

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA DEJAVNIKOV USPEHA PRI RAZVOJU NOVIH  
BREZALKOHOLNIH PIJAČ V SLOVENIJI**

Ljubljana, avgust 2016

URŠKA RIFELJ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Urška Rifelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza dejavnikov uspeha pri razvoju novih brezalkoholnih pijač v Sloveniji, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko 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 ne prenašam pravice shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravice reproduciranja ter pravice dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da z objavo predloženega dela ne dovoljujem objave svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 USPEH RAZVOJA NOVEGA IZDELKA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Razvoj novega izdelka.....	3
1.2 Merjenje uspeha novega izdelka .....	7
1.3 Kritični dejavniki uspeha.....	11
1.3.1 Zamisel o izdelku kot dejavniku uspeha .....	12
1.3.2 Značilnosti procesa razvoja kot dejavnika uspeha .....	16
1.3.3 Strategija kot dejavnik uspeha.....	20
1.3.4 Trg kot dejavnik uspeha .....	22
1.4 Konceptualni model kritičnih dejavnikov uspeha .....	23
<b>2 ZNAČILNOSTI PANOGE BREZALKOHOLNIH PIJAČ .....</b>	<b>25</b>
2.1 Analiza panoge .....	25
2.1.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov .....	26
2.1.2 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti .....	26
2.1.3 Nevarnost substitutov .....	27
2.1.4 Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev .....	28
2.2 Posebnosti razvoja in uspeh nove pijače .....	28
2.2.1 Razvoj nove pijače .....	29
2.2.2 Dejavniki uspeha pri razvoju pijač .....	32
2.2.3 Merjenje uspeha pijače .....	33
<b>3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O RAZVOJU USPEŠNIH NOVIH IZDELKOV .....</b>	<b>34</b>
3.1 Opredelitev problema, namena in ciljev raziskave.....	34
3.2 Metodologija zbiranja podatkov in vzorec .....	35
3.3 Rezultati empirične raziskave.....	36
3.3.1 Uspeh nove pijače.....	36
3.3.2 Kritični dejavniki uspeha nove pijače .....	38
3.3.3 Analiza kritičnih dejavnikov uspeha nove pijače .....	40
3.3.3.1 Vpliv značilnosti pijače na njeno uspešnost.....	41
3.3.3.2 Vpliv procesa razvoja na uspešnost nove pijače .....	43
3.3.3.3 Vpliv trga na uspeh nove pijače .....	48
3.3.3.4 Stategija kot kritični dejavnik uspeha nove pijače .....	49
3.4 Diskusija o razvoju uspešnih novih izdelkov .....	50
<b>SKLEP .....</b>	<b>52</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>54</b>
<b>PRILOGE</b>	

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Število izdelkov po vzorčnih enotah .....	36
Tabela 2: Opredelitev pojma »uspeh novega izdelka« po vzorčnih enotah .....	37
Tabela 3: Merjenje uspeha novega izdelka po vzorčnih enotah .....	38
Tabela 4: Kritični dejavniki uspeha novega izdelka .....	40
Tabela 5: Pomembnost vpliva posameznih lastnosti izdelka na uspeh izdelka .....	43
Tabela 6: Način razvojnega procesa, ki ga uporabljajo vzorčne enote .....	44
Tabela 7: Pravočasnost uvedbe novega izdelka na trg .....	45
Tabela 8: Uporaba medfunkcijskega tima med procesom razvoja novega izdelka .....	46
Tabela 9: Pridobivanje idej za nov izdelek in vpliv na uspeh .....	47
Tabela 10: Vpliv odziva konkurence na uspeh novega izdelka .....	49

## KAZALO SLIK

Slika 1: Faze razvoja novega izdelka .....	5
Slika 2: Stopenjski model razvoja novega izdelka .....	6
Slika 3: Krivulja smrtnosti .....	6
Slika 4: Odstotek podjetij po merah uspešnosti .....	7
Slika 5: Vpliv dejavnikov uspeha na mere uspešnosti .....	8
Slika 6: Zemljevid mer uspešnosti .....	9
Slika 7: Model preučevanja uspešnosti .....	10
Slika 8: Vpliv inovativnosti na uspešnost .....	15
Slika 9: Časovno načrtovanje izvajanja faz razvoja novega izdelka .....	18
Slika 10: Razmerje med hitrostjo razvoja in uspehom novega izdelka v nepredvidljivem okolju .....	19
Slika 11: Tipologija projektov glede na spremembe izdelka in procesa .....	21
Slika 12: Odstotek podjetij, ki imajo kakovostne informacije o trgu .....	22
Slika 13: Konceptualni model kritičnih dejavnikov uspeha .....	24
Slika 14: Proizvodnja pijač v tekočih cenah (v mio EUR) v Sloveniji od leta 2008 do 2013 .....	26
Slika 15: Število proizvajalcev pijač v Sloveniji od leta 2008 do 2014 .....	27
Slika 16: Odstotek podjetij po trajanju razvoja nove pijače v letu 2013 .....	29
Slika 17: Distribucijska veriga pijač .....	30
Slika 18: Koraki v procesu razvoja nove pijače .....	31
Slika 19: Odstotek podjetij, ki so v letu 2013 uspešno uvedla nove pijače na trg (v %) .....	34
Slika 20: Konceptualni model kritičnih dejavnikov uspeha – primerjava literature z lastnimi spoznanji .....	51

## UVOD

Osnovni cilj večine podjetij je maksimiziranje dobička, ki ga podjetja največkrat dosega z rastjo prodaje in tržnega deleža. Večjo prodajo in večji tržni delež lahko podjetje doseže z združitvami, managerskimi prevzemi ali z interno rastjo, za katero pa je praviloma potreben razvoj novih izdelkov. Združitve in prevzemi podjetij so zaradi velikosti podjetja, njegove kulture, finančnih sredstev ali kombinacije naštetega le redko mogoči. Zaradi tega večina podjetij maksimizira dobiček z nenehnim razvojem novih izdelkov. Z razvojem novih izdelkov jim uspe obdržati obstoječe kupce in pridobiti nove. Na ta način lahko maksimizirajo dobiček in si zagotovijo svoj obstoj tudi dolgoročno (Simon, 2009, str. 19).

Iz navedenega lahko sklepamo, da je razvoj novega izdelka ali storitve ena izmed ključnih aktivnosti večine podjetij. Pomembnost razvoja novih izdelkov pa vsekakor povečujejo še današnje razmere na trgu – globalizacija, intenzivnejša konkurenca, krajši življenjski cikel izdelka ter hitre spremembe v tehnologiji in okusih potrošnikov (Nadeem, Sarwar, Javaid, & Mehnaz, 2011, str. 976).

Razvoj novih izdelkov je pomemben tako za podjetja kot za družbo. Ravno zaradi tega sta proces razvoja novega izdelka in njegova uspešnost priljubljeni temi raziskovanj. Razvoj novega izdelka je opredeljen kot transformacija tržne priložnosti v izdelek, namenjen prodaji (Krishnan & Ulrich, 2001, str. 1). Takšna transformacija načeloma poteka preko nekaj skrbno načrtovanih faz, ki potekajo zaporedno ali vzporedno. Glavni cilj razvoja novega izdelka je čim bolj uspešen izdelek. Pri tem se pojavi ključno vprašanje, kaj uspešnost izdelka sploh pomeni in kako jo merimo. V literaturi najdemo različne definicije in načine merjenja. Najpogosteje avtorji razlikujejo med finančno uspešnostjo (angl. *financial success*) in nefinančno uspešnostjo (angl. *non-financial success*). Pri finančni uspešnosti ocenjujemo vpliv različnih dejavnikov na donosnost, kjer merimo spremembe dobička, premoženja, prodaje in kapitala, medtem ko pri nefinančni uspešnosti analiziramo vpliv različnih dejavnikov na proces in aktivnosti v podjetju, spremembe na trgu, tehnološke postopke in čas uvedbe izdelka na trg (Hart, 1993, str. 25). Pri ocenjevanju uspešnosti pa je treba uporabljati več kazalnikov, saj le tako dobimo natančnejšo in realnejšo oceno (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 316).

Ne glede na način merjenja je uspeh razvoja novega izdelka odvisen od več dejavnikov. Z namenom prepoznati dejavnike uspeha je bilo že v drugi polovici prejšnjega stoletja narejenih veliko študij. Najpogosteje so raziskovalci dejavnike uspeha prepoznavali z opazovanjem razvoja ali s primerjavo oz. z iskanjem razlik med neuspešnimi in uspešnimi novimi izdelki (Cooper, 1979). Rezultati raziskav so pokazali, da so za uspeh predvsem potrebni (1) superiorni, edinstveni izdelki, ki bolje zadovoljujejo potrošnikove potrebe od konkurenčnih izdelkov ali predhodnih izdelkov, (2) primerno oblikovan in profesionalno izpeljan razvojni proces, (3) ustrezna in dobro predstavljena strategija ter (4) ugodne razmere na trgu, predvsem pa dober tržni potencial (Panizzolo, Biazzo, & Garengo, 2010, str. 175).

Večina študij o uspešnem razvoju novega izdelka temelji na preučevanju visokotehnoške industrije (npr. avtomobilska, farmacevtska). Le malo študij pa analizira razvoj novega izdelka v nizkotehnoški industriji, kamor spada proizvodnja brezalkoholnih pijač (Sakellariou, Karantinou, & Poulis, 2013, str. 63). V praksi in literaturi je moč zaznati pomembne razlike med razvojem tehnološko visoko in nizko zahtevnih izdelkov. Iz tega razloga bom v magistrskem delu skušala odgovoriti na vprašanje, kaj vpliva na uspeh nove brezalkoholne pijače, ki je primer tehnološko manj zahtevnega proizvoda, uvedenega na stagnantnem in zasičenem trgu.

**Namen** magistrskega dela je na podlagi teoretičnih in empiričnih podatkov prepoznati ter določiti dejavnike, ki vplivajo na uspeh brezalkoholnih pijač v Sloveniji. Izmed vseh dejavnikov želim določiti kritične dejavnike. To so tisti dejavniki, ki imajo na uspeh novih brezalkoholnih pijač največji vpliv. Namen magistrskega dela je tudi podrobno predstaviti vsakega od kritičnih dejavnikov. Želim določiti njihove značilnosti ter smer vpliva posamezne značilnosti – pozitivno oz. negativno. Sekundarni namen dela je prepoznati tiste dejavnike uspeha pri razvoju brezalkoholnih pijač v Sloveniji, ki se morda razlikujejo od dejavnikov uspeha v literaturi že preučevanih izdelkov.

Z magistrskim delom želim doseči dva **cilja**: prvi je proučiti in sintetizirati relevantno literaturo o razvoju novega izdelka ter njegovi uspešnosti. Drugi cilj je na podlagi empirične raziskave prepoznati kritične dejavnike uspeha pri razvoju novih brezalkoholnih pijač v Sloveniji, njihove značilnosti in vpliv na uspeh. Pri tem bom kot podlago za empirično raziskavo uporabila spoznanja iz teoretičnega dela. S preučevanjem praks slovenskih proizvajalcev brezalkoholnih pijač bom skušala potrditi oz. ovreči skladnost odgovorov z ugotovitvami v tuji in domači literaturi.

Pri preučevanju bom uporabila primarne in sekundarne vire podatkov. Teoretični del magistrskega dela temelji na uporabi sekundarnih podatkov. Gre za pregled virov in literature, ki zajemajo področja procesa razvoja novega izdelka, analize uspešnosti razvoja in prepoznavanja dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost razvoja. V empiričnem delu bom pri pridobivanju primarnih podatkov uporabila kvalitativno metodo raziskovanja. Z uporabo polstrukturiranega globinskega intervjuja bom podrobneje analizirala obstoj v literaturi znanih dejavnikov uspeha in skušala prepoznati nove možne dejavnike uspeha. Polstrukturirane globinske intervjuje bom opravila s proizvajalci brezalkoholnih pijač v Sloveniji. Za uporabo kvalitativnega raziskovanja sem se odločila tudi zaradi majhnega števila podjetij v panogi brezalkoholnih pijač v Sloveniji.

Magistrsko delo je razdeljeno na štiri poglavja. V prvem poglavju na osnovi strokovne literature opredelim nov izdelek in predstavim osnovne faze razvoja novega izdelka. V drugem delu prvega poglavja opredelim mere uspeha novega izdelka, izpostavim najpogosteje uporabljene mere in navedem prednosti ter slabosti posamezne mere. V tretjem delu prvega poglavja glede na strokovno literaturo navedem še možne kritične dejavnike

uspeha in njihove značilnosti. Prav tako vsak kritični dejavnik posamično predstavim in preučim njegov vpliv na uspeh. V drugem poglavju najprej analiziram panogo preučevanega izdelka, in sicer brezalkoholne pijače v Sloveniji. Nato na podlagi teoretičnih spoznanj predstavim posebnosti, panoge in izpostavim razlike, po katerih se panoga razlikuje od drugih industrij. V tem poglavju povzamem tudi značilne mere uspeha in značilne dejavnike, ki vplivajo na uspeh razvoja brezalkoholnih pijač. V tretjem poglavju predstavim rezultate empirične raziskave. Na podlagi odgovorov, pridobljenih z globinskimi intervjuji, analiziram pojem uspeh nove brezalkoholne pijače in njene mere uspeha. Nadalje na podlagi rezultatov globinskih intervjujev predstavim tudi možne dejavnike, ki vplivajo na uspeh ter vsak kritični dejavnik posebej analiziram. Magistrsko delo zaključim z diskusijo in priporočili o nadaljnjem razvoju uspešnih novih izdelkov.

## **1 USPEH RAZVOJA NOVEGA IZDELKA**

Uspešni novi izdelki so tisti, ki imajo pozitiven vpliv na poslovanje podjetja. Podjetja, ki imajo več uspešnih izdelkov in posledično večji delež prodaje, ustvarjene z novimi izdelki, imajo večje dolgoročne in kratkoročne prihodke, večji dobiček ter večjo tržno vrednost. Ta jim skozi čas raste (Simon, 2009, str. 19).

Pri tem je pomembno opozoriti na ugotovitev, da le majhen odstotek novih izdelkov doseže uspeh na trgu. Delež uspešnih novih izdelkov na trgu se od študije do študije sicer razlikuje, pa vendar je vsem študijam skupen nizek delež uspešnih novih izdelkov na trgu (Evanschitzky, Eisend, Calantone, & Jiang, 2012, str. 21).

### **1.1 Razvoj novega izdelka**

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu, da zadovoljimo neko željo ali potrebo (Kotler & Armstrong, 2010, str. 432). Kot sredstvo za zadovoljevanje potreb se izdelek lahko pojavi v različnih oblikah, in sicer kot blago, storitev, pravica, ideja, prostor, osebnost ali organizacija.

Poznamo pet ravni izdelka. Najosnovnejšo raven imenujemo jedro izdelka, ki predstavlja osnovno storitev ali korist, ki jo kupec kupi. Naslednja raven je osnovni izdelek, ki predstavlja temeljno različico izdelka. Sledi raven pričakovani izdelek, ki ga sestavljajo lastnosti in pogoji, ki jih kupci navadno pričakujejo. Razširjeni izdelek pa vsebuje dodatne storitve in koristi, ki izdelek razlikujejo od konkurenčnih izdelkov. Zadnjo raven imenujemo potencialni izdelek. Le-ta vsebuje vse možne razširitve, različice in spremembe izdelka v prihodnosti (Kotler & Armstrong, 2010, str. 432).

Medtem ko je izdelek v literaturi jasno in celostno opredeljen, nov izdelek nima enotne definicije. Podjetje svoj nov izdelek lahko opredeli kot (Fuller, 2011):

- izdelek, ki je nov za podjetje (angl. *new-to-the-firm*): ta izdelek je že na trgu, vendar ga podjetje predhodno ni izdelovalo;
- izdelek na novem trgu (angl. *new-to-the-market*): ta izdelek podjetje že izdeluje, ga pa uvede na novem trgu.

Sicer v literaturi najdemo še več opredelitev novega izdelka. Najpogosteje uporabljene opredelitve novega izdelka so naslednje (Annacchino, 2003, str. 4):

- Novi izdelki v svetovnem merilu. To so izdelki, ki še nikoli niso bili predstavljeni na trgu. Takšni izdelki ustvarijo nov trg.
- Nova skupina izdelkov znotraj podjetja. To so izdelki, ki jih podjetje ponudi kot novost, pri čemer so ti izdelki že na trgu.
- Dodatki k obstoječi skupini izdelkov. To so izdelki, identični obstoječim izdelkom, le da jim dodamo določeno lastnost, npr. nov okus.
- Izboljšave obstoječih izdelkov. Gre za izboljšan osnovni izdelek. Predhodno ponujene lastnosti razširjenega izdelka so sedaj standardne že pri osnovnem izdelku. Tak izdelek ne prinaša novih prihodkov. Namen uvedbe takega izdelka je ohranjati tržni delež oz. ga malenkost povečati. Uporabljamo ga, kadar potrebujemo čas za uvedbo novega izdelka.
- Ponovno pozicionirani izdelki. Pri izdelku ustvarimo novo pozicioniranje. To je trženjska poteza in ne razvojna. Gre za dodatno oz. drugačno pozicioniranje izdelka v očeh potrošnika.
- Obstoječi izdelki z nižjimi stroški. Gre za obstoječi izdelek, ki ga lahko proizvajamo z nižjimi stroški, npr. pri proizvodnji večjih količin. S takim izdelkom pridobimo čas za uvedbo novega in povečamo prihodke obstoječega izdelka.

Nov izdelek oblikujemo skozi proces razvoja. Razvoj lahko opredelimo kot preoblikovanje tržne priložnosti z uporabo dostopnih tehnologij v izdelke, ki jih ponudimo na trgu (Krishnan & Ulrich, 2001, str. 1). O razvoju izdelkov in njihovi uspešni uvedbi na trg je bilo narejenih že veliko študij. Prav tako so izoblikovani številni modeli procesa razvoja. Procesi se med seboj bolj ali manj razlikujejo, vsem modelom pa je skupna selekcija idej skozi proces.

Razvoj novega izdelka načeloma poteka preko nekaj skrbno načrtovanih faz od zbiranja idej do postavitve izdelka na trg. V literaturi obstaja več različnih členitev procesa razvoja in uvajanja izdelka na trg. Medtem ko se število in naziv faz procesa razvoja lahko razlikujeta, je vsebina procesa pri vseh členitvah podobna. Najbolj osnovna in najbolj uporabljena je razčlenitev razvoja novega izdelka na 8 korakov, kot je razvidno s Slike 1 (Kotler & Armstrong, 2010, str. 253).

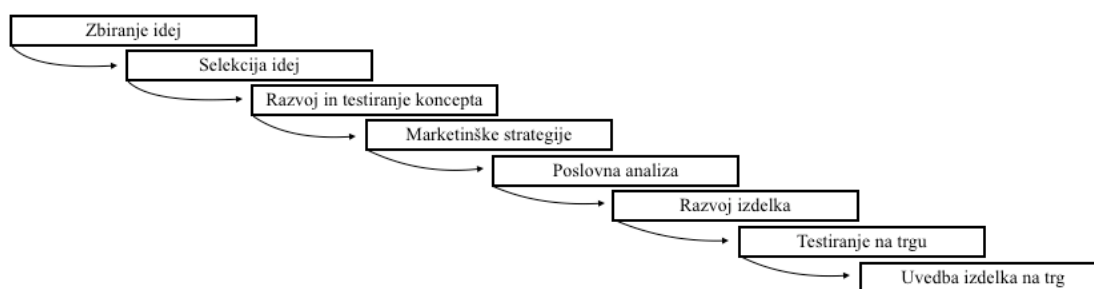
Razvoj novega izdelka se začne z zbiranjem zamisli. Cilj te faze je zbrati čim več idej. Ideje lahko pridobimo znotraj podjetja ali od zunanjih virov, npr. od potrošnikov, konkurence, dobaviteljev, ipd. V naslednji fazi razvoja, ki jo imenujemo selekcija zamisli, poskušamo



zmanjšati število idej, tako da izločimo slabe ideje in ohranimo tiste, v katerih prepoznamo potencial. Pri tem si pomagamo z ocenjevanjem idej na podlagi predhodno določenih kriterijev. Ko izberemo najboljšo idejo, jo pretvorimo v koncept, ki prikaže največjo dodano vrednost za kupca. Koncept nato še preverimo pri ciljnih kupcih.

Ko smo koncept preverili pri kupcih, izberemo tistega, ki se izkaže za najboljšega. Za ta koncept v naslednji fazi razvoja izoblikujemo trženjsko strategijo. Trženjska strategija ima tri dele. V prvem določimo potencialne kupce, načrtujemo pozicioniranje izdelka in njegovo prodajo ter ocenimo dobiček in tržni delež za prvih nekaj let. V drugem delu določimo predvideno ceno izdelka, njegovo distribucijo in finančna sredstva za maketing. V zadnjem delu ocenimo dolgoročno prodajo in dobiček (Kotler & Armstrong, 2010). Ko se odločimo za koncept in pripravimo trženjsko strategijo, koncept ovrednotimo še s poslovno analizo. Ocenimo, ali planirana prodaja, dobiček in stroški izpolnjujejo cilje podjetja. V primeru, da je rezultat poslovne analize ustrezen in koncept izpolnjuje cilje podjetja, lahko v razvojnem oddelku koncept oblikujemo v fizični izdelek. Ko uspešno razvijemo izdelek, ga testiramo na trgu. V zadnji fazi, ki jo imenujemo komercializacija, izdelek uvedemo na trg (Kotler & Armstrong, 2010).

Slika 1: Faze razvoja novega izdelka



Vir: P. Kotler & G. Armstrong, *Principles of marketing*, 2010, str. 254.

Pogosto uporabljen model procesa razvoja novega izdelka je tudi stopenjski način preverjanja (angl. *stage-gate model*), ki je prikazan na Sliki 2. Ta model procesa je razdeljen na več jasno opredeljenih stopenj (angl. *stages*). Na koncu vsake stopnje so kontrolne točke ali vrata (angl. *gate*).

Stopnje predstavljajo informacije, ki jih skozi proces zbiramo ali pa jih testiramo. Vodja projekta, ki sodeluje z razvojnimi strokovnjaki različnih področij, mora pri vsaki kontrolni točki zagotoviti vse potrebno, da lahko nadaljujemo s projektom v naslednji stopnji. Kontrolne točke ali vrata so prelomnice, kjer se pristojni odločijo, ali bodo z razvojem izdelka nadaljevali ali ga bodo ukinili ali pa ponovili predhode faze. Model stopenjskega načina preverjanja ima lahko poljubno število korakov. Praviloma ima pet korakov. Lahko pa ima zgolj dva, predvsem kadar gre za manj tvegane projekte, npr. pri izboljšavah izdelka, pri razvoju nove skupine izdelkov, ipd. (Cooper, 2001).

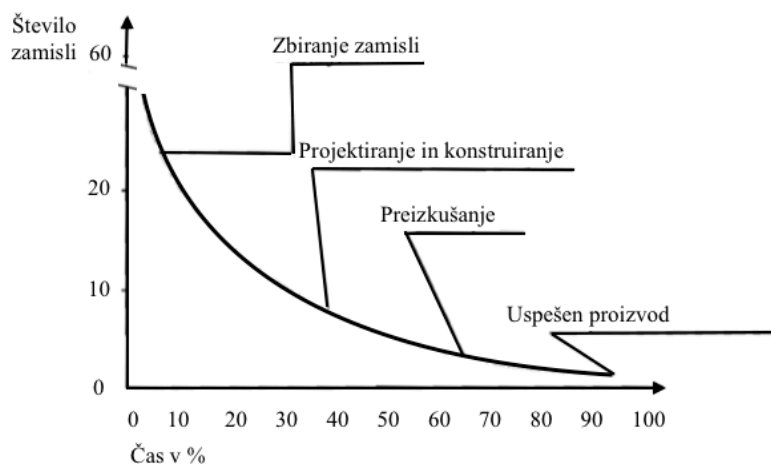
Slika 2: Stopnjski model razvoja novega izdelka



Vir: R. G. Cooper, *Winning at new products accelerating the process from idea to launch*, 2001, str. 130.

Iz procesa razvoja novega izdelka je razvidno, da je za vsakim novim izdelkom na trgu večje število idej, ki se skozi proces razvoja zmanjšuje. Nekatere ideje so se namreč izkazale za neuspešne, neizvedljive ali nedonosne. Takšne ideje praviloma zavržemo in jih ne razvijamo dalje. Opisani pojav lahko ponazorimo s krivuljo smrtnosti, na kateri prikazujemo padajoče število idej glede na čas razvoja novega izdelka. S Slike 3 je razvidno, da je v fazi zbiranja idej zbranih 60 zamisli končnega izdelka. Z vsako naslednjo fazo zmanjšamo število idej. Po stopnjah projektiranja, konstruiranja in preizkušanja zamisli skrčimo le na tri izdelke, ki bi bili primerni za proizvodnjo. Na koncu procesa zaradi sprememb na trgu ali v tehnologiji zberemo le eno idejo, ki jo pretvorimo v končni izdelek, ki ga ponudimo na trgu (Rozman, 1995, str. 199).

Slika 3: Krivulja smrtnosti



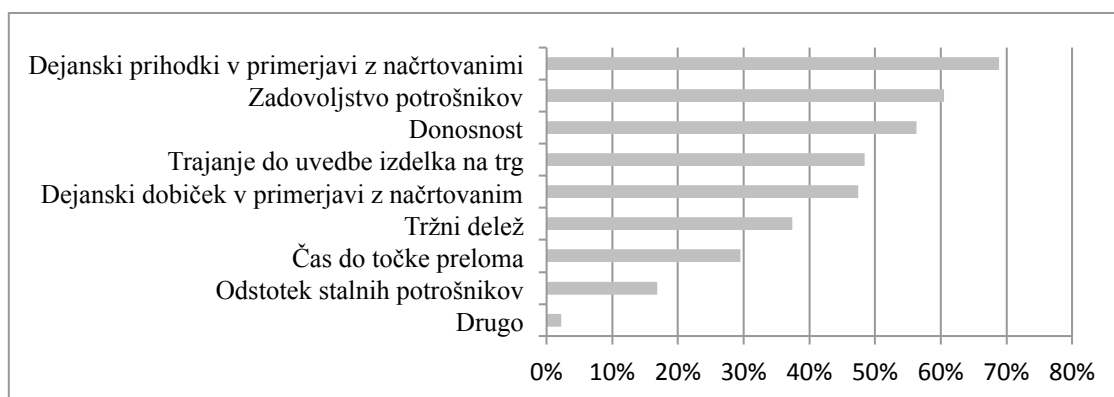
Vir: R. Rozman, *Organizacija (ravnanje) proizvodnje 2. del*, 1995, str. 199.

## 1.2 Merjenje uspeha novega izdelka

Uspešnost novega izdelka je večdimenzionalen kazalnik. Managerji novih izdelkov (angl. *new product managers*) govorijo o stopnji uspešnosti, generalni direktorji (angl. *managing directors*) opazujejo donosnost, inženirji oz. raziskovalci (angl. *scientists*) govorijo o tehnični uspešnosti, strateški načrtovalci (angl. *corporate planners*) pa razmišljajo o vplivu na podjetje, medtem ko prodajni oddelek zanima čas uvedbe izdelka na trg (angl. *time-to-market*) (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 315).

Zaradi različnih interesov znotraj podjetja in predvsem zaradi prikaza celostne slike vpliva razvoja novega izdelka na poslovanje v podjetju uporabljajo več kriterijev za merjenje uspešnosti. S Slike 4 je razvidno, da 69 % podjetij kot mero uspeha novega izdelka uporablja razmerje med dejanskimi in načrtovanimi prihodkih. Druga najpogosteje uporabljena mera je zadovoljstvo potrošnikov, in sicer to mero uporablja 61 % podjetji. Tretja najpogosteje uporabljena mera uspešnosti je donosnost. Donosnost kot mero uspeha novega izdelka uporablja 56 % podjetij. Mere, ki so manj uporabljene oz. jih uporablja manj kot 50 % podjetij, so trajanje procesa do uvedbe izdelka na trg, primerjava dejanskega dobička z načrtovanim, tržni delež novega izdelka, čas do točke preloma in odstotek stalnih strank (Edgett, 2011).

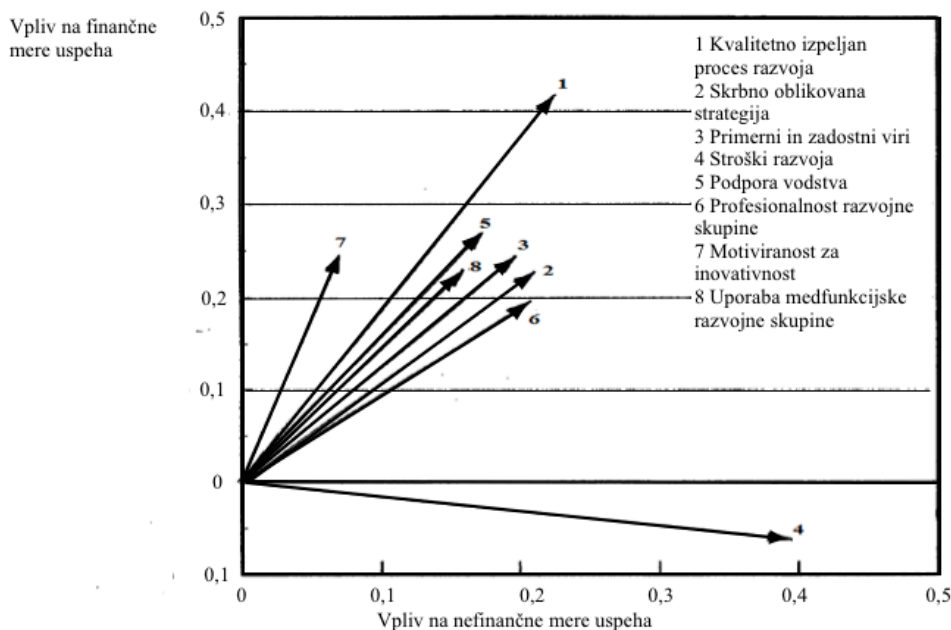
Slika 4: Odstotek podjetij po merah uspešnosti



Vir: S. J. Edgett, *New product development: Process benchmarks and performance metrics*, 2011, str. 23.

Mere uspešnosti morajo biti skrbno izbrane, saj je od izbrane mere odvisno, ali bo razvoj novega izdelka opredeljen kot uspešen ali neuspešen. Poleg tega se moramo zavedati, da imajo dejavniki uspeha različni vplivi na različne mere uspešnosti. Nekateri dejavniki imajo večji vpliv na donosnost, nekateri pa bolj vplivajo na poslovanje. S Slike 5 je razvidno, da imajo motiviranost za inovativnost, kakovostno izpeljan proces razvoja novega izdelka in podpora vodstva pri razvoju večji vpliv na finančne kot na nefinančne mere uspeha. Zadostni viri za razvoj, skrbno oblikovana strategija in profesionalnost razvojne skupine vplivajo tako na finančne kot nefinančne mere uspeha. S Slike 5 je razvidno tudi, da stroški razvoja negativno vplivajo na finančne mere uspeha.

Slika 5: Vpliv dejavnikov uspeha na mere uspešnosti



Vir: R. G. Cooper & E. J. Kleinschmidt, *Winning businesses in product development: the critical success factors*, 2007, str. 58.

Hart (1993) razlikuje med merjenjem finančne uspešnosti (angl. *financial success*) in nefinančne uspešnosti (angl. *non-financial success*). Mere, ki merijo finančno uspešnost, merijo vpliv dejavnikov na dobiček, sredstva, prodajo, kapital in premoženje, medtem ko mere, ki merijo nefinančno uspešnost, določajo vpliv dejavnikov na proces in aktivnosti v podjetju, spremembe na trgu, tehnološke postopke, čas uvedbe na trg ter uspešnost trženja (Hart, 1993, str. 25).

Tipične finančne mere uspeha so (Hart, 1993, str. 27):

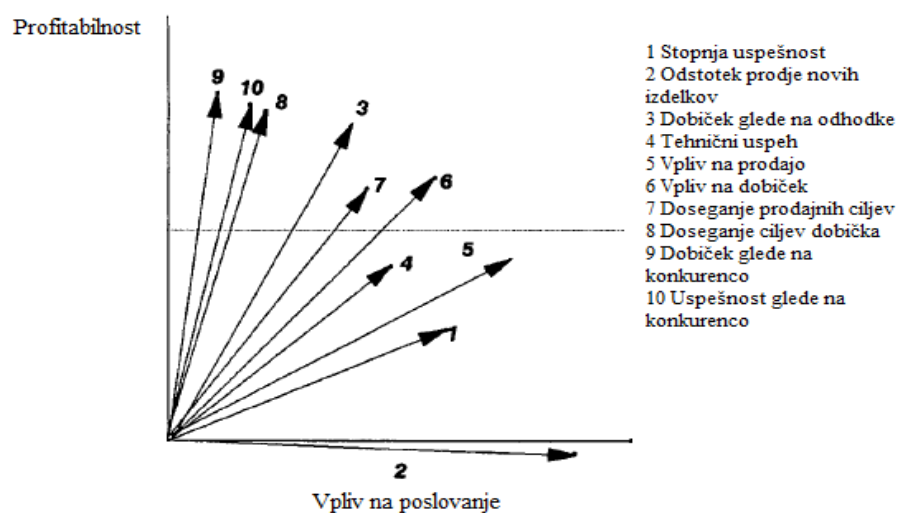
- dobičkonosnost,
- izpolnjevanje ciljev dobička,
- rast dobička,
- sedanja vrednost investicije v razvoj,
- donosnost investicije,
- vrednost dobička glede na dobiček novih izdelkov v zadnjih 5 letih,
- rast prodaje,
- izpolnjevanje ciljev prodaje,
- donosnost kapitala in
- rast premoženja.

Tipične nefinančne mere uspeha so (Hart, 1993, str. 27):

- število nagrad, akreditacij, priznanj,
- število novih izdelkov na trgu v primerjavi s konkurenti,
- odstotek uspešnih novih izdelkov od vseh izdelkov podjetja na trgu,
- boljši ugled podjetja,
- edinstvenost izdelka glede na konkurenčne izdelke,
- število patentov,
- število izdelkov, ki na trgu dosegajo cilje prodaje vsaj eno leto,
- sovpadanje novega izdelka s strategijo podjetja.

Cooper in Kleinschmidt (2007) sta mere uspešnosti razvrstila v mere donosnosti in mere vpliva na poslovanje. Mere donosnosti so podobne finančnim meram uspešnosti, mere, ki vplivajo na poslovanje, pa so podobne nefinančnim meram uspešnosti. S Slike 6 je razvidno, da mere uspešnost glede na konkurenco, dobiček glede na konkurenco ter doseganje cilja dobička, merijo predvsem donosnost novega izdelka. Vpliv novega izdelka na poslovanje pa merimo predvsem z odstotkom prodaje novih izdelkov in odstotkom izdelkov, ki postanejo tržni uspeh (angl. *success rate*). Donosnost novega izdelka in hkrati njegov vpliv na poslovanje lahko merimo z oceno tehničnega uspeha, z oceno vpliva novega izdelka na dobiček in prodajo, z višino dobička glede na odhodke in z doseganjem prodajnih ciljev.

Slika 6: Zemljevid mer uspešnosti



Vir: R. G. Cooper & E. J. Kleinschmidt, *Winning businesses in product development: the critical success factors*, 2007, str. 56.

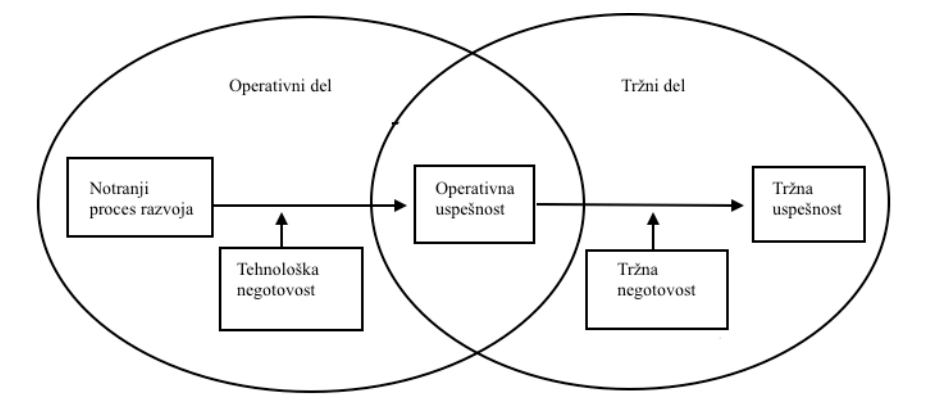
Tako finančne kot tudi nefinančne mere uspeha imajo nekaj slabosti. Kot slabost finančnih mer Hart (1993, str. 28) navaja, da podjetja s finančnimi merami pogosto merijo le kratkoročni uspeh. Ker pa noben uspeh ne traja neskončno, je uspešnost treba meriti tudi z

drugimi merami, in sicer dolgoročno. Poleg tega slabost finančnih mer predstavljajo tisti dejavniki, ki vplivajo na uspešnost in prikrivajo realno uspešnost izdelka. Na rast prodaje lahko vplivajo tudi nižje cene ali intenzivnejša promocija. Izdelek z nižjo ceno ali intenzivnejšo promocijo je tako lahko nadpovprečno uspešen, vendar se njegova realna uspešnost ne poveča bistveno. Na rast prodaje kot finančno mero uspeha v tem primeru ne vpliva uspešen izdelek, ampak nižja cena oz. intenzivnejša konkurenca.

Nasprotno pa finančno neuspešen izdelek še ne pomeni neuspeha izdelka v celoti. Finančno neuspešni so lahko tisti izdelki, ki jih podjetje razvije za pridobitev novih znanj in tehnologij, za večanje ali ohranitev tržnega potenciala in za povečanje konkurenčnosti. Takšni izdelki lahko, kljub finančni neuspešnosti, dosežejo svoj namen. Kot uspešnega ga lahko določimo z uporabo nefinančnih mer. Največja kritika pri uporabi nefinančnih mer pa je njihova subjektivnost (Hart, 1993, str. 28).

Tatikonda in Montoya-Weiss (2001, str. 165) sta razvila model, s katerega je razvidno, da lahko uspešnost merimo z notranjega, operativnega (angl. *operational*) ali zunanjega, tržnega vidika, pri čemer je operativna uspešnost predpogoj za tržno uspešnost. S Slike 7 je razvidno, da operativno uspešnost dosežemo, kadar več faz v procesu razvoja poteka istočasno in kjer so v procesu jasno določena pravila. Na operativno uspešnost vpliva tudi stopnja uporabe novih tehnologij. Operativna uspešnost se kaže s kvalitetnim izdelkom. Kvaliteten izdelek je tisti, ki je superioren in prinaša edinstvene prednosti ter dobro vrednost potrošniku, ima nizke stroške na enoto in je na trgu pravočasno. Pri tem je pomembno opozoriti, da pravočasnost na trgu ne pomeni vedno biti na trgu prvi (Tatikonda & Montoya-Weiss, 2001, str. 165). Na tržno uspešnost vpliva negotovost trga in okolja. Tu gre predvsem za nepopolne informacije o povpraševanju, nepopolno oceno trga, hitro spreminjajoče se preference potrošnikov in nepredvidljivo delovanje konkurence (Tatikonda & Montoya-Weiss, 2001, str. 165).

Slika 7: Model preučevanja uspešnosti



Vir: M. V. Tatikonda & M. M. Montoya-Weiss, *Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development performance*, 2001, str. 153.

### 1.3 Kritični dejavniki uspeha

V literaturi avtorji največkrat preučujejo smer in intenzivnost vpliva različnih dejavnikov na uspešnost. Na podlagi raziskav predlagajo rešitve, orodja in scenarije, s katerimi si lahko podjetja pomagajo pri razvoju novih izdelkov. Že najzgodnejše raziskave dokazujejo, da je za razvoj uspešnega izdelka zelo pomembno prepoznati in razumeti uporabnikove potrebe. Uspešnejši so tisti izdelki, ki so oblikovani glede na uporabnikove potrebe in ne zgolj kot prednost novih tehnologij. Za razvoj uspešnega izdelka je zelo pomembna komunikacija tako znotraj organizacije kot zunaj nje. Znotraj organizacije gre predvsem za potrebo po močni interakciji med oddelki. Zaradi pomembnosti oblikovanja izdelka, ki zadovoljuje uporabnikove potrebe, je predvsem pomembna interakcija med oddelkom za raziskave in razvoj ter trženjskim oddelkom, ki pridobiva informacije s trga (Myers & Marquis, 1969).

Medtem ko so najzgodnejše študije prikazovale značilnosti razvoja uspešnih izdelkov, so avtorji kasnejših študij začeli preučevati neuspeh. Cooper (1975) je prepoznal dva dejavnika neuspeha: neučinkovito trženje in slaba tržna raziskava. Razloge za neuspeh novih izdelkov najdemo v pomanjkljivi oceni tržnega potenciala, v slabem razumevanju prednosti in slabosti konkurence ter v slabi strategiji oblikovanja cen.

Kljub velikemu številu študij o uspehu in neuspehu novih izdelkov le-te niso nudile celostnega pogleda. Določena lastnost je bila značilna hkrati za uspešne in neuspešne izdelke. Zaradi tega so raziskovalci začeli primerjati lastnosti neuspešnih izdelkov z uspešnimi. Prva takšna raziskava je potrdila, da so za uspešen nov izdelek najpomembnejši razumevanje potrošnikovih potreb, učinkovito trženje in komunikacija. V raziskavi so prepoznali še dva dodatna dejavnika uspeha. Eden izmed njih je učinkovit in uspešen razvojni tim. To je tisti tim, ki najde napake izdelka, preden gre ta na trg, je sposoben izbrati najboljši koncept, primerno razporediti vire in jih tudi učinkovito porabiti. Drugi dodatni dejavnik pa je pomembnost vodje oz. prisotnost managementa, ki s svojo avtoriteto spodbuja sodelovanje in komunikacijo v medfunkcijskem timu ter sodeluje pri razporeditvi virov (Rothwell, 1972).

Cooper (1979) je s svojo metodologijo preučeval tudi značilnosti organizacije, tima, trga in razvojnega procesa. Dokazal je, kako pomembne so značilnosti trga, njegova velikost in rast ter profesionalnost razvojnega tima in proizvodne zmogljivosti. V svoji študiji je ugotovil, da so najznačilnejši dejavniki uspeha naslednji:

- superiorni izdelek v očeh potrošnika, kar pomeni edinstvene prednosti za potrošnika, kvaliteta izdelka ter manjši stroški za potrošnika,
- dobro trženjsko znanje in profesionalnost,
- tehnološka in proizvodna povezanost ter profesionalnost,
- izogibanje zasičenim trgom,

- prisotnost na potencialnih trgih,
- izogibanje cenam, višjim od konkurence,
- trženjska in managerska sinergija,
- izogibanje zelo konkurenčnim trgom, kjer so potrošnikove potrebe že zadovoljene,
- izogibanje izdelkom, trgom, potrošnikom in tehnologijam, ki so novi za podjetje.

Iz literature lahko povzamem, da so dobro upravljanje procesa razvoja, superiornost izdelka, sinergija med oddelki (tehnična, trženjska in managerska), podpora managementa in ugoden trg ključni dejavniki uspeha.

Evanschitzky et al. (2012) menijo, da se kritični dejavniki uspeha spreminjajo skozi čas. Včasih kritični dejavniki uspeha so sedaj postali manj pomembni oz. imajo manjši vpliv na uspešnost razvoja novega izdelka. S statistično analizo so ugotovili, da imata danes večji vpliv kot nekoč komunikacija v medfunkcijem timu in intenziteta konkurence. Navajajo, da se skozi čas pojavljajo tudi novi kritični dejavniki uspeha. Eden izmed možnih je kultura (angl. *cultural dimensions*). Pravijo, da so vplivi večji pri kulturah, ki niso naklonjene tveganju (angl. *risk-averse*), in nižji pri individualističnih kulturah (angl. *Individualistic culture*).

### 1.3.1 Zamisel o izdelku kot dejavniku uspeha

Glede na številne študije so značilnosti izdelka prvi najpomembnejši dejavnik uspešnosti. Eden glavnih razlogov za neuspeh, ki so ga raziskovalci prepoznali v preteklosti, je ravno slabo zadovoljevanje potrošnikovih potreb po novih izdelkih, boljši kvaliteti in atraktivnih cenah (Schilling & Hill, 1998, str. 69).

Podjetja se zaradi skrajševanja časa razvoja pogosto odločajo za enostavne popravke izdelkov in posnemanje obstoječih izdelkov. Posledično se več kot osemdeset odstotkov teh izdelkov na trgu izkaže kot neuspešni. Izdelki, ki se na trgu izkažejo kot uspešni, izstopajo v odličnosti in imajo naslednje lastnosti (Schilling & Hill, 1998, str. 69):

- enkratne značilnosti za kupca,
- uspešneje od konkurenčnih izdelkov zadovoljijo potrebe kupca,
- visoka kvaliteta,
- sposobnost razreševanja problema kupca,
- zniževanje stroškov kupca in
- so novost.

Pri razvoju uspešnega novega izdelka so pomemben vir informacij konkurenčni izdelki. S prepoznavanjem slabosti konkurenčnih izdelkov in s pravočasno napovedjo pričakovanih sprememb pri konkurenčnih izdelkih lahko razvijemo izdelke, ki bodo na trgu uspešni. Prednost pred konkurenčnimi izdelki imajo tisti, ki so bolj kvalitetni, imajo dobro vrednost



glede na ceno ali na konkurenčne izdelke, so superiorni glede na potrošnikove potrebe in edinstveni v očeh potrošnika. Edinstvenost izdelka je lastnost izdelka, ki je ne moremo dobiti od konkurenčnih izdelkov. Prednosti izdelka se lahko nanašajo tudi na druge aktivnosti, npr. poprodajne storitve, način prodaje, blagovno znamko in njen ugled. Te prednosti so še posebej pomembne pri homogenih proizvodih (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 316).

Kvaliteto izdelka lahko merimo glede na njegovo privlačnost, in sicer s stopnjo atraktivnosti izdelka. Lahko jo merimo tudi glede na to, kako dobro delujejo njegove funkcije, kako dobro je izdelan, kako je varen ter glede na trajanje, in sicer, kako dolgo deluje (Sethi, 2000, str. 2).

Nadeem et al. (2011, str. 978) pravijo, da so uspešnejši tisti izdelki, katerih ideje izvirajo s trga (angl. *market pull*), npr. iz potreb potrošnikov, in ne iz tehnoloških idej (angl. *technology push*). Pomembno je, da je podjetje usmerjeno v potrošnikove potrebe, da ideje išče s prepoznavanjem problemov potrošnika ter je usmerjeno k iskanju rešitev in ne zgolj k tehnološki modifikaciji izdelka, ki je morda potrošnik niti ne potrebuje. Pri tem je pomembno, da je izdelek hkrati tehnično dovršen in je njegova izdelava kompleksna. Na ta način tudi konkurenca težje začne proizvajati podobne oz. enake proizvode.

V današnjem času zgolj prednost izdelka in tržna naravnost (angl. *market orientation*) nista dovolj. Potrebna je tudi podjetniška naravnost (angl. *entrepreneur orientation*). V primeru, da se podjetje osredotoča zgolj na potrošnikove potrebe in zanemari inovativnost, lahko ponuja samo izdelke, ki so podobni konkurenčnim (angl. *me too products*). V naprotnem primeru, ko se podjetje osredotoča zgolj na inovativnost in ne na potrošnikove potrebe, pa poveča tveganje za uvedbo izdelka, ki ga potrošniki ne potrebujejo. Zaradi navedenega morajo managerji v podjetju usklajevati potrebe trga z inovativnostjo. Inovacija je lahko uspešna le takrat, ko jo tudi uspešno ponudimo na trgu in jo potrošniki sprejmejo (Hong, Song, & Yoo, 2013, str. 53).

Inovativnost izdelka pomeni superiornost izdelka, njegovo kvaliteto in boljšo funkcionalnost v primerjavi z drugimi izdelki na trgu. Inovativnost izdelka zagotovo poveča prednost in s tem uspešnost izdelka, vendar hkrati zmanjša poznavanje izdelka s strani porabnikov (angl. *customer familiarity*), kar uspešnost zmanjša. Visoka inovativnost izdelka se zato splača le, ko preko inovativnosti povečamo prednosti izdelka in hkrati poznavanje izdelka s strani kupcev ter imamo zadosti sredstev, da seznanimo porabnike z uporabnostjo inovacij (Calantone, Chan, & Cui, 2006, str. 419).

Pri preučevanju inovativnosti je pomembno poznati inovativnost izdelka (angl. *product innovativeness*) z mikro in makro vidika ter jo razlikovati od prednosti izdelka (angl. *product advantages*). Ko govorimo o makro inovativnosti izdelka, imamo v mislih potrošnika. Opazujemo, kako se spreminja potrošnikovo obnašanje in njegova miselnost glede na nove, drugačne značilnosti izdelka. Pri mikro pogledu inovativnosti pa imamo v mislih zgolj posamezno podjetje in opazujemo, kako se spopada s tehnološkimi in trženjskimi novostmi (Calantone et al., 2006, str. 411).

Podobno vpliv inovativnosti na uspešnost preučujejo tudi Szymanski, Kroff in Troy (2007, str. 35). Tudi oni vpliv inovativnosti preučujejo z vidika podjetja (mikro vidik) in z vidika končnega potrošnika (makro vidik). Oba vidika imata negativne ali pozitivne vplive.

Inovativni izdelki imajo na podjetja pozitiven vpliv, ker privlačijo kreativne in bolj produktivne sodelavce. Poleg tega inovativni izdelki podjetju ponujajo prednost biti prvi na trgu (angl. *first-mover advantages*). Negativen vpliv inovativnih izdelkov na podjetje pa se kaže, ko v podjetju nimajo primerne znanja in zadostnih virov za razvoj ter proizvodnjo novih izdelkov oz. ko se novi izdelki ne skladajo z razpoložljivimi tehnologijami, znanji in viri. Inovativni izdelki imajo negativen vpliv na podjetje tudi, ko ponudimo inovativen izdelek na trgu, kjer je veliko konkurence, in nimamo zadostnih virov za prodornejšo uvedbo izdelka na trg (Szymanski et al., 2007, str. 35).

Na drugi strani imajo inovativni izdelki pozitiven vpliv na potrošnike, kadar bolje zadovoljujejo potrošnikove potrebe. Negativen vpliv na potrošnike pa imajo inovativni izdelki, kadar potrošniki niso pripravljeni prevzeti tveganja, ki ga prinaša nov izdelek, ali kadar je za uporabo inovativnega izdelka potreben tudi nakup nove kompatibilne opreme ali ko je lojalnost potrošnikov visoka (Szymanski et al., 2007, str. 35).

Inovativnost izdelka ima torej pozitiven in negativen vpliv na uspeh tako za podjetje kot za potrošnika. Po eni strani inovativni izdelki boljše zadovoljijo potrošnikove potrebe in ustvarijo zanje večjo vrednost, kar tudi pozitivno vpliva na poslovno uspešnost podjetja. Po drugi strani pa inovativni izdelki za podjetje lahko pomenijo uporabo novih tehnologij, novih znanj, novih procesov, nove partnerje, večje investicije v infrastrukturo, kar pa predstavlja večje stroške in zato negativno vpliva na poslovni izid.

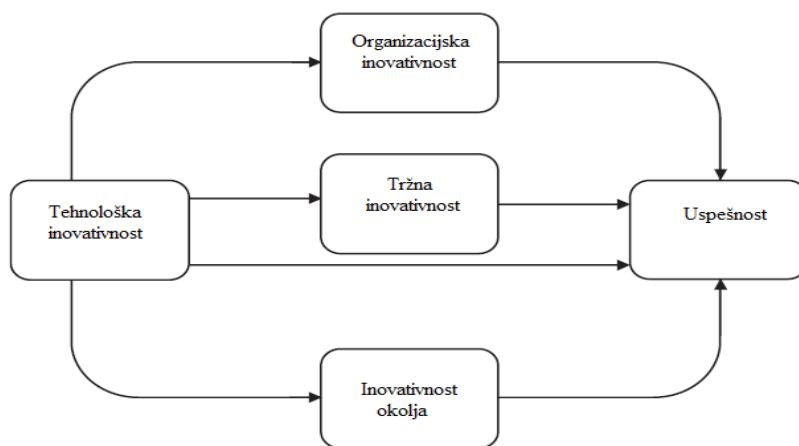
Kock, Gemuenden, Salomo in Schultz (2011, str. 31) so preučevali izdelke z visoko tehnološko inovativnostjo. Poudarjajo, da tehnološka inovativnost posredno vpliva na uspešnost, in sicer preko:

- tržne inovativnosti (angl. *market innovativeness*),
- organizacijske inovativnosti (angl. *organizational innovativeness*) in
- inovativnosti okolja (angl. *environmental innovativeness*).

Potek posrednega vpliva tehnološke inovativnosti na uspešnost prikazuje Slika 8. Tehnološko inovativen izdelek praviloma pozitivno vpliva na tržno inovativnost, saj nov izdelek boljše zadovoljuje potrošnikove potrebe, le-to podjetju prinaša nove kupce, večji prihodek in dobiček. Hkrati tehnološko inovativen izdelek zahteva organizacijsko inovativnost, kar za podjetje predstavlja tveganje in strošek. Pri visoki inovativnosti podjetja uporabljajo popolnoma nove tehnologije in znanja, spreminjajo strategijo, strukturo ter procese. Organizacijska inovativnost posledično znižuje uspešnost. Inovativnost okolja ima

prav tako negativen vpliv na uspeh, saj popolnoma novi inovativni izdelki zahtevajo novo infrastrukturo (npr. mobilna telefonija). Iz navedenega lahko povzamemo, da je vpliv tehnološke inovativnosti na uspeh pozitiven, vendar je zelo majhen, kajti pozitiven vpliv tržne inovativnosti se zniža z negativnim vplivom organizacijske inovativnosti in inovativnosti okolja.

*Slika 8: Vpliv inovativnosti na uspešnost*



*Vir: A. Kock, H. G. Gemuenden, S. Salomo & C. Schultz, The mixed blessings of technological innovativeness for the commercial success of new products, 2011, str. 32.*

Inovativnost izdelka pa ima izredno pozitiven vpliv na uspeh izdelkov na turbulentnih trgih (angl. *market turbulence*). Za turbulentne trge so značilne hitre in nenadne spremembe potreb kupcev. Podjetja, ki delujejo v turbulentnem okolju, morajo ves čas ponujati inovacije, medtem ko je na stabilnih, umirjenih trgih inovativnost izdelka lahko manjša (Tsai, Huang & Tsai, 2001, str. 730).

Glede na zgoraj navedene dejavnike uspeha, povezane z novim izdelkom, sta Calantone in Cooper (1981, str. 57) oblikovala devet možnih scenarijev oz. strategij, kamor uvrstimo izdelek in na podlagi tega predhodno ocenimo njegov uspeh:

**SCENARIJ 1** Gre za visoko inovativen in visoko tehnološko dovršen izdelek. Izdelek je izviran in edinstven. Prodajno-trženjske aktivnosti so slabe. Izdelek ne doseže velikega uspeha.

**SCENARIJ 2** Gre za zelo inovativen in edinstven izdelek. Izdelek na zadovoljuje potrošnikovih potreb in ne doseže uspeha.

**SCENARIJ 3** Izdelki niso inovativni niti edinstveni. Prodajno-trženjske aktivnosti so slabe. Gre za nedinamično tržno okolje, kjer ni velike konkurence in potrošniki še niso zadovoljeni. Zaradi ugodnega trga izdelki v tem

segmentu doživijo povprečen uspeh.

- SCENARIJ 4 Gre za superioren, edinstven izdelek, ki je prvi na trgu in zadovoljuje potrošnikove potrebe. Izdelek najpogosteje uporablja nove tehnologije in nova znanja. V podjetju imajo primerno usposobljeno osebje. Takšni izdelki imajo največji uspeh.
- SCENARIJ 5 Izdelki so podobni obstoječim izdelkom na trgu. Uporabljene tehnologije in znanja osebju v podjetju niso znane. Proizvodne kapacitete niso primerne oz. prilagodljive. Na trgu je veliko konkurence. Potrošniki so že dobro zadovoljeni. Takšni izdelki so velikokrat neuspešni.
- SCENARIJ 6 Izdelki so nizko tehnološko dovršeni in enostavni. Glavna prednost izdelka je znižanje stroškov. Na trgu je intenzivna konkurenca. Ni velikega tveganja. Izdelki so velikokrat uspešni.
- SCENARIJ 7 Izdelek je za podjetje nov, kar pomeni, da z vidika podjetja zadovoljujejo nove kupce, tekmuje z novo konkurenco in uporablja nov proizvodni proces. Skozi proces razvoja takšnega izdelka obstaja sinergija med izdelkom in viri podjetja. Vse faze razvoja so profesionalno izpeljane. Izdelki so enostavni in predstavljajo nizko tveganje. Takšni izdelki dosežejo malo nadpovprečen uspeh.
- SCENARIJ 8 Ni tehnične in trženjske strategije niti profesionalnosti. Gre za nekonkurenčen trg, neintenzivno konkurenco, kjer ni lojalnosti kupcev in je na trgu le nekaj novih izdelkov. Zaradi atraktivnosti trga so ti izdelki tudi uspešni.
- SCENARIJ 9 Ta izdelek je najbolj podoben že obstoječim izdelkom v podjetju. Pri izdelavi uporabljajo obstoječ proizvodni proces, obstoječo tehnologijo, distribucijo in prodajne aktivnosti ter oglaševanje. Proizvod zadovoljuje potrošnikove potrebe bolje od konkurence. Trg raste, vendar je tudi veliko konkurence in veliko novih izdelkov. Takšen izdelek je uspešen.

### **1.3.2 Značilnosti procesa razvoja kot dejavnika uspeha**

Značilnosti procesa razvoja so poleg značilnosti izdelka najpomembnejši dejavnik uspeha. Značilnosti procesa predstavljajo način pristopa k procesu, trženjsko in tehnološko profesionalnost, trajanje procesa, oblikovanje medfunkcijskega tima in komunikacijo znotraj le-tega ter podporo vodstva (Evanschitzky et al., 2012, str. 36).

K procesu razvoja novega izdelka je treba pristopiti na strukturiran način. Pri procesu podjetja največkrat uporabljajo vnaprej določene faze procesa, ki lahko potekajo zaporedno

ali vzporedno. Pomembno je, da med procesom opravijo potrebne aktivnosti. Ena izmed v teoriji predstavljenih pomembnih aktivnosti je povezana z raziskovalnim delom. Podjetja morajo odgovoriti na naslednja vprašanja (Evanschitzky et al., 2012, str. 36):

- Ali bo izdelek ekonomsko zanimiv?
- Ali bo obseg prodaje opravičil vlaganja v razvoj?
- Kdo so naši ciljni kupci in kako bomo nov izdelek pozicionirali na trgu?
- Kakšne lastnosti, izvedbene značilnosti opredeljujejo nov izdelek?
- Kakšni stroški bodo povezani z razvojem izdelka?
- Kakšne so tehnične rešitve, ki jih bomo uporabili pri razvoju?
- Kje bomo dobili potrebne vire za razvoj izdelka?
- Ali je razvoj povezan z investicijami?

Raziskovalno delo zahteva določen čas, vendar s pridobljenimi informacijami povečamo verjetnost za razvoj uspešnega izdelka. Prepoznavanje zahtev po novem izdelku z izdelanimi študijami je nujno potrebno pri opredelitvi novega izdelka. Prav tako je pomembno načrtovati in opredeliti cilje razvoja, ki ob upoštevanju časovnega in stroškovnega okvira določajo vire, potrebne za izvedbo. Podrobna opredelitev procesa razvoja izdelka pospeši sam proces razvoja. Čas in viri, namenjeni uvodnim aktivnostim, ključno vplivajo na uspeh razvoja novega izdelka (Evanschitzky et al., str. 36).

Pri procesu razvoja novega izdelka je pomembna tudi konstantna podpora vodstva, saj tudi ta vpliva na uspeh, sicer v manjšem obsegu in posredno. Vodstvo predvsem odloča, ali bo izdelek postavljen na trg ali ne. Podpora vodstva se nanaša predvsem na spodbujanje procesov razvoja znotraj podjetja, ki zagotavljajo dolgoročni uspeh. Pri podpori vodstva ne gre za njihovo dnevno vključevanje v razvojne projekte. Le-to bi predstavljalo bolj oviro kot spodbudo. Pri podpori vodstva gre bolj za zagotavljanje ustreznega položaja projektnega tima, zagotavljanje potrebnih virov in nudenje pomoči pri premagovanju ovir, ki se pojavijo, ko aktivnosti projekta sežejo v pristojnosti funkcijskih vodij (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 316).

Za sam proces razvoja je značilno medfunkcijsko sodelovanje tima, ki ima direkten vpliv na uspeh razvoja novega izdelka (Troy, Hirunyawipada & Paswan, 2008). Uporaba medfunkcijskega tima najbolj vpliva na časovne mere uspešnosti, npr. na točnost projekta. Vpliva pa tudi na donosnost, stopnjo uspešnosti in tehnični uspeh. Uspeh doseže tisti medfunkcijski tim, ki sodeluje in učinkovito komunicira skozi celoten proces ter tako zmanjša nesporazume (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 316).

Pozitiven učinek učinkovitega sodelovanja medfunkcijskega tima se kaže v hitrejšem razvoju, saj lahko nekatere faze razvoja potekajo sočasno. Namreč trg je tisti, ki narekuje hitejšo uvedbo izdelka na trg. Prvotno je proces razvoja novega izdelka sicer potekal v zaporednih

fazah – od iskanja ideje do uvedbe izdelka na trg. Kasneje so razvili proces, kjer so nekatere faze lahko potekale vzporedno, kot prikazuje Slika 9 (Panizzolo et al., 2010, str. 174).

Slika 9 prikazuje razvoj novega izdelka z zaporednim izvajanjem aktivnosti in razvoj s sočasnim izvajanjem aktivnosti. Razvidno je, da je proces s sočasnim izvajanjem aktivnosti bistveno krajši od procesa, ki poteka z zaporednimi aktivnostmi.

*Slika 9: Časovno načrtovanje izvajanja faz razvoja novega izdelka*



*Vir: M. A. Schilling & C. W. Hill, Managing the new product development process: strategic imperatives, 1998, str. 73.*

Pomemben pozitiven vpliv na uspeh razvoja novega izdelka ima sodelovanje med prodajnim oddelkom, oddelkom za raziskave in razvoj ter oddelkom trženja. Vpliv pa se spreminja glede na fazo razvoja novega izdelka, npr. v fazi razvoja in testiranja koncepta je za uspešen razvoj novega izdelka najpomembnejše sodelovanje prodaje in R & D (Ernest, Hoyer & Ruebsaamen, 2010, str. 80).

Na uspešnost razvoja novega izdelka vpliva tudi trženjska in tehnološka profesionalnost razvoja novega izdelka. Projektni tim je trženjsko profesionalen, kadar izvede raziskavo trga, kjer so natančno določeni ciljni trgi in pozicioniranje izdelka) in ima uspešno oglaševanje. Tehnološko dovršen projektni tim pa je tisti, ki ima potrebna znanja, vire in izkušnje s proizvodnega vidika. Proces razvoja novega izdelka mora biti izpeljan profesionalno in mora vključevati pomembne faze v razvoju. Narediti je treba tudi poslovno analizo. Uspešen izdelek bo tisti, ki izpolnjuje proizvodne zahteve (npr. proizvodnja minimalnih količin, dobičkonosnost), je podrobno definiran in ima dobro opredeljene in oglaševane lastnosti (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 316).

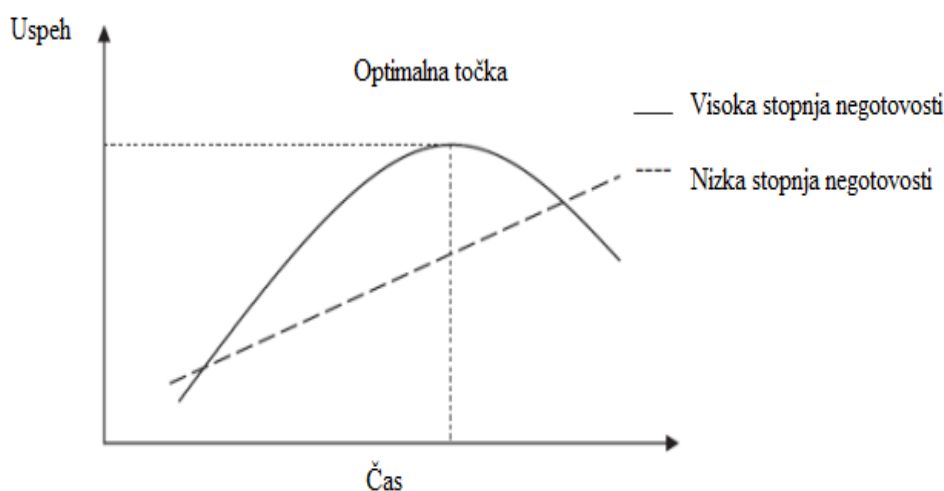
Nadeem et al. (2011, str. 978) menijo, da je za večjo uspešnost pri razvoju novega izdelka potrebna tudi primerna organizacijska struktura. Pravijo, da uspešen razvoj izdelkov zagotavljata pravilen izbor organizacijske strukture in vzpostavitev ustrezne klime. Razvoj izdelkov ni omejen le na en del podjetja, ampak povezuje več različnih funkcij podjetja in

presega funkcijske povezave v podjetju. Pri razvoju novih izdelkov se uveljavlja multidisciplinarni pristop, ki omogoča sodelovanje strokovnjakov z različnih področij. Temu primerna mora biti izbrana organizacijska struktura. Pomembno vlogo ima tudi izbor primerne vodje projekta in članov tima. Ne nazadnje na vodjo in člane tima pomembno vplivata tudi organizacijska klima in kultura v podjetju.

Nadeem et al. (2011, str. 978) tudi menijo, da naj bi bila hitrost razvoja prav tako ena izmed značilnosti procesa pri preučevanju uspeha novega izdelka. Trajanje procesa razvoja (angl. *time-to-market, cycle time*) je čas razvoja novega izdelka od zbiranja idej do končnega izdelka na trgu. Trdijo, da je uspešen nov izdelek tisti, ki ima krajši čas razvoja. Cankurtaran, Langerak in Griffin (2013, str. 473) prav tako menijo, da hitrost razvoja pozitivno vpliva na razvoj novega izdelka. Krajši čas razvoja pomeni nižje stroške razvoja in zato večjo donosnost. Hitrost razvoja pa po njihovem mnenju ne vpliva na kakovost izdelka oz. na tehnične značilnosti izdelka.

Chen, Reilly in Lynn (2012, str. 288) menijo, da je treba hitrost razvoja novega izdelka prilagoditi razmeram na trgu. Hiter razvoj novega izdelka ima namreč večji vpliv na uspešnost, kadar poslujemo v nepredvidljivem okolju (angl. *high market turbulence*). Le-ta je potreben, da ujamemo hitro spreminjajoče se potrebe trga. Hiter razvoj novega izdelka pa se v nepredvidljivem okolju podjetjem obrestuje do določene točke razvoja, kot to prikazuje Slika 10. Razmere na trgu so vendarle nepredvidljive, tako da začne uspešnost s hitrejšim razvojem padati. Kadar pa so trgi predvidljivi in je tehnološki napredek počasen, je hitrejši razvoj vedno boljši oz. uspešnejši.

Slika 10: Razmerje med hitrostjo razvoja in uspehom novega izdelka v nepredvidljivem okolju



Vir: J. Chen, R. R. Reilly & G. S. Lynn, *New product development speed: Too much of a good thing?*, 2012, str. 294.

Schilling in Hill (1998, str. 69) navajata več razlogov za preučevanje časa razvoja kot dejavnika uspeha. Navajata, da lahko podjetja doživijo neuspeh, kadar prepozno uvedejo izdelek na trg in se povpraševanje že pomakne na nov izdelek. To je posebej značilno za industrije, kje se tehnologija spreminja zelo hitro, npr. računalništvo. Podjetja, ki hitro razvijajo nove izdelke, lahko koristijo prednosti prvega na trgu (angl. *first mover advantages*). Prednost prvega na trgu za podjetje predstavlja pridobljeno lojalnost potrošnikov (angl. *brand loyalty*), kupci pa imajo večje stroške pri prehodu na konkurenčne izdelke (angl. *switching costs*). S krajšim procesom razvoja novega izdelka lahko podjetja tudi bolj zadovoljujejo potrošnikove potrebe pred konkurenco.

Poleg vseh pozitivnih vplivov hitrejšega razvoja na uspešnost novega izdelka sta Schilling in Hill (1998, str. 68) prikazala, da lahko krajši cikel negativno vpliva na uspeh. Krajši cikel razvoja negativno vpliva na kvaliteto izdelka, le-ta pa negativno vpliva na uspeh. Pravita, da naj podjetja skrajšajo čas razvoja z bolj učinkovitim procesom razvoja, a ne na račun slabe kvalitete izdelka.

### **1.3.3 Strategija kot dejavnik uspeha**

Dobro zastavljena in predstavljena strategija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost novega izdelka. Podjetja, ki imajo dobro izoblikovano strategijo, v kateri so opredeljeni cilji, trgi, izdelki, tehnologije in orientiranost, dosežejo boljše rezultate (Cooper, 2001, str. 354). Dobro zastavljena strategija opredeljuje (Cooper, 2001, str. 354):

- cilje celotnega razvoja novega izdelka,
- vlogo razvoja novega izdelka glede na poslovne cilje,
- strateške usmeritve glede trgov, tehnologij, izdelkov,
- porabo finančnih virov ter razporejanje ljudi in kapitala,
- organiziranost virov.

Cooper (2001, str. 359) pravi, da sta strategija novega izdelka in uspeh zelo povezana, zato je treba strategijo jasno zastaviti in predstaviti vsem udeleženi pri razvoju novega izdelka. Pri preučevanju vpliva strategije na uspešnost analiziramo trženjsko in tehnološko sinergijo, zaporedje vstopa na trg, pripadnost delovne sile, alokacijo virov podjetja ter strateško naravnost (Evanschitzky et al., 2012, str. 36).

Za uspeh sta pomembni trženjska in tehnološka sinergija. Razvoj, ki temelji na prednostih, znanjih in virih, ki so v podjetju že dobro razviti, je manj tvegan kot razvoj, pri katerem uporabljamo popolnoma novo tehnologijo in znanja. Pomembno je, da dosežemo sinergijo med novim izdelkom in portfeljem obstoječih izdelkov ter obstoječimi znanji in tehnologijami. Večja sinergija pomeni manjše tveganje, večjo donosnost, večjo stopnjo

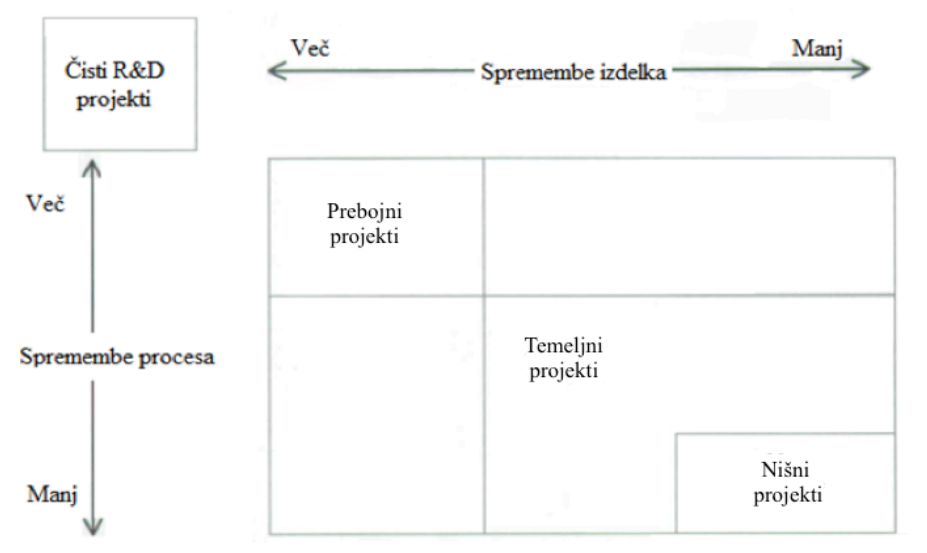


uspešnosti in večji tržni delež. Sinergija pa nima vpliva na časovne mere uspešnosti (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 316).

Pomembno je, da podjetje oblikuje strategijo, ki ji sledi in jo je mogoče izpolnjevati glede na razpoložljivo tehnologijo in virov. Pogosto se zgodi, da podjetja nimajo vseh virov za izvedbo razvojnega procesa novega izdelka. Schilling in Hill (1998, str. 70) menita, da v podjetju ni smiselno razvijati vse tehnologije. Le-to zahteva čas in denar, zato je bolje poiskati strateške partnerje.

Uspešna podjetja oblikujejo strategijo razvoja novih izdelkov tako, da določijo obseg projektov skladno s tehnološkimi zmožnostmi in strateškimi usmeritvami. To določijo tako, da je verjetnost uspešnih novih izdelkov čim večja. Schilling in Hill (1998, str. 70) sta v ta namen oblikovala matriko, ki je prikazana na Sliki 11. Pri čistih projektih R & D (angl. *pure R&D projects*) podjetja uporabljajo popolnoma nove tehnologije in razvijejo popolnoma nove izdelke. Teh projektov je v podjetju navadno najmanj. Pri prebojnih projektih (angl. *breakthrough projects*) podjetja pri razvoju novih izdelkov uporabljajo nove tehnologije v kombinaciji z že znanimi. V podjetju naj bi bilo največ temeljnih projektov (angl. *platform projects*), kjer podjetje proizvaja že znane izdelke z manjšimi modifikacijami in pri tem uporablja izboljšano tehnologijo, ki omogoča proizvodnjo bolj kvalitetnega izdelka z manjšimi stroški. S temeljnimi projekti v podjetjih zadovoljujejo glavne kupce, zato naj bi bilo takih projektov v podjetjih največ. Z nišnimi projekti (angl. *derivative projects*) pa zadovoljujejo nišno povpraševanje, pri čemer uporabljajo zgolj obstoječe tehnologije.

Slika 11: Tipologija projektov glede na spremembe izdelka in procesa



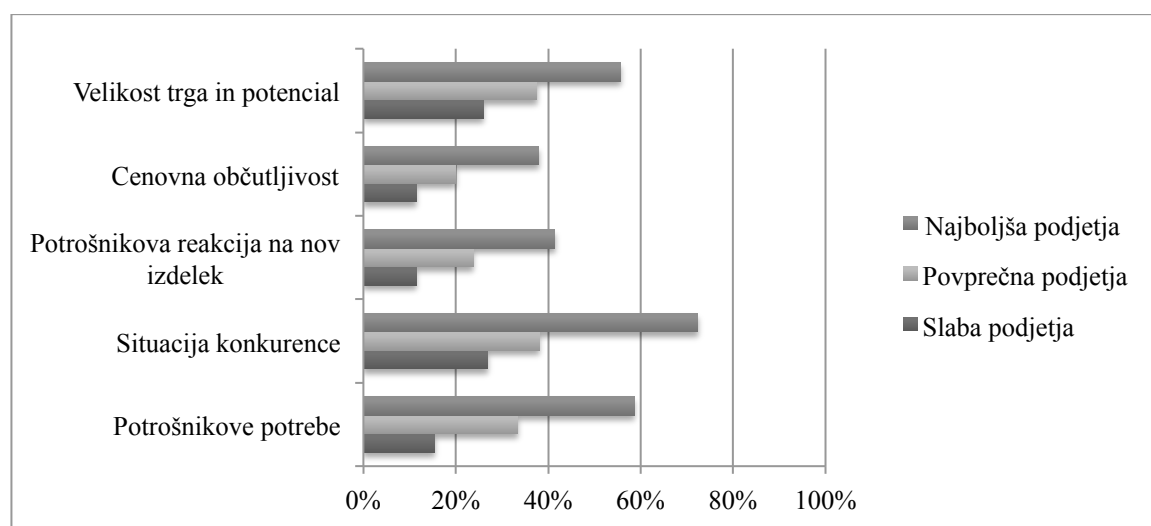
Vir: M. A. Schilling & C. W. Hill, *Managing the new product development process: strategic imperatives*, 1998, str. 71.

### 1.3.4 Trg kot dejavnik uspeha

Zelo pogost vzrok za neuspeh novega izdelka so napake, povezane z nepoznavanjem trga in potreb kupcev, s slabo opravljenimi tržnimi raziskavami, omejevanjem virov, potrebnih za raziskovanje trga, nepripravljenimi predstavitvami novih izdelkov javnosti ipd. Tržna usmerjenost se kaže skozi vse faze razvoja izdelka. Začenja se z zbiranjem idej, pri katerem je pomembno, da podjetja namenijo dovolj virov za zbiranje idej (opazovanja, skupinski in individualni intervjuji). Tržna usmerjenost ima pomembno vlogo pri oblikovanju izdelka. Pri razvoju izdelka je zelo pomembno, da v sam proces razvoja izdelka vključimo kupce in pri njih preverjamo odziv. Če v procesu razvoja izdelka ne vložimo dovolj naporov v spoznavanje resničnih kupčevih potreb in razvijemo izdelek le po lastni presoji, tvegamo neuspeh novega izdelka.

Na uspešnost razvoja novega izdelka pomembno vplivata kvaliteta in obseg informacij, ki jih pridobimo o trgu. Če primerjamo uspešnejša podjetja z neuspešnimi, so uspešnejša tista, ki pridobijo več kvalitetnih informacij o trgu, kot prikazuje Slika 12. Informacije, ki so pomembne za uspeh novega izdelka, obsegajo informacije o potrošnikovih potrebah, željah in izzivih, informacije o konkurenci, njihovih izdelkih, cenah in strategiji, informacije o tem, kako kupci odreagirajo na nov izdelek, npr. kako verjetno je, da bo nov izdelek kupcem všeč, kako verjetno je, da ga bodo tudi kupili. Pomembno je, da pridobimo tudi informacije o cenovni občutljivosti kupcev, o velikosti trga in njegovem potencialu (Cooper, Edgett & Kleinschmidt, 2004, str. 51).

Slika 12: Odstotek podjetij, ki imajo kakovostne informacije o trgu



Vir: R. G. Cooper, S. J. Edgett & E. J. Kleinschmidt, *Benchmarking best NPD practices—III.*, 2004, str. 50.

Ottum in Moore (1997, str. 258) sta prav tako raziskovala vpliv tržnih informacij na uspeh oz. neuspeh novega izdelka. Pokazala sta, da je za uspeh treba pridobiti čim več kvalitetnih informacij. Poleg tega pa je pomembno te informacije tudi deliti in jih uporabiti.

Pri preučevanju vpliva značilnosti trga na uspešnost novega izdelka analiziramo vpliv tržnega potenciala, atraktivnost trga, obseg povpraševanja, način in intenzivnost odziva konkurence ter nepredvidljivost okolja (Evanschitzky et al., 2012, str. 36). Uspešnejši so tisti izdelki, ki jih ponudimo na privlačnih trgih. To so veliki trgi, ki imajo visoko rast, kjer so potrošnikove potrebe velike, povpraševanje je ves čas stabilno in so potrošniki cenovno neobčutljivi (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 316).

Intenzivnost konkurence ima omejen vpliv na uspešnost oz. pojasni le majhen del uspešnosti. Pomeni nivo odzivov konkurence na nov izdelek. Visoka intenzivnost konkurence predstavlja oviro za uspeh (Tsai et al. 2001, str. 731). Vse bolj konkurenčen je trg, težje podjetja ponudijo izdelke, ki se razlikujejo od konkurence glede na stroške in kvaliteto (Schilling & Hill, 1998, str. 68).

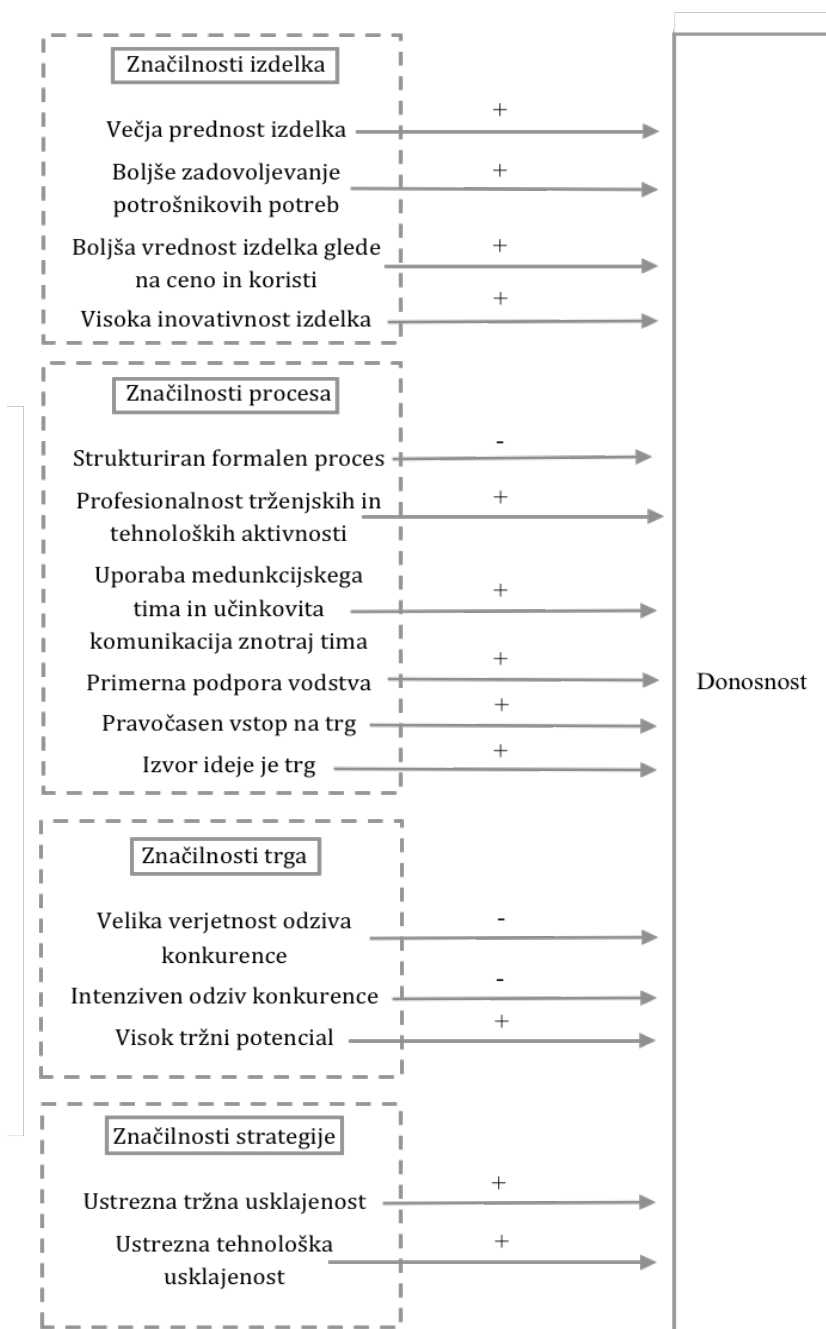
#### **1.4 Konceptualni model kritičnih dejavnikov uspeha**

Iz povzete literature je razvidno, da je glavni namen razvoja novega izdelka čim bolj uspešen nov izdelek. Uspešnost lahko merimo z uporabo finančnih ali nefinančnih mer uspešnosti. Pri finančni uspešnosti ocenjujemo vpliv dejavnikov na donosnost, kjer merimo spremembe dobička, premoženja, prodaje in kapitala, medtem ko pri nefinančni uspešnosti analiziramo vpliv dejavnikov na proces in aktivnosti v podjetju, spremembe na trgu, tehnološke postopke, čas uvedbe na trg ter trženje (Hart, 1993, str. 25). Pri ocenjevanju splošne uspešnosti pa je treba uporabljati več kazalnikov, saj tako dobimo natančnejšo in realnejšo oceno. Ne glede na način merjenja je uspeh razvoja novega izdelka odvisen od več dejavnikov (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 316).

Po pregledu in prečitvi relevantne literature ugotavljam, da lahko dejavnike, ki kritično vplivajo na uspeh novega izdelka, razdelim v štiri sklope, in sicer (1) značilnosti izdelka, (2) značilnosti procesa, (3) značilnosti strategije in (4) značilnosti trga. Značilnosti vsakega sklopa pa imajo lahko pozitiven ali negativen vpliv na uspešnost novega izdelka. Vplive posameznih značilnosti prikazuje Slika 13. Pozitiven vpliv posamezne značilnosti označujem z znakom (+) in negativen z znakom (-). S Slike 13 je razvidno, da ima prednost izdelka pred konkurenčnim izdelkom, ki se kaže v boljši kvaliteti in vrednosti, pozitiven vpliv na uspešnost. Prav tako uspešnost povečujejo izdelki, ki bolje zadovoljujejo potrošnikove potrebe. Pozitiven vpliv na uspešnost pa imajo tudi izdelki, ki izražajo boljšo vrednost glede na razmerje med ceno in koristjo izdelka za potrošnika. Negativen vpliv na uspešnost pa lahko predstavljata tehnološka dovršenost izdelka in njegova visoka inovativnost. Na uspešnost zagotovo vplivajo značilnosti procesa. Profesionalno izpeljane trženjske in tehnološke aktivnosti vsekakor povečujejo uspešnost novega izdelka. Prav tako uspešnost povečuje medfunkcijski tim, ki zagotavlja širše znanje in izkušnje. V timu je potrebna tudi zadostna in učinkovita komunikacija. Za uspešen izdelek je potrebna tudi konstantna podpora vodstva. Uspešnost novega izdelka pa lahko ogrozi strukturiran formalen proces

zaradi nefleksibilnosti in posledične nepravočasnosti. Značilnosti strategije so temeljne za uspešnost novega izdelka. Vsak nov izdelek mora imeti dobro predstavljeno strategijo. Poleg tega je potrebna dobra trženjska in tehnološka usklajenost. Pomembno je, da imajo v podjetju zadostne in primerne vire za razvoj in proizvodnjo novega izdelka. Negativen vpliv na uspešnost ima zgolj odsotnost primerne strategije. Na uspeh novega izdelka ne nazadnje vpliva tudi zunanje okolje, ki ga lahko opredelimo kot trg. Velika verjetnost intenzivnega odziva konkurence na nov izdelek lahko ogrozi njegov uspeh. Prav tako lahko uspeh novega izdelka ogrozi nizek tržni potencial. Nasprotno pa trg z malo konkurentov in visokim tržnim potencialom pripomore k večjemu uspehu novega izdelka.

Slika 13: Konceptualni model kritičnih dejavnikov uspeha



Potrebno je opozoriti, da so vplivi dejavnikov, navedeni v Sliki 13, poenostavljeni z namenom prikazati jasen in lahko razumljiv skupek dejavnikov. Konceptualni model kot mero uspeha predpostavlja donosnost. Znano pa je, da se vplivi dejavnikov lahko razlikujejo glede na uporabljeno mero uspeha.

Iz navedenih omejitev sledi, da je končni vpliv dejavnikov na uspešnost težko predpostaviti. Prav tako obstaja množična povezanost oz. medsebojna odvisnost med dejavniki. Posledično prikaz enostavnega konceptualnega modela ni mogoč. Posebno kompleksno odvisnost predstavlja visoka inovativnost izdelka. Le-ta pozitivno vpliva na prednost in edinstvenost izdelka, medtem ko negativno vpliva na dobro zadovoljevanje potrošnikovih potreb, predvsem zaradi potrošnikovega nepoznavanja inovacije. Prav tako visoko inovativni izdelki negativno vplivajo na značilnosti strategije. Pri inovativnih izdelkih morajo podjetja investirati v nova znanja in tehnologije, kar lahko znižuje donosnost kot mero uspeha.

## **2 ZNAČILNOSTI PANOGE BREZALKOHOLNIH PIJAČ**

### **2.1 Analiza panoge**

Ne glede na panogo mora podjetje poslovati v skladu z zunanjim okoljem, če hoče dolgoročno uspešno poslovati. Nepredvidljivost zunanjega okolja je tista, ki podjetjem povzroča težave pri oblikovanju dolgoročnih strategij (Hunger & Wheelen, 2010). Zato morajo podjetja pri oblikovanju strategij najprej analizirati zunanje okolje, v katerem delujejo. Analiza zunanjega okolja obsega sistematično zbiranje in analiziranje informacij iz okolja ter s tem ugotavljanje njihovih vplivov na sedanje ter predvsem prihodnje poslovanje podjetja. Opazovanje zunanjega okolja lahko razdelimo na analizo širšega zunanjega okolja in analizo ožjega zunanjega okolja (Worthington & Britton, 1994).

Analiza širšega zunanjega okolja obsega analizo splošnih dejavnikov (ekonomski, tehnološki, politično-pravni in sociološko-kulturni) iz okolja, ki ne vplivajo neposredno na poslovanje podjetja, vsekakor pa vplivajo na dolgoročne odločitve in s tem na dolgoročno poslovanje podjetja. Pri analizi ožjega zunanjega okolja podjetja analizirajo tiste silnice iz okolja, ki neposredno vplivajo na poslovanje podjetja. Pri analiziranju ožjega zunanjega okolja se uporabljajo različna orodja, koncepti ali metode.

Eden najprimernejših analitičnih modelov je Porterjeva strukturna analiza panoge (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998). Bistvo tega modela je identificiranje ključnih strukturnih značilnosti panoge, in sicer:

- nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo,
- tekmovalnost med obstoječimi konkurenti,
- nevarnost substitutov,

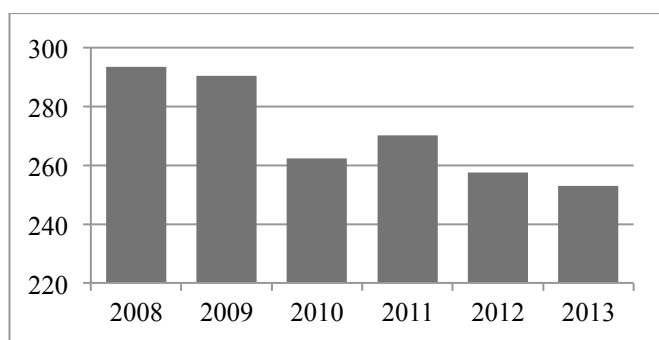
- pogajalska moč kupcev,
- pogajalska moč dobaviteljev.

### 2.1.1 Nevarnost vstopa novih konkurentov

V večini panog se ves čas dogajajo izstopi iz panoge in vstopi vanjo. Število vstopov se poveča, ko postane panoga privlačna oz. dobičkonosna. Ko v panogo vstopijo nova podjetja, le-ta povečajo skupne proizvodne kapacitete in ponudbo izdelkov. Rezultat večje ponudbe na trgu so znižane cene proizvodov in s tem nižja dobičkonosnost panoge, kar praviloma ni v interesu obstoječih konkurentov. Iz tega razloga obstajajo številne vstopne ovire, ki novim podjetjem ovirajo vstop v panogo. Med najbolj prepoznavne vstopne ovire štejemo prihranke obsega, diferenciacijo proizvoda, strogo vladno politiko, omejen dostop do distribucijskih poti, krivuljo učenja ipd. (Porter, 1980, str. 14).

Na slovenskem trgu brezalkoholnih pijač možnost vstopa novih podjetij v panogo v precejšnji meri določajo prihranki obsega. Stroški na enoto proizvoda padajo pri večji proizvodni količini. Poleg tega so za panogo značilni visoki začetni vložki, predvsem investicije v proizvodne kapacitete. Oviro za vstop v panogo novim konkurentom predstavljajo tudi obstoječi ponudniki. V panogi brezalkoholnih pijač v Sloveniji večinski delež na celotnem trgu obvladuje le nekaj ponudnikov. Le-ti imajo zato boljši izhodiščni položaj in možnost učinkovitega napada potencialnih konkurentov. Za panogo v celoti je značilna počasna rast oz. stagnacija, ki ne privlači novih podjetij za vstop v panogo. Po ocenah proizvajalcev pijač je v Sloveniji panoga brezalkoholnih pijač zasičena. Prav tako se cene pijač znižujejo (Slika 14).

*Slika 14: Proizvodnja pijač v tekočih cenah (v mio EUR) v Sloveniji od leta 2008 do 2013*



*Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Proizvodna struktura BDP po dejavnosti (SKD 2008), b.l.*

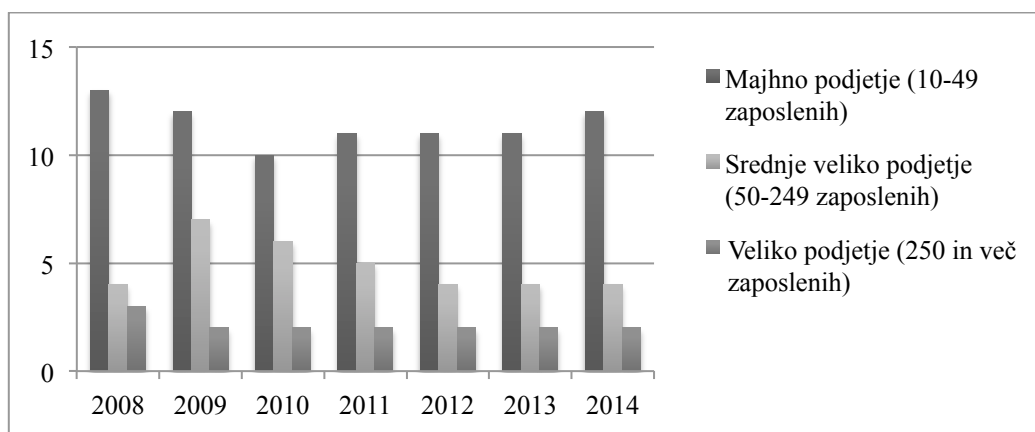
### 2.1.2 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti

Med podjetji, ki poslujejo v isti panogi, se ves čas odvija tekmovalnost. Tekmovalnost med podjetji nastane, ker eno ali več podjetij čuti pritisk ali vidi priložnost za izboljšanje lastnega položaja. Pri tem uporabljajo različna orodja, npr. cenovno konkurenco, agresivno tržno

komuniciranje, agresivno uvajanje novih proizvodov ipd. Stopnja tekmovalnosti podjetij v panogi se razlikuje med panogami in je odvisna od številčnosti in porazdelitve konkurentov, stopnje rasti panoge, obsega fiksnih stroškov, stopnje diferenciacije izdelka ali višine stroškov zamenjave, zrelosti panoge ipd. (Porter, 1980, str. 20).

Za panogo brezalkoholnih pijač je značilna visoka stopnja koncentracije. Kljub visoki stopnji koncentracije panoge se stopnja konkurenčnega boja povečuje zaradi nizke stopnje rasti panoge in relativno visokih fiksnih stroškov. Z vidika tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti so v panogi brezalkoholnih pijač značilne tudi strateške povezave in povezave podjetij tako na lokalni kot regionalni ravni. Na slovenskem trgu sta le dva velika ponudnika, ki imata več kot 250 zaposlenih. Poleg njiju je še nekaj srednje velikih podjetij (Slika 15).

*Slika 15: Število proizvajalcev pijač v Sloveniji od leta 2008 do 2014*



*Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008), b.l.*

Slovenski trg brezalkoholnih pijač v pretežni meri obvladuje le nekaj podjetij. Podjetji Pivovarna Laško in Pivovarna Union sta obe v lastništvu podjetja Heineken. Pomembno, vendar manjšo vlogo na slovenskem trgu igrajo še Radenska, Droga Kolinska, Dana, Costella in Fructal. Med večjimi tujimi ponudniki pa se pojavljajo Jamnica, Coca Cola, Evian, Pago, Rauch ipd. Na trgu najdemo tudi nekaj drugih manjših proizvajalcev brezalkoholnih pijač, ki pa imajo manjši tržni delež.

Z vidika prodajnih poti podjetja konkurirajo v dveh segmentih, in sicer v segmentu hotelirstva, restavracij in cateringa (v nadaljevanju: HoReCa) in v segmentu trgovin.

### 2.1.3 Nevarnost substitutov

Podjetje ne tekmuje le s podjetji v svoji ožji panogi, ampak tudi s podjetji, ki nastopajo v panogah, ki proizvajajo substitute. Substituti so proizvodi, ki imajo isti namen ali zadovoljujejo iste potrebe. Podjetja morajo največjo pozornost nameniti tistim substitutom,

ki imajo visoko križno elastičnost povpraševanja. Substituti so še posebej nevarni, če so zlahka dostopni in imajo nižjo ceno, če so odjemalci prepričani, da gre za primerljive ali celo boljše lastnosti substitutov, in če so stroški zamenjave za odjemalce nizki. Višja kakovost, nižja cena substitutov ter nižji stroški zamenjave predstavljajo večjo konkurenčno moč substitutov (Porter, 1980, str. 23). V panogi proizvodnje brezalkoholnih pijač je nevarnost nastopa substitutov srednja.

#### **2.1.4 Pogajalska moč kupcev in dobaviteljev**

Kupci izvajajo pritisk na proizvajalce z zahtevami po znižanju cen, izboljšanju kvalitete proizvodov ali povečanju in izboljšanju storitev, kar znižuje donosnost panoge. Kupci imajo večjo pogajalsko moč, če pri izbranem proizvajalcu kupujejo relativno večje količine proizvodov, če so proizvodi standardizirani, če obstajajo majhni stroški zamenjave, če so proizvodi enake kvalitete in imajo kupci popolne informacije (Porter, 1980, str. 27). Pomembno je ločeno obravnavanje segmentov HoReCa in prodaje v trgovini na drobno. Zaradi velike koncentracije izdelkov v trgovini na drobno z živili na slovenskem trgu se povečuje tudi pogajalska moč trgovcev. Poleg tega količine, ki jih trgovske verige nabavljajo, predstavljajo za proizvajalce relativno velik delež od celotne prodaje. K povečanju pogajalske moči trgovskih verig dodatno prispevajo trgovske znamke. Položaj proizvajalcev je tako slabši. Na trgu je prisotnih veliko proizvajalcev brezalkoholnih pijač (domačih in tujih). Tako ima kupec veliko izbiro med ponudniki, stroškov pri zamenjavi letih pa nima. V segmentu HoReCa je glede pogajalske moči situacija za proizvajalce brezalkoholnih pijač boljša, saj so večje količine dobavljenih proizvodov načeloma dogovorjene vnaprej za celotno sezono.

Po drugi strani so dobavitelji surovin tisti, ki izvajajo pritisk na proizvajalce pijač z grožnjami o dvigu cen in znižanju kvalitete dobavljenih proizvodov. Pogajalska moč dobaviteljev je večja, če je njihovo število majhno in so skoncentrirani ter če dobavljeni proizvodi nimajo bližnjih substitutov (Porter, 1980, str. 29). V panogi brezalkoholnih pijač je diferenciacija inputov majhna, prav tako tudi stroški zamenjave niso visoki. Tudi zaradi koncentracije dobaviteljev le-ti nimajo velike moči, kajti podjetja niso odvisna le od enega dobavitelja in nobeden izmed dobaviteljev ne ponuja edinstvenega izdelka.

## **2.2 Posebnosti razvoja in uspeh nove pijače**

Večina študij o uspehu novih izdelkov in ključnih dejavnikih uspeha je bila opravljena na podlagi podatkov visokotehnološke industrije, kot so avtomobilska in farmacevtska industrija, elektrotehnika ipd. Bröring in Cloutier (2008, str. 77) pravita, da se razvoj novih izdelkov in s tem ključni dejavniki uspeha razlikujejo glede na panogo. Razvoj novih izdelkov v tehnološko intenzivnih panogah temelji na znanosti, medtem ko razvoj izdelkov v prehranski industriji temelji na povpraševanju in značilnostih trga.

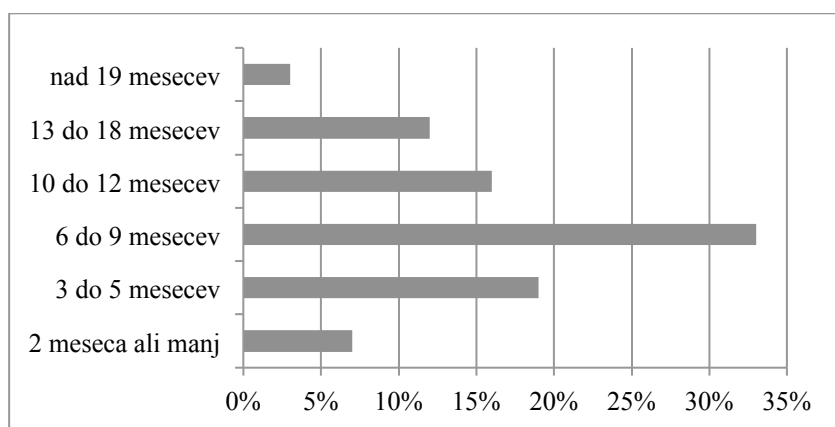


## 2.2.1 Razvoj nove pijače

Rudder, Ainsworth in Holgate (2001, str. 660) pravijo, da v praksi ne obstaja enoten proces, ki bi ga lahko uporabljali vsi proizvajalci pijač. Menijo pa, da naj bi bil proces razvoja novega izdelka vse krajši z namenom hitreje uvedbe novega izdelka na trg. Pri razvoju pijač je pomembno tudi, da se razvoj izvaja konstantno, sam proces pa je fleksibilen (Ryynänen & Hakatie, 2014, str. 709).

S Slike 16 je razvidno, da je pri 33 % proizvajalcev pijač razvoj nove pijače trajal šest do devet mesecev. Pri 19 % podjetij je razvoj nove pijače trajal od treh do pet mesecev, medtem ko je le pri 7 % podjetij razvoj trajal dva meseca ali manj.

*Slika 16: Odstotek podjetij po trajanju razvoja nove pijače v letu 2013*

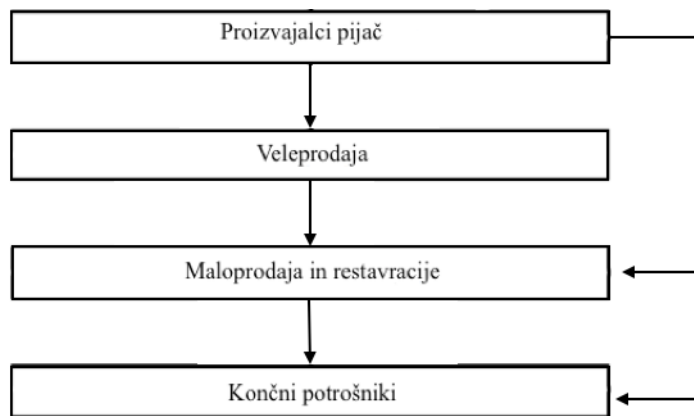


*Vir: J. Jacobsen, New product development survey, 2013, str. 64.*

Pri proizvodnji brezalkoholnih pijač podjetja proizvajajo večje količine izdelkov na zalogo, pri čemer količino proizvodnje prilagajajo glede na napovedi in ocene povpraševanja. Enak izdelek ponujajo več porabnikom, saj osnovni izdelek zadovoljuje potrebe večine kupcev. Med razvojem novih izdelkov je sodelovanje med proizvajalcem in končnim potrošnikom majhno. Pri razvoju novega izdelka podjetje s končnimi potrošniki sodeluje le pri testiranju izdelka na trgu. Potrošnikova moč pri določanju cene, dobavnih rokov in značilnostih izdelka je nizka, medtem ko imajo člani v distribucijski verigi na navedeno velik vpliv (Rahman Abdul Rahim & Shariff Nabi Baksh, 2003, str. 184).

V panogi proizvodnje pijač je izdelek od proizvajalca do končnega porabnika praviloma dostavljen preko več vmesnih členov (Slika 17). Zaradi tega so trgovci in distributerji skupaj ključni igralci v procesu razvoja novega izdelka. Visoka stopnja sodelovanja in komuniciranje skozi celotno distribucijsko verigo sta ključna za uspešen nov izdelek (Edgett & Gerchar, 2012, str. 42).

Slika 17: Distribucijska veriga pijač



Vir: M. J. Maloni & M. E. Brown, *Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry*, 2006, str. 38.

Udeleženci na tržni poti sodelujejo v tržnih tokovih in izvajajo naslednje ključne funkcije (Kotler & Armstrong, 2010):

- informiranje: zbiranje in širjenje informacij trženjskega raziskovanja o možnih sedanjih odjemalcih, konkurentih in drugih dejavnikih ter silnicah v trženjskem okolju;
- tržno komuniciranje: razvijanje in širjenje prepričljivih obvestil o ponudbi, da bi pritegnili kupce;
- pogajanje: poskus, da se doseže končni sporazum o ceni in drugih pogojih ter se lahko izpelje prenos lastništva ali posesti;
- naročanje: posredovanje povratne informacije proizvajalcu o namerah nakupa, ki jih dobi od udeležencev na tržnih poteh;
- financiranje: pridobivanje in razporejanje sredstev, ki so potrebna za financiranje zalog na različnih ravneh tržne poti;
- prevzem tveganj, ki so povezana z opravljanjem različnih nalog na tržni poti;
- fizična posest: zaporedno skladiščenje in premikanje fizičnih izdelkov od surovine do končnih odjemalcev;
- plačilo: plačevanje računov kupcev prek bank in drugih finančnih institucij;
- pravica do lastništva: dejanski prenos lastnine z ene organizacije ali osebe na drugo.

Tista podjetja, ki dosežejo boljše sodelovanje med člani distribucijske verige, dosežejo večjo uspešnost novega izdelka. Pomembno je dobro poznavanje kulture, prehrabnih navad, potreb in načina življenja potrošnikov. Le-to pa najlažje opazuje in meri člen, ki je neposredno povezan s končnimi potrošniki (Spiekermann, 2009, str. 294).

Brezalkoholne pijače so izdelki, ki niso kompleksni, so majhni oz. srednje veliki. Življenjski cikel izdelka je kratek kar je posledica zelo hitro spreminjajočih se potreb potrošnikov. Potrošnikove potrebe se spreminjajo bistveno hitreje kot v drugih panogah. Prav tako se

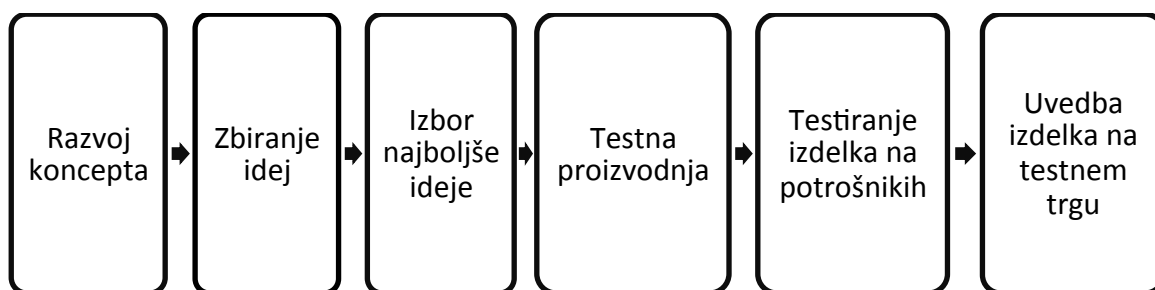
potrošnikove potrebe spreminjajo konstantno. Le-to ponudnikom po eni strani ponuja priložnost, da povečajo svoj tržni delež, prihodke, izboljšajo dobičkonosnost ali celo ustvarijo nov trg. Po drugi strani pa hitro spreminjajoče se potrebe potrošnikov proizvajalcem predstavljajo obveznosti in potrebo po konstantem razvoju (Rudder et al., 2001, str. 657). S hitrim prepoznavanjem priložnosti in zavedanjem obveznosti proizvajalci pijač stremijo k neprestanemu iskanju novih idej in razvoju novih izdelkov. Vsekakor pa morajo biti proizvajalci pijač proaktivni, saj se zelo hitro spreminjata tudi konkurenca in tehnologija (Rudder et al., 2001, str. 657).

V panogi brezalkoholnih pijač je prisotna precej intenzivna cenovna konkurenca, saj so izdelki na osnovni ravni precej homogeni. Ravno to proizvajalcem pijač predstavlja motiv oz. potrebo po nenehnem razvoju novih izdelkov, ki se razlikujejo od konkurenčnih. Le tako si lahko večajo tržni delež, dosegajo rast trga ali celo ustvarijo nov trg (Davis, Chelliah, & Minter, 2014, str. 4).

Ravno zaradi nenehnega iskanja novih idej za nov izdelek gre pri proizvodnji pijač le malokrat za nov izdelek, ki ustvari nov trg (angl. *never-seen before products*). Nov izdelek velikokrat pomeni zgolj nov okus ali nov način izdelave. Največkrat proizvajalci uvedejo podobne izdelke, kot jih ima konkurenčno podjetje (angl. *me-too products*) ali zgolj preoblikujejo embalažo (Ryynänen & Hakatie, 2014, str. 710). Polega tega proizvajalci pijač vlagajo v razvoj manj sredstev kot pa podjetja v drugih panogah. Lahko rečemo, da je prehrabna industrija zrela (angl. *mature*), počasi rastoča industrija z malo inovacijami in novimi investicijami (Tepic, Fortuin, Kemp & Omta, 2014, str. 229). Zaradi tega je lahko proces pri razvoju nove pijače manj kompleksen (Cooper, 2001, str. 130).

Pri iskanju najprimernejše členitve procesa razvoja novega izdelka v prehrabni industriji je v literaturi izpostavljen proces, ki je prikazan na Sliki 18. Gre za proces s šestimi fazami. Pomembno je, da se faze prekrivajo, kjer je to mogoče, in da se proces izvaja neprestano.

Slika 18: Koraki v procesu razvoja nove pijače



Vir: G. W. Fuller, *New Food Product Development: From Concept to Marketplace*, 2011.

Zaradi nizke stopnje uspešnosti je treba pri razvoju novih izdelkov slabe izdelke prepoznati v čim zgodnejši fazi razvoja (Rudder et al., str. 659). Sakellariou et al. (2013) pravijo, da

pomembne priložnosti za napredek pri razvoju novega izdelka ležijo prav v začetnih fazah procesa, saj sta dve najpomembnejši stopnji v razvoju ravno začetni fazi procesa, to sta iskanje priložnosti (angl. *opportunity identification*) in razvoj koncepta (angl. *concept development*).

Prvim fazam razvoja pravimo tudi nejasne faze (angl. *fuzzy front end*), saj niso natančno strukturirane in formalno določene. Vendar ravno odločitve, sprejete v prvih fazah, pomembno vplivajo na nadaljnji razvoj. Pomembno je, da so pomembne odločitve sprejete v prvih fazah razvoja, kajti veliko lažje se odzivamo na spremembe, ko je izdelek še v začetnih fazah kot v kasnejših fazah, ko je izdelek že izoblikovan (Ryynänen & Hakatie, 2014, str. 718).

### **2.2.2 Dejavniki uspeha pri razvoju pijač**

Tepic et al. (2014, str. 229) pravijo, da lahko v panogi pijač prepoznamo druge ključne dejavnike uspeha kot v tehnološko zahtevnih industrijah. Navajajo, da se pomembnost dejavnikov med dejavnostmi razlikuje. Nasprotno od visokotehnoloških industrij visokoinovativni izdelki v panogi pijač ne prinašajo velikega uspeha. Razlog za to je predvsem enostavna in hitra proizvodnja, ki jo konkurenčna podjetja brez težav posnemajo. Odzivni čas posnemanja pa je v prehranski industriji zelo kratek. Navadno konkurenca brez težav začne proizvajati enak izdelek pod svojo blagovno znamko, saj izdelki niso tehnološko zahtevni in kompleksni.

Tepic et al. (2014, str. 232) pravijo, da se v panogi pijač prodaja le 4,7 % popolnoma novih izdelkov izmed vseh izdelkov, medtem ko se ta odstotek v drugih industrijah giblje med 6,4 % in 11,6 %. Veliko oviro pri razvoju uspešnega novega izdelka pa predstavlja tudi povpraševanje. Potrošniki navadno nočejo spreminjati svojih prehranjevalnih navad. Velikokrat ne zaupajo novim tehnologijam zaradi strahu pred škodljivimi učinki na zdravje in zaradi strahu pred slabšo kvaliteto hrane.

Nadalje so Tepic et al. (2014) pokazali, da so v panogi pijač ključni dejavniki uspeha predvsem poznavanje novih tehnologij in proizvodne zmogljivosti ter sinergija z obstoječimi proizvodnimi in trženjskimi zmogljivostmi. Predvsem je pomembno, da podjetja pri trženjski raziskavi prepoznajo potrošnikove potrebe in tako na trgu ponudijo tisto, kar potrošniki potrebujejo. Skozi proces razvoja novega izdelka pa sta v panogi pijač za uspešen razvoj novega izdelka potrebna dobra komunikacija in medfunkcijsko sodelovanje.

Med najpomembnejšimi dejavniki uspeha v panogi pijač so tudi značilnosti podjetniške naravnosti, proces razvoja novega izdelka in povpraševanje oz. zadovoljevanje potrošnikovih potreb. Manjši vpliv na uspešnost pa imajo tehnološka in tržna turbulenca ter intenzivnost konkurence (Rezvani, Abandansari, & Sadat, 2013, str. 3).

Vsi dejavniki uspeha so med seboj zelo povezani. Zaradi tega je potrebna skrbna analiza vseh dejavnikov hkrati (Ryynänen & Hakatie, 2014, str. 709).

V literaturi zasledimo tudi glavne dejavnike, ki vplivajo na neuspeh v panogi pijač. Najpomembnejše dejavnike lahko prepoznamo pri (1) načrtovanju, ko oblikujemo neprimerno strategijo ali nepopolno analiziramo trg in vedenje potrošnikov, (2) vodenju, kjer spodbujamo neprimerno organizacijsko kulturo, ko vodstvo ne nudi zadostne podpore ter sprejema nepravilne odločitve. Velik dejavnik neuspeha pa je tudi (3) izdelek, ki ne ponuja edinstvenih značilnosti potrošnikom, ki je na trgu v neprimernem obdobju in ni pravilno pozicioniran ali ima neprimerno embalažo (Ryynänen & Hakatie, 2014, str. 710).

### **2.2.3 Merjenje uspeha pijače**

Prav tako kot v ostalih industrijah tudi pri proizvodnji pijač ni jasne definicije o uspehu oz. neuspehu novega izdelka. Ali neuspeh pomeni razvoj koncepta, ki ni bil uveden na trg, ali je neuspeh uveden izdelek, ki pa ne doseže zastavljenih ciljev, ali pa izdelek, ki prinaša prihodke, vendar ne v pričakovanem oz. načrtovanem času? Večina podjetij v privatnem sektorju uporablja definicijo, da je uspešen izdelek tisti, ki je uveden na trg in določen čas izpolnjuje načrtovano prodajo (Ryynänen & Hakatie, 2014, str. 710).

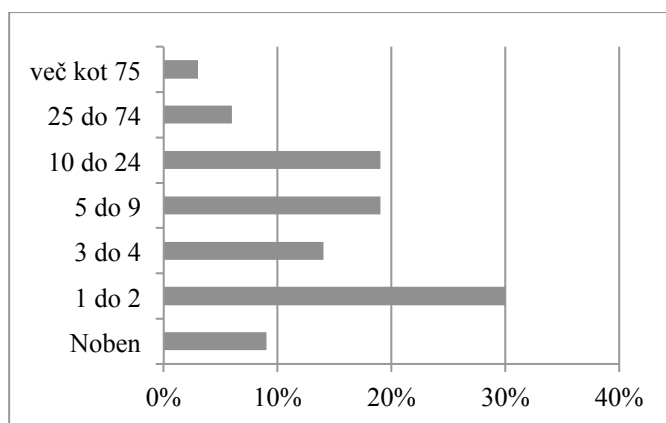
Glede na dosedanje študije naj bi bili v proizvodnji pijač najpogosteje uporabljeni kazalniki uspešnosti tisti, ki so povezani s prodajo, npr. prodaja novih izdelkov v povezavi z dobičkom (celoten letni dobiček, pridobljen z novimi izdelki). Pri proizvodnji pijač gre namreč za proizvodnjo večjih količin izdelkov, kjer se dobiček akumulira glede na količino prodanih proizvodov. Treba pa je poudariti, da tako kot v drugih panogah tudi v prehranski industriji podjetja uporabljajo več kazalnikov uspešnosti (Rahman Abdul Rahim & Shariff Nabi Baksh, 2003, str. 184).

Ravno za proizvodnjo pijač je značilna zelo nizka uspešnost razvoja novega izdelka (Sakellariou et al., 2013, str. 61). Stopnja neuspeha glede na različne načine merjenja uspeha je večja od 90 %, torej je stopnja uspeha (angl. *success rate*) manjša od 10 % (Lewis, 2007, str. 7). Poleg tega niso vsi izdelki, ki jih ponudimo na trgu, tudi dolgoročno uspešni. V Nemčiji je npr. leta 2004 več kot 25 % od 30.000 novih izdelkov takoj po uvedbi na trg doživelo neuspeh. Izmed preostalih jih je bilo leta 2006 na voljo le še 7.500, potrošniki pa se večine izdelkov niso niti spomnili več (Spiekermann, 2009, str. 292). Ironično pa je ravno v tej industriji narejenih zelo malo študij o razvoju novega izdelka (Sakellariou et al., 2013, str. 62).

Stopnja neuspeha ostaja približno enaka zadnjih 30 let. Videti je, kot da raziskovalci in izvajalci razvoja novega izdelka vedo, kaj pomeni uspešen razvoj ter poznajo dejavnike, ki vplivajo na uspeh. Manjka pa jim znanje o prepoznavanju že poznanih dejavnikov uspeha v konkretnem primeru in o prepoznavanju drugih, morda do sedaj še neznanih dejavnikov uspeha (Ryynänen & Hakatie, 2014, str. 710).

S Slike 19 je razvidno, da je v letu 2013 največ podjetij uvedlo eno do dve novi pijači. Večina vseh preučevanih podjetij, to je 82 %, je v letu 2013 uvedlo od 1 do največ 24 novih pijač, medtem ko 9 % vseh preučevanih podjetij sploh ni uvedlo nobene nove pijače.

*Slika 19: Odstotek podjetij, ki so v letu 2013 uspešno uvedla nove pijače na trg (v %)*



*Vir: J. Jacobsen, New product development survey, 2013.*

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O RAZVOJU USPEŠNIH NOVIH IZDELKOV**

Uspešni novi izdelki so pomembni tako za podjetja kot za družbo. Ravno zaradi tega sta proces razvoja novega izdelka in njegova uspešnost priljubljena tema raziskovanj (Krishnan & Ulrich, 2001, str. 1). V svoji empirični raziskavi želim s pomočjo slovenskih proizvajalcev brezalkoholnih pijač ugotoviti značilnosti uspešnih novih brezalkoholnih pijač v Sloveniji.

#### **3.1 Opredelitev problema, namena in ciljev raziskave**

Namen empirične raziskave je prepoznati in določiti dejavnike, ki vplivajo na uspeh brezalkoholnih pijač v Sloveniji. Izmed vseh dejavnikov želim določiti tiste dejavnike, ki bistveno vplivajo na uspešnost, to so kritični dejavniki. Namen empirične raziskave je tudi podrobno analizirati vse kritične dejavnike. Želim določiti njihove značilnosti ter smer vpliva posamezne značilnosti – pozitivno oz. negativno. Sekundarni namen dela je prepoznati tiste dejavnike uspeha pri razvoju brezalkoholnih pijač v Sloveniji, ki se morda razlikujejo od dejavnikov uspeha v literaturi že preučevanih izdelkov.

Cilj empirične raziskave je prepoznati kritične dejavnike uspeha pri razvoju novih brezalkoholnih pijač v Sloveniji, njihove značilnosti in vpliv na uspeh. S preučevanjem slovenskih proizvajalcev brezalkoholnih pijač bom skušala potrditi oz. ovreči skladnost odgovorov z ugotovitvami v tuji in domači literaturi.

### 3.2 Metodologija zbiranja podatkov in vzorec

V raziskovalnem delu sem primarne podatke zbirala z uporabo kvalitativne metode raziskovanja, in sicer s polstrukturiranim intervjujem. Gre za voden intervju, kjer sem uporabila odprt in zaprt tip vprašanj. Za polstrukturirani intervju sem se odločila, ker je pri tej metodi možno bolj podrobno sledenje določeni ideji. Pri intervjuju sem najprej postavljala enostavna vprašanja odprtega tipa. Nato sem postavljala bolj zapletena oz. občutljiva vprašanja, ki so tudi bolj usmerjena. Besedilo oz. vprašanja sem sproti prilagajala intervjuvancu.

Z uporabo polstrukturiranega intervjuja sem podrobneje analizirala obstoj v literaturi zbranih dejavnikov uspeha in skušala prepoznati nove možne dejavnike uspeha. Polstrukturirani intervju je metoda raziskovanja, kjer spraševalec vnaprej pripravi določene vsebinske sklope intervjuja, s pomočjo katerih usmerja pogovor. V prvem delu sem spraševance spraševala o uspešnosti razvoja novega izdelka in kaj vpliva na uspešnost. Zanimalo me je, kateri so ključni dejavniki, ki vplivajo na uspeh oz. neuspeh novega izdelka. Glede na odgovore oz. na dejavnike, ki jih je spraševanec navedel, sem v drugem delu spraševala o značilnostih posameznega dejavnika in kako le-te vplivajo na uspeh novega izdelka. V analizi sem primerjala tako odgovore posameznega spraševanca kot tudi odgovore med spraševanci. Polstrukturirane intervjuje sem opravila s proizvajalci brezalkoholnih pijač v Sloveniji. Za uporabo kvalitativnega raziskovanja sem se odločila tudi zaradi majhnega števila podjetij v panogi.

Odgovore sem beležila s pomočjo avdioposnetkov. Za to sem predhodno pridobila dovoljenje spraševanca. Pripravila sem transkripcijo intervjuja in jo poslala v pregled intervjuvancu. Intervjuji so potekali na sedežu slovenskih proizvajalcev brezalkoholnih pijač. Le-to predstavlja prednost, saj intervjuvanci v poznanem okolju lažje izrazijo svoje mnenje.

Enote v vzorcu moje raziskave so proizvajalci brezalkoholnih pijač na območju Slovenije. Vzorčenje lahko poteka na več načinov. Glede na to, da sem pri svoji raziskavi kot metodo raziskovanja uporabila globinski intervju, sem vzorec določila namensko. Pri namenskem vzorčenju posameznike izberemo z nekim namenom. Sama sem izbrala proizvajalce brezalkoholnih pijač, ki imajo lastnosti, relevantne za študijo. Od njih sem lahko dobila koristne informacije za doseg cilja. Vsi intervjuvanci so neposredno vpleteni v razvoj novih izdelkov. Pri prvem slovenskem proizvajalcu pijač oz. v vzorčni enoti ena sem intervjuvala osebo A. Oseba A je direktor prodaje in ima dolgoletne izkušnje pri prodaji pijač. Intervju z njim sem opravila na sedežu podjetja 10.06.2015 ob 14. uri. Intervju je trajal 1 uro in 30 minut. Pri vzorčni enoti dve sem intervju opravila z osebo B. Oseba B je vodja blagovne znamke. Na tem delovnem mestu je zaposlena 9 let. Intervju z njo sem opravila na sedežu podjetja 28.04.2015 ob 13. uri. Intervju je trajal 1 uro in 15 minut. V vzorčni enoti tri sem intervju opravila z osebo C. Oseba C je produktni vodja in ima izmed vseh intervjuvancev

najkrajšo poslovno kariero. Intervju z njo sem opravila na sedežu podjetja 11.05.2015 ob 9. uri. Intervju je trajal 50 minut. V vzorčni enoti štiri sem intervju opravila z osebo D. Oseba D je prav tako produktni vodja. Intervju z njo sem opravila na sedežu podjetja 27.05.2015 ob 8. uri. Intervju je potekal 1 uro in 35 minut. V vzorčni enoti pet sem intervju opravila z osebo E. Oseba E je vodja blagovne znamke. Intervju sem opravila na sedežu podjetja 26.05.2015 ob 9. uri. Intervju je trajal 1 uro.

Vse izbrane vzorčne enote proizvajajo in ponujajo svoje izdelke na slovenskem trgu pri vseh večjih slovenskih trgovcih in segmentu HoReCa. Izbrani proizvajalci pijač igrajo pomembno vlogo na slovenskem trgu brezalkoholnih pijač in obvladujejo večinski tržni delež. Tri od petih vzorčnih enot poleg brezalkoholnih pijač proizvajajo tudi alkoholne pijače. Vzorčna enota pet pa poleg brezalkoholnih pijač proizvaja tudi prehranske izdelke (tabela 1).

*Tabela 1: Število izdelkov po vzorčnih enotah*

	<b>Oseba</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Št. brezalkoholnih pijač	60	16	1	19	11
Št. ostalih pijač	16	7	10	0	0
Št. ostalih izdelkov	0	0	0	0	61
Delež brezalkoholnih pijač v skupnem številu izdelkov (v %)	79	70	9	100	15

### **3.3 Rezultati empirične raziskave**

Empirična raziskava vključuje pet globinskih intervjujev, katerih dobesedni zapis je podan v prilogah. Vsebina intervjujev je v nadaljevanju analizirana z več vidikov, in sicer glede na značilnosti razvoja novega izdelka, ki so bile predstavljene v prejšnjih poglavjih. Analiza temelji na iskanju skupnih vzorcev, primerjavi med teorijo in empirijo pa tudi na identifikaciji razlik in vrzeli.

V prvem delu tega poglavja na podlagi prejetih odgovorov analiziram uspeh novega izdelka in načine merjenja uspešnosti. V drugem delu analiziram dejavnike, ki vplivajo na uspeh nove pijače in preučujem njihov vpliv. V tretjem delu pa podrobneje analiziram dejavnike, ki bistveno vplivajo na uspešnost, ugotavljam njihovo intenzivnost in smer vpliva.

#### **3.3.1 Uspeh nove pijače**

Kot že omenjeno v predhodnih poglavjih, le majhen odstotek novih izdelkov doseže uspeh. Navedeno še posebej drži za izdelke v prehranski industriji, kjer je stopnja neuspeha glede na različne načine merjenja več kot 90 % (Lewis, 2007, str. 7). Ali bo nov izdelek opredeljen kot uspešen ali neuspešen, pa je odvisno tudi od definicije uspeha.



Za osebo A je uspešen vsak izdelek, ki ga v podjetju polnijo v nekih določenih količinah. Pravi, da je uspešen tisti izdelek, ki omogoča minimalno proizvodno serijo. Za osebo B je uspešen tisti izdelek, ki dosega načrtovano prodajo. Oseba C pravi, da je najbolj pomembno, da je izdelek všeč potrošniku, medtem ko osebi D uspešen izdelek predstavlja tisti izdelek, ki v sezoni ali dveh doseže načrtovan tržni delež. Še večji uspeh pa jim v podjetju predstavlja izoblikovanje novega segmenta, kjer imajo vsaj na začetku 100 % tržni delež. Oseba E pa kot uspešen nov izdelek vidi tisti izdelek, ki dosega načrtovano prodajo, donosnost in prodajne količine. Zbirni pregled prikazuje tabela 2.

*Tabela 2: Opredelitev pojma »uspeh novega izdelka« po vzorčnih enotah*

	<b>Oseba</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Kaj je uspeh novega izdelka?	Doseganje vsaj minimalne proizvodne količine (v hl)	Doseganje načrtovane prodaje	Všečnost izdelka potrošniku	Doseganje načrtovanega tržnega deleža	Doseganje načrtovane prodaje, donosnosti in prodajnih količin

Iz teorije je razvidno, da uspešnosti novega izdelka ne moremo meriti zgolj z enim kazalnikom, saj je uspešnost praviloma večdimenzionalen kazalnik. V podjetjih za merjenje uspešnosti uporabljajo več kriterijev zaradi različnih interesov znotraj podjetja in zaradi prikaza celostne slike uspeha razvoja novega izdelka. Da je potrebno uspeh meriti z več kazalniki, se strinjajo vsi intervjuvanci.

Glede na predhodno opravljene in v teoriji predstavljene raziskave podjetja uspeh najpogosteje merijo z dejanskimi prihodki v primerjavi z načrtovanimi, zadovoljstvom potrošnikov, donosnostjo izdelka, trajanjem oz. časom od iskanja ideje do uvedbe izdelka na trg in dejanskim dobičkom v primerjavi z načrtovanim. Prav te kazalnike uporabljajo tudi proizvajalci brezalkoholnih pijač v mojem vzorcu.

Oseba A pravi, da uspeh v podjetju merijo z letno količno proizvedenih proizvodov. Doseganje minimalnih proizvodnih količin uporabljajo kot prvo merilo uspešnosti (notranje merilo). Drugo pomembno merilo, ki ga uporabljajo pa je prodajno-trženjsko merilo (zunanje merilo), in sicer donosnost in tržni delež, ki ga izdelek dosega. Poleg tega uporabljajo kazalnike, ki jih ne moremo meriti neposredno. Menijo, da sta celovitost asortimenta in inovativnost pomembni neposredni merili. Želijo si pester nabor izdelkov, dopolnjen tudi z dodatnimi, ekskluzivnimi izdelki: »Imamo sirup fige in slive, ki ga nima nihče. S tem smo pokazali, da znamo narediti nekaj, česar še nihče na trgu ni ponudil.«

Podobno uspeh novega izdelka merijo v vzorčni enoti dve. Oseba B meni, da je pri merjenju uspeha nove pijače pomembno uporabljati finančne in nefinančne oz. mehke kazalnike. Kot finančne kazalnike v podjetju uporabljajo prihodke, donosnost ter doseganje načrtovanih prodajnih rezultatov posameznega izdelka. Med nefinančne kazalnike pa štejejo nišno zadovoljevanje potreb oz. oblikovanje nove tržne niše. Oseba B meni, da je nov izdelek uspešen, kadar ga v podjetju ponudijo prvi na trgu. Pomembno se ji zdi, da potrošniku ponudijo nov, edinstven izdelek prvi. Poleg tega jim uspeh predstavlja tudi dober ugled podjetja. Kot uspešen nov izdelek prepoznajo izdelek, s katerim se lahko predstavijo kot družbeno odgovorno podjetje. Oseba C se strinja, da za celovito oceno uspeha potrebujemo širši nabor kazalnikov. Ključni kazalniki uspeha v podjetju so prihodki in prodajne količine. Prav tako se jim zdi pomembno, da uspeh merijo s finančnimi in nefinančnimi kazalniki. Nefinančni kazalnik je prepoznavnost blagovne znamke. Tako kot osebi B in C tudi oseba D meni, da so ključno merilo uspeha prodajni rezultati. Pri ocenjevanju uspešnosti novega izdelka tudi oni poleg finančnih kazalnikov uporabljajo nefinančne. Eden izmed njih je ugled podjetja. Tudi vzorčna enota pet uspešnost novega izdelka meri s prodajnimi rezultati, ki so finančni kazalnik uspeha. Kot nefinančni kazalnik pa uporabljajo inovativnost izdelka. Uporabo finančnih in nefinančnih kazalnikov po vzorčnih enotah prikazuje tabela 3.

*Tabela 3: Merjenje uspeha novega izdelka po vzorčnih enotah*

	<b>Oseba</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Uporaba finančnih kazalnikov	Da	Da	Da	Da	Da
Najpomembnejši finančni kazalnik	Proizvodne količine	Prihodki	Prihodki	Prihodki	Prihodki
Uporaba nefinančnih kazalnikov	Da	Da	Da	Da	Da
Najpomembnejši nefinančni kazalnik	Inovativnost izdelka	Biti prvi na trgu	Prepoznavnost blagovne znamke	Ugled podjetja	Inovativnost izdelka
Uporaba več kazalnikov za merjenje uspeha	Da	Da	Da	Da	Da

### **3.3.2 Kritični dejavniki uspeha nove pijače**

Že najzgodnejše raziskave dokazujejo, da je za uspeh novega izdelka zelo pomembno prepoznati in razumeti uporabnikove potrebe ter vzpostaviti ustrezno komunikacijo znotraj in zunaj organizacije (Myers & Marquis, 1969). Tudi kasnejše raziskave so potrdile, da je za uspešen nov izdelek najpomembnejše razumevanje potrošnikovih potreb in dobra

komunikacija ter dodajajo nov dejavnik, in sicer učinkovito trženje. Kasneje so prepoznali še dva dodatna dejavnika uspeha, in sicer uspešno delovanje razvojne ekipe in prisotnost managementa oz. vodje, ki s svojo avtoriteto spodbuja sodelovanje in komunikacijo v medfunkcijskem timu ter sodeluje pri razporeditvi virov (Rothwell, 1972). Prav tako je Cooper (1979) v svoji študiji dokazal, da so ključni dejavniki uspeha dobro upravljanje procesa razvoja, superiornost izdelka, tehnična, trženjska in managerska sinergija, podpora managementa in ugoden trg. Vse, iz literature povzete pomembne dejavnike, ki so razvidni iz konceptualnega modela v prejšnjem poglavju, sem vključila v vprašalnik.

Vse, v teoretičnem delu predstavljene dejavnike, ki vplivajo na uspeh, je moč prepoznati tudi v odgovorih vzorčnih enot. Oseba A pravi, da je treba za razvoj upešnega novega izdelka najprej izpolnjevati interne pogoje: »Imamo lahko super inovativen izdelek, vendar bo izdelek neuspešen, če nimamo zadovoljive opreme za proizvodnjo. Prav tako je pomembno, da smo sposobni razviti okusen in stabilen izdelek.« Ko v podjetju ocenijo, da bi lahko proizvedli kvaliteten nov izdelek, analizirajo še zunanje okolje. Pomembne se jim zdijo dobre analize povpraševanja, tržnega potenciala in konkurence. Iz odgovorov je razvidno, da je za uspešen nov izdelek nujna proizvodna, tehnična in trženjska sinergija.

Tudi oseba B meni, da je za uspešen nov izdelek potreben kvalitetno izpeljati razvojni proces. Pravi, da je za uspešen izdelek potrebnih veliko predfaz (npr. kvalitetna raziskava trga, ocena želja potrošnikov, ipd.): »Najprej potrebuješ neko inovacijo. Ko imaš izbrano inovacijo v obliki koncepta, je treba narediti dobre raziskave trga, potrošnikov in konkurence. Treba je oceniti potencialni trg oz. določiti potencialne potrošnike.« Pravi, da je za kvaliteten razvojni proces potrebno slediti določenim fazam. Dodaja pa, da je za uspeh izdelka pomemben tudi primeren čas uvedbe izdelka na trg zaradi tržnih razmer in sezonskega povpraševanja. Za doseganje uspešnosti se ji zdijo pomembni tudi ugodna družbena klima, vpliv konkurence in odzivi potrošnikov.

Oseba C meni, da na uspeh novega izdelka vpliva ogromno dejavnikov. Najpomembnejše se ji zdi, da v podjetju izberejo pravi izdelek. Oseba C pravi: »Pomembno je, da gredo ideje skozi sito, da res izberemo pravi izdelek. Preden damo izdelek na trg, je treba narediti raziskave in se prepričati, da je okus sprejemljiv za naš trg.« V povprečju testirajo 70–100 vzorcev, preden izberejo tistega, ki je po njihovem mnenju za potrošnika najboljši. Razvojna ekipa naredi prvo selekcijo. Nato izvedejo še zunanje degustacije, kjer vključijo vzorec ciljne skupine. Dober izdelek je po njihovem mnenju predpogoj za uspeh. Kot pogoje za uspeh novega izdelka pa navaja dobro trženjsko kampanjo, učinkovito prodajo, čim hitrejšo distribucijo in dobro predstavitev izdelka kupcu. Oseba C dodaja: »Vse se giblje okoli potrošnika, potrošnik je kralj.«

Podobno vpliv na uspeh opredeljuje oseba D. Meni, da sta za uspeh novega izdelka najbolj pomembni dobro opravljena preliminarna raziskava trga in interakcija vseh oddelkov.

Oseba E meni, da je lahko uspešen tisti izdelek, ki ima razlikovalno prednost, je inovativen in uspešno zadovoljuje potrebe nekega segmenta. Meni, da je lahko izdelek še bolj uspešen, ko z njim ustvarimo novo potrebo, saj je prehrambni trg zasičen. Na uspešen razvoj vpliva tudi dobra usklajenost razvojnega oddelka s prodajnim, saj velikokrat inovacije niso izvedljive s proizvodnega vidika, predvsem kadar uspeh merimo z donosnostjo, saj nekaterih inovacij ne moremo proizvesti stroškovno učinkovito. Pomembni so tudi kakovost izdelka, njegov izgled, cenovno pozicioniranje, pozicioniranje v trgovini, pravočasnost na trgu in dobra distribucija. Zbirni pregled ponuja tabela 4.

*Tabela 4: Kritični dejavniki uspeha novega izdelka*

	Oseba				
	A	B	C	D	E
Izdelek	x	x	x		x
Proces	x		x	x	x
Strategija					
Trg	x	x	x	x	

### 3.3.3 Analiza kritičnih dejavnikov uspeha nove pijače

Vse respondente sem prosila za rangiranje dejavnikov od tistega, ki po njihovem mnenju najbolj vpliva na uspeh novega izdelka, do tistega, ki na uspeh najmanj vpliva. Noben respondent ni zmožal rangirati dejavnikov po pomembnosti. Vse osebe menijo, da so vsi dejavniki zelo pomembni in jih ni mogoče rangirati.

Nekateri respondenti so lahko izpostavili nekatere dejavnike, ki naj bi bistveno vplivali na uspeh. Oseba B je izpostavila izdelek. Dodaja: »Če razvijaš nov izdelek, je izdelek tisti, ki je najbolj pomemben. Izdelka pa ne moreš narediti, če ne upoštevaš ostalih dejavnikov – ugodnih razmer na trgu, profesionalno izpeljanega razvojnega procesa in primerne strategije.« Dodaja tudi, da lahko razviješ uspešen izdelek le takrat, ko so vsi dejavniki usklajeni: »Menim, da je ob upoštevanju vseh naštetih dejavnikov danes zelo malo verjetno, da daš na trg nekaj zelo neuspešnega.« Vendar pa kljub vsemu obstaja možnost, da bo izdelek neuspešen, saj so prisotna tveganja, na katera v podjetju nimajo vpliva.

Tudi oseba C je izpostavila izdelek kot najpomembnejši dejavnik uspeha, vendar zaključuje, da so vsi dejavniki pomembni: »Če enega dejavnika ni, se lahko vse podre.« Oseba D pa je izpostavila, da je pomembno sodelovanje med oddelki. Poudarja, da obstaja več enako pomembnih dejavnikov. Oseba E ne more določiti najpomembnejšega dejavnika. Pravi, da je pomembno vse. Pravi: »Če je vse pravilno narejeno in so pravilno ocenjeni potenciali, ne poznam razloga, da izdelek ne bi bil uspešen.« Oseba A prav tako ni mogla izpostaviti nobenega dejavnika.

### 3.3.3.1 Vpliv značilnosti pijače na njeno uspešnost

Glede na številne študije so značilnosti izdelka najpomembnejši dejavnik uspešnosti. Iz teorije je razvidno, da so izdelki, ki povečujejo možnost za uspeh, superiorni, edinstveni in bolj zadovoljujejo potrošnikove potrebe od konkurenčnih ali predhodnih izdelkov. K procesu razvoja novega izdelka je treba pristopiti na strukturiran način. Največkrat pri procesu podjetja uporabljajo vnaprej določene faze procesa, ki lahko potekajo zaporedno ali vzporedno. Pomembno je, da med procesom opravijo določene aktivnosti. Pomembna aktivnost med procesom je povezana z raziskovalnim delom (Evanschitzky et al., 2012, str. 36).

Z zgornjo trditvijo se strinjajo vse osebe v vzorčnih enotah. Oseba B meni, da so za uspeh najbolj pomembne značilnosti izdelka: »V primeru, da izdelek ni dober, imaš lahko super trženjsko podporo, podporo vodstva in super razmere na trgu pa vendar bo izdelek neuspešen.« Dober izdelek je zanj izdelek dobrega okusa, ki ima privlačno embalažo, primerno ceno in je dostopen. V segmentu pijač je še vedno okus tisti, ki je odločilen za uspeh. Oseba B pravi: »V preteklosti so na trg prišli izdelki, ki so bili drugačni, imeli so dobre konkurenčne prednosti, pa vendar niso uspeli, verjetno tudi zaradi okusa«. Tudi oseba C se strinja, da je pri pijačah najpomembnejši okus in nato embalaža. Izdelek mora zadovoljevati potrošnikove potrebe. Prav tako oseba D poudarja, da je pri uspehu novega izdelka ključnega pomena okus pijače, na drugo mesto po pomembnosti pa uvršča ceno.

Oseba B opaža tudi, da potrošnike bolj zanimajo akcije in popusti. Cena je v segmentu pijač za potrošnike zelo pomembna, celo bolj od koristi izdelka. Kvaliteta izdelka je zagotovljena s standardi. Tudi oseba C meni, da na uspeh novega izdelka kritično vpliva tudi cena, predvsem sedaj v času krize. Potrošniki so cenovno občutljivi. Poleg tega je konkurenca intenzivnejša, predvsem zaradi prisotnosti trgovskih blagovnih znamk. Poskušajo uspeti in biti močnejši z uporabo trženjskih zgodb. Oseba C pravi: »Nepravilno postavljena cena lahko povzroči neuspeh izdelka. Pomembna pa je tudi fleksibilnost pri cenah, npr. akcije, popusti, primerjava s konkurenco.«

Osebi A je najbolj pomembno, da se izdelek razlikuje od konkurenčnih. Drugačni izdelki so načeloma za potrošnika bolj zanimivi in bolj opazni. Izdelek pa se lahko razlikuje tudi po drugačnem, inovativnem dizajnu. Meni, da kopiranje konkurenčnih izdelkov praviloma nikoli ne prinaša takšnih rezultatov, kot jih lahko prinese inovacija. Kljub temu se ji zdi pomembno, da so v njenem podjetju v nekaterih segmentih zgolj prisotni. Na ta način imajo širši asortimen in tako dosegajo večjo uspešnost, ki jo merijo z nefinančnimi kazalniki. Hkrati si postavijo nižje cilje pri finančnih kazalnikih.

Oseba E meni podobno: »Uspešen si lahko tudi s strategijo prvega sledilca, vendar si moraš zato postaviti manjše cilje.« Sicer v njenem podjetju to ne velja. Nikoli ne kopirajo konkurenčnih izdelkov, ampak želijo biti vedno prvi na trgu. Za njih je najbolj pomembna

prednost izdelka oz. njegovo razlikovanje od konkurenčnih izdelkov. Oseba E pravi: »Če si prvi na trgu, lahko pobiraš smetano, saj ti postavljaš ceno.«

Oseba B meni, da je vpliv inovativnost izdelka na uspešnost odvisna od življenjskega cikla pijače. Pri segmentu pijač, ki je že v zreli fazi ali v fazi upadanja, ne moremo doseči večjega uspeha zgolj z novim okusom. Z novim okusom, kar ne predstavlja večje inovacije, lahko zgolj upočasnimo upadanje izdelka, medtem ko lahko v fazi rasti z novim okusom pijače močno povečamo prodajo izdelka. Posledično je takšen izdelek tudi zelo uspešen.

Oseba C se strinja, da je pomembnost inovativnosti odvisna od življenjskega cikla segmenta. Tudi ona meni, da z dodajanjem novih okusov lahko zgolj podaljšujemo življenjski cikel izdelka. Meni, da je inovativnost pomembna predvsem dolgoročno. Dolgoročno je nujno treba vlagati v popolnoma nove izdelke. V preteklosti so v njenem podjetju imeli zelo uspešen inovativen izdelek: »Imeli smo izdelek, katerega prodaja je bila tako velika, da smo s proizvodnjo komaj sledili.«

Oseba D pravi, da je inovativnost izdelka pomembna, pomembnejše od inovativnosti pa je po njenem mnenju poznavanje potrošnikovih navad in spremljanje okusov na trgu: »Zgodilo se nam je, da smo imeli zelo inovativen izdelek, vendar ga potrošnik ni dobro sprejel, saj je imel drugačne prehranske vzorce.« Oseba E meni, da je danes treba potrošnikove potrebe ustvarjati in ne zgolj zadovoljevati: »Pomembno je, da ustvarjaš nove potrebe. Tako si tudi prvi na trgu.«

Pri razvoju novega izdelka je pomembno tudi, da imajo v podjetju na voljo zadovoljiva oz. potrebna tehnološka znanja. Vsi respondenti menijo, da so pri vsaki inovaciji potrebni novi tehnološki postopki in temu se mora prilagoditi tudi proizvodni proces. Oseba E pravi, da sta tehnološka dovršenost in posledično stabilnost izdelka v segmentu pijač osnovni lastnosti izdelka. V prehranski industriji je zakonodaja zelo striktna. Podjetja morajo zadovoljevati standarde in predpise. Oseba E pravi: »Brez tehnološke dovršenosti ne gre.« Oseba A pravi, da se lahko s tehnološko dovršenostjo zmanjšajo možnosti reklamacij, izboljša kvaliteta izdelka in poveča zaupanje potrošnikov: »Potrošniki so zelo občutljivi, ko gre za prehrano.«

Glede na odgovore respondentov iz vseh vzorčnih enot je razvidno, da je za uspešen nov izdelek pomembno razlikovanje izdelka od konkurenčnih izdelkov (tabela 5). Inovacije oz. popolnoma novi izdelki niso bistveno pomembni za uspeh. Uspešne so lahko tudi variacije izdelka, npr. nov okus, sicer je uspešnost variacije odvisna od življenjskega cikla izdelka (v nadaljevanju ŽCI). Pri doseganju uspeha je bolj kot inovativnost pomembno poznavanje potrošnikovih navad in okusov. Pomembno je, da je izdelek dober, kar pomeni dobrega okusa, v privlačni embalaži in ima ustrezno ceno. Okus je pri brezalkoholnih pijačah še vedno najpomembnejši dejavnik uspeha. Drugi najpomembnejši dejavnik pa je cena, saj so potrošniki brezalkoholnih pijač cenovno zelo občutljivi. Pomembna je tudi tehnološka dovršenost oz. zmožnost proizvodnje stabilnih izdelkov, ki izpolnjujejo standarde in striktno zakonodajo (tabela 5).

Tabela 5: Pomembnost vpliva posameznih lastnosti izdelka na uspeh izdelka

Lastnosti izdelka	Oseba				
	A	B	C	D	E
Superiornost	Da	Da, predvsem okus	Da	Da, predvsem okus in cena	Da
Edinstvenost	Da	Da	Da	Da	Da
Inovativnost	Ne	Odvisno od ŽCI	Pomembno dolgoročno, odvisno od ŽCI	Pomembno dolgoročno	Ne

### 3.3.3.2 Vpliv procesa razvoja na uspešnost nove pijače

Na uspešnost nove pijače vplivajo način pristopa k procesu, trženjska in tehnološka profesionalnost, trajanje samega procesa, uporaba medfunkcijskega tima in komunikacija znotraj le-tega ter podpora vodstva (Evanschitzky et al., 2012, str. 36).

Pri vseh vzorčnih enotah je moč zaznati, da razvoj poteka preko nekaterih vnaprej določenih strukturiranih faz. Pri vzorčni enoti ena se proces začne z iskanjem novih idej in oblikovanjem prvega koncepta. Imajo interne sestanke, kjer izbirajo ideje. Nato razvojni oddelek pripravi vzorce, ki jih degustirajo. Naredijo tudi slepe teste s konkurenčnimi izdelki. Še preden pa začnejo izdelek izdelovati, na internem obrazcu navedejo stroške, pričakovano prodajo in donosnost. Obrazec pregleda oz. potrdi vodstvo. Faze razvoja imajo vnaprej določene. Pri razvoju pa so lahko tudi fleksibilni. Komunikacija poteka hitro. Faze se v procesu lahko prekrivajo, npr. hkrati izdelujejo etikete, ime izdelka, dizajn in opravljajo raziskavo trga. Na ta način so hitrejši, kadar so vezani na rok uvedbe izdelka na trg.

Oseba B meni, da lahko izdelek podleže neuspehu zaradi nedoslednosti pri procesu razvoja. V njenem podjetju uporabljajo točno določene faze razvoja. Celoten potek procesa je natančno določen. Prav tako so točno določene razporeditve odgovornosti po oddelkih ipd. Pri njih uporabljajo tudi ISO standarde, ki dodatno prispevajo h kakovosti procesov in izdelkov. Menijo, da so za razvoj uspešnega novega izdelka potrebni profesionalno izpeljana raziskava, učinkovito tržno komuniciranje in primerne trženjske aktivnosti.

Pri vzorčni enoti tri imajo prav tako predpisane vse korake oz. faze procesa, ki so navedene tudi v internem dokumentu. Proces se začne z iskanjem idej na podlagi raziskav in preteklih izkušenj. Oseba C pravi: »Čez čas dobiš tudi nekakšen občutek, da najdeš luknje, kjer bi se še dalo kaj narediti.« Ko najdejo idejo, jo ožji tim preuči. Če verjamejo v idejo, naredijo tržno raziskavo. V primeru, da raziskava pokaže veliko zanimanja, nadaljujejo z razvojem.

Izberejo okus in določijo ciljno skupino potrošnikov. Okus testirajo na potrošnikih, vzporedno pa poteka razvoj podobe izdelka. Med procesom imajo veliko faz, ki potekajo vzporedno. Oseba C meni, da na tak način lažje ponudijo izdelek na trgu pravočasno. Pri procesu so fleksibilni z namenom, da lahko naredijo čim boljši izdelek za potrošnika. Med procesom uporabljajo kriterije, ki dovoljujejo oz. prepovedujejo nadaljevanje procesa, npr. vsečnost okusa. Enkrat tedensko imajo razvojne sestanke, kjer debatirajo z razvojno ekipo.

Tudi pri vzorčni enoti štiri imajo vnaprej določene faze razvoja, ki pa se jih vedno ne držijo strogo. Imajo tudi nenapisana pravila. Njihova prednost je, da so majhen kolektiv in lahko včasih katero fazo preskočijo, saj se pri njih trženje in prodaja prekrivata bolj kot kjerkoli drugje. Imajo tudi zelo dobro vodstvo, ki podpira inovacije. Faze razvoja se vedno delno prekrivajo, npr. sočasno poteka razvoj novega koncepta in priprava strategije trženja. Podobno kot druge vzorčne enote ima tudi vzorčna enota pet strukturiran pristop k procesu. Faze razvojnega procesa se prekrivajo. Med procesom so fleksibilni zato, da je izdelek na trgu skladno s plani oz. časovnico (tabela 6).

*Tabela 6: Način razvojnega procesa, ki ga uporabljajo vzorčne enote*

	<b>Oseba</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Vnaprej določen proces	Da, s prekrivanjem faz in z manjšimi prilagoditvami procesa	Da, s prekrivanjem faz in brez prilagoditev procesa	Da, s prekrivanjem faz in z manjšimi prilagoditvami procesa	Da, s prekrivanjem faz in večjimi prilagoditvami procesa	Da, s prekrivanjem faz in manjšimi prilagoditvami procesa

Vsem vzorčnim enotam je skupno, da ima pri njih razvojni proces vnaprej določene faze, ki se med seboj tudi prekrivajo. Prekrivajo se z namenom, da je izdelek pravočasno na trgu. K temu pripomore tudi fleksibilnost razvojnega tima. Štirje respondenti menijo, da je pomembno strogo slediti fazam razvoja in jih upoštevati, medtem ko en respondent meni, da lahko občasno nekatere faze preskočijo. Vse enote pa se strinjajo, da je za uspešen razvoj novega izdelka potrebna kakovostna raziskava trga, ki vključuje ocenjevanje tržnega potenciala in testiranje izdelka na trgu.

Respondenti poudarjajo, da za uspeh brezalkoholne pijače ni ključnega pomena hitra, temveč pravočasna uvedba izdelka na trg. Večina brezalkoholnih pijač ima izraziti sezonski vzorec povpraševanja. Povpraševanje se drastično poveča v obdobju od marca do oktobra. Oseba A pravi, da je za pijačo s sezonskim vplivom povpraševanja najbolj pomembno, da je na trgu marca ali aprila. Če uvedejo izdelek kasneje, uspeh dosežejo veliko težje. Prav tako se s hoteli in restavracijami o prodaji dogovorijo aprila in to velja celo sezono. Tudi trgovci si naredijo plane za 3 mesece vnaprej. Pri izdelkih, ki nimajo sezonskega vpliva, pa je pravočasen čas za uvedbo izdelka na trg marec ali april. Pravočasna uvedba izdelka na trg je



lahko tudi septembra, saj je takrat lažje priti na police trgovcev. Pri inovacijah je pravočasna uvedba na trg takrat, ko je ideja zrela oz. je sprejemljiva za potrošnike in podjetje. Pravočasnost je odvisna tudi od aktivnosti konkurence.

Oseba B prav tako meni, da pravočasna uvedba brezalkoholnih pijač na trg pomembno vpliva na uspeh izdelka. Pomembno je, da se izdelek uvede na trg pred glavno sezono, torej marca ali aprila. Pravočasna uvedba na trg lahko pomeni tudi uvedbo izdelka na trg pred konkurenco. Vsekakor je za določitev ustreznega časa treba opazovati razmere na trgu. Oseba B dodaja, da je od pravočasne uvedbe izdelka na trg bolj pomemben kvaliteten izpeljan proces. V njenem podjetju se ne more zgoditi, da izpustijo fazo zato, da bi bil izdelek pravočasno na trgu. Ta trditev je v nasprotju z mnenjem osebe A.

Tudi oseba C meni, da je pijača sezonski izdelek. Zelo pomembno je, da jo v podjetju na trg uvedejo marca ali najkasneje aprila. Če je na trgu junija ali kasneje, je lahko rezultat prodaje bistveno slabši. Tako kot osebi A se tudi njej zdi, da je pomembno nov izdelek uvesti na trg takrat, ko je trg zrel. Oseba C pravi: »Imeli smo izdelek, ki je bil dobrega okusa in imel dobro trženjsko komunikacijo, vendar kljub temu potrošnik izdelka ni sprejel, saj ni bil pripravljen za nov segment izdelka. Za uspeh je treba biti na trgu pravočasno tako terminsko kot skladno z željami potrošnika.«

Oseba D se strinja, da ima pijača sezonski vpliv. Če pijača ni na trgu marca ali aprila, je veliko večja verjetnost, da izdelek ne bo uspešen. Pravi, da je poleti tudi medijska kampanja manj učinkovita. Tudi oseba E pravočasnost uvedbe izdelka ocenjuje glede na sezono oz. druge aktivnosti.

Vsi respondenti so na vprašanja o pravočasni uvedbi brezalkoholne pijače odgovorili enotno (tabela 7).

*Tabela 7: Pravočasnost uvedbe novega izdelka na trg*

	<b>Oseba</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Pravočasna uvedba novega izdelka	Marca ali aprila, tudi septembra za nesezonske izdelke, ali skladno s potrošnikovimi željami	Marca ali aprila ali pred konkurenco	Marca ali aprila ali skladno s potrošnikovimi željami	Marca ali aprila	Marca ali aprila ali glede na ostale aktivnosti

Očitno je, da vsi vidijo brezalkoholne pijače kot izdelek z močnim sezonskim vplivom povpraševanja. Tudi zato vsi respondenti pravočasno uvedbo novega izdelka na trg vežejo na

časovno komponentno, in sicer je to marec ali april. Prav tako se strinjajo, da lahko kasnejša uvedba izdelka na trg ogrozi uspešnost izdelka. Pri inovacijah oz. popolnoma novih izdelkov pa na pravočasnost močno vplivajo tudi odziv trga, predvsem potrošnikov, in aktivnosti konkurence.

Cooper in Kleinschmidt (1995, str. 316) pravita, da na pravočasno uvedbo izdelka na trg direktno vplivata uporaba medfunkcijskega tima in učinkovito komuniciranje znotraj tega. Glede na to, da je pravočasna uvedba brezalkoholne pijače na trg bistvenega pomena, je zato med razvojnim procesom smiselna tudi uporaba medfunkcijskega tima. Pri razvoju izdelkov v vseh vzorčnih enotah razvojni tim sestavljajo posamezniki iz različnih oddelkov, ki imajo znanja z različnih področij. Prav tako se v proces vključujejo zunanji partnerji, npr. raziskovalne agencije, dobavitelji in oblikovalci.

Pri vzorčni enoti ena pri razvoju sodelujejo direktorji prodaje in proizvodnje ter tehnologi. Tudi pri vzorčni enoti dve imajo oblikovano razvojno ekipo, katere člani imajo različna znanja. Oblikovana razvojna ekipa vodi proces. Med procesom pa se v ekipo vključujejo še strokovnjaki iz proizvodnje, nabave, laboratorijsko osebje, oblikovalci, raziskovalne agencije ter dobavitelji. Uporabljajo medresorsko sodelovanje.

Tudi v vzorčni enoti tri uporabljajo medfunkcijsko sodelovanje. Tudi oni imajo izoblikovano razvojno ekipo. Na razvojnih sestankih pa se v proces vključujejo še zaposleni v oddelku trženja, tehnologi, prodajno osebje ter zaposleni v drugih sektorjih. Uporabljajo tudi zunanje partnerje, največkrat za namene raziskovanja in oblikovanja. Tudi oseba D iz vzorčne enote štiri meni, da je za uspeh ključno sodelovanje med prodajo, trženjem in razvojnim oddelkom.

Kot pri vseh enotah tudi v podjetju osebe E iz vzorčne enote pet pri razvoju novega izdelka uporabljajo več strokovnjakov. V procesu sodeluje osebje nabave, trženja, kontrolinga in financ. Proces ves čas spremlja uprava. Kasneje se v proces vključijo še zunanji partnerji, npr. oblikovalske agencije in dobavitelji.

Glede na odgovore vseh vzorčnih enot pri razvoju novega izdelka sodelujejo zaposleni iz več oddelkov, ki imajo različna znanja (tabela 8).

*Tabela 8: Uporaba medfunkcijskega tima med procesom razvoja novega izdelka*

	<b>Oseba</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Uporaba medfunkcijskega tima	Da	Da, tudi zunanji partnerji	Da, tudi zunanji partnerji	Da	Da, tudi zunanji partnerji

Pri nekaterih enotah se v proces vključujejo tudi zunanji partnerji. Pri sodelovanju jim je še posebej pomembna učinkovita komunikacija med razvojno ekipo.

Nadeem et al. (2011, str. 978) pravijo, da so uspešnejši proizvodi tisti, katerih ideje izvirajo s trga, npr. potrošnikov. Pomembno je, da je podjetje usmerjeno v potrošnikove potrebe.

Iz odgovorov respondentov je moč razbrati, da pri iskanju novih idej vedno upoštevajo potrebe potrošnikov, ki pa jih morajo prilagoditi glede na tehnološke zmogljivosti. Ideje o novih izdelkih v segmentu brezalkoholnih pijač lahko le deloma izvirajo s trga.

Pri vzorčni enoti ena večino idej poiščejo interno, včasih jim jih sugerirajo trgovci, gostinci, potniki in promotorji, ki so vsakodnevno v neposrednem stiku s kupci. Končno idejo pa vedno določijo interno po opravljeni analizi trga. Pri vzorčni enoti dve prav tako vedno iščejo impulze s trga. Oseba B iz vzorčne enote dve meni, da največkrat trg sam pokaže priložnost za nov izdelek. Pri njih indici dostikrat pridejo iz zunanjega okolja, koncept pa vedno razvijejo znotraj podjetja. Navadno koncept določi produktni vodja skupaj s proizvodno ekipo. Menijo, da za uspeh novega izdelka vir ideje ni pomemben. Za njih je vseeno, od kod pride ideja, pomembno je, da je dobra in izvedljiva. Oseba C meni, da je treba spremljati potrošnika in trende, ki jih največkrat predstavijo dobavitelji. O novi ideji se na podlagi opazovanja, izkušenj in znanj odloči produktni vodja oz. le-ta predlaga neke smernice. Nato se o konceptu skupaj odločijo znotraj razvojne ekipe. Ideja v podjetju osebe C ne more priti zgolj s trga zaradi tehnoloških omejitev. Pri vzorčni enoti štiri ideja vedno nastane znotraj podjetja na podlagi njihovega razumevanja trga. Sicer pridejo impulzi tudi s trga, vendar le-te vedno tudi sami ocenijo. Pri vzorčni enoti pet se ideje vedno izoblikujejo znotraj podjetja, in sicer tako, da opazujejo trende, delajo raziskave in sodelujejo z dobavitelji. Izmed več idej skozi proces izberejo eno. Vse vzorčne enote ideje o novem izdelku določajo znotraj podjetja, vendar vedno z upoštevanjem trendov na trgu (tabela 9). Menijo, da za uspeh novega izdelka vir ideje ni pomemben. Pomembno je, da je ideja dobra, sprejemljiva za potrošnika in stroškovno ter proizvodno izvedljiva.

*Tabela 9: Pridobivanje idej za nov izdelek in vpliv na uspeh*

	<b>Oseba</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Vir ideje	Znotraj podjetja, z opazovanjem trga	Znotraj podjetja, upoštevajo impulze s trga	Znotraj podjetja, z opazovanjem potrošnikov	Interno z upoštevanjem razmer na trgu	Interno na podlagi tržnih raziskav
Vpliv na uspeh	Nima	Nima	Nima	Nima	Nima

### 3.3.3.3 Vpliv trga na uspeh nove pijače

Glede na do sedaj opravljene raziskave naj bi bili uspešnejši tisti izdelki, ki jih ponudimo na trgih z veliko potenciala, kjer je povpraševanje stabilno skozi ves čas in so potrošniki cenovno neobčutljivi (Cooper & Kleinschmidt, 1995, str. 316). Tsai et al. (2001, str. 731) so ugotovili, da intenzivnost konkurence pojasni le majhen del uspešnosti oz. ne vpliva bistveno na uspeh novega izdelka.

Trg brezalkoholnih pijač je močno zasičen. Potrošniki pa so cenovno zelo občutljivi. Vsi respondenti menijo, da lahko odziv konkurence pomembno vpliva na uspeh novega izdelka, še posebej, ko gre za nov izdelek ali nov segment izdelka. Oseba A pojasnjuje, da lahko pravočasen in intenziven odziv konkurence pomembno ogrozi uspeh novega izdelka. Pravi: »Dokler v določenem segmentu pijač obstaja eden ali dva okusa, takrat lahko konkurent postane pomemben ponudnik. Ko pa je segment že zasičen z več podobnimi izdelki, pa je konkurent lahko zgolj zasledovalec, torej ne more bistveno ogroziti prvega na trgu.« Pri vzorčni enoti ena spremlja velikost trga, tržne deleže in trende tržnih deležev. Pri njih je tržni potencial odločilen dejavnik pri razvoju novega izdelka.

Tako kot oseba A iz vzorčne enote ena tudi oseba B iz vzorčne enote dva meni, da intenziven odziv konkurence v zelo kratkem času lahko vpliva na prodajne rezultate, vsaj v trenutku, ko se na trgu pojavi konkurenca. Oseba B pravi: »Vsak konkurent vzame nekaj potrošnikov, vsaj zaradi radovednosti potrošnikov. Hitra in intenzivna konkurenca lahko povzroči neuspeh, kljub temu da smo bili na trgu prvi mi.« Tudi oni se strinjajo, da je tržni potencial odločilen dejavnik pri razvoju novega izdelka. Oseba B dodaja: »Če daš na trg izdelek, ki nima tržnega potenciala, je brez veze. Če že raziskava pokaže, da potrošniki niso zainteresirani za izdelek, kljub tvojemu prepričanju, da imaš super izdelek, ne moreš biti presenečen, če izdelek ne uspe.«

Oseba C iz vzorčne enote tri meni, da so predvsem večji konkurenti tisti, katerih intenziven in hiter odziv lahko ogrozi njihov nov izdelek: »Mi se proti močnejšim konkurentom borimo s pridobivanjem zaupanja potrošnikov, dodatnimi storitvami, npr. nudenjem opreme.« Rast trga se ji zdi pomembna, kadar ponujajo izdelek manjšemu trgu. Nasprotno od osebe C iz vzorčne enote tri meni oseba D iz vzorčne enote štiri. Pravi: »Danes ne gre več za komunikacijsko borbo, vse bolj gre za cenovno borbo in za pozicije v trgovini.« Vpliv konkurence na uspeh novega izdelka pogojujejo z velikostjo konkurence oz. s tem, ali gre za večjega konkurenta ali sledilca. V njihovem primeru lahko odziv konkurence ogrozi uspešnost njihovega novega izdelka, saj imajo njihove blagovne znamke veliko substitutov in je cena tisti odločilen dejavnik.

Podobno kot oseba D vpliv konkurence na uspeh novega izdelka ocenjuje tudi oseba E. Pravi, da je vpliv odvisen od konkurenčnih aktivnosti. Oseba E pravi: »Če se konkurenca odzove intenzivno in v relativno hitrem času, lahko povozi naš izdelek, čeprav smo bili na

trgu prvi mi. To velja predvsem za večje konkurente.« Pravi, da rast trga ni nujna za uspeh novega izdelka in da kljub nižjemu potencialu lahko razvijejo uspešne izdelke.

Vsi respondenti menijo, da hitra in intenzivna konkurenca pomembno vpliva na uspeh novega izdelka, še posebej močna konkurenca, ki ponudi nove ter inovativne izdelke (tabela 10). Razmere na trgu so za uspeh novega izdelka zelo pomembne zato, ker je trg brezalkoholnih pijač močno zasičen. Izdelki imajo veliko substitutov, potrošniki pa so cenovno zelo občutljivi.

*Tabela 10: Vpliv odziva konkurence na uspeh novega izdelka*

	<b>Oseba</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Odziv konkurence	Pomembno vpliva na uspeh, predvsem pri uvedbi popolnoma novega izdelka	Pomembno vpliva na uspeh, predvsem hiter in intenziven odziv	Pomembno vpliva na uspeh, predvsem hiter in intenziven odziv večjih konkurentov	Zelo pomembno vpliva, ker imajo izdelek z veliko substituti	Pomembno vpliva, predvsem odziv večjih konkurentov

#### 3.3.3.4 Strategija kot kritični dejavnik uspeha nove pijače

Dobro zastavljena in predstavljena strategija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost novega izdelka

Dobro izoblikovano in komunicirano strategijo vse preučevane vzorčne enote vidijo kot osnovo oz. temelj za razvoj novega izdelka. Pri vzorčni enoti ena je vodstvo podjetja tisto, ki določa oz. potrjuje strategijo podjetja. Za vsako skupino izdelka se vprašajo, kaj jim še manjka. Dopolnjujejo predvsem ključne skupine izdelkov. Pri njih vztrajajo in dodajajo izdelke k obstoječim in širijo asortiment. Pri tem vodstvo razvojnemu oddelku nudi veliko podporo in možnosti izobraževanja.

Oseba B pravi, da je strategija temelj. Vsak nov izdelek mora biti del strategije podjetja in del strategije blagovne znamke, drugače ga sploh ne razvijejo. Tudi oseba C meni, da je podpora vodstva in celotne uprave pomembna. V ozadju je potreben strateški dokument, ki predvideva dolgoročni razvoj izdelka, npr. za 5 let naprej. Oseba C pravi: »Če ni podpore vodstva, potem nima smisla izdelek dajati na trg. Potrebno je strinjanje uprave in predvsem finančna podpora.« Njihova ekipa definitivno ima potrebna znanja. Delujejo kot tim, ki se mu zaupa. Učijo se ves čas. Imajo tudi izobraževanja o degustacijah. Obiskujejo trženjske konference, kjer spoznavajo oglaševalske trende in novosti. Skozi leto imajo zelo veliko izobraževanj.

Oseba D iz vzorčne enote štiri meni, da je pomembno imeti strategijo in vodstvo, ki je sposobno strategijo realizirati. Ne nazadnje je vse odvisno od finančne podpore. Pri njih je vodstvo tisto, ki mora poskrbeti za sodelovanje in kordinacijo vseh oddelkov: razvoja, trženja, prodaje in proizvodnje. Ključna je tudi sposobnost vodstva, da odloča, kaj se bo razvijalo in kaj ne, ter da pri vsem tem prevzame odgovornost.

V vzorčni enoti pet je vedno vodstvo tisto, ki potrdi ali ovrže strategijo. Vsako leto za 5 let vnaprej napovejo strategijo, prav tako vsako leto trikrat določijo proračun, aktivnosti in proizvedene ter prodane količine. Pri razvoju novih izdelkov je tudi pri njih pomembna podpora vodstva. Prav tako pri razvoju novih izdelkov ves čas potrebujejo nova znanja.

### **3.4 Diskusija o razvoju uspešnih novih izdelkov**

Na podlagi kvalitativne raziskave, izvedene med slovenskimi proizvajalci brezalkoholnih pijač, lahko ocenim skladnost nekaterih spoznanj s predhodno preučevano teorijo. Skladno s teorijo preučevane vzorčne enote v moji študiji definirajo uspešen nov izdelek s pomočjo prodajnih rezultatov, najpogosteje z merjenjem prihodkov. Prav tako skladno s teorijo vse preučevane enote uporabljajo finančne in nefinančne kazalnike pri merjenju uspeha novega izdelka. Skladno s teorijo se preučevane enote v moji študiji strinjajo, da je za določitev uspešnosti novega izdelka treba uporabljati več kazalnikov hkrati.

Nobena izmed preučevanih enot v študiji ni prepoznala dejavnikov, ki bi vplivali na uspeh, pa do sedaj še niso bili preučevani v literaturi. Tako kot v teoriji so tudi preučevane enote kot kritične dejavnike, ki vplivajo na uspeh novega izdelka, določile dober izdelek, ugoden trg in kvaliteten proces, pri tem pa preučevane enote v moji raziskavi za razliko od drugih študij niso prepoznale posebnega vpliva strategije na uspeh izdelka. Dobro izoblikovano in predstavljeno strategijo vidijo kot osnovo oz. temelj za razvoj novega izdelka. Skupni dejavniki teorije in empirije, ki vplivajo na uspeh izdelka, so povezani z izdelkom, procesom in razmerami na trgu.

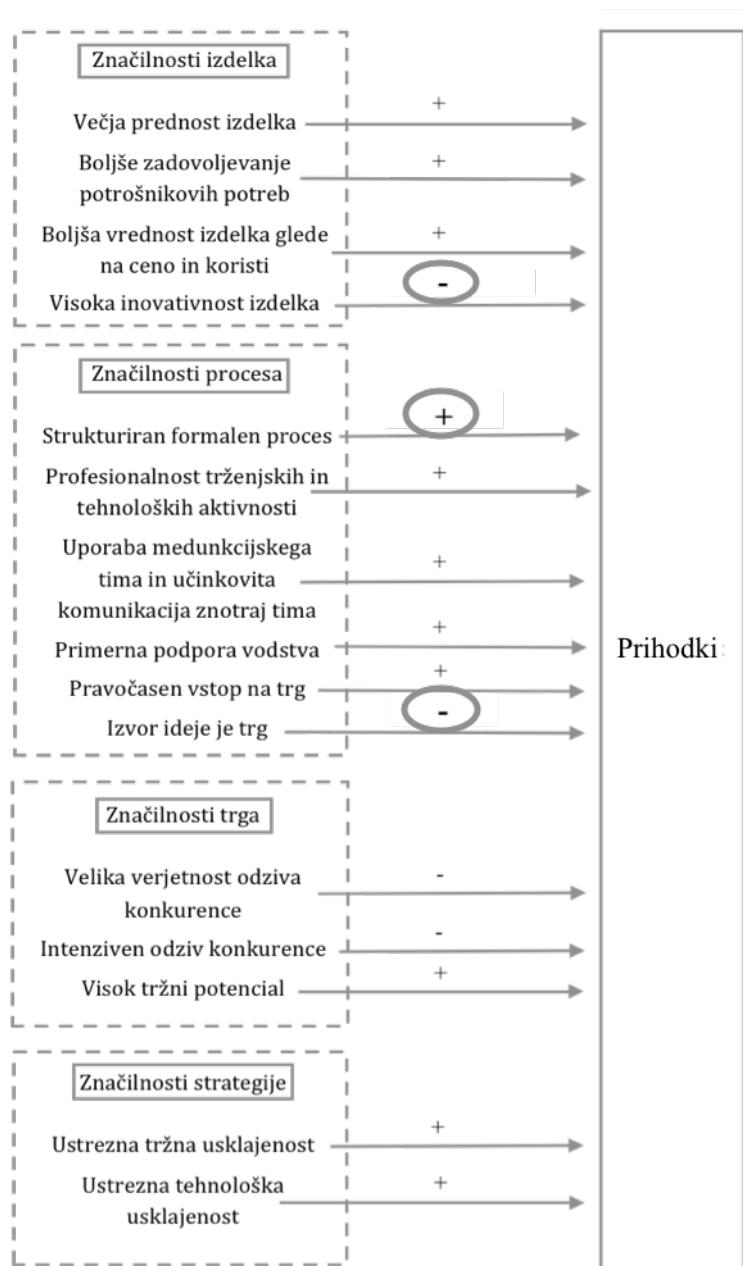
Primerjava spoznanj in razlike med preučevano literaturo in lastno raziskavo so povzete na Sliki 20. Ocenjujem, da obstaja skladnost med teorijo in empirijo pri večini kritičnih dejavnikov uspeha. Pri analizi sem prišla le do nekaterih razlik. Respondenti drugače kot preučevana literatura ocenjujejo pomembnost inovativnosti, formalno strukturiranega procesa razvoja in vir ideje.

Glede na odgovore respondentov iz vseh vzorčnih enot je razvidno, da je za uspešen nov izdelek pomembno razlikovanje izdelka od konkurenčnih izdelkov. Inovacije oz. popolnoma novi izdelki niso bistveno pomembni za uspeh. Le-to je v nasprotju s preučevano literaturo. Pri doseganju uspeha je pri preučevanih vzorčnih enotah od inovativnost pomembnejše

poznavanje potrošnikovih navad in okusov. Pomembno je, da je izdelek dober, kar pomeni dobrega okusa, v privlačni embalaži in ima primerno ceno.

Vsem vzorčnim enotam je skupno, da ima razvojni proces pri njih vnaprej določene faze, ki se med seboj tudi prekrivajo. Prekrivanje faz je tako v teoriji kot v moji raziskavi prepoznano kot pomemben dejavnik pri razvoju pijač. Drugače kot v literaturi pa respondenti ocenjujejo pomembnost strukturiranega formalnega procesa. Medtem ko respondenti menijo, da je stukturiran formalni proces nujno potreben za uspeh novega izdelka, sta v teoriji priporočeni fleksibilnosti in prilagodljivost trenutnim situacijam.

Slika 20: Konceptualni model kritičnih dejavnikov uspeha – primerjava literature z lastnimi spoznanji



Vsi respondenti v moji raziskavi se strinjajo, da je za uspešen razvoj novega izdelka potrebna kvalitetna raziskava trga, ki vključuje ocenjevanje tržnega potenciala in testiranje izdelka na trgu. Očitno je, da vsi respondenti vidijo brezalkoholne pijače kot izdelek z močnim sezonskim vplivom povpraševanja. Ravno zaradi tega pravočasna uvedba izdelka na trg pomembno vpliva na njegovo uspešnost. Pri razvoju novega izdelka v vseh enotah sodelujejo zaposleni iz več oddelkov, ki imajo različna znanja. Pri nekaterih enotah se v proces vključujejo tudi zunanji partnerji. Pri sodelovanju pa se jim zdi še posebej pomembna učinkovita komunikacija med razvojno ekipo. Glede na literaturo in lastno raziskavo medfunkcijski tim pomembno vpliva na uspeh. Preučevane enote ideje o novem izdelku določajo znotraj podjetja, vendar vedno z upoštevanjem trendov na trgu. Menijo, da za uspeh novega izdelka vir ideje ni pomemben. Pomembno je, da je ideja dobra, sprejemljiva za potrošnika in stroškovno ter proizvodno izvedljiva. To se razlikuje od preučevane teorije. V strokovni literaturi je moč zaznati, da je vir ideje pomemben in da naj bi ideja izvirala s trga.

Poleg tega preučevane enote menijo, da hitra in intenzivna konkurenca pomembno vpliva na uspeh novega izdelka. Še posebej pomembna je močna konkurenca, ki ponudi nove in inovativne izdelke. Razmere na trgu so za uspeh novega izdelka zelo pomembne predvsem, ker je trg brezalkoholnih pijač močno zasičen. Spoznanja iz lastne raziskave o trgu so tako skladne s preučevano literaturo.

## **SKLEP**

Z raziskavo sem proučila in sintetizirala relevantno literaturo o razvoju novega izdelka in njegovi uspešnosti ter na podlagi empirične raziskave prepoznala kritične dejavnike uspeha pri razvoju novih brezalkoholnih pijač v Sloveniji, njihove značilnosti in vpliv na uspeh. Pri tem sem kot podlago za empirično raziskavo uporabila spoznanja iz teoretičnega dela. S preučevanjem slovenskih proizvajalcev brezalkoholnih pijač sem potrdila oz. ovrgla skladnost odgovorov z ugotovitvami iz tuje in domače literature.

Ugotovila sem, da so odgovori respondentov pretežno skladni s preučevano literaturo. Tako kot opredeljuje literatura tudi vzorčne enote navajajo, da je uspešnost večdimenzionalen kazalnik in da pri merjenju uspeha uporabljajo finančne in nefinančne kazalnike. Vzorčne enote dokaj enotno definirajo kazalnike oz. mero uspeha novega izdelka. Po njihovem mnenju so to nedvomno prodajni rezultati, ki jim merimo s prihodki.

S pomočjo empirične raziskave sem prepoznala in določila dejavnike, ki vplivajo na uspeh brezalkoholnih pijač v Sloveniji, in sicer tiste dejavnike, ki bistveno vplivajo na uspešnost, to so kritični dejavniki. Tako v teoriji kot tudi v raziskavi so se kot kritični dejavniki izkazali dober izdelek, ugoden trg in kvaliteten proces. Med vsemi vzorčnimi enotami v moji študiji



ni bilo zaznati novih dejavnikov uspeha, ki še ne bi bili preučevani in razvidni iz dosedanjih študij.

Z raziskavo sem podrobno analizirala vse kritične dejavnike, določila sem njihove značilnosti ter smer vpliva posamezne značilnosti – pozitivno oz. negativno. Prepoznala sem tudi tiste dejavnike uspeha pri razvoju brezalkoholnih pijač v Sloveniji, ki se morda razlikujejo od dejavnikov uspeha v literaturi že preučevanih izdelkov. Pomembne razlike med teorijo in empirijo so se izkazale pri inovativnosti, izvoru ideje in formalno strukturiranem procesu. Medtem ko je v literaturi moč zaznati pomembnost vira ideje, preučevane vzorčne enote navajajo, da vir ideje ni pomemben. Pravijo, da mora biti ideja vseč potrošniku in primerna za proizvodnjo, ne glede na izvor. Inovativnosti preučevane enote v nasprotju s preučevano literaturo ne vidijo kot pomembnega dejavnika. Menijo, da inovativnost nima velikega pomena za uspešnost. Zadnji pomembnejši razhod med teorijo in empirijo pa je moč zaznati pri formalno strukturiranem procesu. Medtem ko je iz raziskave moč razbrati, da je za uspešen nov izdelek nujno potreben formalno strukturiran proces, je iz teorije razvidno, da sta med procesom nujno potrebna fleksibilnost in prilagodljiv razvojni proces.

S tem je cilj raziskave izpolnjen. Prepoznala sem kritične dejavnike uspeha pri razvoju novih brezalkoholnih pijač v Sloveniji, njihove značilnosti in vpliv na uspeh. S preučevanjem slovenskih proizvajalcev brezalkoholnih pijač sem potrdila oz. ovrgla skladnost odgovorov z ugotovitvami iz tuje in domače literature. Kljub vsemu pa se moramo zavedati, da gre pri opravljeni raziskavi zgolj za prikaz in analizo razvoja brezalkoholnih pijač pri največjih slovenskih proizvajalcih pijač. Pri interpretaciji rezultatov se moramo zavedati, da rezultatov ni moč posploševati, poleg tega je pri kvalitativni metodi raziskovanja prisotna nevarnost subjektivnosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Annacchino, M. A. (2003). *New product development: from initial idea to product management*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
2. Bröring, S., & Cloutier, L. M. (2008). Value-creation in new product development within converging value chains: An analysis in the functional foods and nutraceutical industry. *British food journal*, 110(1), 76-97.
3. Calantone, R. J., Chan, K., & Cui, A. S. (2006). Decomposing product innovativeness and its effects on new product success. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), 408-421.
4. Calantone, R., & Cooper, R. G. (1981). New product scenarios: Prospects for success. *The Journal of Marketing*, 48-60.
5. Cankurtaran, P., Langerak, F., & Griffin, A. (2013). Consequences of New Product Development Speed: A Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 465-486.
6. Chen, J., Reilly, R. R., & Lynn, G. S. (2012). New product development speed: too much of a good thing?. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 288-303.
7. Cooper, R. G. (1975). Why new industrial products fail. *Industrial Marketing Management*, 4(6), 315-326.
8. Cooper, R. G. (1979). Identifying industrial new product success: Project NewProd. *Industrial Marketing Management*, 8(2), 124-135.
9. Cooper, R. G. (2001). *Winning at new products accelerating the process from idea to launch* (3<sup>th</sup> ed.). Cambridge: Perseus publishing.
10. Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004). Benchmarking best NPD practices—III. *Research-Technology Management*, 47(6), 43-55.
11. Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). New product performance: keys to success, profitability & cycle time reduction. *Journal of Marketing Management*, 11(4), 315-337.
12. Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (2007). Winning businesses in product development: The critical success factors. *Research-Technology Management*, 50(3), 52-66.
13. Davis, D., Chelliah, J., & Minter, S. (2014). New product development processes in the Australian FMCG industry. *Contemporary Management Research*, 10(1), 3-22.
14. Edgett, S. J. (2011). *New product development: Process benchmarks and performance metrics*. B.k.: Stage-Gate International.
15. Edgett, S., & Gerchar, D. (2012, 19. november). Foodservice New Product Benchmarks. *Prepared foods*, 39-42.
16. Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rübсаamen, C. (2010). Sales, marketing, and research-and-development cooperation across new product development stages: implications for success. *Journal of Marketing*, 74(5), 80-92.
17. 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(S1), 21-37.

18. Fuller, G. W. (2011). *New Food Product Development: From Concept to Marketplace* (3<sup>rd</sup> ed.). B.k.: CRC press.
19. Hart, S. (1993). Dimensions of success in new product development: an exploratory investigation. *Journal of marketing management*, 9(1), 23-41.
20. Hong, J., Song, T. H., & Yoo, S. (2013). Paths to success: how do market orientation and entrepreneurship orientation produce new product success?. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 44-55.
21. Hunger, D. J. & Wheelen, L. T. (2010). *Essentials of Strategic Management* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
22. Jacobsen, J. (2013). New Product Development Survey. *Beverage industry*, 105(1), 56-67.
23. Kock, A., Gemünden, H. G., Salomo, S., & Schultz, C. (2011). The mixed blessings of technological innovativeness for the commercial success of new products. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 28-43.
24. Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing* (13<sup>th</sup> ed.). Upper saddler River: Pearson education.
25. Krishnan, V., & Ulrich, K. T. (2001). Product development decisions: A review of the literature. *Management science*, 47(1), 1-21.
26. Lewis, H. (2007). *Global market review of new product development strategies in the food and drink industry – forecasts to 2013 Introduction to the NPD process: Drivers and regulations*. Bromsgrove: Aroq Limited.
27. Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of business ethics*, 68(1), 35-52.
28. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. New York: The Free Press.
29. Myers, S. & Marquis, D. G. (1969). *Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms*. B.k.: National science foundation.
30. Nadeem, M., Sarwar, H., Javaid, S., & Mehnaz, M. (2011). Determinants of New Product Development Success (Developing & Proposing a Conceptual Model). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 3(2), 976-983.
31. Ottum, B. D., & Moore, W. L. (1997). The role of market information in new product success/failure. *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 258-273.
32. Panizzolo, R., Biazzo, S., & Garengo, P. (2010). New product development assessment: towards a normative-contingent audit. *Benchmarking: An International Journal*, 17(2), 173-194.
33. Porter, E. M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
34. Rahman Abdul Rahim, A., & Shariff Nabi Baksh, M. (2003). The need for a new product development framework for engineer-to-order products. *European Journal of Innovation Management*, 6(3), 182-196.
35. Rezvani, H. R., Abandansari, R., & Sadat, A. (2013). Investigating the Effect of the Most Important Internal and External Organizational Factors on New Product Performance in Food Industries. *New Marketing Research Journal*, 3(3), 3.

36. Rothwell, R. (1972). Factors for success in industrial innovations from project SAPPHO-A comparative study of success and failure in industrial innovation. *Science Policy Research Unit, University of Sussex, Brighton*.
37. Rozman, R. (1995). *Organizacija (ravnanje) proizvodnje 2. del*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Rynnänen, T., & Hakatie, A. (2014). “We must have the wrong consumers”—a case study on new food product development failure. *British Food Journal*, 116(4), 707-722.
39. Rudder, A., Ainsworth, P., & Holgate, D. (2001). New food product development: strategies for success? *British Food Journal*, 103(9), 657-671.
40. Sakellariou, E., Karantinou, K., & Poulis, K. (2013). Managing the global front end of NPD: lessons learned from the FMCG industry. *Journal of General Management*, 39(2), 61–81.
41. Schilling, M. A., & Hill, C. W. (1998). Managing the new product development process: Strategic imperatives. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 67-81.
42. Sethi, R. (2000). New product quality and product development teams. *Journal of Marketing*, 64(2), 1-14.
43. Simon, R. (2009). New product development and forecasting challenges. *The Journal of Business Forecasting*, 28(4), 19–21.
44. Spiekermann, U. (2009). Twentieth-century product innovations in the German food industry. *Business History Review*, 83(02), 291-315.
45. Statistični urad Republike Slovenije. Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008). (b.l.). Najdeno 27. maja 2016 na spletni strani:  
[http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14\\_poslovni\\_subjekti/01\\_14188\\_podjetja/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2).
46. Statistični urad Republike Slovenije. Proizvodna struktura BDP po dejavnosti (SKD 2008). (b.l.). Najdeno 27. maja 2016 na spletni strani:  
[http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0301915S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/03\\_nacionalni\\_racuni/05\\_03019\\_BDP\\_letni/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=0301915S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/03_nacionalni_racuni/05_03019_BDP_letni/&lang=2).
47. Szymanski, D. M., Kroff, M. W., & Troy, L. C. (2007). Innovativeness and new product success: insights from the cumulative evidence. *Journal of the academy of Marketing Science*, 35(1), 35-52.
48. Tatikonda, M. V., & Montoya-Weiss, M. M. (2001). Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development performance. *Management Science*, 47(1), 151-172.
49. Tepic, M., Fortuin, F., GM Kemp, R., & Omta, O. (2014). Innovation capabilities in food and beverages and technology-based innovation projects. *British Food Journal*, 116(2), 228-250.
50. Troy, L. C., Hirunyawipada, T., & Paswan, A. K. (2008). Cross-functional integration and new product success: an empirical investigation of the findings. *Journal of Marketing*, 72(6), 132-146.
51. Tsai, K., Huang, C., & Tsai, M. (2001). Reviews of market drivers of new product performance. *International Journal of Market Research*, 55(5), 719–738.

52. Worthington, I., & Britton, C. (1994). *The business environment*. London: Pitman Publishing.



## **PRILOGE**





## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Polstrukturiran intevju z osebo A .....	1
Priloga 2: Polstrukturiran intevju z osebo B.....	3
Priloga 3: Polstrukturiran intevju z osebo C.....	7
Priloga 4: Polstrukturiran intevju z osebo D .....	10
Priloga 5: Polstrukturiran intevju z osebo E.....	13



## **PRILOGA 1: Polstrukturiran intervju z osebo A**

### PRVI DEL

#### 1. Kaj za vas pomeni uspešen razvoj novega izdelka?

Za nas je uspešen vsak artikel, ki ga polnimo v nekih določenih količinah oz. tisti, ki nam omogoča minimalno proizvodnjo serijo. Urna proizvodna kapaciteta je 10.000 kosov, če ima serija 20.000 kosov je izdelek kar uspešen, če ima serija manj kosov izdelek ni uspešen, saj imamo dodatne stroške. Minimalna proizvodna količina je prvo merilo uspešnosti, in sicer notranje. Drugo pomembno merilo pa je prodajno marketinško merilo (zunanje merilo). Izdelek je uspešen takrat, ko dosega oz. presega rezultate izdelka, ki smo ga nadomestili ali pa dosega oz. presega rezultate, ki jih dosegajo izdelki v njegovi skupini.

#### 1.a Ali je potrebno uspeh meriti s kazalniki? Katerimi?

Pri nas gledamo letni volumen v hl. Profitabilnost izdelka je tudi eden izmed kazalnikov, ki jih uporabljamo. Eden izmed kazalnikov je tudi tržni delež, ki ga artikel dosega. Marketinško gledamo tudi, da imamo spekter ali nabor izdelkov oz. asortiman dopolnjen z dodatnim ekskluzivnim izdelkom. Npr. sirup figa in sliva, ki ga ni imel nihče. S tem smo pokazali, da znamo narediti nekaj, ker še nihče na trgu ni ponudil. Inovativnost je tudi lahko merilo. Uspešnost pa je skupek vsega.

#### 2. Kaj vse po vašem mnenju vpliva na uspešen razvoj novega izdelka?

Najprej pogledamo interno. Prvotno so pomembne proizvodne zmožnosti. Imamo lahko super inovativen izdelek, vendar nimamo zadovoljive opreme. Prav tako je pomembno, da smo sposobni razviti okusen in stabilen izdelek. Nato je pomembna analiza trga, preučitev konkurenco in potreb na trgu, komunikacija s trgovci ter ocena potenciala (koliko količin novega izdelka bomo prodali).

### DRUGI DEL

#### 3. Ali po vašem mnenju sam izdelek pomembno vpliva na uspeh oz. neuspeh razvoja novega izdelka?

#### 3.a Katere značilnosti izdelka se vam zdijo najpomembnejše za uspeh?

Zelo pomembno je, da se izdelek razlikuje od konkurence. Drugačni izdelki so načeloma potrošniku bolj zanimivi in so tudi bolj opazni, npr.: inovativen dizajn.

Kopiranje praviloma nikoli ne preseže originala oz. tistega ki je bil prvi. Razen v primeru, da je prvi izdelek naredil nepopolno in ga drugi to dopolnijo. Ampak to je zelo redko. Včasih pa je ključno, da si v nekaterih segmentih zgolj prisoten. Lahko si uspešen vendar imaš bistveno nižje cilje.

V naši industriji je lojalnost kupcev zelo prisotna, predvsem v določenih segmentih. Npr. naša mineralna voda. Drug ponudnik ima 90 % tržni delež. Namen naše mineralne vode pa je dopolnitev asotimana. Tukaj cena ne igra ključne vloge. Veliko igro pa cena igra pri sokovih, vodah, kjer potrošnik izbere najcenejšo.

Tehnološka dovršenost je zelo pomembna, predvsem da zmanjša možnost reklamacij, izboljša kakovost izdelka. Prav tako so potrošniki zelo občutljivi, ker gre za prehrano. Mi vidimo, da mi imamo zaupanje potrošnikov.

4. Ali po vašem mnenju strategija pomembno vpliva na uspeh oz. neuspeh razvoja novega izdelka?

Pri nas gledamo ključne skupine izdelkov. Za vsako skupino se vprašamo kaj nam manjka. Predvsem dopolnjujemo ključne skupine, pri njih vztrajamo in dodajamo izdelke. Vodstvo nam pri tem nudi podporo in izobraževanja. Imamo primerna znanja.

5. Kako po vašem mnenju izgleda proces razvoja nove brezalkoholne pijače, da bi bila le-ta uspešna?

Pri nas se razvoj začne z iskanjem novih idej do izoblikovanje koncepta. Še preden začnemo izdelek izdelovat na internem obrazcu navedemo stroške, pričakovano prodajo, profitabilnost. Obrazec pregleda oz. potrdi vodstvo. Faze razvoja imamo določene. Imamo interne sestanke kjer zberemo ideje. Razvojni oddelek nato pripravi vzorce, vzorce degustiramo in naredimo slepe teste s konkurenčnimi izdelki. Pri razvoju smo tudi fleksibilni, tudi komunikacija poteka hitro. Faze se v procesu lahko prekrivajo, npr. izdelovanje etikete, imena, dizajn, predvsem zato da smo hitrejši, kadar nas lovi sezona, predvsem v segmentih vod.

Pri izdelkih, ki imajo sezonski vpliv pomeni biti pravočasno na trgu marca ali aprila. Če uvedemo izdelek kasneje bomo veliko težje dosegli uspešnost. S HORECO se dogovoriš že aprila in to velja celo sezono. Tudi trgovci si naredijo plane za 3 mesece. Pri izdelkih, ki nimajo sezonskega vpliva je to marec, april ali septembra, takrat ko je lažje priti na police (septembra, oktobra). Pravočasno lahko pomeni tudi takrat ko je ideja zrela. Pravočasnost je odvisna tudi od potrošnikov ali aktivnosti konkurence.

Pri razvoju uporabljamo medfunkcijski tim. Pri razvoju sodelujemo direktor prodaje, razvojniki.

Večino idej poiščemo interno, včasih nam sugerirajo tudi trgovci in gostinci, potniki, promotorji. Dokončno pa se vedno odločimo interno, ko naredimo analizo trga.

6. Kako na uspešnost nove brezalkoholne pijače vpliva trg?

6.a Ali je uspeh pogojen z verjetnost odziva konkurence (kako verjetno je, da se bo konkurenca odzvala) in kako intenzivno se bo konkurenca odzvala?

V primeru, da se konkurenca odzove pravočasno oz. v kratkem času lahko ogrozi naš novi izdelek. Npr. dokler v določenem segmentu pijač obstajata dva okusa lahko konkurent postane pomemben ponudnik. Ko pa je segment že zasičen pa je konkurent lahko zgolj zasledovalec. Torej ne more bistveno ogroziti prvega na trgu.

6.b Ali je za uspeh potreben tržni potencial (rast in velikost trga)?

Mi spremljamo velikosti trga, tržni deleže in trende tržnih deležev. Potencial je zelo pomemben.

## TRETJI DEL

7. Izmed vseh naštetih dejavnikov izberite najpomembnejše oz. tiste ki po vašem mnenju najbolj vplivajo na uspeh? Kateri pa najbolj vplivajo na neuspeh?

Vsi dejavniki so zelo, zelo pomembni.

## **PRILOGA 2: Polstrukturiran intevju z osebo B**

### PRVI DEL

1. Kaj za vas pomeni uspešen razvoj novega izdelka?

Prodaja. Prodajni rezultati. Da je razvoj izdelka uspešen, je potrebnih veliko predfaz; raziskava trga, želja potrošnikov, razvoj dobrega okusa, zgodba. Na koncu je uspešen izdelek tisti, ki je dosegel načrtovano prodajo. Če izdelek dosega planirane količine, ga obdržimo v svojem asortimanu. V nasprotnem primeru pogledamo ali je izdelek pomemben na kateri drugi ravni in ga je pomembno obdržati, npr. družbena odgovornost, limited edition, nišni izdelek...

1.a Ali je potrebno uspeh meriti s kazalniki? Katerimi?

Seveda je uspeh potrebno meriti s kazalniki. Obstaja več metod in vsako podjetje ima svoje procese in pravila. Pri nas uporabljamo metodo s KPI, se pravi pomembna je prihodkovna

raven izdelka, profitabilnost, planirani in prodajni rezultati... Pri merjenju uspeha nove pijače je pomembno uporabljati finančne in nefinančne oz. »mehke« kazalnike. Eden izmed nefinančnih kazalnikov uspeha je npr. da z novim izdelkom zapolnimo novo tržno nišo in smo prvi, ki potrošnikom ponudimo nov, edinstven izdelek. Ali pa odgovornost do neke manjšine potrošnikov, ki zaradi zdravstvenih razlogov ne sme uživati določenih izdelkov.

Potrošnja sladkih pijač v Sloveniji v zadnjih 5 letih upada, torej posledično pada prodaja tudi določenim segmentom brezalkoholnih pijač. Morali smo odreagirati na tržne razmere, predvsem pa prisluhniti potrošnikom.

## 2. Kaj vse po vašem mnenju vpliva na uspešen razvoj novega izdelka?

Najprej potrebuješ neko inovacijo oz. razvijaš nov okus v obstoječem segmentu, ali pa razviješ novo kategorijo oz. segment izdelkov. Vsak nov okus v neki liniji izdelkov je nov izdelek. Pomeni, da iščeš okus, ki ga še ni na trgu ali ki ga nima konkurenca ali pa poskušaš narediti boljši okus, ki na trgu že obstaja.

Če želiš z novim izdelkom ustvariti novo kategorijo izdelkov je pred samim razvojem potrebno veliko več raziskav trga, potrošnikov, konkurence. Potrebno je oceniti potencialni trg, kdo so potencialni potrošniki.

Ko imaš dober koncept, je za uspeh potrebno narediti dobro raziskavo trga, seveda odvisno od inovativnosti izdelka ali razvijaš popolnoma nove izdelke ali zgolj nov okus. Pri popolnoma novem izdelku je pomembno v raziskavo trga vključiti čim več različnih skupin potrošnikov (fokusne skupine, zunanje in interne degustacije, trgovci, mnenjski voditelji ...).

Za uspeh izdelka je pomemben tudi čas uvedbe izdelka na trg, pomembe so trenutne tržne razmere, družbena klima, konkurenca in potrošniki.

## DRUGI DEL

### 3. Ali po vašem mnenju sam izdelek pomembno vpliva na uspeh oz. neuspeh razvoja novega izdelka?

Pravi izdelek je najpomembnejši za uspeh. Če izdelek ni dober, imaš lahko super marketinško podporo, podporo vodstva, super razmere na trgu, a vseeno ne bo uspešen.

#### 3.a Katere značilnosti izdelka se vam zdijo najpomembnejše za uspeh?

Okus, embalaža, cena, dostopnost in zgodba izdelka. Kar se tiče pijač je še vedno okus tisti, ki je odločilen za uspeh. V preteklosti so na trg prišli izdelki, ki so bili drugačni, imeli so

dobre konkurenčne prednosti, pa vendar niso uspeli, verjetno tudi zaradi okusa. Vsekakor mora biti izdelek za potrošnika všečen.

4. Ali po vašem mnenju strategija pomembno vpliva na uspeh oz. neuspeh razvoja novega izdelka?

Strategija je temelj. Vsak nov izdelek mora biti del strategije podjetja, del strategije blagovne znamke, drugače ga sploh ne razvijaš.

4.a Kakšna strategija povečuje možnost razvoja uspešne nove brezalkoholne pijače?

Podjetje mora biti razvojno naravnano in razvoj mora biti gonilo podjetja. V takšnem podjetju lahko delaš inovacije. Razvoj mora biti strateško pomembna funkcija.

V našem podjetju imamo zelo dobro podporo vodstva pri razvoju. Zagotovljen imamo dostop do informacij in inovacij ter trendov doma in v tujini, veliko delamo z našimi dobavitelji, partnerji. Vsekakor pa vodstvo potrebuje tudi konkretne številke in rezultate. Pomembna je tudi zadostna finančna podpora za lansiranje novega izdelka.

Da vstopaš prvi na trg je dobro, vsaj v segmentih, ki so ti blizu. Seveda »biti prvi na trgu« predstavlja določeno tveganje, pa tudi priložnosti. Če z novim izdelkom vstopaš prvi na trg, narediš kar se da dobro oceno, kaj te čaka, kateri so možni scenariji. Prvi na trgu pomeni tudi velike vložke v razvoj, marketing in trg. Na koncu se ti lahko zgodi, da konkurenca čaka nate in samo pristavi svoj lonček. Vendar pa se kopiranje nikoli ne obrestuje, vsaj dolgoročno ne. Biti prvi na trgu je pomembno predvsem dolgoročno.

5. Kako po vašem mnenju izgleda proces razvoja nove brezalkoholne pijače, da bi bila le-ta uspešna?

V primeru, da si nedosleden pri samem procesu razvoja, lahko izdelek podleže neuspehu. To pomeni, da ne upoštevaš točno določenih faz razvoja, prehitevaš ipd. V našem podjetju imamo formalne postopke in točno določene faze razvoja, potek procesov, razporejene imamo odgovornosti po oddelkih, da minimaliziramo kakršnokoli tveganje. Naše podjetje ima tudi različne ISO standarde, ki dodatno prispevajo h kakovosti procesov in izdelkov.

Za nas je profesionalno izpeljana raziskava nujna. Pri tem nam pomagajo različne zunanje agencije in organizacije, ki so neodvisne in objektivne. Enako velja tudi tržno komunikacijo in marketinško podporo izdelkov, ki jo dostikrat delamo skupaj z marketinškimi agencijami.

Tudi to je nujno. Imamo izkušene tehnologe, ki so strokovnjaki na svojem področju. Posvetujemo se tudi z zunanjimi partnerji.

Pravočasna uvedba izdelka na trg vpliva na uspešnost. Pri novi pijači je pomembno, da jo uvedeš na trg pred glavno sezono, torej marca ali aprila. Pijače so zelo sezonsko naravnane.

Pravočasna uvedba na trg je pomembna. Lahko je to pred sezono ali pa pred konkurenco. Tudi trg dostikrat narekuje, kdaj je pravi čas.

Potrebno pa je upoštevati kakovostno izpeljan razvojni proces, ki je bolj pomemben od pravočasne uvedbe izdelka na trg. Pri nas se ne more zgoditi, da izpustimo faze razvoja zato, da bi bil izdelek pravočasno na trgu. Ne žrtvujemo kvalitetno izpeljanega procesa zato, da bi bil izdelek na trgu pravočasno oz. skladno z načrtovano uvedbo na trg.

Potrošnike ocenjujemo in analiziramo preko zunanjih izvajalcev in sami. Na terenu imamo vsakodnevno svoje ljudi, ki veliko govorijo s trgovci, potrošniki, dobivajo veliko povratnih informacij, pristnih informacij.

Pri nas imamo oblikovano razvojno ekipo. Razvojna ekipa vodi proces, skozi proces pa se vključujejo različni strokovnjaki iz proizvodnje, laboratorijski osebje, nabavno osebje, oblikovalci, raziskovalne agencije, dobavitelji surovin, ipd. Uporabljamo medresorsko sodelovanje.

Najprej dobiš impulz s trga. Največkrat trg pokaže priložnost za nov izdelek. Pomembno je kdo prvi zazna indic in kdo se prvi odzove. Včasih »uvoziš« kakšen trend iz tujine in ga prilagodiš za domači trg.

Indici dostikrat pridejo z zunanjega okolja. Koncept pa se razvije znotraj podjetja. Navadno koncept določi produktni vodja skupaj z razvojno ekipo, saj gre za izdelek splošne uporabe. Poslušati moramo več strani, potrošnike, trgovce, gostince, spremljati prodajne rezultate in konkurenco. Vir ideje oz novega koncepta ni pomemben. Vseeno je od kje pridejo ideje. Pomembno je, da je ideja dobra in izvedljiva.

6. Kako na uspešnost nove brezalkoholne pijače vpliva trg?

6.a Ali je uspeh pogojen z verjetnost odziva konkurence (kako verjetno je, da se bo konkurenca odzvala) in kako intenzivno se bo konkurenca odzvala?

Če se konkurenca odzove v zelo kratkem času in intenzivno, to lahko vpliva na prodajne rezultate, vsaj v nekem kratkoročnem obdobju, ko se konkurenca na trgu pojavi. Vsak konkurent vzame nekaj potrošnikov, že zaradi radovednosti potrošnikov. Hitra intenzivna konkurenca lahko vpliva na zastavljene cilje, kljub temu, da si bil prvi na trgu.

6.b Ali je za uspeh potreben tržni potencial (rast in velikost trga)?



Če daš na trg izdelek, ki nima tržnega potenciala, je neuspeh zagotovljen. Takšnega izdelka ponavadi ne lansiraš na trg. Če že prve raziskave in testiranja pokažejo, da potrošniki niso zainteresirani za izdelek, kjub tvojemu prepričanju, da imaš super izdelek, ne moreš bit presenečen, če izdelek ne uspe.

### TRETJI DEL

7. Izmed vseh naštetih dejavnikov (izdelek, strategija, proces, trg in drugi dejavniki, ki jih je naštel sogovornik) izberite najpomembnejše oz. tiste ki po vašem mnenju najbolj vplivajo na uspeh? Kateri pa najbolj vplivajo na neuspeh?

Ne morem reči, da je nekaj bolj pomembno. Če razvijaš nov izdelek, je izdelek tisti, ki je najbolj pomemben. Izdelka pa ne moreš narediti, če ne upoštevaš ostalih dejavnikov – ugodne razmere na trgu, kvalitetno izpeljan razvojni proces in vključenost v strategijo podjetja in blagovne znamke. Eno brez drugega ne gre. Če imaš dober izdelek in nimaš trga, je nemiselno vlagati v razvoj. Vse je pomembno. Ne predstavljam si, da delaš izdelek za katerega ni povpraševanja, ki ni v skladu s strategijo. Ko so vsi dejavniki usklajeni imaš dober nastavek in priložnost za uspešen izdelek. Kljub vsemu pa še vedno ni nujno, da bo izdelek uspešen. Določenih situacij se pač ne da predvideti, obstajajo tveganja na katere nimaš vpliva. Vseeno menim, da je ob upoštevanju vseh naštetih dejavnikov danes zelo malo verjetno, da daš na trg nekaj zelo neuspešnega.

### **PRILOGA 3: Polstrukturiran intevju z osebo C**

#### PRVI DEL

1. Kaj za vas pomeni uspešen razvoj novega izdelka?

Najbolj pomembno je, da je izdelek všeč potrošniku. Eden izmed ključnih merilnikov je prodaja, kar posledično pomeni, da če je prodaja v redu je tudi z okusom vse v redu. Tudi prepoznavnost blagovne znamke pomeni uspeh, vendar prednjači prodaja. Če je prodaja v redu so tudi ostale stvari tako kot mora biti.

1.a Ali je potrebno uspeh meriti s kazalniki? Katerimi?

Uspeh merimo s kazalniki. Na dnevni ravni spremljamo prodajo. Opravljamo tudi različne raziskave. Sodelujemo z raziskovalnimi agencijami, ki spremljajo panele v trgovini in HoReCa segmentu (gostinski lokali). Ocenjujemo prepoznavnost blagovne znamke. Da izvemo ali je nov izdelek uspešen ali ne, si že na začetku postavimo cilje, npr. predviden plan prodaje (v hl), stroškovni načrt, načrt povečanja prepoznavnosti blagovne znamke, ipd. Uporabljamo tudi druge kazalnike, npr. povečanje indeksa distribucije, povečanja tržnega deleža (zelo pomemben kazalnik).

## 2. Kaj vse po vašem mnenju vpliva na uspešen razvoj novega izdelka?

Na to vpliva ogromno faktorjev. Najpomembnejše je, da izberemo pravi izdelek. Pomembno je, da grejo ideje (koncepti) skozi sito, da res izberemo pravi izdelek ali okus. Preden damo izdelek na trg je potrebno narediti raziskave in se prepričati, da je izbran okus sprejemljiv za naš trg. Mi v povprečju testiramo 70-100 vzorcev preden izberemo tistega, za katerega mislimo, da je za potrošnika najboljši. Razvojna ekipa naredi prvo selekcijo, nato vključimo še zunanje degustacije, kjer vključimo vzorec ciljne skupine. Menim, da je dober izdelek predpogoj za uspeh. Poleg tega je potrebna dobra marketinška kampanja, prodaja, čim hitrejša distribucija, dobra predstavitev izdelka kupcu (trgovcu, gostincem). Vse se giblje okoli potrošnikov, potrošnik je kralj.

## DRUGI DEL

### 3. Ali po vašem mnenju sam izdelek pomembno vpliva na uspeh oz. neuspeh razvoja novega izdelka?

Izdelek je predpogoj za uspeh. Vendar menim, da imaš lahko super izdelek pa se še vedno lahko zgodi, da ne bo uspešen.

#### 3.a Katere značilnosti izdelka se vam zdijo najpomembnejše za uspeh?

Najpomembnejši je okus, pomembna je tudi embalaža. Izdelek mora biti prilagojen ciljni skupini. Izdelek mora zadovoljevati potrošnikove potrebe. Cena je v današnjem času pomemben faktor, predvsem sedaj v času krize. Potrošniki so cenovno občutljivi. Prav tako je intenzivnejša konkurenca, predvsem pojav trgovskih blagovnih znamk. Mi poskušamo uspeti in biti močnejši od njih z zgodbami, s sponzorstvi.

Pri razvoju novega izdelka je pomembna tudi cena. Nepravilno postavljena cena lahko povzroči neuspeh izdelka. Pomembna je fleksibilnost s cenami (akcije, popusti, primerjava s konkurenco).

Dolgoročno je tudi inovativnost izdelka zelo pomembna. Npr. Bandidos je bila zgodba o uspehu, prodaja je bila tako velika, da smo s proizvodnjo komaj sledili. Bandidosu smo dodajali nove okuse. Odvisno od faze v življenjskem ciklu. Dolgoročno je potrebno vlagati v popolnoma nove izdelke. Z dodajanjem novih okusov lahko življenjski cikel izdelka podaljšujemo. Inovacije pa so zelo dobrodošle.

Pomembno je, da si drugačen od konkurence če hočeš biti boljši. Ni nujno, da imaš drugačne lastnosti izdelka, lahko imaš drugačno zgodbo, drugačno ciljno skupino.

4. Ali po vašem mnenju strategija pomembno vpliva na uspeh oz. neuspeh razvoja novega izdelka?

Pomembna je podpora vodstva in celotne uprave. V ozadju je potreben strateški dokument, ki predvideva dolgoročni razvoj izdelka npr. 5 let naprej. Če ni podpore vodstva potem nima smisla izdelek dajati na trg. Potrebno je strinjanje uprave in tudi finančna podpora. Naša ekipa definitivno ima potrebna znanja. Delujemo kot tim, kateremu se zaupa. Učimo se ves čas. Imamo tudi izobraževanja, npr. glede degustacij, obiskujemo marketinške konference, kjer spoznamo oglaševalske trende in novosti. Na leto imamo zelo veliko izobraževanj.

4.a Kakšna strategija povečuje možnost razvoja uspešne nove brezalkoholne pijače?

V našem podjetju smo bili velikokrat prvi na trgu. Obstajajo slabosti, večje tveganje in ogromni vložki v razvoj. Vsaj na domačem trgu hočemo biti prvi na trgu. Medtem ko na tujem trgu ne tvegamo preveč, saj načeloma nismo prvi na trgu. Biti prvi na trgu ne pomeni, da si uspešen. Je pa zelo dobrodošlo, tudi za ugled podjetja in blagovne znamke.

5. Kako po vašem mnenju izgleda proces razvoja nove brezalkoholne pijače, da bi bila le-ta uspešna?

Imamo predpisane korake, ki so navedeni v dokumentu. Ideje iščemo z raziskavami, čez čas pa dobiš tudi nek občutek, da najdeš luknje kje bi se še dalo kaj narediti. Ko najdemo idejo jo ožji tim preuči. Če verjamemo v idejo naredimo raziskavo. Če raziskava pokaže veliko zanimanja pa nadaljujemo z razvojem. Izberemo okus in določimo ciljno skupino. Okus ponovno testiramo. Vzporedno pa poteka razvoj podobe izdelka. Imamo veliko faz, ki potekajo vzporedno, npr. ko razvijamo okus, hkrati poteka dizajn. To je pomembno zato, da lahko izdelek ponudiš pravočasno na trgu (marec, april). Pri procesu smo tudi fleksibilni, da lahko naredimo čim boljše za potrošnika.

Na izdelčni ravni uporabljamo kriterije za nadaljevanje procesa. Npr. všečnost okusa. Imamo razvojne sestanke (vsak petek), kjer debatiramo z razvojno ekipo.

Pijača je senozonski izdelek. Zelo pomembno je, da si na trgu vsaj marca najkasneje aprila. Če si na trgu junija, julija je lahko rezultat prodaje bistveno slabši. Lahko pride tudi do nepredvidljivih dogodkov. Npr. nestabilnost izdelka. Pomembno je tudi, da smo na trgu takrat, ko je potrošnik zrel za nov izdelek. Imeli smo izdelek, ki je imel dober okus, dobro smo ga lansirali na trg, vendar potrošnik izdelka ni sprejel oz. ni bil pripravljen za ta segment izdelka. Za uspeh je potrebno biti na trgu pravočasno tako terminsko kot skladno z željami potrošniki.

Imamo razvojno ekipo. Na razvojnih sestankih (vsak petek) pa se vključujejo v razvojno ekipo tudi zaposleni v marketingu, tehniki, prodajniki oz. kadri različnih sektorjev. Tudi oni sugerirajo. Uporabljamo tudi zunanje agencije, predvsem za raziskovanje, dizajn, ipd.

Potrebno je spremljati želje potrošnika in trende, ki nam jih predstavljajo dobavitelji. Prav tako spremljamo potnike, ki imajo vsakodnevni stik s kupci in potrošniki. Vse to združimo in se odločimo za novo idejo. O novi ideji se odloči produktni vodja oz. ta predlaga neke smernice nato pa se skupaj odločimo znotraj razvojne ekipe. Ideja ne more priti zgolj s trga ker imamo za proizvodnjo pogoj minimalnih količin.

6. Kako na uspešnost nove brezalkoholne pijače vpliva trg?

Menim da je vse odvisno od trga. Če potrošnik ne sprejme izdelka je vse brez veze. Bolje, da izdelek umakneš, kot pa da si delaš dodatne stroške. Potrebujemo tržni potencial.

6.a Ali je uspeh pogojen z verjetnost odziva konkurence (*kako verjetno je, da se bo konkurenca odzvala*) in kako intenzivno se bo konkurenca odzvala?

Konkurenca, ki se odzove zelo intenzivno lahko povozi tvoj izdelek, predvsem če gre za večje konkurente. Mi se proti temu borimo s pridobivanjem zaupanja potrošnikov, dodatnimi storitvami, npr. nudenje opreme.

6.b Ali je za uspeh potreben tržni potencial (*rast in velikost trga*)?

Rast trga je pomembna če imaš majhen trg.

### TRETJI DEL

7. Izmed vseh naštetih dejavnikov izberite najpomembnejše oz. tiste ki po vašem mnenju najbolj vplivajo na uspeh? Kateri pa najbolj vplivajo na neuspeh?

Izdelek je vsekakor najpomembnejši, prav tako je pomemben trg in potrošniki. Strategija je predpogoj. Zaključim lahko s tem, da so vsi dejavniki pomembni. Če enega dejavnika ni se lahko vse podre.

## **PRILOGA 4: Polstrukturiran intervju z osebo D**

### PRVI DEL

1. Kaj za vas pomeni uspešen razvoj novega izdelka?

Zaradi trenutne gospodarske situacije je uspeh je dandans pri novih izdelkih v prehrambeni industriji zelo težko doseči. Potrošniki so bipolno razporejeni. Na eni strani so potrošniki, ki imajo veliko zaupanje tradicionalnim top blagovnim znamkam in na drugi strani cenovno občutljivi potrošniki, ki kupujejo cenejše trgovske blagovne znamke in s tem povzročajo porast trgovskih blagovnih znamk. Za nas je uspešen vsak izdelek, ki v sezoni ali dveh doseže vsaj signifikanten tržni delež. Še večji uspeh pa je danes najti nov segment, predvsem zato ker je večina slovenskih proizvajalcev omejena na slovenski trg oz. trge Jugoslavije. Izvoz predstavlja relativno mali delež, slovenski trg pa je majhen. Težko nišni izdelek uvedemo na 2 mio velikem tržišču, medtem, ko globalni proizvajalci na večjem, recimo evropskem tržišču, to lahko naredijo in tako lažje dosežejo zahtevane minimalne proizvodne količine.

1.a Ali je potrebno uspeh meriti s kazalniki? Katerimi?

Najprej se naredi raziskava trga. Če ugotovimo, da izdelek nima potenciala na trgu ne nadaljujemo z razvojem. Merilo uspeha so prodajni podatki, nato tudi ali lahko izdelek pripomore k izboljšanju ugleda podjetja. Če hočemo načrtno začeti nastopati v določeni kategoriji bo merilo za uspeh drugačno. Zelo redko pa si lahko priviščimo, da ne bi bil izdelek profitabilen.

2. Kaj vse po vašem mnenju vpliva na uspešen razvoj novega izdelka?

Pomembne so preliminarne raziskave trga in pa sodelovanje vseh oddelkov pri razvoju novega proizvoda. Marketing in prodaja imata isti cilj, vendar včasih govorita različna jezika, tako da je na koncu zelo pomembno, da najdeta skupni jezik.

## DRUGI DEL

3. Ali po vašem mnenju sam izdelek pomembno vpliva na uspeh oz. neuspeh razvoja novega izdelka?

3.a Katere značilnosti izdelka se vam zdijo najpomembnejše za uspeh?

Imaš dejavnike, ki vplivajo na prvi nakup in dejavnike, ki vplivajo na ponovni nakup. Za prvi nakup je pomembna vizualna podoba izdelka, oglaševanje, privlačnost izdelka. Ko pa pride do ponovitve nakupa je odločilen okus izdelka (na prvem mestu), na drugem mestu je cena. Potrošnik ima seveda danes na voljo skoraj za vsak izdelek substitut.

Včasih je bil dober marketing dovolj za uspešno lansiranje novega izdelka na trg. Danes je inovativnost izdelka še vedno zelo pomembna, vendar je še bolj pomembno poznavanje potrošnikovih potreb, navad in sprejemljivosti okusov na lokalnem tržišču. Lahko se zgodi, da imamo zelo inovativen izdelek (mineralna voda z okusi) vendar ga potrošnik ne bo dobro

sprejel, saj ima drugačne prehranske vzorce, kot pa npr. potrošnik iz Avstrije ali Francije od koder smo »uvozili« novo kategorijo.

4. Ali po vašem mnenju strategija pomembno vpliva na uspeh oz. neuspeh razvoja novega izdelka?

Pomembno je da ima podjetje strategijo in vodstvo, ki je sposobno strategijo realizirati, nenazadnje tudi s finančno podporo. Vodstvo je tisto, ki mora poskrbeti za sodelovanje in koordinacijo vseh oddelkov: razvoja, trženja, prodaje, proizvodnje. Ključna je tudi sposobnost vodstva, da odloča kaj se bo razvijalo in kaj ne, ter da prevzema odgovornost.

5. Kako po vašem mnenju izgleda proces razvoja nove brezalkoholne pijače, da bi bila le-ta uspešna?

Zelo pomembno je, da opredelimo cilje uspešnosti, ki se jih seveda tudi držimo. V Vitalu se sicer vedno strogo ne držimo vseh faz imamo pa nenapisana pravila, ki se jih vsi dobro držimo. Prednost je, da smo majhen kolektiv in da včasih lahko katero fazo preskočimo, saj se marketing in prodaja pri nas prekrivata bolj, kot pa drugje. Imamo tudi zelo dobro vodstvo, ki podpira inovacije. Faze razvoja se vedno delno prekrivajo. Npr. sočasno poteka razvoj novega koncepta in priprava strategije trženja.

Da je izdelek pravičasno na trgu je potrebno upoštevati predpisane standarde pri razvojnem procesu in sodelovanje med prodajo, trženjem in razvojem.

Ključno je sodelovanje med prodajo, trženjem in razvojnim oddelkom. Pri nas so to tri osebe in to zelo lahko dosežemo. Pijače imajo sezonski vpliv. Če pijača ni na trgu marca ali aprila je veliko večja možnost, da izdelek ne bo uspešen. Tudi zato, ker je poleti medijska kampanja manj učinkovita.

Pri nas ideja vedno nastane znotraj podjetja na podlagi našega razumevanja trga. Sicer impulzi lahko pridejo tudi od potrošnika (npr. Zakaj pa nimate tega?), vendar nato vedno sami ocenimo potencialni trg.

6. Kako na uspešnost nove brezalkoholne pijače vpliva trg?

6.a Ali je uspeh pogojen z verjetnost odziva konkurence (kako verjetno je, da se bo konkurenca odzvala) in kako intenzivno se bo konkurenca odzvala?

Odkvisno je ali si na trgu leader ali si sledilec. Danes ne gre več za komunikacijsko borbo, vse bolj za cenovno borbo in za pozicijsko v trgovini (več se vlaga v trade marketing kot včasih). Kadar se konkurenca odzove in kopira naš novi izdelek, le-ta lahko ogrozi

uspešnost našega novega izdelka. Vsaj za naše blagovne znamke, ki imajo veliko substitutov, je na žalost cena tisti odločilni dejavnik.

## TRETJI DEL

7. Izmed vseh naštetih dejavnikov izberite najpomembnejše oz. tiste ki po vašem mnenju najbolj vplivajo na uspeh? Kateri pa najbolj vplivajo na neuspeh?

Imamo več enako pomembnih dejavnikov, najpomembnejše po mojem mnenju je sodelovanje med oddelki. Menin, da ena plus ena plus nič je enako nič in ne dva, ena plus ena plus ena pa ni tri ampak štiri. Dobro zastavljena strategija v podjetju je predpogoj za uspešen razvoj in lansiranje novega izdelka, kot je kasneje implementacija trženjske strategije. Včasih so izpolnjeni vsi dejavniki, pa še vedno potrošnik ne sprejme izdelka. Mogoče zato, ker situacija ni prava (trg ni zrel za ta izdelek ali kategorijo), ali pa zadovoljimo samo potrebe specifične ciljne skupine in niso izpolnjeni trženjski cilji.

## **PRILOGA 5: Polstrukturiran intevju z osebo E**

### PRVI DEL

1. Kaj za vas pomeni uspešen razvoj novega izdelka?

Pri nas spremljamo metrike oz. kazalnike. Merimo prodajo, profitabilnost, prodajne količine. Merimo tudi tržne deleže preko tržnih raziskav (meritve potekajo na dva meseca, jan-feb, mar-apr, maj-jun, itd.).

2. Kaj vse po vašem mnenju vpliva na uspešen razvoj novega izdelka?

Pogosto lansiranje novih izdelkov, npr.: vedno novi okusi. Pomembno je, da ima izdelek razlikovalno prednost, da je inovativen. Tako lahko uspešno zadovoljimo potrebe oz. potrebe nekega segmenta. Še bolje je, da z novim izdelkom ustvarimo novo potrebo, saj je prehrambeni trg zasičen. Na uspešen razvoj novega izdelka vpliva tudi usklajenost razvojnega oddelka s prodajo, saj velikokrat inovacije niso izvedljive s proizvodnjega vidika (predvsem kadar uspešnost merimo s profitabilnostjo). Pomembna je tudi kakovost izdelka, koncept izdelka, njegov izgled, cenovno pozicioniranje, pozicioniranje v trgovini, pravočasnost in dobra distribucija.

### DRUGI DEL

3. Ali po vašem mnenju sam izdelek pomembno vpliva na uspeh oz. neuspeh razvoja novega izdelka?

Izdelek ni najpomembnejši dejavnik. Vse je pomembno. To je splet mnogih dejavnikov.

### 3.a Katere značilnosti izdelka se vam zdijo najpomembnejše za uspeh?

Prednosti izdelka, da se izdelek razlikuje od konkurenčnih je odvisna od strategije. Pri strategiji prvega sledilca imaš manjše apetite in si tako postaviš manjše cilje. Tudi tako si lahko uspešen. Sicer v našem primeru to ne velja. Želimo biti prvi na trgu in za nas je prednost izdelka oz. njegovo razlikovanje od konkurenčnih pomembna. Tudi inovativnost izdelka je odvisna od strategije. Za naš izdelek je inovativnost zelo pomembna, verjetno tudi za večino drugih blagovnih znamk. Če si prvi lahko pobiraš smetano, saj ti postavljaš ceno.

Glede zadovoljevanja potrošnikovih potreb je danes boljše da ustvarjaš potrošnikove potrebe in ne da jih zgolj zadovoljuješ. Pomembno je da ustvarjaš nove potrebe in si tako prvi na trgu. Bolje je, da si prvi na trgu, ker lahko tako izdelek dražje prodaš.

Tehnološka dovršenost izdelka je danes standard oz. osnovna lastnost izdelka. V prehrambeni industriji je zakonodaja zelo striktna. Moramo zadovoljevati standarde in predpise. Brez tehnološke dovršenosti ne gre. Posledično je tudi proizvodnja visoko tehnološko dovršena.

### 4. Ali po vašem mnenju strategija pomembno vpliva na uspeh oz. neuspeh razvoja novega izdelka?

#### 4.a Kakšna strategija povečuje možnost razvoja uspešne nove brezalkoholne pijače?

Pri nas je vodstvo tisto, ki potrdi ali ovrže strategijo. Vsako leto za 5 let naprej napovemo strategijo. Vsako leto 3x določimo proračun, aktivnosti in količine. Pri razvoju novih izdelkov je pomembna podpora vodstava. Pri razvoju novih izdelkov ves čas potrebujemo nova znanja.

### 5. Kako po vašem mnenju izgleda proces razvoja nove brezalkoholne pijače, da bi bila le-ta uspešna?

Pri nas imamo strukturiran proces. Faze se prekrivajo. Moramo pa biti tudi fleksibilni, da je izdelek na trgu skladno s plani oz. časovnico.

Pravočasno je izdelek na trgu takrat, ko je skladen s strategijo oz. planom. Datum oz. obdobje uvedbe izdelka na trg določimo glede na sezono oz. ostale aktivnosti.

Seveda se v procesu razvoja novega izdelka vključujejo različni strokovnjaki. Naprej sodeluje razvoj in nabava ter marketing, seveda tudi kontroling in finance. Proces ves čas spremlja uprava, ki nam potrdi ali ovrže strategijo. Kasneje se v proces vključujejo tudi zunanji partnerji npr. oblikovalske agencije, dobavitelji, designerji.



Ideje se vedno izoblikujejo znotraj podjetja, tako da opazujemo trende, delamo raziskave, sodelujemo z dobavitelji. Izmed več idej skozi proces izberemo eno.

6. Kako na uspešnost nove brezalkoholne pijače vpliva trg?

6.a Ali je uspeh pogojen z verjetnost odziva konkurence (kako verjetno je, da se bo konkurenca odzvala) in kako intenzivno se bo konkurenca odzvala?

Odvisno od konkurenčnih aktivnosti. Če se konkurenca odzove intenzivno in v relativno hitrem času, le-ta lahko povozi naš izdelek, čeprav smo bili prvi. To velja predvsem za večje konkurente.

6.b Ali je za uspeh potreben tržni potencial (rast in velikost trga)?

Naš trg pada, vendar naši izdelki niso neuspešni, ker večamo tržne deleže. Seveda je super, da trg raste ni pa nujno. Kljub nižjemu potencialu lahko razviješ uspešne izdelke.

### TRETJI DEL

7. Izmed vseh naštetih dejavnikov (izdelek, strategija, proces, trg in drugi dejavniki, ki jih je naštel sogovornik) izberite najpomembnejše oz. tiste ki po vašem mnenju najbolj vplivajo na uspeh? Kateri pa najbolj vplivajo na neuspeh?

Ne morem določiti najpomembnejšega. Vse je pomembno. Če je vse pravilno narejeno in so pravilno ocenjeni potenciali ne poznam razloga, da ne bi bil izdelek uspešen.