogi.

S pomočjo študije primera sem analizirala procese odločanja o ukinitvah in prenovah izdelkov v podjetju A in B ter jih med seboj primerjala. Preko globinskega polstrukturiranega intervjuja sem se v vsakem podjetju bližje spoznala z načinom odločanja o ukinitvah in prenovah, ki ga uporabljajo v podjetju. Na podlagi ugotovitev preteklih raziskav (Greenley & Bayus, 1994), ki trdijo, da podjetja zelo malo uporabljajo formaliziran proces odločanja o prenovah in ukinitvah izdelkov, sem želela to tudi preveriti na primeru slovenskih podjetij. Podjetje A ima precej proste roke pri svojem delu. V marsičem se odločijo sami, v nekaterih primerih tudi skupaj s strokovnjaki iz matičnega podjetja, vendar največkrat o svojih odločitvah matično podjetje le obvestijo. Podobno je z ukinitvijo in prenovno izdelkov. Stopnja formalizacije je zelo nizka. Pravo nasprotje so razmere v podjetju B. Vpliv matičnega podjetja je v podjetju B veliko večji, kot bi to lahko trdili za podjetje A. Matično podjetje redno prakticira ocenjevanje svojih izdelkov s posebnim točkovanjem. Tak način ocenjevanja izdelkov so vpeljali tudi v prevzeto podjetje B. Pred tem v podjetju B niso uporabljali formaliziranega načina odločanja. Formaliziran način odločanja se je izkazal kot zelo dober in pregleden. S takim načinom določanja kandidatov za ukinitve in pregled se lažje odločajo, predvsem pa je vpliv subjektivnega odločanja posameznikov veliko manjši. Ko so kandidati za ukinitve ali pregled znani, se

strokovnjaki za različna področja (marketing, prodaja, tehnologija proizvodnje) srečajo in podajo svoje mnenje, pripombe in predloge glede posameznega izdelka. Glede prenov in popolnoma novih izdelkov je vpliv matičnega podjetja precej velik in zato matično podjetje odloča o vseh novih izdelkih.

Ugotovila sem, da v Sloveniji obstajajo velika in uspešna podjetja, ki uporabljajo formaliziran način odločanja kot tudi taka, ki so vseeno uspešna tudi brez tovrstnega načina odločanja. Takšen formaliziran način odločanja, ki ga uporabljajo v podjetju B, je zelo dovršen in opremljen s kriteriji odločanja, ki najbolje ustrezajo lastnostim izdelkov, ki jih proizvajajo (npr. donos na kg izdelka). Sistem formaliziranega odločanja, ki ga imajo v podjetju B, je plod znanja matičnega podjetja. Prenos znanja na tem področju iz veliko večjega in uspešnejšega podjetja (upravlja veliko večje število različnih izdelkov) na manjšega predstavlja velik doprinos. Izkazalo se je, da aplikacija formaliziranega procesa odločanja o ukinitvah in spremembah iz večjega na manjše podjetje ne predstavlja nobenih težav in prinaša številne koristi (predvsem preglednost nad izdelki in krepitev strategije podjetja). Proces odločanja o ukinitvi, ki ga ima podjetje A, je veliko bolj pogost med podjetji. Prva znaka, da izdelku ne gre dobro, sta precejšen padec vrednost prodaje ter dobičkonosnosti izdelka. Vsi nadaljnji koraki odločanja o usodi izdelka so v rokah posameznikov v podjetju (strokovnjakov za odločanje) in njihovega mnenja.

V podjetjih A in B sem povprašala o dejavnikih, ki vplivajo na njihovo odločanje o prenovi in ukinitvi izdelkov. V Tabeli 2 zbirno prikazujem vpliv posameznih dejavnikov na odločanje o prenovi in ukinitvi izdelka za posamezno podjetje. Vpliv posameznih dejavnikov sem ovrednotila z naslednjimi kategorijami: zelo vpliva, vpliva ali ne vpliva.

Ugotovila sem, da na odločanje v podjetju A in B res najbolj vplivajo finančni dejavniki, in sicer velikost dobička ter količina prodaje. Finančni kazalniki pri odločanju o prenovi in ukinitvi izdelkov, tako v podjetju A in B, niso upoštevani. V podjetju B finančni dejavniki nimajo tako velikega vpliva kot v podjetju A. Razlog za to je prilagojen sistem odločanja, ki ga uporablja podjetje B (v njihov sistem odločanja so vključeni zelo specifični dejavniki odločanja, ki so izbrani posebej za to panogo). Dejavniki v takem sistemu ocenjevanja so premišljeno izbrani za tovrstne izdelke in jih v taki obliki ne bi bilo mogoče prenesti v drugo panogo.

Prvina izdelka, kot je kvaliteta, je za živilska podjetja zelo pomembna in ravno zato se jo živilska podjetja trudijo ohranjati na čim višjem nivoju. Kvaliteta živil je področje, ki je zelo občutljivo za kupce. Kvaliteta živil predstavlja neko osnovno dobrino, do katere ima pravico vsak človek. Če kvaliteta ne zadostuje standardom oziroma merilom, lahko kupci kaj hitro podvomijo v kvaliteto vseh izdelkov tega proizvajalca, kar pa lahko na dolgi rok prinese proizvajalcu veliko gmotne škode. Druga prvina, ki sicer nima tako velikega vpliva na ukinitve (prenovo), je zunanji izgled izdelka. Silayoi in Speece (2007) poudarjata, da je

razumevanje kupcev in njihovih zaznav pomembno pri razvoju zunanjega izgleda izdelka. Če izdelek ni privlačen že na prvi pogled (lahko je zapakiran v embalaži ali pa ne), bo to vplivalo na zanimanje kupcev, in če ni zanimanja, tudi povpraševanja ni, kar pa lahko vodi navsezadnje tudi do ukinitve izdelka. Svojo ponudbo sta podjetji že pred časom pričeli oblikovati po željah kupcev in pričeli nove izdelke uvajati bolj premišljeno ter bolj usmerjeno na potrebe trga, kar svetujeta tudi Štefan in Crăciun (2011).

Tabela 2: Vpliv posameznih dejavnikov na ukinitvev in prenavo izdelka v podjetju A in B

DEJAVNIK	PODJETJE A	PODJETJE B
FINANČNI DEJAVNIKI		
Dobiček	(++)	(++)
Prihodek od prodaje	(++)	(++)
Finančni dejavniki	(-)	(-)
PRVINE IZDELKA		
Trajnost	(-)	(-)
Kvaliteta	(++)	(++)
Zunanji izgled izdelka	(+)	(+)
Zastarelost izdelka	(-)	(-)
Blagovna znamka	(-)	(-)
TRŽNI DEJAVNIKI		
Tržni delež	(++)	(++)
Raznovrstnost izdelkov	(+)	(+)
Tržni potencial, strategija	(+)	(+)
Kupci	(+)	(+)
Povpraševanje	(++)	(++)
Konkurenca	(+)	(+)
Tržne poti	(-)	(-)
DEJAVNIKI POSLOVANJA PODJETJA		
Strategija podjetja	(+)	(++)
Podoba podjetja	(+)	(++)
Razvoj znanosti in tehnologije	(-)	(-)
Združitve podjetij	(+)	(++)
Gospodarstvo, zakonodaja	(+)	(+)

Legenda:

(++) dejavnik ima zelo velik vpliv na odločanje o ukinitvi/prenovi izdelka,

(+) dejavnik ima vpliv na odločanje o ukinitvi/prenovi izdelka,

(-) dejavnik nima vpliva na odločanje o ukinitvi/prenovi izdelka.

Naslednja skupina dejavnikov, na katero se podjetji A in B opirata pri svojem odločanju, so tržni dejavniki. Obe podjetji imata v ponudbi le nekaj izdelčnih skupin, vendar se

znotraj vsake izdelčne skupine vrsti precejšnje število izdelkov. Svoje izdelčne skupine ne želijo zmanjšati, saj ob vsaki ukinitvi sledi prenova izdelka in tako število izdelkov v ponudbi ostaja na enakem številu. Kot sem že omenila, je razlog za to prostor na prodajnih policah, ki ga podjetje ne želi po ukinitvi izdelka predati konkurenčnemu ponudniku. Podjetji A in B imata pri večini izdelčnih skupin največji tržni delež. Konkurenčni ponudniki jima poskušajo slediti, vendar sta podjetji zelo uspešni, ker se poskušata približati kupcu, in sicer tako, da uporabljata surovine slovenskega porekla, imata široko ponudbo znotraj izdelčne skupine in imata široko dostopnost svojih izdelkov preko različnih tržnih poti. Da so kupci zadovoljni z izdelki in ostajajo zvesti njihovi ponudbi, morajo biti izdelki v prvi vrsti kakovostni in varni za uporabnika. Ponudba živil v Sloveniji je postala veliko večja, predvsem po zaslugi tujih ponudnikov. Tuja živilska podjetja, ki prodajajo živila v Sloveniji, so po navadi zelo velika in uspešna podjetja, ki so zmožna svoje izdelke ponuditi po nižji ceni od slovenskih ponudnikov. Če gre za izdelek s podobnimi lastnostmi, je cena izdelka zelo močan dejavnik odločanja kupcev pri nakupu izdelka (Porter, 2008), vendar smo Slovenci še vedno dovolj zvesti proizvajalcem živil slovenskega porekla, da le-ti niso ogroženi za svoj obstoj. Kupci poleg kvalitetnih izdelkov prepoznajo tudi blagovno znamko ponudnika, kar je še dodaten sinonim za kakovost, ki kupca prepriča v nakup. Vse naštetu ima lahko velik vpliv na odločanje o prenovi in ukinitvi izdelkov, vendar v primeru podjetij A in B, ki sta še posebej pozorni na svoje kupce in njihovo zadovoljstvo, ne predstavlja prevelikega pomena.

Zadnja skupina dejavnikov, ki vplivajo na odločanje o ukinitvi in prenovi izdelkov, so dejavniki poslovanja podjetja. To so dejavniki, ki vplivajo na vse izdelke v ponudbi podjetja in so lahko v določenih primerih odločilnega pomena za podjetje. Obe slovenski podjetju sta v lasti tujih podjetij. Podjetje A od prevzema podjetja s strani tujega lastnika ni občutilo večjih sprememb, saj še vedno proizvajajo iste izdelčne skupine kot v preteklosti in iz tega razloga lahko sklepamo, da jim matično podjetje pusti proste roke pri odločanju o ukinitvah in prenovah. Strategija matičnega podjetja je ohraniti izdelke in izdelčne skupine prevzetega podjetja A, saj ti izdelki ne konkurirajo izdelkom iz obstoječe ponudbe matičnega podjetja, in to je razlog, da se matično podjetje ne vpleta v delo podjetja A v tako veliki meri, kot bi pričakovali. Kot je bilo videti v primeru podjetja B, pa so v podjetju pri svojem delovanju zelo omejeni s strani matičnega podjetja glede vpeljave novih in prenovljenih izdelkov. Razlog za to bi lahko bil, da prevzeto podjetje proizvaja istovrstne izdelke kot matično podjetje in zato mora biti delovanje obeh podjetij skrbno usklajeno. Podjetje A in njihovo matično podjetje proizvajata različne vrste izdelkov in lahko sklepam, da je omejevanje s strani matičnega podjetja zato veliko manjše. Glede na to, da sta bili obe podjetji prevzeti s strani tujega podjetja, se morata truditi, da ohranita podobo podjetja (se pravi podobo slovenskega podjetja, ki jo imamo Slovenci še posebej radi), saj je podoba podjetja zelo močan dejavnik v nakupnem odločanju, ker je v močni povezavi z zvestobo kupcev (Upamannyu et al., 2015).

Pri tradicionalnih živilih potrošniki ne želi inovacij v senzoričnih lastnostih živila, je pa odprt za inovacije embalaže predvsem z vidika priročnosti (Guerrero et al., 2009) in iz tega razloga ni hitrih tehnoloških razvojev in konstantnih prebojnih novosti. Izdelki so največkrat izdelani iz že znanih surovin, vendar le v drugih kombinacijah, velikostih pakiranja itd. V ponudbi imata podjetji A in B poleg običajne ponudbe tudi take izdelke, ki zadovoljujejo le določene skupine ljudi, ki imajo bodisi prehranske težave ali le želijo uživati izdelke za bolj zdrav slog prehranjevanja.

Vpliv zakonodaje je relativno majhen v primerjavi z drugimi panogami. Zakonodaja lahko vpliva na ukinitvev (prenovo), če izdelek presega omejitve glede vsebnosti snovi (nevarnih snovi, snovi v prevelikih količinah) in s tem ogroža zdravje človeka. Gospodarstvo lahko vpliva na podjetje preko vhodnih materialov (državne regulacije materialov, surovin) ali preko kupne moči kupcev.

Kot je bilo videti, oba načina odločanja (tako neformaliziran kot formaliziran način) delujeta dobro. Poudarila bi predvsem prednosti formaliziranega načina odločanja. Pri formaliziranem načinu odločanja je mogoče opredeliti izdelke znotraj ene izdelčne skupine na več podskupin (v primeru podjetja B so to: izdelki, ki se ohranijo, izdelki, ki se pregledajo, in izdelki, ki so primerni za ukinitvev), in sicer po meri izbranih dejavnikov. Dejavniki pri formaliziranem načinu odločanja morajo biti premišljeno izbrani in se razlikujejo tako med panogami kot tudi znotraj panog (donosnost na kg izdelka ni dejavnik, ki bi ga lahko uporabili za ocenjevanje vseh vrst izdelkov). Kljub formaliziranemu načinu odločanja o ukinitvi izdelkov pa je po končani delitvi izdelkov v skupine še vedno potrebna diskusija glede izdelkov (to velja za izdelke, ki so dodeljeni v skupino za pregled in za ukinitvev). Prednost formaliziranega načina odločanja je predvsem v preglednosti nad stanjem izdelkov. Ker so podatki, ki jih podjetje B uporablja za ocenjevanje izdelkov že sprotno vzdrževani v sistemu podatkov, formaliziran način razdelitve izdelkov v skupine (izdelki za ohranitev, pregled, ukinitvev) ne zahteva skorajda nikakršnega dodatnega dela.

4.5 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Pri kvalitativnih metodah omejitev predstavlja že sam način interpretacije rezultatov, ki lahko hitro postane subjektiven. V raziskovalni metodi je uporabljen polstrukturiran globinski intervju, katerega prednost je, da lahko raziskovalec zastavi še dodatna sprotna vprašanja, vendar mora biti pazljiv, da pri dodatnem spraševanju ne izgubi rdeče niti pogovora ali se preveč subjektivno ne vplete v potek intervjuja. Vzorec, na katerem je bil opravljen globinski intervju, je bil maloštevilen in zato nereprezentativen. Vendar, kot sem že omenila, je namen študije primera drugačen kot pri običajnih raziskavah in marsikdaj pri študiji primera velik vzorec sploh ni potreben.

Pri iskanju podjetij, v katerih bi izvedla intervju, sem naletela na zelo slab odziv. Razlog za to je, da sta postopka, kot sta ukinitiv in prenova izdelkov, dva izmed procesov znotraj managementa izdelkov. Management izdelkov vsebuje številne aktivnosti, ki pripomorejo k uspešnemu delovanju podjetja in za podjetje lahko predstavljajo poslovno skrivnost. Po drugi strani pa sta področji ukinitiv in prenov v številnih podjetjih neformalizirana, kar bi tudi lahko bil razlog za nezaželeno sodelovanje pri intervjuju.

V magistrskem delu sem predstavila najpogostejše dejavnike pri prenovi in ukinitvi izdelkov. Kot je bilo videti na primeru podjetja B, lahko podjetja pri procesu odločanja o prenovi in ukinitvi izdelkov uporabljajo tudi druge bolj specifične dejavnike odločanja, odvisno od lastnosti izdelkov, ki jih podjetje proizvaja. To dejstvo, da je uporaba dejavnikov odvisna od vrste izdelkov, daje lahko iztočnico za naslednje raziskave na področju ukinitiv in prenov.

SKLEP

Obdobje od uvajanja izdelka pa vse do ukinitve izdelka imenujemo življenjski cikel izdelka. Faza upadanja je zadnja faza v ŽC, vendar nanjo vsi deležniki podjetja dajo najmanj pozornosti. Ob vse krajših ŽC ter visokih stroških razvoja novih izdelkov sem to dejstvo izpostavila kot skrb vzbujajoče. Na podlagi ocene upada vrednosti prodaje, tržnega deleža in dobička podjetje največkrat prepozna izdelke, ki slabijo njihovo ponudbo. Podjetje mora pred ukinitvijo dobro pregledati zastavljene cilje in okoliščine, ki bodo vplivale na njihovo odločanje. Sam ukinitveni proces zajema izbor kandidatov za ukinitiv ter analizo tistih izdelkov, na katerih je možno izvesti spremembo/revitalizacijo. Če se podjetje odloči ukinjeni izdelek nadomestiti z novim, se to imenuje prenova izdelka. Ukinitiv in prenova izdelkov prinašata številne izzive in priložnosti za boljše delovanje podjetij v prihodnosti.

Namen tega magistrskega dela je bil spoznati način odločanja pri ukinitvi in prenovi izdelka. Preverila sem, na katere dejavnike se podjetja opirajo, ko se odločajo o ukinitvi in prenovi izdelka ter katerim izmed njih pripisujejo večji pomen. Cilj magistrskega dela je bil ugotoviti, če podjetja pri svojem odločanju o ukinitvi in prenovi izdelkov uporabljajo formalne pristope, katere dejavnike upoštevajo pri odločanju o ukinitvi in prenovi podjetja znotraj iste panoge ter ali so najpomembnejši dejavniki odločanja še vedno prodaja, dobiček ter tržni delež.

Cooper in Kleinschmidt (2007) poudarjata, da ni formalnost procesa tista, ki prinaša uspehe, ampak premišljeno izpeljan proces, kar je bilo razvidno tudi iz kvalitativne raziskave, ki sem jo izvedla v dveh podjetjih, ki delujeta na slovenskem trgu. Za vsakim izdelkom mora biti jasno izoblikovana strategija poslovanja, ki je skladna s tehnologijo izdelka. Skrbno izbrani človeški viri in dovolj veliki finančni viri so tisti, ki uresničujejo

tako tehnološko kot poslovno strategijo v največji možni meri. Rezultati kvalitativne raziskave so pokazali, da formalizacija procesa odločanja o ukinitvi in prenovi izdelka ni pogoj za učinkovit management z izdelki, saj obe podjetji uspešno obvladujeta področje managementa izdelkov, vendar vsaka na svoj način. Za živilsko panogo, iz katere prihajata obe podjetji, je značilno nekaj posebnosti, kot so kratki ŽC izdelkov, počasen razvoj tehnologije, omejeno inoviranje živilskih izdelkov itd., ki vplivajo na izbiro dejavnikov pri odločanju v procesu ukinitve in prenove izdelkov.

V magistrskem delu je podrobno opisan proces odločanja pri prenovi in ukinitvi izdelkov, ki ga uporabljata podjetji A in B. Proces odločanja v podjetju A poteka neformalizirano, v podjetju B pa formalizirano. S tem sem potrdila, da podjetja pri svojem odločanju uporabljajo formalne pristope, vendar jih uporabljajo le nekatera podjetja. Analizirala sem dejavnike odločanja pri prenovi in ukinitvi izdelka, ki jih podjetji uporabljata. Ugotovila sem, da čeprav podjetji prihajata iz iste panoge, se pri svojem odločanju ne opirata na iste dejavnike in v enaki meri. Prodaja, dobiček in tržni delež so se pokazali kot zelo močni dejavniki odločanja v podjetju A. V podjetju B pa imajo prodaja, dobiček in tržni delež manjšo težo pri odločanju v primerjavi s podjetjem A. V podjetju B se s formaliziranim načinom odločanja odgovornost o usodi izdelka prenese na vnaprej določene, točkovno ovrednotene dejavnike. Na podlagi ugotovitev v podjetju B lahko trdim, da prodaja, dobiček in tržni delež niso vedno odločilni dejavniki pri odločanju o prenovi in ukinitvi izdelkov, saj njihov sistem vključuje še specifične dejavnike, ki imajo relativno veliko težo v primerjavi s splošno široko uporabljenimi dejavniki, kot so prodaja, dobiček, tržni delež idr.

Ukinitvev in prenova izdelkov sta procesa, ki počasi pridobivata pomen. Raziskav na tem področju ni bilo veliko. V praksi se vsako podjetje tega področja loteva na svoj način, kar se je izkazalo tudi v kvalitativni raziskavi, kjer sta predstavljena dva načina odločanja o ukinitvi in prenovi. Možnih pristopov je gotovo še več, saj med panogami in trgi obstajajo pomembne razlike. Magistrsko delo lahko predstavlja izhodišče za vse nadaljnje raziskave na področju dejavnikov odločanja o ukinitvi in prenovi izdelkov.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A. (2008). *Strategic market management*. John Wiley & Sons.
2. Agnihotri, R., & Hu, M. Y. (2009). The changing landscape of product management. *The Marketing Review*, 9(4), 275–288.
3. Al-Khatib, J. A., Stanton, A. D. A., & Rawwas, M. Y. A. (2005). Ethical segmentation of consumers in developing countries: a comparative analysis. *International Marketing Review*, 22(2), 225–246.
4. Amrouche, N., & Zaccour, G. (2009). A shelf-space-dependent wholesale price when manufacturer and retailer brands compete. *OR Spectrum*, 31(2), 361–383.
5. Argouslidis, P. C., Baltas, G., & Mavrommatis, A. (2015). An empirical investigation into the determinants of decision speed in product elimination decision processes. *European Management Journal*, 33(4), 268–286.
6. Argouslidis, P. C., & McLean, F. (2001). Service elimination decision making: preliminary empirical evidence from the UK financial services sector. *International Journal of Bank Marketing*, 19(4), 166–178.
7. Argouslidis, P. C., & McLean, F. (2003). Service Elimination Decision-Making: Analysis of Candidates for Elimination and Remedial Actions. *Journal of Marketing Management*, 19(3/4), 307–344.
8. Arun, K., & Rachana, S. (1998). *Marketing management*. New Delhi: Vikas Publication.
9. Avlonitis, G. J. (1985). Product elimination decision making: does formality matter? *The Journal of Marketing*, 41–52.
10. Avlonitis, G. J. (1986). The management of the product elimination function: theoretical and empirical analysis. *Advances in Business Marketing*, 1–66.
11. Avlonitis, G. J. (1990). 'Project Dropstrat': Product Elimination and the Product Life Cycle Concept. *European Journal of Marketing*, 24(9), 55–67.
12. Avlonitis, G. J., & Papastathopoulou, P. D. (2006). *Product and services management*. New Delhi: SAGE.
13. Avlonitis, G. J., & Argouslidis, P. C. (2012). Tracking the evolution of theory on product elimination: Past, present, and future. *The Marketing Review*, 12(4), 345–379.
14. Bagwell, K., & Riordan, M. H. (1991). High and declining prices signal product quality. *The American Economic Review*, 224–239.
15. Baker, M. J., & Hart, S. J. (2007). *Product strategy and management*. New York: FT Prentice Hall.
16. Bedolla, J. S., Ricci, F., Gomez, J. M., & Chiabert, P. (2013). Fostering PLM implementation in SMEs: modelling and managing verification processes. *IFAC Proceedings Volumes*, 46(9), 1762–1767.
17. Berenson, C. (1963). Pruning the product line. *Business Horizons*, 6(2), 63–70.
18. Billington, C., Lee, H. L., & Tang, C. S. (1998). Successful Strategies for Product Rollovers. *Sloan Management Review*, 39(3), 23–30.

19. Birou, L. M., Fawcett, S. E., & Magnan, G. M. (1998). The product life cycle: a tool for functional strategic alignment. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(1), 37–52.
20. Botha, M., Van Vuuren, J. J., & Kunene, T. (2015). An integrated entrepreneurial performance model focusing on the importance and proficiency of competencies for start-up and established SMEs. *South African Journal of Business Management*, 46(3), 55–66.
21. Bradley, F. (1995). *Marketing Management: Providing, communicating and delivering value* (1st ed.). New Jersey: Prentice Hall.
22. Browne, W. G., & Kemp, P. S. (1976). A three stage product review process. *Industrial Marketing Management*, 5(6), 333–342.
23. Burstein, D. (2012). *Market Competition 101: The 3 Types of competitors to keep an eye on*. Najdeno dne 27. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://sherpablog.marketingsherpa.com/marketing/competition-types-to-watch/?_ga=1.135819377.1197023484.1472320945
24. Calabrese, J. C., & Rafferty, B. A. (2004). EBITDA: What Is Your Borrower Measuring and How Can It Affect Cash? *Turnaround Management*, 2004(1), 90–92.
25. Cannon, B. (2013). *Decline Strategies*. Najdeno dne 2. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://productmarketingstrategytoday.com/decline-strategies/>
26. Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. *Journal of marketing research*, 474–487.
27. Charles, K., Germann, F., & Grewal, R. (2016). Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance. *Journal of Marketing*, 80(2), 59–79.
28. Constantin, C. (2016). The importance of sales forecasting in establishing marketing strategies. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series I: Engineering Sciences*, 9(1), 3–8.
29. Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-Technology Management*, 50(3), 52–66.
30. Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2001). *Marketing channels* (6th ed.). New York: Prentice Hall Upper Saddle River.
31. Cox, W. E. (1967). Product life cycles as marketing models. *Journal of Business*, 375–384.
32. Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*, 3(2), 179–202.
33. Drezner, T. (2011). Cannibalization in a competitive environment. *International Regional Science Review*, 34(3), 306–322.
34. Druehl, C. T., Schmidt, G. M., & Souza, G. C. (2009). The optimal pace of product updates. *European journal of operational research*, 192(2), 621–633.

35. Dureja, H., & Prajapati, V. (2012). Product lifecycle management in pharmaceuticals. *Journal of Medical Marketing: Device, Diagnostic and Pharmaceutical Marketing*, 12(3), 150–158.
36. Erwig Marion Kauffman Foundation (2006). *Sales and Distribution Channels*. Najdeno dne 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://entrepreneurship.org/~media/D245EBC3E4BD4D818D0083286D67254B.ashx>
37. Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. J., & Jiang, Y. (2012). Success factors of product innovation: An updated meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 21–37.
38. Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1988). A Model for Customer Complaint Management. *Marketing Science*, 7(3), 287–298.
39. Frazier, G. L. (1999). Organizing and Managing Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 226–240.
40. Gabrijan, V., & Snoj, B. (2012). *Trženje blagovnih znamk*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
41. Gaskell, T. (1992). Product revitalisation. *Engineering Management*, 2(3), 145–151.
42. Goldring, D. (2015). Reputation orientation: Improving marketing performance through corporate reputation building. *Marketing Intelligence and Planning*, 33(5), 784–803.
43. Goswami, S., & Mathew, M. (2005). Definition of Innovation Revisited: An empirical study on Indian Information Technology industry. *International Journal of Innovation Management*, 9(3), 371.
44. Govindarajan, V. (2016). Stop Saying Big Companies Can't Innovate. *Harvard Business Review*, 2–4.
45. Graham, J. (2016). *The Big Three Economic Indicators*. Najdeno dne 2. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://discoveroptions.com/mixed/content/education/articles/bigthreeeconomicindicators.html>
46. Greenley, G. E., & Bayus, B. L. (1994). A comparative study of product launch and elimination decisions in UK and US companies. *European Journal of Marketing*, 28(2), 5–29.
47. Group, B. C. (1970). *Perspectives on experience*. Boston: Boston Consulting Group.
48. Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, 29(2), 75–91.
49. Guerrero, L., Guàrdia, M. D., Xicola, J., Verbeke, W., Vanhonacker, F., Zakowska-Biemans, S., Contel, M. (2009). Consumer-driven definition of traditional food products and innovation in traditional foods. A qualitative cross-cultural study. *Appetite*, 52(2), 345–354.
50. Gupta, Y. P. (1987). A theoretical model for product elimination decisions. *International Journal of Operations & Production Management*, 7(3), 59–68.

51. Han, J., Park, H., Ock, J., & Jang, H. (2015). An international competitiveness evaluation model in the global construction industry. *KSCE Journal of Civil Engineering*, 19(3), 465–477.
52. Hanks, S. H. (2015). The organization life cycle: Integrating content and process. *Journal of Small Business Strategy*, 1(1), 1–12.
53. Hart, S. J. (1988). The causes of product deletion in British manufacturing companies. *Journal of Marketing Management*, 3(3), 328–343.
54. Hartley, S. (2011). The Effectiveness of the Chief technology officer. *Research Technology Management*, 54(3), 28–35.
55. Homburg, C., Fürst, A., & Prigge, J.-K. (2010). A customer perspective on product eliminations: how the removal of products affects customers and business relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(5), 531–549.
56. Immonen, A., & Saaksvuori, A. (2013). *Product lifecycle management* (3rd ed.). London: Springer Science & Business Media.
57. Iyer, G., & Soberman, D. (2000). Markets for Product Modification Information. *Marketing Science*, 19(3), 203–225.
58. Jain, A. (2009). *Principles of marketing*. New Delhi: V.K. Publications.
59. Jones, J. C. (1992). *Design methods* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
60. Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1998). *Cost & effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
61. Keeley, L. (2013). *Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs*. New Jersey: J. Wiley & Sons.
62. Koca, E., Souza, G. C., & Druehl, C. T. (2010). Managing product rollovers. *Decision Sciences*, 41(2), 403–423.
63. Koksal, A., & Arditi, D. (2004). Predicting Construction Company Decline. *Journal of Construction Engineering & Management*, 130(6), 799–807.
64. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
65. Kotler, P., & Armstrong, G. (1990). *Marketing—an introduction*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
66. Lawlor, R. (2015). Delaying Obsolescence. *Science & Engineering Ethics*, 21(2), 401–427.
67. Levinthal, D. A., & Purohit, D. (1989). Durable goods and product obsolescence. *Marketing Science*, 8(1), 35–56.
68. Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, 43, 81–94.
69. Lilien, G. L., & Yoon, E. (1989). Determinants of new industrial product performance: A strategic re-examination of the empirical literature. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36(1), 3–10.
70. Lim, W. S., & Tang, C. S. (2006). Optimal product rollover strategies. *European Journal of Operational Research*, 174(2), 905–922.

71. Lin, K.-H., & Shih, L.-H. (2010). An optimization model of product line rollover: A case study of the notebook computer industry in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 4(11), 2258.
72. Lokalna kakovost (2016). *Vse o prispevku za promocijo in shemi »Izbrana kakovost«*. 9. junij. 2016. Najdeno dne 15. septembra 2016 na spletnem naslovu http://lokalna-kakovost.si/wp-content/uploads/2016/06/GLAVNA_predstavitev_promocija_prispevek_izbrana_kakovost.pdf
73. Maaß, D., Spruit, M., & de Waal, P. (2014). Improving short-term demand forecasting for short-lifecycle consumer products with data mining techniques. *Decision Analytics*, 1(1), 1-4.
74. Madar, A. (2016). Continuous improvement of product and service quality by implementing staff development strategy. Case study S.C. Redplast S.R.L. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series I: Engineering Sciences*, 9(1), 129–138.
75. Martin-Herran, G., & Taboubi, S. (2005). Shelf-space Allocation and Advertising decisions in the Marketing Channel: A Differential Game Approach. *International Game Theory Review*, 7(3), 313–330.
76. McSurely, H. B., & Wilemon, D. L. (1973). A product Evaluation, Improvement and Removal Model. *Industrial Marketing Management*, 2(4), 319–332.
77. Messinger, P. R., & Chu, W. (1995). Product Proliferation and the Determination of Slotting and Renewal Allowances. *Seoul Journal of Business*, 1(1), 93–115.
78. Meyer, M. H., & Utterback, J. M. (1993). The product family and the dynamics of core capability. *Sloan School of Management*, 15–18.
79. Mitchell, M., Taylor, R., & Tanyel, F. (1997). Product Elimination Decisions: A comparison of Consumer and Industrial Products. *Journal of Marketing Management*, 7(2), 44–55.
80. Montague, R. A. (2016). Savings through shavings. *Industrial Engineer*, 48(2), 34–38.
81. Muir, J., & Reynolds, N. (2011). Product deletion: a critical overview and empirical insight into this process. *Journal of General Management*, 37(1), 5–30.
82. Nielsen (2014). *The State of Private Label around the World. Nielsen Global Private Label Report*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/kr/docs/global-report/2014/Nielsen%20Global%20Private%20Label%20Report%20November%202014.pdf>
83. Orbach, Y., & Fruchter, G. (2014). Predicting product life cycle patterns. *Marketing Letters*, 25(1), 37.
84. Papastathopoulou, P., Gounaris, S. P., & Avlonitis, G. J. (2012). The service elimination decision-making during the service life cycle: Some pilot empirical evidence. *European Journal of Marketing*, 46(6), 844–874.

85. Pavie, X., Scholten, V., & Carthy, D. (2014). *Responsible Innovation: From concept to practice*. London: World Scientific.
86. Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Simon and Schuster.
87. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja: s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
88. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Ljubljana: Didakta.
89. Ramdas, K. (2003). Managing product variety: An integrative review and research directions. *Production and Operations Management*, 12(1), 79–101.
90. Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011-2020 (ReRIS11-20). *Uradni list RS št. 43/2011*.
91. Roberts, P. W., & McEvily, S. (2005). Product-line expansion and resource cannibalization. *Journal of economic behavior & organization*, 57(1), 49–70.
92. Rothe, J. T. (1970). Product elimination decision. *Business Topics-Michigan State University*, 18(4), 45–52.
93. Ryan, C., & Riggs, W. E. (1996). Redefining the product life cycle: The five-element product wave. *Business Horizons*, 39(5), 33.
94. Salerno, M. S., Negri, J. A., Bahia, L. D., & Arbache, J. S. (2008). Strategies of product innovation and differentiation do lead to higher wages: An empirical investigation in the Brazilian industry. *Globevics*. 1–18.
95. Sarma, S. K. (2015). Qualitative Research: Examining the Misconceptions. *South Asian Journal of Management*, 22(3), 176–191.
96. Schramm, W. (1971). Notes on Case Studies of Instructional Media Projects. *Educational Resources Information Center*, 1–41.
97. Shao, X.-F. (2015). Product differentiation design under sequential consumer choice process. *International Journal of Production Research*, 53(8), 2342–2364.
98. Shiffrin, R. M., & Schneider, W. (1977). Controlled and automatic human information processing: II. Perceptual learning, automatic attending and a general theory. *Psychological review*, 84(2), 127.
99. Silayoi, P., & Speece, M. (2007). The importance of packaging attributes: a conjoint analysis approach. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1495–1517.
100. Slater, S. F. (1993). Competing in high-velocity markets. *Industrial Marketing Management*, 22(4), 255–263.
101. Snoj, B., & Gabrijan, V. (2015). *Marketing: konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Pivec.
102. Snoj, B., & Pisnik, A. (2006). *Management izdelkov: zbrano gradivo za predmet Management izdelkov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
103. Starman, A. B. (2013). Študija primera kot vrsta kvalitativne raziskave; The case study as a type of qualitative research. *Sodobna pedagogika*, 130(1), 28–43.

104. Ștefan, B. D., & Crăciun, M. B. (2011). The Importance of Sales Management Improving in the Current Economic Context. *Importanța perfecționării managementului vânzărilor în contextul economic actual.*, 63(4), 105–113.
105. Teece, D. J. (1980). Economies of scope and the scope of the enterprise. *Journal of economic behavior & organization*, 1(3), 223–247.
106. Terra Technology (2015), *Traditional Demand Planning Not as Accurate as Demand Sensing, Report Says*. Najdeno dne 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.supplychainbrain.com/content/technology-solutions/forecasting-demand-planning/single-article-page/article/traditional-demand-planning-not-as-accurate-as-demand-sensing-report-says/>
107. Ton, Z., & Raman, A. (2010). The effect of product variety and inventory levels on retail store sales: A longitudinal study. *Production and Operations Management*, 19(5), 546–560.
108. Uggla, H. (2015). Aligning Brand Portfolio Strategy with Business Strategy. *Journal of Brand Management*, 12(3), 7–17.
109. Underwood, R. L., Klein, N. M., & Burke, R. R. (2001). Packaging communication: attentional effects of product imagery. *Journal of Product & Brand Management*, 10(7), 403–422.
110. Upamannyu, N. K., Sankpal, S., & Gupta, M. (2015). Effect of Corporate Image on Brand Trust and Brand Affect. *Management Edge*, 8(1), 28–41.
111. Urban, G. L., & Hauser, J. R. (1993). *Designing and marketing of new products*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
112. Varadarajan, R., DeFanti, M. P., & Busch, P. S. (2006). Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputation: Managing Brand Deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 195–205.
113. Wally, S., & Baum, J. R. (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 37(4), 932–956.
114. Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (5th ed.). New Delhi: Sage.
115. Zveza potrošnikov Slovenije (2016). *Odpoklici 2016*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.zps.si/index.php/hrana-in-pijaa-topmenu-327/odpoklicivilskih-izdelkov-2017>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za globinske intervjuje	1
Priloga 2: Povzetek intervjuja v podjetju A	2
Priloga 3: Povzetek intervjuja v podjetju B.....	4

Priloga 1: Opomnik za globinske intervjuje

1. SEGMENT INTERVJUJA: značilnosti sodelujočega

- kontaktna oseba:
- datum intervjuja:
- specifika podjetja: panoga, ponudba

2. SEGMENT INTERVJUJA: kvalitativna odprta vprašanja

Management izdelkov v podjetju

- Na kakšen način izvajate management izdelkov v podjetju?
- Katere dejavnike upoštevate pri izvajanju managementa izdelkov?
- Na kakšen način spremljate uspešnost izdelkov?

Ukinitve/preнове izdelkov

- Ali se pogosto odločate o ukinitvah/prenovah izdelkov?
- Na kakšen način se odločate za ukinitve/preнове izdelkov?
- Na podlagi katerih dejavnikov se odločate za ukinitve/prenovo izdelkov?
- Kako/na kakšen način spremljate te dejavnike v povezavi z izdelki?
- Kako izvajate ukinitve/prenovo izdelkov (koraki)?

Priloga 2: Povzetek intervjuja v podjetju A

V podjetju A sem opravila globinski intervju na temo ukinitve in prenove izdelkov z zaposlenim na vodstvenem položaju v marketingu.

O PODJETJU: Podjetje je eno večjih slovenskih podjetij v živilski panogi. Ukvarjajo se s proizvodnjo in prodajo živil. Podjetje je v lasti tujih lastnikov.

PONUDBA: V naboru izdelkov najdemo več različnih skupin izdelkov. Proizvajajo izdelke široke potrošnje ter izdelke, ki zadovoljujejo le določen del populacije. Specifični izdelki služijo kot nišna podpora za zadovoljitev še večjega števila kupcev ter boljše prepoznavnosti. Večino izdelkov podjetje trži na območju Slovenije (80 %).

PROCES MANAGEMENTA IZDELKOV ter DEJAVNIKI, ki jih pri tem upoštevajo:

Podjetje sestavi letni plan razvoja izdelkov, v katerem je načrtano število novih izdelkov. Ocenijo potencial za vsak izdelek, kar pomeni planirano število prodanih kosov izdelka na mesec, pomnoženo s tržno ceno izdelka. Na ta način tvorijo mesečni plan prodaje. Hkrati določijo tudi časovni okvir, kdaj bo izdelek na voljo na prodajnih policah. Vhodne zahteve za letni plan razvoja posameznega izdelka so: količina, ki bo proizvedena, tržne poti, možnosti izvedbe, ocena tržnega deleža ter profitabilnost oziroma dobičkonosnost. Določijo način oglaševanja (TV, degustacije, letaki idr.) ter pogostost oglaševanja.

Cilji za nov izdelek so, da bi dosegal:

- prodaja (promet) (absolutni (20 : 80) ter relativni (da izdelek spada v skupino izdelkov, ki ustvarijo več kot 30 % prometa vseh izdelkov),
- nivo profitabilnosti/dobičkonosnosti (absolutno in relativno glede na vse izdelke (količino) v liniji izdelkov, ki jih ima podjetje v ponudbi).

Pri izboru izdelkov kot kandidatov za ukinitve upoštevajo princip dolgega repa, pomen stranke ter vrsto in pomen tržne poti.

Revitalizacija izdelkov poteka tako, da zamenjajo izdelek s podobnim ob pomoči oglaševanja.

Dvakrat letno podjetje preveri promet ter profitabilnost/dobičkonosnost izdelkov in ga ovrednoti glede na tržno pot, portfelj izdelkov, lastna pričakovanja, pričakovanja trgovcev ter šaržo (neprodani izdelki, ki jim poteče rok trajanja).

Pri načrtovanju ukinitve izdelkov podjetje uporablja način, da ukinjeni izdelek zamenjajo z novim. V podjetju preverijo možnosti širitve/krčenja trgov ter globino distribucije.

Profitabilnost/dobičkonosnost spremljajo sproti in za preteklo obdobje, ni pa je možno spremljati vnaprej.

Ko je znano, kateri izdelek in kdaj bo ukinjen, podjetje o tem obvesti potrošnike. Izdelek, ki ima status v ukinjanju, prenehajo proizvajati, vendar ga še prodajajo do porabe zalog surovin in embalaže. Na podlagi zalog podjetje ocenjuje, kdaj bo izdelek razprodan – se pravi, da bo takrat popolnoma izginil iz ponudbe. Hkrati v podjetju že pripravljajo izdelek, ki bo nadomestil ukinjen izdelek. Potrošnike pravočasno obvestijo o spremembi v ponudbi (o ukinitvi oziroma prenovi).

Pri izdelavi izdelkov se držijo osnovne recepture, ki jo prilagajajo glede na segment, strukturo trga, trende ter glede na rezultate senzoričnih analiz. Spremembe na obstoječem izdelku (izboljšave) so minimalne, vendar jih potrošnik, ki je vaju tega izdelka, opazi. Ob spremembah (pa čeprav so manjše) obvestijo potrošnike preko oglasov, oznak na izdelku, informiranju trgovcev itd. Na ta način ohranijo obstoječe potrošnike in privabijo nove. Ob vsem tem skrbijo, da so potrošniki obveščeni in da je znano, v čem so njihovi izdelki boljši od konkurenčnih.

Ceno izdelka oblikujejo glede na surovine, ostale izdelke v ponudbi, ki jih ima proizvajalec in ki jih ima konkurent. Pri oblikovanju cene gledajo na to, da je tako visoka, da ne presega nivoja, ki je še sprejemljiv za potrošnika.

Izdelek oblikujejo na podlagi svoje prepoznavnosti, da ima nekaj drugačnega, boljšega kot podobni izdelki. To se imenuje edinstvena prodajna prednost (angl. unique selling proposition). Pri svojem delu strmijo k visoki kvaliteti preko celotne ponudbe. Včasih je to težko, ker je v kvaliteto končnega izdelka vpletenih več dejavnikov, na katere je težko vplivati (enotnost surovine, vloga delavcev, različne naprave za proizvodnjo istega izdelka idr.).

Prodajne poti, ki jih uporabljajo pri trženju, so: klasične trgovine, diskonti, HoReCa (kar pomeni hoteli, restavracije, catering), izvoz, bencinski servisi, avtomati. Oskrbujejo tudi manjše stranke, kot so šole in posebna občasna naročila.

Pri svojem delu glede managementa izdelka niso pod velikim pritiskom matičnega podjetja, sledijo le določenim smernicam.

Pri izbiri surovin so se odločili za izbiro surovin slovenskega porekla, kar še dodatno obogati vrednost izdelkov v očeh kupcev.

Družbeno odgovornost kaže podjetje preko donacij in sponzorstev za športne in kulturne dogodke nacionalnega pomena ter humanitarne dejavnosti, ki pomagajo ranljivim skupinam v družbi (družine in otroci v stiski).

Pri poslovanju težijo k odzivnosti glede na potrebe trga in zmanjšanju stroškov (še posebno stroški materiala ter prevozov). Pri svojem delu nenehno razvijajo partnerske odnose z dobavitelji surovin, ki so bistvenega pomena za nemoteno delovanje podjetja.

Za izboljšanje kakovosti izdelkov se osredotočajo na prijave v povezavi z izdelki in reklamacije ter izdelajo korektivne ukrepe.

Konkurenca na trgu je v zadnjih letih vse močnejša. Problem predstavljajo ponudniki iz tujine, ki so sposobni ponuditi nižjo ceno, kot jo lahko ponudi podjetje A.

Ob investicijah v nove naprave ima podjetje možnost, da ponudi spremenjen izdelek (drugačno pakiranje, drug način zapiranja, spremenjene količine v pakiranju itd.).

Priloga 3: Povzetek intervjuja v podjetju B

V podjetju B sem opravila globinski intervju na temo ukinitve in prenove izdelkov z vodjo projektnega planiranja.

O PODJETJU: Podjetje je eno večjih slovenskih podjetij v živilski panogi. Ukvarjajo se s proizvodnjo in prodajo živil. Podjetje je v lasti tujih lastnikov.

PONUDBA: V ponudbi podjetja najdemo štiri različne skupine izdelkov. Proizvajajo izdelke široke potrošnje. V Sloveniji ima podjetje večinski tržni delež v vseh skupinah izdelkov, ki jih proizvaja.

PROCES MANAGEMENTA IZDELKOV ter DEJAVNIKI, ki jih pri tem upoštevajo:

V podjetju uporabljajo sistematičen pristop k izboru izdelkov, ki so kandidati za ukinitev. Tak način managementa izdelkov je bil pred enim letom vpeljan s strani matičnega podjetja in ga bodo izvajali vsako leto (enkrat letno), in sicer tako, kot ga izvajajo v matičnem podjetju. Z uporabo takega načina managementa izdelkov zmanjšujejo kompleksnost nabora vseh izdelkov, ki jih imajo v svoji ponudbi. Pri odločanju uporabljajo dva kriterija; vrednost ter kompleksnost.

Vrednost, ki jo izdelek prinaša podjetju, ocenjujejo na podlagi določenih kriterijev. Ocenijo delež prodaje vseh izdelkov v izdelčni skupini. Če je delež prodaje posameznega izdelka znotraj izdelčne skupine manjši od 5 % glede na celotno prodajo te izdelčne skupine, izdelek ne bo točkovan (oziroma če bo delež prodaje večji od 5 %, pridobi točke). Podobno ocenijo (točkuje) delež dobička, ki ga prinaša posamezni izdelek glede na celotno izdelčno skupino. Naslednji kriterij, ki je pomemben za ocenjevanje vrednosti, je, ali je donos na 1 kg izdelka pozitiven (pomeni dobiček) ali negativen (pomeni izgubo). Če je izdelek star manj kot pol leta, ga izvzamejo iz ocenjevanja, ker se šteje, da še ni v polni meri zaživel in bi ga bilo nesmiselno ukiniti zaradi »slabih« prodajnih rezultatov. V podjetju se osredotočijo tudi na vsak posamezni izdelek in opazujejo njegov ŽC glede na prodajne rezultate (ali prodaja narašča ali upada). Vsak kriterij ovrednotijo s točkami (0 točk, če ni uspešen ali več točk se dodeli uspešnemu izdelku). Več točk, kot ima izdelek, večjo vrednost nosi za podjetje.

Kompleksnost izdelkov merijo na podlagi drugih kriterijev, kot merijo vrednost izdelkov za podjetje. Odpis končnih izdelkov v skladišču je eden od kazalnikov, da ni vse, kot bi moralo biti. Na podlagi pogostih odpisov izdelkov ocenjujejo kandidate za ukinitev. Če proizvajajo manj, kot je optimalno (manj od minimalne šarže), če prodajo manj kot štiri palete izdelkov na mesec ter če izdelek zahteva dodatne aktivnosti (npr. etiketiranje ipd.), vse to označuje izdelek kot kompleksen. Za vsak izdelek ocenijo vsakega od naštetih kriterijev. Če je kriterij prisoten, ga ocenijo z negativnimi točkami, če kriterij ni prisoten, izdelku dodelijo nič točk za ta kriterij. Bolj, kot je seštevek točk negativen, bolj je izdelek kompleksen.

Glede na seštevek točk pri posameznih kriterijih vrednosti ter kompleksnosti izdelka razdelijo izdelke v skupine:

- visoka vrednost: nizka kompleksnost → izdelek se ohrani
- nizka vrednost: nizka kompleksnost → izdelek se pregleda
- visoka vrednost: visoka kompleksnost → izdelek se pregleda
- nizka vrednost: visoka kompleksnost → izdelek se ukini

Izdelki, za katere so, glede na kompleksnost in vrednost, ugotovili, da se ohranijo, jim v tem koraku ne posvečajo posebne pozornosti, saj so to izdelki, s katerim dobro delajo.

Izdelki, ki so bili dodeljeni v pregled, so deležni pregleda v manjšem obsegu. Na teh izdelkih najpogosteje izvedejo »redesign« oziroma spremembo zunanjega izgleda izdelka z namenom povečanja učinkovitosti, varnosti in zanesljivosti. V podjetju težijo k temu, da je izdelek izdelan ekonomično ter privlačno za ciljne kupce. Pri tem sledijo trendom in k uporabi atributov, v katerih se bodo pokazali kot boljši od konkurence.

Izdelki, ki so ocenjeni za v ukinitev, so podani v pregled v oddelek prodaje. Problem, ki ga je izpostavila sogovornica iz podjetja, je, da se oddelek prodaje zelo izogiba ukinitvam izdelkov. Skupaj z ostalimi oddelki poskušajo poiskati ustrezno rešitev za izdelek. Če se odločijo za ukinitev izdelka, težijo k proizvodnji, dokler ni vsa embalaža (ali vsaj večji del) porabljena. Prodaja poskrbi, da so kupci pravočasno obveščeni o ukinitvi izdelka. Lani so znotraj ene skupine izdelkov ugotovili 46 kandidatov za ukinitev, vendar niso vseh ukinitvi (ukinili so jih 20). Najpogosteje ukinejo izdelke z okusom, ki niso zanimivi za kupce. Podjetje pri razvoju novih izdelkov vključuje tudi potrošnike, ki podjetju pomagajo oceniti potencial izdelka.

Pri odločanju o izdelkih ima veliko vlogo oddelek prodaje, ki poda končno odločitev, kaj bo podjetje storilo z izdelkom.

Podjetje je zelo naklonjeno širjenju svoje ponudbe, saj tako ostajajo konkurenčni na trgu. Pri širitvi nabora izdelkov ima veliko vlogo matično podjetje, ki odobri ali ne odobri vpeljave novega izdelka, medtem ko o ukinitvah izdelkov matično podjetje ne odloča. Pri novih izdelkih potekajo usklajevanja z matičnim podjetjem. Pri določenih izdelkih zaradi pomembnosti izdelka za slovenski trg ne dopustijo vpletenosti matičnega izdelka v podobo podjetja, ki bi izdelku lahko škodovala. Slovenski potrošniki imajo na trgu z živili drugačne zahteve, kot jih imajo potrošniki v drugih delih Evrope in sveta in tudi zato so potrebna pogajanja z matičnim podjetjem, glede (prilagoditve) sestave novih izdelkov, ki bodo na voljo na slovenskem trgu.

Pri nekaterih izdelkih v lasti podjetja je zaznati, da so kupci že dolgo let naklonjeni temu izdelku. Pri takih izdelkih je podjetje še posebej previdno, da s svojimi aktivnostmi na izdelku ne pokvarijo dobre podobe, ki jo ima izdelek. Z manjšimi izboljšavami skrbijo, da izdelek ne zastara.

Zakonodaja v povezavi z živilskimi izdelki zahteva navedbo prehranskih tabel, vseh sestavin in alergenov. Podjetje to tudi upošteva.

Večji del svojih izdelkov prodajajo preko trgovin na drobno (retail), nekaj pa tudi na način, da se prilagodijo kupcu, kar pomeni, da s svojo ponudbo oskrbijo tudi najmanjše in najbolj odročne prodajalne in tako poskrbijo, da so njihovi izdelki dosegljivi pri praktično vseh

trgovcih z živili. Slednji način distribucije predstavlja za podjetje konkurenčno prednost, ki je drugi ponudniki ne izkoriščajo.