

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

DAMJANA VRTAČ ŠKRJANC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA USPEŠNOST NOVIH
IZDELKOV V SLOVENSKI KEMIJSKI INDUSTRIJI**

Ljubljana, september 2004

DAMJANA VRTAČ ŠKRJANC

Študentka Damjana Vrtač Škrjanc izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 30.9.2004

Podpis:

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1. RAZVIJANJE NOVIH IZDELKOV.....	3
1.1. Pomen razvijanja novih izdelkov za podjetja	3
1.2. Inovacije in njihova uspešnost	4
1.3. Načini razvijanja novih izdelkov.....	6
1.3.1. <i>Kontinuirane ali postopne inovacije</i>	<i>7</i>
1.3.2. <i>Razvoj edinstvenih novih izdelkov – diskontinuirane ali radikalne inovacije.....</i>	<i>9</i>
1.3.3. <i>Prenos inovacijske dejavnosti na zunanje partnerje (»outsourcing«)</i>	<i>11</i>
1.4. Organizacijska struktura in razvoj novih izdelkov.....	12
1.4.1. <i>Pomen medfunkcijskih timov</i>	<i>15</i>
1.4.2. <i>Organizacija projektnih timov</i>	<i>17</i>
1.5. Preverjanje možnosti za uspeh izdelka na trgu – tržne raziskave.....	18
1.6. Mala podjetja pri razvijanju novih izdelkov.....	21
1.6.1. <i>Ovire malih podjetij pri razvijanju novih izdelkov</i>	<i>22</i>
2. DEJAVNIKI USPEŠNOSTI NOVIH IZDELKOV.....	24
2.1. Kakovost izdelka	27
2.2. Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovski potencial.....	28
2.3. Opredeljena strategija izdelkov in poslovna strategija.....	28
2.4. Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka	31
2.5. Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.....	32
2.6. Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg	33
2.6.1. <i>Taktične in strateške odločitve pri uvajanju novih izdelkov na trg.....</i>	<i>34</i>
2.7. Podpora informacijske tehnologije.....	36
2.8. Podpora posloводства	39
2.9. Vključevanje dobaviteljev	40
2.10. Ostali dejavniki	41
2.10.1. <i>Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.....</i>	<i>41</i>
2.10.2. <i>Motivacija prodajnega osebja.....</i>	<i>41</i>
2.10.3. <i>Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.....</i>	<i>42</i>
3. MERILA ZA UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI NOVIH IZDELKOV.....	42
3.1. Razsežnosti ugotavljanja uspeha novih izdelkov	43
3.1.1. <i>Finančna merila.....</i>	<i>44</i>
3.1.2. <i>Nefinančna merila.....</i>	<i>44</i>
3.2. Merjenje uspešnosti na različnih ravneh	45
3.3. Ocenjevanje uspešnosti in projektne strategije	46
4. KVALITATIVNA RAZISKAVA O RAZVOJU NOVIH IZDELKOV V SLOVENSKI KEMIJSKI INDUSTRIJI.....	47
4.1. Inovativnost v slovenski kemijski industriji.....	47
4.2. Namen in cilj raziskave	48

4.3. Metodologija raziskave	49
4.3.1. Načrt vzorčenja in izvedba kvalitativne raziskave	51
4.4. Rezultati raziskave	55
4.4.1. Splošno o novih izdelkih v slovenski kemijski industriji	57
4.4.2. Merjenje uspešnosti novih izdelkov	60
4.4.3. Dejavniki uspešnosti novih izdelkov.....	65
4.4.4. Možnosti za večji uspeh novih izdelkov	73
4.4.5. Oblikovanje raziskovalnih domnev.....	74
SKLEP	77
LITERATURA.....	81
VIRI	87
PRILOGE	1
SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV IN SLOVENSКИH PREVODOV	98

KAZALO TABEL

Tabela 1: Metode sprotnega preverjanja možnosti za uspeh novega izdelka na trgu.....	20
Tabela 2: Izbor podjetij za kvalitativno raziskavo.....	53
Tabela 3: Pregled funkcij sogovornikov.....	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Večstopenjski proces razvoja novega izdelka.....	8
Slika 2: Ključni strateški in taktični dejavniki.....	26
Slika 3: Vpliv odločitev o uvedbi na trg na uspešnost novega izdelka	35
Slika 4: Najbolj uporabna merila uspešnosti za določeno strategijo izdelka, vezano na novost za trg oz. podjetje	46

UVOD

Razvijanje novih izdelkov je ključni dejavnik uspešne strategije izdelkov in ena najpomembnejših sestavin konkurenčnih prednosti podjetja. Predstavlja vitalno dejavnost tako za dolgoročno preživetje podjetja kot tudi za napredek celotnega gospodarstva. Hkrati je to tvegan in kompleksen proces, ki zahteva čas in denar ter sodelovanje, komuniciranje in koordinacijo v medfunkcijskih timih. V strokovni literaturi je to po mnenju nekaterih še vedno precej slabo raziskan proces (Di Benedetto, 1999, str. 530, Thoelke, Hultink, 2000, str. 3, Sanjay, Dangwook, Dae Hoon, 1996, str. 530). S problematiko ugotavljanja dejavnikov, ki vplivajo na uspeh ali neuspeh novega izdelka, se že vrsto let ukvarja kar nekaj tujih avtorjev. Že leta 1979 je R. G. Cooper predstavil projekt »New Prod« z objavo članka *Dimenzije uspeha novih izdelkov za proizvodno porabo*. Raziskave na tem področju so se intenzivneje nadaljevale šele po letu 1990 in se osredotočile na vrsto pomembnih dejavnikov pri razvoju novih izdelkov. Vendar enotnega in učinkovitega recepta, kako naj podjetje ravna, da bo novi izdelek dosegel vse štiri faze v svojem življenjskem ciklusu in da ne bo zamrl, še preden bo res prišel na trg, ni. Podjetja vlagajo v napredek na tem področju veliko denarja in znanja, zato pričakujejo, da bo rezultat tega kakovosten in za trg privlačen nov izdelek, ki ga bodo uspešno prodajala dolgo vrsto let. Postavlja se vprašanje, ali je z načrtnim spremljanjem posameznih faz razvoja novega izdelka mogoče izboljšati možnosti za njegov uspeh. Dosedanje raziskave namreč kažejo, da je kar 35 % do 40 % novih izdelkov neuspešnih (Lynn et al., 1999, str. 320). Po drugi strani pa uspešnosti izdelka ni mogoče določiti enostavno in enoznačno. Merila uspešnosti lahko vključujejo spremljanje zadovoljstva kupcev, finančne kazalnike ali ugotavljanje tehnoloških prednosti izdelka. Primerna merila za ugotavljanje uspešnosti v tej zvezi so odvisna od inovacijske strategije podjetja.

Poudarek mojega magistrskega dela je na osvetlitvi svetovnih razmer in trendov na področju razvoja novih izdelkov, opredelitvi meril za ocenjevanje uspešnosti novih izdelkov in predstavitvi ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov, ki bodo lahko pomoč managerjem za učinkovito uvajanje novih izdelkov v podjetje in na trg.

Kljub temu, da na Statističnem uradu RS spremljajo inovativnost v slovenski predelovalni industriji, se proučevanja možnosti za večjo uspešnost novih izdelkov ne lotevajo. Njihova metodologija se osredotoča le na osnovne podatke o inovacijski dejavnosti, na primer o tem, koliko podjetij se ukvarja z inovacijsko dejavnostjo pri nas in koliko sredstev je bilo vloženih v to dejavnost (Frank, 2003, str. 3). Zato je namen raziskave s kvalitativno raziskovalno metodo v izbranih

desetih slovenskih kemijskih podjetjih preveriti, kakšen pomen pripisujejo in posvečajo v teoretičnem delu identificiranim dejavnikom uspešnosti novih izdelkov v vsakdanjem poslovanju in kako se sploh lotevajo ocenjevanja uspešnosti novih izdelkov. Rezultati raziskave omogočajo oblikovanje domnev o dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov v slovenski kemijski industriji.

Magistrsko delo temelji na poglobljeni študiji literature, ki obravnava trende na področju novih izdelkov s poudarkom na dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov. Večina uporabljene literature izvira iz tujine, kar je zaradi večje razvitosti pristopov do razvoja novih izdelkov razumljivo. Pregled teoretičnih in empiričnih spoznanj iz strokovne literature temelji na deskriptivni analitični metodi ter metodah primerjanja in sinteze. Empirični del temelji na analizi primarnih podatkov, pridobljenih s kvalitativno raziskavo z uporabo delno strukturiranih, globinskih intervjujev na heterogenem vzorcu slovenskih kemijskih podjetij.

Razumevanje pomena razvoja novih izdelkov za doseganje poslovnih ciljev je ključnega pomena za razmišljanje o tem, kako povečati delež uspešnih novih izdelkov. Prvo poglavje magistrskega dela zato obravnava sodobne pristope do razvoja novih izdelkov, vključno s procesi razvoja novih izdelkov in organizacijsko strukturo, kjer za uspešen razvoj novih izdelkov poudarjam nujnost sodelovanja zaposlenih na različnih funkcijskih področjih v podjetju in možnosti, da bi že v začetni fazi razvijanja novega izdelka s čim večjo gotovostjo rekli, ali bo nek izdelek uspešen ali ne. Poglavje se zaključuje s pogledom na mala podjetja pri razvijanju novih izdelkov. Drugo poglavje se nanaša na dejavnike uspešnosti novih izdelkov, kjer predstavljam izsledke literature, ki z različnih zornih kotov obravnava dejavnike, ki vplivajo na uspeh novih izdelkov, od kakovosti izdelka, opredeljene strategije izdelkov in poslovne strategije, učinkovite uvedbe novih izdelkov na trg, podpore posloводства do tehnične podpore kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov. Tretje poglavje opredeljuje merila za ugotavljanje uspešnosti novih izdelkov, ki pa niso enotna, zato predstavljam različne poglede na ugotavljanje uspešnosti novih izdelkov. V četrtem poglavju predstavim empirični del. S pomočjo globinskih intervjujev z zaposlenimi, ki so odgovorni za razvoj in trženje novih izdelkov v izbranih slovenskih kemijskih podjetjih, sem želela ugotoviti, kako se sploh lotevajo razvoja novih izdelkov, kako pogosto razvijajo nove izdelke in iz kakšnih razlogov, ali pridejo do novih izdelkov izključno z lastnim razvojem, kakšen je proces razvoja novega izdelka, kako ocenjujejo uspešnost novim izdelkom, kako je z uspešnostjo novih izdelkov in kakšna merila uporabljajo ter za konec še kako je z aktivnostmi v času projekta, kateri so glavni razlogi za neuspeh in kako gledajo na identificirane dejavnike uspešnosti novih izdelkov. Na koncu podam sklepne ugotovitve.

1. RAZVIJANJE NOVIH IZDELKOV

1.1. Pomen razvijanja novih izdelkov za podjetja

Pod pojmom novi izdelki razumem izvirne izdelke, izboljšane izdelke in spremenjene izdelke, če so plod lastnega razvoja in raziskovalnega dela in če jih zaznavajo kot nove izdelke tudi kupci.

Agencija Booz, Allen & Hamilton je opredelila šest kategorij novih izdelkov glede na to, koliko so novi z vidika podjetja in trga (Kotler, 1998, str. 316):

- *novi izdelki v svetovnem merilu*: Novi izdelki, ki ustvarijo popolnoma nov trg;
- *nova skupina izdelkov*: Skupina novih izdelkov, s pomočjo katerih se podjetje prvič pojavi na že obstoječem trgu;
- *izdelki kot dodatki k že obstoječim skupinam izdelkov*: Novi izdelki, ki dopolnjujejo že uveljavljeno skupino izdelkov istega podjetja (velikost embalaže, okusi itd.);
- *izboljšave že obstoječih izdelkov*: Novi izdelki z boljšim delovanjem ali pa večjo vrednostjo v očeh kupca, ki nadomestijo že obstoječe izdelke;
- *ponovno pozicioniranje*: Obstoječe izdelke usmerimo k novim trgov ali tržnim segmentom;
- *zniževanje stroškov*: Novi izdelki s podobnimi lastnostmi, vendar z nižjimi stroški.

V podjetjih vedno bolj ugotavljajo, da je redno razvijanje novih izdelkov in storitev nujno potrebno. Starejše izdelke in izdelke, katerih prodaja upada, je potrebno nadomestiti z novimi. Novi izdelki se seveda lahko ponesrečijo. Tveganje z novimi izdelki je prav tako veliko, kot je velik dobiček. Značilno je, da se kupci odzivajo na nove izdelke z različno hitrostjo, ki je odvisna od lastnosti kupcev in izdelkov (Kotler, 1998, str. 351). Za kupce izdelkov za proizvodno porabo velja, da jih k nakupu prepriča le izboljšan in spremenjen izdelek, saj jim izboljšave, kot je npr. poudarjena kakovost izdelka, ki jih nov izdelek nudi, koristijo (Thölke, Hultink, Robben, 2001, str. 4). Proizvajalci si prizadevajo, da bi s svojimi novimi izdelki pritegnili pozornost možnih zgodnjih kupcev, predvsem tistih, ki imajo značilnosti mnenjskih vodij (Kotler, 1998, str. 351).

Vsako podjetje mora vzpodbujati razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomestili sedanje, da bi tako zagotovili prodajo v prihodnosti. Zaradi stalno spreminjajočih se potreb in okusov kupcev, novih tehnologij, kratkega življenjskega ciklusa izdelka in naraščajoče domače in tuje konkurence so obstoječi izdelki zelo ranljivi (Kotler, 1998, str. 316–317). Razvoj novega izdelka obsega mnogovrstne

aktivnosti, kot so raziskovanje, razvoj, testiranje in ocenjevanje, proizvodnja in uvedba izdelka na trg. Poleg tega zahteva ustvarjanje in delitev znanja ter vključuje težke odločitve. Proces razvijanja novih izdelkov mora v končni fazi dajati izvrstne izdelke in prav uspešnost novega izdelka je odvisna od učinkovitega izvajanja teh aktivnosti v praksi (Ozer, 2000, str. 387). Razlogi, da se v podjetju prej ali slej lotijo projektov razvijanja novih izdelkov, so različni. V pogojih vse ostrejših konkurence na trgu se podjetja lotevajo razvoja izdelkov že samo zato, da obdržijo sedanje kupce ali preprečijo padanje dobička. Podjetja uporabljajo razvoj izdelkov kot gonilno silo, ki privlači nove kupce ali tržne segmente, in tako ohranjajo ali povečujejo dobiček (Griffin, Page, 1996, str. 480). Skoraj zagotovo je eden glavnih razlogov, zakaj podjetja nadaljujejo s spreminjanjem svojih izdelkov, tudi strah pred konkurenti, ki bi lahko ponudili kupcem bolj zanimive izdelke (Johns, Snelson, 1990, str. 7).

Razvijanje izdelkov je pomembno za vsa podjetja, vendar je poleg uspešnega trženja, prodaje, nabave, finančnega poslovanja in kadrovanja to le eno od pomembnih področij za doseganje skupnega pozitivnega rezultata in konkurenčnih prednosti (Harmsen, Grunet, Bove, 2000, str. 195).

1.2. Inovacije in njihova uspešnost

Inovacija je kompleksen, večslojen proces (Poolton, Barclay, 1998, str. 198). Vir inovativnosti tako izdelkov kot procesov so pogosto posamezniki. Vsakdanja znanost in inženiring pa običajno potekata v okolju, ki poudarja strukturo, red in privrženost predpisanim metodam – ravno napačno okolje za uspešno inoviranje. Ta filozofija izhaja iz filozofije človeške narave:

- v človeški naravi je, da je koristno vključena v kompleksni svet bolj, kot pa razumsko vključena v pojmovno poenostavljen svet,
- v človeški naravi je biti pristen (nekonvencionalen, nevezan na eno paradigmo) vsaj nekaj časa,
- v človeški naravi je biti kooperativen.

Z drugimi besedami, metode in organizacijske strukture, ki so značilne za »dobro« znanost, so v neposrednem konfliktu s človeško naravo. Individualnost pomeni pristnost in postavlja temelj kooperativnemu sodelovanju bolj kot tekmovanju. Pomembne so posameznikove izkušnje in spoštovanje posameznikove enkratnosti. Ključni trenutek inovativnosti nastane, ko znanstveniki in inženirji branijo svojo individualnost, pozabijo na strukturirano razmišljanje o svojih tradicionalnih metodah in sintetizirajo neobičajne interpretacije, ki premaknejo njihov projekt v

novo smer (Steiner, 1995, str. 431). Inovativnim podjetjem je ne glede na razlike med panogami skupen niz značilnosti, ki jih ločuje od drugih, manj inovativnih podjetij. Sedem osnovnih načel sestavlja med seboj prepleten niz, ki je prisoten vsepovsod v visoko inovativnih podjetjih. Načela nastajajo spontano kot vzorec v podjetjih, ki neprekinjeno gojijo inovacijsko kulturo (Zien, Buckler, 1997, str. 276). Sedem ključnih načel inovativnega podjetja (Zien, Buckler, 1997, str. 278):

- podpirati zaupanje in ceniti identiteto inovativnega podjetja,
- biti resnično eksperimentalen na vseh funkcijskih področjih,
- vzpostaviti resnično prave povezave med tržniki in tehničnim osebjem,
- biti pripravljen prisluhniti kupcu,
- vključiti celotno organizacijo,
- nikoli pozabiti na posameznika ter
- imeti cilj in mu slediti.

Analiza inovacij v uspešnih podjetjih kaže, da le dve tretjini novorazvitih izdelkov doživita komercialni uspeh, preostala tretjina pa je neuspešnih. Kljub temu, da je propad ene tretjine novih izdelkov splošno znano dejstvo, ni vedno znano, zakaj se to zgodi. Nekateri avtorji vidijo neuspeh kot ceno, ki jo je potrebno plačati za uspeh. Drugi menijo, da je zaporedje neuspehov in uspehov novih izdelkov samo po sebi umevno, saj določen delež neuspehov vodi do uspešnih novih izdelkov v prihodnosti (Poolton, Barclay, 1998, str. 198). Razvoj novih izdelkov je pogosto krmarjenje med nejasnimi in spremenljivimi pogoji, ki ne govorijo vedno v prid uspehu (Bstieler, Gross, 2003, str. 147). Zdi se, da je tretjina neuspešnih novih izdelkov nujna in neizogibna. Sodobna literatura celo namiguje, da je tretjina neuspehov celo potrebna (Poolton, Barclay, 1998, str.198). Kljub izvedenim študijam, analizam rezultatov in ponujenim priporočilom se stopnje uspešnosti novih izdelkov ne povečujejo. V nekaterih izdelčnih kategorijah se celo zmanjšujejo. Redmond meni, da je uspeh novega izdelka odvisen tudi od makroekonomskih oz. okoljskih dejavnikov. Z osredotočenjem na makroekonomske dejavnike in ne na aktivnosti podjetja v posameznem projektu lahko bolje razumemo, zakaj sposobna podjetja v eni industrijski panogi neprestano doživljajo višjo stopnjo neuspešnosti kot podjetja, ki niso tako sposobna, ampak delujejo le v drugi industrijski panogi. Za primer, stopnje uspešnosti novih prehrabnih izdelkov so vedno nižje od tistih za nove izdelke za proizvodno porabo. Na prenasičenem trgu so stopnje uspešnosti novih izdelkov praviloma nižje (Redmond, 1995, str. 200).

Tehnološki napredek je bolj verjeten v panogah, ki podpirajo investiranje v raziskave in razvoj (Poolton, Barclay, 1998, str. 198). Prav tako pa so podjetja, ki razumejo inovacije kot izkoriščanje znanosti, daleč nad industrijskim povprečjem

na področju razvijanja novih tehnologij in izdelkov (Poolton, Barclay, 1998, str. 197). Inovativnost izdelkov je odvisna od usmerjenosti podjetja. Usmerjenost h kupcem povečuje število na trg vpeljanih izdelkov, ki so novi za svet, in zmanjšuje število na trg vpeljanih izdelkov, ki so samo posnetek obstoječih na trgu. Orientacija h konkurenci povečuje število na trg uvedenih imitacij izdelkov in zmanjšuje število na trg uvedenih razširitev skupin izdelkov in izdelkov, ki so novi za svet. Medfunkcijska koordinacija povečuje število na trg uvedenih razširitev skupin izdelkov in zmanjšuje uvedbe imitacij izdelkov na trg. Podjetja z jasno tržno usmeritvijo imajo najboljše pogoje za uspešne nove izdelke, ne glede na to, kakšno je poslovno okolje (Lukas, 2000, str. 239). Seveda pa je pomembno, kako z inovacijo prodreti znotraj podjetja. Glavni dejavnik sprejetja inovacije v podjetju je običajni stik z izdelki ali idejami, ki so podobni ali primerljivi z inovacijo, ki naj jo sprejmejo. Prejšnje sprejetje konceptov, vezanih na inovacijo, še posebej poveča dovzetnost podjetja. Bolj ko je organizacija dovzetna, bolj verjetno bo sprejela inovacijo (Nijssen, Frambach, 2000, str. 127).

1.3. Načini razvijanja novih izdelkov

Podjetje lahko pride do novega izdelka po dveh poteh: z nakupom ali pa z lastnim razvijanjem novega izdelka. Možni so trije načini nakupa:

- nakup drugega podjetja z namenom, da podjetje pridobi nove izdelke,
- podjetje pridobi patent od nekega drugega podjetja in
- nakup franšize ali licenčne pravice.

Razvijanje lastnega izdelka pa lahko poteka na dva različna načina, in sicer:

- podjetje razvije nov izdelek v svojih laboratorijih, ali pa
- naroči razvoj izdelka za svoje potrebe pri samostojnih raziskovalcih oziroma podjetjih, ki se ukvarjajo z razvijanjem novih izdelkov. Tu gre v bistvu za prenos inovacijske dejavnosti na zunanje partnerje t. i. »outsourcing« inovacij, ki je podrobneje opisan v nadaljevanju (poglavje 1.3.3.).

Veliko podjetij uporablja oba načina za pridobivanje novih izdelkov, tj. nakup in lastno razvijanje novega izdelka. Vodstva teh podjetij so prepričana, da je v nekem obdobju nakup najboljša priložnost, v nekem drugem času pa je najboljša priložnost v razvijanju novega izdelka (Kotler, 1998, str. 316).

Na podoben način, kot življenjski cikel izdelka prehaja skozi izrazite faze, tudi inovativnost napreduje skozi tri glavne faze, to so: nekoordinirana, segmentna in sistemska. Napredovanje skozi te faze je odvisno od aktivnosti inoviranja na področju izdelka ali procesa. V tem tristopenjskem modelu se inovacijska aktivnost

razvija od ekstrema z visoko izdelčno in nizko procesno inovacijsko aktivnostjo v *nekoordinirani fazi*, skozi *segmentno obdobje* z nizko izdelčno in visoko procesno inovativnostjo in naprej do nizke izdelčne in srednje procesne stopnje inovacijske aktivnosti *sistemske faze*. Z drugimi besedami, ko panoga postaja vse bolj zrela, se žarišče inovacijske aktivnosti postopoma premika od izdelka k procesu. Podjetja, ki delujejo v industrijski panogi, ki je dosegla sistemsko fazo (npr. proizvodnja etilena), imajo le malo ali nič možnosti za inovacije na končnem izdelku ali v sami proizvodni tehnologiji. Na zrelem trgu je izdelek borzno blago in osnove proizvodnega procesa so splošno znane. Na tej stopnji se prizadevanje za izboljšanje produktivnosti osredotoči na zniževanje stroškov, strukturiranje nalog in specializacijo, integracijo nalog in avtomatizacijo. V takih primerih igrajo proizvajalci opreme še posebej pomembno vlogo v izpopolnjevanju obstoječih tehnologij in izboljševanju zanesljivosti in sposobnosti opreme (Hutcheson, Pearson, Ball, 1995, str. 415).

Poznamo tri ravni inoviranja: pionirstvo, prilagajanje in posnemanje, pri čemer pionirstvo pomeni prvega na trgu – pobiralca smetane. Prilagajanje pomeni razvijanje novega izdelka s podobnimi lastnostmi kot jih ima konkurenčni izdelek in ravno tako zadovolji potrebe kupca kot izdelek konkurence, vendar se od obstoječega razlikuje. Pri posnemanju pa gre za kopiranje obstoječega izdelka konkurence na vseh ravneh. Ta shema kategorizacije inoviranja odseva stopnjo, do katere je tehnologija uporabljena na nov način in do neke mere stopnjo, do katere je osnovana na obstoječem izdelku (Veryzer, 1998, str. 306).

Inovacija se nanaša na ustvarjanje izdelka, storitve ali procesa. Relativna osredotočenost na inovacijo se spreminja, ko podjetje dozoreva. Sposobnost za inoviranje in metode inoviranja so odvisne od razvojne stopnje podjetja, od majhnih tehnološko osnovanih podjetij do proizvajalcev, ki delajo v največjem obsegu. To poudarja spremenljivo naravo inoviranja glede na podjetje in okolje, v katerem le-to deluje. Inovacije si lahko predstavljamo kot sledenje napredku od evolucionarnih ali kontinuiranih do revolucionarnih ali diskontinuiranih (Nijssen, Frambach, 2000, str. 127). Značilnosti kontinuiranih in diskontinuiranih inovacij so podrobneje predstavljene v naslednjih dveh poglavjih.

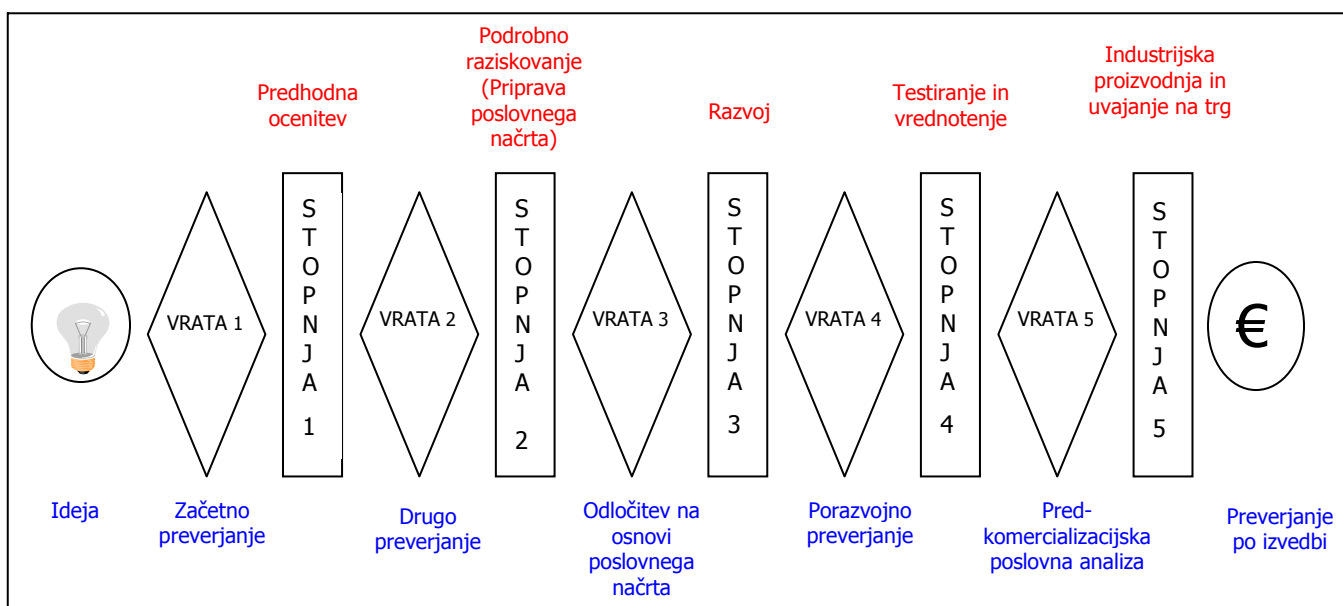
1.3.1. Kontinuirane ali postopne inovacije

Kontinuirane inovacije nastajajo v podjetjih s tradicijo, kar pomeni, da so izdelovala in prodajala že prejšnjo generacijo izdelkov (Chandy, Tellis, 2000, str.

2). Kontinuirane ali postopne inovacije zahtevajo za uspešne nove izdelke konvencionalen pristop k razvijanju novih izdelkov, pri katerem je potrebno precej pozornosti nameniti sprotnemu preverjanju in ocenjevanju realnih možnosti za uspeh.

V zadnjih desetletjih so se pojavili zelo strukturirani pristopi k upravljanju procesa razvijanja novih izdelkov. Cooper je predlagal sedemstopenjski proces razvoja, ki vodi nov izdelek od ideje do uvedbe na trg (slika 1) (Veryzer, 1998, str. 308).

Slika 1: Večstopenjski proces razvoja novega izdelka



Vir: Poolton, Barclay, 1998, str. 204

Kot je prikazano na sliki 1, teh sedem stopenj vključuje idejo, predhodno ocenitev, koncept, razvoj, testiranje, poskusno proizvodnjo in uvedbo izdelka na trg (Davis, 1988, str. 104). Stopenjski način preverjanja, t. i. »stage-gate system« je najsodobnejša metoda za upravljanje inovacijskega procesa. Inovacijski proces je razdeljen na več jasno opredeljenih stopenj in na koncu vsake stopnje so vrata oziroma kontrolna točka. Vodja projekta, ki dela s skupino ljudi z različnih področij, mora k vsakim vratom prinesiti vsa potrebna dokazila, da lahko projekt prestopi v naslednjo stopnjo. Na primer za prestop iz stopnje poslovnega načrta v stopnjo razvoja izdelka potrebujemo dokazilo o raziskavi trga, o potrebah in interesih kupcev, primerjalno analizo in tehnično oceno. Višji managerji opravljajo funkcijo »vratarja«, ki pri vsakem vходу ugotavlja, ali projekt ustreza vsem kriterijem in ali sme vstopiti v naslednjo stopnjo, ki je vedno povezana z višjimi stroški. Vratarji sprejmejo eno od štirih odločitev: dalje, prekini, zadrži, ponovno preglej in predelaj. Vodja projekta in njegova skupina dobro poznata kriterije, ki veljajo za

vsako stopnjo, in od njih se pričakuje, da projekt pripeljejo od začetka do dokončne uvedbe na trg ali pa ga zavrnejo. Ta sistem se razlikuje od sistema, ki ga običajno uporabljajo v podjetjih, ko proces razvoja novega izdelka potuje od oddelka do oddelka in pri tem ves čas zamenjujejo vodje projektov. Stopenjski sistem ima veliko prednosti, kot na primer vnos stroge discipline v sam inovacijski proces, seznanjanje udeležencev z vsemi stopnjami, jasna opredelitev odgovornosti vodje projekta in skupine za vsako stopnjo posebej (Kotler, 1998, str. 321 – 322). Danes je opisani stopenjski način preverjanja deležen tudi mnogih kritik. Najverjetneje zaradi poenostavitve samih postopkov je bilo za upravljanje procesa razvijanja novega izdelka razvitih še mnogo drugih metod, ki se razlikujejo glede na postopke in integrativne mehanizme, vendar pa zgodnje faze teh sistemov običajno vključujejo snovanje idej, predhodne tržne in tehnološke ocene, izčrpne trženjske študije in tržne raziskave, poslovne analize in določanje trženjske strategije še pred razvijanjem izdelka (Veryzer, 1998, str. 308).

1.3.2. Razvoj edinstvenih novih izdelkov – diskontinuirane ali radikalne inovacije

Radikalna inovacija pomeni nov izdelek, ki vključuje bistveno drugačno osnovno tehnologijo in nudi bistveno večje koristi kupcem glede na prejšnje izdelke v panogi. Radikalni inovator je podjetje, ki prvo komercializira radikalno inovacijo (Chandy, Tellis, 2000, str. 2). Radikalni novi izdelki pa igrajo pomembno vlogo pri pridobivanju konkurenčnih prednosti in lahko znatno prispevajo k rasti podjetja in dobičkonosnosti. Razumevanje razlik med diskontinuiranimi in kontinuiranimi (postopnimi) procesi razvijanja novih izdelkov je bistveno za učinkovito vodenje razvoja diskontinuiranih izdelkov. Diskontinuirane inovacije se nanašajo na radikalno nove izdelke, ki vključujejo dramatične preskoke v smislu kupčevega zaznavanja in uporabe izdelka. Pogosto ti tipi izdelkov vključujejo razvoj ali uporabo pomenljivo novih tehnologij. Letala, avtomobili, osebni računalniki in televizorji so bili diskontinuirane inovacije, ko so bili prvič uvedeni na trg. V mnogih primerih, kot v primeru prvega osebnega računalnika, ki je bil osnovan na novi tehnologiji in je meril na trg, ki je bil popolnoma neseznanjen s tovrstnim izdelkom, so taki diskontinuirani izdelki dejansko ustvarili novo panogo. Taki izdelki pomenijo edinstvene razvojne in komercialne izzive zaradi visoke stopnje negotovosti, ki se tiče njihove tehnološke in tržne izvedljivosti (Veryzer, 1998, str. 305). O diskontinuiranih inovacijah so govorili na različne načine. Termini kot so radikalen, prelomen, revolucionaren, res nov, so se vsi nanašali na izdelke, ki

vključujejo dramatične odmike od obstoječih izdelkov ali njihovih logičnih razširitev. Radikalnost je odvisna od izkušenosti, ki jo imajo zaposleni v organizaciji z inovacijo, ki jo razvijajo. Tehnološka inovacija pa je definirana kot stopnja novosti, ki jo morajo podjetja uvesti za reševanje kritičnih tehnoloških problemov, ko razvijajo nov izdelek (Veryzer, 1998, str. 306). Pomembna je ugotovitev, da je od vseh novih izdelkov le deset odstotkov resnično novih. Ti izdelki predstavljajo največji strošek in tveganje, ker so novi za podjetje in za trg (Kotler, 1998, str. 317).

V primeru radikalnih novih izdelkov je pogosto skoraj nemogoče izvesti aktivnosti kot pri kontinuiranih izdelkih. Radikalni novi izdelki pogosto zahtevajo intenziven tehnološki razvoj in podaljšujejo razvojne čase, ki lahko trajajo tudi 10 do 20 let. Trženjske priložnosti za take izdelke so pogosto nespecifične in nejasne. Konvencionalne tehnike trženjskega raziskovanja skupaj z zanašanjem na zgodnje ključne kupce v začetnih fazah procesa le malo pomagajo pri formuliranju in zgodnjem razvoju teh izdelkov, saj kupci ne morejo z ničimer primerjati izdelka in tudi nimajo nujno zmožnosti, da bi si v duhu predstavljali potencial radikalno inovativnega izdelka. Zato je za te izdelke konvencionalni pristop k razvijanju novih izdelkov, ki je opisan v prejšnjem poglavju, neprimeren ali celo škodljiv (Veryzer, 1998, str. 309). Naključnost in slučajnost igrata pomembno vlogo v razvoju teh tipov novih izdelkov (Veryzer, 1998, str. 318).

Če podrobneje pogledamo še visoko inovativne nove izdelke za proizvodno porabo, ugotovimo, da so le-ti pogosto tudi edinstveni izdelki. To lahko razložimo z upoštevanjem dejstva, da so izdelki za proizvodno porabo tudi visoko tehnološko intenzivni. Edinstvenost izdelka pomeni, da je nekdo sposoben ustvariti in uporabiti v obliki izdelka novo znanje, ki ga drugi nimajo. Edinstveni izdelki so običajno visoko inovativni in novi za trg, izdelki, ki zadovoljujejo potrebe kupca bolje kot konkurenčni izdelki, novi izdelki, ki lahko prinašajo zniževanje stroškov ter so v splošnem bolj trajni, zanesljivi in kakovostni kot njihovi predhodniki. Edinstvenost izdelkov za proizvodno porabo je osnovana na visoko inovativni naravi izdelka, kar je razumljivo z upoštevanjem dejstva, da novi izdelki za proizvodno porabo vsebujejo velik delež tehnologije. V takem primeru so lahko prednosti novega izdelka in konkurenčnost izdelkov, ki sledijo, osnovani na ustvarjanju in uporabi novega tehnološkega znanja, katero dejansko velja kot glavni razlog, zakaj podjetja sploh investirajo v raziskave in razvoj (Lindman, 2000, str. 248).

Schmidt in Calantone trdita, da se managerji kljub znakom, da bo izdelek neuspešen, ne odločajo za prekinjanje projektov razvijanja radikalno novih

izdelkov, saj nočejo prevzeti odgovornosti, da bi z napačno odločitvijo izpustili morda enkratno poslovno priložnost za podjetje (Schmidt, Calantone, 1998, str. 111). Po drugi strani pa sta McDermott in Gina Colarelli O'Connor mnenja, kateremu se pridružujem tudi sama, da je pogosto težko pridobiti podporo za radikalne projekte v velikih podjetjih, kjer se zaradi notranje kulture in pritiskov pogosto zavzemajo za manjše tveganje, takojšnje nagrade in postopne projekte. Zanimivo je tudi, da je mnogo manj znanega o učinkovitem vodenju procesov razvijanja radikalnih kot pa postopnih izboljšav izdelkov. Pogosto tako posamezniki kot tudi projektni timi sami poskušajo premakniti radikalne projekte naprej tudi v podjetjih, ki sicer niso naklonjena tovrstni negotovosti. Razloge za to pa najverjetneje predstavljajo svojevrstni izzivi, ki jih pri tipičnih postopnih inovacijah ni zaslediti (McDermott, Colarelli O'Connor, 2002, str. 424). Tu gre predvsem za iskanje lokacije proizvodnje znotraj podjetja, kako zgraditi učinkovito proizvodnjo, ki izkorišča prednosti, ki jih inovacija ponuja, ter ustvarjanje novega trga (McDermott, Colarelli O'Connor, 2002, str. 428).

1.3.3. Prenos inovacijske dejavnosti na zunanje partnerje (»outsourcing«)

Prav tako, kot se podjetja odločajo za prenos nekaterih dejavnosti na zunanje partnerje, je ena od možnosti tudi prenos inovacijske dejavnosti. Za podjetje je pri prenosu na zunanje partnerje bistveno, da dobi enako ali boljšo kakovost storitve ob nižjih ali enakih stroških. Danes zahteva inoviranje kompleksno znanje, ki ga lahko obvladuje le široka mreža strokovnjakov, kar pa je za mnoga podjetja nedostopno. Strateški prenos inovacijske dejavnosti na zunanje partnerje podjetjem omogoča, da pridejo do obranljivega vodilnega položaja in s trga izrinejo konkurenta ali potencialnega tekmeca. Vodilna podjetja so s prenosom inovacijske dejavnosti na zunanje partnerje znižala inovacijske stroške in zmanjšala tveganja za 60 do 90 %. Strateško upravljanje prenosa na zunanje partnerje je verjetno najbolj učinkovito orodje v managementu, prenos inovacijske dejavnosti pa je njegovo novo področje (Quinn, 2000, str. 13). Odvisno od zmožnosti in potreb se lahko podjetje odloči za dobičkonosen prenos na zunanje partnerje skoraj vsakega elementa v inovacijski verigi (Quinn, 2000, str. 14). Prenos ključnih faz razvoja novega izdelka na zunanje partnerje pa pospeši proces in zmanjša stroške (Quinn, 2000, str. 17). Podjetja so prišla do ugotovitve, da sodelovanje s partnerskim zunanjim inovatorjem na eni strani in distribucijskimi partnerji na drugi strani zmanjšuje inovacijske stroške in enormno poveča vrednost inovacije za kupca. Tak odnos ima prednosti tako za začetno uvajanje

izdelka kot tudi za kasnejše modifikacije izdelka (Quinn, 2000, str. 18).

Razlogi, da podjetja različnih velikosti vedno bolj koristijo prenos posameznih sklopov inovacijske dejavnosti na zunanje partnerje, so:

- kadrovske omejitve znotraj podjetja,
- pomanjkanje talentiranih strokovnjakov – podjetja nimajo motivacije ali pa dovolj poglobljenega znanja na vseh potrebnih tehnoloških področjih,
- manjše tveganje – podjetje, ki se odloči za prenos na zunanjega partnerja, ve, da si ne more privoščiti razvojnega tveganja za vsako želeno inovacijo, medtem ko najeti partner razprši tveganje na sedanje in bodoče stranke, saj je osredotočen na točno določeno problematiko in ima več možnosti ponuditi za eno stranko neuspelo inovacijo drugi, ki ji morda ustreza. Poleg tega pa en neuspeh lažje razporedi, saj je tveganje z določenih deležem obračunano tudi v ceni storitve (Quinn, 2000, str. 25),
- težavno privabljanje talentov v podjetje – za časovno omejeno aktivnost podjetje ne bo moglo privabiti dovolj talentiranih ljudi za delo v podjetju, saj si taki ljudje poiščejo zaposlitev pri specializiranih podjetjih in inovacijskih hišah, kjer so njihovi talenti priznani in nagrajeni,
- hitrost uvedbe novega izdelka na trg – podjetja nov izdelek lahko hitreje uvedejo na trg, saj se izognejo časovnim zamudam zaradi zaposlovanja, razvoja infrastrukture in notranjega odpora do novih idej. Manjša podjetja, ki sprejmejo take naloge, so običajno bolj fleksibilna, spretna in preudarna glede novih idej kot velika podjetja. Za svoj uspeh morajo inovirati, ali pa propadejo (Quinn, 2000, str. 27).

1.4. Organizacijska struktura in razvoj novih izdelkov

Organizacijska struktura podjetja lahko spodbuja ali pa odvrta sprejemanje novih idej in izdelkov (Nijssen, Frambach, 2000, str. 126). Dober pretok informacij in povezave znotraj podjetja so pogoj za uspeh novih izdelkov na trgu (Millson, Wilemon, 2002, str. 2). Vzrok za neuspehe, ki jih podjetja doživljajo s svojimi novimi izdelki, je velikokrat slaba organizacija skupinskega dela. Če želi biti podjetje pri razvoju novega izdelka uspešno, mora vzpostaviti zelo učinkovito organizacijo za upravljanje procesa razvijanja novega izdelka. Pri *tradicionalnem modelu zaporednosti* je postopek naslednji: oddelek za razvoj in raziskave pride do dobre, sveže ideje in jo prouči, skupina oblikovalcev poskrbi za obliko izdelka, temu sledi proizvodnja izdelka in nato prodaja. Vendar pa lahko zaporedni pristop

povzroči kar precej težav. Zaposleni v proizvodnji večkrat pošljejo že narejeni vzorec nazaj k inženirjem, ker menijo, da so predvideni stroški za proizvodnjo previsoki; inženirji potem zopet izgubljajo čas s preoblikovanjem izdelka. Ko pozneje prodajno osebje izdelek pokaže kupcem, v podjetju ugotovijo, da ga po načrtovani ceni ne morejo prodajati, ker izdelek ne zadovoljuje potreb in želja kupcev. Prodajna služba se jezi na inženirje, osebje iz oddelka za raziskave in razvoj je prepričano, da je prodajno osebje nesposobno, in tako nastane vsesplošno obdolževanje. Rešitev je popolnoma jasna. Da bi pospešili razvoj novega izdelka, mnoga podjetja uvajajo skupinski pristop, tako imenovani *sočasni razvoj izdelka*. Učinkovit razvoj izdelka zahteva od vsega začetka tesno sodelovanje med raziskavo in razvojem, inženiringom, proizvodnjo, nabavo, trženjem ter financami. Idejo izdelka je potrebno proučiti s stališča trženja in proces razvoja mora ves čas aktivno spremljati posebna skupina ljudi z različnih funkcionalnih področij. Iz študij japonskih podjetij je razvidno, da njihovi izdelki doživljajo uspeh predvsem zaradi medfunkcijskega sodelovanja. Omeniti pa je treba tudi, da japonska podjetja v projekt novega izdelka zelo zgodaj vključijo kupca, da dobijo tudi njegovo mnenje o izdelku (Kotler, 1998, str. 320). Seveda pa ima tudi sočasni razvoj svoje pomanjkljivosti. Nenavadno hiter razvoj izdelka predstavlja večje tveganje in tudi višje stroške kot pa počasnejši in bolj sistematičen zaporedni pristop, ustvarja pa tudi večjo napetost in zmedo v sami organizaciji procesa. V hitro spreminjajočih se panogah, ki se soočajo z vedno krajšim življenjskim ciklusom izdelka, prednosti hitrega in fleksibilnega razvoja izdelka daleč presegajo vsa tveganja (Kotler, 1998, str. 321).

Upravljanje razvoja novih izdelkov je v veliki meri odločanje, ali možnosti za uspeh so, ali jih ni, od ideje pa vse do uvajanja izdelka na trg (Cooper, Kleinschmidt, 1995, str. 374). Kako najbolje organizirati razvoj novih izdelkov, kam v podjetju postaviti odgovornost za razvoj novih izdelkov ter kdo naj vodi projekte razvijanja novih izdelkov, so v podjetjih vedno aktualna vprašanja, na katera iščejo odgovore. Če podrobneje pogledamo, do kakšnih odgovorov so prišli raziskovalci, vidimo, da so Booz, Allen in Hamilton identificirali dve organizacijski obliki, ki sta bili razviti posebej za zadovoljevanje potreb programov za razvijanje novih izdelkov. Oddelek za nove izdelke s stalno zaposlenimi ima zadolžitve in odgovornosti predlaganja ciljev za nove izdelke, sprejemanje odločitev in usmerjanje napredka projektov skozi vse faze razvoja. Odgovornost ljudi v tem oddelku je poln delovni čas namenjena samo razvijanju novih izdelkov. Delegiranje odgovornosti za nove izdelke odboru za nove izdelke je predhodna struktura oddelka za nove izdelke. Odbor je zadolžen za ocenjevanje in koordinacijo novih izdelkov v podjetju, vendar pa zaposleni izpolnjujejo svoje obveznosti samo del delovnega časa, saj imajo druge primarne naloge in odgovornosti. Souder je

identificiral še nekaj drugih organizacijskih struktur razvijanja novih izdelkov. Čeprav je menil, da je funkcijska struktura odlična za upravljanje običajnih situacij z dobro poznanimi tehnologijami, stabilnim okoljem, nizko stopnjo razvoja izdelkov in dobro opredeljenimi trgi, so drugi menili, da so projekti, razviti z uporabo funkcijske strukture, manj uspešni od projektov, razvitih s pomočjo matrične strukture ali z medfunkcijskim projektnim timom. V Souderjevi raziskavi je struktura divizijske ali strateške poslovne enote, v kateri je vsak profitni center, odgovoren za komercializacijo novih izdelkov, zmožen odgovarjati na različne tržne potrebe in razvojne izboljšave izdelkov. Tretja možnost je organizirati obstoječe izdelke v strateško poslovno enoto ali profitni center in za pospeševanje razvoja radikalnih inovacij oblikovati novo divizijo podjetja ali posebno skupino, katere naloga je uvajanje tveganih novih izdelkov na trg. Tako odgovorni za proces razvijanja novih izdelkov v podjetjih skrbijo za razvoj formalnega procesa razvijanja novih izdelkov, dokumentiranje in izboljševanje procesa, pospeševanje procesa razvoja ter uporabo znotraj podjetja. Ta način pomaga zagotavljati, da se metode in postopki razvijanja novih izdelkov izvajajo na standarden način tako za posamične projekte kot tudi v vseh profitnih centrih (Griffin, 1997, str. 442). Raziskave kažejo, da več kot polovica podjetij ne uporablja enotne organizacijske strukture. Najbolj uporabljan način za bolj inovativne projekte razvijanja novih izdelkov je poročanje vodji funkcijskega področja (Griffin, 1997, str. 443).

Z namenom, da omilijo tveganje, povezano z razvojem novih izdelkov, se mnoga podjetja vključujejo v poslovne povezave, ki lahko izboljšajo upravljanje inovacijskih procesov in same rezultate novih izdelkov. Poslovna povezava je nepretrgano formalno poslovno razmerje med dvema ali več neodvisnimi organizacijami za doseganje skupnih ciljev. Organizacije se vključujejo v povezave zaradi pospeševanja hitrosti inoviranja, premagovanja proračunskih omejitev, razprševanja tveganj in pridobivanja dostopa do virov (Sivadas, Dwyer, 2000, str. 31).

Eno od dejstev, ki sem jih opazila, je, da se tistim zaposlenim, ki so za čas trajanja razvoja novega izdelka razporejeni na delo na projektu, ki je lahko tudi dodatno delo, dodatne finančne nagrade le redko izplačajo. Zanimivo je, da niti najboljša podjetja ne nagrajujejo z dobički, osnovanimi na projektu ali delnicami kot nagradami. Najpogosteje uporabljan vir nagrajevanja je zaključna večerja za celoten tim na račun podjetja (Griffin, 1997, str. 445).

1.4.1. Pomen medfunkcijskih timov

Diferenciacija z razvijanjem novih izdelkov je ena najučinkovitejših strategij za doseganje uspeha podjetja. Delovni timi, ki jih podjetja izbirajo za izvedbo procesov razvoja novih izdelkov, pa so jedro te strategije. Odgovorni so za razumevanje kupčevih potreb, pridobivanje informacij o trgih, tehnologijah, konkurenci in virih s ciljem združiti vse te potrebe in informacije v zanesljive, učinkovito izdelane koncepte izdelkov, ki so dobičkonosni za podjetje in imajo svojo vrednost za kupca. V tem smislu je medfunkcionalnost postala ena osnovnih značilnosti timov za razvijanje novih izdelkov, ki v zadnjih letih postaja vse bolj popularna (Valle, Avella, 2003, str. 32).

Hitre spremembe in tehnološka razpršenost, pa tudi vse hujša konkurenca so še okrepile potrebe po kompleksnih in zelo neobičajnih inovacijah. Kot rezultat je postala uporaba medfunkcijskih timov za razvoj novih izdelkov izjemno pomembna. Vzrok priljubljenosti medfunkcijskih timov je tudi spoznanje, da njihova uporaba vodi do uspešnejših novih izdelkov (McDonough, 2000, str. 222). Medfunkcijski timi nudijo možnost ocenitve idej z različnih zornih kotov in tako povečajo možnost pravilnega odločanja (Isenhour, Payne, 1991, str. 20). Predstavljajo učinkovito organizacijsko strukturo, ki omogoča pravočasno predajanje visoko kakovostnih in lahko proizvedljivih izdelkov (Lundquist, Sundgren, Trygg, 1996, str. 311). Običajni so v mnogih projektnih organizacijah, ki razvijajo nove izdelke. Popularnost tovrstnih pristopov potrjuje managerska prepričanja, da integracija in hkratna izvedba številnih nameravanih aktivnosti vodi k izboljšanim procesom konstruiranja izdelka in boljši kvaliteti novega izdelka (Swink, 2000, str. 209). Četudi so odlike medfunkcijskih timov za razvijanje novih izdelkov zelo poudarjane, bi nekateri lahko sklepali, da je že samo oblikovanje takih timov zadostno za bistveno izboljšanje kakovosti novega izdelka, kar pa seveda ne drži (Sethi, 2000, str. 1). Timi za razvoj novih izdelkov morajo najti način za pospešitev uvedbe izdelka na trg, skupaj z izboljšanjem njegove kvalitete in zmanjšanjem stroškov. Medfunkcijski timi so se izkazali kot ustrezni pri spoprijemanju s temi izzivi (Ragatz, Handfield, Scannell, 1997, str. 190). Za uspešno delovanje medfunkcijskih timov za razvoj novih izdelkov je potrebno (McDonough, 2000, str. 221):

- postaviti primerne projektne cilje,
- dati timu potrebna pooblastila za odločanje,
- dodeliti timu najboljše kadre in
- ustvariti produktivno ozračje.

Sočasni inženiring je ena od metod in tehnik, ki pomaga reševati poslovne

probleme s krajšanjem časa, potrebnega za razvoj novega izdelka. Menim, da je to nadgradnja medfunkcijskega tima zaradi točno določenih pravil. Deluje na principu sodelovanja različnih poslovnih funkcij v razvojnem procesu že v zgodnjih fazah z namenom, da nov izdelek postane posel vseh. Timsko delo in integracija poslovnih funkcij je bistvena komponenta sočasnega inženiringa. Kjer je mogoče, se uveljavlja ideja o vzporednem delu, da se izgublja čim manj dragocenega časa. Tako je trženjska funkcija zadolžena za raziskavo potreb kupcev, razvojni inženirji za izvedbo primerne oblike, proizvodnji inženirji za prilagoditev izdelka za proizvodnjo ipd. Vse faze razvoja novega izdelka od zamisli do začetka prodaje – nabava, finance, trženje in prodajne organizacije, vključujejo veliko neinženirjev (Poolton, Barclay, 1998, str. 205, 206). Decentralizirano okolje pospešuje medfunkcijsko komunikacijo in timsko delo, ki je pomembno za sočasni inženiring. Integracijski mehanizmi, kot so medfunkcijski timi in delovne skupine, tudi igrajo ključno vlogo v sočasnem inženiringu. Standardizacija in formalizacija postopkov omogočata, da se nekaterim kadrom delovne naloge za določeno časovno obdobje tudi spremenijo, saj le tako lahko doprinesejo k hitrejšemu razvoju novih izdelkov in tako pomagajo h gladkemu prehodu na redno proizvodnjo (Flynn, 1994, str. 4).

Medfunkcijska integracija je prinesla bolj odzivne procese razvijanja novih izdelkov, ne predstavlja pa končnega rezultata v iskanju še bolj učinkovitega razvijanja novih izdelkov. Nekatera tehnološko zahtevna podjetja so že naredila prve korake z integracijo kupcev in dobaviteljev v proces razvoja novega izdelka. Sodelovanje vključuje tudi sinergijo – to pomeni, da rezultati razvijanja novih izdelkov presegajo vsoto zmožnosti posameznikov, ki sodelujejo v procesu (Jassawalla, Sashittal, 1998, str. 237). Aplikacije, osnovane na internetu, lahko igrajo pomembno vlogo pri razvijanju novih izdelkov. Še posebno kadar projekti vključujejo številne time z različnih lokacij, je tako orodje lahko učinkovito sredstvo komunikacije in širjenja informacij. Internet in intranet omogočata vodenje projekta in izmenjavo projektnih podatkov. Uporaba povezav in na svetovnem spletu osnovanih sistemov članom tima omogoča lahek dostop do inženirskih risb, tridimenzionalnih modelov, seznamov parametrov, rezultatov prototipnih testiranj in drugih inženirskih informacij. Medmrežje dovoljuje članom tima dostop do informacij o strukturi in načrtih projekta, sestankih, novostih v skupinah ter elektronske oglasne deske. Elektronski medij ne lajša samo dela, ki vodi do pomembnih mejnikov pri razvoju novega izdelka, ampak omogoča tudi izmenjavo mnenj pred pomembnimi odločitvami in tako pripomore k pravilnejšim odločitvam (Hameri, Nihtilä, 1997, str. 77). Posebno v primerih, ko so člani tima raztreseni po svetu, lahko njihove različne kulturne vrednote vodijo do konflikta, nerazumevanja in neučinkovitega opravljanja dela na eni strani ter veliko dobrih idej in kreativnega reševanja težav na drugi strani (Sivakumar, Nakata, 2003, str. 397).

1.4.2. Organizacija projektnih timov

Oblikovanje medfunkcijskih timov pri razvoju novih izdelkov vodi do večje uspešnosti projektov. Vendar pa je doseganje uspešnosti medfunkcijskih timov bolj zapleteno, kot so si mnogi prvotno predstavljali. Med faktorji za doseganje uspešnosti, ki jih je identificiral McDonough v svoji raziskavi, je najpogosteje omenjeno zagotavljanje sodelovanja med člani tima, postavitve primernih projektnih ciljev in zagotavljanje dobrega vodstva tima (McDonough, 2000, str. 221). Zato je vodenje medfunkcijskih timov eden od izzivov pri razvijanju novih izdelkov, saj članov tima z različnih funkcijskih področij ni ravno enostavno pripraviti do sodelovanja, vzajemnega delovanja in jih pripeljati do soglasja. V večini primerov v praksi imajo prevlado nad aktivnostmi razvijanja novih izdelkov v razvojno-raziskovalnih oddelkih. Sodelovanje trženja in proizvodnje lahko vzpodbudijo le posebne aktivnosti višjega posloводства, s tem da prisilijo razvojno-raziskovalne oddelke v delitev nadzora in oblikujejo medfunkcijske time, ki odločajo o poteku razvijanja novega izdelka (Jassawalla, Sashittal, 2000, str. 46).

Nekatere študije inoviranja v podjetjih so pokazale, da je za uspeh bistven posameznik, ki pospešuje inoviranje. Ta posameznik običajno pride na dan z najboljšo idejo ter vlaga znaten del časa in truda v pridobivanje virov in potrebne podpore za uresničitev ideje. Posamezniki so tako gonilna sila uspešnih inovacij. Zdi se, da se naredi le malo za izboljšanje učinkovitosti tima, vse dokler eden od članov tima ne prevzame osebne odgovornosti za spremembo (Weldon, 2000, str. 246).

Tako kot izdelki se razvijajo tudi projektni timi in ena od tehnik, ki pomaga podjetjem v tekmovalnem konkurenčnem boju in je vse bolj priljubljena, je ustanavljanje učečih se timov – timov, ki ustvarjajo in uporabljajo znanje hitro in učinkovito. Dejavniki, ki izboljšujejo zmožnost novih projektnih timov za učenje, vključujejo temeljito pregledovanje projektnih informacij, postavitve trdnih projektnih ciljev in sledenje strogim procesom razvijanja novih izdelkov (Lynn, Skov, Abel, 1999b, str. 439).

1.5. Preverjanje možnosti za uspeh izdelka na trgu – tržne raziskave

Uspeh novih izdelkov temelji na zanesljivih in izčrpnih tržnih raziskavah (Stewart-Allen, 2000, str. 20). Zgodaj opravljene tržne raziskave so ključni razlikovalni dejavnik med uspehom in neuspehom. Ena od težav izvira iz splošnega prepričanja, da je tržno raziskovanje aktivnost, ki se izvaja tik pred uvedbo izdelka na trg. Takrat pa se lahko naredi le malo za spreminjanje izdelka. V izogib tej nevarnosti je potrebno uporabiti inovativne metode tržnih raziskav že v zgodnjih fazah razvoja izdelka (Laitin, Klaperman, 1994, str. 44). Tržne raziskave so ena prvih stvari, ki naj bi bile narejene, takoj ko nekdo pride z idejo za nov izdelek ali storitev (Laitin, Klaperman, 1994, str. 45). Pridobivanje informacij skozi ves proces razvoja novega izdelka je izredno pomembno in tudi kritično – informacije postajajo vse bolj učinkovite in zanesljive, ko se projekt giblje skozi faze razvoja proti komercializaciji. Nenehno spremljanje novosti in spreminjanje tako trženjskih kot tudi proizvodnih planov je potrebno skozi cel proces razvoja do uvedbe izdelka na trg v odgovor na reakcije kupcev in konkurence ter na tehnološke spremembe in spremembe ekonomskega okolja. Zato je pazljiva izvedba tržnih raziskav zaželeno za pridobitev ključnih informacij o kupcih in določitev učinkovitih trženjskih aktivnosti, kot tudi za zagotavljanje povratnih informacij med in po uvedbi novega izdelka na trg (Di Benedetto, 1999, str. 531). Trženjsko predvidevanje je neprecenljivo zlasti pri komercializaciji novih izdelkov ali storitev (Lynn, Schnaars, Skov, 1999a, str. 565). Predvidevanje prodaje popolnoma novih tehnoloških izdelkov je še posebno pomembna, a hkrati zelo nezanesljiva naloga. Medtem ko nekatere inovacije napredujejo in dosegajo velike rasti tržnih deležev ter prinašajo ogromne zaslužke, nekatere inovacije ne služijo ničemur. Predlaganih je bilo veliko modelov, ki naj bi bili uporabni za napovedovanje uspešnosti novih izdelkov. Med najpopularnejšimi tehnikami so fokusne skupine, raziskave med kupci, testiranje koncepta, metoda delphi, ocene mnenj poznavalcev, intervjuji s prodajnim osebjem, sodbe vodstva, analize ključnih kupcev, percepcijski zemljevidi in analize conjoint. Te tehnike so lahko posebno uporabne v zgodnjih fazah inovacijskega procesa, še preden so na razpolago aktualni prodajni podatki. Izbira tehnike tržne raziskave je močno odvisna od značilnosti izdelka in trga. V tehnološko zahtevnih panogah, kot sta npr. računalništvo in telekomunikacije, so spremembe hitre, zato so uvedbe novih izdelkov na trge hitre in pogoste, kar pomeni, da je podatkov pogosto malo ali jih sploh ni. Kaže, da je za tehnološko zahtevne nove izdelke bolj primeren drugačen niz napovedovalnih modelov kot pri napovedovanju prodaje tehnološko manj zahtevnih izdelkov, kot npr. mila ali kosmiči. Malo verjetno je pričakovati, da bi bili vsi napovedovalni modeli novih izdelkov enako učinkoviti ne glede na značilnosti izdelka in trga. Nadalje otežuje

izbiro tudi že dobro znana razlika med izdelki za proizvodno porabo in izdelki za široko porabo. Ocenjevanje tržnega potenciala in napovedovanje prodaje tehnološko zahtevnih izdelkov je znatno težje za izdelke za proizvodno porabo kot za izdelke široke porabe. Tradicionalne tehnike trženjskega raziskovanja, ki se na veliko uporabljajo za testiranje vsakdanjih gospodinjskih izdelkov, so pogosto skrajno neprimerne pri radikalno novih tehnoloških izdelkih zunaj področja kupčevih direktnih izkušenj (Lynn, Schnaars, Skov, 1999a, str. 566). Lynnovе raziskave so pokazale, da so za uspešne tehnološko zahtevne nove izdelke bolj primerne in uporabljane kvalitativne tehnike, kot sta sodbe strokovnjakov v podjetju in viharjenje možganov. Pri tehnološko manj zahtevnih uspešnih novih izdelkih prevladujejo tradicionalne kvantitativne tehnike, kot so raziskave med kupci, raziskave kupčevih namer in posamični intervjuji s kupci in prodajnim osebjem (Lynn, Schnaars, Skov, 1999a, str. 568).

Za izboljšanje rezultatov procesa razvijanja novih izdelkov predstavljajo različna orodja in tehnike pomembno priložnost. Lahko se uporabljajo za izboljšanje kvalitete managerskih odločitev v različnih fazah procesa razvijanja novega izdelka in tako izboljšajo povprečni delež uspešnosti novih izdelkov. Take izboljšave so pomembne, ko delež neuspešnosti ostaja visok, stroški neuspeha pa so znatni. Pomanjkljiva uporaba preizkušenih tehnik se je izkazala kot resna notranja ovira pri uspešnem uvajanju novih izdelkov na trge. Uporaba orodij in tehnik je v praksi relativno nizka, čeprav med razširjenostjo različnih orodij obstajajo velike razlike. Podjetja pa, ki so sprejela orodja in tehnike v proces razvoja novega izdelka, le-te uporabljajo za prepoznavanje problemov in izpopolnjevanje ali napovedovanje uspešnosti novega izdelka. V zadnjih 30 letih je bilo razvitih mnogo metod sprotnega preverjanja, ali ima novi, razvijajoči se izdelek možnosti, da uspe na trgu. Večina orodij je bila zasnovana za obravnavanje različnih vrst problemov, in tako za uporabo v različnih fazah procesa razvijanja novega izdelka. Če podrobneje pogledamo, vidimo, da so tehnike snovanja idej namenjene pomagati podjetjem sistematično tvoriti veliko število idej za dobre nove izdelke. Konceptijski testi so mišljeni za optimizacijo novega izdelka. Simulirano testno trženje je predlagano kot poceni alternativa, ki pomaga k odločitvam za najbolj optimalni trženjski splet ali strategijo uvedbe novega izdelka na trg, modeli računalniškega predvidevanja pa predstavljajo pomoč pri napovedovanju uspešnosti novega izdelka. Določanje zahtev po kakovosti ali t. i. »QFD« je na splošno bolj primerna in integrirana tehnika, ki ugotavlja lastnosti, ki jih v izdelku iščejo kupci, in jih prevaja v tehnološke specifikacije (Nijssen, Frambach, 2000, str. 122). V tabeli 1 je prikazanih še več orodij in tehnik, ki pomagajo do uspešnejših novih izdelkov.

Orodja in tehnike se uporabljajo z veliko mero fleksibilnosti, glede na namen uporabe. Poglobljene analize, ki jih nudijo orodja in tehnike, večini podjetij pomagajo bolje razumeti njihove procese razvijanja novih izdelkov in končne dosežke. Dejstva pa kažejo, da orodja in tehnike žal niso v uporabi pri večini potencialnih uporabnikov (Nijssen, Frambach, 2000, str. 124). Izkazalo se je, da je pozitivna naravnost direktorjev podjetja do uporabe teh orodij in tehnik nujna (Nijssen, Frambach, 2000, str. 125). Podjetja pa, ki so zadovoljna z uporabo orodij in tehnik pri razvijanju novih izdelkov, bodo najverjetneje poskusila tudi druga, nova orodja in tehnike in bodo bolj odprta za sprejemanje kot podjetja brez pozitivnih izkušenj (Nijssen, Frambach, 2000, str. 127).

Tabela 1: Metode sprotnega preverjanja možnosti za uspeh novega izdelka na trgu

Metoda/model	Opis
Viharjenje možganov	Sistematičen kreativen skupinski pogovor, v katerem ni ovir za kreativno razmišljanje, tako da so udeleženci stimulirani za produkcijo novih idej preko asociacij.
Morfološka analiza	Način iskanja večjega števila teoretičnih rešitev problema z delitvijo problema v manjše dele problema. Rešitve se generirajo za vsak del problema in se končno združijo za rešitev celotnega problema.
Sinektika	Kreativni skupinski pogovor, v katerem je originalni problem preoblikovan v mnogo obsežnejši problem ali analogijo. Rešitve se generirajo za alternativni problem. V zadnji fazi se rešitve predrugačijo v rešitve originalnega problema.
Metoda delphi	Obsežna raziskava, sestavljena iz nekaj zaporednih intervjujev, v katerih so številni poznavalci vprašani po mnenju in viziji razvoja. Na osnovi povratnih informacij se ustvari eno generalno vizijo.
Fokusne skupine	Skupinski pogovor kupcev, v katerem le-ti reagirajo in diskutirajo o številnih temah. Cilj je pridobivanje informacij o prednostnih potrebah, željah ipd.
Življenjski cikel izdelka	Diagram, v katerem je v odvisnosti od časa prikazan obseg prodaje izdelka, ki se kaže v obliki S-krivulje. Lahko se uporablja za določitev faze življenjskega cikla, v katerem se tržišče nahaja, in pomaga narediti zaključke glede na potrebo prilagoditi obstoječi izdelek ali začeti z iskanjem novih izdelkov.
Koncepcijski test	Metoda, pri kateri številni kupci ocenjujejo koncept določenega izdelka. Koncept izdelka je kupcem razložen v pisni obliki ali vizualiziran na preprost način.
Analiza conjoint	Pristop za razvijanje koncepta z namenom določitve razmerja med lastnostmi izdelka in željami kupca. Vprašani razvrščajo razne koncepte izdelka, sestavljene iz različnih kombinacij lastnosti, osnovanih na preferencah.
Test domače uporabe	Pristop, kjer številni kupci v določenem časovnem obdobju testirajo nov izdelek doma. Kasneje se o izkušnjah diskutira.
Določanje zahtev po kakovosti ("QFD")	Metoda, zasnovana za pomoč novoizdelčnim timom pri identifikaciji in interpretaciji potreb in želja kupcev. Cilj je določiti pomen lastnosti izdelka in jih preoblikovati v tehnološke zahteve.
Omejeno lansiranje	Pristop predstavitve izdelka tržišču. Novi izdelek je najprej predstavljen v manjšem obsegu, s ciljem počasne širitve, da se zmanjša tržno tveganje. Med uvedbo na trg se vsebina trženjske strategije lahko spreminja.
(Simulirano) testno trženje	Metoda, ki predstavi kupcem alternativne trženjske spletne za nov izdelek z namenom določitve najboljše strategije uvedbe novega izdelka na trg. Testno trženje se lahko izvede z uporabo eksperimenta ali pa računalniške simulacije z uporabo modelov obnašanja kupcev.
Modeli napovedovanja trga / Modeli računalniškega predvidevanja	Običajno računalniški modeli za ocenjevanje trženjske uspešnosti novega izdelka.

Vir: Nijssen, Frambach, 2000, str. 123

1.6. Mala podjetja pri razvijanju novih izdelkov

Novi izdelki so življenjska sila tako velikih kot tudi malih podjetij. Sposobnost razvijanja novih izdelkov lahko pomembno prispeva k uspehu mnogih podjetij (Lynn et al., 1999, str. 320). Inoviranje je potreben pogoj ekonomskega napredka in kritični element v konkurenčnem boju podjetij. Mala podjetja znatno prispevajo k procesu inoviranja v splošnem in še posebno k tehnološkim spremembam. Čeprav velja, da verjetno nobena velikost podjetja ni izključno in nedvoumno optimalna za industrijsko inoviranje, pa vendar velja, da igrajo mala podjetja izrazito pomembno vlogo (Freel, 2000, str. 60). Splošno prepričanje na področju inovacij je, da velika podjetja s tradicijo redko uspejo z radikalnimi inovacijami. Radikalne inovacije običajno vzklijejo v majhnih podjetjih. Predstavljajo gonilno silo ekonomske rasti, ustvarile so nove panoge in povzročile rast majhnih podjetij v trženjske vodje (Chandy, Tellis, 2000, str. 1).

Raziskave Souderja in Songa so pokazale, da so mala podjetja, ki dajejo poudarek tehnološki superiornosti in radikalnim novim izdelkom nagnjena k neuspehu. Mala podjetja bi se morala osredotočiti na razvijanje novih izdelkov, ki so skladni s potrebami kupcev (Souder, Song, 1997, str. 21). V nasprotju z raziskavo, ki sta jo opravila Souder in Song, pa Terwiesch, Loch in Niederkofler trdijo, da mala podjetja lahko konkurirajo le na osnovi izvrstne tehnološke učinkovitosti, dobičkonosnost malih podjetij pa je primarno odvisna od panoge, v kateri je podjetje aktivno (Terwiesch, Loch, Niederkofler, 1998, str. 3).

Razumevanje kupčevih potreb je povezano z uspehom ali neuspehom novih izdelkov. Zmožnost pretvorbe kupčevih potreb v specifikacije in lastnosti izdelka je ključ do uspeha. Za doseganje uspeha novih izdelkov v malih podjetjih so pomembni tesni odnosi med kupcem in proizvajalcem in dobro poznavanje kupcev, natančen vpogled v želje kupcev in poznavanje mnenja kupcev o konkurenčnih izdelkih. Podjetja morajo biti sposobna opazovati obnašanje kupcev in zmožna reagirati v skladu s potrebami kupcev (Souder, Buisson, Garrett, 1997a, str. 466). Podjetja spodbujajo svoje zaposlene, da čim več časa preživijo pri kupcih, tako domačih kot tujih. Za natančno predvidevanje kupčevih potreb čez pet let je potrebno kupca poznati dovolj dobro. Za mala podjetja je zavedanje, da so v poslu zato, da služijo kupcem, še zlasti pomembno in naredila bodo vse za njihovo zadovoljstvo (Souder, Buisson, Garrett, 1997a, str. 470).

Menim, da imajo mala podjetja dobre možnosti za razvoj uspešnih novih izdelkov, saj jim fleksibilnost omogoča hitro preusmeritev projektnih aktivnosti, odločanje je manj zapleteno, saj je v procese vpletenih manj zaposlenih, posamezniki pa imajo

bolj celovit pogled na dogajanje v primerjavi z velikimi podjetji.

1.6.1. Ovire malih podjetij pri razvijanju novih izdelkov

Raziskave v španskih malih in srednje velikih podjetjih so pokazale, da so glavna ovira pri razvoju novih izdelkov visoki stroški, povezani s projekti razvoja novih izdelkov. Le-ti pogosto onemogočajo usmeritev v razvoj novih izdelkov. Poleg stroškov pa je negotovost, da trg novih izdelkov ne sprejme, drugi najpogostejši razlog, da podjetja ostajajo pri obstoječem izdelčnem spletu (March-Chordà, Gunasekaran, Lloria-Aramburo, 2002, str. 301). Poleg tega velika podjetja sprejemajo inovacije mnogo hitreje kot mala podjetja, še posebej če so vključeni prihranki obsega (Nijssen, Frambach, 2000, str. 125). V literaturi sem zasledila kar nekaj protislovnih trditev, ki za malo podjetje lahko predstavljajo oviro ali pa prednost. Ena od takih trditev (Freel, 2000, str. 61), s katero se ne strinjam je, da so se osnovna ali radikalna odkritja običajno dogajala znotraj ali velikih podjetij ali pa velikih državnih ustanov ter, da mala podjetja niso igrala pomembne vloge pri razvoju uspešnih novih izdelkov. Vendar pa mala podjetja uživajo enkratne prednosti, ker niso birokratska, so pa učinkovita, s pogosto neformalnim internim komunikacijskim sistemom ter fleksibilnostjo in prilagodljivostjo zaradi povezanosti s trgom. Nasprotno pa se mala podjetja soočajo z omejitvami, povezanimi s pomanjkanjem tehnološko kvalificirane delovne sile, nezadostno rabo zunanjih informacij in znanja, težavnostjo privabljanja in zagotavljanja finančnih sredstev ter s tem povezano nezmožnostjo razpršitve tveganja, nesposobnostjo managementa in visokimi stroški skladnosti s predpisi. V bistvu so prednosti, ki jih uživajo mala podjetja, v osnovi vedenjske, omejitve pa so vezane na vire. Hitrost tehnološkega napredka in širitve trženjskih kanalov je tako odvisna od kakovostnih kadrov in zadostnih finančnih sredstev, ki jih podjetje usmerja v razvoj novih izdelkov. Omejitve na strani virov lahko razvrstimo na štiri osnovne komponente: finance, management in trženje, človeški viri in informacije.

Finančni viri

Omejen dostop do finančnih sredstev in pomanjkanje sredstev sta najpogosteje omenjeni oviri za inovativnost v malih podjetjih. Inovacija pogosto zahteva stroške, ki presegajo zmožnosti notranjih virov podjetja, večje spremljajoče tveganje, višje stroške spremljanja napredovanja projekta predvsem zaradi nesposobnosti investorjev za ustrezno oceno tako tehnološke kot tudi projektne sposobnosti. Mala podjetja tako pogosto popuščajo pogojem financiranja, ki se kažejo v visokih, včasih pretiranih obrestih, zanašanju na kratkotrajno investiranje

in povsod navzoče pomanjkanje sredstev. V splošnem so pri inoviranju mala podjetja vedno posredno ali neposredno podvržena pomanjkanju kapitala (Freel, 2000, str. 61).

Management in trženje

Študije, ki se nanašajo na splošno sposobnost malih podjetij za inoviranje, dosledno usmerjajo pozornost k slabim izkušnjam v managementu in trženju. Kot kompleksen proces inovativnost zahteva izbrano osnovo managerskih pristojnosti. Med slabe strani managementa znotraj malega podjetja sodijo: slabo planiranje in ocenjevanje finančnih sredstev, ki vodi do sistematičnega podcenjevanja stroškov trženja in razvoja izdelkov; nezadostno delegiranje, ki drži pomembne informacije znotraj ozkega kroga ljudi; pomanjkanje funkcijskega znanja in podpore; hitre menjave kadrov in pomanjkljivo trženjsko prizadevanje, združeno z zanašanjem na ad hoc ali ustne dogovore o prodaji. Malo podjetje je omejeno pri možnostih zaposlovanja in usposabljanja ter težko obdrži visoko kvalificirane in kompetentne managerje. Razlogi se skrivajo v pomanjkanju kadrov, višini zahtevanega plačila in relativno visokih stroških usposabljanja, tako časovno kot tudi finančno, in pa potencialnih odhodih iz podjetja. V izogib zgornjim omejitvam predlagajo, da se v inovativnem malem podjetju okrepi managerske vire z navezovanjem stikov z zunanjimi viri, ki kažejo primerno naklonjenost ambicijam in ciljem podjetja ter so zadosti pogumni, da dovolijo prenos tihega znanja, znanja o katerem se ne govori (Freel, 2000, str. 62).

Kvalificirana delovna sila

Mala podjetja so redko sposobna zagotoviti primerno raven plač, možnosti razvoja kariere ali varnost zaposlitve in so posledično prikrajšana za najboljše kadre na trgu, katerim vse zgoraj omenjene ugodnosti lahko zagotovijo v velikih podjetjih. Taki viri pa so nujni za uspešno inoviranje, posebno v zgodnjih fazah razvoja izdelka, ne glede na to, ali so razvojne aktivnosti formalne ali neformalne. Za podjetja z znatnimi inovativnimi dosežki je značilno, da imajo večji delež tehnološko kvalificiranega osebja. Brez visoko usposobljenega kadra in soočenja s konkurenčnim trgom delovne sile postajajo mala podjetja zavezana ravni obstoječe tehnologije, ki še naprej spodkopava konkurenčnost (Freel, 2000, str. 63).

Zunanje informacije in povezave

Značilno je, da so podjetja, ki so uporabljala več informacij, v preteklosti dosegala boljše rezultate in bila bolj optimistična glede prihodnosti. Pomen dostopanja do zunanjih informacij nadgrajuje pomen mrežnega ali osebnega sodelovanja. Učinkovito odločanje zahteva informacije primerne vrste in v zadostni količini.

Nove informacije pa razen tega pogosto dajejo spodbudo za spremembe. Za mnoga mala podjetja brez funkcijskih specialistov ali visoke stopnje notranjih pristojnosti so stroški aktivnosti pridobivanja informacij previsoki ali pa so aktivnosti neusmerjene in lokalizirane. Pričakovati je, da bodo tehnologi zasledovali in urejali tehnološke informacije, finančniki pa predvsem finančne informacije. Če je v podjetju manj znanja za gradnjo konkurenčnih prednosti, na kar kaže omejenost pri virih, sta posledici prevelika specializacija in pomanjkanje moči. Zato sta povezovanje z drugimi organizacijami in splošno iskanje informacij mehanizma, s katerima lahko mala podjetja izboljšajo širjenje baze znanja in krepitev položaja v tržni niši. Aktivno zasledovanje in ustvarjanje zunanjih povezav je pomembna komponenta strategije najuspešnejših podjetij. Omejeno število zaposlenih narekuje malim podjetjem, da morajo imeti lahek dostop do zunanjih virov pomoči in informacij, da so zmožna nadoknaditi primanjkljaj v notranjih virih in strokovnem znanju (Freel, 2000, str. 63).

Ključ do razvoja inovativnih sposobnosti v malem podjetju vidim v nadgradnji strokovnega znanja na področju tehnologije in trženja. Prav tako večja in stalna informiranost vodi do uspešnejših novih izdelkov.

2. DEJAVNIKI USPEŠNOSTI NOVIH IZDELKOV

Število novih izdelkov, ki propadejo, je zaskrbljujoče – pri izdelkih, kjer gre v glavnem za razširitev skupin izdelkov, je neuspeh novih izdelkov ocenjen na 80 %. Po oceni družbe Cooper in Kleinschmidt okrog 75 % novih izdelkov propade že ob uvedbi na trg. Te ocene so seveda odvisne od kriterijev, s katerimi raziskovalci ugotavljajo neuspeh novega izdelka, tj. ali izdelek ni prinesel dobička ali pa je bil dobiček nižji od pričakovanega. Prav zato se te ocene za več kot še enkrat razlikujejo od ocen drugih avtorjev, ki sem jih v delu že omenila (glej poglavje 1.2., drugi odstavek). Razlogov, da toliko novih izdelkov doživi neuspeh, je veliko. Vodilni delavec lahko vztraja na uresničitvi zamisli o izdelku kljub negativnim rezultatom tržnih raziskav. Ali pa je zamisel dobra, pa je velikost trga precenjena. Tudi sam izdelek je lahko razlog za neuspeh, ker ni dobro oblikovan, ker je njegovo pozicioniranje na trgu napačno, ker njegovo oglaševanje ni dovolj učinkovito ali pa ima previsoko ceno. Velikokrat so stroški razvoja novega izdelka višji od pričakovanih ali pa je odziv konkurence močnejši, kot je podjetje pričakovalo (Kotler, 1998, str. 317). Obstajata dve temeljni poti, kako uspeti pri inoviranju izdelkov. Prva je izvajati projekte pravilno in druga je izbrati prave

projekte (Cooper, 2000, str. 39):

- izvajati projekte pravilno – Raziskave v zadnjih 20 letih so razkrile nešteto faktorjev uspešnosti. Na primer uporaba pravih medfunkcijskih timov, upoštevanje želja kupcev ter jasna, zgodnja in nespremenljiva definicija izdelka so dejavniki, ki vplivajo na pozitiven rezultat novega izdelka;
- izbirati prave projekte – Enako pomembno, a le redko omenjeno in upoštevano v strokovni literaturi, je izbiranje pravih projektov. Izbira projekta kot tudi izvedba projekta sta ključa do uspeha.

Nekateri avtorji so z raziskavami določili sklop ključnih dejavnikov, pomembnih za uspeh novega izdelka, drugi pa so se osredotočili le na posamezen dejavnik in poskušali prikazati njegov pomen. V nadaljevanju predstavljam sklope ključnih dejavnikov.

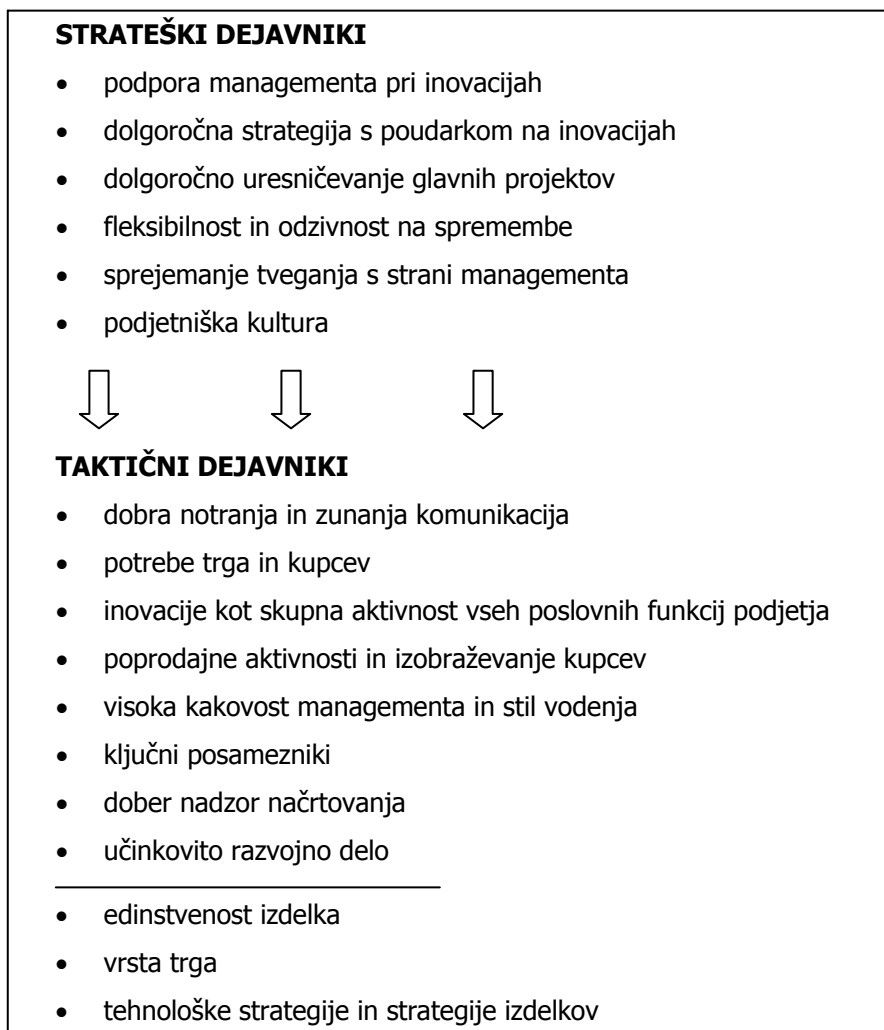
Cooper, eden vodilnih raziskovalcev na tem področju, je kot ključne dejavnike uspešnosti identificiral zadostna vlaganja v raziskave in razvoj, zadosten kadrovski in denarni potencial, organizacijo projektnih timov ter opredeljeno strategijo izdelkov podjetja, drugi avtorji pa so poudarili pomen načrtovanja, tržnih raziskav, kakovosti proizvodnega procesa, usmerjenosti h kupcem, hitrosti razvoja novega izdelka, podpore vodstva podjetja, informacijske tehnologije idr. Vodilna raziskava »New Prod«, ki je obsegala širši spekter dejavnikov uspešnosti in upoštevala alternativna merila uspešnosti novih izdelkov, je pokazala na naslednje dejavnike (Cooper, de Brentani, 1991, str. 76):

- koristnost izdelka – izvrstnost izdelka, z enkratnimi prednostmi za kupce, kakovost izdelka in vrednost za denar;
- dober koncept izdelka – dobro definiran izdelek in projekt že pred razvojno fazo;
- kakovost izvedbe tehnoloških aktivnosti – tehnična ocena, raziskave in razvoj, testi v podjetju, poskusna proizvodnja;
- tehnološke sinergije – močno ujemanje med potrebami projekta in oddelkom za raziskave in razvoj, tehnološke in proizvodne sposobnosti;
- kakovost izvedbe predrazvojnih aktivnosti – predhodna tržna in tehnična ocena, tržne raziskave, poslovne analize ipd.;
- trženjske sinergije – močno ujemanje potreb projekta s prodajo, distribucijo, oglaševanjem in promocijo ter trženjskimi spretnostmi v podjetju;
- kakovost izvedbe trženjskih aktivnosti – ocena trga, tržne raziskave, za začetek uvedba na testni trg;
- privlačnost trga – veliki, z velikimi potrebami in rastoči trgi.

Po Pooltonu in Barclayu so ključni strateški in taktični dejavniki, ki vplivajo na

uspešno razvijanje novih izdelkov, prikazani na sliki 2.

Slika 2: Ključni strateški in taktični dejavniki



Vir: Poolton, Barclay, 1998, str. 202

Na stopnjo uspešnosti ima lahko močan vpliv število aktivnosti, ki jih obsegajo razvojni procesi podjetja, skupaj s tem, kako dobro so aktivnosti izvedene. Zlasti predrazvojne aktivnosti (tiste aktivnosti, izvedene pred vstopom novega izdelka v razvojno fazo) so med najbolj kritičnimi aktivnostmi, povezanimi z uspehom. Kot rezultat zgornjih ugotovitev je že Cooper leta 1983 predlagal generični model izboljšanja kvalitete izdelka s tako imenovanim sistemom »stage-gate« (slika 1 v poglavju 1.3.1.) za obvladovanje in vodenje razvoja novih izdelkov. Preizkus modela v praksi je pokazal zelo pozitivne rezultate, saj se je povečala tako uspešnost novih izdelkov kot tudi zadovoljstvo kupcev (Poolton, 1998, str. 204). Vsak uspešen proces razvoja novega izdelka obsega niz ključnih aktivnosti ne glede na inovativnost izdelka. Strateško planiranje, tržne analize, tehnološki razvoj

in komercializacija izdelka so ključni dejavniki uspešnosti novega izdelka tako za res nove izdelke kot tudi za izboljšave in nadgradnje obstoječih izdelkov (Song, Montoya-Weiss, 1998, str. 124). Primerjalne raziskave med podjetji so pokazale, da najuspešnejša podjetja glede razvoja novih izdelkov več uporabljajo medfunkcijske time, bolj verjetno spremljajo proces razvoja novega izdelka in merijo rezultate ter več pričakujejo od svojih programov za razvijanje novih izdelkov (Griffin, 1997, str. 429).

Po pregledu strokovne literature s področja novih izdelkov, v kateri so vodilni raziskovalci na osnovi raziskav opredelili najpomembnejše dejavnike za uspeh novih izdelkov, bom v nadaljevanju podrobneje predstavila še dejavnike, ki so jih kot posamične in ključne za uspeh novih izdelkov identificirali tudi drugi avtorji.

2.1. Kakovost izdelka

Zdi se, da obstaja vsaj en dejavnik uspešnosti, ki ga priznavajo vsi raziskovalci uspešnosti novih izdelkov, in to je edinstvenost novega izdelka in njegova superiornost v primerjavi s konkurenčnimi izdelki (Lindman, 2000, str. 247). Prav tako sta Cooper in Kleinschmidt ugotovila, da je edinstven nadpovprečen izdelek (tj. visoka kakovost, nove lastnosti, večja vrednost pri uporabi itd.) najpomembnejši dejavnik uspešnosti (Kotler, 1998, str. 319). Ravno zaradi boljše kakovosti so japonski izdelki začeli dosegati večinske tržne deleže v različnih industrijskih panogah. V upanju na izboljšanje kakovosti svojih izdelkov so nekatera ameriška podjetja začela upoštevati načela celovitega obvladovanja kakovosti, saj so verjela, da so prav ta pomagala japonskim podjetjem izboljšati kakovost (Sethi, 2000, str. 1).

Za doseganje konkurenčnih prednosti se lahko uporabljajo različne strategije, vendar pa je izboljšanje kakovosti osnova za doseganje tega cilja. Ferdows in DeMeyer trdita, da so brez kakovosti vsi napor z zaman (Flynn, 1994, str. 3). Seveda pa je na kakovost potrebno gledati tudi skozi razmerje med ceno in kvaliteto, kjer prednost za kupca predstavlja izdelek, ki je izvrsten v zadovoljevanju kupčevih potreb ali pa predstavlja v očeh kupca pomembne prednosti, zanj pa je kupec pripravljen odšteti želeno ceno. Kakovosten izdelek tudi pomeni, da kupci zaznajo tehnološki napredek v primerjavi s konkurenti, prednosti pa se lahko razložijo kupcu.

2.2. Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovski potencial

Vlaganja v raziskave in razvoj so po raziskavah Cooperja in Kleinschmidta kritični dejavnik, saj imajo močan vpliv na uspešnost razvoja novega izdelka, po drugi strani pa nobenega vpliva na donosnost. Avtorja menita, da so naraščajoča vlaganja v raziskave in razvoj najboljše strateško gibalno za podjetja, ki želijo imeti uspešne nove izdelke (Cooper, Kleinschmidt, 1996, str. 18).

Primerni človeški viri in zadostna denarna sredstva močno pripomorejo k večji uspešnosti novo razvitih izdelkov. To gonilno silo sestavljajo tri komponente (Cooper, Kleinschmidt, 1996, str. 18):

- višje poslovodstvo mora nameniti zadosti človeških virov za doseganje ciljev,
- proračun, namenjen raziskavam in razvoju, mora biti zadosten,
- na voljo morajo biti pravi ljudje, ki jim je treba zagotoviti zadosti časa.

Tako praksa ravnanja s človeškimi viri, ki vodi do izboljšane kakovosti izdelkov, vključuje izbiro zanesljivih, lojalnih in kreativnih sodelavcev, v kakovost usmerjeno izobraževanje, korekten pristop do zaposlenih na različnih ravneh organizacijske strukture ter plačni sistem, ki spodbuja timsko delo, kreativnost, strokovnost in spretnosti, ki spodbujajo fleksibilnost. Timsko delo pospešuje izboljšave procesa in hitre uvedbe novih izdelkov na trg. Predlogi iz tima se prav tako odražajo v inovativnih idejah za nove izdelke (Flynn, 1994, str. 4).

Omejitve pri človeških in finančnih virih ter hkrati preveliko število projektov v teku so mnogokrat razlog za neuspešnost projektov. Omejitve pri virih so tiste, ki so krive, da niso bile narejene npr. trženjske študije, da izdelek ni definiran dovolj natančno ipd. Zato je pomembna bolj učinkovita selekcija in postavitve prednostnih projektov. S koncentracijo kadrov na prednostnih projektih bodo le-ti izvedeni na kvaliteten način, izdelki pa hitro pripeljeni na trg (Cooper, Kleinschmidt, 1995a, str. 455). Če pravimo, da se brez muje še čevlji ne obuje, tukaj brez dvoma lahko rečemo, da brez denarnih sredstev in kadrovskega potenciala ni uspešnih novih izdelkov.

2.3. Opredeljena strategija izdelkov in poslovna strategija

Opredeljena strategija novih izdelkov je temelj uspešnega novega izdelka. Cilji prodaje in dobičkonosnosti za razvijajoči se izdelek morajo biti jasni in razumljivi vsem članom projektnega tima. Osredotočenost na strategije pomeni poznavanje trgov in tehnologij, na katere naj se podjetje usmerja, in skupaj z dolgoročno

usmeritvijo podjetja predstavlja temelj uspešnega poslovanja. Jasno je, da mora biti strategija novih izdelkov povezana s celotno strategijo podjetja. Poslovodstvo mora zato razviti tako strategijo novih izdelkov, da je razvoj novih izdelkov v skladu s poslovnimi cilji in strategijami (Cooper, Kleinschmidt, 1996, str. 18). Podjetja, ki slovijo po uspešnem razvoju in komercializaciji novih izdelkov, imajo bolj verjetno dobro uravnoteženo skupno poslovno strategijo z dolgoročnim inovacijskim poudarkom. Prav tako je dodatni namen strategije novih izdelkov prepoznavanje vloge razvijanja novih izdelkov pri izpolnjevanju skupnih poslovnih ciljev. Močnejšo vlogo imajo novi izdelki v definiciji skupne poslovne strategije, tem bolj dominantno vlogo igrajo novi izdelki v celotnih podjetniških aktivnostih (Poolton, Barclay, 1998, str. 202). Cooper je dokazal močno povezanost med uspešnostjo novih izdelkov in strategijo novih izdelkov podjetja, saj uporaba različnih strategij lahko privede do različne stopnje uspešnosti. Tudi Nyström je ugotovil, da različne strategije vodijo do različnih rezultatov pri razvijanju novih izdelkov, tako tehnoloških, konkurenčnih kot finančnih (Hart, 1993, str. 23). Lotiti se inoviranja izdelka brez strategije je kot vojskovati se brez vojaške strategije. Če ni krmila ali smeri, so rezultati pogosto zelo nezadovoljivi. Poslovanje brez strategije inoviranja izdelkov in tehnološke strategije neizbežno vodi do številnih nepravilnih odločitev. Brez opredeljene strategije izdelkov podjetje razprši svoje razvojne vire med številne strateško nepomembne projekte, lahko pa se celo zgodi, da nenamenoma zaide na napačne ali neželene trge, izdelke ali tehnologije. Cooperjeva primerjalna študija je pokazala tri temelje dobrega poslovanja, ki pripeljejo do pozitivnih rezultatov:

- imeti preizkušen proces novega izdelka – model, kako pripeljati nove izdelke na trg hitro in uspešno,
- viri – imeti prave vire in zadosti virov, ki se ukvarjajo z razvojem novih izdelkov,
- imeti strategijo novih izdelkov in tehnološko strategijo.

Prva dva temelja sta dobro poznana. Tretji – imeti strategijo novih izdelkov in tehnološko strategijo – pa prepogosto manjka v večini podjetij (Cooper, 2000, str. 38). Scottove raziskave kažejo, da je strateško planiranje najpomembnejši dejavnik uspešnosti novorazvitega izdelka v tehnološko zahtevnih podjetjih. Bistveno je podrejanje tehnoloških strategij poslovnim strategijam (ali obratno, če so tehnološke strategije dominantne), nujno potrebno je imeti strategije uvedbe novega izdelka na trg ter definirane procese strateškega odločanja. Pri razvoju tehnološko zahtevnih izdelkov sta pomanjkanje poznavanja tehnologije in neuspešna identifikacija kritičnih dejavnikov uspešnosti tehnoloških aktivnosti podjetja nesprejemljiva (Scott, 2000, str. 61). Če na kratko pogledamo še druge izsledke v literaturi, kaže, da je najverjetneje najpopolnejšo razčlenitev in študijo o vplivu inovacijske strategije izdelkov na uspešnost napravil Cooper. Njegova

analiza prinaša 20 ločenih dimenzij, merjenih s 66 spremenljivkami, ki sestavljajo strategijo novih izdelkov. Ker je preobsežna, ni dovolj enostavna za uporabo v podjetjih kot pomoč pri merjenju in upravljanju strateško raznovrstnih projektov. Kot najmočnejša strateška gonila med dimenzijami uspešnosti pa so se pokazala: tehnološka inovativnost, novost za trg in naprednost programa (Griffin, Page, 1996, str. 480). Širši okvir nedvoumno vključuje tržne vidike strategije in tehnološke vidike, ki so ga predstavili Booz, Allen in Hamilton v zgodnjih 1980-ih in se od takrat znova in znova uporablja v raziskavah razvijanja izdelkov. Podjetja v realnosti delujejo z različnimi strategijami, ki ustvarjajo različne stopnje odvisnosti od razvoja novih izdelkov (Griffin, Page, 1996, str. 481). Pogosto uporabljena tipologija poslovne strategije, ki sta jo razvila Miles in Snow, deli podjetja v štiri kategorije. Ključna dimenzija, ki podpira njuno tipologijo, je hitrost, s katero se organizacija odziva na spremenjene pogoje okolja s spreminjanjem svojih izdelkov in trgov. Te štiri kategorije so (Griffin, Page, 1996, str. 482):

- pionirji: Pomembno za ta podjetja je *biti prvi* z novimi izdelki, trgi in tehnologijami, četudi se vsi naporji ne izkažejo za dobičkonosne. Hitro se odzivajo na zgodnje signale, ki se kažejo kot verjetne priložnosti;
- sledilci: Redko so prvi na trgu z novimi izdelki. Vendar s skrbnim spremljanjem in analiziranjem akcij glavnih konkurentov pogosto lahko hitro sledijo in zelo hitro prinašajo na trg stroškovno učinkovitejše izdelke;
- branilci: Prizadevajo si najti in vzdrževati varno nišo na relativno stabilnem trgu izdelka ali storitve. Varujejo svojo domeno s ponudbo boljše kakovosti, izvrstne storitve ali nižje cene. Ta podjetja ignorirajo spremembe v panogi, ki nimajo neposrednega vpliva na trenutno poslovanje;
- odzivalci: Niso tako agresivni v vzdrževanju uveljavljenih izdelkov in trgov kot konkurenca. Odzovejo se samo, kadar so v to prisiljeni z močnimi pritiski okolja.

Rast z razvijanjem novih izdelkov je pomembnejša za pionirje in sledilce kot za branilce in odzivalce. Pionirji, ki so prvi na trgu, si bodo pogosteje prizadevali razviti bolj inovativne izdelke kljub stroškom za kratkoročno dobičkonosnost. Sledilci so bolj posnemovalni kot inovativni, razvijajo poslovne procese, ki jim dovoljujejo hitro dodajanje dobro zamišljenih izdelkov k njihovem izdelčnemu spletu. Branilci posvečajo bistveno manj pozornosti razvijanju izdelkov na splošno, poudarjajo razširitve skupin izdelkov, ki omogočajo dodatno prodiranje na trg. Za odzivalce je značilno, da imajo nestalno strategijo s poudarkom na spreminjajočem se razvijanju izdelkov kot odgovor na pritiske iz okolja (Griffin, Page, 1996, str. 482).

2.4. Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka

Razumevanje dovzetnosti morebitnih kupcev za nove izdelke je lahko kritično za uspeh novega izdelka (Bartlam, 1996, str. 39). Proces ugotavljanja kupčevih potreb je bistveni del obsežnejšega procesa razvijanja izdelka in v močni zvezi z izbiro oblikovanja, primerjavo s konkurenco in izdelavo specifikacij izdelka. Potrebe kupcev so v veliki meri neodvisne od izdelkov samih, medtem ko so značilnosti izdelka močno odvisne od izdelka samega (Myun, Hwan, Sung, 2001, str. 272). Trgovci in njihovo prodajno osebje so pomembni za razvoj in testiranje izdelka prav tako kot kupci. S kupci delajo vsak dan in imajo veliko znanja o prednostih in slabostih izdelka (Rasmusson, 1998, str. 44). Precejšen delež vseh inovacij se zgodi na stičišču med inovativnim dobaviteljem in kupcem, tako s kupci nastane več kot polovica inovativnih novih izdelkov v različnih industrijskih panogah (Quinn, 2000, str. 17). Zgodnje vključevanje kupcev v razvoj novih izdelkov lahko pospeši razvojni proces, zmanjša tveganje, da bo potrebno izdelek preoblikovati še po razvoju, da bi zadostili kupčevim potrebam, in pokaže možne aplikacije, ki jih prodajalec prvotno ni predvidel (Athaide, Stump, 1999, str. 472).

Dejstvo je, da se procesa razvoja novih tehnološko zahtevnih izdelkov za proizvodno porabo in izdelkov široke porabe precej razlikujeta. Tako so za razvoj tehnološko osnovanih, industrijskih inovacij pogosto značilne tesne in pogoste interakcije med proizvajalcem in običajno že znanim kupcem, ki se nadaljujejo skozi serijo faz razvojnega procesa. Te interakcije pogosto prevzamejo značilnosti sodelovalnega razmerja. Tak odnos med prodajalcem in kupcem med razvijanjem novega izdelka omogoča prodajalcu zmanjšati raznovrstna tveganja, povezana s trženjem tehnoloških inovacij (Athaide, Stump, 1999, str. 469). Rezultati raziskave Grunerja in Homburga pa kažejo, da ima vključenost kupcev v razvoj novih izdelkov široke porabe pozitiven vpliv na uspeh izdelka le v zgodnjih in zadnjih stopnjah procesa razvoja; pri tvorjenju idej, razvoju koncepta izdelka in na koncu testiranju prototipa in uvedbi na trg (Gruner, Homburg, 2000, str. 11). Prav tako pa na uspeh izdelka vplivajo tudi značilnosti v razvoj izdelka vključenih kupcev. Sodelovanje s finančno močnimi kupci ter kupci, ki imajo značilnosti zgodnjih kupcev, pomeni večjo garancijo za uspeh novega izdelka (Gruner, Homburg, 2000, str. 1).

Zanimivo se mi je zdelo razmišljanje trženjskih svetovalcev pri Emeraldu, ki na osnovi člankov dajejo managerjem uporabne napotke. Le-ti menijo, da se je seveda potrebno odzivati na potrebe trga, razumeti spremembe; vsekakor pa je potrebno pustiti še nekaj prostora oblikovalcem, da preskusijo tudi svoje nore ideje in jih spremljajo, kako najdejo svojo pot na trg. Ustvariti je potrebno

ravnotežje med odzivanjem na potrebe trga in ustvarjanjem tržnega mnenja. Ustvarjanje takega ravnotežja je seveda težko in edino mogoče s pridobivanjem informacij o trgu in potrebah kupcev, ki ustvarjajo določen trg (Ramaseshan, Caruana, Soon Pang, 2002, str. 409).

2.5. Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg

Podjetja so zaradi vedno hujše konkurence pod velikim pritiskom, da inovirajo in da to delajo čim hitreje. Če prepočasi predstavijo nov izdelek trgu ali naredijo napako na tej poti, jih lahko prehitijo bolj spreteni konkurent (Lynn et al., 1999, str. 319). Kar nekaj študij je pokazalo, da zamude pri razvoju novih izdelkov in uvedbah novih izdelkov na trge lahko znatno zmanjšajo dobičke v življenjski dobi izdelka (Chrysochoidis, Wong, 2000, str. 269). Vendar pa z uvedbo novih izdelkov na trg, še preden so ustrezno razviti, tvegamo neuspeh (Davis, 1988, str. 103). Hitro inoviranje izdelkov ustvarja konkurenčno prednost s hitro uvedbo novih izdelkov na trge. Če podjetje predstavi nov ali spremenjen izdelek hitreje kot konkurent, se konkurent sooča z dvema alternativama, ki sta obe obsojeni na neuspeh. Možno je, da nadaljuje po načrtani poti in predstavi inovacijo, ki zadovoljuje neobstoječo tržno potrebo. Lahko pa preneha z razvojnimi aktivnostmi in jih preusmeri, kar povzroči nadaljnje zamude in tveganje zaradi izpostavljenosti dodatnim tržnim in konkurenčnim spremembam. Zato je spretnost hitrega inoviranja izdelkov pomembna za pridobitev in ohranjanje konkurenčne prednosti ter zadovoljevanje kupcev. Organizacije, ki tekmujejo v hitrosti inoviranja izdelkov, pogosto vnaprej zavarujejo svojo konkurenčno prednost s postopnim pristopom k razvoju in izboljšavam izdelkov in ne iščejo radikalnih sprememb. To pomeni, da se osredotočajo na izboljšave obstoječih izdelkov in razvoj novih izdelkov, ki predstavljajo majhne, postopne izboljšave obstoječih izdelkov. Filozofija nepretrganih izboljšav napravi podjetje manj občutljivo za nadvlado konkurentov. Raziskave so pokazale na enega glavnih pristopov za doseganje hitrega inoviranja izdelkov. To je hkratni inženiring – sodelovanje tržnikov, oblikovalcev, proizvodnih inženirjev, inženirjev zagotavljanja kakovosti ter kupcev in dobaviteljev. Tak pristop zmanjšuje razvojne čase, ki so bistvenega pomena za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti (Flynn, 1994, str. 2). Seveda pa mora hitro inoviranje izdelkov temeljiti na kakovosti, da bo lahko dosegalo ta cilj (Flynn, 1994, str. 3). Obstaja še mnogo drugih tehnik, ki pospešujejo razvoj novih izdelkov. Koristni se mi zdijo rezultati raziskave Palacios in Gonzáleza, ki nakazujejo, da je proces »stage-gate« močno povezan z uspehom novih izdelkov. Nekatere v podjetjih najpogosteje uporabljane tehnike za pospeševanje razvoja

novih izdelkov pa žal ne kažejo jasnih povezav z uspešnostjo izdelkov (npr. analiza conjoint ...), lahko so celo kontraproduktivne, verjetno zaradi nepravilne uporabe. Zato mora učinkovito vpeljavo tehnik razvoja novih izdelkov spremljati izobraževanje zaposlenih (Palacios, González, 2002, str. 104).

Opaziti je, da najboljša podjetja ne razvijajo novih izdelkov hitreje od ostalih podjetij. Vsaj tako kot hitra uvedba na trg je zanje pomembno doseganje uspešnosti. Za doseganje uspešnosti pri razvijanju novih izdelkov ni nujno, da je podjetje najhitrejše. Z zelo pospešenim razvijanjem novih izdelkov so povezani visoki stroški, ki imajo lahko resne škodljive posledice. Po drugi strani pa se najboljša podjetja zavedajo, da ne morejo biti počasna in hkrati uspešna. Podjetja s tem, da si vzamejo čas za pravilno razvijanje novih izdelkov, tvegajo, da bodo prepočasna (Griffin, 1997, str. 452). Še posebno v tehnološko intenzivnih vejah industrije igra hitrost pomembno vlogo pri uspešnem razvijanju novih izdelkov (Lynn, Skov, Abel, 1999b, str. 440). Lynn s sodelavci je v svoji raziskavi ugotavljal vpliv hitrosti na uspešnost novih izdelkov in ugotovil, da je hitrost pomembno povezana z uspešnostjo (Lynn et al., 1999, str. 323 – 324):

- za doseganje uspeha tehnoloških inovacij je pomembno imeti jasno idejo, kje končati; to je jasna projektna vizija, združena z načrtom, kako priti do tja (proces razvoja novega izdelka);
- hitrost uvedbe novega izdelka na trg v današnjem konkurenčnem okolju s hitrim tempom je zelo pozitivno povezana z uspehom novega izdelka;
- vpleteni v razvijanje novega izdelka morajo na projekt gledati dolgoročno – izdelek uvesti na trg s spoznanjem, da ga po uvedbi še vedno lahko izboljšajo.

2.6. Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg

Učinkovita uvedba novega izdelka na trg je ključnega pomena za vrhunske dosežke in uvedba na trg je pogosto edini korak v razvoju novega izdelka, povezan z visokimi stroški. Ne glede na finančna tveganja je spretno vodenje aktivnosti uvedbe novega izdelka na trg kritično za uspeh (Di Benedetto, 1999, str. 531). Prav zaradi pomembnosti, stroškov in tveganj je di Benedetto prepričan, da je uvedba novega izdelka na trg premalo raziskana. Uspešne uvedbe novih izdelkov na trg so povezane s strokovnimi tržnimi raziskavami, prodajo, distribucijo, promocijo, raziskavami in razvojem ter inženiringom. Poleg tega so zelo pomembne tudi vse vrste aktivnosti, povezane s pridobivanjem informacij, kot so analiza trga, odzivi potencialnih kupcev, poskusno oglaševanje in podobno (Di Benedetto, 1999, str. 530).

Zanimivo je pogledati primerjavo stroškov komercializacije za uspešne in neuspešne nove izdelke, ki sta jo pripravila Cooper in Kleinschmidt. Menim, da je večji del stroškov komercializacije prav uvedba na trg. Komercializacijo sta definirala kot poskusno proizvodnjo in prodajo, začetek redne proizvodnje in uvedbo novega izdelka na trg. Ugotovila sta, da povprečen znesek, ki ga za komercializacijo potrošijo proizvajalci novih industrijskih izdelkov, znaša 434.000 USD, strošek komercializacije uspešnih novih izdelkov pa v povprečju znaša 633.000 USD, kar predstavlja 6-kratni znesek, porabljen za komercializacijo neuspešnih izdelkov.

2.6.1. Taktične in strateške odločitve pri uvajanju novih izdelkov na trg

Znaten del odločitev o uvedbi novega izdelka na trg se zgodi celo pred začetkom razvoja novega izdelka. Ker so le-te postavljene mnogo pred dejansko uvedbo izdelka na trg, predstavljajo pomemben del uvedbe na trg, saj postavljajo strateški okvir, znotraj katerega bo izdelek vpeljan na trg. To so strateške odločitve uvedbe novega izdelka na trg, ki podajajo odgovore na kaj, kje, kdaj in zakaj na trg uvesti nek nov izdelek. Ostale aktivnosti in odločitve uvedbe na trg se dogajajo po končanem razvoju novega izdelka. To so taktične odločitve uvedbe novega izdelka na trg, ki določajo, kako na trg izdelek uvesti (Hultink et al., 1997, str. 245).

Strateške odločitve so povezane z vprašanji, kot so (Di Benedetto, 1999, str. 531):

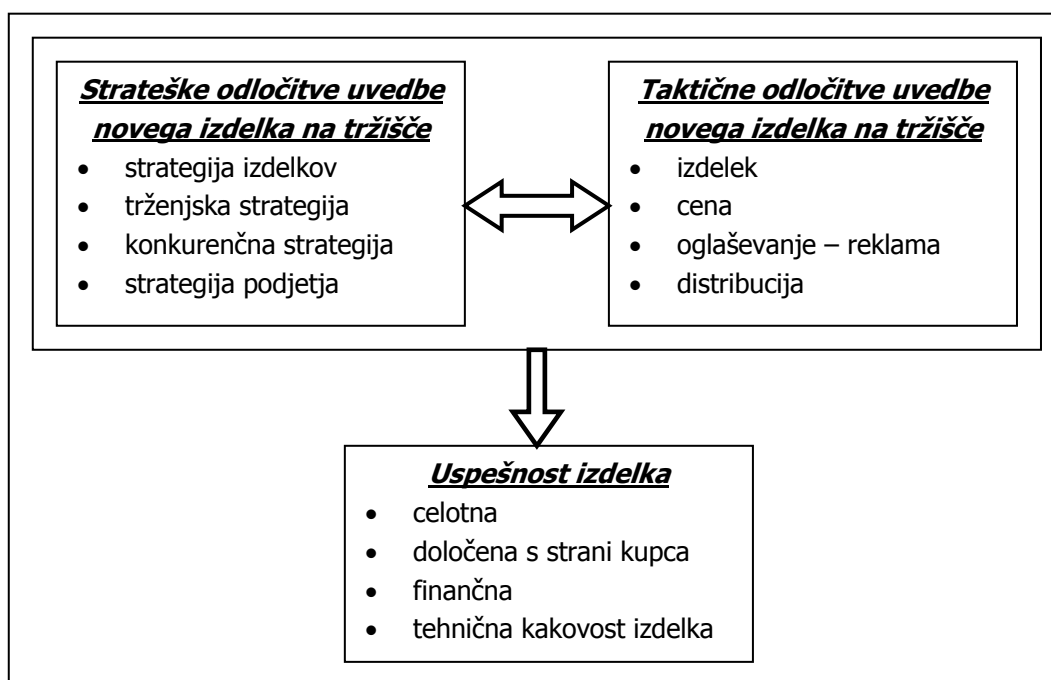
- kako inovativen naj bo izdelek,
- na kakšen obseg trgov naj bo izdelek uveden in
- kakšno naj bo pozicioniranje in konkurenčni položaj izdelka.

Na ta način se v razvoj novega izdelka vključujejo *strategija novega izdelka* (narava razvijajočega se novega izdelka), *trženjska strategija* (narava trga, na katerega bo podjetje uvedlo novi izdelek), *konkurenčni položaj novega izdelka* in *strategija podjetja* (celotna orientacija podjetja v smislu vlaganja v razvoj novih izdelkov) (Hultink et al., 2000, str. 7). Nujno je, da so vse te strateške odločitve zagotovo določene že v zgodnjih fazah razvijanja novega izdelka, saj jih je težko in drago spreminjati v poznejših fazah razvojnega procesa (Di Benedetto, 1999, str. 531).

Taktične aktivnosti, povezane z uspehom uvedbe na trg, so visoka kakovost prodajnih aktivnosti, oglaševanja in tehnične podpore, dobro vodenje uvedbe izdelka na trg ter pravočasno za kupce in glede na konkurenco (Di Benedetto,

1999, str. 530). Taktične odločitve so odločitve glede izdelka in blagovne znamke, cenovne politike, oglaševanja in distribucije. Le-te je lažje spreminjati tudi v poznejših fazah procesa razvijanja novega izdelka. Za taktične odločitve uvedbe novega izdelka na trg ni značilno le, da sledijo strateškim, ampak tudi, da nanje lahko močno vplivajo strateške odločitve, ki so že bile sprejete (Di Benedetto, 1999, str. 531). Odločitve o uvedbi izdelka na trg so osnovane na prepletanju strateških in taktičnih odločitev, ki morajo vzajemno krepiti možnosti za uspeh novorazvitih izdelkov (slika 3).

Slika 3: Vpliv odločitev o uvedbi na trg na uspešnost novega izdelka



Vir: Hultink et al., 1997, str. 247

Strateške odločitve se razlikujejo glede na vrsto izdelka in so seveda odvisne tudi od strategij, ki jih ima konkurenca (Hultink et al., 2000, str. 5). Prav zaradi strateških odločitev lahko rečemo, da komercialni uspeh ali neuspeh izdelka ni odvisen samo od muhavosti trga. Veliko število, pogosto neodvisnih, strateških odločitev, narejenih v procesu razvijanja izdelka, odloča, ali bo izdelek uspel ali ne. Ključ do uspeha je pogosto v iskanju prave kombinacije oblikovanja izdelka in odločitev o izbiri trga (Souder, Song, 1997, str. 21). Podjetja morajo vse bolj konkurirati na svetovnih trgih, da ostajajo konkurenčna, še posebno pri inoviranju novih izdelkov. Domači trgi so običajno premajhni za pokrivanje stroškov razvoja novega izdelka in izpostavljeni konkurenci iz tujine. Podjetja morajo razvijati nove izdelke ne samo za domači trg, ampak tudi za svetovni trg. Raziskave podpirajo tezo, da novi izdelki, razviti, da ustrezajo zahtevam tujih trgov in izdelki, ki se tržijo na svetovnih trgih, kažejo mnogo boljše rezultate pri skoraj vseh finančnih in

tržnih merilih uspešnosti (Cooper, Kleinschmidt, 1993, str. 86).

Mnogo specifičnih odločitev, povezanih s taktičnimi elementi, so raziskovali v odnosu do ekonomskih učinkov novega izdelka. Izkazalo se je, da je uspešnost novega izdelka običajno večja, kadar so višji relativni izdatki za oglaševanje, kadar je relativna cena nižja in kadar je relativni spekter izbire izdelkov širši (Hultink et al., 1997, str. 245).

2.7. Podpora informacijske tehnologije

Podjetja na veliko vlagajo v informacijsko tehnologijo zaradi povečanja tržnih učinkov in konkurenčnosti. Hkrati pa informacijska tehnologija omogoča tudi dragocene možnosti industrijskim podjetjem pri razvijanju novih izdelkov (Ozer, 2000, str. 387). Vse večja konkurenca zahteva hitre uvedbe novih izdelkov na trge, globalizacija otežuje projektnim timom sestajanje na eni lokaciji, tako da so potrebe po uporabi elektronskih podatkovnih virov za skupno znanje znotraj razvojnih projektnih timov vse večje. Informacijska tehnologija lahko pomaga podjetjem k hitrejši uvedbi svojih novih izdelkov na trg, izboljšanju sodelovanja in komunikacije medfunkcijskih in medkrajevnih timov ter ustvarjanju elektronskih podatkovnih virov za naslednje projekte.

Na osnovi analiz v številnih panogah, tehnološko zahtevnih in medpodjetniških aplikacijah se je pokazalo, da lahko informacijska tehnologija olajša razvoj novega izdelka na številnih področjih, kot so:

- hitrost – Na dinamičnih trgih so podjetja pod hudim pritiskom uvajanja novih izdelkov na trg, da ne zaostanejo za konkurenco. Novi izdelki postajajo zastareli v zelo kratkih časovnih obdobjih. Naraščajoča konkurenca in skrajšani življenjski cikli izdelka pomenijo, da morajo podjetja razvijati nove izdelke hitreje. Empirične študije so že pokazale, da hitro razvijanje novih izdelkov vodi do večje dobičkonosnosti in konkurenčne prednosti. Podjetja v različnih industrijskih panogah uporabljajo informacijsko tehnologijo za pospeševanje svojih procesov razvijanja novih izdelkov (Ozer, 2000, str. 388). Vendar pa kljub pomembnosti pospeševanja procesa razvijanja novega izdelka proces ne sme biti pospešen na račun kvalitete izdelka. Kar nekaj primerov iz industrije kaže, da sama hitra uvedba novega izdelka na trg ni dovolj za pridobitev tržne pozicije. Zato morajo podjetja dati poseben poudarek kvaliteti svojih novih izdelkov, kadar pospešujejo njihov razvoj;
- produktivnost – Kot ostale poslovne dejavnosti tudi razvijanje izdelkov zahteva

od podjetij, da so učinkovita in produktivna. Podjetja morajo za razvoj novih izdelkov investirati znatna sredstva. Naraščajoča konkurenca in krajši življenjski cikli izdelka pomembno vplivajo na donosnost vloženih sredstev podjetja. Posledično morajo podjetja najti pot za večjo produktivnost pri razvijanju novih izdelkov. Mnoge aktivnosti razvijanja novih izdelkov spremljajo različni posamezniki in skupine, zato mora biti komunikacija med njimi učinkovita. Poleg tega pa informacijska tehnologija lahko zmanjša tudi potne in komunikacijske stroške;

- sodelovanje, komunikacija in koordinacija – Uspešno razvijanje novih izdelkov zahteva ljudi iz različnih funkcijskih oddelkov: inženiring, finance, človeški viri, trženje, proizvodnja ter raziskave in razvoj. Timi za razvoj novih izdelkov v globalnih podjetjih lahko vključujejo tudi posameznike iz različnih držav in kontinentov. Podjetja se soočajo z izzivom učinkovitega vodenja timov za nove izdelke v različnih prostorskih in časovnih conah. Podjetja vse bolj uporabljajo informacijsko tehnologijo za koordinacijo svojih aktivnosti pri razvijanju novih izdelkov (Ozer, 2000, str. 389). Uspešen razvoj novih izdelkov zahteva tudi vključevanje kupcev in poslovnih partnerjev v proces razvijanja novega izdelka, informacijska tehnologija je lahko koristna pri učinkovitem vključevanju njihovih pogledov v oblikovanje novega izdelka;
- fleksibilnost – Razvoj novega izdelka je večdimenzionalen proces in vključuje mnogovrstne aktivnosti. Timi za nove izdelke se tako spreminjajo od majhne skupine tehnikov in tržnikov do medfunkcijskih timov in komercializacijskih timov, ko novi izdelek sledi stopnjam v procesu razvoja. To pomeni, da morajo imeti podjetja fleksibilno tehnologijo, da se prilagodijo različnim komunikacijskim potrebam skozi ves proces razvoja izdelka. Orodja informacijske tehnologije ponujajo različne možnosti industrijskim podjetjem. Podjetja lahko uporabljajo elektronsko pošto za hitro distribucijo informacij in datotek, elektronske oglasne deske in diskusijska orodja za prikaz raznolikosti mnenj, video konference, da se sodelavci vidijo in spoznajo med seboj, ter podatkovne konference za sodelovanje pri oblikovanju novega izdelka. Lahko so celo v različnih jezikih (Ozer, 2000, str. 390). Informacijska tehnologija povečuje povezanost in izmenjavo informacij med člani tima za razvoj novega izdelka. Telekomunikacijska funkcija informacijske tehnologije doseže vsako mesto, funkcija datoteke doda neomejen časovni dostop, uporaba multimedije ustvarja virtualno resničnost prostora. Da bo informacijska tehnologija uspešna, mora biti kompatibilna s sistemi, ki so že v uporabi. Podpirati mora lokalna področna omrežja, protokole in operacijske sisteme, dopuščati mobilno povezavo na daljavo in omogočati enostavno aplikacijsko integracijo. Različne aktivnosti razvoja novega izdelka zahtevajo različno programsko in strojno opremo. Prav tako lahko različni ljudje uporabljajo različno programsko in

strojno opremo. Prav zato mora biti informacijska tehnologija dovolj fleksibilna, da se lahko prilagodi vsem tem variacijam;

- ravnanje z znanjem – Naslednji kritični vidik procesa razvoja novega izdelka je pridobivanje znanja in posredovanje med ljudi, vključene v proces. Razvoj novega izdelka nudi možnosti akumuliranja znanja skozi celo življenjsko dobo novega izdelka. Podjetja lahko prenašajo akumulirano znanje med enim in drugim timom ter enim in drugim projektom. Uporaba informacijske tehnologije pri ravnanju z znanjem v podjetjih je obsežna. Informacijska tehnologija lahko avtomatično ustvarja dokumente za vsak korak v procesu razvoja novega izdelka, kar lahko bistveno izboljša tradicionalne tehnike priprave dokumentov. Lahko se tudi uporablja za spremljanje napredka na projektu. Podjetja morajo ravno tako deliti akumulirano znanje med procesom razvoja novega izdelka z drugimi. Informacijska tehnologija je osnova za doseganje tega (Ozer, 2000, str. 391). Podjetjem nudi ogromne možnosti snovanja, dokumentiranja in posredovanja znanja pri aktivnostih razvijanja novega izdelka. Zavedati pa se je potrebno dveh kritičnih možnosti. Prva je natančnost informacij v bazah podatkov: podjetja lahko razvijejo načine, ki jim pomagajo razlikovati med zanesljivimi in nezanesljivimi informacijami. Druga je varnost: ko narašča število posameznikov, vključenih v nov projekt, naraščajo tudi zahteve za dostop do baze podatkov. V splošnem velja, da so komunikacijski sistemi, ki delujejo na internetu, manj varni kot sistemi, ki delujejo na lastniških omrežjih;
- kakovost odločitev – Poleg ostalih aktivnosti vključuje razvoj novega izdelka človeške odločitve na vsakem koraku. Na stopnji snovanja idej se odloča, kje in kako priti do idej ter kako jih oceniti. Na kasnejših stopnjah se odloča o kritičnih razvojnih strategijah in strategijah pozicioniranja. Mnoge od teh odločitev zahtevajo raznolike vidike in strokovno znanje, zato se o njih odloča v timih za nove izdelke. Vendar pa so pri odločitvah v timu pogoste napake zaradi pristranskih sodb. Informacijska tehnologija nudi možnosti za anonimne skupinske diskusije, ki lahko zmanjšajo pristranskost (Ozer, 2000, str. 392);
- kakovost izdelka/storitve – Diferenciran izdelek z edinstvenimi prednostmi in večjo vrednostjo za kupca je zelo uspešen nov izdelek, ki vodi podjetje do visokih tržnih deležev in dobičkonosnosti. Podjetja uporabljajo informacijsko tehnologijo za izboljšanje novih izdelkov in z njimi povezanih storitev. Zbiranje kupčevih povratnih informacij o izdelku lahko pomaga podjetju razviti boljši izdelek. Informacijska tehnologija je koristna tudi pri nudenju ponakupnih storitev (Ozer, 2000, str. 939).

V podjetjih vedno obstaja možnost nasprotovanja uporabi informacijske tehnologije pri razvijanju novih izdelkov. Če informacijska tehnologija ni

prilagojena vsakemu v projekt novega izdelka vključenemu posamezniku, se njen učinek lahko zmanjša. Zato je pomembno, da zaposleni sprejmejo tehnologijo in se ob uporabi dobro počutijo. Da bi zmanjšala odpor, se podjetja lotevajo izobraževanja uporabnikov, dopuščajo fleksibilno strategijo za prilagoditev sistemov, nudijo podporo vodstva, promovirajo skupinski sistem nagrajevanja (Ozer, 2000, str. 394, 395).

2.8. Podpora posloводства

Danes je jasno, da je uresničevanje razvijanja novih izdelkov v podjetjih kritični faktor uspešnosti in inovativna dejavnost igra v organizacijah primarno vlogo. Pomembno je seveda tudi, da organizacijska kultura podpira nove izdelke. To pomeni, da morajo najbolj izkušeni in vplivni managerji podpirati inovacije z vidno pripravljenostjo na spremembe. Podpora se kaže skozi (Poolton, Barclay, 1998, str. 201):

- vključevanje najboljših managerjev v projekte razvijanja novih izdelkov,
- nagrajevanje osebja s spodbudami, ki so v skladu z dolgoročnimi cilji,
- ravnanje z novimi izdelki kot z investicijo in ne obratno, kot da so to stroški, ter
- način vodenja, ki podpira razvoj novih izdelkov.

Pomen podpore (glavnih) direktorjev in zavezanost k uspešnemu udejanjanju novih idej in aktivnosti znotraj procesa razvijanja novih izdelkov je bil že večkrat dokazan. Obseg, do katerega direktorji podpirajo inovativnost, pa se je izkazal kot eden najpomembnejših notranjih dejavnikov inovativnosti (Nijssen, Frambach, 2000, str. 125). Vzpodbudno je, da se vodilni managerji vedno bolj zavedajo, da igrajo odločilno vlogo pri uspešnosti programov, ki razvijajo nove izdelke. Zaupanje managementa je tako ključni dejavnik učinkovitosti in uspešnosti razvijanja novih izdelkov (Swink, 2000, str. 209). Potrebna je jasna podpora, zlasti kar zadeva zagotavljanje zadostnega investiranja in virov ter jasno določeno in skladno strategijo. To pomeni imeti v podjetju razumen proces za prerazporejanje virov med projekti in dobro premišljeno strategijo, tako za razvijanje novih izdelkov v podjetju, kot tudi za posamezen projekt v teku (Griffin, 1997, str. 435). Direktorji morajo vsem zaposlenim dati jasno vedeti, da so novi izdelki temelj uspešnosti organizacije. V podjetjih je mnogokrat čutiti močne pritiske za doseganje finančnih planov in posledica je lahko črtanje izdatkov za nove izdelke. Zato morajo direktorji jasno povedati, da so novi izdelki prioriteta (Rasmusson, 1998, str. 45). Uspešno vodenje razvoja novih izdelkov pa seveda zahteva natančno upoštevanje okolja podjetja. Prakse, ki se je izkazala za uspešno v

določenem kulturnem in tržnem okolju, ni mogoče direktno prenesti v drugo okolje (Souder, Song, 1998, str. 209). Tyler in Gnyawali predlagata managerjem, naj prepoznajo tudi pomembnost medfunkcijske koordinacije, saj le-ta vpliva na usmerjenost h kupcem, konkurenci in tehnologijam s pomočjo delitve pomembnih tržnih informacij, potrebnih za uspešno razvijanje novih izdelkov (Tyler, Gnyawali, 2002, str. 259).

Konec koncev je poslovodstvo podjetja najodgovornejše za uspeh novega izdelka. Od vodje novega izdelka poslovodstvo ne more kar zahtevati novih idej. Razvoj novega izdelka zahteva, da poslovodstvo določi poslovna področja ter kategorije izdelkov, ki jih želi podjetje razviti. Določiti mora natančne kriterije za sprejemanje idej o novih izdelkih, še posebej v velikih podjetjih, kjer se pojavljajo najrazličnejši projekti, ki jih navdušeno zagovarjajo razni managerji. Najpomembnejša odločitev, ki jo mora sprejeti poslovodstvo, je višina sredstev, namenjenih za razvoj novega izdelka (Kotler, 1998, str. 318).

Nedavne analize kažejo, da je večina dejavnikov, ki vplivajo na uspeh in so omenjena v tem poglavju, obvladljiva s strani vodstva (Di Benedetto, 1999, str. 531).

2.9. Vključevanje dobaviteljev

V zadnjih desetletjih so visoke stopnje tehnoloških sprememb, krajši življenjski cikli izdelkov in naraščajoča globalna konkurenca povzročili, da je razvoj novih izdelkov postal kritičnega pomena. Pričakovati je, da bodo pritiski konkurence zahtevali od proizvajalcev zniževanje stroškov za pet do osem odstotkov letno in nadaljevali z izboljševanjem kvalitete izdelkov s sočasnim skrajševanjem časa za uvedbo izdelka na trg za polovico. V takem konkurenčnem okolju so dobavitelji vedno pomembnejši za proizvajalce. Kupljeni materiali v povprečju predstavljajo polovico stroškov prodanih izdelkov. Poleg tega imajo dobavitelji velik in neposreden vpliv na stroške, kakovost, hitrost in doveznost podjetij, ki kupujejo. Učinkovita integracija dobaviteljev v dobavno verigo je za nekatere proizvajalce lahko ključni dejavnik za doseganje izboljšav, potrebnih, da ostanejo konkurenčni (Ragatz, Handfield, Scannell, 1997, str. 191). Prav tako se medfunkcijski timi za razvijanje novih izdelkov lahko razširijo izven meja podjetja z vključevanjem ključnih dobaviteljev. Učinkovita integracija dobaviteljev v razvoj novih izdelkov lahko prinaša prednosti, kot so zmanjšanje stroškov in izboljšana kakovost kupljenih materialov, krajši čas razvoja izdelka in boljši dostop do tehnologije in njena

uporaba. Posebno v panogah, ki uporabljajo kompleksne izdelčne in procesne tehnologije, posamezno podjetje običajno ne obvladuje vseh potrebnih tehnologij. Zmožnost izkoriščanja znanja in strokovnosti dobaviteljev za konstruiranje in izdelavo verjetno vodi do boljših tehnoloških rešitev. Vključenost dobaviteljev daje podjetju, ki kupuje, možnost vplivanja na usmeritev dobaviteljevih tehnoloških razvojnih moči, da bi združili napore s potrebami podjetja, ki kupuje. Kljub temu, da so potencialne koristi precejšnje, je vključevanje dobaviteljev v razvoj novih izdelkov relativno novo. Izgleda, da je potrebno premagati niz notranjih in zunanjih ovir, da integracija ugodno deluje. Glavne ovire za vključevanje dobaviteljev predstavljajo (Ragatz, Handfield, Scannell, 1997, str. 199):

- odpor na različnih ravneh znotraj podjetja zaradi izmenjave informacij z dobavitelji, bojazen, da bodo pomembne informacije posredovane konkurenci;
- nezmožnost sprejeti ideje, ki pridejo od zunaj – sindrom *ni bilo razvito pri nas*;
- lahko je odpor na dobaviteljevi strani, predvsem v primeru, ko je dobavitelj šibkejši in ga skrbi nepravilno ravnanje morebitnega kupca, kot npr. samó sodelovanje pri razvoju, nekaj dobav, nakar se podjetje odloči za drugega dobavitelja.

2.10. Ostali dejavniki

2.10.1. Fleksibilnost in odzivnost na spremembe

V zadnjih letih je fleksibilnost v proizvodnji postala izredno pomembna kot sredstvo pridobivanja konkurenčne moči na hitro rastočih trgih. Opaziti je, da se z razvojem novih tehnologij pomen fleksibilnosti in odzivnosti na spremembe kot ključne strateške prednosti večja. Nedavne raziskave kažejo, da proizvodnja sledi neizogibnemu napredku, ki se začne s kakovostjo izdelka (narediti pravilno), preko zanesljivosti (vsakokrat narediti pravilno) in šele nato do fleksibilnosti – povečanja raznovrstnosti in hitrosti (Poolton, Barclay, 1998, str. 203).

2.10.2. Motivacija prodajnega osebja

Motivacija prodajnega osebja je kritični dejavnik uspešnosti v mnogih industrijskih panogah, saj povezuje strategijo rasti z uvedbo novih izdelkov na trg. Rezultati uvedbe novih izdelkov na trg so odvisni od internih izobraževalnih seminarjev, ki

jih podjetja organizirajo na lokacijah izven podjetja in ti z različnimi motivacijskimi metodami pred uvedbo izdelka na trg vlijejo elana prodajnemu osebju. Kmalu po uvedbi izdelka na trg v podjetjih še utrdijo znanje svojemu prodajnemu osebju, ki je zelo pomembno za doseganje prave mere razumevanja izdelka (Marchetti, 1996, str. 65). Rackham je iskal odgovor na vprašanje, zakaj veliko obetajoči izdelki iz zelo cenjenih podjetij ne uspejo kljub jasnim dokazom o potrebah trga, močni podpori trženja ter pravemu navdušenju in energiji prodajnega osebja. Meni, da je problem v načinu, kako so visoko inovativni izdelki predstavljeni prodajnemu osebju, ki prodaja izdelek. Uvedba inovativnih izdelkov na trg se običajno osredotoča na pomembne nove lastnosti, ki jih ponuja izdelek. Vendar pa prav nove lastnosti, ki delajo izdelek tako zanimiv, lahko odtegnejo pozornost od najpomembnejše stvari v prodajnem procesu – kupčevih potreb. Uvedba na trg in prodaja inovativnih izdelkov mora biti osredotočena na izdelek in ne na kupca, kar pa v prodajnem procesu lahko pri kupcu povzroči manjše zanimanje za izdelek. Bolj kot podajanje vseh podrobnosti o izdelku prodajnemu osebju je pomembno, da se uvedba na trg osredotoči na opisovanje izdelka, ki ponuja kupcu rešitev njegovih težav. Prodajno osebje se mora bolj osredotočiti na postavljanje vprašanj kupcem, kot pa detajlno predstaviti vse podrobnosti o izdelku. V pristopu, ki je osredotočen na kupca, lastnosti izdelka veljajo le za način zadovoljevanja kupčevih potreb (Rackham, 1998, str. 201).

2.10.3. Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov

Vzdrževanje izdelka pomeni različne oblike podpore, ki jih podjetja nudijo kupcem kot pomoč za maksimiranje vrednosti tehnološko zahtevnih izdelkov. Običajne oblike pomoči obsegajo postavitev, dokumentacijo, vzdrževanje in popravila, šolanje uporabnikov ter nadgradnjo opreme. Dobra tehnična podpora izdelku igra ključno vlogo v doseganju zadovoljstva kupcev, za podjetje predstavlja konkurenčno prednost in je lahko glavni vir dohodka. Za večjo verjetnost zadovoljstva kupcev s tehnološko zahtevnim izdelkom mora podjetje že v fazi oblikovanja procesa razvoja novega izdelka skrbno pretehtati zahteve po tehnični podpori izdelku (Goffin, 1998, str. 43).

3. MERILA ZA UGOTAVLJANJE USPEŠNOSTI NOVIH IZDELKOV

Sprotno ugotavljanje uspešnosti novih izdelkov je nujno, kajti če podjetje ne meri uspešnosti razvijanja novih izdelkov, ne more določiti niti, kako dobro mu gre, niti ali izboljšuje ali slabša učinkovitost razvijanja novih izdelkov (Griffin, 1997, str. 446). Dejstvo je, da v vseh podjetjih ne merijo uspešnosti. V povprečju podjetja, ko ocenjujejo uspešnost glede na postavljene cilje, pregledujejo projekte 16 mesecev po začetni uvedbi izdelka na trg. Velika večina podjetij meri uspešnost razvijanja novih izdelkov rutinsko, vendar pa je tudi v najboljših podjetjih ne merijo dosledno in za vse projekte (Griffin, 1997, str. 446). Opažam, da med glavnimi raziskovalnimi študijami ni enotnega mnenja, kako najbolje opredeliti uspeh: katere dimenzije uspeha vključiti in kako se lotiti merjenja teh dimenzij. Kratkoročno so najbolj v uporabi merila na ravni izdelka, kot sta čas, da pride izdelek na trg, in ali je bil izdelek pravočasno uveden na trg. Dolgoročno se podjetja osredotočajo na sprejetje pri kupcih in finančni uspeh. Zadovoljstvo in sprejetje pri kupcih, zadostitev zahtevam po kakovosti in funkcionalnost izdelka pa so faktorji, ki so se izkazali kot enako pomembni tako za kratkoročni kot tudi dolgoročni uspeh. Ne glede na časovno perspektivo podjetja se je zadovoljstvo kupcev izkazalo kot najpomembnejše merilo uspešnosti novega izdelka (Hultink, Robben, 1995, str. 392).

3.1. Razsežnosti ugotavljanja uspeha novih izdelkov

Podjetja in raziskovalci uporabljajo več kot 75 različnih meril uspešnosti razvoja izdelka, vendar se ne strinjajo, katera merila so najbolj uporabna. Nekaj zmede nastane že zato, ker podjetja lahko merijo uspešnost izdelka na dveh ravneh: na celotnem razvojnem programu izdelka in za posamične izdelke, ki sestavljajo portfelj projekta. Medtem ko je osnovni cilj mnogih podjetij finančni uspeh, imajo nekateri projekti razvijanja izdelkov lahko drugačne potrebe po merjenju kot le finančne zaradi portfeljske narave projekta, ki sestavlja razvojni program. Na celotni ravni programa bi lahko pričakovali, da so merila celotnega finančnega uspeha, ki izhajajo iz programa, osnovni cilj, vendar finančni rezultat ni nujno glavno vodilo vsakega posameznega projekta. Največji problem je določanje uspešnosti posamičnih novih izdelkov zaradi večdimenzionalnosti rezultatov razvijanja izdelka. Uspešnost projekta sestavljajo tri neodvisne dimenzije: na kupcu osnovan uspeh, finančni in tehnični, ali na procesu osnovan uspeh. Doseganje uspeha izdelka pri kupcih ne pomeni tudi prinašanja dobička podjetju. Popoln izdelek je izdelek, po katerem kupci na veliko povprašujejo in so nad njim navdušeni, prinaša velike zasluške podjetju in je poleg tega tehnično dovršen, prinaša proizvodne prednosti podjetju ali je bil učinkovito komercializiran. Na

žalost pa popolni projekti razvijanja izdelkov ne obstajajo. Zato morajo podjetja vedno žrtvovati nekaj uspeha v eni dimenziji za doseganje uspeha pri drugi. Nek nov izdelek je lahko uspešen, vendar če podrobno pogledamo, je hkrati tudi neuspešen vsaj v eni od treh dimenzij. To potrjuje potrebo podjetja po merjenju uspešnosti in neuspešnosti v vseh treh neodvisnih dimenzijah potrošniškega, finančnega in tehničnega delovanja in ločuje pričakovanja uspešnosti projekta po rezultatih. Gledano na celoten niz projektov razvijanja izdelkov je potrebno uspešnost meriti in dosegati v vseh treh dimenzijah. Vendar se bodo pričakovanja za vsako dimenzijo uspešnosti razlikovala pri posamičnem projektu, odvisno od strategije posamičnega projekta (Griffin, Page, 1996, str. 479).

Študije uspešnosti podjetij so uporabljale množico različnih meril uspešnosti, ki jih v nadaljevanju lahko razvrstimo med finančna in nefinančna merila uspešnosti.

3.1.1. Finančna merila

Med najpogosteje uporabljana merila uspešnosti novih izdelkov štejejo dobiček, rast prodaje, promet, donos na vloženi kapital in obračanje zalog. Obračanje zalog je pomembno zaradi sredstev, ki so po nepotrebnem, če zaloge niso optimalne, vezana v zalogah in jih tako ni mogoče porabiti na bolj koristen način (Hart, 1993, str. 24). Kot lahko razberemo v nadaljevanju, pa je uporaba zgolj finančnih meril relativna. Nekateri raziskave so uporabile merilo finančne uspešnosti kot indikator uspeha pri razvijanju novih izdelkov. Vendar pa tak pristop ne upošteva množice dejavnikov, ki lahko doprinesejo k učinkovitosti, le eden od njih pa je uspeh razvijanja novih izdelkov. Pri uporabi indikatorjev, kot so dobiček, merila, osnovana na sredstvih in lastniškem kapitalu ter prodaji, je mogoče zaslediti tudi vplive združitvev, pripojitev, nakupov stavb ali zemljišč. Tudi merilo rasti prodaje je lahko sumljivo, ker nanj lahko vplivajo močne promocijske aktivnosti, zniževanje cen, kar vodi do prakse »kupovanja« tržnega deleža (Hart, 1993, str. 26).

3.1.2. Nefinančna merila

Poleg finančnih se v podjetjih uporabljajo tudi mehkejša, nefinančna merila uspešnosti novih izdelkov, kot so inovativnost, tržni položaj, zadovoljstvo zaposlenih, obeti zaposlovanja, industrijska razmerja, pravni položaj in socialni položaj (Hart, 1993, str. 24). Vključevanje nefinančnih meril je zaželeno, saj le-ta

dobro kažejo, kakšno bo delovanje podjetja v prihodnosti in ne samo, kakšno je v sedanosti (Hart, 1993, str. 26). Med nefinančna merila uspešnosti sodijo naslednja merila, osnovana na (Hart, 1993, str. 41):

- oblikovanju – število oblikovalskih nagrad; število omemb pri oblikovalskem združenju; merila konkurence o oblikovalskem ugledu podjetja;
- aktivnostih:
 - obseg aktivnosti – rednost izboljšanih in novih izdelkov glede na konkurenčno naravo trga;
 - učinkovitost aktivnosti – število uvedb na trg iz procesov razvijanja novih izdelkov v zadnjih petih letih; delež uspešnih uvedb na trg; uspeh glede na postavljene cilje v zadnjih petih letih; uspešnost programa glede na konkurenco in glede na svetovni trg; delež uspešnih, neuspešnih in ustavljenih izdelkov razvitih v zadnjih petih letih;
- trgu – možnost predstavitve na novih trgih, do katere mere je bil nek trg odprt za nov izdelek; tržni potencial, edinstvenost ali zamenljivost izdelka z vidika kupca (bolj edinstven je izdelek, večji je potencial);
- tehnologiji – stopnja novosti/edinstvenosti tehnološke rešitve; stopnja patentne zaščite; čas razvoja; 20-letni pregled inoviranja v podjetju; možnost novih tehnologij, obseg, do katerega je bila nova tehnologija uveljavljena v podjetju z novim izdelkom;
- komerciali – komercialni uspeh je, če se je izdelek tržil in je bila prodaja nad pričakovanji vsaj eno leto in izdelek ni bil umaknjen s trga; komercialni uspeh je splošno mnenje, ali je izdelek zadostil prvotna pričakovanja v vseh pomembnih vidikih; uspeh, če izdelek preživi več kot štiri leta;
- subjektivnih ocenah managementa – uspeh ali neuspeh izdelka glede na oceno managementa;
- strategiji – skladnost s strategijo podjetja; strategija podjetja je ohlapen pojem in ocenjuje se, kako se inovacija sklada s splošnim planiranjem v podjetju in vsakršne znanstvene, tehnične ali druge odmike, dejansko vse ostalo kot direktni denarni zaslužki in tržni delež; povprečni donos na vložena sredstva; povprečno razmerje med tržno in knjižno vrednostjo.

3.2. Merjenje uspešnosti na različnih ravneh

Številne raziskave so ugotovljale, zakaj nekateri novi izdelki uspejo, drugi pa ne in kaj ločuje zmagovalce od poražencev. Identificiranih je bilo mnogo dejavnikov uspešnosti na ravni projekta, manjkal pa je širši pogled na determinante uspeha. Z ravni projekta se je potrebno premakniti na raven podjetja. Uspeh na ravni

podjetja je lahko nekoliko drugačen od uspeha na ravni projekta. V večini raziskav uspešnosti projektov se uspešnost meri s številnimi merili, vključno z dobičkonosnostjo novega izdelka, časom prihoda na trg, doseženim tržnim deležem in podobnim. V nasprotju s tem pa se uspeh na ravni podjetja lahko meri nekoliko drugače – na primer delež tekoče prodaje novega izdelka ali delež virov, ki sodelujejo pri uspešnem ali neuspešnem izdelku. Čeprav nekateri upajo, da so merila uspešnosti na ravni projekta nekako povezana z merili na ravni podjetja, pa logika ni tako enostavna. Podjetje ima lahko na primer niz uspešnih novih izdelkov (merjen donos na vloženi kapital), vendar pa imajo v primeru, da gre za manjše, postopne projekte in je podjetje zelo veliko, ti zmagovalci relativno majhen vpliv na celotno poslovanje podjetja. Tako podjetje v splošnem sodi med povprečne glede uspešnosti novih izdelkov (Cooper, Kleinschmidt, 1995, str. 376).

3.3. Ocenjevanje uspešnosti in projektne strategije

Zavedati se moramo, da nobeno posamično merilo ne zadošča merjenju uspešnosti vsakega razvojnega projekta in vsakega novega izdelka. Najprimernejši niz meril za ocenjevanje uspešnosti projekta je odvisen od projektne oziroma poslovne strategije. Cilji in s tem kriteriji uspešnosti novega izdelka, ki ustvarja popolnoma nov trg, se razlikujejo od ciljev za projekt, ki samo razširja obstoječo skupino izdelkov. Primerno merilo splošnega uspeha programa razvoja izdelka je odvisno od inovacijske strategije podjetja. Na primer podjetje, ki veliko sredstev vlaga v to, da je prvo na trgu, meri uspešnost na drugačen način kot podjetje, ki se osredotoča na ohranjanje varne tržne niše. Podjetja s poslovno strategijo, ki daje malo poudarka inovacijam, se morajo na ravni programa osredotočiti na merjenje učinkovitosti svojih razvojnih programov, medtem ko inovativna podjetja ocenjujejo doprinos programa k rasti podjetja (Griffin, Page, 1996, str. 478). Na sliki 4 so v obliki matrike novo za podjetje/novo za trg prikazana merila uspešnosti, ki so se po raziskavi Abbie Griffin in Pagea izkazala kot najučinkovitejša za različne projektne strategije.

Slika 4: Najbolj uporabna merila uspešnosti za določeno strategijo izdelka, vezano na novost za trg oz. podjetje

	Malo	Novo za tržišče	Zelo
Zelo	Novo za podjetje <u>tržni delež</u> <u>dohodek ali zadovoljstvo</u> zadostiti ciljem po dobičku <u>konkurenčna prednost</u>		Novo za svet <u>sprejetost pri kupcih</u> <u>zadovoljstvo kupcev</u> zadostiti ciljem po dobičku <u>konkurenčna prednost</u>
Novo za podjetje	Izboljšave izdelka <u>zadovoljstvo kupcev</u> <u>tržni delež ali rast dobička</u> zadostiti ciljem po dobičku <u>konkurenčna prednost</u>	Dodatki k obstoječim linijam <u>tržni delež</u> <u>dobiček, rast d., zadovolj., sprejet.</u> zadostiti ciljem po dobičku <u>konkurenčna prednost</u>	
Malo	Zniževanje stroškov <u>zadovoljstvo kupcev</u> <u>sprejetost ali dobiček</u> zadostiti ciljem po maržah	Repozicioniranje izdelka <u>sprejetost pri kupcih</u> <u>zadovoljstvo ali delež</u> zadostiti ciljem po dobičku	LEGENDA: Projektna strategija <u>kupčevo merilo - prvo</u> <u>kupčevo merilo - drugo</u> <u>finančno merilo</u>

Vir: Griffin, Page, 1996, str. 489

4. KVALITATIVNA RAZISKAVA O RAZVOJU NOVIH IZDELKOV V SLOVENSKI KEMIJSKI INDUSTRIJI

4.1. Inovativnost v slovenski kemijski industriji

V slovenskih predelovalnih dejavnostih ima kemijska in gumarska industrija pomembno mesto. Ta panoga zaposluje več kot 22.000 delavcev, kar predstavlja 10,7 % zaposlenih v predelovalnih dejavnostih oz. 3,6 % zaposlenih v Sloveniji. Slovensko kemijsko industrijo je v letu 2002 predstavljalo 615 družb, ki se s svojo glavno dejavnostjo uvrščajo v oddelka Standardne klasifikacije dejavnosti »Proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken« ter »Proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas«. Družbe kemijske industrije so v letu 2002 ustvarile za slabih 660 milijard SIT prihodkov, kar predstavlja slabih 6 % prihodkov vseh gospodarskih družb v Sloveniji oz. dobrih 16 % prihodkov vseh predelovalnih dejavnosti. Izkazan je bil neto čisti dobiček v višini 43 milijard SIT, kar predstavlja 20 % neto čistega dobička gospodarskih družb v Sloveniji oziroma nekaj več kot 40 % neto čistega dobička predelovalnih dejavnosti. V povprečju je kemijska

industrija leta 2002 realizirala 64,4 % prihodkov s prodajo na tujih trgih. 425 milijard SIT prodaje kemijske industrije v tujini predstavlja skoraj 20 % prodaje predelovalnih dejavnosti, realizirane v tujini, oz. slabih 15 % prodaje vseh družb, ki so jo realizirale v tujini (Poslovanje kemijske industrije v letu 2002, 2003). Podjetja v kemijski industriji so pomembni izvozniki, med najpomembnejše izvozne izdelke pa štejejo zdravila in farmacevtske surovine, avtomobilski plašči, poliamidna vlakna, anorganske in organske kemikalije, premazna sredstva, izdelki iz plastičnih mas, pralna sredstva in kozmetika, drugi izdelki iz kavčuka, mešanice dišav, sredstva za zaščito rastlin, lepila, tesnilna sredstva, strojila in drugo (Združenje kemijske in gumarske industrije, 1998, str. 3).

Iz podatkov statističnega urada RS, kjer so po 15-letnem premoru v letu 1996 ponovno začeli s spremljanjem inovacijske dejavnosti v predelovalni dejavnosti in izbranih storitvenih dejavnostih, je razvidno, da je leta 2002 v slovenski kemijski industriji slaba polovica podjetij uvedla nove izdelke, pri čemer je delež teh podjetij izrazito večji pri srednjih in velikih podjetjih. Od inovativnih podjetij pa jih je več kot polovica takih, ki so uvedla tudi nove izdelke za trg. V celotni predelovalni dejavnosti in izbranih storitvenih dejavnostih je bil delež inovativnih podjetij, ki učinek inovacij navajajo kot zelo pomemben, dobrih 40 %, kot najpomembnejše učinke inovacij pa navajajo izboljšanje kakovosti izdelkov ali storitev, povečano ponudbo, zadostitev regulativam, večji trg ali tržni delež, izboljšanje fleksibilnosti, povečano zmogljivost in izboljšanje vpliva na okolje ali varnost in zdravje. Stroški inovacijske dejavnosti so samo v kemijski industriji presegali 19 milijard SIT, od tega pa je delež stroškov za marketing ocenjen na sedem odstotkov (Frank, 2003, str. 3 in SURS, 2004). Vse več podjetij si kot strateški cilj postavlja precej visok odstotek s prodajo novih izdelkov ustvarjenih prihodkov (Trimo vsako leto razvije od dva do tri nove izdelke, 2004). V slovenski kemijski industriji je delež prihodkov od prodaje novih izdelkov uvedenih na trg v zadnjih dveh letih ocenjen na 5 do 35 % in se razlikuje glede na poddejavnost in velikost podjetja (SURS, 2004). Kot primerjava pa študije med inovativnimi tujimi podjetji kažejo, da v najboljših podjetjih kar polovica prodaje izhaja iz novih izdelkov, ki so bili na trg uvedeni v zadnjih petih letih, medtem ko je med ostalimi podjetji ta delež le 22 % (Di Benedetto, 1999, str. 531). Prav tako pa novi izdelki doprinesejo približno tretjino prihodkov v naslednjih petih letih (Sivadas, Dwyer, 2000, str. 31).

4.2. Namen in cilj raziskave

V slovenski kemijski industriji prihaja do potreb po novih izdelkih na področjih izdelkov za široko in proizvodno porabo. Slovenskih proizvajalcev, ki bi trgu ponujali čiste kemijske substance, je malo. Običajno so izdelki, ki jih proizvajajo in namenjajo nadaljnji prodaji podjetja slovenske kemijske industrije, mešanice različnih čistih oziroma že predelanih in obdelanih kemikalij, ki so lahko podvržene nadaljnjim tehnološkim postopkom. Glede na zahtevnost kupcev in njihove potrebe stalno prihaja do zahtev po novih izdelkih. Zato je namen in osnovni cilj raziskave preveriti, ali spoznanja iz literature na področju razvijanja novih izdelkov, njihovega uvajanja na trg ter presojanja njihove uspešnosti v grobem veljajo tudi v izbranih podjetjih slovenske kemijske industrije, ter tako oblikovati utemeljene domneve za morebitno kasnejše preučevanje omenjene problematike na večjem vzorcu podjetij.

Konkretni cilji raziskave so povezani z iskanjem odgovorov v izbranih podjetjih slovenske kemijske industrije na naslednja vprašanja:

- iz kakšnih razlogov in kako pogosto razvijajo in uvajajo nove izdelke na trg,
- kako pridejo podjetja do novega izdelka,
- kakšen pomen pripisujejo in posvečajo dejavnikom, ki so po navedbah iz tuje strokovne literature pomembni za uspeh novih izdelkov,
- kako uspešni so novi izdelki in kakšne so možnosti za izboljšanje uspešnosti novih izdelkov,
- kako in s kakšnimi merili ocenjujejo uspešnost novih izdelkov.

Kot rečeno, rezultati raziskave oziroma razumevanje, kako izbrana slovenska podjetja pristopajo do razvoja novih izdelkov, omogočajo oblikovanje raziskovalnih domnev, ki jih je v prihodnosti mogoče preveriti z uporabo kvantitativne raziskovalne metode.

4.3. Metodologija raziskave

Pred obsežnejšim raziskovanjem določenega problema je priporočljiva izvedba kvalitativne raziskave, ki raziskovalcu pomaga razumeti širok spekter značilnosti proučevanega problema. Preiskovalna raziskava v konkretnem primeru temelji na uporabi kvalitativne raziskovalne metode v obliki delno strukturiranih, globinskih intervjujev. Definicije kvalitativne raziskave se med seboj razlikujejo, vendar bi se večina raziskovalcev strinjala, da zanjo veljajo naslednje trditve (Southerland, 1991, str. 50):

- Običajno vključuje relativno malo virov, majhen vzorec od vseh razpoložljivih

mnenj. Kvalitativna raziskava običajno vključuje do 30 sogovornikov. Miles in Huberman (1994, v: Vodlan, 2003, str. 72) pa navajata, da je lahko raziskava z več kot 15 enotami neobvladljiva, saj v primerih, ki vključujejo 20 do 30 enot, raziskovalec na račun večjega vzorca pridobi vsebinsko manj bogate informacije.

- Naravnana naj bi bila k odgovorom in ne k vprašanjem, kar pomeni, da odgovori sogovornikov v večji meri določajo naslednje vprašanje anketnika. Sogovorniki ne odgovarjajo na vnaprej točno določeno listo vprašanj.
- Običajno raziskuje sogovornikov pogled na proučevano problematiko. Za doseganje tega raziskovalec na stopnji zbiranja podatkov uporablja precej fleksibilen pristop.
- Bolj je usmerjena k prepoznavanju stališč in vedenj ob določeni problematiki kot pa k merjenju deležev podjetij ali posameznikov z določenim pogledom ali obnašanjem.
- Pogosto meša zbiranje in analiziranje podatkov. Kar pa ne pomeni, da kvalitativni raziskovalec neprestano analizira podatke, ki jih dobi, ampak neizogibno, ko se delo po področjih nadaljuje, raziskovalec začne interpretirati podatke. Vzorci se začnejo ponavljati in to da poudarek nadaljnjim stopnjam raziskave.
- Ocenjevanje je subjektivno in ni bolj natančnih statističnih ocen. Kvalitativna raziskava manj poudarja prikaz zbranih dokazov na sistematičen način in raziskovalcu pušča popolnoma proste roke pri interpretaciji. Včasih rečemo, da raziskava ni sporna, če je skladna s prvotnim znanjem o raziskovanem problemu.

Kvalitativne metode raziskovanja omogočajo pridobiti veliko količino vsebinsko bogatih informacij, analiza zbranih podatkov pa je bolj razlagalne narave, kreativna in osebna, kar pa ne pomeni, da je izvedena manj skrbno in manj sistematično v primerjavi z analizo podatkov, pridobljenih s kvantitativno raziskovalno metodo (Walker, 1985, v: Vodlan, 2003, str. 71). Še več, izvedba analiza in poročilo o kvalitativni raziskavi zahtevajo kombinacijo kreativnosti, prožnosti, doveznosti, discipline in trdega dela, če želi raziskovalec kar se da objektivno obdelati podatke, hkrati pa dodati tudi lasten prispevek k analizi in sintezi podatkov. Prav tako pa se poudarja potreba po vpletenosti raziskovalca v resnični svet, kar omogoča ustvarjanje novih teorij in konceptov (Gummesson, 2000, v: Vodlan, 2003, str. 71).

Delno strukturirani, globinski intervjuji kot ena izmed zvrsti kvalitativnih raziskav predstavljajo neposreden način pridobivanja informacij. Pri tovrstnih intervjujih se uporablja vprašalnik z mnogimi odprtimi vprašanji in anketnik ima več možnosti s

prilagajanjem vprašanj na način, kot to ustreza sogovorniku. To lahko vključuje prošnje za dodatna pojasnila ali preskakovanje vprašanj, ki očitno niso ustrezna. Fleksibilnost delno strukturiranih intervjujev je zelo primerna pri medorganizacijskem trženjskem raziskovanju, še posebno pri proučevanju tehničnih raziskovalnih problemov (Hague, 1993, str. 42). Malhotra (2002, v: Vodlan, 2003, str. 71) pravi, da se dober usmerjevalec globinskega intervjuja izogiba vzvišenosti in poskrbi za to, da pogovor poteka v sproščenem vzdušju; ostaja objektivni, a hkrati dostopen in dovzeten; postavlja vprašanja informativne narave; se ne zadovolji s kratkimi odgovori da in ne ter čim bolj poskuša prodreti v globino proučevanega problema. Raziskovalec mora biti zelo dober poslušalec, pozoren pa mora biti tudi na ključne neverbalne znake, kot so drža, kretnje, intonacija glasu, obrazna mimika ipd., ki izražajo bodisi zanimanje, spodbudo, toplino in skrb bodisi dolgočasje, nestrinjanje in indferentnost sogovornika. Prav tako je izjemno pomembno, da sogovorniku omogoči dovolj časa, da odgovori na vprašanje. Pogovori praviloma potekajo s posamezniki in trajajo lahko eno uro in več ter so običajno posneti na magnetofonski trak, transkript pa narejen pred analizo. Za vodenje globinskega intervjuja je potrebno neprimerno več znanja in izkušenj v primerjavi z običajnimi tehnikami neposrednega spraševanja, saj mora raziskovalec kar se da neopazno in nevsiljivo usmerjati pogovor in pridobiti sogovornikovo zaupanje. Zaradi navedenih značilnosti je vodenje globinskega intervjuja zelo zahtevno in naporno opravilo, njegova uspešnost pa je odvisna od sposobnosti usmerjevalca pogovora (Sutherland, 1991, str. 51).

Vse navedene značilnosti dobro vodenega globinskega intervjuja sem poskušala upoštevati pri izvedbi pogovorov in njihovi analizi.

4.3.1. Načrt vzorčenja in izvedba kvalitativne raziskave

Na vprašanje, zakaj ravno vzorec podjetij iz slovenske kemijske industrije, so razlogi trije. V svetovnem merilu je kemijska poleg strojne industrije najbolj aktivna pri inoviranju novih izdelkov (Huang, Soutar, Brown, 2004, str. 119); če k temu dodam še svoj predhodni študij na področju kemije in delovne izkušnje v kemijski industriji, je bila izbira te dejavnosti za vključitev v raziskavo edina logična posledica.

Eno ključnih vprašanj pri pripravi načrta raziskave je povezano z načrtom vzorčenja, ki zajema opredelitev vzorčne enote, velikosti vzorca in metode vzorčenja. Glede velikosti vzorčenja velja nenapisano pravilo, da mora raziskovalec

ravnati kar se da razumno; poiskati mora najmanjši vzorec, ki še omogoča dovolj kakovostne rezultate. Kvalitativne raziskave temeljijo na neverjetnostnih, navadno na namenskih vzorcih, pri katerih raziskovalec izbere take enote proučevanja, ki so po njegovem mnenju najbolj reprezentativne z vidika določenih kriterijev.

Na osnovi lastne presoje o razvoju novih izdelkov v slovenski kemijski industriji in ob upoštevanju v nadaljevanju omenjenih kriterijev sem izbrala **deset slovenskih proizvodnih podjetij v kemijski panogi**, ki poslujejo na porabniških trgih. Imen podjetij zaradi zagotovljene anonimnosti udeležencev ne navajam.

Pri izbiri podjetij sem se osredotočila na podjetja slovenske kemijske industrije s primerljivim proizvodnim programom in poskušala zaobjeti tipične predstavnike glede na postavljena merila za izbor. V tabeli 2 so prikazane osnovne lastnosti izbranih podjetij, ki ustrezajo v nadaljevanju predstavljenim različnim merilom. Tako sem:

- izbrala po velikosti različna podjetja; med njimi so bila tri majhna, eno od teh izrazito majhno, tri srednja in štiri velika podjetja (glej stolpec 3 v tabeli 2);
- vključila podjetja, ki proizvajajo pretežno izdelke za proizvodno porabo in podjetja, ki proizvajajo pretežno izdelke za široko porabo (glej stolpec 5 v tabeli 2);
- glede na geografsko razsežnost trgov izbrala tako podjetja, ki proizvajajo večinoma za domači, kot tudi podjetja, ki so pretežno usmerjena na tuje trge (glej stolpec 6 v tabeli 2);
- izbrala nekatera podjetja, ki so v lasti istega večinskega lastnika, da preverim enotnost pristopov do razvijanja, uvajanja in vrednotenja uspešnosti novih izdelkov (glej stolpec 2 v tabeli 2);
- ne nazadnje, izbrala tudi podjetja z različnim poslovnim izidom: podjetja, ki poslujejo z izgubo ali z dobičkom (glej stolpec 4 v tabeli 2);
- med opravljanjem intervjujev naknadno vključila še eno podjetje s tujim lastniškim kapitalom; tako sem dodala še eno merilo in tako pridobila bolj heterogen vzorec podjetij (glej stolpec 7 v tabeli 2).

Pretežni del podjetij za raziskavo sem izbrala iz treh sklopov povezanih podjetij. Kot dopolnilo le-tem pa sem našla še tri konkurenčna in primerljiva podjetja, ki z nobenim izbranim podjetjem niso povezana. Spremembe se dogajajo hipoma, saj se je v dveh podjetjih lastništvo spremenilo v času priprave kvalitativne raziskave in sta bili do spremembe v skupini podjetij A (glej stolpec 2 v tabeli 2).

Tabela 2: Izbor podjetij za kvalitativno raziskavo

1. Oznaka podjetja	2. Skupina povezanih podjetij	3. Velikost podjetja	4. Relativni poslovni izid	5. Pretežni trg	6. Geografska usmerjenost na trge	7. Lastniški kapital
1	A	V	+	PRPO	TUJ	slovenski
2	A	M	+	PRPO	DOM + TUJ	mešan
3	A	S	-	ŠIPO + PRPO	DOM	slovenski
4	B	M	+	ŠIPO + PRPO	DOM	slovenski
5	B	S	++	ŠIPO	DOM	slovenski
6	C	V	-	ŠIPO + PRPO	TUJ	slovenski
7	C	V	++	ŠIPO + PRPO	TUJ	slovenski
8	D	M	+	ŠIPO	DOM	slovenski
9	E	S	++	ŠIPO	TUJ	slovenski
10	F	V	+	PRPO	TUJ	tuji

Vir: Kvalitativna raziskava v kemijski industriji, jul – avg, 2004

LEGENDA k tabeli 2 po stolpcih

1. zaporedna številka podjetja
2. enaka prva črka pomeni skupino povezanih podjetij (A, B in C so trije sklopi povezanih podjetij), D, E in F so podjetja, ki z ostalimi podjetji, vključenimi v raziskavo niso povezana
3. V pomeni veliko podjetje (z več kot 250 zaposlenih), S srednje podjetje (s 50 do 249 zaposlenih), M pa majhno podjetje (z 10 do 49 zaposlenih),
4. Poslovni izid je prikazan kot relativni kazalnik glede na skupne prihodke; - pomeni izgubo, + majhen dobiček (delež čistega dobička v celotnih prihodkih je med nič in pet odstotki), ++ velik dobiček (delež čistega dobička v celotnih prihodkih je več kot pet odstotkov)
5. ŠIPO pomeni široko porabo, PRPO pa proizvodno porabo
6. DOM pomeni domači trg vključno z državami bivše Jugoslavije, TUJ pomeni pretežno tuje trge, kjer je delež tujih trgov več kot 70 %, DOM + TUJ pomeni, da je prodaja med domačim in tujim trgom enakomerno porazdeljena
7. slovenski ali tuji ali mešan lastniški kapital

V maju 2004 sem direktorje podjetij ali vodje trženja in vodje razvoja v izbranih podjetjih po telefonu prosila za pripravljenost na sodelovanje v kvalitativni raziskavi o novih izdelkih v slovenski kemijski industriji in jim tudi nakazala namen razgovorov. Vsi so se vabilu za sodelovanje v raziskavi zelo prijazno in z naklonjenostjo odzvali. Izvedbe intervjujev sem se lotila v času dopustov, v juliju

in avgustu, saj sem menila, da si bodo takrat sogovorniki najlažje vzeli čas. Po telefonu sem se s sogovorniki dogovorila za konkretne termine razgovorov in jim po elektronski pošti poslala potrditev termina in okvirne teme razgovora (glej prilogo 1). Vnaprej sem pripravila osnovne podatke o podjetju, pridobljene s pomočjo programskega paketa iBon 2004, za katere sem udeležence prosila, da jih pred intervjujem pregledajo, popravijo in dopolnijo.

Pred izvedbo kvalitativne raziskave sem oblikovala **opomnik za vodenje globinskih intervjujev** (glej prilogo 2), ki je le delno strukturiran; sestavljen je iz 19 okvirnih vprašanj ter dodatnih podvprašanj odprtega tipa. Seznam vprašanj v opomniku sledi zastavljenim ciljem raziskave in pokriva naslednja glavna problemska področja:

- splošno o novih izdelkih,
- merila uspešnosti novih izdelkov in
- dejavniki uspešnosti novih izdelkov.

Opomnik je služil kot okvir za pogovor, konkretni vrstni red vprašanj in vsebina vprašanj pa sta se prilagajala predhodnim odgovorom sogovornikov. Največji poudarek je na iskanju povezave med novimi izdelki in uspešnostjo le-teh. Nekateri tematski sklopi so splošnejše narave in nudijo vpogled v poslovanje podjetja in način razvoja novih izdelkov, saj me zanima, ali je uspeh podjetja povezan tudi s pristopom do razvoja novih izdelkov. Vprašanja o tem, kaj v podjetju razumejo s pojmom novi izdelki in kako pogosto razvijajo nove izdelke, nam omogočajo preveriti, ali usmerjevalec pogovora in sogovornik navedene pojme razumeta na enak način, kar je izjemno pomembno z vidika interpretacije rezultatov in posledično zagotavljanja veljavnosti. Uvodnim splošnim vprašanjem sledita najpomembnejša sklopa vprašanj, s pomočjo katerih poskušam pridobiti čim več informacij o ocenjevanju uspešnosti novih izdelkov in dejavnikih, ki so pomembni za uspešnost novih izdelkov.

V prvem delu vprašalnika sem poskušala od sogovornikov pridobiti splošne podatke o tipih izdelkov, procesu razvoja novih izdelkov, pogostosti razvoja novih izdelkov, organizaciji razvoja novih izdelkov in uporabi medfunkcijskih timov. Drugi del razgovora je zajemal ocenjevanje uspešnosti novih izdelkov, kjer je bilo zaželeno dobiti korektne odgovore o merjenju uspešnosti v praksi in ugotoviti, katera so najpogosteje uporabljena merila. Zadnji in hkrati tudi najpomembnejši del razgovora pa je zajemal dejavnike uspešnosti novih izdelkov, kjer me je predvsem zanimalo, kako poteka preverjanje možnosti za uspeh med razvojem novega izdelka, ali se v podjetjih zavedajo dejavnikov, ki so jih tuji raziskovalci identificirali v uspešnih tujih podjetjih. Hkrati pa me je zanimalo tudi, kako

pomembni se jim zdijo določeni dejavniki in kje v podjetjih vidijo vzroke za neuspeh svojih novih izdelkov.

Zaradi zagotovitve natančnega zapisa vsebine pogovora in pravilne interpretacije podatkov je pogovore priporočljivo posneti. Poslušanje posnetka pogovora omogoča pridobitev tudi dodatnih pomembnih informacij, kot so spremenjen ton glasu, premori, poudarki ipd. Intervjuvance sem pred dejanskim začetkom intervjuja prosila za dovoljenje za snemanje.

4.4. Rezultati raziskave

V literaturi je o metodologiji analize kvalitativnih podatkov napisanega bistveno manj kot o metodologiji zbiranja tovrstnih podatkov. To ni presenetljivo, saj analiza kvalitativnih podatkov pomeni izrazito osebno aktivnost, ki vključuje procese interpretacije in kreativnosti, ki jih je težko in morda celo nevarno nedvoumno izraziti. Čeprav ni dokončnih pravil za analizo, obstajajo smernice, ki obsegajo utemeljeno teoretiziranje, strukturiranje podatkov v kategorije, nazoren prikaz podatkov, primerjanje in integracijo (Jones, 1995a, v: Vodlan, 2003, str. 75). Hermenevtika, tj. teorija razumevanja in razlaganja oziroma nauk o tolmačenju tekstov, v širši obliki obsega: (1) poznavanje proučevanega problema na začetku raziskave, (2) razumevanje, ki pomeni boljše poznavanje problema in je rezultat raziskave, ter (3) razlago medsebojnih povezav (Gummesson, 2003, v: Vodlan, 2003, str. 75)

V obdobju od 21. julija do 18. avgusta sem izvedla 15 globinskih intervjujev z direktorji podjetij ali vodji razvoja in vodji trženja v desetih izbranih slovenskih proizvodnih podjetjih, ki delujejo v okviru kemijske industrije. V majhnih in srednjih podjetjih sem z eno izjemo opravila po en intervju, in to z direktorjem podjetja. V podjetjih z nad sto zaposlenimi sem se praviloma pogovarjala z vodjo razvoja in vodjo trženja, ker menim, da v podjetjih z več kot sto zaposlenimi direktor podjetja nima več neposrednega in natančnega vpogleda v preučevano problematiko. Izbor sogovornikov je bil odvisen od organizacije razvojnih in trženjskih aktivnosti podjetja; kjer razvojne in trženjske aktivnosti niso centralizirane, sem poiskala primerne sogovornika iz profitnega centra, ki uvaja največ novih izdelkov, ali v enem primeru za trženjski pogled kar direktorja podjetja. Pogovore sem izvedla z zaposlenimi v podjetju, ki so mi lahko najbolj celostno posredovali največ relevantnih informacij o novih izdelkih, od ideje, razvoja, uvedbe na trg in ocenjevanja uspešnosti izdelka. Vsi udeleženci

pogovorov se spoznajo na razvoj oz. trženje novih izdelkov in so vseh primerih na vodilnem položaju ali podjetja ali oddelka za razvoj ali oddelka za trženje. Podrobnejši pregled funkcij je prikazan v tabeli 3. Pogovor je vsakokrat potekal z enim udeležencem, le v enem primeru sta pri izvedbi intervjuja sodelovali dve osebi iz istega podjetja. Večina pogovorov (šest) je trajala dve uri, najkrajši štirje pogovori eno uro, preostalih pet pogovorov pa okrog ene ure in pol.

Tabela 3: Pregled funkcij sogovornikov

Funkcija	Število
Direktor(ica) podjetja	6
direktor področja trženje	1
direktor profitnega centra, odgovoren za razvojni inštitut	1
direktor razvoja	1
področni vodja prodaje za Slovenijo, namestnik vodje trženja	1
pomočnica predsednika uprave za razvoj	1
pomočnik predsednika uprave za trženje	1
produktni vodja za trženje	1
vodja razvoja	2
vodja razvoja profitnega centra z največ novimi izdelki	1

Vir: Kvalitativna raziskava v kemijski industriji, jul – avg, 2004

Vsi udeleženci so bili pred začetkom pogovora seznanjeni z možnostjo uporabe snemalne naprave in vsi so dovolili snemanje pogovora. Zapisi globinskih intervjujev obsegajo preko 100 tipkanih strani in so v prilogi predstavljeni v nekoliko skrajšani obliki zaradi zagotavljanja anonimnosti udeležencev (glej prilogo 3).

Rezultate prikazujem po tematskih sklopih vprašanj, ki so bili pripravljene v opomniku za vodenje globinskih intervjujev (prikazan v prilogi 2) in sledijo postavljenim ciljem raziskave. Interpretacija podatkov temelji na primerjavi s teoretičnimi koncepti in poznavanjem prakse tujih podjetij pri razvoju novih izdelkov ter dejavnikov, ki so pomembni za uspeh le-teh, in merilih uspešnosti novih izdelkov, predstavljenih v teoretičnem delu magistrskega dela. Zaradi majhnega števila vzorčnih enot rezultatov o razvoju novih izdelkov v izbranih desetih podjetjih slovenske kemijske industrije ne smemo posploševati na vsa podjetja slovenske kemijske industrije ali slovenska predelovalna podjetja nasploh; ugotavljamo le, ali je praksa izbranih podjetij skladna s teoretičnimi koncepti.

4.4.1. Splošno o novih izdelkih v slovenski kemijski industriji

Predstavitev rezultatov kvalitativne raziskave pričujem s kratkim opisom vrste novih izdelkov v izbranih podjetjih glede na novost za podjetje in trg. S prvim tematskim vprašanjem sem poskušala ugotoviti, kaj v podjetjih razumejo **s pojmom novi izdelki**. To vprašanje je bilo v prvi vrsti namenjeno preverjanju, ali oba s sogovornikom pod pojmom nov izdelek razumeva iste stvari, z namenom, da si v nadaljevanju pogovora nove izdelke oba razlagava isto. Zanimalo me je, kakšno stopnjo novosti uvajajo pri svojih novih izdelkih, ali gre poleg novosti izdelka za podjetje tudi za novost za domači ali morda celo za svetovni trg, ali pa gre pri večini novih izdelkov za širjenje skupine izdelkov. Zanimivo je bilo razmišljanje enega od sogovornikov, ki pravi, da je termin nov izdelek težko poenotiti že znotraj podjetja, saj so tržniki mnenja, da se s pojmom novi izdelki razume predvsem izdelke, ki so novi za njihovo podjetje, pri čemer pa mora biti novost prepoznavna tudi za kupca, medtem ko je za razvojnika nov izdelek že vsaka spremenjena receptura. Udeleženci vseh pogovorov navajajo, da je po številu daleč največ novih izdelkov razširitev skupin izdelkov, novih izdelkov tudi za globalni trg pa ne razvijajo. Nekatera podjetja so hitri sledilci globalnih igralcev na svetovnem trgu in uvajajo nove izdelke na slovenski trg, ter imajo na domačem trgu status tržnega vodje. V enem od poslovno uspešnejših podjetij, vključenih v raziskavo, so zaradi preobilice projektov novih izdelkov le-te razdelili po pomembnosti na 3 skupine: (1) prebojni projekti, ki so strateško najbolj pomembni in tudi zahtevni, ker pomenijo novo tehnologijo, (2) krovni projekti, kjer se ukvarjajo z renoviranjem celotne blagovne znamke, in (3) kratkoročni komercialni projekti, pri katerih gre za manjše prilagoditve določenim potrebam kupcev. Menim, da je to dobra rešitev za postavljanje prioritet razvoja novih izdelkov, saj sem v kar nekaj podjetjih ugotovila, da so sploh v razvojnih oddelkih zasuti z delom in jim je ponekod tedenska naloga na razvojno-komercialnih sestankih sprotno postavljanje prioritet.

Pri **številu novih izdelkov** so sogovorniki običajno kot en izdelek navajali skupino novih izdelkov ali izdelčno linijo ali paleto izdelkov, kot so jo sogovorniki tudi poimenovali, kar je v podjetjih bolj obvladljivo, saj ob tem vsi v podjetju pomislijo na isto, pri čemer pa ena skupina novih izdelkov lahko obsega tudi od sto do tisoč posameznih novih izdelkov ali različic, ki se med seboj razlikujejo po eni lastnosti (dimenzija, barva, viskoznost ...). Za skupino izdelkov je tudi značilno, da so razvojni časi daljši, kar pomeni, da so v večini primerov to dolgoročni projekti, ki trajajo lahko od pol leta pa tudi do dveh let in več. Po drugi strani je včasih glede na posebnost prodajnega programa v nekaterih podjetjih novi izdelek lahko tudi enoznačen in brez variacij oz. je drugačna samo embalaža. Večinoma so v

podjetjih kar na tekočem, koliko novih izdelkov letno razvijejo. Ugotavljam, da v podjetjih, kjer se ukvarjajo z dolgoročnimi projekti, razvijejo in uvedejo na trg od 2 do 34 novih izdelčnih skupin, kar je seveda odvisno od velikosti podjetja in moči razvojne skupine. V treh podjetjih, kjer je šlo bolj za izboljšave obstoječih izdelkov in manjše prilagoditve za potrebe kupcev, pa je teh posamičnih izdelkov med 15 in 1500 letno, spet v večjem podjetju več kot v manjšem. Za omenjeno večje podjetje je značilno, da ima zelo močno razvojno ekipo, ki večinoma dela na prilagoditvah izdelkov, ki so po meri zelo omejenega števila kupcev in se v nemalo primerih prodajo le enkrat in edinokrat ter bi bilo zato smotno, da bi svoje projekte novih izdelkov izbirali bolj preudarjeno in se lotevali le takih, kjer je tržni potencial preverjeno zadosten, tako da so novi izdelki lahko dobičkonosni. Eden od sogovornikov pa pravi, da »je potrebno tudi širino teh novosti prilagoditi možnostim absorpcije trga« in meni, da »največ do pet je realno, da se lahko naredi kaj resnega, saj je vse ostalo obsojeno na neuspeh, ker je nabor prevelik«.

O **uspešnosti novih izdelkov** pa so nekateri sogovorniki mnenja, da so najuspešnejši tisti novi izdelki, ki so namenoma razviti za določene kupce, saj je, kot meni eden izmed sogovornikov, »razvoj pri industrijskih kupcih veliko bolj usmerjen kot pri široki potrošnji, zahteve kupca pa so bolj definirane«. Po drugi strani pa v enem od manjših podjetij ugotavljajo, da nekateri izdelki kljub temu, da »so bili razviti za znanega kupca, niso uspešni, ker jih je kupec zaradi kakršnegakoli razloga prenehal kupovati, našel drugega dobavitelja ali propadel«. Opažam, da je vedno bolj pomembno tudi to, kako podjetja izbirajo in ocenjujejo svoje kupce.

O **organizaciji razvoja novih izdelkov** se neposredno sicer nismo pogovarjali, je bilo pa posredno veliko izrečenega prav na to temo, tako da se mi zdi smotno med rezultate raziskave vključiti tudi to pomembno področje, saj omogoča razumeti, kdo vse je v podjetju vključen v razvoj novih izdelkov in uvedbo na trg ter na kateri ravni se sprejemajo strateške odločitve o razvoju novih izdelkov. V večini podjetij, vključenih v raziskavo, deluje organizacijska enota, ki se ukvarja z razvojem novih izdelkov. Izjema sta le podjetji, ki se večinoma ukvarjata zgolj s prilagoditvijo v partnerskih podjetjih razvitih izdelkov njihovi proizvodnji, razvojni oddelek pa je le v zelo zmanjšanem obsegu namenjen tudi za občasen razvoj novih izdelkov. Razvojni in trženjski oddelek sta običajno ločena in oba podrejena ali direktorju podjetja ali direktorju profitnega centra. Posebnost je edino podjetje, v katerem sta tako razvojni kot tudi trženjski oddelek podrejena komercialnemu direktorju. Naslednja izjema je podjetje s profitnimi centri, kjer pa je trženje izločeno iz večine profitnih centrov in organizirano centralno na ravni podjetja, in je iz pogovora razvidno, da potrebno sodelovanje med trženjem in razvojem ni

vzpostavljeno. Res pa je tudi, da v tem podjetju uspešnost ni bila nič večja v preteklosti, ko sta bila razvoj in trženje organizirana znotraj profitnega centra. Videti je tudi, da so podjetja, kjer so se uveljavili redni sestanki med zaposlenimi v razvoju in trženju, ekonomsko uspešnejša. Prednost koordiniranega vodenja trženjske in razvojne funkcije znotraj profitnega centra je ta, da se v tem primeru razvija izdelek, za katerega se ve, da se bo prodajal.

V nadaljevanju intervjujev sem poskušala izvedeti glavne **razloge za razvijanje novih izdelkov**. Podjetja vidijo nove izdelke kot gonilo razvoja, ki omogočajo razvoj podjetja in dolgoročno konkurenčnost ter tudi kratkoročno preživetje podjetja. V veliko primerih pa so razlogi tudi v spremenjeni ali novi zakonodaji, tako okoljski kot tudi kemijski zakonodaji, kateri je treba izdelke prilagoditi, in ker so spremembe naša edina stalnica, prihaja do sprememb tudi v kakovostnih standardih, pri dobaviteljnih surovin, prilagajati se je potrebno spremembam navad kupcev. Seveda pa je za ohranjanje konkurenčnosti podjetja prav z novimi izdelki potrebno iti v korak s trgom. Tudi za zagotavljanje rasti podjetja oz. rasti prihodkov predstavljajo novi izdelki pomemben prispevek. V večini primerov gre za zrele trge, tako da nekatera podjetja omenjajo nove izdelke tudi za ustvarjanje imidža podjetja, pri čemer je celovitost ponudbe v primerjavi s konkurenco ključnega pomena. Kot navaja eden izmed sogovornikov, je eden od razlogov za razvijanje novih izdelkov tudi »ohranjanje možganske svežosti«.

Eno od splošnih vprašanj se je nanašalo na **način razvijanja novih izdelkov**. Vsa podjetja brez izjeme navajajo, da pri razvoju novih izdelkov delajo timsko, organizirajo tudi medfunkcijske projektne time, kjer je organizacija lahko tudi le neformalna, v navezi pa so vsaj tržniki in razvojniki. Zaenkrat v dveh podjetjih ne uporabljajo projektnega načina dela, vendar razmišljajo o njegovi uvedbi. Presenetljivo je, da med podjetji, ki delujejo v skupinah povezanih podjetij, običajno ne prihaja do prenosa dobre prakse.

Cilj, ki ga podjetja poskušajo doseči z novimi izdelki, je donosnost na dolgi rok; nekatera podjetja že uporabljajo tudi **alternativne poti do novih izdelkov**. V štirih podjetjih so že uporabljali prenos na zunanje partnerje, t. i. »outsourcing«, v dveh podjetjih pa jim tudi nakupi podjetij predstavljajo način za pridobivanje novih izdelkov. Izmed preostalih štirih podjetij v prihodnje dve nameravata uporabljati tudi prenos razvoja novih izdelkov na zunanje partnerje.

V teoretičnem delu je bilo poudarjeno, da bi moral biti **proces razvoja novega izdelka** vnaprej določen, večstopenjski in z vmesnimi preverjanji. Da bi odgovorila na vprašanje, ali izbrana slovenska kemijska podjetja te ugotovitve upoštevajo,

sem informacije, pridobljene z globinskimi intervjuji, dopolnila z lastno oceno, na osnovi poznavanja te problematike v nekaterih podjetjih. Presenetljivo je, da podjetja ne izkoriščajo znanja in pozitivnih izkušenj tujih podjetij glede procesa razvoja novih izdelkov. Ugotavljam, da se proces razvoja novih izdelkov od podjetja do podjetja razlikuje; ponekod delajo velike razlike med kratkoročnimi in dolgoročnimi nalogami, drugje je enoten, nekje se sproti prilagaja, ponekod je definiran in v uporabi le kadar je za nov izdelek potrebna tudi investicija. Le v treh uspešnejših podjetjih sem zasledila, da na razvoj novega izdelka gledajo kot na sklop aktivnosti na več funkcijskih področjih, in kot mi je lepo povedala sogovornica, je »prvi del procesa prepoznavanje potreb kupcev, potem je proces razvoja izdelka, sledi prodajni proces in poprodajni proces«; kot pravi sogovornik iz razvoja v drugem uspešnem podjetju, »imamo veliko obrazcev; osem razvojnih in pet komercialnih; toliko je raznih stopenj,« se pravi, da je proces razvoja novega izdelka sestavljen iz komercialnih in razvojnih aktivnosti, posamezne stopnje pa se zaključujejo s standardiziranimi poročili, ki so namenjena preverjanju in nadaljnjim odločitvam. Na podlagi slišane in lastnega zaznavanja problematike se lahko strinjam z mnenjem tujih raziskovalcev, da je za uspeh novega izdelka visoko kakovosten proces novega izdelka eden od najpomembnejših dejavnikov (Cooper, Kleinschmidt, 1996, str. 18).

Izbrati podjetje, ki najbolj upošteva načela dobre prakse tujih podjetij, je težka naloga, saj podjetja delujejo na različnih trgih, poleg tega ponujajo tudi različne vrste izdelkov (izdelke za široko porabo in izdelke za proizvodno porabo). Ocenjujem, da načela dobre prakse, ki so večstopenjski proces novega izdelka, povezan s kontrolnimi točkami, medfunkcijsko sodelovanje pri razvoju, uporaba tudi finančnih meril pri ocenjevanju uspešnosti novih izdelkov ter zavedanje in upoštevanje dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov pri svojem delovanju, najbolj upoštevajo 4 podjetja. Vsa so v preteklem letu pozitivno poslovala, med njimi je eno majhno, dve srednje veliki in eno veliko podjetje. Pri obdelavi globinskih intervjujev sem prav od njih dobila največ izvirnih idej, iz česar sklepam, da o teh področjih večkrat razmišljajo. Podjetja poskušajo dobro prakso tujih podjetij prenesti v svojo in jo nadgraditi z upoštevanjem svojih posebnosti. Omenjena podjetja obravnavajo nove izdelke kot glavno gonilo napredka in rasti.

4.4.2. Merjenje uspešnosti novih izdelkov

Cooper in Kleinschmidt sta v svoji raziskavi, opravljeni pretežno v kemijski industriji, identificirala niz meril uspešnosti, s katerimi se merijo rezultati projektov

razvijanja novih izdelkov, in kot najpomembnejši navedla dobičkonosnost in vpliv novega izdelka na poslovanje (Cooper, Kleinschmidt, 1996, str. 18). Zato sem z drugim sklopom vprašanj želela ugotoviti, kako je z **ocenjevanjem uspešnosti** novih izdelkov v izbranih podjetjih. Ugotavljam, da je to običajna praksa v štirih uspešnih podjetjih, kjer za razliko od ostalih podjetij sistematično ocenjujejo nove izdelke. Nekatera podjetja spremljajo uspešnost vseh izdelkov, tako da so posredno vključeni tudi novi izdelki. V izrazito majhnem podjetju, kjer so stvari bolj obvladljive, pravijo, da »smo tako majhni, da vidimo, čutimo in vemo, kje je potrebno pospeševati trženje, narediti kakšno akcijo, da novi izdelek ostaja uspešen«. Zaenkrat v dveh podjetjih ne ocenjujejo uspešnosti novih izdelkov, vendar menijo, da se morajo tega v bodoče resno lotiti. V podjetjih, kjer sistematičnega ocenjevanja uspešnosti novih izdelkov nimajo vpeljanega, si pomagajo s signali, ki jih dobijo s trga, npr. reklamacije, pretečeni roki, ali pa s posrednimi merili, npr. redno spremljanje prodaje, spremljanje zadovoljstva kupcev, lista prodaje z negativnim pokritjem, čemur sama pravim spremljanje finančne neuspešnosti. Povedano potrjuje ugotovitev iz teoretičnega dela, da vse premalo podjetij načrtno spremlja uspešnost svojih novih izdelkov.

Udeleženci pogovorov navajajo, da je **časovna komponenta uspešnosti** odvisna od razvojnih in ostalih stroškov ter predvidenih količin in cen v prodaji. Glede na to, koliko je bilo vloženega časa in denarja, je zelo različno, kdaj naj bi novi izdelek začel prinašati dobiček. Sogovorniki menijo: »Običajno je preobrat prvo ali drugo leto. Izdelkov, ki bi že v prvem letu prinašali velik dobiček, praktično ni, kar je povezano s tradicionalizmom pri kupcih in je potrebno veliko prepričevanja.« »V naši branži je to prej kot v enem letu.« »Mislim, da se nekje vidi, kako je z izdelkom, od šestega meseca do enega leta po uvedbi na trg.« Izjavi, da je izjemno pomemben del ugotavljanja uspešnosti vsekakor tudi spremljanje uspešnosti skozi čas, saj ni nujno, da uspeh danes pomeni tudi uspeh jutri, so prikimali prav vsi sogovorniki. Nadaljnji pogovor je pokazal, da imajo v vseh podjetjih vsaj eno merilo, po katerem vsaj posredno ocenjujejo tudi nove izdelke in to periodično ponavljajo mesečno do enkrat letno.

Sogovorniki ocenjujejo, da je v njihovih podjetjih **delež uspešnih novih izdelkov** nad 50 %, ocene pa se gibljejo tudi do 100 %. »Za nove izdelke, ki so variacije obstoječih izdelkov, velja, da so bili vsi uspešni, ker vračil ni bilo, ampak novih naročil pa tudi ne,« pravi eden izmed udeležencev pogovora, kjer v podjetju razvijajo izdelke za posamične kupce, ki običajno izdelek kupijo le enkrat, novih kupcev za tovrstni izdelek pa ni, ali jih ne najdejo. Po mojem mnenju je bil najbolj iskren odgovor enega od sogovornikov, ki meni: »Prava ocena bi bila prej manj kot polovico, kot več kot polovico.« in nadaljuje, da je »seveda potrebno kupcu

ponuditi celo paleto izdelkov v nekem obsegu in če bi šel strogo računat ekonomsko upravičenost posameznih izdelkov, jih približno 30 % ni dobičkonosnih. Ampak če tistih 30 % ne bi imeli, tudi ostalih 70 % ne bi prinašalo dobička ali pa bi ga prinašalo manj. Zato raje nudimo celo paleto.« »80 % je precej uspešnih, 20 % pa jih životari. Ampak jih ohranjamo zaradi celovite ponudbe,« meni sogovornik iz prav tako uspešnega podjetja. V podjetju s kompleksnim proizvodnim programom in različnimi vrstami kupcev se soočajo z vprašanjem, kako priti do prave ocene, ker »neka resna evidenca ne obstaja. Dejansko bi morali gledati stroškovno, koliko je bilo vloženega in kdaj je povrnjeno. Neuspešen izdelek je takrat, ko si vložil več, kot dobil od njega; to je lahko npr. tudi, če se prodaja v malih količinah pri razpršenih kupcih.«

Ključno problemsko področje se nanaša na **merila uspešnosti novih izdelkov**. Pri oblikovanju opomnika za vodenje globinskih intervjujev sem v veliki meri upoštevala ugotovitve iz literature, vendar se je kmalu pokazalo, da je poglobljene odgovore na to vprašanje težko dobiti, saj podjetja doslej niso dosti razmišljala o merilih uspešnosti ločeno za nove izdelke. Kot je že bilo navedeno pri ciljnih, ki jih podjetja želijo doseči z razvojem novih izdelkov, imata ohranjanje konkurenčnosti in trenutno zelo aktualno usklajevanje z zakonodajo pogosto prednost pred rastjo podjetja in prihodkov. Logična posledica je tudi glavno merilo uspešnosti novih izdelkov, ki je največkrat prav sprejetje pri kupcih. Da bi podjetja uporabljala kratkoročna merila na ravni izdelka, recimo čas, da pride izdelek na trg, in ali je bil izdelek na trg vpeljan pravočasno, nisem zasledila; bolj običajna je uporaba dolgoročnih meril, kamor sodi že omenjeno sprejetje pri kupcih in finančni uspeh. Le pet podjetij ima za svoje nove izdelke postavljena tudi finančna merila, po katerih ocenjujejo svoje nove izdelke, eno od njih pa ima tovrstne cilje postavljene le za večje projekte. Daleč najpomembnejša finančna merila, ki se uporabljajo v izbranih podjetjih, so prodaja, dobiček, donosnost in povrnitev naložbe. V enem od večjih podjetij je zaradi razpršenosti proizvodnega programa edino enotno merilo delež prodaje novih izdelkov v letošnji prodaji. »Dolgoročno merilo je, da si boljši od konkurence,« pa komentira naslednji sogovornik. Vendar to ne pomeni, da se podjetja ne zavedajo pomena t. i. mehkih, nefinančnih meril, ki so »vpeta v naše mikrookolje«. »Pri nas je na dolgi rok zelo pomembno in se daleč sliši, če narediš nekaj, kar še nihče ni. Glavna je referenca, ki lahko koristi na dolgi rok,« poudarja pomen inovativnosti eden od sogovornikov. V nekaterih podjetjih se preverja še skladnost s strategijo, meri se zadovoljstvo zaposlenih, uporabljajo metode, kot so uravnoteženi sistemi kazalnikov, 20 ključev. Prepričana pa sem, da se precej pogosto uporabljajo tudi komercialne ocene in subjektivne ocene managementa, kljub temu, da udeleženci razgovorov teh niso posebej omenjali. Če povzamem ugotovitve globinskih intervjujev, so predvsem finančna merila uspešnosti novih

izdelkov v izbranih podjetjih še dokaj zapostavljena.

Na koncu drugega dela pogovora sem udeležence vprašala, **kako ocenjujejo uspešnost** njihovih novih izdelkov glede določenih, vnaprej postavljenih meril, ki pa običajno niso njihova vsakdanja merila, ki bi bila povezana prav z novimi izdelki. Njihove ocene navajam v nadaljevanju.

Vsi udeleženci so mnenja, da so novi izdelki **bolj dobičkonosni** v primerjavi s celotnim izdelčnim spletom, sploh na dolgi rok. »Pri izdelkih, ki jih trg že dobro pozna, je hitrejši uspeh. Medtem ko tam, kjer si uvajalec na trg, pa po pravilu traja dlje, vendar pa, če si pri tem uspešen, to dolgoročno prinese večji uspeh kot pri prvi skupini.« Prav tako pa je pomemben tudi namen razvoja novega izdelka: »Če delaš imidž izdelek, ti niso tako dobičkonosni. Ciljnemu definiranju izdelka je vse podrejeno. Trudimo se nadomeščati manj donosne izdelke z izdelki, ki so bolj donosni. To je smisel.«

Udeleženci so odločno poudarili, da so njihovi novi izdelki **tehnološko vedno bolj uspešni** in tehnološko vedno bolj zahtevni, saj so vedno bolj tehnološko izpopolnjeni in vedno bolj prijazni do okolja in uporabnika. Pomembno pa je vedeti, da »tehnološka uspešnost še ne pomeni tržne uspešnosti«.

Na vprašanje glede **vpliva na uspeh podjetja in dobiček** je bil odgovor udeležencev dokaj enoten, saj so v sedmih podjetjih mnenja, da imajo novi izdelki pozitiven vpliv. Treba pa je ostati realen, saj: »Čisto nove tehnologije na dobiček zagotovo bistveno ne vplivajo, zelo pozitivno pa vplivajo na imidž podjetja.« Podatki, ki jih podjetja trenutno spremljajo, večini podjetij ne omogočajo ugotoviti, kakšen je dejanski vpliv. Merjenje deleža prodaje novih izdelkov v letošnji prodaji, ki ga omenjata dva sogovornika, bi bilo lahko dobra osnova za natančno določitev vpliva na uspeh in dobiček podjetja.

O **tržnem deležu na domačem trgu** so mnenja med podjetji zelo deljena. Večina sogovornikov meni, da se tržni delež z novimi izdelki ohranja, drugi pa menijo, da se povečuje. Verjetno ga je v času vse hujše konkurence težko že ohranjati, ker »če si tržni vodja, je popolnoma logično, da vsi, ki prihajajo na trg, vsakemu nekaj odvzamejo, tržnemu vodji pa največ« in, kot meni sogovornik: »Za mene je uspeh vsakič, ko obstoječi izdelek pri določenem partnerju uspešno nadomestimo z novim izdelkom, ki ustreza spremenjeni tehnologiji uporabnika ali drugi zahtevi kupca, in potem prodajamo izdelek naprej.« Povečanje tržnega deleža je mogoče s »prehodom na bolj zahtevne izdelke«, »z uvajanjem na druga področja uporabe« ali pa »z iskanjem novih tržnih niš«.

V zvezi s **časovno učinkovitostjo razvoja in pravočasnostjo uvedbe novega izdelka na trg** so mnenja sogovornikov deljena: v polovici podjetij so zadovoljni, res pa je tudi, da je tema občutljiva, saj se v dveh primerih mnenji sogovornikov iz istega podjetja razlikujeta. Bistveno pa je, da je časovna učinkovitost usklajena s poslovno strategijo, in kot pravi eden od sogovornikov: »Največkrat smo namenoma sledilci, da nekdo razvije o izdelku neko splošno znanje, in so znaki, da je izdelek na trgu potreben, potem se mi priključimo. Seznanjanje vesoljnega trga o novih izdelkih je težko delo.« Sogovornik iz velikega uspešnega podjetja pa je opozoril še na drug vidik: »Časovna učinkovitost je zelo pomembna za izdelke za proizvodno porabo, kjer moraš spremljati tudi potrebe kupca in kako se bo pri njem spreminjala tehnologija, kaj bodo njegovi kupci zahtevali od njega; če ne spremljaš, kakšne so potrebe kupca tvojega kupca v verigi naprej, torej teh dveh korakov naprej, lahko ugotoviš, da mora tvoj kupec čez noč zamenjati nek izdelek, ti pa ga nimaš možnosti ponuditi. Predvideti je potrebno, kaj se pri kupcu tvojega kupca dogaja. Velikokrat je zelo pomembno, da spremljaš dogajanje naprej po oskrbni verigi. Zgodí se, da s kakšnimi izdelki zamujamo, ker nismo zadosti resno jemali kakšnega trenda.« Pravočasnost je, kot pravi naslednji sogovornik iz velikega podjetja, v dogovoru s kupcem: »Želeni termin kupca diktira tempo uvajanja novega izdelka in če ne uspeš v tem času, je to neuspešen izdelek, ker nihče ni pripravljen čakati.« Velja pa to za izdelke proizvodne porabe. Za izdelke široke porabe pa velja, da »če si med prvimi tremi ponudniki, lahko svoje izdelke uvrstiš na prodajne police, kasnejši kot si, težje je priti do prostora na policah«.

Vsa podjetja so prisotna tudi na tujih trgih, zlasti na trgih nekdanje Jugoslavije, vsa razen enega na trgu Evropske unije, sedem tudi na trgih nekdanje Sovjetske zveze, največji dve podjetji pa geografskih omejitev trgov ne postavljata, zato je smiselno vprašanje o **vplivu geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka**. Po mnenju udeležencev je geografska razsežnost trgov bistvenega pomena za uspešnost novega izdelka. Običajno se v podjetjih odločajo za razvoj novih izdelkov, ki bodo namenjena več trgov, pri postavljanju zahtev za nove izdelke pa se osredotočajo na bolj zahtevni trg. Obe neuspešni podjetji razvijata nove izdelke praviloma za določen trg, iz česar lahko sklepam, da je to morda lahko eden od razlogov za neuspešnost podjetja; kot pravilno smer za boljše poslovanje podjetja vidi eden od sogovornikov, ki pravi da »bi morali en izdelek ponuditi na vseh primerljivih trgih«. Na vprašanje, kakšno je razmerje uspešnosti in neuspešnosti glede na izbor trgov, je preprosto odgovoril eden od udeležencev: »Z novimi izdelki sicer vstopamo na vse naše trge, uspešnost teh izdelkov je pa večja na bolj razvitih trgih, kjer so večje zahteve in večja kupna

moč. Razvijamo jih za bolj zahtevne trge, na manj zahtevnih pa se prodaja razvije kasneje.« V velikem in uspešnem podjetju pa imajo še vedno dve vzporedni razvojni poti: »V centralno Evropo gredo izdelki, ki zadoščajo novim direktivam z novimi tehnologijami, drugi del pa so naši tradicionalni trgi, bivši Jugoslavija in Sovjetska zveza, ki so cenovno bolj občutljivi, kjer kemijska zakonodaja še ne deluje, kot bi morala, tako da lahko uporabljamo nekatere surovine, ki končnemu izdelku dajejo boljše lastnosti in so cenejše od sedaj predpisanih z direktivami. Je zelo očitno, da delamo po dveh linijah, glede na zahtevnost in zahteve trga.« Hkrati se strinjajo, da »je zagotovo bolj dobičkonosno, da greš z istim izdelkom na čim več trgov. Če se le da, gremo tja, kjer so podobne zahteve trga v zvezi z istim izdelkom.« Bistra pa je seveda tudi vnaprej definirana srednja pot, ki jo uporabljajo v uspešnem srednje velikem podjetju, kjer menijo: »Izdelek lahko razviješ samo za posamezne trge ali pa globalno za vse trge. Določimo, za katere trge bomo izdelek razvijali, in se prilagodimo tem trgov. Če rečemo, da bomo delali za vse trge, pomeni to v procesu več faz, ker gre za preverjanje na različnih trgih. Naš razvoj prilagajamo tržnim možnostim. Odločili pa smo se, če izdelek naredimo za preverjanje na enem samem trgu, ga pred uvedbo na ostale trge po potrebi prilagodimo ali pa popolnoma na novo zastavimo, ker so trgi res zelo različni. Delovanje na več trgih po geometrijskem zaporedju ne po aritmetičnem stvari potencira, in je zapleteno.« Najbolj običajna pa je verjetno pot velikega, manj uspešnega podjetja, ki vsak izdelek preizkusi na trgih v najbližji okolici in, če se obnese, ga poskuša uvesti širše.

4.4.3. Dejavniki uspešnosti novih izdelkov

Jedro teoretičnega dela magistrskega dela obravnava ključne dejavnike uspešnosti razvoja novih izdelkov; praksa uspešnih tujih podjetij kaže na to, da se podjetja ne zanašajo na svoj dobri občutek, da bo nek izdelek na trgu uspel, in uporabljajo različne metode, da bi to ugotovili, še preden se lotijo razvoja novega izdelka. Zato me je na začetku zadnjega sklopa vprašanj najprej zanimalo, kako bi lahko že v začetnih fazah razvoja novih izdelkov s čim večjo verjetnostjo rekli, da bo nek izdelek uspešen ali ne, in ali v ta namen v izbranih podjetjih uporabljajo kakšne metode, da bi to lahko napovedali, in dalje, **s kakšnimi metodami ocenjujejo, ali naj projekt napreduje** ali ne. Opažam, da sem s podvprašanjem, ko sem kot primer metode omenila tržne analize, nekatere sogovornike nenamenoma zmedla do te mere, da so njihove metode, ki so povsem na mestu, v njihovih očeh zgubile pravi pomen. Pri vseh sogovornikih iz poslovno uspešnih podjetij je bilo zaslediti, da jim zelo veliko pomenijo **informacije s trga**, ki jih večinoma pridobivajo sami

iz pogovorov s kupci, seveda z namenom, da naredijo izdelek, ki ga trg potrebuje; in kot slikovito pravi eden izmed sogovornikov: »Smo kot psi na preži, lovimo informacije o željah kupcev in temu primerno potem tudi ukrepamo.« Te ključne informacije so poznavanje, kaj prodaja konkurenca, kakšna je kakovost, kakšni so cenovni razredi, kolikšna je širina ponudbe in temu glede na ciljne trge prilagajajo razvojno in prodajno politiko podjetja. V štirih podjetjih bolj ali manj pogosto izvajajo tržne raziskave, dve podjetji pa sta omenili tudi odziv kupcev na njihove vzorce oz. prototipe, kar je »referenca za nadaljnje kupce in tudi zagotovilo nam, da je izdelek res dober, da lahko zaupamo v izdelek, da je s tehničnega vidika sprejemljiv. Če nisi gotov v tehnične lastnosti izdelka, to lahko predstavlja oviro tržnikom pri uvedbi na trg, saj je trženjska nadgradnja in doseganje uspeha na trgu težje.« Podjetja priznavajo, da »včasih tudi tvegamo, ker je zelo težko ocenjevati«.

V teoretičnem delu je bilo močno poudarjeno tudi medfunkcijsko sodelovanje pri razvoju novih izdelkov; videti je, da so kljub temu, da v razvoju poteka največ aktivnosti, da se pride do prototipa, v večini primerov **novi izdelki vsaj v domeni razvoja in trženja**. »Razvojna funkcija velikokrat prej zazna neke trende in tehnološke spremembe, trženjski del pa prinaša informacije iz distribucijskih kanalov in spremlja konkurenco.«

Glede na to, da podjetja v prvi vrsti za pomembnejše nove izdelke uporabljajo pristop z medfunkcijskimi projektnimi timi, me je zanimalo, kako vplivajo aktivnosti med projektom na uspešnost izdelka. Glavnina podjetij meni, da je **izvajanje aktivnosti med projektom ključnega pomena za uspeh**, ker se »v glavnem izkaže, da pride do napake, če kaj izpustimo. Zgodi se, da izpustimo kakšno fazo, ker ne znamo oceniti npr. velikosti tržnega segmenta. Večinoma pa faze vedno izvedemo, saj smo ugotovili, da so ključne, in njihov strošek daleč daleč odtehta korist.« Kljub temu pa nekateri sogovorniki priznavajo: »Do razvoja novega izdelka ne pristopimo tako sistematično, glede na ihto, ki se vedno dogaja, ker je stalen pritisk iz prodaje.« in »Kadar se zelo mudi, kakšno stvar tudi preskočimo, oz. delamo faze vzporedno, ker na ta način pridobimo na času. Razvijamo bolj 'po domače', kljub temu pa se držimo vseh zahtev, preverjanj.« Sogovornik iz podjetja, ki je v lanskem letu poslovalo z izgubo, meni, da je »odvisno od pristopa; če se boš bolj kakovostno tega lotil, je bistveno večja verjetnost, da boš uspel, kot pa če volontersko pristopiš« in priznava, da je »slednjega v podjetju preveč«.

Literatura (Sanjay, Dangwook, Dae, 1996, str. 545) navaja glavne razloge za neuspeh novega izdelka, ki sem jih želela preveriti pri sogovornikih v izbranih podjetjih. **Navidezna konkurenčna prednost oz. nerazumevanje kupčevih**

potreb je po mnenju velike večine sogovornikov nevarnost, ki lahko vodi v neuspeh novega izdelka. Boljše razumevanje kupčevih potreb pomeni, »da več časa in denarja vložiš v to, da veš, kaj kupec potrebuje. Včasih dobro raziščemo kupčeve potrebe, včasih vemo, katere so kupčeve potrebe, včasih pa tudi mislimo, da vemo, pa naredimo kaj narobe.« »Velikokrat se v razgovoru s partnerjem pokaže neka potreba po nekem izdelku. Potenciala se ne da vedno prav oceniti in potem se izkaže, da je bil potencial precenjen, da je sicer neka potreba bila, ne pa tako velika kot smo mislili, da je,« komentira omenjeni razlog eden od sogovornikov. Seveda pa je odvisno tudi od tega, komu je izdelek namenjen: »Če delaš samo za eno podjetje, mu daš nekaj vzorcev, izbere pravega in stvari tečejo; skrbeti moraš, da je vedno tako, in za doseganje višje cene ponuditi še kakšno novost. Grožnja je veliko večja, kadar delaš za neznan trg. Če nisi pravilno ocenil tržne situacije, se takoj negativno obrestuje.« In kot razmišlja sogovornik iz velikega podjetja: »Mnoge stvari so tudi nepredvidljive, vse, kar je odvisno od občutka, razpoloženja, trendov, mode.« Tudi **ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga** ali »halo efekt povpraševanja«, kot sta možni razlog poimenovala dva sogovornika, je nevarnost skorajda v vseh podjetjih, »ko so želje in mnenja tržnikov skupaj s trgovci – partnerji prevelike in se oprimejo te bilke, ko pa je izdelek na trgu, pa se vidi, da je prepotencirano, da potrebe po tovrstnem izdelku ni, da so substituti« ali »pa je po nekem izdelku samo navidezno povpraševanje«. Nekateri sogovorniki menijo, da je to večja nevarnost pri izdelkih široke potrošnje. Vsi pa se strinjajo, da je te stvari treba večkrat preverjati, da se pride do izločitve take možnosti. In že malo ironično mnenje enega od sogovornikov iz neuspešnega podjetja: »Pri nas je 95 % novih izdelkov, ki so razviti za zadovoljevanje trenutnih potreb kupcev in so kupljeni samo enkrat.« V izogib takim primerom: »Moraš biti v stanju oceniti, kako resen je partner v reprodukcijski verigi, kjer si ti samo en člen.« Do **težav** pa lahko prihaja tako **v razvoju, trženju ali proizvodnji**, nevarnost pa lahko preti tudi zaradi **površnosti razvojnih aktivnosti** ali **površnosti uvedbe izdelka na trg**. V nekaterih podjetjih so to že bili razlogi za neuspeh novega izdelka, sogovorniki pa menijo, da se jim s predhodnimi ocenami in vmesnimi preverjanji lahko izognejo. In kot pravita dva komentarja o površnosti: »Popolnosti ni mogoče dočakati. Vedno se mudi in če bi zadevo peljali do popolnosti, to predolgo traja.« in »Imaš ekipo, ki se stalno obnavlja. Če nameniš več časa za šolanje in vložiš več sredstev v to, da imaš zelo dobre in dobro plačane ljudi, imaš večji strošek. Lahko pa imaš ekipo, ki se manj šola, manjši strošek in malo več površnosti. Vse je v iskanju ravnotežja.« **Novost proizvodnega procesa za podjetje** pa so kot možni razlog za neuspeh identificirali predvsem v tistih podjetjih, v katerih so uvajali nove izdelke hkrati z novim proizvodnim procesom in so se tudi dejansko soočali z nekaterimi težavami, ki jih tovrstna stopnja novosti predstavlja za podjetje.

V zadnjem delu pogovora sem sogovornike prosila, da se neposredno osredotočijo na **dejavnike, ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov v njihovem podjetju**. Za pridobitev bolj natančnih odgovorov sem pristopila na način, da sem udeležencem enega za drugim predstavila v uspešnih tujih podjetjih identificirane dejavnike, za katere je bilo ugotovljeno, da jim je za uspeh novih izdelkov potrebno nameniti več pozornosti. Od sogovornikov sem želela pridobiti njihov komentar o vsakem izmed dejavnikov, ki naj bi obsegal pomen predstavljenega dejavnika za podjetje, mnenje o prednostih in slabostih, in kje se lahko pohvalijo.

Glavni in daleč najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešnost novih izdelkov, je **kakovost izdelka**, so odločno poudarili sogovorniki, saj: »Brez te sploh nimaš možnosti.« »Brez tega ne gre. To je vstopnica. Če nimaš kakovosti, sploh ne moreš priti zraven.« Seveda pa mora kakovost biti v pravem razmerju s ceno. »Izdelek mora biti absolutno tehnološko in tehnično brezhiben in na tisti cenovni ravni, ki jo je kupec pripravljen plačati. Uveljavilo se je, da ni treba, da je izdelek v vseh parametrih svetovni prvak, ker ga ne moreš prodati,« meni sogovornica iz velikega uspešnega podjetja, saj kupci niso pripravljeni plačati tako visoke cene, kot jo tako visoka kakovost narekuje; in njen kolega iz trženja: »Ena naših ključnih prednosti je, da znamo za pravo ceno narediti dober izdelek. Znamo najti pravo razmerje med ceno in kakovostjo, kar so kupci tudi prepoznali.« In še mnenje udeleženca iz podjetja s tujim lastniškim kapitalom o visoki kakovosti izdelka glede na konkurenco, ki pravi: »Če si na trgu z izdelki, ki so bolj kakovostni, kot jih imajo vsi ostali, potem tega trg ne pričakuje in tudi ne plača.« Res pa je, da »pri novih generacijah izdelkov poleg kakovostnega to predstavlja tudi močan cenovni preskok, ki ga pa določeni trgi še niso pripravljeni sprejeti.« Enoznačnih odgovorov na temo kakovosti seveda ne more biti, kar je odvisno tudi od pozicioniranja podjetja; direktor manjšega uspešnega podjetja pravi: »Poznani smo po visokem cenovnem in kakovostnem razredu. Nikoli nismo ločevali trgov po kakovosti, ker če si tržni vodja na nekem področju, te tudi kupec tako sprejema.«

Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovski potencial je za večino podjetij pomemben dejavnik uspešnosti novih izdelkov. Nekateri udeleženci so omenili, da kakšnih posebnih vlaganj v raziskave in razvoj nimajo in da so stroški bolj ali manj fiksni, ker gre za obstoječ kadrovski potencial. »Z našo velikostjo in sredstvi, namenjenimi razvoju, lahko le posnemamo velike igralce in v naše nove izdelke vgrajujemo naše izkušnje in iznajdljivost,« pojasnjuje svoj občutek pomanjkanja sredstev za razvoj sogovornik iz srednje velikega uspešnega podjetja. Precej sogovornikov pa meni, da se morajo ljudje, ki so v razvoju, neprestano izobraževati, čeprav: »Vlaganje ni vedno enoznačno povezano s poslovno

uspešnostjo. Znanje je samo eden od dejavnikov, ki mora biti na pravi način in v pravo smer uporabljeno in predstavlja konkurenčno prednost le takrat, ko ga znaš uporabiti v prave namene. Novi izdelki se ustvarjajo z interdisciplinarnim prepletanjem osnovnih znanj.«

Opredeljena strategija, ki pomeni izdelano strategijo izdelka, ki je jasno definirana pred razvojem izdelka (ciljni trg, koncept projekta, prednosti, ki naj jih izdelek nudi, strategija pozicioniranja, lastnosti izdelka), je v petih podjetjih dosegla svoj namen, v dveh podjetjih jo uporabljajo samo za večje projekte, v treh podjetjih se je zaenkrat še ne lotevajo, so pa zaznali njeno pomembnost. V enem od uspešnih podjetij so jo uvedli v relativno kratkem času prav namensko in kot pravi sogovornik: »Kakor še pet let nazaj nismo toliko pozornosti posvečali temu, pa smo bili v zadnjem času, ko je projektov veliko število, prisiljeni selekcionirati. Selekcija pa je ravno ta vnaprejšnja definiranost projekta. V glavnem so projekti čedalje bolj definirani, čedalje več parametrov vključujejo, ker potem je tudi lažje spremljati uspešnost glede na načrtovano.«

Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka je v izbranih podjetjih zakoreninjena praksa. Večina jih poudarja, da je vključevanje kupcev bolj pogosto in bolj intenzivno pri izdelkih za proizvodno porabo.

Z eno izjemo sogovorniki menijo, da je **pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg** pomembna z vidika uspešnosti podjetja in same smiselnosti razvoja, saj: »V naši dejavnosti velja, da lahko računaš na dobiček samo na tistih trgih in v tistih segmentih, kjer si prvi in drugi ter morebiti še tretji.« In kot posplošeno meni direktor krizno vodenega podjetja: »Običajno se v podjetjih lotijo tistih projektov, kjer ocenijo, da lahko v razmeroma kratkem času osvojijo kritično maso tržnega deleža za pokrivanje investicijskih in ostalih stroškov.« Nevarnosti vedno pretijo: »Lahko se zgodi, da te v času nekdo prehití in ostaneš zadaj, ne glede na korektno postavitvev in doseganje zastavljenih ciljev, vendar nisi časovno konkurenčen, ker so bili cilji napačno postavljeni, ali pa te je nekdo presenetil z neko drugo rešitvijo. Tveganje je kljub dobri organizaciji in sposobnostih, ki jih imaš, zelo veliko.«

Večina podjetij meni, da je **učinkovita uvedba novega izdelka na trg** ključnega pomena za uspeh novih izdelkov. Še posebej se morajo potruditi podjetja, ki tržijo izdelke za široko porabo, ker so pristopi popolnoma drugačni. Uspešna podjetja skrbijo, da novi izdelek, ko ga uvedejo na trg, ne životari. V prodajni ekipi mora biti dovolj pozornosti posvečene celemu spletu aktivnosti od promocije, izobraževanja prodajnega osebja in izobraževanja kupcev na prodajnih

mestih, ker »če te pripravljalne faze ni, se nov izdelek velikokrat tudi izgubi, ker ga prodajnik ponudi kot enega izmed mnogih. V paketu s stotimi pa zgolj ponudba novega izdelka brez promocije ni dovolj za uspeh, ker nov izdelek rabi neko dodatno pozornost, napoved, dodatno tržno aktivnost.« Zelo pomembno pa je po izkušnjah uspešnega podjetja, »da ima prodajno osebje prave informacije o ciljnih, ki jih podjetje z novim izdelkom želi doseči. Imeti mora vnaprej določen nabor informacij, ki jih mora prenesti kupcu, in vedeti, kaj mora ob določenem izdelku poudariti. Ne sme se prepustiti naključju oz. njegovemu izboru, kaj bo povedal o izdelku, saj sicer podane informacije niso enotne in vodijo do zmedenosti kupcev.« In, kot je opozoril eden od sogovornikov na pogled z zornega kota kupca: »Če kupec ni informiran o določenem novem izdelku, sploh ne ve, da obstaja in ga niti ne išče med poplavo enakovrednih izdelkov po policah, ker običajno vzame tistega, ki ga pozna.« Prav tako pa je treba biti pri izdelkih za proizvodno porabo pri uvedbi na trg »zelo natančen v oglaševanju«, še posebno kadar gre za tehnične izdelke, saj so kupci zelo izobraženi in imajo včasih celo več znanja kot prodajno osebje.

Iz odzivov sogovornikov je bilo močno očitno, da je **podpora informacijske tehnologije** sama po sebi umevna in ni več nekaj posebnega, brez nje si razvoja novih izdelkov v podjetjih sploh ne znajo več predstavljati, saj močno pospeši razvoj in znižuje stroške. »Analize konkurenčnih izdelkov si brez informacijske podpore sploh ne moremo predstavljati oz. bi bila bistveno bolj zamudna,« je prepričan eden izmed sogovornikov.

Komentar na vprašanje o pomenu **podpore posloводства** sem v šestih primerih, ko sem se pogovarjala z direktorji podjetij, dobila iz prve roke. Prav vsi sogovorniki so mi pritrdili, da je podpora posloводства nujna za uspešen izdelek in jo tudi imajo. »Če je ne bi bilo, naše podjetje nikdar ne bi bilo tu, kjer je, in tako uspešno,« meni vodja razvoja v enem od podjetij.

Povezanosti z oskrbno verigo sem se v razgovorih prvič dotaknila pri vključevanju kupca v proces novega izdelka in še enkrat proti koncu z vprašanjem o **vključevanju dobaviteljev**. Podjetja v veliki meri svoje dobavitelje vključujejo v razvoj novih izdelkov, med pogovori pa sem dobila občutek, da je to še zdaleč najbolj pomembno za izrazito majhno podjetje, kjer se še posebej dobro zavedajo znanja in izkušenj, ki jim jih lahko nudijo njihovi dobavitelji. Kar v osmih podjetjih so dobavitelji prenašalci informacij o tem, kaj dela konkurenca. Sicer neradi zelo konkretno povedo, zelo radi pa kaj namignejo. Kot je že ugotovljeno v teoretičnem delu, je tudi eden od udeležencev v vključevanju dobaviteljev zaznal oviro: »Čeprav je pretirano sodelovanje dobaviteljev lahko dvorezen meč, od

dobaviteljev seveda pričakujemo določeno etiko, da konkurenci ne bodo povedali, kaj so nam prodali – sploh kadar gre za izdelek, ki je sestavljen iz pet glavnih surovin in je dobaviteljevo znanje pri razvoju igralo ključno vlogo.«

Pojem **fleksibilnost in odzivnost na spremembe** sem iz mnenj udeležencev zaznala kot stalno iskanje pravega razmerja med togostjo in fleksibilnostjo. Že velikost podjetja nakazuje, kakšno naj bi bilo: velika podjetja so praviloma manj fleksibilna, zato možnost hitrega odzivanja na spremembe predstavlja prednost za majhna podjetja. Prav tako je opaziti precej različen pristop v primerih izdelkov za široko in proizvodno porabo. Pri izdelkih proizvodne porabe je nujno potrebno prilagajanje zahtevam kupca, ker sicer sploh ni možno prodati. Pri izdelkih široke porabe pa prilagajanje niti ni smotno. Pametna podjetja pa znajo svojo fleksibilnost tudi vrednotiti in kupcem vsako prilagoditev tudi zaračunajo. Po drugi strani pa fleksibilnost in odzivnost na spremembe ni samo v odnosu do kupcev ampak tudi v podjetju, kjer se je potrebno znajti na vsakem koraku. In kot razmišlja direktor profitnega centra v večjem podjetju: »Najbolje je organizirati poslovni sistem tako, da se zna zelo hitro odzvati. Vse drugo, da si najboljši, najlepši in si ustvarjaš imidž, pa je samo za to, da pritegneš pozornost kupcev. Da ti zaupajo in da se nate obrnejo z neko gotovostjo, to pa unovčiš, ko jim blago dostaviš.«

Z vprašanjem o pomenu **motivacije prodajnega osebja** sem nekatere sogovornike spravila v zadrego, kar pa zagotovo ni bil moj namen, sem pa iz tovrstnih odzivov sklepala, da se v teh podjetjih zavedajo, da na tem področju naredijo premalo. Večinoma motivaciji sogovorniki odkrito priznavajo velik pomen, ker, »če tega ni, je izdelek lahko najboljši, pa ne bo dober niti za najmanj zahtevne stvari, če prodajalci niso motivirani.« In kot omenja sogovornik iz podjetja s tujim kapitalom, je že za idejo za nov izdelek zelo pomembna pripravljenost prodajnega osebja na pridobivanje informacij s trga. Načini motivacije pa so seveda lahko različni, od sistema nagrajevanja, pohval, do občutka pripadnosti ustvarjalnemu timu, realizacije idej prodajnega osebja. Samo v enem podjetju je sistem nagrajevanja zaposlenih na področju razvoja in trženja neposredno odvisen tudi od uspešnosti razvoja novih izdelkov ter od uspešnosti pri uvedbi na trg in prodajnih rezultatov, kar izredno pozitivno vpliva na motivacijo.

Presenetili so me tudi odzivi sogovornikov na temo **tehnične podpore kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov**. Zdi se, da je to v času tržnega gospodarstva pojem, ki se ga vsi lotevajo z veliko vnemo. Predvsem v segmentu izdelkov proizvodne porabe so sogovorniki složni, da brez tega ne gre, in v tem vidijo prednost pred konkurenco. Izgleda pa, da je to svetovni trend, saj kot opaža

sogovornik, »se marketinški nastop dobaviteljev do nas kot stranke izredno popravlja«. Za izdelke za široko porabo so mnenja še vedno deljena, saj nekateri menijo, da je pri tovrstnih izdelkih to nepomembno, ponekod pa so se za svetovanje uveljavili brezplačni telefoni ter rubrika z najpogosteje postavljenimi vprašanji in odgovori na spletnih straneh. Morda je pot do uspeha prav v tehnični podpori, saj se, kot ugotavlja udeleženec, »celovitost ponudbe počasi zapira«. Videti pa je, da je tudi profil zaposlenih, ki nudijo tehnično podporo, izjemno pomemben: »Pri nas to niso več tehnični informatorji. Dokler so bili taki, jih cena in pogoji in vse ostalo ni nič zanimalo, zdaj ko so pa že nekaj let prodajni inženirji, je drugače. V organizacijski strukturi so odgovorni prodaji in se tržno obnašajo.«

Za konec sem od sogovornikov želela izvedeti še kakšne dodatne dejavnike, ki vplivajo na uspeh novih izdelkov. V nadaljevanju navajam tista dva, ki ju nisem uvrstila med že navedene v tej točki magistrskega dela. Poudariti želim, da se s sogovornikom, ki je opozoril na **koordinatorja projekta**, nisva posebej pogovarjala o načinu razvoja novega izdelka, zato meni: »Mogoče nismo dosti poudarili, da je zelo pomembno, da za izdelkom stoji nekdo, ki vse skupaj vodi kot nek projekt, neko vodstvo, ki motivira vse ostale. Za pomembne projekte je to direktor podjetja, ki stalno nadzoruje in daje vedeti, koliko je nek projekt pomemben, da se čim hitreje pripelje do konca. Za manj pomembne projekte so to direktorji profitnih centrov. Za vsak projekt je predpisano, da za njim stoji neka gonilna sila, ki ga pelje naprej preko vseh faz, saj ljudje običajno paralelno delajo na več projektih, operativnih nalogah, ki dnevno vzamejo veliko časa in če za projektom uvajanja novega izdelka ne stoji ena oseba z imenom in priimkom in vso energijo od začetka do konca, potem praviloma taki projekti niso uspešni in zvedenijo v neki povprečnosti, večkrat pa v podpovprečnosti.« Vodjem projekta, ki običajno niso direktorji, je taka pomoč zagotovo dobrodošla.

Sogovornik iz razvoja uspešnega srednje velikega podjetja pa je opozoril na manj oprijemljiv dejavnik, na katerega sami nimajo vpliva, to je na **srečo**, in razmišlja: »Veliko je prijemov, pristopov, ki krojijo uspeh ali neuspeh podjetjem, malo je tudi sreča, včasih se pojavljajo problemi kot zakleto, včasih pa kar gre kljub temu, da izdelek ni čisto brezhiben. Tudi to je neka sreča, ker ne more biti vse materialno in znanstveno podprto in dokazano. Lahko imaš določene stvari dobro preverjene v laboratoriju in se kljub temu pojavi veliko težav ali pa tudi ne. Včasih so čudna naključja.«

Na osnovi povedanega sklepam, da se podjetja zavedajo pomena predstavljenih dejavnikov uspešnosti novih izdelkov in poskušajo narediti vse po svojih najboljših močeh, da bi bili uspešni tudi njihovi novi izdelki. Da bi bila razvoj novih izdelkov in

sama uspešnost na trgu še boljša, bi nekatera podjetja morala bolj upoštevati izkušnje uspešnejših podjetij in se ne toliko zanašati na svojo intuicijo.

4.4.4. Možnosti za večji uspeh novih izdelkov

Velika verjetnost je, da so se sogovornikom ideje, kaj bi v podjetjih še lahko izboljšali, porajale skozi celotno trajanje pogovora. Iz tega razloga sem sogovornike lahko tudi dvakrat v dveh različicah vprašala, kje vidijo možnosti za še večji uspeh novih izdelkov ali kako še povečati delež uspešnih novih izdelkov. Idej je nastalo nekaj čez 20, izluščila pa sem tiste, ki so se mi zdele bolj izvirne, in jih v nadaljevanju v krajši obliki tudi navajam:

- izobraževanje kupcev na področjih, kjer se moramo vsi učiti; sodelovati s proizvajalci opreme in znanje prenašati naprej na kupce in jih na ta način močno navezati nase;
- na trgu se mora govoriti o tebi, potrebno je narediti nekaj drugačnega, karkoli, le da ni konvencionalno. Važno je, da si drugačen, ker potem vzbujáš pozornost;
- usmeritev v izdelke, namenjene industrijam, ki niso v upadanju;
- sprotno čiščenje izdelčnega spleta in priprava prostora za nove izdelke. Kot pospravljamo doma, bi morali čistiti tudi izdelčni splet;
- začetek sodelovanja s kupci že ob nameščanju njihovih kapacitet;
- v podjetju bi se morali vsi obnašati tržno, od receptorja do vsakega, ki se javi na telefonski klic;
- poznavanje strateškega razvoja panoge, ki jo oskrbuješ s svojimi izdelki;
- podjetje mora zelo dobro poznati svoje sposobnosti in svoj položaj v odnosu do drugih, da lahko išče sebi primerno pot. Edini možni način je z obstoječimi viri narediti kakovostne preskoke za zadovoljevanje podobnih potreb. Kemija je pod ekološkim vplivom, je pa nujna za ohranjanje dosežene ravni življenja;
- z uporabo evropskih strukturnih skladov, ki podpirajo razvoj novih izdelkov; s finančno podporo, ki omogoča razvoj novih izdelkov brez tveganja in obveznosti;
- dobro je, če najdeš inovatorja, ki ne gleda na materialno plat, ampak živi za to, da nekaj naredi.

4.4.5. Oblikovanje raziskovalnih domnev

Ugotovitve izvedene kvalitativne raziskave omogočajo oblikovanje utemeljenih raziskovalnih domnev, s čimer zaključujem empirični del magistrskega dela. Na osnovi analize podatkov, ki sem jih pridobila s 15 globinskimi intervjuji v izbranih desetih slovenskih podjetjih, sem oblikovala naslednje **domneve o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov v slovenski kemijski industriji**:

Domneva 1: V slovenskih kemijskih podjetjih razvijajo predvsem izdelke, ki so novi za podjetje, in ne izdelkov, ki so novi tudi za globalni trg. Večina novih izdelkov predstavlja razširitve skupin izdelkov.

V svetovnem merilu so multinacionalke tiste, ki predstavijo največ takih novih izdelkov, ki so novi tudi za globalni trg. V drugem odstavku poglavja 1.1. so podrobneje predstavljene različne vrste novih izdelkov z vidika novosti. Slovenska podjetja kemijske industrije so preveč diverzificirana in premajhna, da bi se na področju razvoja in uvajanja novih izdelkov v globalnem merilu lahko kosala z globalnimi tujimi podjetji. Izkušnje podjetij kažejo, da se upoštevanja vredno znanje nakopiči v kontinuiranem inovacijskem procesu. Medtem ko je bilo vloženega mnogo truda v razvoj izboljšav izdelkov in procesov, ki se nanašajo na nadgradnje, razširitve skupine izdelkov, pa je bilo zelo malo raziskav osredotočenih na res nove ali radikalne nove izdelke (Veryzer, 1998, str. 305). Večina razvoja novih izdelkov se nanaša na izboljševanje že obstoječih izdelkov in ne na razvijanje novih (Kotler, 1998, str. 317).

Domneva 2: Proces razvoja novih izdelkov v slovenskih kemijskih podjetjih ne zajema nekaterih pomembnih stopenj. Največ pozornosti se namenja samemu razvoju izdelka, aktivnosti, ki so morda še bolj pomembne in potrebne že pred razvojem, predhodna ocenitev in podrobno raziskovanje s pripravo poslovnega načrta, pa se naredi zelo na hitro ali pa sploh ne.

Podjetja slovenske kemijske industrije posvečajo sprotnemu preverjanju možnosti za uspeh novega izdelka premalo pozornosti. Proces razvoja novih izdelkov ni formaliziran. Ni obširnih tržnih raziskav. Znano je, da je poleg kakovosti izdelka visoko kakovosten proces razvijanja novega izdelka ključnega pomena. Cooper in Kleinschmidt sta ugotovila, da v premnogih podjetjih reinženiring procesa razvijanja novega izdelka ni nič drugega kot dokumentiranje tistega, kar je že bilo storjeno. Kakovost procesa je veliko bolj pomembna kot preprosto sam obstoj procesa in vključuje (Copper, Kleinschmidt, 1996, str. 18):

- jasno definicijo izdelka,
- težavne odločitve o smiselnosti nadaljevanja projekta, ki se včasih zares pokažejo v ustavitvi projekta,

- osredotočenost na kakovost izvedbe posameznih korakov ter
- fleksibilnost v procesu razvoja novega izdelka (korake lahko preskočimo ali kombiniramo v odvisnosti od ocene tveganj).

Ključ do uspešnih novih izdelkov je v razvoju boljših organizacijskih pristopov k obdelavi idej o novih izdelkih in razvijanju temeljitih raziskovanj in postopkov odločanja na vsaki stopnji razvojnega procesa. Razvojni proces novega izdelka ima več stopenj: iskanje idej, ocenjevanje idej, oblikovanje in testiranje koncepta, razvijanje strategije trženja, poslovna analiza, razvoj izdelka, testiranje na trgu in končna uvedba izdelka na trg. Namen vsake stopnje je ugotoviti, ali idejo o izdelku razvijati naprej ali jo ovreči. Podjetje želi preprečiti tako napredovanje slabim idejam kot tudi usihanje dobrih idej (Kotler, 1998, str. 351). Uporaba formalnega procesa razvijanja novega izdelka in neizpuščanje korakov v procesu sta bila dolgo razlikovalna dejavnika med uspehom in neuspehom pri analizah razvojnih projektov. Vendar kljub temu, da je bila učinkovitost procesa razvoja izdelkov večkrat potrjena, pa mnogo podjetij še vedno ne uporablja formalnega procesa razvijanja novih izdelkov. Raziskave v svetu kažejo, da dobra tretjina podjetij še vedno ne uporablja nobenega procesa ali le neformalen proces, za katerega je značilno, da ni točno opredeljen in se od primera do primera spreminja (Griffin, 1997, str. 440).

Domneva 3: Medfunkcijski timi so običajni le za velike in pomembne projekte. Pri najpogostejših novih izdelkih, ko gre za širjenje skupine izdelkov, pa komunikacija med razvojniki in trženiki ni najboljša.

Večinoma gre za občasno vključevanje določenih poslovnih funkcij v projekt razvoja novega izdelka, ne pa za kontinuiteto za čas trajanja projekta. Primeri uspešnih novih izdelkov pa kažejo, da naloge razvijanja izdelka vključujejo koordinacijo dela mnogih udeležencev. Tako je konkurenčnost znotraj proizvodne panoge v veliki meri vprašanje iznajdljive kombinacije in integracije različnih baz znanja (Lindkvist, Soderlunk, 1998, str. 931). Vedno več podjetij zaupa naloge razvoja novega izdelka timom, sestavljenim iz posameznikov z različnih funkcijskih področij. Tako so na primer prednosti, ki jih omogoča prisotnost prodajnega osebja v medfunkcijskem timu, boljše razumevanje kupčevih želja, prodajnih kanalov, konkurence in njihovih prodajnih taktik ter boljše nabave za izdelke same (McDougal, Smith, 1999, str. 24). Poleg tega pa so v svetu ugotovili, da je v procesu razvoja novega izdelka povezanost funkcij in komunikacija med zaposlenimi na različnih funkcijskih področjih v podjetju izredno močno povezana z uspehom novega izdelka na trgu (Millson, Wilemon, 2002, str. 2). V nekaterih podjetjih, vključenih v raziskavo, je še vedno prisotna miselnost, da komunikacija ni potrebna, kar se odraža tudi na negativnem rezultatu poslovanja teh podjetij. In kot menita Jensen in Harmsen, igrata razvojna in trženjska funkcija pri razvoju

novih izdelkov enako pomembno vlogo, zato bi morali biti v nenehnem komunikacijskem odnosu (Jensen, Harmsen, 2001, str. 43).

Domneva 4: *Ocenjevanje uspešnosti novih izdelkov v slovenski kemijski industriji temelji na merjenju sprejetja novih izdelkov pri kupcih, finančna merila so podcenjena.*

Za ocenjevanje uspešnosti novih izdelkov se v slovenski kemijski industriji osredotočajo na merilo sprejetja pri kupcih, finančnih meril pa večinoma ne uporabljajo. Raziskave v tujini kažejo, da ima 75 % podjetij izdelane formalne finančne cilje, po katerih ocenjujejo dejansko uspešnost. Vendar kljub postavljenim ciljem najboljša podjetja le v 65 % primerov ocenijo dejansko uspešnost, ostala podjetja pa le v polovici primerov (Griffin, 1997, str. 446). Eden od razlogov, zakaj je zaželeno uporabljati merila, ki se nanašajo na dolgoročno sposobnost preživetja, je ta, da ni nobene garancije, da bo uspeh trajal, ker uspeh danes ne pomeni tudi uspeha jutri (Hart, 1993, str. 26). Medtem ko je takojšnja dobičkonosnost brez dvoma izvrstno merilo, obstajajo še drugi načini merjenja uspešnosti novega izdelka – npr. stopnja tehnološke uspešnosti, čas do prihoda na trg in splošen vpliv na podjetje (Cooper, Kleinschmidt, 1995b, str. 439). Raziskava Abbie Griffin in Pagea je pokazala, da sta zadovoljstvo kupcev in sprejetje pri kupcih med najbolj uporabnimi merili uspešnosti, tržni delež pa se je izkazal kot najuporabnejše merilo za izdelke, ki so novi za podjetje ali razširitve skupin izdelkov (Griffin, Page, 1996, str. 478).

Domneva 5: *V slovenskih kemijskih podjetjih vsem dejavnikom, pomembnim za doseganje uspeha na področju novih izdelkov, ne pripisujejo enake teže in jih v veliki meri v praksi ne upoštevajo.*

Ključni dejavniki, ki vplivajo na uspeh novih izdelkov, so vsekakor kakovost izdelka, opredeljena strategija izdelka, vključevanje kupcev v proces razvoja, podpora informacijske tehnologije in podpora posloводства ter tehnična podpora kupcem. V razmerah vedno hujše globalne konkurence si proizvajalci prizadevajo najti boljše poti za doseganje in ohranjanje konkurenčnih prednosti. Najkonkurenčnejša podjetja poleg osredotočenosti na kakovost sočasno posvečajo veliko pozornosti tudi zniževanju stroškov, hitrosti in zanesljivosti dobav, oblikovnim lastnostim, fleksibilnosti obsega in proizvodnih linij. Z istočasnim tekmovanjem na različnih področjih lahko proizvajalci ustvarijo konkurenčno prednost, ki jo je težko posnemati in je lahko ubranljiva (Flynn, 1994, str. 2). Zaskrbljujoče je dejstvo, da identificiranih ključnih dejavnikov uspešnosti novih izdelkov v veliki meri v praksi ne upoštevajo. Vodstva se še vedno zanašajo na svoj dobri občutek in upoštevanje ustaljene prakse pri razvijanju novih izdelkov (Poolton, Barclay, 1998, str. 210).

Domneva 6: Število podjetij v kemijski industriji, ki uvajajo nove izdelke, v zadnjih letih narašča, saj morajo biti izdelki usklajeni z direktivami Evropske unije, kar je zlasti pomembno z okoljevarstvenega vidika.

Zaradi spremenjene zakonodaje, ki ji bodo morali ustrezati izdelki, so podjetja predvsem v kemijski industriji prisiljena, da svoje izdelke prilagodijo tako, da bodo okolju in kupcem prijaznejši.

Domneva 7: V skupinah povezanih podjetij ne prihaja do prenosa dobre prakse na področju pristopov do razvoja novih izdelkov. Proces razvoja novega izdelka vse do uvedbe na trg je lahko eden od razlikovalnih dejavnikov med uspešnimi in neuspešnimi podjetji v skupini povezanih podjetij.

V skupinah povezanih podjetij sem zasledila, da procesi razvoja novih izdelkov niso enotni. Podjetja na enoten način pristopajo le v primerih, ko so za realizacijo ideje o novem izdelku potrebne večje investicije in za to potrebujejo odobritev s strani najvišjega posloводства.

Domneva 8: Razlikovanje mnenj tržnikov in razvojnikov je zlasti značilno pri ocenjevanju uspešnosti novih izdelkov, še posebno ocenjevanje tehnološke zahtevnosti in časovne učinkovitosti razvoja novih izdelkov, pa tudi pri dejavnikih uspešnosti, predvsem pri vlaganjih v raziskave in razvoj in kadrovskem potencialu.

V podjetjih tržniki tehnološke zahtevnosti ne zaznavajo na enak način kot razvojniki, ki nov izdelek poznajo do obisti. Prav tako tržniki, kadar komunikacija in razumevanje med razvojniki in tržniki ni res zgledna, ocenjujejo, da so novi izdelki, kar se časovne učinkovitosti razvoja tiče, vedno prepozni. Razvojniki običajno menijo, da je vlaganj v razvoj vedno premalo, kadrovska zasedba pa prešibka, medtem ko so vlaganja v razvoj po mnenju tržnikov kar fiksni strošek, saj so to le plače zaposlenih. Mnenja se razlikujejo tudi na področjih, ki so praviloma bolj v pristojnosti ali trženja ali razvoja, vendar je razlikovanje mnenj v teh primerih lahko razložiti z nepoznavanjem problematike na sosednjem funkcijskem področju.

SKLEP

V podjetjih vedno bolj ugotavljajo, da je redno razvijanje novih izdelkov in storitev nujno potrebno. Vsako podjetje mora vzpodbujati razvoj uspešnih novih izdelkov, ki bodo nadomestili sedanje, da bi tako zagotovili prodajo v prihodnosti. S pričujočim delom sem želela podati pregled dosedanjih teoretičnih in praktičnih spoznanj o dejavnikih, ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov, in ocenjevanju

uspešnosti novih izdelkov ter s tem zapolniti vrzel, ki obstaja v slovenski literaturi o novih izdelkih.

Analize novih izdelkov v uspešnih podjetjih v svetu kažejo, da le dve tretjini novorazvitih izdelkov doživi komercialni uspeh, preostala tretjina pa je neuspešnih. Da bi ugotovili možnosti izboljšanja uspešnosti novih izdelkov, je potrebno celovito poznavanje razvoja novih izdelkov, uvajanja na trg ter sprotnega ocenjevanja uspešnosti novih izdelkov. Med najpomembnejše trende na področju razvoja novih izdelkov v zadnjih letih sodijo vse večje zahteve in pričakovanja kupcev, spremenjena zakonodaja v smislu okolju in kupcu prijaznejših izdelkov, razvoj tehnologije in posledično skrajševanje življenjskega ciklusa izdelkov. Posledica omenjenih sprememb v okolju so naraščajoči stroški razvoja novih izdelkov, zato nekatera podjetja poskušajo na eni strani z ustrezno strategijo razvoja novih izdelkov povečati donosnost vlaganj v razvoj novih izdelkov. Uspešna podjetja krčijo portfelj izdelkov z ukinitvijo manj uspešnih izdelčnih linij ter usmeritvijo naporov na najmočnejše in najbolj perspektivne izdelke, namesto na posamičnih novih izdelkih pa je vse večji poudarek na razvoju zaokroženih skupin novih izdelkov. Po drugi strani pa se procesa razvoja novega izdelka lotevajo načrtno, s timskim delom v medfunkcijskih projektnih timih, kjer se pred odločitvijo za razvoj izdelka preučijo vse možnosti, med samim procesom razvoja pa so vključene kontrolne točke, ki omogočajo preverjanje ustreznosti projekta in dopuščajo tudi možnost zaustavitve razvoja. Glavni namen je seveda razviti za podjetje uspešen nov izdelek. Sodobni koncept managementa novih izdelkov tako zahteva strateški pristop, ki temelji na skupinah (timih) strokovnjakov z različnih funkcijskih področij in upoštevanju meril dolgoročne uspešnosti novih izdelkov. Razvoj novega izdelka se začne z opredelitvijo želenih lastnosti izdelka, pri čemer je cilje in bistvo novega izdelka potrebno sporočiti vsem skupinam deležnikov, vključno zaposlenim. Poudarek je na celovitem pristopu k razvoju novih izdelkov, upoštevanju vseh dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost in merjenju uspešnosti, potem ko je izdelek že uveden na trg.

Ključni del magistrskega dela se nanaša na obravnavo dejavnikov, ki so jih v uspešnih tujih podjetjih zaznali kot kritične za uspeh novega izdelka, in pa merjenje uspešnosti, saj je zanimivo vprašanje, kdaj je nek izdelek uspešen. Pojem nov izdelek uporabljam za vse vrste izdelkov, ki so novi za podjetje, pri čemer pa gre lahko za posamičen izdelek, celo izdelčno linijo ali razširitev izdelčne linije, posnemanje izdelka, ki na trgu že obstaja, ali pa popolnoma nov izdelek za trg, domači ali globalni. Najprej predstavim dve temeljni poti, kako uspeti pri razvijanju novih izdelkov, in to sta izbira pravih projektov in pravilna izvedba projektov. V nadaljevanju pa podrobneje predstavim ključne strateške in taktične

dejavnike, ki so jih tuji strokovnjaki prepoznali kot pomembne za uspeh novih izdelkov. Kakovost izdelka, opredeljena strategija novega izdelka, podpora posloводства, vključevanje kupcev in dobaviteljev v proces razvoja ter pravočasnost in učinkovitost uvedbe novega izdelka na trg so samo nekateri od dejavnikov, ki jim je za zagotovljeno uspešnost novega izdelka potrebno nameniti vso pozornost. Sprotno ugotavljanje uspešnosti novih izdelkov je nujno, kajti če podjetje ne ocenjuje uspešnosti novih izdelkov, ne more določiti niti, kako dobro mu gre, niti, ali izboljšuje ali slabša učinkovitost razvijanja in uvajanja novih izdelkov na trg. Pregled nekaterih empiričnih proučevanj merjenja uspešnosti novih izdelkov, ki so jih izvedla različna tuja raziskovalna podjetja, vodi do sklepa, da zaradi razsežnosti dejavnikov, ki lahko vplivajo na tržni uspeh novega izdelka, enotnih meril ni mogoče postaviti, dejstvo pa je tudi, da v vseh podjetjih ne merijo uspešnosti. Velika večina podjetij meri uspešnost razvijanja novih izdelkov rutinsko, vendar pa je tudi v najboljših podjetjih ne merijo dosledno in za vse projekte. Kaže pa, da je sprejetje pri kupcih najpogosteje uporabljano merilo uspešnosti novih izdelkov. Brez dvoma pa so pomembna tudi finančna merila in kot najpomembnejša dobičkonosnost in vpliv dosežkov novega izdelka na poslovanje.

V empiričnem delu sem se osredotočila na slovensko kemijsko industrijo, saj je kemijska industrija v svetovnem merilu ena od najbolj aktivnih pri inoviranju novih izdelkov. Kemijsko industrijo po standardni klasifikaciji dejavnosti predstavljata proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken ter proizvodnja izdelkov iz gume in plastičnih mas. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije v slovenski kemijski industriji nove izdelke uvaja slaba polovica podjetij, vendar pa delež še vedno zaostaja pri manjših podjetjih.

Kvalitativna raziskava na vzorcu desetih slovenskih kemijskih podjetij kaže, da se podjetja odločajo za razvoj novih izdelkov, ker so prepričana, da jih morajo za svoj dolgoročni in tudi že za kratkoročni obstoj, da gredo v korak s trgom. Eden od razlogov za razvijanje novih izdelkov je spremenjena zakonodaja, ki se ji morajo prilagoditi, vendar pa je to kratkoročna naloga. Na dolgi rok pa je glavni razlog razvoja novih izdelkov in njihove uvedbe na trg ohranjanje konkurenčnosti podjetja. V načinu razvoja novih izdelkov je opaziti dokaj neenoten pristop, saj se proces razvoja novih izdelkov od podjetja do podjetja precej razlikuje, le nekatera uspešna podjetja za vse vrste novih izdelkov uporabljajo vnaprej določen večstopenjski proces z vmesnimi preverjanji. Presenetljivo je, da več podjetij ne prenaša znanja in pozitivnih izkušenj uspešnih podjetij v svoje okolje.

Podobno kot v svetu je tudi v izbranih podjetjih slovenske kemijske industrije delež

podjetij, ki sistematično ocenjujejo uspešnost novih izdelkov, relativno nizek. Po subjektivnih ocenah sogovornikov se delež uspešnih novih izdelkov giblje med 50 in 75 %, čeprav so nekateri mnenja, da so uspešni kar vsi izdelki. Po drugi strani pa je seveda res, da je potrebno ohranjati celovito ponudbo. Merila uspešnosti v reprezentančnem vzorcu niso enotna, najpogosteje omenjeno je prav sprejetje pri kupcih, finančna merila pa so še dokaj neizkoriščena.

Rezultati kvalitativne raziskave kažejo, da se izbrana podjetja zavedajo pomena dejavnikov, ki so jih tuja podjetja identificirala kot ključne za uspeh novih izdelkov. Vendar pa bi morala nekatera podjetja za večjo uspešnost svojih novih izdelkov bolj upoštevati izkušnje uspešnejših podjetij in se ne toliko zanašati na svojo intuicijo. Za pravilno odločitev, kam z idejo o novem izdelku, dajejo v uspešnih podjetjih največji pomen informacijam s trga. Če želimo, da bodo izdelki tudi tržno uspešni, morajo biti vsaj v domeni razvoja in trženja. Za izdelke za proizvodno porabo je ključnega pomena vključevanje kupcev, pa tudi dobaviteljev v proces razvoja novega izdelka. V nekaterih podjetjih so se že naučili, da novi izdelki prinašajo dobiček le, če so na trgu pravočasno, kar pomeni biti vsaj drugi in eventualno še tretji, če gre za strategijo sledilcev, kar izbrana podjetja v večini primerov so. Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg je še zlasti pomembna za izdelke široke porabe. Brez podpore posloводства in informacijske tehnologije si je uspešen razvoj novih izdelkov težko zamišljati. Fleksibilnost in odzivnost na spremembe je nujna in smotrna pri izdelkih za proizvodno porabo. Samo v enem podjetju je sistem nagrajevanja zaposlenih v razvoju in trženju neposredno odvisen tudi od uspešnosti novih izdelkov, kar izredno pozitivno vpliva na motivacijo. Presenetljiv odziv sem doživela, ko sem omenila tehnično podporo kupcem, ki je očitno v zadnjem obdobju postala pravi hit.

Na osnovi razumevanja procesov razvoja in uvajanja novih izdelkov na trg v izbranih slovenskih kemijskih podjetjih sem na koncu podala raziskovalne domneve za preveritev v morebitni obsežnejši raziskavi na statistično reprezentativnem vzorcu. Osnovne domneve so, da je proces razvoja novih izdelkov v slovenskih kemijskih podjetjih še zelo nepopoln, saj sploh začetne stopnje, kjer se oceni tržni potencial in ciljni trg, še niso same po sebi umevne. V pristopih do razvoja novih izdelkov do prenosa dobre prakse v skupinah povezanih podjetij ne prihaja. Večina novih izdelkov je razširitev skupin izdelkov. Ocenjevanje uspešnosti novih izdelkov temelji na sprejetju pri kupcih, medtem ko so finančna merila podcenjena. Medfunkcijski timi so običajni le za velike in pomembne projekte. Število podjetij, ki se lotevajo razvoja novih izdelkov, pa zaradi spremenjene zakonodaje narašča, saj morajo podjetja svoje izdelke prilagoditi spremenjenim zahtevam o vplivih na okolje. Zavedanje o dejavnikih uspešnosti pa

je v podjetjih prisotno, vendar jih v procesu razvoja v veliki meri v praksi ne upoštevajo. Nadalje je zaslediti raznolikost mnenj med tržniki in razvojniki še zlasti glede časovne učinkovitosti razvoja novih izdelkov.

LITERATURA

1. Athaide A. Gerard in Stump L. Rodney: A Taxonomy of Relationship Approaches During Product Development in Technology-Based, Industrial Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 1999, 16, str. 469 – 482
2. Bartlam Mike: Testing Times for New Products. *Marketing Week*, 1996, Vol. 8, Št. 48, str. 38 – 40
3. Bstieler Ludwig in Gross W. Charles: Measuring the Effect of Environmental Uncertainty on Process Activities, Project Team Characteristics, and New Product Success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2003, Vol. 18, Št. 2, str. 146 – 161
4. Chandy K. Rajesh in Tellis J. Gerard: The Incumbent's Curse? Incumbency, Size and, Radical Product Innovation. *Journal of Marketing*, 2000, Vol. 64, Št. 3, str. 1 – 17
5. Chrysochoidis M. George in Wong Veronica: Customization of Product Technology and International New Product Success: Mediating Effects of New Product Development and Rollout Timeliness. *Journal of Product Innovation Management*, 2000, 17, str. 268 – 285
6. Cooper G. Robert in de Brentani Ulricke: New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winners. *Journal of Product Innovation Management*, 1991, 8, str. 75 – 90
7. Cooper G. Robert in Kleinschmidt J. Elko: New Product Success in the Chemical Industry. *Industrial Marketing Management*, 1993, 22, str. 85 – 99
8. Cooper G. Robert in Kleinschmidt J. Elko: Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 1995, 12, str. 374 – 391
9. Cooper G. Robert in Kleinschmidt J. Elko: Performance Typologies of New Product Projects. *Industrial Marketing Management*, 1995a, 24, str. 439 – 456
10. Cooper G. Robert in Kleinschmidt J. Elko: Winning Business in Product Development: The Critical Success Factors. *Research Technology Management*,

- Jul/Aug 1996, str. 18 – 29 (povzetek iz: Journal of Product Innovation Management, 1997, 14, str. 132)
11. Cooper G. Robert: Product Innovation and Technology Strategy. Research Technology Management, Jan/Feb 2000, 43, str. 38 – 41
 12. Davis John Stephen: New Product Success & Failure: Three Case Studies. Industrial Marketing Management, 1988, 17, str. 103 – 109
 13. Di Benedetto C. Anthony: Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. Journal of Product Innovation Management, 1999, 16, str. 530 – 544
 14. Flynn B. Barbara: The Relationship between Quality Management Practices, Infrastructure and Fast Product Innovation. Benchmarking for Quality Management & Technology, 1994, Vol. 1, Št. 1, str. 1 – 12
 15. Freel S. Mark: Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms. International Small Business Journal, 2000, 18, str. 60 – 80
 16. Goffin Keith: Evaluating Customer Support During New Product Development – An Exploratory Study. Journal of Product Innovation Management, 1998, 15, str. 42 – 56
 17. Griffin Abbie in Page L. Albert: PDMA Success Measurement Project: Recommended Measures for Product Development Success and Failure. Journal of Product Innovation Management, 1996, 13, str. 478 – 496
 18. Griffin Abbie: PDMA Research on New Product Development Practices. Journal of Product Innovation Management, 1997, 14, str. 429 – 458
 19. Gruner E. Kjell in Homburg Christian: Does Customer Interaction Enhance New Product Success? Journal of Business Research, 2000, 49, str. 1 – 14
 20. Hague Paul: Interviewing. London, Kogan Page, 1993. 153 str.
 21. Hameri Ari Pekka in Nihtilä Jukka: Distributed New Product Development Project Based on Internet and World-Wide Web: A Case Study. Journal of Product Innovation Management, 1997, 14, str. 77 – 87
 22. Harmsen Hanne, Grunet G. Klaus in Bove Karsten: Company Competencies as a Network: The Role of Product Development. Journal of Product Innovation Management, 2000, 17, str. 194 – 207
 23. Hart Susan: Dimensions of Success in New Product Development: an Exploratory Investigation. Journal of Marketing Management, 1993, 9, str. 23 – 41
 24. Huang Xueli, Soutar N. Geoffrey in Brown Alan: Measuring New Product Success: an Empirical Investigation of Australian SMEs. Industrial Marketing

- Management, 2004, 33, str. 117 – 123
25. Hultink Erik Jan in Robben S.J. Henry: Measuring New Product Success: The Difference that Time Perspective Makes. *Journal of Product Innovation Management*, 1995, 12, str. 392 – 405
 26. Hultink Erik Jan et al.: Industrial New Product Launch Strategies and Product Development Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 1997, 14, str. 243 – 257
 27. Hultink Erik Jan et al.: Launch Decisions and New Product Success: An Empirical Comparison of Consumer and Industrial Products. *Journal of Product Innovation Management*, 2000, 17, str. 5 – 23
 28. Hutcheson Peter, Pearson W. Alan in Ball F. Derrick: Innovation in a Process Plant: A Case Study of Ethylene. *Journal of Product Innovation Management*, 1995, 12, str. 415 – 430
 29. Isenhour Bob in Payne Kathryn: Getting Serious About Product Development. *Management Review*, 1991, 80, str. 19 – 27
 30. Jassawalla R. Avan in Sashittal C. Hemant: An Examination of Collaboration in High-Technology New Product Development Processes. *Journal of Product Innovation Management*, 1998, 15, str. 237 – 254
 31. Jassawalla R. Avan in Sashittal C. Hemant: Cross-Functional Dynamics in New Product Development. *Research Technology Management*, Jan/ Feb 2000, str. 46 – 49 (povzetek iz: *Journal of Product Innovation Management*, 2001, 18, str. 54)
 32. Jensen Bjarne in Harmsen Hanne: Implementation of Success Factors in New Product Development – the Missing Links? *European Journal of Innovation Management*, 2001, Vol. 4, Št. 1, str. 37 – 52
 33. Johne Axel in Snelson Patricia: Successful Product Innovation in UK and US Firms. *European Journal of Marketing*, 1990, Vol. 24, Št. 12, str. 7 – 21
 34. Kotler Philip: *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. 2. popravljena izdaja – Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
 35. Laitin A. Julie in Klaperman A. Barbara: The Brave New World of Marketing Research. *Medical Marketing and Media*, 1994, 29, str. 44 – 51
 36. Lindkvist Jonas Lars, Soderlund Fredrik Tell: Managing Product Development Projects: On the Significance of Fountains and Deadlines. *Organisation Studies*, 1998, 19, str. 931 – 951

37. Lindman Martti: New Product Uniqueness in the Context of Industrial Product Development. *Journal of Marketing Management*, 2000, 16, str. 247 – 271
38. Lukas A Bryan: The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Academy of Marketing Science. Journal Greenvale*, Spring 2000, 28, str. 239 – 247
39. Lundquist Mats, Sundgren Niklas in Trygg Lars: Remodulization of a Product Line: Adding Complexity to Project Management. *Journal of Product Innovation Management*, 1996, 13, str. 311 – 324
40. Lynn S. Garry et al.: Key Factors in Increasing Speed to Market and Improving New Product Success Rates. *Industrial Marketing Management*, 1999, 28, str. 319 – 326
41. Lynn S. Garry, Schnaars P. Steven in Skov B. Richard: Survey of New Product Forecasting Practices in Industrial High Technology and Low Technology Businesses. *Industrial Marketing Management*, 1999a, 28, str. 565 – 571
42. Lynn S. Garry, Skov B. Richard in Abel D. Kate: Practices that Support Team Learning and Their Impact on Speed to Market and New Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 1999b, 16, str. 439 – 454
43. March-Chordà Isidre, Gunasekaran A. in Lloria-Aramburo Begoña: Product Development Process in Spanish SMEs: an Empirical Research. *Technovation*, 2002, 22, str. 301 – 312
44. Marchetti Michele: Merck. *Sales and Marketing Management*, 1996, Vol. 148, Št. 11, str. 64 – 66
45. McDermott M. Christopher in Colarelli O'Connor Gina: Managing Radical Innovation: an Overview of Emergent Strategy Issues. *Journal of Product Innovation Management*, 2002, 19, str. 424 – 438
46. McDonough III F. Edward: Investigation of Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 2000, 17, str. 221 – 235
47. McDougal Steve in Smith Jeff: Wake Up Your Product Development. *Marketing Management*, 1999, 8, str. 24 – 30
48. Millson R. Murray in Wilemon David: The Impact of Organizational Integration and Product Development Proficiency on Market Success. *Industrial Marketing Management*, 2002, 31, str. 1 – 23
49. Myun W. Lee, Hwan Myung Yun in Sung H. Han: High Touch – an Innovative Scheme for New Product Development: Case Studies 1994 – 1998. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 2001, 27, str. 271 – 283

50. Nijssen J. Edwin in Frambach T. Ruud: Determinants of the Adoption of New Product Development Tools by Industrial Firms. *Industrial Marketing Management*, 2000, Vol. 29, Št. 5, str. 121 – 131
51. Ozer Muammer: Information Technology and New Product Development, Opportunities and Pitfalls. *Industrial Marketing Management*, 2000, Vol. 29, Št. 5, str. 387 – 396
52. Palacios Bañegil Tomás Manuel in González Miranda Francisco Javier: Assessing the Validity of New Product Development Techniques in Spanish Firms. *European Journal of Innovation Management*, 2002, Vol. 5, Št. 2, str. 98 – 106
53. Poolton Jenny in Barclay Ian: New Product Development From Past Research to Future Applications. *Industrial Marketing Management*, 1998, 27, str. 197 – 212
54. Quinn James Brian: Outsourcing Innovation: The New Engine of Growth. *Sloan Management Review*, 2000, Vol. 41, Št. 4, str. 13 – 28
55. Rackham Neil: From Experience: Why Bad Things Happen to Good New Products. *Journal of Product Innovation Management*, 1998, 15, str. 201 – 207
56. Ragatz L. Gary, Handfield B. Robert in Scannell V. Thomas: Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 1997, 14, str. 190 – 202
57. Ramaseshan B., Caruana Albert in Soon Pang Loo: The Effect of Market Orientation on New Product Performance: a Study among Singaporean Firms. *Journal of Product & Brand Management*, 2002, Vol. 11, Št. 6, str. 399 – 409
58. Rasmusson Erika: Staying Power. *Sales and Marketing Management*, 1998, Vol. 150, Št. 8, str. 44 – 46
59. Redmond H. William: An Ecological Perspective on New Product Failure: The Effects of Competitive Overcrowding. *Journal of Product Innovation Management*, 1995, 12, str. 200 – 213
60. Sanyay Mishra, Dangwook Kim in Dae Hoon Lee: Factors Affecting New Product Success: Cross-Country Comparations. *Journal of Product Innovation Management*, 1996, 13, str. 530 – 550
61. Schmidt B. Jeffrey in Calantone J. Roger: Are Really New Product Development Projects Harder to Shut Down? *Journal of Product Innovation Management*, 1998, 15, str. 111 – 123
62. Scott M. George: Critical Technology Management Issues of New Product Development in High-Tech Companies. *Journal of Product Innovation*

- Management, 2000, 17, str. 57 – 77
63. Sethi Rajesh: New Product Quality and Product Development Teams. *Journal of Marketing*, 2000, Vol. 64, Št. 2, str. 1 – 14
 64. Sivadas Eugene in Dwyer F. Robert: An Examination of Organisational Factors Influencing New Product Success in Internal and Alliance-Based Processes. *Journal of Marketing*, 2000, Vol. 64, Št. 1, str. 31 – 49
 65. Sivakumar K. in Nakata Cheryl: Designing Global New Product Teams: Optimizing the Effect of National Culture on New Product Development. *Industrial Marketing Review*, 2003, Vol. 20, Št. 4, str. 397 – 445
 66. Song X. Michael in Montoya-Weiss M. Mitzi: Critical Development Activities for Really New versus Incremental Products. *Journal of Product Innovation Management*, 1998, 15, str. 124 – 135
 67. Souder E. Wm. in Song X. Michael: Contingent Product Design and Marketing strategies Influencing New Product Success and Failure in U.S. and Japanese Electronics Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 1997, 14, str. 21 – 34
 68. Souder E. Wm., Buisson David in Garrett Tony: Success Through Customer-Driven New Product Development: A Comparison of U. S. and New Zealand Small Entrepreneurial High Technology Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 1997a, 14, str. 459 – 472
 69. Souder E. Wm. in Song X. Michael: Analyses of U.S. and Japanese Management Processes Associated with New Product Success and Failure in High and Low Familiarity Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 1998, 15, str. 208 – 223
 70. Steiner J. Carol: A Philosophy for Innovation: The Role of Unconventional Individuals in Innovation Success. *Journal of Product Innovation Management*, 1995, 12, str. 431 – 440
 71. Stewart-Allen L. Allyson: Innovative Products Introduced in Europe. *Marketing News*, 2000, Vol. 34, Št. 8, str. 19 – 20
 72. Sutherland Ken: Researching Business Markets. *The IMRA Handbook of Business-to-Business Marketing Research*. London: Kogan Page, 1991. 481 str.
 73. Swink Morgan: Technological Innovativeness as a Moderator of New Product Design Integration and Top Management Support. *Journal of Product Innovation Management*, 2000, 17, str. 208 – 220
 74. Terwiesch Christian, Loch Christoph in Niederkofler Martin: When Product Development Performance Makes a Difference: A Statistical Analysis in the

- Electronics Industry. *Journal of Product Innovation Management*, 1998, 15, str. 3 – 15
75. Thölke M. Jürg, Hultink Erik Jan in Robben S. J. Henry: Launching New Product Features: A Multiple Case Examination. *Journal of Product Innovation Management*, 2001, 18, str. 3 – 14
76. Tyler B. Beverly in Gnyawali R. Devi: Mapping Managers' Market Orientations Regarding New Product Success. *The Journal of Product Innovation Management*, 2002, 19, str. 259 – 276
77. Valle Sandra in Lucia Avella: Cross-functionality and Leadership of the New Product Development Teams. *European Journal of Innovation Management*, 2003, Vol. 6, Št. 1, str. 32 – 47
78. Veryzer W. Robert, Jr.: Discontinuous Innovation and the New Product Development Process. *Journal of Product Innovation Management*, 1998, 15, str. 304 – 321
79. Vodlan Mateja: Internet kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 100 str.
80. Weldon Elizabeth: The Development of Product and Process Improvements in Work Groups. *Groups & Organization Management*. Thousand Oaks. Sep 2000, 25, str. 244 – 268
81. Zien Karin Anne in Buckler A. Sheldon: Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 1997, 14, str. 274 – 287

VIRI

1. Frank Simona: Metodološka navodila za popis inovacijske dejavnosti v predelovalni dejavnosti in izbranih storitvenih dejavnostih. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije, 2003. 35 str.
2. iBon 2004/I – Bonitete poslovanja. Programski paket. Noviforum, 2004
3. Poslovanje kemijske industrije v letu 2002, interno gradivo Združenja gumarske in kemijske industrije pri GZS, 2003.
4. SURS, agregirani podatki o inovacijski dejavnosti za leto 2002, september 2004
5. Trimo vsako leto razvije od dva do tri nove izdelke. [URL: [87](http://finance-</div><div data-bbox=)

[on.net](#)], 3. 9. 2004

6. Združenje kemijske in gumarske industrije: Katalog proizvajalci, izdelki. Ljubljana: GZS, Združenje gumarske in kemijske industrije, 1998. 63 str.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Dopis	2
Priloga 2: Opomnik za razgovore	3
Priloga 3: Povzetki globinskih intervjujev	6
Globinski intervju 1	6
Globinski intervju 2	11
Globinski intervju 3	18
Globinski intervju 4	22
Globinski intervju 5	28
Globinski intervju 6	34
Globinski intervju 7	40
Globinski intervju 8	46
Globinski intervju 9	52
Globinski intervju 10	59
Globinski intervju 11	64
Globinski intervju 12	70
Globinski intervju 13	79
Globinski intervju 14	85
Globinski intervju 15	93

Priloga 1: **Dopis**

Spoštovani g. »Priimek«!/Spoštovana ga. »Priimek«!

Zahvaljujem se vam za vašo pripravljenost na sodelovanje v raziskavi o novih izdelkih v slovenski kemijski industriji. Potrjujem vam dogovorjeni termin intervjuja, ki bo v »dan, datum in ura«.

Magistrsko delo, ki ga pripravljam pod mentorstvom prof. dr. Iče Rojšek, nosi naslov Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov v slovenski kemijski industriji. V empiričnem delu želim preučiti dejansko stanje pri razvoju novih izdelkov, kako se ocenjuje uspešnost novih izdelkov ter dejavnike, ki vplivajo na uspešnost novih izdelkov. Glede na mojo kemijsko izobrazbo sem se osredotočila na slovensko kemijsko industrijo in izbrala deset reprezentančnih podjetij, med katera sodi tudi vaše. Informacije o razvoju novih izdelkov v vašem podjetju bodo zelo dragocen prispevek k razvoju pristopov do te tematike. Raziskava je anonimna, zato jamčim, da vaše podjetje ne bo nikjer imenovano.

Pogovor bo predvidoma trajal od ene ure do ene ure in pol. Zavedam se, da to predstavlja veliko vašega dragocenega časa, zato vaše sodelovanje še toliko bolj cenim. Glavne teme, o katerih se bova pogovarjala, navajam v nadaljevanju in vas hkrati prosim še za dopolnitev splošnih podatkov o vašem podjetju.

Vnaprej se vam iskreno zahvaljujem za sodelovanje in vam želim prijeten in uspešen dan,

Mentorica:
Prof. dr. Iča Rojšek

Študentka podiplomskega študija:
Damjana V. Škrjanc

Glavne teme pogovora:

Splošno o novih izdelkih v vašem podjetju

- Tipi novih izdelkov
- Proces razvoja novega izdelka
- Pogostost razvijanja novih izdelkov
- Organizacija razvoja novih izdelkov
- Uporaba medfunkcijskih timov

Dejavniki uspešnosti novih izdelkov

- Preverjanje možnosti za uspeh med razvojem novega izdelka
- Zavedanje dejavnikov
- Pomembnost dejavnikov
- Vzroki za neuspeh

Ocenjevanje uspešnosti novih izdelkov

- Uporaba merjenja uspešnosti v praksi
- Najpogosteje uporabljana merila

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti):
- Število zaposlenih (2004):
- Letni promet (2003):
- Poslovni izid (31. 12. 2003):
- Podatki o nastopih na trgih: domači, EU, države bivše Sovjetske zveze, bivša Jugoslavija, Izvenevropske države

Priloga 2: Opomnik za razgovore

»Podjetje, Ime in priimek sogovornika, trajanje intervjuja«

!Dovoljenje za snemanje!!!

1. Osnovni podatki o podjetju
 - Leto ustanovitve (začetek dejavnosti):
 - Število zaposlenih (2004):
 - Letni promet (2003):
 - Poslovni izid (31. 12. 2003):
 - Podatki o nastopih na trgih: domači, EU, države bivše Sovjetske zveze, bivša Jugoslavija, Izvenevropske države
 - Funkcija sogovornika:

I. Splošno o novih izdelkih v slovenski kemijski industriji

- *Tipi izdelkov*
 - *Proces razvoja novega izdelka*
 - *Pogostost razvijanja novih izdelkov*
 - *Organizacija razvoja novih izdelkov*
 - *Uporaba medfunkcijskih timov*
2. Če med nove izdelke štejemo izdelke, ki so razširitve izdelčnih linij, izboljšave izdelkov,

popolnoma novi izdelki, me zanima, ali razvijate v glavnem izdelke, ki so novi za podjetje, ali tudi take, ki so novi za trg – domači, globalni? Ali gre morda pri večini novih izdelkov le za razširitve izdelčnih skupin?

3. Kako pogosto razvijate nove izdelke? Število projektov o novih izdelkih v zadnjih petih letih. Koliko je bilo od tega uspešnih in koliko neuspešnih novih izdelkov?
4. Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov? Je to dolgoročno preživetje podjetja, zaposleni, ki jim je treba najti zaposlitev ali kaj drugega?
5. Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?
 - ali gre za timsko delo,
 - ali organizirate medfunkcijske projektne time in, če jih,
 - kdo da pobudo za te time,
 - kdo ocenjuje, ali se nek izdelek splača razvijati ali ne,
6. Ali pridete do novih izdelkov z lastnim razvojem, ali se poslužujete alternativnih poti, npr. prenos na zunanje partnerje (outsourcing), nakupi podjetij ...
7. Kakšen je proces razvoja novega izdelka? Ali gre za formaliziran proces, ki je vedno enak? Ali proces razvoja novega izdelka potuje zaporedno od oddelka do oddelka in pri tem ves čas zamenjujejo vodje projektov? Ali pa je morda proces razvoja novega izdelka večstopenjski in se med stopnjami kot kontrolne točke preverjajo možnosti za uspeh? Kdo običajno da pobudo za razvoj novih izdelkov?

V naslednji fazi pa bova podrobneje pogledala ocenjevanje uspešnosti novih izdelkov.

II. Ocenjevanje uspešnosti novih izdelkov

- *Ocenjevanje uspešnosti v praksi*
 - *Najpogosteje uporabljana merila*
8. Zanima me, ali in kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov. Kje je mejna točka uspešnosti? Kakšen je načrtovan tržni delež? Ali načrtno spremljate uspešnost posameznih novih izdelkov in ali to delate sprotno?
 9. Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka? Ali časovno spremljate, kako je z uspešnostjo, saj uspeh danes ni nujno tudi uspeh jutri? Kdaj smatrate – časovno, da je izdelek uspešen, da mora prinašati dobiček?
 10. Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjih petih letih oz. če se vam zdi obdobje predolgo, v zadnjem letu (2003)?
 11. Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov? Ali v podjetju ločite kratkoročna merila (na ravni izdelka: čas, da pride izdelek na trg, ali je bil izdelek na trg vpeljan pravočasno) od dolgoročnih (sprejetje pri kupcih, finančni uspeh)? Ali imate izdelane finančne cilje, po katerih ocenjujejo uspešnost novih izdelkov? So to predvsem finančna merila, kot so dobiček, rast prodaje, promet, donos na vloženi kapital, katera so ključna v vašem podjetju? Ali v podjetju poleg finančnih uporabljate tudi mehkejša, nefinančna merila, kot so npr.: inovativnost, pogostost razvijanja novih izdelkov, tržni položaj, zadovoljstvo zaposlenih, obeti zaposlovanja, ocena

managementa, skladnost s strategijo podjetja?

12. Kako ocenjujete nove izdelke glede:

- stopnje dobičkonosnosti
- stopnje tehnološke uspešnosti
- vpliva na uspeh podjetja in dobiček
- tržnega deleža na domačem trgu
- časovne učinkovitosti razvoja novega izdelka
- pravočasne uvedbe izdelka na trg
- Kako vpliva geografska razsežnost trgov na rezultat projekta novega izdelka? Kakšen je delež uspešnosti in neuspešnosti glede na izbor trgov?

V zadnjem delu se bova osredotočila na dejavnike, ki so pomembni za uspeh novih izdelkov.

III. Dejavniki uspešnosti novih izdelkov

- *Preverjanje možnosti za uspeh med razvojem novega izdelka*
- *Zavedanje dejavnikov*
- *Pomembnost dejavnikov*
- *Vzroki za neuspeh*

13. Kako bi lahko že v začetnih fazah razvoja novih izdelkov s čim večjo verjetnostjo rekli, da bo nek izdelek uspešen ali ne? Ali uporabljate kakšne metode, da bi to lahko napovedali (npr. tržne raziskave)? S kakšnimi metodami ocenjujete ali naj projekt napreduje ali ne (tržne raziskave še pred razvojem izdelka, intervjuji z zgodnjimi kupci ...) in, če to sploh ocenite, ali je razvijanje novega izdelka stvar celega podjetja ali prevladuje neka služba (npr. razvoj), ki se čuti bolj kompetentno za odločitve, kaj bo z izdelkom.

14. Kako po vašem mnenju vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

15. Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

16. Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

- navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb
- ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga («market derived»)
- težave pri R&D, trženju, proizvodnji
- površnost razvojnih aktivnosti
- površnost uvedbe izdelka na trg
- novost proizvodnega procesa za podjetje

17. Zdaj se bova pogovarjala o tem, kaj vi mislite o dejavnikih. Izkušnje tujih podjetij kažejo na nekatere dejavnike, ki jim je za uspeh novih izdelkov dobro nameniti več pozornosti. Kateri dejavniki po vašem mnenju vplivajo na uspeh novih izdelkov? Kje mislite, da ste dobri? Kje so prednosti/slabosti.

- Kakovost izdelka (visoka kakovost izdelka glede na konkurenco, dobra vrednost za denar za kupca, izvrstno razmerje cena/kakovost glede na konkurenco, pomembne prednosti za kupca, izvrsten v zadovoljevanju kupčevih potreb, dobro vidne prednosti pri kupcih)

- Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovski potencial
- Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija (izdelano strategijo izdelka, ki je jasno definirana pred razvojem izdelka: ciljni trg, koncept projekta, prednosti, ki naj jih izdelek nudi, strategija pozicioniranja, lastnosti izdelka, specifikacije)
- Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka (ideja, sodelovanje)
- Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg
- Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg
- *Taktične in strateške odločitve pri uvajanju novih izdelkov na trg (določene že pred razvojem izdelka – kateri trgi, konkurenčnost izdelka, kako inovativen naj bo ...)*
- Podpora informacijske tehnologije
- Podpora posloводства
- Vključevanje dobaviteljev
- Fleksibilnost in odzivnost na spremembe
- Motivacija prodajnega osebja
- Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov

18. Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

19. Kako je po vašem mnenju v vašem podjetju možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

!Če bi potrebovala še kakšna dodatna pojasnila – ali se lahko še obrnem na vas?

!Rezultati raziskave bodo na razpolago, če jih boste želeli!!!

Priloga 3: **Povzetki globinskih intervjujev**

Globinski intervju 1

Kontaktne osebe: direktorica podjetja in vodja razvoja

Datum intervjuja: 21.7.2004, od 13.00 do 14.30

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1947
- Število zaposlenih (2004): 37
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 3 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, bivša Jugoslavija, države bivše Sovjetske zveze, EU

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg, in kaj vam pomeni nov izdelek?

O: Kot novi izdelek si predstavljamo vse, kar je novost v našem programu. Kar je novo na

trgu, ali pa kar ni novo na trgu ali novo pri nas. Nova šifra je nov izdelek. Lahko tudi samo nova dodatna embalažna enota. V glavnem gre za razširitve linij.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: Naše podjetje ni dober primer, imel je obdobje suše glede novih izdelkov. Letošnje leto pa gre v drugo smer, je pa bum. Del smo že, del še nameravamo realizirati, zato je število novih izdelkov letos kar precejšnje. V prejšnjih letih se je gibalo med 10 do 15, ali je šlo za novo embalažo ali pa modifikacijo izdelka. Za letos načrtujemo precej več.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Novi izdelki so gonilo razvoja. Dolgoročna konkurenčnost in sledenje trendom ter dopolnjevanje programa z ekološko sprejemljivejšimi izdelki. Na široki porabi so razlogi širitev palete izdelkov, da si v koraku s konkurenco, in ekološki vidik. Pri proizvodni porabi nas ženejo zahteve kupcev, novi materiali narekujejo nove izdelke, posodobitve proizvodnih procesov pri kupcih zahtevajo prilagoditve.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Projektni način. Člani projektnega tima ocenijo ekonomičnost. Po predlogu novih izdelkov se izloči tiste, ki niso zanimivi glede na razmere na trgu. Vodstvo podjetja potrjuje zasnovo, plan stroškov, sledi validacija in verifikacija pri kupcu. Odločitve znotraj podjetja sprejema vodstvo.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, aktivni ste pri nakupih podjetij?

O: Z nakupi podjetij to s pridom izkoriščamo. Je eden od načinov, kako priti do razširitve svojega programa, vendar je to druga blagovna znamka.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: Različen. Če ocenimo, da je potrebno odpreti nov projekt za skupino izdelkov (za vsako modifikacijo ne odpiramo projektne naloge), se naredi projektna naloga, definira se projektni tim, izda se odločbe članom projektnega tima, katera področja pokrivajo, in terminski plan. Ocenijo se stroški in to je osnova. V primeru manjših razvojnih zadev pa največkrat uporabljamo razvojno nalogo, definirano v poslovniku. Roki za dokončanje pri modifikacijah pa so običajno zelo kratki, še posebno kadar gre za izdelke za proizvodno porabo. Sestanki projektne skupine so v začetku zelo pogosti, aktivnosti se prepletajo in potekajo sočasno, možni so še preobrati. Proti koncu, ko so stvari že bolj definirane, pa gre po fazah. Proizvodnja se aktivno vključi proti koncu, ko imamo že konkretna naročila, na začetku pove samo o svojih zmožnostih.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Za te modificirane se v preteklosti načrtno ni spremljalo. Spremljamo naročila, ali se periodično ponavljajo oz. ali se povečujejo. Posredno spremljamo obseg prodaje, dinamiko naročil, reklamacije oz. pripombe na izdelek. Sistematično pa tega ne delamo. Absolutno se pregledujejo prodajni rezultati določenih izdelkov, posameznih skupin. Takrat, ko se planirajo minimalne zaloge izdelka, se že vidi. To je sistematično. To se dela vsake 3 mesece. Edini sistematični način preverjanja uspešnosti ali neuspešnosti vseh izdelkov, tako starih kot novih. Novi niso posebej ločeni. Sedaj, ko se lotevamo projektnih nalog razvoja novih skupin izdelkov, pa nameravamo ob uvedbi izdelkov na trg uvesti tudi sistematično spremljanje, kaj se s tem izdelkom potem na trgu tudi zares dogaja. Na osnovi ocen, ki so bile narejene pred razvojem novega izdelka, bomo po določenem obdobju preverili, kako natančne so bile napovedi, kako

prav so bile ocene uspešnosti napovedane na začetku razvoja ter če smo s promocijskimi aktivnostmi karkoli izboljšali in to nam bo tudi pokazatelj, ali je smotrno še kaj vložiti v trženjske aktivnosti.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Vsake 3 mesece pregledujemo stanje in tako tudi določamo minimalne zaloge. Pri nekaterih vrstah izdelkov do sedaj ni bilo sistematičnega preverjanja. Za nadaljnje projekte novih izdelkov pa uvajamo, na to nas je napeljala slabša izkušnja nekega novega izdelka, kjer smo dobili signal, da moramo ukrepati, saj izdelek ni tako uspešen na trgu, kot smo pričakovali. Tak signal nam pomenijo izdelki s pretečenimi roki, ki jih dobimo vrnjene od naših distributerjev. Signali so reklamacije, opozorilne reklamacije, pretečeni roki ter redno spremljanje prodaje. Kdaj naj nov izdelek prinaša dobiček, pa je za vsak izdelek in vsako skupino izdelkov različno. Stroški razvoja, donosnost izdelka, prodana količina in cena so različni. V naši branži je to prej kot v enem letu. Razvojne naloge so zelo različne, tako v primeru, ko gre za modifikacijo izdelka, dopolnitev linije, stroški razvoja niso tako visoki in so relativno hitro pokriti. Ko pa gre za obsežnejše razvojne naloge, kjer se lotevamo bazičnega razvoja in ga nameravamo intenzivirati, pa je potreben precej daljši čas.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Pri izdelkih široke porabe 3 neuspešni. Pri modifikacijah za proizvodno porabo pa je uspešnost dosti večja, saj običajno ne zahtevajo zelo novih materialov in so razviti za vnaprej znanega kupca. Tako da tudi če kupec preneha z naročanjem, ni drugih razen oportunitetnih stroškov, ker ne prodaj. Izdelki široke porabe pa so bolj specifični, vsak ima neko svojo oblikovno podobo, posebno embalažo, in če tam ne zaživi, nam to v primeru neuspešnosti predstavlja bistveno večje stroške, kadar so naklade majhne, stroški, ki jih moramo nositi na račun neuspešnosti, pa precejšnji.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Donosnost izdelka glede na vloženo: strošek razvoja na eni strani, na drugi pa donosnost izdelka. To bomo merili pri novih izdelkih. Zasedujemo projekcije, ki se naredijo ob zasnovi izdelka. Merilo uspešnosti je, koliko se približamo napovedani prodajni količini, donosnosti.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih?

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: Novi izdelki morajo biti dobičkonosni, sicer jih ukinemo. Če ne prinaša pričakovanega dobička oz. če je minimalen ali ga celo ni, je signal, da se razmisli o ukinitvi tega izdelka.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Bi bilo zanimivo merilo. Mi vse speljemo na dobičkonosnost. Če je izdelek inovativen, je to v redu, ampak na koncu se mora to odraziti tudi na prodaji in dobičku.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Za letos smo si zadali, da bomo spremljali realizacijo, kaj pomeni uspeh novih izdelkov napram celoti.

V: Kaj pa tržni delež na domačem trgu, časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg in vpliv geografske razsežnosti trgov na

rezultat projekta novega izdelka?

O: Govorimo o kriterijih merjenja uspešnosti novih izdelkov, mi pa vsa ta dejstva že na začetku upoštevamo. Ne merimo naših novih izdelkov na koncu, ampak vse to upoštevamo že pri zasnovi naših novih izdelkov. Raje gremo v razvoj izdelkov, s katerimi bomo lahko nastopali na več trgih. To je eden od kriterijev pospeševanja.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Mi tržne raziskave uporabljamo že pri odločanju. V kolikor se sredi projekta pokaže, da kljub temu, da smo predpostavili, da lahko nek izdelek naredimo, tega ne moremo, in da bi bili stroški novega izdelka višji kot to sprejema trg ali višji kot predvideno imamo v poslovniku zapisano, da mora potem vodstvo odločiti kako naprej, odobri višja sredstva ali pa ustavi projekt, da si ne povzročamo še dodatnih stroškov. Po predlogu novih izdelkov se izloči tiste, ki niso zanimivi glede na razmere na trgu. Pomagamo si s tržnimi raziskavami, paneli trgovin za izdelke široke porabe. To nam pomaga pri odločitvi, katere izdelke bomo razvijali.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: V proces imamo vključene povratne zanke za primere, ko aktivnosti niso izvedene, kot smo predpostavili. Ravno tako pa povratnih zank ne smemo prevečkrat uporabljati takrat, ko je v proces že vključen kupec – pri validaciji in verifikaciji, tako da morajo biti aktivnosti izvedene čimbolj brezhibno.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Na izboljšanju promocije in načinu trženja. Lahko imamo še tako dober izdelek, ki ga tržišču ne znamo predstaviti, nam to nič ne koristi. Marsikdaj je mogoče z velikim pompom prodati manj kvalitetne nove izdelke in ustvariti večje prihodke.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

O: Ko se odločamo, kateri izdelek bomo začeli razvijati, je odločitev za pravi izdelek ključnega pomena za končno uspešnost, bolj kot npr. same razvojne aktivnosti, proizvodnja. Sama zasnova in pa predstavitev na tržišču sta ključna za uspeh. Manj na uspešnost vplivajo same razvojne aktivnosti, proizvodnja še najmanj. Še posebej pa je pomembno, kako izdelek predstaviti tržišču. Kako poteka distribucija, ali so izbrane prave prodajne poti, in kako poteka sama promocija. To so ključni momenti uspešnosti oz. neuspešnosti.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: Je pomembna. Čeprav mi lahko naše izdelke razvrstimo v dve večji skupini – izdelke, ki so za profesionalne kupce (industrija, obrt) in pa izdelke namenjene široki potrošnji. Ti kriteriji za ti dve skupini niso enaki. Nekoliko več imamo industrije in kakovost izdelka je za industrijske kupce ključna, bistveno bolj pomembna kot za široko potrošnjo. Medtem ko je za široko potrošnjo prva cena in nato kakovost. Treba pa je poudariti, da so vsi izdelki solidne kvalitete, v celi branži ni izdelka, za katerega bi lahko rekli, ta je pa neprimeren. Tržišča so se globalizirala in osnovna kakovost je potrebna, brez te sploh nimaš možnosti, dejanska odstopanja med proizvajalci pa so potem majhna.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovske potencial.

O: Zagotovo pomembno. Spet v industriji in obrti dosti bolj pomembno. Na široki potrošnji so seveda ključnega pomena tržniki.

V: Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija.

O: Najpomembnejša stvar na začetku. Imamo strategijo o novih izdelkih, ki jo redno ažuriramo glede na poslovne rezultate, trende v prodaji, na trgih, zakonodaji, se odločimo, v katero smer bo šel razvoj. Dolgoročne, kratkoročne strategije ter letni plan – poslovni načrt, ki vključuje konkreten plan razvoja. Skladna s strategijo mora biti že zasnova. Izdelka načeloma sploh ne razvijamo, če ni v skladu s strategijo. Če imamo v strategiji zapisano, da gremo v smeri ekološko sprejemljivejših izdelkov, potem pa bi padla ideja o izdelku, ki ni v skladu s strategijo, se za to ne odločimo.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: Pri izdelkih za proizvodno porabo je nujno, pri široki porabi pa jih praktično nismo nikoli vključevali. Sem in tja sicer naredimo kakšno anketo, vendar ni primerjave z industrijo.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg

O: Ni pomemben faktor, če smo čisto iskreni. Je fino, da si prej. Mi smo sledilci.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg

O: Pri izdelkih za široko porabo ji pripisujemo precejšen pomen. Strateško določiti v katero smer bo šel razvoj na industriji, je seveda tudi potrebno. Pri izdelkih proizvodne porabe so povratne informacije kupcev boljše in morebitne neustreznosti je lažje odpraviti, medtem ko je za izdelke široke porabe od kupcev zelo težko dobiti nazaj prave informacije.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Povratni podatki, interno, enostavna in hitra izvedba analiz. Povratni podatki se lahko uporabijo, tako da so odločitve, ki jih sprejemamo hitre in pravočasne. Čeprav se nam to danes zdi že samo po sebi umevno.

V: Podpora posloводства.

O: Je nujna, postopke imamo napisano tako.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Jih vključujemo, če so na to pripravljeni, vendar je te pripravljenosti vedno manj. Če nimamo zelo perspektivnega projekta, niso zainteresirani.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: Manjša podjetja so veliko bolj fleksibilna kot večji sistemi. To je lahko prednost in novi izdelki so zato lahko uspešnejši. Krajši čas do uvedbe, nižji stroški.

V: Motivacija prodajnega osebja.

O: Je zagotovo pomembna.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Na industriji brez tega ne gre in je to prednost pred konkurenco. Za široko potrošnjo pa je nepomembno. Na tej osnovi se kupci tudi odločajo za nas, saj jim je to pomemben dejavnik. Ni vedno samo cena.

V: Kako je v vašem podjetju še možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

O: Z načrtnim spremljanjem, kaj se z izdelkom na trgu dogaja, da pravočasno lahko odreagiramo.

Globinski intervju 2

Kontaktna oseba: vodja razvoja profitnega centra z največ novimi izdelki

Datum intervjuja: 27.7.2004, od 14.00 do 16.00

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1833
- Število zaposlenih (2004): 350
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): -5 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, države bivše Sovjetske zveze, bivša Jugoslavija, EU

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: 95 % je razširitev izdelčnih skupin (prilagoditev določenih lastnosti za kupca, kar traja en dan), 5 % pa dopolnitev izdelčnih skupin, prilagoditve nekaterih lastnosti, ki trajajo največ nekaj dni. Novih izdelčnih skupin v zadnjih 15 letih ni bilo zaslediti. Zdaj začnemo z izdelki, ki bi bili nove linije in predvidevamo, da bodo projekti trajali dve in več let, srečujemo pa se s pomanjkanjem kadra.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: Razširitev izdelčnih skupin je v zadnjih letih šest do sedem zahtevkov dnevno, iniciacija pride iz komerciale. S strani razvoja so uspešno realizirani vsi zahtevki, povratnih informacij, koliko jih je komercialno uspešnih, pa nikoli ne dobimo, kljub prošnjam. Bolj zahtevnih projektov pa je eden do dva letno.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Glede na to, da povod pride iz komerciale, delamo nove izdelke samo za trenutne potrebe tržišča, celo samo za posamezne kupce. Pri kupcih konkurenčne izdelke nadomeščamo z našimi. Običajno gre za zadovoljevanje trenutnih potreb kupcev, ni dolgoročnega in osredotočenega razvoja. Pri izdelkih za široko porabo se uporablja brezplačna telefonska linija in običajno se ustrezne željam tudi najmanjših kupcev. Izdelki so običajno razviti za enkratno uporabo in prodajo, in stroški običajno presegajo prodajno ceno.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Za globalno nove izdelke, ki nastajajo na osnovi triletnega razvojnega načrta, imamo projektni tim, ki ga določi direktor na predlog vodje razvoja. Ni vedno tako, da so specialisti določenih področij. Gledamo na to, da je uravnoteženo, da je iz različnih znanj, vmes tudi kak cinik, da malo zavira ideje. Postopek razvoja je sledeč: ideja pride običajno iz komerciale, lahko s strani razvoja, lahko tudi s strani inštitutov, ki imajo seveda tudi svoje interese. Naredi se predlog za razvoj, ki vsebuje grobe ocene: čas razvoja, na katerih trgih naj bi se prodajal izdelek, kakšen trg sploh še obstaja. Ocenimo perspektivnost novega izdelka in če je, naredimo študijo izvedljivosti. Iz te študije je potem že razvidno ali se ta izdelek da narediti na obstoječi tehnologiji, ali so potrebne investicije, ali je trg zadosti velik. To se da že zadosti dobro oceniti, če ne, pa se vsaj določi velikost trga za doseganje točke preloma. Oцени se, koliko novih surovin

bo potrebnih za to, po kakšnih cenah. Za razvojni del, kar je internega značaja, dela bodoči vodja projekta, prodajni del (embalaža ...) pa naredijo prodajniki. Študija izvedljivosti se napiše (štiri do pet listov), na podlagi tega pade odločitev, ali se gre naprej ali ne. Ta odločitev je pri vodji prodaje, ki se konzultira. Bodoči vodja projekta napiše projekt kot tak – mejnike, točke, faze razvoja in ob vsakem mejniku je možnost zapiranja vrat. Filtriranje, če po prvi fazi razvoja vidimo, da je daleč stran od tistega, kar smo predvideli v študiji izvedljivosti, in da to pelje v negativno smer, se zanka vrne, in ali je nekaj potrebno popraviti ali pa ustaviti projekt. Če pa je vse v redu, pa napreduje. In takih mejnikov mora biti vsaj pet. V zadnjih štirih mesecih smo preizkusili en tak proces in je bil kar uspešen. Na koncu pa je še homologacija pri kupcu, če je kupec seveda znan, da ne gre za izdelek za široko porabo. Funkcijo vratarja v procesu igra direktor. Običajno se po drugi fazi že kar vidi, ali bo projekt napredoval ali ne. Ko je projekt odobren je prva faza pridobivanje surovin, že nabava vidi, kako je z možnostjo pridobivanja surovin in embalaže, koliko je potencialnih ponudnikov, cene zaradi polne lastne cene, potem razvojna oprema, če sploh zadošča. Potem ugotovimo, da v laboratoriju lahko naredimo, kot smo si zamislili, nabava lahko pride do surovin, odstopanja so možna do 20 %. V drugi fazi razvoj že naredi prvo recepturo, vidi lastnosti, če bodo prave, ali se da vgraditi, kot je zamišljeno. Druga faza traja cca. pol leta. Prvoten nov izdelek je običajno še zelo drag, ker so vgrajene najboljše surovine. Tretja faza so običajno komercialne zadeve, oblikovanje cene, marketing plan, ki pa pri nas nikoli še ni bil narejen. Četrta in peta faza pa je optimiranje receptur, iskanje alternativnih virov surovin, običajno slabše kakovosti. Kakovostno tudi več še sprejemljivih kombinacij, ki pa tudi cenovno variirajo. Potem pa je na vrsti še homologacija in poskusna proizvodnja, kar pa nosi že večje stroške. Če je zelo dobro sinhronizirano, je v trenutku, ko je prototip serija, le-to uporabimo za reklamo. Prva proizvodnja, ko delajo delavci brez nadzora, je takoj izdelek že na policah. Marketinške aktivnosti tečejo vzporedno od tretje faze naprej. Če je projekt odobren, začnejo s pisanjem cenikov, reklamnega materiala, že delajo stroške in če gre vse po načrtih, je izdelek na policah pravočasno.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem?

O: Z lastnim razvojem. Poskušali smo tudi samo kupiti in prodajati, ampak se ni izkazalo za dobro.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Čisto merilo je prodaja, koliko je izdelek zanimiv kupcem. Pri projektno vodenem razvoju novih izdelkov se da predvideti, kaj naj bi bilo, ker vemo, kam ciljamo. Spremlja mislim, da se ne. V razvoju imamo med sedmimi kazalci, ki jih spremljamo, tri posebej prirejene za nove izdelke. Časovna uspešnost realizacije delovnih nalogov.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Spremljamo zadovoljstvo kupcev vsake pol leta. Finančno uspešnost se spremlja sproti, lista prodaje z negativnim pokritjem. Novi izdelki se običajno pojavljajo z majhno prodajno količino in dodano vrednostjo, ker se prava cena oblikuje šele kasneje. Vseh ne moremo spremljati, ker jih je preveč, bolj na udaru so tisti z liste negativnih pokritij in z velikimi zalogami. Merilo pa je, da mora biti dobičkovnost izdelka takšna, da se mora v predvidenem roku projekta, to je dve do pet let, investicija v projekt povrniti.

To je različno od projekta do projekta, odvisno od zahtevnosti razvoja. Za projektno vodene izdelke imamo načrtno in sprotno spremljanje, za razširitve in dopolnitve pa ne.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Težko rečem, pri variacijah so bile vse enkrat uspešne, ker vračil ni bilo, ampak novih naročil pa tudi ne. Imamo pa tudi nek neuspešen izdelek, ki je že deset let zelo perspektiven, prodaja pa ne gre nikamor. Drugega pa v zadnjih petih letih nisem zasledil.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Kratkoročnih meril nimamo, ampak vsakič, ko kak izdelek ni uspešen, vemo, da bi jih morali imeti. Dolgoročna pa so na pol leta. Finančni cilji so v študiji izvedljivosti predvideni in konkretno iz finančnih rezultatov, ko je izdelek na trgu. To za posamezen izdelek na splošno ne gledamo, spremljamo edino za popolnoma nove izdelke, tiste, ki se jih lotevamo projektno. Pri nas so režijski stroški po izdelkih razporejeni uniformno, po ključu, kar je za nove izdelke lahko zadušujoče. Inovativnost je določena v študiji izvedljivosti. Če je izdelek nek sledilec, je inovativnost nič, razen če je vgrajena kaka manjša inovativnost. Če pa nek nov izdelek mogoče začutijo prodajniki, ki ga še ni na trgu in menijo, da bi ga kdo lahko potreboval, da obstajajo mogoči kupci. Ni pa to odkrivanje tople vode, pa tudi ne nekaj popolnoma novega, potem je inovativen, ne pa ne vem kako zelo. Tretja stopnja, ki jo imamo, pa je ta, kjer komercialisti ne morejo vedeti, ker so preveč v koraku s trgom, je pa čisto nekaj posebnega. Neke nove znanosti, ali pa visoka tehnologija, za to običajno slišimo na kakšnih sejnih ali pa znanstvenih konferencah, vidimo, kam je nakazana smer razvoja izdelkov v posamezni panogi. Potem se začne razvijati izdelek, razvoj pa traja recimo dve ali tri leta skupaj z bazičnim razvojem vred. Pravo vrednost pa bo ta izdelek dobil šele čez deset let, šest let po tistem, ko bo razvit. Na trgu ga bodo mogoče sprejeli le nekateri kupci, običajno ne zaradi cene, ker gre običajno tudi za kakšno novo tehnologijo; solarne stvari, izkoriščanje obnovljivih virov energije in tukaj so cenovne kalkulacije običajno zelo negativne za kupca. Ampak čez deset let se situacija spremeni, bo že država podpirala take izdelke, in takrat bo tudi tendenca po nakupu takšnih izdelkov večja. Ampak to je načrtovano, ve se, da bo tako. Moraš biti zraven, če hočeš takrat uspeti. Če pa z razvojem počakaš pet let, boš pa na trgu ravno takrat, ko ga bo trg že sprejemal, potem pa si že sledilec, nimaš patenta, nimaš nič. Gre samo za to, kdo bo prvi, in to je gonilo »high tech« razvoja. Nekaj, kar se ljudem še sanja ne, da bodo rabili, mi lahko čez dve leti že imamo. Tukaj gresta v korak inovativnost in rizik. Proces razvoja novega izdelka je enak, predvidevanja pa so čisto druga. Če bi v študiji izvedljivosti primerjali najbolj rizičen ali pa zelo radikalen izdelek, ko kupci sploh še ne vedo, da ga bodo rabili, ne moreš oceniti trga, nič ne moreš narediti. Ampak, če potem to primerjaš z izdelkom, ki veš, da gre na trg čez pol leta in veš, da se bo dobro prodajal, so te številke popolnoma drugačne. Zato tudi ocenjujem, da se industrija ne odloča za takšne razvoje. Šele sedaj od maja naprej, ko ima Slovenija pravico do uporabe evropskih strukturnih skladov, ki tak razvoj podpirajo in stimulirajo, je tega več. Da je pa skorajda vedno tak razvoj povezan z inštituti, ker oni imajo več vpogleda v te znanstvene institucije, smeri razvoja, nove materiale, ki se pojavljajo na inštitutih zaradi znanstvenega dela, in hkrati naredijo že tudi bazične raziskave, industrija pa

mogoče sploh še ne ve, da to obstaja, tu še ni kupcev. Industrija pa potem naredi še aplikativne raziskave, tu veliko financira država, kar je fino, saj razvoj v podjetju ni stroškovno zelo obremenjen, in tako lahko čakamo, kdaj bodo kupci to potrebovali, patenti pa so pripravljeni. Inštituti so vedno pripravljeni sodelovati, da se razišče ali je ideja prava ali ne, ker tudi negativen rezultat je rezultat, ker se iz tega nekaj naučijo, za industrijo pa negativen rezultat lahko pomeni tudi propad. Zato so ta razhajanja in zato industrija vedno raje počaka na podporo nekoga tretjega. Če imaš finančno podporo, si tudi več upaš tvegati. Rizika ni, obvez pa tudi ne, kar je filozofija Evropske Unije, ker oni hočejo v razvojnem delu priti korak pred Ameriko in Japonsko. Japonci in Američani imajo že osnovno podporo tako, da spodbujajo razvoj. Pristop v Evropi je tak, da jih ne zanima, koliko bo uspelo, samo da nekaj bo. Niti ne meri uspešnosti projektov. Pri radikalnih izdelkih je inovativnost večja, riziko pa tudi.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih?

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: Na začetku slaba, potem pa bi se morala popraviti in sicer tako, da v neki dobi intenzivnega trženja (npr. pol leta) doseže pokritje P2 (brez režije) 60 %. To je potem OK. Potem malo zdrži in lahko začne že padati. Zaradi velikih uvajalnih stroškov pa se pokriva še razvoj. Ko pa so razvojni stroški pokriti, pa je. Naš izdelčni splet je blazno zastarel, glede na to, kar je na policah izdelkov za široko porabo, ostaja klasika, nekih novih izdelkov, neke srednje inovativnosti ni, v glavnem so psi ali molzne krave, ni zvezdic ni nič. Modifikacije izdelkov so enkratne, narediš jih samo za enega kupca. Za modifikacije, da bi bile bolj atraktivne za kupca, bi se morala spremeniti še kakšna druga lastnost. Taki izdelki bi morali prinašati vsaj toliko časa, kot smo ga porabili za začetek prodaje in pokritje razvojne luknje, toliko časa bi moral biti izdelek najboljši v pokritju. Da prinese vsaj dvakrat ali trikrat toliko, potem pa lahko začne pešati, poskusimo, kaj lahko naredimo še z dodatnimi tržnimi aktivnostmi, in čakamo, da zamre.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Do sedaj je bilo pozitivno, kar ugotavljajo tudi kupci.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Zaenkrat ne vplivajo. Mogoče na ugled podjetja, nefinančno merilo, saj za kupce od takrat, ko si nekaj izmislijo in to dejansko tudi dobijo, mine zelo kratek čas, predvsem gre za to, da dobijo, naša konkurenca samo pove, da tega pa ne morejo dobiti. Nekatera manjša podjetja si sploh ne morejo privoščiti, da bi to naredili, drugi pa so preveč komercialno usmerjeni, da bi se šli razvoj po meri kupca, razen seveda, če je to želja industrijskega porabnika. Zelo velikokrat so nam kupci povedali, da so najprej poklicali konkurenco, povpraševali po določenih zahtevah izdelka, pa so jim rekli, naj kar pokličejo k nam, in jim bomo to naredili, seveda z izgubo.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: Pri inovativnih izdelkih je velik, kjer smo sledilci, pa je majhen.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: To je stvar plana, študije izvedljivosti v planu projekta. Za nove izdelke, stimulirane od države, ni težav, ker jih razvijemo dosti prej, tako da so zagotovo na trgu

pravočasno. Za realizirati neko idejo pa se zna zgoditi, da zamudiš. Zato ker na svetu je veliko ljudi, in zna se zgoditi, da imata dva ob enakem času isto idejo, na pravih mestih seveda. Lahko te nekdo seveda prehit, ali pa te prehitijo kupci, ki rabijo izdelek, še preden ga ponudiš trgu. Zdaj naši izdelki so pravočasno, ker se da planirati smer razvoja.

V: Vpliv geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka.

O: Samo za en trg se običajno ne izplača razvijati, sploh pa ne za slovenski, ker je število potencialnih kupcev premajhno. Gremo malo širše, običajno ne gremo po državah, ampak poskušamo določiti prodajno količino in to potem pretvorimo nazaj na število kupcev. Glede na obseg trgov se določi tudi komercializacijo, naredi se marketing plan. Za vsak trg je določen marketing plan – število potencialnih kupcev, planirana prodaja. Recepture so za vse trge enake, stroški komercializacije pa so lahko glede na trg različni. Preveliko število kupcev lahko predstavlja zastoje v proizvodnji, premalo pa jo dela nerentabilno. Dejansko ocenimo število kupcev kar primerno (odstopanje 20 %).

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Uporabljamo notranje informacije, kjer posamezna funkcijska področja preverjajo vsako svoj del. Komerciala na osnovi pogovorov s kupci oceni privlačnost izdelka. Čeprav to zna biti tudi problematično, ker razvoj naj bi bila neka poslovna skrivnost. Zna se zgoditi, da se nekdo od konkurence predstavi kot kupec, ta konkurenca ima pa lahko močnejši razvoj, boljšo opremo, boljše kalkulacije, in lahko določen izdelek naredi prej kot mi. Razvoj mora 100 % biti stvar celega podjetja, ker če pogledam nazaj, imamo cel kup izdelkov, za katere prodaja sploh ne ve, da jih imamo. To se seveda izdelki, ki so na črni listi, v skladišču, prodaja jih pa ne proda, ker ne ve, da jih imamo. V preteklosti je razvoj bil tisti, ki je bil glavni za razvoj ravno zaradi take organizacije. Situacija se je iz vrtilčarske organizacije spremenila v centralno voden razvoj. Projekti so interno transparentni, skozi info table v podjetju. Sicer ravno tako na široko ne širimo zaupnih informacij. Te informacije dvigajo tudi pripadnost podjetju, vključevanje poslovnih funkcij pa spada zraven.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: Pri pomembnih projektih morajo biti vse aktivnosti izpeljane in ocenjene pozitivno, če niso, je potreben podroben pogled in razmislek, ali se lahko spremeni v dobro za projekt, sicer se ga ustavi.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Malo več aktivnosti s strani prodaje, se pravi, da zbirajo od kupcev ideje, tisto kar bi oni želeli imeti čez pet let, ne pa samo tisto, kar rabijo danes ali za rešitev trenutnega problema. Kljub temu, da so vsi obrazci pripravljeni, pa se mora vodja projekta sam preveč truditi, da vse potrebne papirje pridobi. Ni tisto, da bi proizvodnja, nabava ali komerciala ali sami razvojniki, da bi imeli toliko zaupanja v ta razvoj tega novega izdelka, otroka, da bi se tudi sami trudili nekaj premakniti naprej, mora jih stalno tepsti vodja projekta. Ni prave samoiniciative. Ne gre za primer, da bi bili udeleženci veseli, da bi lahko kaj pomagali na projektu, ne pokažejo pripravljenosti, da bi včasih npr. podaljšali delavnik, da bi se kaj premaknilo.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: To so napake, ki se lahko zgodijo v fazi študije izvedljivosti, če ne spregledamo te možnosti, je navidezno super izdelek, ki pa na koncu ne uspe.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: To je pri nas 95 % novih izdelkov, zadovoljevanje trenutnih potreb kupcev. Trenutne potrebe trga, razvijanje izdelkov, ki so kupljeni samo enkrat. Izdelek je sicer enkratno uspešen, ampak obstaja samo še na papirju in mogoče nekaj v skladišču na nekurantnih zalogah, v katerih je ogromno sredstev.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji.

O: Težave pri razvoju lahko, kadar ne moremo zagotoviti prave merilne opreme in ne moremo meriti parametra, ki bi lahko bil ključen. To se lahko zgodi. Lahko je tudi pri samem načinu izdelave, ki ni natanko tak kot potem v proizvodnji, ampak to so rešljive težave. Z opremo pa, če ni investicije, je ni.

V: Površnost razvojnih aktivnosti.

O: To je stvar pripadnosti izdelku.

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: Tudi nulta proizvodnja je vedno pod strogim nadzorom. Takrat, če delavci delajo tako, kot je treba, je izdelek v redu. Če pa izdelek iz naslednje sarže, ko delavci niso več pod nadzorom, ni več ustrezen, pa se ve, da delavci niso delali kot potrebno in potem je potrebno narediti več prototipnih serij, ali pa v proizvodnji čisto direktno spremljati proces. Ko pa pride do reklamacije, pa vzroke težko ugotovimo, ker nihče nič ne pove. Tako da to je lahko razlog za neuspeh.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih? Prvi je kakovost izdelka.

O: Malo je odvisno od izdelka, kako ga uvedeš na trg. Če vstopaš na trg kot sledilec, greš na večjo kakovost. Mogoče na malo manjšo dodano vrednost, ampak toliko da lahko prideš zraven. Optimalno razmerje cena/kakovost se sčasoma podira na račun kakovosti. Kakovost je vedno manjša, ker je potrebno znižati materialne stroške. Vse to so pomembni dejavniki, seveda pa je močno odvisno, s kakšnim izdelkom in na kakšen trg vstopaš. In če si prvi, je najbolje. Kakovost je in ni pomembna, pomembno je nastaviti pravo ceno, da se pride do optimalnega razmerja cena/kakovost. Na začetku mora biti super kakovost in čim nižja cena, da kupci začnejo kupovati tvoj izdelek, prej sem govoril že o razvoju trga.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovske potencial.

O: To je eden ključnih problemov. Če imaš super idejo in slabo opremo, ne gre. Najslabša situacija je seveda, da si brez idej, brez opreme in brez kadrov. Pri nas se to dostikrat pozna, smo male slabše opremljeni, kadri so dobri kot raziskovalci, vendar v povezavi s komercialno ne funkcioniramo najbolje. To se kaže, ko kupec kliče že v fazi razvoja izdelka, poda svoja videnja in želje, pa razvojniki že izgubi pravo smer. Ker kupec sploh ne spada v tržno skupino tega izdelka, ga zavede nekam drugam, če pa je kader dober, pa bo vedel, kako naj reagira. To je ključnega pomena.

V: Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija.

O: Če je okroglo bo lopata, če je špičasto bodo vile. Ta politika je važna. Večja je

definiranost, večja je verjetnost, da bo razvoj in kasneje prodaja tega izdelka uspešna.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: Pri nekaterih modifikacijah je kupec iniciator in ga moramo vključevati. Predvsem pri izdelkih za proizvodno porabo so kupci pomembni partnerji v razvoju, včasih tudi zavezani k molčečnosti. Včasih nam pomagajo tudi s svojo opremo, da določene stvari sploh lahko razvijemo.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: To je prav tako pomembno. Tukaj mora komerciala dihati s trgom, da začuti, aha zdaj je pa pravi čas in potem to uvede. Seveda pa moramo tudi v razvoju to pravočasno vedeti, da lahko aktivnosti potekajo hkrati.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: Če je narejeno vse na pol, je bolje, da ne začneš. Ampak, da daš nekaj na trg, pa moraš čez en mesec umakniti, ali napake v kakovosti. Za nekatere pa je to lahko tudi trženjski prijem, da pokliče vse kupce nazaj in s tem ponovno opozori nase, je reklama, čeprav je negativna, ampak je reklama, ki si jo kupci zapomnijo in naslednjič si kupec misli, to je pa skrb za kupca, so se pa res potrudili; edino zoprno je takrat, ko moraš izdelek vrniti. Naslednjič pa spet kupiš enak izdelek.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Obvezna. Čeprav ni nujna, ker včasih je ni bilo. Je zelo pomembna za hitrost procesov, pa statistiko in obvladljivost.

V: Podpora posloводства.

O: Brez tega ne gre.

V: Vključevanje dobaviteljev .

O: Tudi zelo pomembno. Dobavitelji ne prinašajo informacij samo o izdelkih ampak tudi o izkušnjah drugih. Sicer neradi zelo konkretno povedo, zelo radi pa kaj namignejo. Če stvari dobro poznaš, točno veš, kaj namig pomeni.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: Preveč je tega, ko nas kupec pokliče in spelje razvoj čisto v drugo smer. Vodja projekta mora biti z močno hrbtenico. Ni priporočljiva prevelika fleksibilnost že zaradi jasne strategije razvoja. Določene stvari že, kot npr. da zadostiš okoljski zakonodaji, da najdeš drugo surovino, manjše stvari.

V: Motivacija prodajnega osebja .

O: Če tega ni, je izdelek lahko najboljši, pa ne bo dober niti za najmanj zahtevne stvari, če prodajalci niso motivirani.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Temu rečemo tehnični servis, ki je obvezen. To je eden od lisc, ko zvežeš kupca nase, če tega nimaš dobro urejenega, bo kupec slej ko prej klical drugam, naj mu to naredijo. Pri nas to manjka, pri nas to delajo razvojniki, tisti ki razvijajo izdelke in so preobremenjeni zaradi tega. Tu gre za delo na terenu in ko gre ven, ga en dan ni, medtem se nabere šest delovnih nalogov. Naslednji dan mora vse tisto narediti ali pa spet iti na teren. In potem so slabe volje. To je tako pomembno, da bi morala biti posebej služba.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Mogoče še INDOK center, ta podpora, da če rabiš nek zakon, da ti ga znajo poiskati po uradnih listih. Sodelovanje z inštituti, ne za raziskave, ampak za razna testiranja, če je potrebno. Potrebno je ohranjati dobre odnose.

V: Kako je v vašem podjetju še možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

O: Prvo bi bilo potrebno ukiniti vse tiste izdelke, ki ne prinašajo več pravega dobička in obremenjujejo sistem, prodajno osebje, od skladišča do proizvodnje, cenikov. Treba je ukiniti vsaj 60 % izdelkov, črtati iz izdelčnega spleta, tako da naredimo prostor za nove izdelke. In ko se prodaja začne manj ukvarjati s tistim, kar nimamo, in se osredotoči na tisto kar imamo – to bi bilo potrebno narediti. In narediti organizacijo. Vidim, da se bo s spremembo lastništva razvoj usmeril komercialno, zato je za uspešnost novih izdelkov nujno en del razvoja izločiti (kadre, ki so bolj znanstveno usmerjeni), da se bo ukvarjali samo z novimi izdelki. Enega do dva letno, za kar zadošča štiri do pet ljudi. In to je vse. Tako je zagotovljena uspešnost.

Globinski intervju 3

Kontaktna oseba: direktor podjetja

Datum intervjuja: 28.7.2004, od 8.00 do 9.00

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1982
- Število zaposlenih (2004): 17
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 1,7 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, bivša Jugoslavija

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: V glavnem razvijamo izboljšave. Tudi o globalno novih izdelkih razmišljamo. Imamo nekaj stvari v razvoju, vendar odločitve, ali bo proizvodnja sploh mogoča, še niso sprejete. Pretežno razvijamo nove izdelke na osnovi obstoječih na trgu sploh, pri nas ali na zunanjem trgu ali pa pri nas v podjetju določene variante za posebne namene. Širitve spleta.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: V zadnjem letu smo zelo veliko delali na novi liniji izdelkov. S tem, da v lanskem letu od teh izdelkov nismo dali nobenega na tržišče. Tudi letos doslej še ne. Zdaj smo v tej fazi, da smo razvoj, testiranja dokončali, še neke oblikovne stvari so v postopku in v mesecu septembru bomo s temi izdelki prišli na trg. Tehnološka uspešnost še ne pomeni tržne uspešnosti. Najuspešnejši je razvoj tistih novih izdelkov, ki jih namenoma razvijemo za določene kupce. Tam je tržnost zagotovljena, kadar pa se razvijajo za splošno tržišče, je zelo odvisno od tega, kako trg nov izdelek sprejme. Potrebna so večja vlaganja v seznanjanje trga, to pa si majhna podjetja težko privoščijo.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: V vsakem primeru je preživetje tisti element, ki vleče v smeri razvoja, kajti vsak

izdelek, skupina izdelkov ima svoj življenjski cikel. Potrebno pa jih je razvijati tudi zaradi možganske svežosti, da poznaš tržišče. Če ne razmišljaš o novih izdelkih potem tudi nimaš razloga, da bi spremljal tržišče surovin, razvoj surovin in tako naprej. Čim pa to spremljaš, potem dobiš željo, da nekaj iz tega, kar si spoznal, osvojiš in to je potem že razvoj.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Mi najprej ocenimo doma. Sestanemo se kemiki, sam in še kak tržnik in ugotovimo, ali bi imelo smisel narediti neke korake ali ne. In ko recimo ugotovimo, da bi smisel imelo, začnemo raziskovati potencialne dobavitelje surovin, obstoječe znanje o izdelku na trgu, zberemo vse stvari, pregledamo koliko tega je in koliko bi bilo potrebno še narediti, da bi recimo izdelek postal tak, da bi ga lahko začeli testirati. Če ugotovimo, da tega znanja ni dovolj doma ali da je riziko prevelik, da bi morali delati preveč raziskav, potem angažiramo tudi zunanje sodelavce. Zelo veliko izdelkov smo razvili tako, da smo formirali time popolnoma namensko, vključili smo ljudi, ki so na tem delali, ki imajo znanje popolnoma za ta projekt. Ko so bila testiranja končana, izdelek potrjen, potem je bil tim razpuščen. S tem je znanje od podjetja, tako sklenemo pogodbo in to je dosti bolj racionalno. Ker znati vse je nemogoče. Največkrat ne delamo z inštituti, ampak delamo z osebami. Čisto projektni način.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: Poti so različne. Teško je priti do izdelka. Nekatere stvari poskušamo preverjati že prej, cene, tržišče. Redkokdaj se nam zgodi, da bi vmes med razvojem prišli do takšnih spoznanj, da pa zdaj to, kar je bilo takrat, ni več resnica in da se to ne izplača. Situacijo na trgu stalno spremljamo.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Nimamo analitskega spremljanja novih izdelkov. Spremljamo po oceni, po gibanju surovin. Prav posebne metodologije za spremljanje nimamo. Smo tako majhni, da vidimo čutimo in vemo, kje je potrebno pospeševati trženje, narediti kakšno akcijo, da nov izdelek ostaja uspešen.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Odvisno od razvojnih stroškov. Lahko je to takoj po enem letu, odvisno, koliko je bilo v izdelek vloženo. Tudi to se zgodi (uspeh danes, jutri morda ne več), sploh v sedanjem času odprtih meja.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Imeli smo približno srečo, da je bilo več kot 75 % novih izdelkov takšnih, s katerimi smo bili zadovoljni. Po številu jih je 10 do 15 na leto.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: V glavnem nas zanimajo kratkoročni elementi, do enega leta. Dolgoročno ne delamo prognoz. Sprejetje pri kupcih pa spremljamo. Spremljamo prodajo in porabo surovin. Posebnih ocen o mehkih merilih ne delamo.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih?

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: To vsekakor ocenjujemo, vendar ne analitično. So bolj dobičkonosni kot prejšnje generacije izdelkov in tudi morajo biti, ker sicer razvoj nima smisla.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Vsekakor jo spremljamo in tudi delamo na tem. Gre za prilagajanja tehnoloških procesov direktivam EU in iz nje izhajajočih predpisov pri nas, ki se spreminjajo in so zelo pomembni predvsem iz okoljevarstvenega aspekta, ko bo z relativno hitrimi koraki potrebno večino izdelkov prilagoditi, zamenjati ali spremeniti zaradi ekoloških zahtev. Izdelki postajajo tehnološko vse bolj zahtevni.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: V večini pozitivno vplivajo.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: Mi imamo zelo majhen tržni delež. Bistveno se ne povečuje niti z novimi izdelki, ker je to zelo težko. Ocenjujemo pa, kolikor stari izdelki padejo ven, jih nadomestijo novi.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Največkrat smo namenoma sledilci, da nekdo o izdelku razvije neko splošno znanje, da je izdelek na tržišču potreben, potem se mi priključimo. Seznanjanje vesoljnega trga o novih izdelkih je težko delo.

V: Vpliv geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka.

O: Osredotočimo se na bolj zahtevni trg. Razvijemo posebne manj zahtevne izdelke za druge trge, ki zahtevajo cenovno nižje ravni.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete ali naj projekt napreduje ali ne? Ali je razvoj stvar celega podjetja?

O: Ni stvar celega podjetja, ampak tega tima. Promptno zbiramo vse informacije s trga, vsi predstavniki vsak dan zbirajo informacije, gibanje, obseg, novi izdelki. Na osnovi tega vse te stvari zberemo skupaj in primerjamo ter na tej osnovi ugotavljamo tudi potencialne tržne niše itn.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: Pri razvijanju je pravzaprav nemogoče kaj izpustiti, ker potem ne dobiš tistega, kar pričakuješ. Vse je treba narediti, poti pa so različne, ali izkušnje od nekod dobiš, ali pa narediš sam. Preanalizirati je potrebno vse potencialne surovine, ki lahko gredo v nov izdelek, vse je treba raziskati.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Mi se zadnje čase relativno dosti orientiramo na izdelavo polizdelkov za znane kupce. Tu vidimo perspektivo. Z relativno veliko znanja in potrebne dosti opreme, ampak ko izdelek osvojiš, je to dosti bolj čvrsto kot pa široka potrošnja, saj kupca na ta način močno vežeš nase.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: Je.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji.

O: So tudi razlogi za neuspeh.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: Slabo je ocenjen ta obseg kupcev, ki bi izdelke tudi dejansko kupili.

V: Površnost uvedbe izdelka na trg.

O: Seveda gotovo je. Popolnosti ni mogoče dočakati. Vedno se mudi in, če bi zadevo do popolnosti peljali, to predolgo traja.

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: Mi pač delamo z opremo, ki jo imamo po postopkih, ki pa so lahko novi, ampak tu nismo doživeli neuspeha.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: Kakovost izdelka gotovo vpliva na uspešnost, vsekakor zelo vpliva na uspešnost pri izdelkih za široko porabo, kjer je pomemben prvi vtis in pa splošen »rating« podjetja – dobro ime. Če je identifikacija visoka, je pričakovanje visoko. Potem mora biti izdelek kakovosten, ker sicer pride do enkratnih nakupov (enkrat in nikoli več).

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovski potencial.

O: Kakšnih posebnih vlaganj v raziskave nimamo, kadrovski potencial so obstoječi zaposleni, razen kadar se okrepimo na projektih. Razdelimo si naloge in delamo, kar je potrebno.

V: Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija.

O: To zagotovo je pomembno. Definirani ciljni kupci.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: V fazi potrditve idej, potem pa ne več. Pri široki potrošnji včasih pri večjih kupcih testiramo tudi design.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: To je zelo pomembno, ne smeš biti prezgoden in ne prepozen. Primerno svojemu položaju.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: Zelo pomembno, ker če ne seznaš tistih, od katerih je prodaja neposredno odvisna, potem krivulja raste zelo počasi.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Brez te razvoja sploh ne bi bilo, ali pa bi bil zelo počasen. Nič več se na da narediti brez nje.

V: Podpora posloводства.

O: Pri nas je to samoumevno.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Absolutno, absolutno. Predvsem njihovega znanja in njihovih izkušenj. Naredimo cel kup vprašanj, obiskujejo nas, povabimo jih k nam, damo jim, da namesto nas rešijo določene stvari.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: V tako majhnem podjetju sama po sebi umevna. To je prednost.

V: Motivacija prodajnega osebja .

O: Vezani so na provizijo.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Za izdelke za proizvodno porabo je to nujno. Brez tega prodaja sploh ne bi šla.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Mislim, da imate dober vprašalnik.

V: Kako je v vašem podjetju še možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

O: Bolj kot narediš dobre preliminarne ocene, večja je uspešnost. Manj kot narediš dobrih

preliminarnih ocen, manjša je uspešnost, ampak so tudi stroški razvoja manjši in čas krajši. Te strižne sile pa je potrebno oceniti. Najdeš neko idejo in včasih je zelo pomembno, da si hiter, pa na osnovi nečesa sklepaš, hitro narediš, pa gre, včasih pa ne gre. Izmet je v tem primeru večji, stroški so manjši in čas je krajši. Bolj kot si popoln, večje imaš stroške, večjo imaš uspešnost in daljši čas, ki pa je tudi pomemben. Dostikrat je nek občutek dosti bolj pomemben, včasih pa tudi vara. Če dihaš s trgom, lažje veš, kaj rabi.

Globinski intervju 4

Kontaktna oseba: področni vodja prodaje

Datum intervjuja: 28.7.2004, od 12.30 do 14.00

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1875
- Število zaposlenih (2004): 200
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 8,5 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, bivša Jugoslavija, EU, države bivše Sovjetske zveze, Kitajska

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: Razvijamo izdelke, ki jih trg rabi. To pomeni, da skušamo na trgu zaznavati neke izboljšave, neke novosti, neke tržne niše in temu prilagoditi našo proizvodnjo. Nekaj revolucionarnega se ne da odkriti, tako da smo z razvojem zelo blizu tudi vsem ostalim evropskim in tudi ostalim konkurentom. Vemo kaj prodajajo, kakšna je kakovost, kakšni so cenovni razredi, koliko je širina ponudbe, in temu glede na naše ciljne trge, našo prodajno politiko in strategijo prilagajamo tudi faze razvoja. Gledano z vidika trga ali trg te zadeve pozna in si potem samo eden izmed novih ponudnikov in je to nov izdelek za podjetje, kar je lažja stvar, ali pa prihajaš na trg s popolnoma novo zadevo, ki je nihče ne pozna. Tega pa je relativno malo. Da bi imel nek tržni hit, s katerim bi lahko naredil dober posel, je v tej branži redkost. Pri večini novih izdelkov gre za širitev ponudbe nabora. Naša dejavnost pa je tako kot moda povezana z nekimi trendi, katerim je treba ponudbo in nabor seveda prilagajati.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: Imamo točno evidentirano. Na trg tudi ne moreš bruhati teh zadev, ne moreš sto stvari novih pripeljati, ker je z obstoječim kadrom, obstoječim distribucijskim sistemom, to na trgu nemogoče realizirati in je potrebno tudi širino teh novosti prilagoditi možnostim absorpcije trga. Največ do pet je realno, da se lahko karkoli resnega naredi. Vse ostalo je obsojeno na neuspeh, ker je prevelik nabor. Za nabor za razširitev to velja, pet nekaj izboljšav, novosti, čeprav znotraj tega v sistemu to predstavlja 1000 artiklov.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Več prodati, prodati dražje, najti tržno nišo, ampak na koncu seveda ustvariti večje profite. Nek izdelek razvijaš lahko zato, da imaš izdelek zaradi imidža, zato, da boš imel

kompletno ponudbo, lahko zato, ker vidiš, da je tržni potencial za določeno zadevo tako velik, da boš iz tega lahko delal dober profit.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Imamo klasično strukturo, razvoj poteka timsko, kjer vsak skrbi za svoj del procesa in temu primerno potem tudi tečejo aktivnosti. Pobude za nove izdelke običajno prihajajo od ljudi, ki so na trgu, ki poznajo razmere, vedo kaj kdo išče, kaj se ponuja, po kakšni ceni se ponuja, in običajno smo tržniki tisti, ki te ideje, želje, povpraševanja, tržne možnosti prinašamo v hišo. V hiši se o teh stvareh pogovori, nadalje razišče, ideje se prevetrio in kar je dobrega gre naprej v fazo preverjanja, kar je slabšega pa se arhivira kot ena izmed možnosti. Postopek teče naprej. Opravijo se določene analize, ki so povezane in s trgom in s kalkulacijo, videti je potrebno, kaj je trg pripravljen absorbirati, v kakšni količini, po kakšni ceni in po kakšni ceni bi bili sposobni to narediti. In ko ugotovimo, vemo koliko imamo manevrskega prostora. Pri nas je razvoj direktno vpet pod komercialo, naš direktor je direktor razvojno-komercialnega sektorja, to pomeni, da je povezanost trga z razvojem zelo velika. Tim ljudi od proizvodnje, razvoja in tržnikov odloča o teh zadevah.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem?

O: Zaenkrat vse delamo sami. Pri nas ne razvijamo samo izdelkov, ampak tudi določene stroje ali postopke. Včasih se pri strojih poslužimo tudi »outsourcinga«, kadar so specializirani za določene segmente.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: Večstopenjski, povezan s kontrolnimi točkami.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Zagotovo je tržni uspeh na koncu prodana količina glede na tržni cilj. Se pravi, glede na samo izhodišče razvoja in zastavljen cilj, tudi preverjamo same rezultate razvoja. Eden izmed najbolj enostavnih pokazateljev je primerjava med planirano količino in prodano količino. To je prva faza. Druga faza pa je merjenje zadovoljstva kupcev, pri čemer uporabljamo različne metode. Imamo sistem, da konstantno spremljamo, kaj se z izdelki dogaja, da jih sproti tudi prilagajamo željam in potrebam kupcev in trga. Zavedamo se tega, da ne delamo končnih izdelkov. Poleg tega, da naš izdelek prineseš domov, je to povezano še z določenimi aktivnostmi, ki so lahko prijetne ali manj prijetne. Tudi segmenti kupcev so različni, eni so institucionalni – malo večji uporabniki – profesionalni uporabniki, drugi so pa široka potrošnja, in to sta seveda dva različna tipa potrošnje, kjer moramo zadeve zopet prilagoditi. To pa že v vseh fazah razvoja določimo in glede na to merimo zadovoljstvo, napake, in potem skušamo izdelke čimbolj prilagoditi povpraševanju. Uspešnost posameznih novih izdelkov spremljamo načrtno.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Vsak izdelek ima določen cikel. Pomembno je tudi, kdaj se določen izdelek uvede na trg, če naših novih izdelkov ne uvedeš pravi letni čas, nisi nič naredil. So določene zakonitosti, ki jih moramo pri tem upoštevati, in temu primerno tudi dinamiko same uvedbe in uspešnost po etapah meriti.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: V glavnem so bili kar uspešni. Zelo malo je takih, da nismo dosegli zastavljenih ciljev,

se pa seveda kakšen tudi najde.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Miks. Ko enkrat planiraš količino, ceno, razliko v ceni, ki jo ustvarjaš, na drugi strani spremljaš tudi vložke, ki si jih vložil v promocijsko propagandna sredstva, in na koncu delaš tudi bilanco, ali je ta izdelek zate donosen ali ni. Uporabljamo poleg finančnih meril tudi ostala mehka merila, ki so vpeta v naše mikrookolje. Vendar politika razvoja ne temelji na teh mehkih merilih. Mi smo majhno podjetje, pri nas je malo ljudi, ki se s temi stvarmi ukvarjamo, usedemo se za eno mizo in imamo vse karte na razpolago: pogledamo v par aplikacij, pogledamo na koliko prodajnih policah smo prisotni, trgovine imamo preštete, zmerimo z uvedbo na 450 prodajnih mest v Sloveniji, na koliko prodajnih mestih so naši izdelki in tudi kakšen nabor; to je zelo enostavno potem narediti. To je en pokazatelj. Lahko pa izmerimo, koliko so kupci zadovoljni, čeprav je tukaj že prisoten subjektivni faktor, ker preference kupcev so zelo različne. Seveda pa vse merimo z vidika ciljne skupine. Že samemu izdelku, ko ga uvedemo na trg, mu določimo ciljno skupino; ali gre za profesionalno rabo, široko potrošnjo, ali so to ženske nad tem in tem letom, ali so to otroci, ali so mojstri, in glede na ciljno skupino tudi izberemo metodo merjenja.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih:

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: Želja vsakega razvoja je seveda delati čimbolj donosne izdelke, to se pravi mini-maks načelo; z minimalnimi sredstvi, maksimalen dobiček. Kako pa nam to uspeva, je pa zelo različno. Če delaš imidž artikel, tam niso tako dobičkonosni. Lastna cena pomeni zelo malo, promocija in ostalo v strukturi pomeni veliko več in je potem tržna cena tudi neprimerno drugačna. Če pa delaš masoven izdelek, ki je vezan na industrijo, tam pa so cene popolnoma drugačne, donosnost drugačna, količina mora biti drugačna. Ciljnemu definiranju izdelka je vse podrejeno. Trudimo se nadomeščati stvari, ki so manj donosne z izdelki, ki so bolj donosni. To je smisel.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Seveda, z uporabo novih tehnologij, novih znanj, čimbolj ekološko osveščena sama proizvodnja z manj odpadki, z embalažo, ki manj obremenjuje okolje, z izdelki, ki so manj nevarni, tako za uporabnika kot za okolje. Vse to je vključeno v naš proces razvoja. Vsak nov izdelek je bolj tehnološko izpopolnjen.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Kot sem že rekel, tukaj ene revolucije, s katero bi naredil en »show« na trgu, enostavno ni. Gre za dopolnitev, vendar že tukaj razvoj prinaša nekaj odstotkov v strukturi celotnih prihodkov. Kakšno leto več, kakšno manj.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: Pri nas imamo v določenih segmentih zelo velike tržne deleže, tudi 70 %, in rasti tržnih deležev, ko že imaš tako velik tržni delež, so praktično nemogoče že po teoriji, v praksi pa je še toliko težje. Že v fazi razvoja predvidimo, ali bomo z novim izdelkom žrli sami sebe, ali nadgradimo stvari. Ocenimo, kaj bo to pomenilo, ali bo seštevek tega večji rezultat ali bo manjši in tukaj so stvari, ki so zelo povezane s poznavanjem trga in tukaj izkoriščamo naše znanje.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Terminski plan, ki upošteva tržne zakonitosti, imamo postavljen, po njem razvoj teče in to je eden od sestavnih delov, ko se razvoj vsake toliko časa preverja, spreminja, nadgrajuje, dopolnjuje, da se takrat lahko malo pospeši, zavre ali pa ustavi.

V: Vpliv geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka.

O: Tudi tukaj je več možnih poti. Izdelek lahko razvijaš samo za posamezne trge ali pa globalno za vse trge. In ko ga razvijamo, spet določimo, za katere trge bomo izdelek razvijali in se prilagodimo temu trgu. Če rečemo, da ga bomo delali za vse trge, je to veliko več faz, je preverjanje na različnih trgih; vsak trg posebej, segmentirano, in potem pogledaš, kje so največji potenciali. Lahko pa samo za določen tuj trg, lahko samo za določenega tujega kupca. Glede na tržne možnosti prilagajamo vse skupaj. Ko izdelek razvijaš na trgu, kjer ocenjuješ, da je največji potencial za prodajo, se tudi naučiš določenih zakonitosti, tako proizvodnih kot distribucijskih. Kar se pa preferenc in potrošnikov tiče, so pa v naši branži zelo različne. Učimo se na posameznem trgu, moramo pa iz tistega trga znati razbrati, kaj to pomeni, če to apliciraš na ostale trge in iz tistega potegniti nekaj dobrega. Odločili smo se, če to naredimo samo za validacijo na enem trgu, potem zadevo apliciramo in iščemo povezave; lahko samo kaj prilagodimo ali pa popolnoma na novo zastavimo projekt, ker trgi so res zelo različni in problem je, če deluješ na zelo različnih trgih. To je nabor blagovnih znamk, segmenti; to je izredno težko: samo jeziki, varnostna zakonodaja, varnostne oznake. Delovanje na več trgih po geometrijskem zaporedju stvari potencira, ne po aritmetičnem, in je komplicirano. Da bi pa tržili samo en produkt, pa enostavno ne gre, moraš imeti celo paleto, da lahko resno konkuriraš na tujih trgih.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Problem v tržnih raziskavah je v tem, da statistike, ki naj bi bile dosegljive raziskovalcu, so zelo slabe, nepopolne, vključujejo jabolka in hruške, se pravi med seboj neprimerljive izdelke, ki se popolnoma drugače prodajajo. Tako da po mojih izkušnjah in mojih kolegov, je verjetnost, da ti neka agencija pridobi dober rezultat, zelo majhna. Tukaj gre predvsem za lastno znanje, lastno poznavanje trga in zakonitosti, da skozi to pridemo do koristnih informacij veliko lažje. Tudi informacije so veliko bolj kvalitetne, ker stvari dobro poznamo. Vsak moment spremljamo vsako potezo konkurence, vsak nov premik na polici, vsak premik v prodajni politiki, strategiji, ceni, akcije. Smo kot psi na preži in lovimo informacije o željah potrošnikov in temu primerno potem tudi ukrepamo. Metode ocenjevanja so odvisne od projekta, predvidene so v naši metodologiji razvoja, postopki, kako se te zadeve kontrolirajo. Pri nas so določene funkcije in ljudje, ki odločajo o usodi novih izdelkov z vsemi kompetencami v imenu podjetja.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: To je zelo pomembno. Različni izdelki rabijo različne aktivnosti in tiste, ki so potrebne morajo biti opravljene, sicer rezultat ni dober in izdelek, ki ga daješ na trg mora biti vsaj 98 %, sicer je bolje, da ga ne daš. 2 % pa je tisto, ko lahko izdelek s kakšnimi izboljšavami skozi čas nadgrajuješ. Če zadeva ni toliko daleč pripeljana, potem stvari ne gredo naprej, se počaka na naslednjo priložnost.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Lahko imaš ali nove trge ali nove kupce. Na domačem trgu novih kupcev ni, se pravi rabimo nove trge. Zato tudi skušamo pojavljati na čim več trgih in po drugi strani seveda poleg novih trgov tudi novi izdelki, in mi se poslužujemo in novih izdelkov in novih trgov in novih kupcev. Odvisno od tržnega položaja na posameznem trgu.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: To je zelo težko zelo točno vedeti, ker nabor potrošnikov je zelo velik. Odvisno je komu je izdelek namenjen, če delaš samo za eno firmo, mu daš sedem vzorcev, izbere pravega in stvari tečejo, skrbeti moraš, da je vedno tako, ponuditi še kakšno novost, da lahko dosežeš višjo ceno. Ko pa delaš za neznan trg, pa je zgodba čisto drugačna. Če si nepravilno ocenil tržno situacijo, nisi upošteval pravih zakonitosti, če si precenil, podcenil, se takoj obrestuje. Tukaj je trg zelo neizprosno.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: To je ena izmed zelo verjetnih napak, ampak ta informacija potem ni bila prava, zato je potrebno te stvari večkrat preverjati, preizkušati in vmes zagotovo prideš tudi do izločitve take možnosti.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji.

O: Težave so vedno, čeprav jih je vedno manj. Včasih so bile težave z dostopnostjo surovin, znanja. Danes je problem človeški potencial, znanje, ki ga nikoli ni dovolj. Vedno več ga mora biti, tudi tehnološko so postopki bolj zahtevni. Tudi znanje s trga in pri nas pač miksamo ti dve zadevi.

V: Površnost razvojnih aktivnosti ali pri površnosti uvedbe izdelka na trg.

O: Vsaka faza je lahko dobra, slaba malo manj dobra in zato obstajajo določeni postopki, kjer se preverja, in vmes se tudi to ugotovi in se potem ali spremeni, popravi ali zanko ponovi.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: Politika kakovosti, je ena izmed naših stalnih usmeritev, pri nas se trudimo delati kakovostne izdelke, ne posegamo v segmente nizkokakovostnih izdelkov. Glede na naš tržni potencial tudi formiramo nek minimalni standard v ponudbi in tam, kjer imamo velike tržne deleže, smo zelo dobri, kjer pa ne, pa skušamo biti boljši od konkurentov in tudi skozi boljšo kakovost in nižjo ceno pridobiti večji tržni delež.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovski potencial.

O: To je vsekakor ena izmed naših konstantnih aktivnosti. Ljudje, ki delajo v razvoju, se morajo neprestano izobraževati. Skrbimo, da je potencial razvojnikov glede na naše tržne možnosti dovolj velik, tako da neprestano prilagajamo tudi človeške vire tržnim možnostim.

V: Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija.

O: Naša poslovna vizija in tudi strategija je proizvajati kvalitetne izdelke in imeti zadovoljne kupce. S kvalitetnimi izdelki imeti zadovoljne kupce. To je naša osnovna vizija in temu je podrejeno vse. Pri nas ne izdelujemo »ž« izdelkov. Vsaka stvar je

kvalitetna, skušamo biti dobri in ob tem še kaj zaslužiti. Pri pozicioniranju in ciljnih razvoja vse definiramo.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: To že v fazi razvoja. Tudi pri izdelkih za široko porabo spremljamo povpraševanje, spremljamo odzivnost, spremljamo želje potrošnikov z različnimi možnimi oblikami in merimo ter spremljamo te zadeve in potem prilagajamo vse skupaj dobljenim rezultatom. Pri profesionalnih izdelkih pa je to samo po sebi umevno.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: Vsaj v naši branži je sezonska komponenta eden izmed zelo odločujočih faktorjev in najbolj pomembno je, da se tega faktorja držiš. Če uvedeš nov izdelek na trg v decembru, nima smisla.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: S tem so povezani tudi prodajni rezultati in z rezultati potem tudi finančni uspeh.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Brez informatike si tega enostavno ne znamo predstavljati, zadeva tukaj pri nas je povezana in v določeni fazi, ko se izdelek uvaja na trg, mora biti celoten postopek razvoja vključen v informacijski sistem, povezan in tudi nadzorovan, tako da metode merjenja rezultatov padejo ven.

V: Podpora posloводства.

O: Pri nas je zelo malo ljudi, ki se s tem ukvarjamo. Brez podpore posloводства zagotovo ne bi šlo.

V: Vključevanje dobaviteljev .

O: To je tudi ena izmed faz razvoja, kjer pač preverjaš ali je za izdelek, za katerega meniš, da bi ga bil trg pripravljen sprejeti, mogoče dobiti surovine, kakšne so, od kod so, po kakšni ceni, ali imaš opremo, s katero si sposoben to narediti ali rabiš novo in koliko stane ter kakšna bi bila cena izdelka, lastna cena in kakšna bi bila cena, ki jo trg akceptira in potem vidiš, kje si. Ocena dobaviteljev je ena izmed zelo pomembnih faz. Sicer pa vse znanje in nasvete, ki jih dobimo, uporabimo. Pomeni več informacij pridobiš, ali jih pridobiš od trgovca, ali od dobavitelja, ali od široke potrošnje, ali od industrijskega kupca. Pač nekemu so namenjene, nekje se zbirajo in potem se preverjajo.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: Tukaj je odvisno od samega izdelka in od tehnoloških zmožnosti. Naša želja je imeti vse; besede nimamo ali ne moremo – temu bi se zelo radi izognili, so pa določene omejitve, ki jih pa kot vsak moramo upoštevati. Temu primerno tudi mi te modifikacije vključujemo. Seveda je to potrebno drugače vrednotiti, tako kot avto, če naročiš klasičen model, plačaš toliko in dobiš standarden model, če pa hočeš kaj posebnega, pa to dražje plačaš. In pri nas se isto obnašamo.

V: Motivacija prodajnega osebja.

O: Ja,... (smeh). Prodajniki moramo biti prepričani v določene zadeve in ko je stvar zrela, naredimo za nas predstavitev; drugače je prodajati stvari, v katere verjameš, kot pa tiste, za katere ti nekdo govori, da so ali pa niso dobre. Zato te zadeve zelo preverjamo, pač tudi celoten proces je tako zasnovan, da gre tudi skozi to, in ko pride izdelek ven, moramo vanj verjeti, smo tudi v to vključeni, sami k temu

prispevamo in vsekakor smo motivirani, da te zadeve naredimo. Za to pa tudi obstaja sistem, metoda nagrajevanja, kako se to zna ceniti. Če ne drugače, pri 13. plači dobiš malo več, malo manj. Zapisanega pravila ni, da bi npr. za toliko večjo prodajo imel pa za 0.1 % višjo plačo. Tega ni. Seveda se to pri samih prodajnikih čuti, povezano pa je s tem, kakšno plačo ima kdo, kako je kdo pozicioniran.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Mi imamo poseben oddelek, imenuje se tehnična informativna služba, organizirana je v okviru prodajne funkcije oz. funkcije trženja, za vsak trg posebej glede na specifikum. In ljudje, ki so na trgih imajo nazive prodajni inženirji, kar pomeni, da morajo skozi znanja o uporabi naših izdelkov, ki jih posredujejo svojim uporabnikom, skrbeti za povečano prodajo teh izdelkov. Pri nas niso tehnični informatorji; dokler so bili taki, jih cena in pogoji in vse ostalo ni nič zanimalo, zdaj ko so pa že nekaj let prodajni inženirji, pa je drugače, morajo biti pod prodajo in ne pod znanstveno institucijo in se tržno obnašati.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Tržni potencial je najbolj pomemben; velikost trga, kupna moč posameznega trga, na drugi strani pa produktivne možnosti, distribucijski kanali, tudi okolje v povezavi z ekologijo, dostopnost surovin. Zakonodaja dela bolj malo reda, gre za precej nestandardizirano področje; v naši branži je zelo malo standardiziranih izdelkov; šele Zakon o gradbenih proizvodih je zelo ozek segment stvari postavil na svoje mesto. Regulativa je slaba, tako da imamo zaradi tega dostikrat težave. Enako se dogaja tudi pri konkurenci, ko se srečujejo z različnimi italijanskimi izdelki. Ni standardov, ki bi predpisovali nek razpon kvalitete in bi se cene oblikovale po ABC principu.

V: Kako je v vašem podjetju še možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

O: To je zelo težko reči. Vse ostalo je odvisno od možnosti in znanj, ki so v hiši, ter tehnološke opreme ter tržni potencial. Če bi našli tržno nišo, kjer bi videli možnost večjih zaslužkov, bi vse vložili v to, da bi bili prvi in pobrali smetano. Vendar danes je takih tržnih niš zelo malo, ne moreš pa se ukvarjati z določeno dejavnostjo, potem pa s čisto neko drugo. Teoretično po ekonomski teoriji je sicer vse to možno, praktično pa ne.

Globinski intervju 5

Kontaktna oseba: direktor razvoja

Datum intervjuja: 29.7.2004, od 10.00 do 11.15

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1920
- Število zaposlenih (2004): 300
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 1,5 %
- Podatki o nastopih na trgih: EU, Bližnji vzhod

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: Večina dela je prav gotovo razširitev obstoječe proizvodnje linije. Nove izdelke za podjetje imamo. Da bi govorili o izdelkih, ki so novi za trg, s tem pa se pri nas nismo srečali. Naš lastnik ima pač nekatere izdelke, ki so novi za trg, ampak tega nismo mi delali.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: 100 na leto, od tega je dovršen del uspešnih, ker gre za znane kupce. Določeni izdelki bolj izpolnijo pričakovanja kupca kot drugi. Se je zgodilo, da smo tudi kakšen izdelek popravljali, da smo zmanjšali reklamacije. Tu ni šlo za to, da bi bil izdelek neuspešen, samo še en popravek je bil za narediti. Pri kupcih izdelkov za proizvodno porabo je razvoj veliko bolj usmerjen kot pri široki potrošnji, zahteve kupca so bolj definirane.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Že kratkoročno preživetje podjetja. Večinoma so to zahteve znanih in novih kupcev. Razvoj je del vsakdanjega življenja, to ni nekaj kot dajmo si privoščiti.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Gre za timsko delo, že od odločitve naprej. Imamo dokaj formaliziran postopek, po drugi strani pa nismo formalisti, da bi izgubljali čas. Enostavna uvedba modifikacije gre relativno zelo na hitro, ampak še vedno v principu po istem postopku. Naredimo vse korake, vendar z njimi ne izgubljammo časa. Na rednih tržno proizvodnih koordinacijah pregledujemo projekte v teku, v kakšnem stanju so in kaj bi bilo še zanimivo za trg. Za večje zadeve ocenjujemo smiselnost razvijanja na koordinaciji, za manjše stvari pa se razvojniki in vodja profitnega centra dogovorita.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem?

O: Naš lastnik je pripojil že veliko podjetij, za našo lokacijo pa velja, da imamo centralne razvojne enote za posamezne izdelčne skupine v Ameriki. V principu naj bi mi vso razvojno dokumentacijo dobili iz Amerike in pri nas izdelke samo uvedli v proizvodnjo in na trg. Tako je bilo od začetka, ker pa so evropske zahteve bistveno drugačne od ameriških in ker kupci želijo hitre odzivne čase, ker delamo z evropskimi surovinami, smo veliko razvojnih projektov speljali tudi sami, tako da imamo na tej lokaciji tudi že razvojne skupine in vodimo samostojne projekte. Uporabljamo centralne razvojne enote za posamezne skupine izdelkov v Ameriki, centralno razvojno enoto in precej močno smo navezani tudi na slovenske fakultete. Uporabljamo metode na Zavodu za gradbeništvo, kjer nam delajo veliko testiranja. Tako da smo precej povezani z lastnikom in v okolje. Določene faze ali storitve nam lahko izvedejo tudi zunanji partnerji.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: Proces je formaliziran in vedno enak. Vodja projekta je razvojni inženir, ki je zadolžen za projekt od zibelke do groba, je pa silno povezan ves čas. Sam postopek je sledeč; pobuda za nek tip izdelka (nekdo pride iz sejma npr.) se obravnava na koordinaciji, potem se zadolži enega razvojnega inženirja, da naredi študijo izvedljivosti: ali tak tip izdelka poznamo, ali ga znamo narediti, ali bi imeli proizvodne kapacitete, kolikšen bi bil strošek orodja, kolikšen bi bil osnovni čas; se pravi, naredijo osnovo projekta. Potem se projekt pogleda, ovrednoti in se obravnava, ali gre naprej ali ne. Rečemo »stage-gate« to pomeni, da so kilometerski kamni nekje postavljeni, kjer se oceni projekt, ali gre v naslednjo fazo ali se ga ubije ali se ga da na čakanje (go ahead, hold

ali kill je odločitev našega managementa). Najprej je pobuda do pregleda projekta, če je pregled projekta odobren, se gre v fazo, kjer se že začne trošenje razvojnih sredstev, testiranja, nakupi vzorcev, analize benchmarking, projektni izračuni in modeliranja, nakupi orodij, proizvodni poskusi, testiranje in če je ta faza uspešno zaključena, je izdelek razvit. Ko je izdelek razvit, še ne pomeni, da je proces razvit. Naslednja faza je potem razvoj procesa – ali lahko to delamo ob ustreznih proizvodnih stroških, ali imamo ustrezen odpadek, ali imamo ustrezno produktivnost, ali je zadeva po stopnji zahtevnosti taka, da ni potrebnih dodatnih investicij, ali se investira. Tako da se pride do tega, da tak proizvod lahko normalno delamo, v tem primeru je proces razvit, na neki stopnji ali pa ustavitev. Ko je razvit proces, pa sledi validacija pri kupcu. Ta sistem je tak common sense sistem. Pobuda je lahko direktna zahteva kupca, lahko je identificirana potreba na trgu, lahko je ideja razvojnika (tak izdelek bi lahko naredili, ali imamo trg za to), lahko je iz analize konkurence (naši konkurenti so prišli na trg z novim izdelkom, moramo ga znati podvojiti, sicer bomo zaostali).

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Je zelo različno. Mi imamo trg prve opreme in trg nadomestne opreme. Pri prvi opremi govorimo o večjih projektih za konkretne kupce, kjer je ta zadeva vezana na izdajo nove platforme v avtomobilski industriji, na to, koliko smo kje povezani s kakšno razvojno ekipo. Tam je stvar zelo specifična, tam se samo na strateški ravni posla gleda, kakšen je tržni delež za posamezno skupino izdelkov. V Evropi imamo npr. 35 % tržni delež. Vprašanje je, kaj bomo naredili, da v 3 letih pridemo na 50 %. Več kot 50 % pa ni realno. Če pa govorimo o trgu nadomestne opreme, proizvodnje rezervnih delov z blagovno znamko, potem pa je zadeva drugačna, ker na tem področju pa so naši kupci veliki distributerji rezervnih delov, lokalni, ki imajo na določenem trgu toliko skladišč, so navezani na 50 lokalnih prodajalcev rezervnih delov, obvladujejo določeno tržišče in ni naš namen njim v »zelje hoditi«. Naš fokus je razvoj, trženje, proizvodnja na regijski ravni, ne pa na lokalni ravni. V tem primeru pa spremljamo, kakšen je naš katalog izdelkov, kakšen je od konkurence, katere izdelke potrebujemo, delamo testne rezultate, da vidimo kako se naši izdelki primerjajo s konkurenčnimi – benchmarking, potem imamo kontakte s kupci, ki nam povedo, kaj rabijo, kje imajo težave, kaj je dobro. V primeru nadomestne opreme je predvsem ocenjevanje naših izdelkov, glavna komunikacija je z distributerji. Oni pa vedo za posamezne izdelke, kako se prodajajo, kje se kupci pritožujejo, kje so imeli kakšne reklamacije. Tržniki pa za svoje proizvodne linije spremljajo katera proizvodna linija ima kakšno rast oz. padanje ter katera proizvodna linija ima kakšno maržo. Če imaš proizvodno linijo, kjer prodaja pada in je marža zelo majhna, potem je to kandidat za nekaj narediti, izboljšati ali pa prenehati proizvajati. Imamo neke proizvodne linije, kjer iščemo vire na Kitajskem, da bomo uredili stroškovni del in na ta način obdržali prodajno številko. Na neki linijo imamo v enem letu 100 % rast. Tako da se gleda po posameznih linijah, kakšno življenje imajo. To je tako kot model pri čevljih, če ga izda ga v vseh številkah. Meri uspeh tipa čevlja, kako se prodaja.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: To je stalen proces. Mi nek tip izdelka že delamo, stalno dodajamo nove dimenzije, stalno spremljamo problematiko, izboljšujemo tiste izdelke, kjer so bili problemi. To je

linija, ki je živa in se stalno spreminja in izboljšuje in bo čez pet let še vedno na istem. Vedeli bomo, kje moramo delati, katere stvari je potrebno popraviti, kaj je za spremeniti, kateri kupci imajo kakšne dodatne želje, katere nove dimenzije so se pojavile na trgu. Tako da je to »ever green«. In to poteka skupaj z vodenjem posameznih profitnih centrov. V študiji izvedljivosti se oceni po posameznih izdelkih, kdaj bi nek izdelek moral prinašati dobiček. Če je 40 kandidatov za razviti, pogledamo, kolikšna je investicija, potrebnega razvojnega časa in stroškov, pa kakšna je marža. Tako da se od teh 40 pogleda, katerih 15 bomo razvijali, katerih pa ne, ali pa mogoče naslednje leto. Potem pa se v naslednjih letih vidi, ali je prodaja po tisti dimenziji res taka, kot je bila predvidena.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: So izdelki, ki imajo na trgu težave in jih potem popravljamo, ampak to ni primer, da ga trg ni sprejel in bi bili razvojni stroški vrženi proč. Včasih je potrebna kakšna dodelava. Ker je vpeljan posel in znani kupci, se nam ne dogaja, da bi dali na trg kakšno stvar, ki je trg ne bi sprejel.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: »Pay back« je vedno, ker vedno investiramo orodje in razvojni čas in nas zanima, kdaj ta napor zgineva. Zadovoljstvo zaposlenih se spremlja posebej, ne v povezavi z novimi izdelki. Tržni položaj in zadovoljstvo kupca pa se meri na ravni profitnega centra, stalno ocenjevanje situacije čez leto, večkrat letno.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih:

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: Novi izdelki so ponavadi tisti, ki so bolj dobičkonosni. Stari izdelki tečejo na vztrajnosti, ni več konkurence, zbijanja cen, so bolj molzne krave, novi izdelki pa so tisti, ki imajo višje marže.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Gre za evolucijo, izdelki so vedno bolj tehnološko zahtevni, dosegajo vedno boljše testne rezultate. V kvaliteti in po lastnostih za 15 letno obdobje rečemo, da gre za kvantne skoke, ne samo za majhne izboljšave.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Tukaj notri je rast in marža. Dodaten dobiček predstavljajo novi kupci in novi izdelki. Obstoječi izdelki in novi kupci ter obstoječi kupci in novi izdelki sta dve možnosti.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: Za nas težko rečemo domači trg. Tržni deleži pa so različni od 35 % pa lahko tudi samo 1 %. Za določene izdelke smo prvi na trgu, pri določenih smo sledilci. Ne začnemo z eno predpostavko in ji prilagodimo življenje, ampak gledamo, kakšno je življenje, kje so priložnosti, kam usmeriti energijo v naslednjem obdobju in tam nekaj ven dobiti. En pristop je ruska petletka, da vse planiraš, kako bo čez pet let in, potem nič ni tako, kot si si splaniral. Drug pristop je pa, kot če greš s kajakom po reki, ko bom prišel do ovinka, bom videl, kaj bo potem. Tako da gre v poslu danes bolj na to drugo varianto, kje so priložnosti, kakšne so možnosti, kaj narediti, kako z minimalnimi stroški nekaj zaslužiti iz različnih poslov, in se uporabljajo vse strategije. Ni samo ene strategije, uporabljamo vse strategije, ki se nam zdijo pametne. Na nekaj tržnih segmentih smo popolni sledilci in nimamo nobene želje

teči s prvimi, ker je pozicija popolnoma ustrezna, na nekaterih izdelkih pa smo definitivni vodje.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Na eni izdelčni liniji smo definitivni vodje, nič ne hitimo in smo veskozi prvi, na kakšnih drugih izdelkih pa precej hitimo pa imamo kljub temu težave z zaostajanjem. Na določenih tržnih segmentih se naš lastnik ni fokusiral, konkurenca je šla naprej, mi na kakšnem segmentu smo prisotni, ampak ker v zadnjih desetih letih ni bil fokus denarja in ljudi usmerjen tja, se je zgodilo, da smo tam sledilci. Na vseh frontah ne moreš biti vodilni, zato si pač rečeš, kje boš in kje ne. Lahko bi jih sicer prehitel, če bi usmeril vse vire tja, vendar potem pa kaj drugega ne bi.

V: Vpliv geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka.

O: Izdelke praviloma razvijemo, tako da ga lahko tržimo kjerkoli.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Ja »voice of customer«. Na nekaterih primerih smo naredili prav tržno analizo, ki smo jo kupili pri specializirani agenciji, kjer so bili intervjuvani lastniki garaž in kamionov v 4 državah. To je primer, ko smo »voice of customer« dobili čez profesionalno organizacijo, ki se samo s tem ukvarja. Večinoma dobimo informacije od naših marketinških in prodajnih ljudi v kontaktu s kupci. V primeru prve opreme pa je to praviloma razvojni inženir, ki ima kontakt s kupcem prve opreme, kjer pa se konkretno govori o konkretnem izdelku in konkretnih zahtevah. Tako da so stvari veliko bolj definirane. Razvojni inženir je oče tega novega otroka, to lastništvo se čuti, razvoj ga spremlja od zibelke do groba, ne pa zdaj smo pa svoje naredili in ne gre več. Vodenje projekta je v razvoju.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: Praviloma je problematika količina in obseg projektov. Kadar nam spodrsavajo roki, nam zato, ker se ljudem, ki so že tako obremenjeni, doda še več projektov. Glavni problem je prioritiziranje. Postavljanje prioritet je glavna stvar. Stalno se dogajajo spremembe, stalno se odpirajo nove naloge in če ne pogledaš celotnega spiska in ne črtaš ven, kaj bo čakalo, potem samo raztroši svojo energijo. Glavna problematika je stalno postavljanje prioritet in komunikacija, ker vsak ima svoja pričakovanja, marketing svoja, prodajci svoja, logistika svoja, proizvodnja svoja, tovarna svoja. Čutiti je vpliv okolja – okoljska zakonodaja, presojevalci, sistemi, inšpektorji – okolje zelo vpliva na delo v razvoju, tako da je razvojni stalno v kontaktu s celotnim okoljem, ko se projekt dogaja. Dogaja se vsem na oči. Stalna komunikacija in stalno poročanje. Ekipa pride skupaj, pogleda se, kakšno je stanje na teh osmih projektih, katere so prioritete itn. Prioritete se projektom tudi stalno spreminjajo, zato morajo biti za vse projekte aktivnosti izvedene, glede na prioriteto pa se določi kdaj.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Priložnosti je vedno nekajkrat več kot možnosti. Gre samo za to, kam se razvojne možnosti usmeri, ker priložnosti je vedno veliko več kot možnosti.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: To je zagotovo. Boljše razumevanje kupčevih potreb pomeni, da več vložiš v to, da veš, kaj kupec potrebuje. To je bolje, tega pa ne delamo več, ker to zahteva čas in

denar. Včasih dobro raziščemo kupčeve potrebe, včasih vemo, katere so kupčeve potrebe, včasih pa tudi mislimo, da vemo, pa naredimo narobe. Tako da je nerazumevanje kupčevih potreb kritična točka vsakega razvoja.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: To ne bi rekel.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji.

O: Tukaj so kakšna odlašanja. Težava je lahko, da imaš omejen strošek testiranja in potem ne moreš dati testirati letos ampak drugo leto. Če gledamo s strani razvoja, je to težava, s strani posla pa je to potrebna poslovna odločitev. Tako da bi težko rekel, da je to neuspešno.

V: Površnost razvojnih aktivnosti ali površnost uvedbe izdelka na trg.

O: Imaš ekipo, ki se stalno obnavlja. Če vložiš več časa za trening in v to, da imaš zelo dobre in dobro plačane ljudi, imaš strošek večji. Lahko pa imaš ekipo, ki se manj šola, manjši strošek in malo več površnosti. To je vse iskanje ravnotežja.

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: To je velikokrat povezano tudi s kapitalom. Za izdelek bi bilo boljše, če bi bila točnost stroja večja, ampak zahtevan kapital je pa tako velik, da posel ne upraviči te investicije.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: Ustrezno razmerje med ceno in kvaliteto mora biti. Če si na trgu z izdelki, ki so bolj kakovostni, kot jih imajo vsi ostali, potem tega trg ne pričakuje in tudi ne plača. Z izdelki, ki bi bili predobri za trg, lahko tudi izkrvaviš.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovske potenciali.

O: Naš lastnik ima približno tako raven vlaganja, kot pripada tej industriji. Če bi investirali več v razvoj, bi imeli več razvitega, ampak vprašanje, če bi na dolgi rok to res vse dobili nazaj.

V: Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija.

O: Tukaj smo močni.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: To je, industrijske kupce tudi bolj vključujemo.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: To je spet povezano s stroški. Če bi imeli tak sistem, da bi vse inovacije lahko takoj uvedli, pomeni, da imaš predrag sistem. To se vsem dogaja, kdor vse novosti uvede, je tržni vodja.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: To je v redu.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Je dokaj močna, ampak spet, če bi imeli tukaj več, bi bilo boljše.

V: Podpora posloводства.

O: Posloводство se zaveda pomena razvoja in se aktivno vključuje, obenem pa posloводство tudi pazi na stroške razvoja.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Dobavitelje imamo vključene v razvoj novih izdelkov. Kadar imamo projekte za prvo opremo, se izmenjujejo vzorci, imamo stalne sestanke z dobavitelji.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: Fleksibilnost je dokaj močna. Prevelika fleksibilnost se čuti kot pomanjkanje strategije, toga strategija se čuti kot pomanjkanje fleksibilnosti. Mora biti neko pametno ravnotežje, za nas se včasih zdi že kar preveč fleksibilno. Da bi bilo včasih dobro imeti načrtano bolj na dolgi rok. Fleksibilnost je močna.

V: Motivacija prodajnega osebja .

O: To je pomembno.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Zelo pomembno. Praviloma so naši obiski pri kupcu marketinški in tehnični. Gresta praviloma skupaj.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Moč razvojne ekipe, število metod, ki jih obvladajo, kakšnega potenciala so, kakšen trening imajo, kako sodelujejo s fakultetami, testne kapacitete, vse tisto, kar je struktura razvoja.

V: Kako je v vašem podjetju še možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

O: To je stvar ravnotežja. To je strateška odločitev, »koliko gasa pritisneš«.

Globinski intervju 6

Kontaktna oseba: vodja razvoja

Datum intervjuja: 30.7.2004, od 8.00 do 10.00

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1875
- Število zaposlenih (2004): 200
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 8,5 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, bivša Jugoslavija, EU, države bivše Sovjetske zveze, Kitajska

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: So izdelki, ki so formulirani čisto na novo, tisto kar popravljamo, izboljšujemo naše redne izdelke, ne smatramo kot novi izdelki. To kar je res čisto novo, kar še nismo proizvajali, tako formulacija kot namen aplikacije je novo. Spremenjene določene lastnosti ne smatramo kot nov izdelek, to je razširjena ponudba tržišča. Znotraj enega sklopa izdelkov je lahko morje različic in ena nova ne pomeni novega izdelka. Če je formativno nek globok poseg in se spremeni namen aplikacije – nov namen uporabe nam pomeni nov izdelek. Nismo razvili nobenega izdelka, ki v svetu že ne bi obstajal. Pri novih generacijah izdelkov poleg kvalitetnega to predstavlja tudi močan cenovni preskok, ki ga pa določeni trgi še niso pripravljene sprejeti.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: Od l. 90 do današnjega dne je bilo 60 novih izdelkov uvedenih na trg. To je bila

najplodnejša era nove ponudbe našega podjetja. 60 družin izdelkov, z velikim številom variacij izdelkov znotraj družine. 80 % jih je bilo uspešnih.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Vedno je to, da spremljaš, kaj ponuja konkurenca. Če hočeš imeti enakovredno ponudbo, se na osnovi želja in potreb kupcev ter zahtev našega marketinga odločimo, v razvoj kakšnih novih izdelkov gremo.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Postavili smo si svojo metodologijo, kako izdelek razviti od ideje, ki lahko pride od kjerkoli in kogarkoli, največkrat pa ideje prihajajo iz marketinga, prodajnega področja, kjer vidijo, kaj bi tržišče še rabilo, da bi lahko v nekem zaključenem sistemu imeli celovito ponudbo. Na osnovi tega se na naših razvojno-komercialnih sestankih predlogi dajo in se po metodoloških predpisih, ki jih imamo v sklopu ISO 9001, lotimo razvoja. Imamo veliko obrazcev; osem razvojnih in pet komercialnih, toliko je raznih stopenj. Na začetku se že postavi nek termin, kdaj naj bi bil nek izdelek gotov, kdaj naj bi bil laboratorijsko razvit, kdaj naj bi se naredila primerjava s konkurenco, kdaj naj bi se testni objekt predvidoma izpeljal in kdaj bo končna odločitev pred proizvodnjo in prodajo. Na mesečnih sestankih komerciala-razvoj se to potrjuje. Kakovost izdelka mora biti dobra. Aplikacijo pa preko naših demonstratorjev preverjamo, da lahko rečemo, da bo nek izdelek uspel ali ne. Velikokrat postavimo že cenovno raven, kakšna naj bila okvirna prodajna cena, na osnovi teh zahtev pa je potrebno prilagajati kvaliteto. Ceno in kvaliteto potem usklajujemo, kar je normalen pojav. Razvoj vedno poskuša narediti najboljši izdelek, ker smo potem prepričani, da ne bo nekih večjih kiksov, reklamacij. Po organizaciji je razvoj pod komercialo, kar se mi zdi, da niti ni slabo, ker pri tem prodajni sektor, ki ve kakšne so želje, potrebe, zahteve tržišča, daje zahteve razvoju. Če pa bi bil razvoj ločena služba in bi delal tisto, kar mu je všeč, to ni smiselno. In da bi mi vztrajali pri nekem izdelku, kako super je, samo prodaja naj ga še proda. Oni pa nazaj, to ni tisto, kar bi mi radi, kar imejte ga. Pri nas pa je že vnaprej določeno, kaj se rabi, kakšna kakovost mora biti in so zahteve definirane takoj.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem?

O: Samo lastni razvoj. Preko inštitutov delamo določene preiskave konkurenčnih izdelkov. Z inštituti je velikokrat težko, ker se vrtijo okrog nečesa in ne pridejo do dna. Včasih so rezultati dobri, včasih pa se moramo znajti tudi sami.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: Imamo svojo metodologijo, ki točno tudi z obrazci predpisuje vse postopke. Na sestankih razvoj komerciala, kjer so prisotni celoten razvoj, vodje aplikativne službe, marketinga in informativnega centra, se stvari usklajujejo. Ni še povezave s proizvodnjo, kjer so pa spet ločeni sestanki razvoj-tehnični sektor enkrat mesečno. Stvari se prepletajo od ideje, aplikacije, cenovnih in proizvodnih usklajevanj in prenosa tehnologije. Vnaprej se tudi ve, kakšna surovina bo nastopala v izdelku, kakšna embalaža bo, kakšna bo skladiščna stabilnost, pripravljajo se osnovni tehnični listi, preden je izdelek razvit, na koncu pa se dopolnjujejo. Gre za preprežen sistem razvoja. Prodaja že takrat, ko pade ideja, dela shemo, kakšen bi bil marketinški pristop, kje bi to prodajali, za kakšen namen, v kakšni embalaži, po kakšni ceni. Samo nosilec je s strani razvoja in metodološki način ga prisili, da usklajuje izpolnjevanje teh obrazcev s

prodajnim, nabavnim osebjem in tehnično informativno službo. Vedno konkurenca že obstoja, tako da na konkurenco delamo tudi vse primerjalne teste. Razvijati nekaj, kar še nihče nima, je pa zelo težko, če nimaš močnih razvojnih skupin. Multinacionalke imajo tudi močne bazne raziskave in najlažje uvedejo nove izdelke na trg. In mi lahko to potem hitro kopiramo.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Naš marketing si postavi nek cilj, kako bi se moral izdelek prodajati količinsko, in če dosežemo želeno tonažo, pravimo, da je izdelek uspešen. Se pa to običajno zgodi v parih letih. Tako primerjamo vse, mesečno dobimo izpiske prodaje, primerjalno na isti mesec preteklega leta in na celo leto. Na teh sestankih dobimo tudi informacije o reklamacijah. Je pa tudi finančni pokazatelj. Lani smo prvič začeli kalkulirati, kakšen je zaslužek na določenih skupinah novih izdelkov. Prva ocena za nek sklop novih izdelkov je zelo dobra in ni primerljiva z ostalimi našimi novimi izdelki, gre pa za izdelke, ki so na zelo visoki cenovni ravni in tu se tudi da nekaj zaslužiti. Natančno se pa ocenjuje količinsko, finančno, predhodno načrtovano, reklamacije, in to spremljamo vsi, tako prodaja kot razvoj in tim, ki je na teh sestankih, tudi sprotno ocenjuje, kako so nam uspeli določeni novi izdelki. Mogoče pri nas nismo toliko vrženi v neko analitiko, mi iz prodajnega trenda, sprejema povečevanja prodaje nekih novih izdelkov, kar čutimo, ali smo uspeli ali ne. Ne delamo nekih analiz, diagramov, mogoče drugje to bolj. Ampak po tem občutku hitro vidimo, ali si uspešen ali ne. Kakšnih analiz ne delamo.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Po prvih dveh, treh mesecih so prvi odzivi že zelo realni. Uspešnost spremljamo stalno z mesečnimi izpisi prodaje, s primerjavo indeksov. Velikokrat za naše nove izdelke niso potrebne neke nove ali zahtevne tehnologije, ki bi povzročale velike stroške, kljub temu pa že pakirne linije stanejo kar precej in če postaviš več linij, za več izdelkov, so vlaganja kar precejšnja in mine kar nekaj let, da se to povrne pri razmeroma cenениh izdelkih. Pri novih izdelkih je v začetku, dokler se ne doseže neka tonaža, ogromno ročnega dela. Zaradi začetnih stroškov je začetek prodaje novih izdelkov relativno nerentabilen, lahko tudi zaradi reklamacij, zaradi vloženega dela, generalno je bistveno več stroškov na kg kot potem, ko stvari postanejo bolj utečene. Pri nizkocenovnih izdelkih ob določenih investicijah v proizvodnjo lahko traja tudi več let, da se rentabilnost obrne v plus. Za vsak izdelek se delajo kalkulacije, izračunava pokritje (materialni stroški, prodaja in nekaj proizvodnih stroškov) informira se vodje prodaj, komercialnega direktorja, kje smo na robu, kje je v redu, da se na tej osnovi lahko korigirajo prodajne cene, če drugega izhoda ni. Če pa je nekje dobro pokritje, pa ni prodaje, pa so možnosti za superrabate. To so posegi marketinga, ki se nam v razvoju zdijo enostavni.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: 80 % je precej uspešnih, 20 % pa životari. Ampak jih ohranjamo zaradi celovite ponudbe. Kapacitete izkoristimo tudi za manj donosne izdelke, ker imamo kapacitete večje, kot je možna prodaja. Včasih nam je dovolj, da z določenim izdelkom plačamo enega delavca.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Sprejetje pri kupcih ocenjujemo za določene izdelke tudi tako, da jih gratis razdelimo

izvajalcem, ki so "naši" in nam povedo svoja mnenja. Ni pa rečeno, da so začetne izkušnje tudi tiste prave, vedeti je potrebno, da je vsak nov izdelek malo drugačen od izdelka, ki ga je nekdo že uporabljal in čim je malo drugačen, ga sprva sprejmejo, kot da ni dober. Lahko pa je ravno obratno. Tako da je pri teh stvareh potrebno realno ocenjevati, biti oprezen in dosleden do informacij, iskati resnico v njih. Tako da so izdelki živa zadeva, ki nikoli ni idealna, popolna. Pri nas se prodajna mreža širi, razvojna ostaja enako močna, ta širitev prodajnega osebja zunaj meja Slovenije, gre za širitev tržišč in jačanje prodajnih aktivnosti na obstoječih trgih. Da čimveč prodaj moraš imeti čimveč dobrih ljudi, tako da uspeh ni toliko posledica novih izdelkov, novi izdelki dajejo boljši končni rezultat, večje tonaže, čeprav se je zaradi novih izdelkov v zadnjih 15 letih prodaja povečala vsaj za 30 % ali pa se je celo podvojila. Bistvena je celovita ponudba, če ne bi bilo te, tudi prodaja vodilnega izdelka ne bi bila tako uspešna.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih:

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Novi izdelki so, kar se proizvodnje tiče, je princip že 30 let isti. Tehnologija ni bolj zahtevna, gre bolj za to, da imamo opremo, ki močno poveča produktivnost. Sami proizvodno procesi postajajo bolj tehnološko dodelani. Saržiranje, embalaranje avtomatsko. Gre za tehnologijo, ki je produktivnost podeseterila.

V: Časovna učinkovitost razvoja.

O: Ugotavljamo, da bi s tako proizvodno paletto pred 15 leti delali bistveno bolje. Je pa dejstvo, da so pritiski, ki smo jih bili deležni v razvoju s strani prodaje in vodstva po konkurenci podobnih novih izdelkih, pripomogli k naši uspešnosti. Brez tega še danes ne bi bili tako učinkoviti in hitro naredili tudi dobrih izdelkov.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Pred začetkom razvoja vedno nabereмо konkurenčne izdelke podjetij, ki so vodilni, ker najlažje je razvijati izdelke, ki že obstojajo, pri nas pa je tako, da več ali manj že vse, kar smo mi sposobni narediti, obstoja. Tako da se nam izplača dobiti dober konkurenčen izdelek, pri čemer pa je že jasno, da se tovrsten izdelek dobro prodaja. In če je konkurenčen izdelek uspešen na teh tržiščih in dosegaš približno isto raven v vseh pogledih, vseh parametrih, bi moral tudi tvoj izdelek bolj ali manj uspeti, odvisno je od tega, kako ga bo nekdo sprejel, kako bo prikazan, kako bo cenovno pozicioniran in kakšne bodo trženjske aktivnosti.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: Kadar se nekaj zelo mudi, kakšno stvar tudi preskočimo, oziroma delamo faze vzporedno. Ko konkurenčni izdelek še analiziramo, vzporedno tudi že razvijamo formulacijo, ker iz izkušenj že vemo, kako naj bi bil izdelek sestavljen. Ko so prvi kilogrami narejeni, že apliciramo, čeprav naj bi bila prej poskusna sarža in potem šele testni objekt. Ker na ta način pridobimo na času. Razvijamo bolj »po domače«, kljub temu se pa držimo vseh teh zahtev, preverjanj. Važno je preveriti, da je kakovost res v redu in cenovno sprejemljivo pri kupcih. Včasih gre tudi kaj preko reda, ker so stvari lahko nujne. Mogoče se aktivnosti takrat prehudo preskakujejo, ampak z ozirom na želje in zahteve ter potrebe trga, če hočeš na nekem tržišču uspeti in vstopiti pravočasno, je potrebno tudi zelo pospešeno razvijati. Metodologija predpisuje zelo

točno potek in kaj mora vsaka stopnja zadovoljevati, se pa tudi primeri, da se marsikaj preskoči, razvija in aplicira in se na hitro ugotavlja, ali je, ali ni. To me moti, čeprav po drugi strani razujem, da če želiš uspeti, moraš včasih na rizičen način nekaj na hitro razviti. Imamo pa ogromno izkušenj, tako da lahko hitro ocenimo, kar se določenih lastnosti tiče.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Čim več prodajati izdelke višjega cenovnega razreda. Pa tudi razširitev ponudbe na bolj zahtevne izdelke, kjer bi delež našega vodilnega izdelka sicer padel, bi pa več zaslužili z nadomestnim, trikrat dražjim izdelkom. Količinsko prodaja verjetno ne bo več naraščala, ampak s prestrukturiranjem v prodaji pa še vidimo dodatne možnosti za uspeh.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji.

O: Čimmanj reklamacij, prava kakovost, ne sme biti kiksov v proizvodnji.

V: Površnost razvojnih aktivnosti.

O: Kiksov ne sme biti, ali v formulaciji, da je na mejni kvaliteti.

V: Površnosti uvedbe izdelka na trg.

O: Neuspeh je, če kupca ne znaš dobro prepričati, prikazati izdelke v najboljši luči, s cenovnimi prijemi. Kupca je prav tako potrebno učiti, ga opozarjati na možne napake, jih pridobiti za tvoj izdelek.

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: Letos, ko smo uvedli na trg novo izdelčno linijo, ki je popolnoma nov segment za naše podjetje, smo imeli kar nekaj težav pri formulaciji, aplikaciji, še največ pa v proizvodnji, ker je šlo za popolnoma nov segment izdelkov, katerega nismo bili vajeni proizvajati, ni bil rutiniran, kjer je tehnologija bistveno bolj zahtevna; par stvari je bilo popolnoma novih, tudi proizvodnja brez izkušenj, tako da je bila vsa teža na razvoju. Imamo še vedno določene težave, ni pa hudih kiksov, so pa še težavice, ki jih najmanj pričakuješ. Po vsej verjetnosti moraš vse te slabe izkušnje prebroditi, da postaneš rutiniran v teh stvareh. Iz tega se nekaj naučiš, vendar šola ne sme biti toliko draga, da bi ti uničila izdelek. Če pa gre za manjše pojave, ki niso odločilni v končni uspešnosti, se pa stvari popravijo. Po vsej verjetnosti nikomur na tem svetu ne uspe, da bi v prvem koraku eliminiral popolnoma vse možne napake.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih? Kakovost izdelka.

O: To je številka ena, takoj za tem je pa tehnična podpora kupcem. Naše stališče je, naj bo naš izdelek čimbolj kvaliteten in približno tudi v tem cenovnem razredu. Verjetno še vedno obstajajo možnosti, da obdržimo isto kvaliteto in pocenimo izdelek s pravo kombinacijo surovin, stvari nikoli niso končane. Mi vedno lahko na začetku rečemo, kakovost mora biti top, ker po vsej verjetnosti s to zahtevo nima smisla razviti izdelka in ga uvesti na tržišča, ki so vedno bolj zahtevna, vedno bolj dosledna, vedno bolj reklamirajo vsako napako in če nisi kvaliteten, nisi zadovoljiv, te tržišče samo izloči. Naše stališče je čimbolj vrhunska kakovost.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovske potenciali.

O: Razpوتا so, da prodaja smatra, da razvijati izdelke ni kakšna posebna znanost, malo zmešaš in gre. Tukaj smo vedno na dveh bregovih. Težko nam odobrijo

dodatne kadre, da bi spremljali konkurenco, za spremljanje aplikacij in napak, ki se pojavljajo na trgu in pri izvajalcih, da bi ugotavljali, ali je težava v aplikaciji ali v izdelku samem. Stvari je veliko odprtih, tudi v formulacijah bi se dalo z zamenjavami marsikaj poceniti, ampak spet rabiš človeka ali dva, to so permanentne naloge, ki sicer ne dajo novih izdelkov, lahko pa veliko pripomorejo k izboljšavam obstoječega programa. Ampak ekonomisti ne smatrajo, da bi bilo to potrebno. Z našo velikostjo in sredstvi, namenjenimi razvoju, lahko le posnemamo velike igralce in v naše nove izdelke vgrajujemo naše izkušnje in iznajdljivost. Da čimveč prodaš, moraš imeti čimveč dobrih ljudi, tako da uspeh ni samo posledica novih izdelkov.

V: Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija.

O: Se kar točno ve in prav je, da je tako.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: Imamo enega profesionalnega kupca, s katerim testiramo vse novitete ali sporne in vprašljive zadeve, ni pravi kupec, ampak samo izvajalec. Je pa v preteklosti bilo kar nekaj izdelkov, ki so bili narejeni na sugestijo izvajalcev, kupcev.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: Zagotovo pomemben dejavnik uspešnosti.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: Je pomembna. Če nisi informiran o določenem novem izdelku, sploh ne veš, da obstaja in ga niti ne iščeš med poplavo enakovrednih izdelkov po policah, in običajno vzameš tistega, ki ga poznaš.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Ne posebno, je pa internet in programska oprema že sama po sebi umevna in se jo redno uporablja.

V: Podpora posloводства.

O: Če je ne bi bilo, naše podjetje nikakor ne bi bilo tu, kjer je in tako uspešno.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Zelo pomembno, ker nam dobavitelji predstavljajo močan vir informacij in so prenašalci informacij o tem, kaj dela konkurenca.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: Fleksibilen moraš biti, lahko je problem na surovinah – moraš najti ustrezno zamenjavo. Največja pomoč so pri tem lastne izkušnje.

V: Motivacija prodajnega osebja.

O: Pohvale, prijazne besede, če so nadrejeni taki, je motivacija odraz tega.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: To je takoj za kvaliteto izdelka. Podpora kupcem mora biti čim bolj kvalitetna, močna, široka, kjer bo potrebno se okrepiti na vseh tržiščih, ljudi izobraževati, za vsako težavo naj se obrnejo na nas, da nudijo čim boljšo podporo, ker to je lahko velik uspeh prodaje ali pa neuspeh, pomembno tako za industrijske kupce kot tudi kupce široke potrošnje, v vsako gospodinjstvo sicer ne moreš, ampak z dobrimi navodili, opozorili na embalaži, tudi lahko marsikaj preprečiš, tukaj je še veliko nalog odprtih, dela kolikor ga hočemo in mislim, da je to glavni uspeh, počasi se celovitost ponudbe zapira.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Pred 15 leti nam je manjkalo ogromno artiklov, za uspeh je potrebna celovitost ponudbe, brežhibna podpora kupcem, reklamacij ne sme biti, le v tem primeru lahko pričakuješ nek uspeh. Mora pa biti cenovna raven ustrezna, prodajne cene, da ne odbijajo kupca. Veliko je prijemov, pristopov, ki krojijo uspeh ali neuspeh podjetjem, malo je tudi sreča, včasih se pojavljajo problemi kot zakleto, včasih pa kar gre kljub temu, da izdelek ni čisto brezhiben. Tudi to je neka sreča, ker ne more biti vse materialno in znanstveno podprto in dokazano. Lahko imaš določene stvari dobro preverjene v laboratoriju in se kljub temu pojavi veliko težav, ali pa tudi ne; včasih so čudna naključja. Doslednost proizvodnje pri izdelavi, pakiranju, embalaži, zanesljiva kontrola, hitre reakcije na reklamacije, hitra distribucija, dostava, hitra odzivnost. Bistvena je celovita ponudba, če ne bi bilo te, tudi prodaja vodilnega izdelka ne bi bila tako uspešna.

V: Kako je v vašem podjetju še možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

O: Če verjameš v izdelek, je potrebno informirati kupce, jih podpirati in jim v težavah takoj pomagati. Odnos do kupca, izvajalca ne sme biti ignorantski, potrebno je pošteno reagirati do kupca. DOBRE NOVICE POČIVAJO DOMA, SLABE PA DIVJAJO PO SVETU (Ruski pregovor)

Globinski intervju 7

Kontaktna oseba: produktni vodja za trženje

Datum intervjuja: 2.8.2004, 12.00 – 13.00

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1920
- Število zaposlenih (2004): 300
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 1,5 %
- Podatki o nastopih na trgih: EU, Bližnji vzhod

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: Gre za širitev skupin izdelkov v sodelovanju z ameriškim razvojem. Včasih pa tudi mi injiciramo kakšen izdelek, da se na podlagi naših zahtev kaj razvije. Tukaj gre tudi za nove oz. izboljšane izdelke. Do sedaj je šlo večinoma za prenos tehnologije kot za sam razvoj. Sploh na našem industrijskem delu. Na avtomobilskem delu pa tudi že pri nas razvijajo nekaj.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: Na našem področju hudih inovacij ni, ker gre za staro panogo, tako da novi izdelki se uvajajo predvsem za širitev sortimenta. V zadnjih petih letih smo razvili tri tipe novih izdelkov, ki pa obsegajo celotno linijo. Ena linija je lahko tisoč izdelkov, vendar je ena in ista osnova v različnih variantah. V zadnjih desetih letih so bile razvite tri konstrukcije. Od tega sta dve liniji zelo uspešni, ena pa nekako ne, ker je nismo dobro cenovno in kvalitetno pozicionirali glede na konkurenco.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Dolgoročno preživetje je povezano z vsako aktivnostjo. Ne gre samo za konkurenco znotraj panoge, ampak tudi za konkurenco z drugimi panogami. Lahko narediš boljši izdelek, ki je lahko boljši od izdelka druge panoge in ga nadomesti. Tako odvzameš določen del trga izdelkom iz druge panoge, se pravi to, in pa zaradi konkurence. In pa tudi zaradi kupcev, ki pričakujejo vsako leto nekaj novega. Vsako leto so sejmi in če predstavljaš vseskozi ene in iste stvari, firma ni videti inovativna. V bistvu je v zadnjih letih teh linij vedno več, niso pa vse tržno zanimive. Dela se tudi samo zaradi tega, da se nekaj novega rodi, ker naša panoga je zrela, stara panoga. Zadeva se je zelo segmentirala, zelo intenzivno se razvijajo novi materiali. Trg nekaj sprejme, nekaj pa tudi ne in imaš samo v perspektivah, da dobro izgleda, za ustvarjanje imidža.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Mi imamo vsak teden sestanke marketing-tehnologija, tako da se na teh sestankih določijo tudi nove naloge, lahko so za tehnologijo, nekaj za razviti. Lahko se to razvije pri nas ali pa v sodelovanju z Ameriko. Naloga marketinga pa je, da spremlja konkurenco, na podlagi tega se lahko injicirajo kakšne naloge ali pa na podlagi kupčevih zahtev. Produktni vodja in direktor profitnega centra včasih ob sodelovanju direktorja razvoja se odločimo, ali naj se izdelek razvija ali ne. Definira se projekt. Pri vsakem izdelku je potrebno najprej pogledati, kakšne so zahteve, ali je sploh mogoče to narediti in najprej se vnaprej oceni, kakšen bi bil strošek tega izdelka. Potem se odpre koda, se naredi preizkus in če je zadeva uspešna, se to vpelje z marketinško podporo. Običajno s kakšnimi letaki, včasih se ga natisne, včasih se kakšen e-mail napiše s kakšno sliko in se ga pošlje okrog. Včasih se naredi katalog, odvisno je od tega, kako široka je zadeva, koliko je ciljnih kupcev. Pri modifikacijah izdelka je zelo enostavno, preveri se, ali je to mogoče narediti, kakšni so stroški in se kupcu pove pod kakšnimi pogoji, če pogoje sprejme, se odpre koda in po tej specifikaciji naredi. Večji projekti, veliko dela.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem?

O: Večinoma gre za lasten razvoj, nekatere stvari testirajo na fakulteti za strojništvo, da bi pa cel razvoj dali ven, pa ne. Mogoče posamezne dele, bolj kakšno testiranje, v Ameriki pa imajo sploh svoj razvojni center z vso opremo.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: Čisto točno ne poznam, kako v Ameriki to delajo, kakšne kontrolne točke imajo, ampak preden se gre v razvoj izdelka, morajo biti materiali kar se da dobro poznani. Sicer se lahko kasneje pojavijo tudi problemi v proizvodnji, da se kaj ne da. Kar se tiče pa samega razvoja materialov, pa je tudi stvar dokaj predvidljiva, vsaj jaz bi tako ocenil, s temi laboratorijskimi testi, ki jih tam delajo. Imajo majhne laboratorije in že na teh polizdelkih, ki še niso masovno proizvajani, izvajajo določene teste in ugotovijo, ali se to da narediti. In ko je to res definirajo, se naredijo določeni izdelki na standardnih orodjih. Ker potem je potrebno za nek nov izdelek, za neko novo linijo investirati. In preden je ta investicija narejena, je več ali manj že vse jasno, tako da kontrolne točke so. Kar se pa tiče pobude, gre lahko za čisto nov izdelek – tudi patentiran, kjer je ideja, iz razvoja, inovacija in imamo še vedno samo mi ta izdelek. Kar se tiče pa ostalih razvojev, kar se tiče teh večjih linij, je bilo pa več ali manj injicirano s strani konkurence, manjši projekti pa so injicirani s strani kupcev.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Ko je nova linija vpeljana, zagotovimo, da je predstavljeno kupcem, da so katalogi, letaki itn. in potem spremljamo prodajo teh izdelkov. Moram reči, da ne spremljamo od takrat, ko se to razvije, ali pride na trg, tega ne delamo mesečno. Za eno izdelčno linijo smo npr. po enem letu ugotovili, da zadeva ni uspešna. Običajno gledamo prodajo za 12 mesecev nazaj, ker so zadeve tudi ciklične in je težko oceniti, prva polovica leta je lahko boljša kot druga in moraš imeti cel cikel, da lahko oceniš, ali je uspešno, ali ni. Po enem letu se že kar vidi. S strani prodaje se to lahko ocenjuje, po drugi strani pa tudi iz odziva kupcev. Mogoče so kakšni kupci bolj previdni in še čakajo, vendar se da oceniti, ali zadeva bo uspešna.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Po enem letu. Da bi ocenjevali kdaj začne prinašati dobiček, je malo bolj zapleteno. Ker razvojni stroški so več ali manj fiksen strošek, za določeno novo linijo izdelkov se definirajo stroški teh izdelkov, od katerih je to že nov trg. En inženir, ki dela v razvoju, je strošek, pa če dela, ali pa nič ne dela. Tako da posebno večjih stroškov za določene linije nimamo. Lahko se to bolj nazorno prikaže, če so potrebne investicije. Tam pa mora potem biti količina izdelkov taka, da se to pokrije. Vedno ko pride nek nov izdelek ven, ima določene stroške, ki so v bistvu skozi enaki. Tega ne ocenjujemo, kdaj so dejanski stroški v bistvu odplačani. To je vse v kalkulacijah določeno standardno. Konkretno za te projekte, ki so povezani z investicijami, je večinoma računano na 3 leta. V treh letih bi se morala ta investicija pokriti.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Dve tretjini uspešnih.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: V letnih planih imamo tudi za te nove linije določeno prodajo. Generalno se ocenjuje uspešnost s prodajo. In tudi s tem, koliko so kupci nad njimi navdušeni, kar je bolj dolgoročen kazalnik. Vsa ostala finančna merila so zelo povezana, ker standardne stroške imamo. Kalkulacijo sestavljajo standardni stroški, brez prodaje, in ko delaš ponudbo, vidiš, koliko ti stroški so, in na podlagi tega se naredijo ceniki, se izdelke cenovno pozicionira na podlagi stroškov in primerjave s konkurenco. Dobiček je v letnih planih že planiran s prodajo. Letni plan je narejen v okviru izdelčnih skupin, za vsako izdelčno skupino je prodaja, kosi, dobiček. Tako da se točno vidi, katere so tiste, ki prinašajo več in zakaj se nam jih izplača imeti. Zaradi določenih izdelkov podjetje velja za inovativno, v bodoče pa bo spet potrebno razviti kaj novega. V zadnjih letih so bile razvite tri linije in glede na tržne vodje, konkurenco, je to kar malo. Zadovoljstvo zaposlenih se spremlja z anketo.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih:

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: So bolj dobičkonosni. Zato se tudi razvijajo, ker je dozorela panoga in kar je nestandardnega, kar je novega, sploh če je povezano z večjimi zahtevami na trgu, se bolje plača.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: So zagotovo bolj zahtevni. Tako se panoga sploh razvija.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Je zelo povezan z novimi izdelki.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: Za nas je domači trg celotno naše območje in tržni delež se povečuje na račun novih izdelkov, ki jih skušamo uvesti tudi na druga področja.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Tukaj vsaj jaz osebno nisem zadovoljen s časom razvoja in uvedbe izdelka. Pri nas gre kar počasi, verjetno zato, ker smo tako veliko podjetje in je veliko interakcij pri vsaki novi stvari. Tukaj bi zagotovo morali biti bolj fleksibilni.

V: Vpliv geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka.

O: Z novimi izdelki sicer vstopamo na vse naše trge, uspešnost teh izdelkov je pa večja na bolj razvitih trgih, kjer so večje zahteve in več denarja je. Vzhodna Evropa, Bližnji vzhod – tam gredo stvari bolj počasi. Razvijamo jih za bolj zahtevne trge, na manj zahtevnih trgih pa se prodaja razvije kasneje.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Izdelek se lahko razvije predvsem zaradi dveh stvari – zaradi konkurence ali pa zaradi zahtev na trgu. Naši kupci so razmeroma dobro informirani, kaj dela konkurenca, poleg tega pa so tudi bolj informirani, kaj se na trgu zahteva. Ker so naši kupci v glavnem večji distributerji izdelkov in so bolj v stiku s končnimi uporabniki, največ informacij dobimo od njih, od naših kupcev. Iz pogovorov z njimi, ker če so pravi stiki prodajnega osebja s kupci, se pogovarjajo tudi o teh stvareh, kaj npr. narediti, da bi se naši izdelki še bolj prodajali. Največkrat se tako določijo zahteve. Če določene informacije pridejo samo od enega kupca, se še ne injicira nek projekt, neka nova linija. Tako da teh informacij se mora kar veliko nabrati, takrat pa se začnemo o tem pogovarjati. Takoj ko imamo vzorce, se te pošlje v glavnem kupcem. Tako da preden gremo v večje investicije, že pridobimo odziv s trga. O novem izdelku se dogovarjamo skupaj, razvoj je bolj v vlogi, da pove, ali se to da ali ne in s kakšnimi stroški. Rekel bi, da bolj trženje in prodaja, ki je še bolj na terenu, in ima največ informacij, da smo mi glavni pobudniki za razvoj novih izdelkov.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: Zelo fino je, če se projekt spremlja od vsega začetka. Ne samo s strani razvoja ampak tudi s strani trženja, od razvoja materiala, da se hitro oceni stroške, kakšen je vpliv na končni izdelek, da ne gremo naprej. Transparentnost projekta je zelo važna. Mi imamo na portalu tudi bazo projekti, kjer se lahko vse vidi. Poleg tega imamo enkrat mesečno tudi nek bolj odprt sestanek s tehnologijo, razvojem, kjer vse te faze projektov obravnavamo. Marketing injicira projekt, večji del pa ga izvaja razvoj. Trženjske aktivnosti pridejo na koncu, če razvoj rabi eno leto, mi za uvedbo rabimo en mesec. S trženjskimi aktivnostmi začnemo v zadnji fazi, ko smo res 100 %, da se bo to vpeljalo. Informacije grede pa iz podjetja šele takrat, ko so izdelki praktično že na mizi.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Zagotovo v še večji inovativnosti podjetja. Tako da tu je ena možnost, pri kateri bi lahko bili bolj uspešni. Če ti samo slediš, imaš težko tako dobičkonosnost kot tisti, ki prvi razvije nekaj. Po določenem času tudi cene izdelku začnejo padati. Tržni vodja ima npr. že dve leti izdelek, ki ga še nihče nima. Naš lastnik sedaj to razvija, drugo leto bomo to dali na trg, ampak vprašanje je, če bo taka dobičkonosnost, kot jo ima danes

konkurenca. Samo sledenje ni alternativa. Se pravi nove variacije, izboljšave obstoječih izdelkov, kar se tiče razvoja materialov, to so samo izboljšave, da se pa veliko narediti. Pa mogoče to, da se razvijajo tudi taki izdelki, ki ne bi konkurirali samo znotraj panoge, ampak tudi z drugimi panogami.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: To je bistveno.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: Te informacije so dosti prečiščene, preden se začne razvoj. Ta razvoj se pri nas ne začne na osnovi določenih informacij, tako da to ne.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji.

O: Zadeve so, še preden gredo res v pravi, fizični razvoj, toliko ocenjene s strani razvoja, da kakšnih bistvenih problemov ni.

V: Površnost razvojnih aktivnosti.

O: To se pojavlja.

V: Površnost uvedbe izdelka na trg.

O: Če gre za površnost uvedbe, izdelek potrebuje daljši čas, da postane uspešen, se ne uvede v pol leta ali pa v enem letu. Tudi če je bilo nekaj napak pri uvedbi, se to da popraviti. Tukaj nismo imeli kakih primerov.

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: To se prej oceni.

V: Kaj menite o dejavnih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: Prava vrednost za denar za kupca mora biti predvsem pri nas, ker se dokaj visok delež izdelkov proizvaja v Ameriki, tako da so stroški tudi pomembni. Kakovost je zelo pomembna. Sploh pri novih izdelkih je kakovost najbolj pomembna.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovske potenciali.

O: Vlaganje je zelo pomembno. V celi poslovni skupini se poskuša najti vedno več sinergij tudi z ostalimi programi. Ogromno je nekega znanja, ki pa je dokaj razpršeno v podjetju. Tako da če bi se to bolj centraliziralo, bi bilo še lažje. Kar se tiče novih izdelkov, to ni direktno povezano z nekimi bazičnimi raziskavami, bolj gre za izboljšave izdelkov, bolj aplikativni vidik razvoja. Tako da moraš imeti določeno število inženirjev, ki testirajo izdelke, delajo poskuse itn. To je zelo pomembno. S tem je povezan tudi čas uvedbe izdelka na trg, ki je tudi dosti pomemben.

V: Opredeljena strategija izdelka in poslovna strategija.

O: To mora biti definirano, že preden se gre v projekt. Ker izračuni pokažejo, ali se določen razvoj ali pa določene aktivnosti izplačajo tudi na podlagi teh predhodnih ocen. To je v okviru projekta.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: Jih vključujemo. Če se odločimo za določen projekt, jih tudi že obvestimo, kaj delamo, ker se na sestankih s kupci pogovarjamo o vseh možnih stvareh in če imajo oni probleme, te izpostavijo, povedo kaj dela konkurenca, kaj je zahtevano na trgu. Obenem je pa to, če imamo kakšne nove projekte, to za nas določena reklama. Da

bi jih tako vključili, da bi sami sodelovali v razvoju ne, bolj kupce informiramo in če imajo oni zelo dobre odnose s konkurenco, če so tudi oni njihov kupec, nam dajo kdaj tudi kakšne vzorce. Seveda pa od njih dobimo tudi določene ideje.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: Ključno je, kar se tiče profitabilnosti na eni strani, na drugi strani pa, če so določene zahteve take, da jih s standardno linijo ne moreš zagotoviti, toliko časa nimaš prodaje. Tako da moraš imeti določeno število inženirjev, ki testirajo izdelke, delajo poskuse itn. To je zelo pomembno. S tem je povezan tudi čas uvedbe izdelka, ki je tudi dosti pomemben.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: Da bi bilo kritično za uspeh novega izdelka generalno, v veliki meri ne, ker tukaj le ni to taka panoga. To je trženje med organizacijami, da bi moral izvajati aktivnosti kot v široki potrošnji (TV reklame), pomembno pa je, da se nov izdelek čimprej uvede, da se začne prodajati in ustvarjati dobiček, da so kupci informirani in dobijo pravi čas tudi naš izdelek, ki zadošča tem zahtevam. Problem pa je, če ta uvedba res ni pravilna. Moramo pa biti zelo natančni v oglaševanju. To so tehnične stvari in naši kupci so zelo izobraženi, včasih imajo še celo več znanja kot mi o teh stvareh. Zato je treba biti previden, kako se to uvede, ne s kakšnimi izključno marketinškimi zadevami, ampak mora biti vse res tehnično.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Je v današnjem času že kar sama po sebi umevna. Imamo SAP, znotraj katerega je mogoče pridobiti obilico informacij, ki zadevajo stroške, razna poročila. S tem se spremlja lahko zadeva. Pri samem razvoju, kjer se spremlja vodenje projekta. Seveda računalnik je pomemben. Informacijska tehnologija ni več nekaj specialnega, je postala že čisto osnovna stvar za razvoj.

V: Podpora posloводства.

O: Zelo je pomembno, kako vodilnemu managementu predstaviti, da določene stvari potrebujemo.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: V določenih momentih se vključujejo predvsem pri razvoju materialov, tako da sodelujejo.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: S tem imamo zaenkrat še nekaj težav, ker je centralni razvoj v Ameriki. Oni niti ne poznajo najbolje evropskih zahtev in vsaka stvar, ki zahteva določene spremembe specifično za naše trge, kar traja, da se to spremeni, da ljudje razumejo, kaj je potrebno narediti, tako da nismo preveč fleksibilni. Pa tudi zaradi velikosti podjetja. V Evropi nas je 500, na svetovni ravni pa nas je na inženirskih izdelkih 10.000, v celotni poslovni skupini pa 95.000. Tako da na fleksibilnosti nam še manjka.

V: Motivacija prodajnega osebja .

O: Je zelo pomembno, da so oni v prvi fazi sploh pripravljene informacije srkati iz trga. Prvo kar je, morajo biti zelo izobraženi, da znajo sploh oceniti določene informacije, pa še da so motivirani, da poleg vseh naporov, ki jih imajo s prodajo, še to spremljajo. To je zelo pomembno.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Je zelo važna. Mi imamo dva tehnična managerja v Evropi, enega za določene kupce, drugega spet za določene in onadva sta kar dosti na terenu. Skoraj toliko kot prodajno osebje. Zmeraj, ko je kakšen problem, kakšna nova zahteva, ki je težko podana preko e-maila ali telefona, so ti ljudje pri kupcih. Zelo pomembno. Sploh tudi za reševanje reklamacij.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Zelo pomembna so tudi finančna sredstva, če finančnih sredstev ni, če je projekt še tako dober, se ga ne more speljati. Tako razvoj kot uvedba na trg sta povezana s stroški. Pri naših izdelkih je zelo pomembna tudi dostopnost izdelkov. Naši kupci in potem tudi njihovi kupci naprej pričakujejo, da so ti izdelki vedno na zalogi. To je najbolj pomembno. Cena na področju teh inovativnih zadev ni toliko pomembna, bistvena je kakovost in dostopnost. Sploh za nove izdelke morata kakovost in dostopnost biti absolutno. Ko so novi izdelki razviti, običajno obvestimo kupce, največkrat po e-mailih, da zdaj pa to že imamo. Pritiski na proizvajalce so vse večji kar se tiče cen in zalog, tisti v verigi naprej imajo običajno zelo malo zaloge in zelo dobro zaslužijo. Samo glede na to, da je to stara panoga, da je dosti močna konkurenca, imajo ti distributerji večjo tržno moč. Prodajne kanale naprej imajo razvite in distribucija bi bila za nas predraga, ker stranke naprej je treba tudi drugače servisirati, gre že za maloprodajo, kjer kupec ne kupi več 10.000 izdelkov ampak pride po en izdelek.

V: Kako je v vašem podjetju še možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

O: Gre za detajlno poznavanje trga, konkurence, še bolj kot to delamo danes. In pa tudi poznavanje strateškega razvoja panoge. Kaj bo čez deset let, kakšne bodo zahteve v industriji ali pa kmetijstvu, ker naši izdelki se uporabljajo v teh dveh sektorjih. Če bi imeli določene ljudi, ki bi delali samo na tem, bi verjetno še lažje kaj razvili za prihodnost. Šele ko konkurenca nekaj uvede na trg, mi to vidimo, ne spremljamo pa razvoja. Še več bi morali poslušati kupce, ker kupci so največji vir informacij. Vse prodajno osebje, da je toliko komercialno in tehnično podkovano, da res prinesejo vse. Za nekoga je določena informacija zelo pomembna, nekdo jo bo pa preslišal, kot da se ni nič zgodilo. Prodajno osebje je zagotovo ena najbolj pomembnih stvari v podjetju. Da hočejo slišati prave informacije. Za obiske kupcev imamo tudi določene formularje, kjer si opredelimo cilj, namen obiska,... se izboljšuje.

Globinski intervju 8

Kontaktna oseba: direktor podjetja

Datum intervjuja: 3.8.2004, 9.00 do 10.00

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1980
- Število zaposlenih (2004): 40
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 8,2 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, Srednja in Vzhodna Evropa

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: Mi imamo po pogodbi z našim lastnikom prenos »know how«-a, čeprav gre v bistvu za nove izdelke. To je bil tudi temeljni motiv, da smo se odločili za mešano podjetje, da so nam dali na razpolago tehnologijo: recepture in ostalo znanje procesne tehnologije, kako npr. predelati kakšen stroj. Razvoja v smislu, da bi mi čisto nekaj novega razvijali, nimamo, ker smo majhno podjetje. Del prilagoditev teh pridobljenih receptur pa seveda opravi naš razvoj, ker se določene stvari med seboj razlikujejo. Ne gre pa za klasičen razvoj od začetka. Gre večinoma za modifikacije, ker smo servis, kot nov izdelek pa ponujamo nekaj, kar naj bi kupcu dalo nek boljši rezultat. Ni pa nikoli nekaj čisto novega. Ni revolucionarnih stvari, so samo dograditve. Imamo samo industrijske kupce.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: Odkar imamo mešano podjetje, zelo pogosto, mi smo imeli do pred dveh let 50 materialov, zdaj pa uporabljamo 100 partnerjevih. V dveh letih smo naredili kompletno zamenjavo. Zdaj je bilo zelo intenzivno, drugače pa je popraviti deset receptur na leto že kar veliko. V prihodnje predvidevamo, da bomo letno nadgradili deset odstotkov receptur. Izdelki, ki jih prenašamo k nam, so preverjeni, tako da napake dela naš lastnik. Testiramo mi ne.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: To je povezano s konkurenčnostjo na dolgi rok, ker konkurenca tudi to dela. Če ne drugega moraš slediti, če nisi ravno tržni vodja. Če govorimo o tovrstnih izdelkih, je naš partner eden najboljših v Evropi.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Ker smo majhno podjetje, kakšnih velikih timov ni nikdar. Tudi projektov ne razpisujemo. Običajno iz prodaje in na podlagi situacije na trgu (nekdo reče, tukaj bi bilo pa fino nekaj drugače) pride neka ideja in naš tehnolog zadevo predebatira s tistim v Nemčiji, dobi recepturo. Potem s tehnologi pregledajo surovine, ali imajo/nimajo, ali lahko kaj nadomestijo, poskusno naredijo. Pri nas nimamo testne postaje. Tako da naslednja stvar je že izdelek za kupca. Vedno je riziko, ali bo, ali ne bo. Občutljivi kupci, npr. papirna industrija, imajo zelo velike fiksne stroške in delajo noč in dan. In če jim dobavimo nekaj, kar ne funkcionira, je to lahko živa katastrofa, če morajo ustaviti proizvodnjo, ker je to lahko petkrat dražje kot naš izdelek. Tako da moramo zelo paziti, smo pa že imeli take primere in to jih imajo vsa podjetja, in potem naslednjih pet let nisi več njihov dobavitelj.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem?

O: Pobuda za izdelek pride vedno od nas. To ne pomeni, da nam oni dajejo, ampak da mi jemljemo, kar rabimo. Kar rabimo dobimo, ampak moramo pa sami dati pobudo. Iniciativa je vedno pri nas. Večinoma je »outsourcing«.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: Malo je formaliziran že zaradi standardov, ki jih imamo (ISO), ni pa to kakšna velika stvar. Par papirjev. Kar se tiče pa preverjanja, kako bo z aplikacijo, pa v tem delu še nismo popolnoma tehnološko usklajeni in včasih pri nas nekaj ne gre. Včasih ko iz izkušenj slutimo, da kaj ne bi šlo, najprej poskusimo v laboratoriju, veliko takih

primerov pa ni. Ker ne gre za resnično nove izdelke (v smislu res novi, gre bolj za preneseno znanje), veliko pomenijo izkušnje.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Običajno je enega tipa izdelkov pet na leto, ker gre pri strojih tudi za unikate; projektna proizvodnja stroja, tako da ni rečeno, da nek izdelek funkcionira povsod. Bolj gre za razvoj za konkretnega kupca, ki potem uporablja tak izdelek, dokler ne postavi kakšnih novih zahtev, ali pa mu mi ne predlagamo kaj boljšega. Imamo bazo kupcev od l. 1996, kjer točno vidimo, kaj se je pri določenih kupcih uporabljalo.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Naši kupci imajo običajno enkrat na pol leta planirane zastoje, ko ustavijo stroje in takrat je potrebno izdelek servisirati. Če izdelek to obdobje in še eno potem deluje, je v redu, ker naša garancija je 18 mesecev od dobave. Če garancijski rok zdrži, potem je v redu.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Glede na število reklamacij, bi to lahko ocenili. Reklamacije nihajo po obdobjih, kar je povezano seveda tudi s tem, kako zahtevne stvari delamo. Za enostavne stvari jih je manj, za bolj zahtevne pa nekoliko več. In reklamacij imamo en do dva odstotka letno.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Uspešnost merimo samo na dolgi rok, ker so izdelki tako specifični. Pri nas dobavni rok ni številka ena, ker imajo vsi naši kupci rezerve. Po izdelkih mi dobička ne merimo, ker je to praktično nemogoče. Gledamo dobičkonosnost po skupinah izdelkov – skozi to, koliko je materialnih stroškov, ampak ker smo servis, je tega malo v primerjavi z drugimi v panogi – mi imamo 20 – 25 % direktnih stroškov. Ostalo je dodana vrednost. Pri nas je na dolgi rok zelo pomembno in se daleč sliši, če narediš nekaj, kar nihče še ni. Ni pomembno, ali je bil tisti konkretni izdelek narejen z dobičkom ali ne, glavna je neka referenca, ki ti lahko koristi na dolgi rok. Za velika podjetja je jasno, da imajo vse te sisteme formalizirane, razno spremljanje, mi tega ne delamo. Imamo pa odziv s trga. Smo zelo fleksibilni in poskušamo čim manj birokratizirati. Imamo bazo podatkov, da se vse najti, nimamo pa nekih formularjev, ki bi nam pokazali npr. na tem segmentu imamo pa ta in ta merila za ocenjevanje uspešnosti. Za nove izdelke ocenjujemo, da bi morali prinašati dobiček po enem letu.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih?

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: Tukaj je včasih malo problemov. Dobičkonosnosti novih izdelkov pravzaprav ne gledamo. Mi vemo, da imajo naši izdelki v povprečju 25 – 30 % direktnih stroškov, tako da v vsakem primeru ne delamo izgube. Bolj je za nas pomembno, da izdelek dobro funkcionira, kupci nam to napišejo, pokažemo drugje kot referenco. Skozi obseg pridemo potem do rezultata.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Fizikalne lastnosti se vseskozi izboljšujejo. Cilj izdelka je, da čim dlje obratuje, kar pomeni, da mora imeti dobre določene zahtevane lastnosti.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Mi smo preden smo ustanovili to mešano podjetje, delali podobne rezultate, vendar je bilo to na kratek rok, vedeli smo, da z obstoječo tehnologijo ne bi preživeli. Zdaj

se je situacija spremenila, imamo tehnologijo, vendar pa moramo plačevati licenco, zato so nam stroški porasli, vendar če tega ne bi naredili, ta segment ne bi več obstajal znotraj poslovne skupine. Na dolgi rok pa nam bodo novi izdelki, ko bo znanje pri nas, prinašali večji dobiček in delali boljši rezultat. Ampak že danes bi napram prej rekli, da smo v primerjavi z drugimi programi v naši dejavnosti perfektni. Tako da lahko rečem, da imajo novi izdelki pozitiven vpliv na uspeh in dobiček podjetja. Brez tega nas ne bi bilo.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: 50 – 60 % na domačem trgu; 30 – 40 % delež smo imeli že prej, zdaj prehajamo tudi na bolj zahtevne izdelke, pokrivamo celotne potrebe papirniške industrije; povečujemo tržni delež, raste nam prodaja.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Za nas ni pomembno.

V: Vpliv geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka.

O: Naši novi izdelki so bolj omejeni na določen tip stroja, tako da niso omejeni na trg. Velja za celotno področje trgov.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Formalno ne delamo nobenih raziskav. Ampak naši sogovorniki pri kupcih so tudi tehniki in oni povedo, kaj bi radi. Če imaš določene izkušnje, če imaš določene reference in lahko pokličeš partnerja osebno, lahko na podlagi teh izkušenj dosti zanesljivo zagotavljaš, da bo pri kupcu nekaj funkcioniralo. Informacije glede potreb pobiramo s trga. In ko se odločamo za nek nov izdelek, pogledamo, kje vse bi ga lahko še ponudili in vidimo še nekaj kupcev, potem je jasno, da ima tisti prioriteto. Če pa gre za enega, ki slučajno nekaj rabi, je pa jasno, da ne. Nujno ocenimo tržni potencial. Vedno govorimo o kosih. Odločitve so timske, komunikacija znotraj firme za bistvene stvari je v domeni 4 ljudi: direktor, vodja prodaje, vodja razvoja in vodja proizvodnje. Mi se za vsako novo stvar skupaj odločimo.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: So zelo pomembne, če kaj ni tako kot predvideno, imamo lahko težave in izgubljammo čas s ponavljanjem določenih faz.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Enemu do dvema odstotkoma reklamacij se ne da izogniti, ker vpliva preveč dejavnikov, to je normalno, da včasih ne funkcionira.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: Niti ne, mogoče bolj napačno razmišljanje znotraj podjetja. Načeloma veš, kaj kupec hoče in kaj si do sedaj naredil. Ker gre za filozofijo, način razmišljanja, si predstavljaš, da bo stvar dala nek rezultat, pa ga ne. Ampak to je naša napaka, ki jo ne znamo pojasniti.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: To se ne naredi. To bi bilo lahko bolj pogosto pri izdelkih široke porabe.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji.

O: Lahko je težava pri prenosu iz razvojne v proizvodno fazo. Potem sploh ne pride do izdelka.

V: Površnost razvojnih aktivnosti ali pri površnosti uvedbe izdelka na trg.

O: To je pri nas že preverjeno.

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: Pri prenosu tehnologije včasih tudi naredimo kaj po svoje, kar je lahko vir inovativnosti ali pa neuspeha. Poleg novih izdelkov poskušamo vpeljati tudi čimveč izboljšav procesov.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: Pri nas je to najbolj pomembno. Brez tega ne gre. To je vstopnica. Če nimaš kvalitete, sploh ne moreš priti zraven. Tudi razmerje cena/kakovost je pomembno. Naša prednost pred drugimi podjetji je osebni pristop in izdelki po meri kupca. Kar seveda lahko nosi določen riziko, ker novi izdelki vedno ne uspejo napram standardnim, preizkušanim.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovske potenciali.

O: Mi smo tako majhni, da imamo za vsako področje samo enega ključnega človeka. Razvoj plačujemo skozi licenco, tako da je to v bistvu »outsourcing«.

V: Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija.

O: To pa imamo. Mi smo prisotni na štirih segmentih in največji in daleč najpomembnejši, zelo donosen in tudi najbolj zahteven, je papirna industrija, ki ima tudi v svetovnem merilu velik potencial in ni v upadanju, kar je najbolj pomembno. V ta segment pa se usmerjamo zato, ker je zelo zahteven, ne more vsak zraven, potrebno je veliko kapitala za začetek te dejavnosti, potrebno veliko strojne opreme in ker trg ne upada. Pri drugih industrijah je čutiti upadanje – lesna, tekstilna, usnjarska, pa tudi niso tako zahtevne. Potrebna je veliko znanja.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: Kupci se vključujejo s svojimi problemi, ki so nam izziv za nove izdelke.

V: Pravočasnost inoviranja in učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: To je seveda pomembno, ni pa to ključni faktor. Prvo pri uvajanju naprej pa je, da je potrebno biti potrpežljiv, da moraš počakati eno leto, da vidiš, kako izdelek funkcionira v praksi. Naprej pa je odvisno od tega, koliko ostali kupci tvojo referenco cenijo, in če jo, si dobil novega kupca.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Ta je zelo pomembna. Za vse storitve imamo celoten postopek evidentiran in dokumentiran. Baza podatkov je ključnega pomena. Bi pa to lahko bil kritičen faktor, če se kaj zgodi našemu tujemu partnerju, ker je v eni osebi glavni razvoj, načina razmišljanja, kako priti do rešitve, pa nimajo nikjer zapisanega. Zato bi morali tudi v razvoju razviti določene postopke, kako se razvija nov material.

V: Podpora posloводства.

O: Pri nas je to samo po sebi umevno. Za velika podjetja pa je zagotovo lahko tudi kritično.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Z dobavitelji surovin mi nimamo kontakta. To je nekaj, kar počnejo v Nemčiji. Je pa zagotovo pomembno. Surovine, ki jih mi uporabljamo, so za klasično tehnologijo

čista eksotika. Mi uporabljamo materiale, ki so tudi po 20 – 30 krat dražji od običajnih in seveda je to pomembno. Naš partner je bil že pred leti tako velik, da so mu dobavitelji sami ponujali nove surovine, nas, ko smo bili znotraj velike poslovne skupine, ni nihče povohal. Razvili pa smo tudi izdelek brez pomoči partnerja, in tam je bilo zelo pomembno, da so bili dobavitelji surovin pripravljeni sodelovati. Dobavitelj mora tudi veliko vedeti, da ti lahko svetuje. Če kontakti niso na osebni ravni, se ne da nič narediti. Imeli smo tudi malo sreče, saj smo v ¾ leta dobili izdelek, ki nam ga je verificirala ena multinacionalka, ki je največja proizvajalka aluminija na svetu. Čeprav je pretirano sodelovanje dobaviteljev lahko dvorezen meč, od dobaviteljev seveda pričakujemo določeno etiko, da konkurenci ne bodo povedali, kaj so nam prodali, sploh kadar gre za izdelek, ki je sestavljen iz pet glavnih surovin in je dobaviteljevo znanje pri razvoju igralo ključno vlogo. Hitro bi konkurenca na ta račun lahko kopirala nek naš izdelek, če vmes ne bi bilo še določenega procesa, kjer pa je znanje samo naše lastno.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: To je najbolj pomemben dejavnik. Mi se tudi tako obnašamo in smo znani po tem, da nas kupci lahko, kadarkoli imajo nek problem ali potrebo, pokličejo in v dveh dneh smo pri kupcu. Medtem ko na velike pa čakajo tudi po 14 dni, saj je pretok informacij problematičen, preden se vse stvari odvijajo traja, ker velika podjetja imajo veliko dela sama s sabo.

V: Motivacija prodajnega osebja .

O: Jasno da je pomembno, tukaj imamo tudi malo sreče, ker naš vodja prodaje to kar počne, zelo rad počne, ustreza mu vsebina, rad potuje, je pa tudi motiviran za to, da proda.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: To pa mi tako delamo, da če je zadeva toliko komplicirana, da ne bi znali sami svetovati, angažiramo tujega partnerja osebno in on je pripravljen. Sicer pa v večini primerov to opravimo sami. Nimamo sicer tako kot velika podjetja 24 ur na dan telefonskega svetovanja, ker po telefonu se vedno stvari ne dajo rešiti, ampak kupci lahko kadarkoli pokličejo mene ali vodjo prodaje in čez dva dni bo nekdo pri njih.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Fino je, če si v enem segmentu toliko dober, da si nosilec razvoja; da narediš izdelek, ki ga še nihče ni naredil in da dobro funkcionira. To se potem zelo daleč sliši. V smislu razvoja je pomemben dejavnik biti drugačen od konkurence. Narediti nekaj drugače, da se ločiš, nekaj kar nihče še ni naredil. Ker ti pobiraš smetano, ostali za tabo pa samo še ostanke. Na določenih pozicijah lahko trdimo, da smo tisti, ki so nosilci razvoja.

V: Kako je v vašem podjetju še možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

O: Če pride do ene ali dveh napak na sto izdelkov je v bistvu malo, ker smo butik proizvodnja. Praktično se tega ne da preprečiti. Jasno, da bi bilo slabo, da bi se odstotek dvignil. Primerjava s šiviljo, ki naredi 100 različnih oblek in da ena od strank ni čisto zadovoljna. Za povečanje uspešnosti novih izdelkov imamo na tujih trgih agente, prodajne inženirje, ker je pomembno tehnično znanje in komunikacija v jeziku kupca, ki so stalno pri kupcih. Važno je, da so tehnično kompetentni, zato je potrebno

imeti seminarje, jih večkrat pripeljati v podjetje, jim kaj pokazati, naučiti in motivirati, tako se da kaj več narediti. Problem je v komunikaciji, ker naši agentje so specialisti, imajo potrebna tehnična in prodajna znanja, ne znajo pa jezikov. Mi si postopkov izbire kot si to lahko privoščijo veliki, ne moremo, ker jih je potrebno tudi zelo dobro plačati. Naši agentje so na proviziji in običajno delajo zraven še kaj drugega. Niso izobraženi kot bi morali biti. In pa še to, 80 % novih izdelkov s področja novih znanosti: nanotehnologije, informatike, se naredi v Ameriki, ker znanstveniki točno vedo, da ne morejo dobiti službe na nekem inštitutu ali fakulteti, kjer bo za solidno plačo samo razlagal in papirje pisal, ampak da mora sam zase poskrbeti. In ti potem ustanavljajo podjetja, ki se res ukvarjajo z razvojem. Oni res počnejo nekaj novega in velika podjetja jih imajo pod nadzorom, spremljajo, kaj delajo in ko naredijo kaj zanimivega, kupijo ali podjetje, idejo, patent ... Znanstveniki v Ameriki imajo interes, da nekaj počnejo; v Evropi pa tega interesa nimajo. V Evropi je sicer možno priti do sredstev za razvoj, ampak moraš pa biti že profesor izpolnjevanja obrazcev, drugače te sploh ne pogledajo. In to spet pomeni, da kot majhno podjetje ne moreš priti zraven, ker nimaš človeka, ki bi se samo s tem ukvarjal. Spet pridejo zraven velika podjetja in to je tudi eden od načinov, kako veliki sistemi držijo monopol. Bolje bi bilo, da bi raziskovalce na nek način prisilili, da zaslužijo svoj denar, da jim država postopno zmanjšuje pokrivanje stroškov. Tako, bi se tudi bolj potrudili, da naredijo kaj koristnega za industrijo. To bi moral biti njihov motiv, da nekaj ponudijo industriji, ne da industrija išče znanstvenike. Dobro pa je, če najdeš inovatorja, ki ne gleda na materialno plat, ampak samo za to živi, da nekaj naredi.

Globinski intervju 9

Kontaktna oseba: pomočnica predsednika uprave za razvoj

Datum intervjuja: 4.8.2004, od 10.00 do 12.00

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1923
- Število zaposlenih (2004): 760
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 9,4 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, države bivše Sovjetske zveze, bivša Jugoslavija, EU, Izvenevropske države

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: Radikalno novih izdelkov v principu ne izdelujemo. Smo sledilci, sledimo pa dejansko globalcem. Pri nas smo pomembnost razvoja novih izdelkov razdelili na ta način, da ločimo nove izdelke po pomembnosti. Za večje posege pristopimo projektno. Naše projekte razdelimo v tri kategorije. V prvi skupini so najpomembnejši in tudi strateško najbolj pomembni, ki so tudi v skladu z našo strategijo, so tako imenovani prelomni projekti ali prebojni projekti. Pod te projekte, ki zahtevajo največ resursov, uvrščamo izdelke, ki pomenijo novo tehnologijo, ki jo pri nas uvajamo. To so okolju prijazne

tehnologije. V okviru teh projektov razvijamo večino teh izdelkov, ki jih trg hoče zdaj oz. jutri od nas, da bo vsem tem direktivam zadoščeno. Druga skupina so krovni projekti, kjer se ukvarjamo z renoviranjem celotne blagovne znamke. Tretja vrsta projektov pa so kratkoročni komercialni projekti. To pa so projekti najnižje ravni, ki so, kar se strategije tiče, že zdavnaj pokriti – gre za čisto prilagajanje trgu in določenim kupcem. Potem pa so še razne razvojne naloge, ko imaš nek izdelek popolnoma definiran, kar pride v poštev pri industrijskih kupcih, kjer se linije razlikujejo in so potrebne dodatne modifikacije, kratkoročne stvari, ki jih je potrebno v nekaj tednih ali dneh narediti. Po številu je dejansko največ modifikacij, kratkoročnih projektov.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: Prebojnih izdelkov smo imeli v letošnjem letu 6, lani 7. Tam, kjer so bile spremembe zaradi zakonodaje, pa je bilo letos osem projektov, kjer je znotraj ene izdelčne skupine končno število izdelkov lahko čez 300. To je tipičen krovni projekt. Kratkoročnih projektov, ki se napovedo na začetku leta, pa gredo po profitnih centrih in to je zelo različno, koliko jih kdo predvidi. Krovni in prebojni so precej vnaprej (leto, dve) definirani. Pri komercialnih pa se napovedujejo na pol leta. V glavnem so kar vsi novi izdelki uspešni, ker se na to pripravimo. Pri zelo novih tehnologijah se cikli hitro obračajo, ne moreš reči, da je izdelek neuspešen, ker je bila njegova življenjska doba samo pet let. Kar pa je dobra stran profitnih centrov, pa je, da se vedno razvija izdelek, za katerega veš, da ga boš prodal. Pregled novih izdelkov po profitnih centrih: široka poraba 65 renoviranih izdelkov, kar se sicer ne vidi, ker so pod istimi šiframi.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Za nov izdelek se odločimo, da gremo v korak s trgom; podatke dobimo s trga od naših kupcev, ki imajo določene zahteve, da vidimo, kaj delajo globalci oz. velika podjetja, to je velikokrat lahko zakonodaja tako kemijska kot okoljska, tudi novi kakovostni standardni. To so ti štirje vzroki.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Nosilci razvoja in vsega so profitni centri, ki združujejo komercialo in razvoj, združeno pod enim direktorjem in on je odgovoren za strategijo razvoja novih izdelkov in tudi za strategijo njihove uvedbe na trg. Prvi del je proces prepoznavanja potreb kupcev (nova zakonodaja ...) in potem je proces R&D (razvoj izdelka), potem je prodajni proces, naprej pa je proces izvedbe naročila, kjer je obdelava naročila, nabava, proizvodnja in logistika ter poprodajni proces; in tudi tukaj so, ko razpišemo projekte, zraven razvojniki, lastnik procesa pa je direktor. Tudi razvojni proces je razdelan naprej po fazah, zadeve so optimirane, tako da se točno ve, čigava naloga je kaj, faze so vedno enake. Pred razvojem se preveri cene na trgu, kakšne naj bi bile količine, kateri so trgi, pogleda se, ali sploh lahko naredimo, ali imamo opremo, in potem se naberejo vzorčne surovine in se izdelek naredi. Takrat se ponavadi usedemo – prva verifikacija, kjer se odločimo, ali gremo naprej ali ne. O tem odločajo na kolegijih direktorjev profitnih centrov. Ekipa se določi, postavi se terminski plan in spremlja se časovni potek aktivnosti. Komerciala in razvojniki so glede pobud za nove izdelke kar izenačeni.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem?

O: Pri naših novih nakupih podjetij smo večinoma širili znanje od nas naprej; z enim podjetjem smo na področju ene vrste izdelkov mi pridobili. Kar pa se tiče

»outsourcinga«, imamo partnerske stike na dveh področjih. Ko kandidiramo na razpisih, je potrebno imeti celotno paleto izdelkov za izvedbo projekta, ki ga rabiš samo takrat, ko je tender odprt, določeno količino, potem pa 3 leta nič. Take izdelke potem kupujemo. V našem portfelju tudi nimamo lastnih nekaterih tipov izdelkov, ampak ne zato, ker ga ne bi znali razviti, ampak zato, ker tam, kjer so ga prvič želeli, so od nas hoteli mednarodni certifikat in ga kupujemo od našega strateškega partnerja, ki že ima vse potrebne certifikate in je specializiran na tem področju. Poskusno smo imeli projekt s fakulteto, enkrat smo kupili nek »know how«.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: Kontrolne točke v procesu razvoja novega izdelka imenujemo verifikacije, ki jih vgradimo v terminski plan. Po določeni fazi pride verifikacija. Prva je, ko se na podlagi čisto prvih informacij odločimo, gremo, ali ne gremo. Druga je, ko so narejeni laboratorijski vzorci in preizkušene neke fizikalne in kemijske lastnosti, in ali je to kar smo dobili, primerno glede na tisto, kar smo si zadali. Včasih vidimo, da nečesa ne znamo, ali ne moremo. Redko pridemo do tega, da rečemo ne, ponavadi projekt za določen čas prekinemo in se datum dokončanja prestavi za eno leto in v tem času se nabirajo ustrezne informacije. Tudi po ISO 9001/2000 imamo vse te faze opredeljene; od raziskave trga do uvedbe izdelka na trg in prodajne aktivnosti – to je vse razvoj in en del je razvoj izdelka. Tisti, ki razvija izdelek, je velikokrat vodja projekta in sodeluje od začetka pa do konca projekta. So tudi zelo angažirani.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Uspešnost se ocenjuje. Pri tržnih deležih se sploh pri novih tehnologijah kar zmotimo. Prodamo manj, kot smo predvideli, da bi lahko, ker je čisto novo za trg, gre za nove stvari, nove pristope in pri nas in na trgu, zato takih izdelkov kljub manjšim tržnim deležem od pričakovanih nikoli ne ocenimo kot neuspešne. Pri klasiki pa je bolje. V principu uspešnost spremljamo sproti. Odziv kupcev: ali ponovno naročajo, ali se odločajo za stare sisteme. To je že en tak znak.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Smotrno je spremljati, kaj se z izdelkom dogaja skozi čas. Kdaj naj prinaša dobiček, je zelo različno, odvisno je od stroškov razvoja in časa in prodanih količin, po kakšni ceni. Pri prenovi izdelčne linije, ki je bil zelo pomemben projekt, je bilo takoj vse prinešeno notri, ker je to standarden izdelek, ki se prodaja v ogromnih količinah in smo kupcem samo povedali, zdaj je pa tako in tako, in je popolnoma nadomestil starega. Če pa prideš na trg z novim izdelkom, se zelo počasi prijema; če bi šel po tem, to ni uspešen izdelek, ampak moraš ga imeti, ker drugače portfelj ni popoln. Ker kupci te takoj primerjajo z drugimi in vidiš, da ni potrebno vložiti veliko energije, da ga imaš.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Tam, kjer smo razvoj pripeljali do konca, so to izdelki, ki se prodajajo. Količine pa zelo variirajo, odvisno od branže, v katero se izdelek prodaja.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Tukaj bi težko odgovorila. Z ocenjevanjem smo začeli, tudi ko se projekt odpira, je en del povezan s tem in morajo direktorji PC postaviti finančne cilje po svojem najboljšem znanju. V vsakem novem izdelku je nekaj inovativnosti, tega konkretno ne spremljamo, ampak vidimo iz razgovorov, ko ljudje pridejo in kaj povedo, odvisno, kakšni so ljudje,

eni imajo veliko idej in jih poskušajo v izdelke vgraditi in včasih uspe, vedno pa tudi ne. Nekateri pa se držijo standardov in tudi naredijo zelo dober izdelek. Inovativnost smo v zadnjem času le enkrat nagradili, ko določenih surovin ni bilo več mogoče dobiti in je bil v treh mesecih razvit zelo kvaliteten in surovinsko zelo nezahteven izdelek, primer, ki ga je za pohvaliti. Skladnost s strategijo preverjamo, merimo splošno zadovoljstvo zaposlenih.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih:

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: To je odvisno; okolju prijazne tehnologije zaenkrat niso dobičkonosne. Iz klasičnih izdelkov dobivamo denar in ga vlagamo v ta nov razvoj.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: To pa absolutno, vsi novi izdelki, tudi če so na klasiki, so tehnološko zahtevnejši, so nadgradnja, več je potrebno vedeti kemije in fizikalne kemije, potrebno je več znanja.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Čisto nove tehnologije na dobiček zagotovo ne vplivajo, zelo pa na imidž podjetja.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: Zelo je odvisno od področja, pri nekaterih gre za nadomeščanje starih izdelkov, ker gre za sledenje EU direktivam, pri drugih pa je različno glede na porabnike, koliko so pripravljene aplicirati in nadomeščati stare.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Mislim, da so v 90 % zadeve pokrite. Mogoče smo na začetku malo kasnili, vendar ne na slovenskem trgu, ampak na češkem, kjer so zelo dosledni glede spoštovanja direktiv. Kar pa se tiče nekaterih novih izdelkov za široko porabo, pa smo jih uvedli celo prezgodaj, ker jih trg še ni bil pripravljen sprejeti, še ni bil zrel trg.

V: Vpliv geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka.

O: Pri nas imamo še vedno dve vzporedni poti – za centralno Evropo, kjer gredo novi izdelki, ki zadoščajo novim direktivam z novimi tehnologijami, drugi del pa so naši tradicionalni trgi (bivši Jugoslavija in Sovjetska zveza), kjer so cenovno bolj občutljivi, kemijska zakonodaja še ne deluje, kot bi morala, tako da lahko uporabljamo nekatere surovine, ki so boljše in cenejše od sedaj predpisanih z direktivami. Je zelo očitno, da delamo po dveh linijah, glede na zahtevnost in zahteve trga.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Nimamo zelo veliko tega. Za razvoj projekta se izdelava študija izvedljivosti, ki se na par točkah preverja. Če izdelek pride skozi vse faze in da imamo tudi od kupcev potrjene kvalitete skozi prototipe oz. demonstracije, ali pri izdelkih za široko porabo imamo določen sklop profesionalnih uporabnikov, ki nam potrdijo, da je izdelek ustrezen tudi aplikacijsko, da imamo reference. Temu rečemo, da je uspešno razvit izdelek, kako se pa potem prodaja in direktorji profitnih centrov ocenjujejo, ali je marketinško uspešen izdelek, pa ne vem. V glavnem se merijo zadeve skozi tonažo, vedno bolj pa po denarju, ki ga prinašajo. Naši izdelki niso najbolj poceni, če primerjamo ekvivalente na trgu. Velikokrat je to samo izsiljevalski moment od kupcev, kljub temu pa vsako leto povečamo našo prodajo. Razvoj novega izdelka je stvar podjetja, ker je tudi sistem

tako naravnan, da je to na ravni krovnega podjetja. Je pa razvoj ključnega pomena; 80 % nosi razvoj.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka? Se vam zdijo pomembne?

O: Absolutno, absolutno! Zadnjih deset let grede te zadeve tako. Nek izdelek za nek profitni center je treba narediti v nekem doglednem času, in verjetno je tudi ta pristop prinesel nekaj k naši zgodbi o uspehu in ekspanziji, ker ima vsak neko zadolžitev, točno ve, kaj mora narediti, kaj je od njega odvisno, kakšen je njegov delež pri tem. Če nekdo s prstom pokaže nate, čutiš neko drugo odgovornost, kot če si nekje skrit in svobodni umetnik.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Delo s trgovom, z distributerji, s kupci, dober servis (vedno na razpolago kupcu ob vsaki najmanjši težavi, da mu jo pomagaš rešiti in to uspešno rešiti, in tudi zelo hitro, ker kupci bi vse radi imeli včeraj) in da se jih dejansko izobražuje, zdaj so se tudi aplikacijske tehnologije razvile, tako da se moramo tudi mi učiti in tudi zelo veliko sodelovati s proizvajalci opreme in to naprej prenašati na kupce in na tak način jih zelo navežeš nase. Zdaj gradimo tudi izobraževalni center, kjer bomo imeli prostor, da bomo to počeli s kupci, jim pokazali nove aparature, nove načine aplikacije, jih učili o raznih stvareh, povezanih z uporabo naših izdelkov; pravo izobraževanje.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: Je, zagotovo.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: Tudi. Naši razvojniki so precej v kontaktu s kupci, veliko se hodi po seminarjih; saj ni veliko novosti, navežemo pa veliko kontaktov, spoznamo veliko ljudi, na katere se v določenem momentu lahko obrnemo, od koderkoli. Tako da tudi ta izmenjava informacij poteka na neki mednarodni ravni, čeprav ni tako zelo intenzivna. Na ta način pridemo do tega, kaj so trendi. Kljub vsemu se kolegij direktorja profitnega centra in njegovi distributerji dogovorijo, ali je to aktualno, ali je samo prividno neko povpraševanje po njem, ko nas pet ljudi sprašujejo po taistih petih kilogramih, in v tak razvoj se ne gre.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji.

O: V principu ne, ker imamo vmesno preverjanje.

V: Površnost razvojnih aktivnosti.

O: To je mogoče, na nekem področju je izdelek uspešen, na nekem sosednjem ga pa ne preveriš. In če bi sistematsko šel skozi obstoječe in potencialne kupce, bi moral z neko demonstracijo preveriti ali ustreza na več možnih uporabah, ne pa da kupec sam to naredi, ker ti zaupa, da bo šlo, to je površnost.

V: Površnost uvedbe izdelka na trg.

O: Tudi to se verjetno zgodi, primer bi težko našla. Uvajanje izdelka za široko porabo je nekaj drugega kot v industriji. Uvajanje nekega izdelka za široko porabo, ko določene informacije o izdelku do kupcev niso prišle na pravi način. Res je, da je široka potrošnja zelo težko obvladljiva, veliko navodil na embalažo ne moreš napisati in trgovci informacij niso vedno delili zraven, oddaje v medijih tudi vsi ne

poslušajo; tako da smo imeli od kupcev kar nekaj ostrih pripomb. Čeprav je bil po našem mnenju izdelek čisto v redu uveden na trg, z vsem kar je potrebno povedati, z vsemi podpornimi materiali, ampak vse to do tistih 500.000 ljudi ni prišlo.

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: Zaradi tega izdelek ni tržno neuspešen, samo nimamo tistega profita, ki bi ga lahko imeli. Pri izdelkih, ki temeljijo na novih materialih, je proizvodnja naravnana na obstoječe izdelke, za te nove so bile potrebne investicije v novo opremo, v nek nov obrat, zelo veliko je bilo asistenc razvoja, ki je tudi denar; izdelek je šel na police in je bil tudi tržno uspešen, ampak ko si vse to prištel, smo ves denar porabili, ni bilo nekega plusa. Je pa res, da smo za te nove izdelke vzpostavili veliko tehnoloških linij, preuredili cele linije, uvedli ogromno novih strojev. To je sedaj začelo živeti. Investicija, ki bo prinašala na dolgi rok in je prva serija izdelkov še ne more pokriti.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: To se gremo. Z nakupi podjetij smo lahko ugotovili, da je mogoče kak izdelek boljši od našega, ampak tudi za pet nians dražji in je potem jasno, da se ne prodaja. Izdelek mora biti absolutno tehnološko in tehnično brezhiben in na tisti cenovni ravni, ki jo je kupec pripravljen plačati. Uveljavilo se je, da izdelek ni treba, da je kakovostno in v vseh parametrih svetovni prvak, ker ga ne moreš prodati. In vedno iščemo ravnotežje med tem, da je za kupca sprejemljiv, da nima nobenih pripomb, da zadosti vsem njegovim zahtevam in da imamo tudi mi še nekaj manevrskega prostora.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovski potencial.

O: To je pri nas kar zgledno. Globalci investirajo v razvoj od pet do sedem odstotkov, ne vem, če smo pri nas podatke prav zajemali, ampak če se primerjam z našo branžo mislim, da smo kar daleč naprej. Kadrovski potencial pa, kot pravi naš predsednik, je tak, da lahko tekmujejo že z marsikatero multinacionalko in to je za nas velik izziv in odgovornost.

V: Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija.

O: Našo strategijo smo postavljali pred 3 leti in vse kar še sedaj delamo, še vedno drži, ker je bila tako zastavljena. Merimo, koliko se dela na projektih, nalogah. Vsi inženirji oddajajo poročila o delu, prišli smo do tega, da en določen nadzor nad razvojnim delom je potreben, ker drugače se počutiš en umetnik in lahko skreneš s poti. Je pa to tudi ene vrste stimulacija, ker se hočejo ljudje pokazati. Mi imamo tudi trimesečna poročanja managerjev upravi in tam vsi ti rezultati pridejo na dan, nihče noče biti slabši kot drugi. Administrativno vodenje, ki pa je pozitivno. Tudi strategijo izdelka imamo že pred razvojem jasno začrtano. Tudi če nek projekt podaljšamo, se s tem ogromno naučimo, ker v tem času pridobivamo pomembne informacije.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: Tega pa imamo zadnje čase zelo veliko – za nek naš nov izdelek se zelo velikokrat pri kupcu rabi tudi kaka nova linija in naša inženirka in vodja customer servisa hodita skupaj s kupci okrog dobaviteljev opreme in skupaj kupujejo in to se adaptira bolj ali manj na naš izdelek in na tem področju to teče. Portfelj izdelkov našega

profitnega centra – imamo projekt, kako naše izdelke uvrstiti v kupčevo proizvodno linijo, in smo ugotovili, da rabimo še enega za dopolnitev linije in ga bomo konkretno za njih razvili. Običajno v zgodnji fazi razvoja pa kupci ne sodelujejo, razen da pridejo z idejo; npr. zelo velik kupec, da naši ljudje vidijo, kaj počne konkurenca. Običajno pri testiranju, ko imaš organizirano demonstracijo in potem se udeležba kupca šele začne, ko gre za zadnje usklajevanje, ker prvič gre težko skozi, je potrebno še kaj popraviti.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: Mislim, da smo kar.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: Smo kar učinkoviti.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Moraš imeti, ampak je to zelo kompleksna zadeva, potrebno je imeti morje podatkov.

V: Podpora posloводства.

O: Brez tega ne bi šlo. Podpora posloводства je pri nas zelo močna; poudarja se razvoj, inženirski kader.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Tukaj so pa neminovno vključeni. Je pa zelo odvisno od zahtevnosti izdelka. Na enem od področij smo prav s pomočjo dobaviteljev prišli do pravega. Imajo veliko informacij s trga, ki jih sicer neradi povejo, ker jih obvezuje neka poklicna molčečnost, ampak če si dolgo v branži in malo med vrsticami čitaš, se da tudi dobiti kako informacijo, ker radi prodajo, zelo veliko povejo. Veliko izkoriščamo to, da nas vabijo k sebi, ker tudi marsikaj vidimo in tudi da s svojo težavo pridemo tja, z izdelkom, ki nam ne gre in nam ga poskušajo spraviti na neko višjo raven. Vidiš, kako oni delajo, kako so oni organizirani. To so same koristne informacije, ki se jih ne da čisto ovrednotiti, ampak zagotovo pomagajo.

V: Motivacija prodajnega osebja .

O: To bi vam težko rekla. Za razvojnike pa velja: krovni in prelomni projekti pa, če so narejeni v času, ki smo ga določili in če je pozitiven rezultat, to ekipo nagradimo. Nagrada je v dveh delih, prva je za laboratorijski del – za uvajanje v proizvodnjo, drugi del pa pride, ko se izdelek ustali na trgu. To je samo nagrajevanje razvojnikov. Drugi del pa se dobi, po enem ali dveh letih odvisno od frekvence, če ni bilo preveč reklamacij, stroškov s popraviljanji. Tako da so razvojniki kar zainteresirani, da izdelke naredijo po svojih najboljših močeh.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Imamo »customer service«, so bolj mlada ekipa, dve do tri leta, intenzivno delajo na tem, zadeva se še intenzivira in nekateri celo pravijo, da je že moteče.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Meni se zdi, da ob tem, da imaš tehnično in tehnološko dober izdelek, je najbolj važna komunikacija s kupci in njihovo izobraževanje in delo z njimi. To je tisto, kar izdelek naredi uspešen. Proizvodnja niti ni toliko pomembna, proizvedeš ga lahko kjerkoli. Razvoj tudi ni fundamentalen razvoj, kjer bi moral ne vem kako brskati in praskati, se moraš pač angažirati. Ključno je potem delo s kupci.

Globinski intervju 10

Kontaktna oseba: direktor podjetja

Datum intervjuja: 10.8.2004, 13.00 do 14.00

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1946
- Število zaposlenih (2004): 75
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): -5,4 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, bivša Jugoslavija, EU

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: Nov izdelek je vsaka sprememba izdelka. Imamo določene izdelčne palete, ki imajo perspektivo. V glavnem delamo izdelke za široko porabo, kjer prenavljamo obstoječo izdelčno paleto in iščemo nove distributerje zaradi povečanja ekonomije obsega in redčenja fiksnih stroškov. Namen je z razvojnimi nalogami obstoječe izdelke ponovno implementirati v trženjski splet. V glavnem delamo razširitve in nadgradnje obstoječih izdelkov.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: Ocenjujem, da je končnih izdelkov v dveh letih in pol cca. 150. V povprečju 70 na leto za vse izdelčne palete. V bodoče pa bo tega več. Smo sledilci, ker so naša konkurenca multinacionalke. Od odprtih razvojnih nalog jih je ena tretjina prišla v proizvodnjo, tretjina jih je ostala nekje na sredini, ker se je ugotovilo, da nadaljnji razvoj ni več smiseln, tretjine pa komerciala ni uspela potržiti, ali pa so ostali v neki vmesni fazi. Ti, ki pridejo na trg, pa se uspešno tržijo. Nekaj pa je tudi takih, ki so bili razviti za znanega kupca, ki pa je zaradi kakršnegakoli razloga prenehal kupovati, našel drugega dobavitelja ali propadel. Tisti izdelki, ki so bili pri nas do konca razviti, niso bili slabi, ker smo že med razvojem določene aktivnosti ustavili, če smo ugotovili določene razloge proti.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Moje mnenje je, da je v vsakem rojstvu seme smrti in vsako podjetje, ko je enkrat ustanovljeno, bo enkrat kupljeno ali pa likvidirano, ker je to čisto naravni proces. Dejstvo pa je, da so izdelki in partnerji pomagala za ustvarjanje mase dodane vrednosti, ki omogoča odložitev tistega neizbežnega, ko pride do ugašanja, zapiranja podjetja. Podjetje ima prav tako kot izdelek življenjsko dobo. Nujno je prenavljanje in aktualiziranje izdelčne palete, ker se drugače počasi izpoješ. Pospeševanje prodaje pomeni reševanje ustvarjanja mase dodane vrednosti na kratek rok, razvoj pa s faznim zamikom. Eno in drugo je pa strošek. Obe stvari pa je potrebno gledati skozi investicijski vložek in kdaj se ti bo skozi razliko v ceni to povrnilo. Enako kot investicija v osnovna sredstva, je investicija v nov izdelek. Lahko narediš predkalkulacijo, koliko te bo razvoj novega izdelka stal in kje imaš točko preloma, kdaj ti bo začel prinašati. In vedno je potrebno z zreli izdelki ustvarjati dovolj mase dodane vrednosti, da imaš

neko zalogo za razvojno komponento, ki ti bo s faznim zamikom začela prinašati. Takrat ko imaš zadosti, moraš misliti na takrat, ko ne boš imel in nekaj dajati na stran, v nek razvojni fond. Nujni so novi izdelki, prenovljeni izdelki, da diverzificiraš riziko skozi to, tako na področju izdelčne palete kot na področju poslovnih partnerjev.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Pobuda praviloma pride iz trženja, nato se sestane tim, v katerem so prisotni iz razvoja, trženja, proizvodnje in marketinga, tako da se upoštevajo vsi vidiki. Vsak opozori na potencialne nevarnosti, težave in potem se odpre projekt; ne glede na to, da to niso strateški projekti, to imenujem kar strateški projekti, zato ker sem poskušal implementirati to metodologijo, kjer imaš problematiko, namen in cilj projekta, vodja projekta, izvedbeni tim, odločitveni tim, opis podprojekta in neko sledljivost podprojektov. To je lepa metodologija, s katero se vodi projekt in imaš nek »follow up«, veš kaj se dogaja. In pri razvoju novega izdelka, nove šifre poskušamo isto. Je pa res, da je v literaturi to dokaj enostavno, v življenje pa je bistveno težje spraviti, ampak moram reči, da smo že kar daleč pripeljali. Sestane se projektni tim, odpre se projekt; predhodno pa pobudo za razvoj novega izdelka napiše komerciala in predlaga, do kdaj naj bi se izdelek razvil – naj bi napisali tudi, kakšen tržni potencial ocenjujejo, kakšen zaslužek bi lahko bil. Ni pa prav pogosto, da bi marketing kak »benchmarking« naredil, da bi dobili neke kvalificirane podatke. To je bolj intuicija, kolikšna realizacija bi lahko bila. Praviloma tudi povedo, kolikšna je dopustna lastna cena, ker pogledajo kaj in pod kakšnimi pogoji ponuja konkurenca; naredijo retrogradno kalkulacijo. Otvoritev projekta pomeni delovni nalog za razvoj in delovni nalog za marketing. Imamo pa na razvojni strani omejene kapacitete in smo pripravljene »know how« tudi kupiti.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem?

O: Tudi. Povezovati smo se začeli s fakulteto, vendar pa prenos znanja iz teorije v prakso še ni dovolj dober. Oni bi zelo veliko denarja vzeli za razvoj nekega izdelka, ki bi ga sicer razvili, jim je pa vseeno ali se bo tržil ali ne. Z zunanjimi razvojniki se dogovarjam, da bi participirali na iztržku. Na to še niso prišli. Smo pripravljene znanje kupiti, vendar deliti riziko z lastnikom znanj. Biti del neke poslovne skupine je dobro z vidika, ker je znanje poceni, implementacija dobre prakse je poceni, vedno imaš nekoga, na kogar se lahko obrneš in nekaj ve, če pa si sam, pa je vse proti plačilu. Vedno je veliko stvari, ki ti jih velik sistem omogoča, potrebno jih je samo izkoristiti in znati jih je treba izkoristiti. Pridobiti pa moraš tudi zaupanje lastnikov kapitala.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: Radi bi naredili formaliziran projekt, vendar še ni. Sestanejo se skupaj, ugotovijo, da se nekaj da narediti. Vodja projekta rinfuze se postavi razvojniki, vodja projekta razvoja embalaže je marketing (široka poraba), za uvedbo na trg pa je odgovoren vodja programa. Bolj govorim, kako mora biti, kakor dejansko je, ker to je pri nas še preveč v povojih. Kontrolne točke in preverjanje med razvojem novega izdelka je na ta način, da upoštevamo povratne informacije iz komerciala, včasih moraš veliko ponuditi, da malo dobiš (včasih za določenega kupca narediš veliko vzorcev, izbere jih pa samo nekaj, razviti so bili vsi).

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Ne kaj dosti. Ne delamo tega sproti. Gledamo skozi podatke kumulativne realizacije

enot mere. Vsak izdelek lahko gledamo, koliko razlike v ceni je prinesel, koliko izdelkov je bilo prodanih. V okviru podjetja že gledamo, ne plačujemo pa kakšnih dragih študij, ki jih delajo za to specializirana podjetja in kot to delajo konkurenti. Tudi reklamiranje lastne blagovne znamke je predrago glede na to, koliko ti prinaša. Tako da je vložek prevelik, da bi naredil blagovno znamko v Sloveniji pri poplavi teh tujih blagovnih znamk. Gledamo skozi to, koliko razlike v ceni smo pridelali za vsak izdelek posebej. Postavili pa bomo tudi normative, s katerimi bomo lahko ocenili stroške razvoja novega izdelka, koliko nas bo stalo uvajanje izdelka na trg, gledamo skozi razliko v ceni, po kolikem času se je promocija pokrila, in stroški razvojnika. Skozi to prizmo bi radi gledali. Razvojniki nam je fiksni strošek, ker je zaposlen pri nas. Treba pa mu je postaviti neke normative, treba je razviti neko kontrolo razvoja, koliko so uspešni, koliko je novih izdelkov razvil, koliko jih je bilo uspešnih na trgu. Ljudje morajo participirati na svoji uspešnosti – zato pa je potrebno razviti merila. Merila pa postaviš na ta način, da zagotavljaš sledljivost, koliko je delal in kakšen je bil efekt njegovega dela. Postavitev teh meril nas še čaka. Verjamem, da v drugih podjetjih so. To je tudi stvar zrelosti podjetja in dolgoročnega doslednega vodenja.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Mislim, da se nekje vidi, kako je z izdelkom od šestega meseca do enega leta po uvedbi na trg. Ali gledamo to skozi amortizacijo, ali skozi maso dodane vrednosti in skozi vložene razvojne stroške, bi se morali stroški izdelka, ki ga dela krizno vodeno podjetje, vrniti v čim krajšem času. Če začne prinašati dobiček med 6. in 12. mesecem, smo že kar zadovoljni. Je pa zagotovo smotrno stalno spremljanje uspešnosti novega izdelka in celotnega izdelčnega spleta.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Najbolje lahko oceni vodja prodaje, ki pravi: »V letu 2003 smo uspešno uvedli 41 novih izdelkov, ki predstavljajo 20 % celotne realizacije. 10 izdelkov je bilo za proizvodno porabo, 31 pa za široko porabo, od tega osem z našo blagovno znamko, 31 pa za trgovsko blagovno znamko. Vsi so se prijeli.«

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Če ne bi bili podjetje v kriznem vodenju, bi te stvari verjetno že uredili. Če bi imeli kritično maso izdelkov in solventnih kupcev, ki nam zagotavljajo tekoče pozitivno poslovanje, bi to sistematično na tak način začeli delati. Te sistematike še nimamo postavljene. S tem se ne moremo pohvaliti. Prodajniki približno vedo, kaj se jim z izdelki dogaja, vendar pa merila niso tako eksplicitno postavljena, da bi lahko postavili neke normative, v kolikem času se mora neka investicija povrniti. Vse se dela preveč na približno. Če pa bo podjetje dosti časa živelo, pa bomo zadevo naredili tudi v tej smeri.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih?

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: So bolj dobičkonosni. Praviloma je mlad artikel tisti, ki je pred drugimi, pred konkurenco. Tisto, kar je aktualno, ti bo prineslo več dodane vrednosti kot tisto, kar je molzna krava.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Deloma so bolj zahtevni. Ne gremo se bazičnega razvoja. Naši novi izdelki so bolj

aplikacije. Na tem področju je že vse znano; ni neka high tech tehnologija, je pa res, da so izdelki vedno bolj prijazni do okolja in uporabnika.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Pozitivno vplivajo.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: Z novimi izdelki z lastno blagovno znamko ohranjamo tržni delež, pri izdelkih s trgovsko blagovno znamko pa se nam povečuje, ker delamo namensko za naše kupce. Na račun novih izdelkov mislim, da se nam veča. Je pa res, da je stanje koncentracije na slovenskem trgu zelo kompleksno zaradi akvizicij. V nestabilnih tržnih razmerah je težko, nimamo ene pozitivne stvari, razen kapitalsko močnega lastnika, ki lahko našo izgubo pusti.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Našemu razvoju se bo vedno mudilo, ker nikoli ne bo imel projektov v predalu, kot jih imajo globalisti, ki delajo razvojne naloge za dve, tri leta naprej in delajo trende. Mi pa se odzivamo šele takrat, ko zadevo vidimo na policah. Niso pravočasno uvedeni. Vseskozi kasnimo. Problem pa je tudi, glede na želje trga, vzorci nimajo časa za celotno testiranje, predvsem staranje, kar potrebuje čas. Naredimo izdelek, za katerega se lahko pokaže, da ni stabilen, kar ni v redu. Od danes na jutri moramo razvijati.

V: Vpliv geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka.

O: Dostikrat razvijamo izdelke samo za en trg za znanega kupca. Poskušamo pa poenostavljati stvari v tej smeri, da minimiziramo število rinfuz. Delamo negativno selekcijo števila surovin, da zmanjšamo angažirana sredstva v surovinah in naredimo po logiki permutacije večjo fleksibilnost uporabe surovin.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Za sortiment široke porabe dostikrat glede na stanje po policah trgovin razvijamo kontraprodukte. Na industrijskem področju pa smo razvili pet izdelkov na pobudo kupca in kasneje trženja, vendar pa zdaj razviti izdelki čakajo in se ne potržijo. V prihodnje bi morali industrijskim programom dati več teže, ker smo tipično industrijsko podjetje in izdelki za široko porabo, ki trenutno predstavljajo glavnino realizacije, ne spadajo tukaj notri. Naš problem je neizkoriščenost proizvodnih kapacitet. Iz recepture in cene že vidimo včasih, da bo končna cena izdelka previsoka in moramo izdelek poceniti.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: Precej vpliva, je pa res, da mi do razvoja izdelka ne pristopimo tako sistematično glede na ihto, ki se vedno dogaja, ker je stalen pritisk iz prodaje, včasih tudi, če ni dobro, samo dajmo nekaj od sebe, ker kupec pritiska.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Novi trgi, razširitev izdelčne palete, na police iti pogledati, kaj naš kupec še nima pod svojo trgovsko blagovno znamko in mu to ponuditi. Želimo proaktivno nastopiti do naših kupcev, pomeni, da jim mi predlagamo, kaj naj še kupijo od nas in ne čakamo na njihovo povpraševanje, za doseganje tega pa moramo spremljati dogajanje na trgu in pravočasno slediti. Iščemo si še vedno identiteto in zato poskušamo naše izdelke narediti prepoznavne. Še vedno gradimo na prepoznavnosti lastne blagovne znamke, ki

pa nam ne zagotavlja kritične ekonomije obsega, da bi lahko proizvajali dovolj poceni izdelke. Potrebno pa bo, da prodaja, ki odpre razvojno nalogo, prevzame odgovornost, da bo res toliko prodala. Poleg tega pa je za to, da se na trgu govori o tebi, potrebno narediti nekaj drugačnega, nekaj odštekane. Karkoli, le da ni konvencionalno. Važno je, da si drugačen, ker potem vzbujáš pozornost. Če želiš spreminjati, moraš biti drugačen, če ne pa se prepustiš toku.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: Je, zagotovo.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: Se dostikrat zgodi v naši prodaji. Ta »halo efekt«.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji, površnost razvojnih aktivnosti, površnost uvedbe izdelka na trg.

O: Vse to.

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: Lahko je tudi to razlog, vendar bolj na začetku.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: Vedno smo imeli prekvalitetne izdelke in jih še vedno imamo. Potekajo aktivnosti zniževanja kvalitete, ker trg ne priznava višje kvalitete. Na široki potrošnji cena in reklama prodajajo izdelke.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovske potenciali.

O: Zelo pomembno, če si to lahko privoščiš. Znotraj poslovne skupine bi moral biti tudi razvoj strateška poslovna funkcija, da bi se znanje prelivalo znotraj skupine.

V: Opredeljena strategija izdelka in poslovna strategija.

O: Zelo pomembno.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: Želel bi, da tovrstno sodelovanje razraste v strateško partnerstvo po reproverigi. Ne samo, da da idejo, ampak da se čuti del projekta. Na industrijskih izdelkih je to samo po sebi umevno.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: Tukaj je potrebno imeti neko intuicijo, poznati je potrebno trg in pričakovanja kupcev in spremembe življenjskih navad. Mi smo premajhni, da bi imeli v predalih razvite izdelke, ki bi delali trende in bi jih uvedli takrat, ko bi bil trg pripravljen nanje. Pri nas je problem tudi majhnost trga in ogromna konkurenca. Naša domača konkurenca je zrasla na naši neuspešnosti. Običajno se v podjetjih lotijo tistih projektov, kjer ocenijo, da lahko v razmeroma kratkem času osvojijo kritično maso tržnega deleža za pokrivanje investicijskih stroškov poleg ostalih. Slovenski trg ni stabilen trg, je obdobje tranzicije, podjetja, ki tržijo po svetu, imajo v povprečju dokaj stabilne razmere, mi pa se moramo hitreje prilagajati kot konkurenca in še anulirati negativne vplive teh sprememb. Multinacionalke si lahko na določenem trgu privoščijo tudi »damping« ceno in na ta način majhne konkurente uničijo. V naši branži je v izdelke vloženega premalo znanja.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Zelo pomembna. Dnevna informatika, kjer vidiš trende, kaj se dogaja, s kazalniki uspešnosti. Aktualni informacijski sistemi so že toliko razviti, da prilagajaš poslovne funkcije informacijskemu sistemu. Včasih ima implementacija integriranih informacijskih sistemov v podjetje kot rezultat transformacijo poslovnih funkcij in poslovnih procesov, kar je dobro, saj je to v svetu preverjeno za tako velika podjetja. Gre za prilagoditev tistega, kar potrebuje manager v Ameriki, za upravljanje tvojega podjetja. Skozi informacijski sistem se krmili poslovne funkcije.

V: Podpora posloводства.

O: Je ključnega pomena.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Tudi zelo pomembno.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: Biti je potrebno fleksibilen, ker fleksibilnost pomeni vsečnost pri kupcu. Treba pa je biti tudi tog, ker če si tog, pa to pomeni optimizacijo proizvodnih stroškov. Fleksibilnost bi ti moralo zagotavljati skladišče, če si ga lahko privoščiš.

V: Motivacija prodajnega osebja .

O: Je zelo pomembna.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Poprodajne aktivnosti morajo biti. Kupcu moraš vse probleme razrešiti. Če izdelek ni v redu, ga moraš pobrati s polic, če gre za izdelke široke potrošnje, pri industrijskih kupcih pa tudi.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Naša rak rana je v trženju, ker ni dovolj inovativnega pristopa. Premalo so simpatično agresivni. Partnerju, kupcu je treba zlesti pod kožo z vsemi poprodajnimi in obprodajnimi aktivnostmi in zaradi tebe kupca ne sme boleti glava, streči ga moraš od spredaj in od zadaj, tebe mora odmisлити. Da mu rešuješ probleme. In našo trženje še ni takšno. Imamo še vedno avtohtone pristope, res pa je, da je tudi branža težka.

Globinski intervju 11

Kontaktna oseba: direktor področja trženje

Datum intervjuja: 11.8.2004, od 8.00 do 9.15

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1833
- Število zaposlenih (2004): 350
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): -5 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, države bivše Sovjetske zveze, bivša Jugoslavija, EU

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: Ločimo dve stvari – izdelki za široko porabo, in program za potrebe industrije, kjer je potrebno za potrebe posameznega uporabnika razviti izdelek oz. prilagoditi

obstoječega. Izdelkov, kjer bi odkrivali toplo vodo, je zelo malo. Danes smo lahko uspešen hitri posnemovalec globalistov, ne pa tisti, ki bi postavljali smernice in odkrivali nekaj novega. Na žalost velikokrat prepočasi prenašamo dobre rešitve globalistov v naše okolje in našo proizvodnjo. So določeni projekti, ki jih pozna razvoj. Pri nas je zelo težko stvari skoordimirati, pa sem menil, da zato, ker nismo več ločeni po profitnih centrih, ker je trženje izločeno ven. Ampak tudi, ko so bili v preteklosti pod enim šefom, ki je pokrival tako prodajo kot tudi trženje, ni bilo nič bolje. Ni nekih projektov v predalih, ki bi jih lahko uporabili. Sicer pa je ta centralna trženjska organiziranost prisotna dobre pol leta in v tem času nismo mogli pokopati kakšnih dobrih razvojnih projektov, ki bi se skrivali v predalih. Tukaj vidim en velik problem. Uporabnik je tisti, ki postavi zahteve, želje, potrebe in mi se potem temu prilagajamo. Nisem pa zasledil, da bi prišel nekdo bodisi iz razvoja, bodisi iz trženja in rekel, ocenjujem, da bo trend na področju premazov v prihodnosti takšen, dajmo to razviti. Kar pa se dogaja v razvoju, je pa usklajevanje naših izdelkov z zakonodajo. To delamo, ali hočemo ali nočemo, temu moramo slediti. Je pa pri nas premalo sodelovanja s potencialnimi uporabniki, da bi že od samega inštaliranja kapacitet sodelovali s kupci. Tukaj vidim možnost za v bodoče. Pri večini novih izdelkov gre za aplikativen razvoj in prilagajanje zahtevam uporabnika.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: Nimam informacij, ker je stvar razvoja, postaviti projekt. Kroženje informacij pri nas slabo funkcionira.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Zagotovo je eden od razlogov zmanjševanje vpliva teh izdelkov na okolje, se pravi upoštevanje nove zakonodaje, ki gre v smeri ekološko prijaznejših substanc v izdelku. Druga stvar je preživetje firme, čeprav nismo tržni vodje, ampak hitro sledimo in prilagajamo naše izdelke potrebam kupcev.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Gre za kombinacijo oz. sodelovanje med razvojem in tržniki. Sodelovanje je potrebno in mislim, da funkcionira. In ko je izdelek razvit, gre v poskusno proizvodnjo, testiranje in pošljemo uporabniku, ki izdelek preveri in potrdi, ali ne potrdi – v tem primeru gre v ponovitev zanke, dokler izdelek ni v redu in potem izpeljemo redno proizvodnjo. Uporaba medfunkcijskih timov je lepo zapisana, v zadnjem letu pa nisem bil vključen v kak tak projekt in niti ne vem, da bi bili moji ožji sodelavci iz trženja vključeni v to. Na papirju je, v praksi pa tega ni zaslediti. Načeloma da pobudo lahko za te time tržnik, ki dobi impulz s trga oz. je izdelek že na trgu, je že razvit in ga moramo samo hitro posneti. V takem primeru takih timov niti ni potrebno formirati. Tržnik direktorju trženja predstavi razloge za uvedbo novega izdelka, kaj bomo dosegli z njim, kakšen obseg prodaje, kakšno rast, kakšno pokritje; neke vrste ocena tržnega potenciala tega izdelka mora biti narejena, na osnovi katere se odločimo za razvoj in potem za trženje. Pri nas je zelo težko stvari skoordimirati med trženjem in komercialo. Uporabnik je tisti, ki postavlja zahteve, mi pa se temu prilagajamo. Ni pa primerov, da bi nekdo iz razvoja ali trženja rekel, ocenjujem, da bo trend v prihodnosti takšen, dajmo to razviti.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem?

O: Dobro sodelujemo s kemijskim inštitutom.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: V primeru resnega vodenja projekta je zadeva urejena in ena oseba to vodi. Kontrolne točke morajo biti v skladu s projektnim vodenjem, tudi termini, kjer se preverjajo doseženi rezultati, dogovarjajo ukrepi za odpravo pomanjkljivosti.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Ena stvar je za tiste izdelke, ki so bili narejeni na osnovi zahtev kupca – ali se dosegajo tisti parametri, tisti obsegi prodaje, tisto pokritje, ki je bilo na začetku predstavljeno in na osnovi česar smo se tudi odločili za to prilagoditev ali razvoj tega izdelka. Spremljamo doseganje napovedanih ciljev skozi realizacijo pri posameznem kupcu in tudi po izdelkih.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Sproti spremljamo. Vsak izdelek ima svojo življenjsko dobo, in v določeni fazi je treba ta izdelek nadomestiti. V tem času je kar nekaj zahtev trga, ki pospešujejo zamenjavo obstoječih ali pa uvajanje novih izdelkov. Trg nam narekuje, da smo na tekočem s temi zahtevami. Razvojni stroški so porazdeljeni na planiran obseg prodaje, ki ga bomo s tem izdelkom dosegli. Na začetku je ta obremenitev precej visoka, potem pa se skozi promet, življenjski cikel izdelka proporcionalno zmanjšuje. V začetni fazi, ko kupec zahteva nek izdelek sta samo dve alternativni: ali bomo mi to imeli ali ne, ne gre za razmišljanje, kdaj bomo nadoknadili stroške ali kdaj jih bomo prinesli noter stroške razvoja.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Za mene je uspeh vsakič, ko obstoječ izdelek pri določenem partnerju uspešno nadomestimo z novim izdelkom, ki ustreza spremenjeni tehnologiji uporabnika ali pa, ker preide na drugačen izdelek, da zadostimo tem njegovim zahtevam, in potem prodajamo ta izdelek naprej. Cilj je povečevati tržni delež, ki ga povečujemo bodisi z novimi kupci, novimi izdelki, in obstoječimi kupci, katerim želimo prodati več starih in tudi nove izdelke. To je miks, ki ga uporabljamo.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Prva stvar je ta, da mora biti izdelek sprejet pri kupcu, če je izdelek razvit samo za v predal, je stvar zelo narobe. Finančni cilji so vezani na obseg prodaje izdelka in prometa, ki ga dosegamo z določenim kupcem. Spremljamo na ravni izdelka oz. profitnega centra, ki ga prodaja. Število novih izdelkov spremljamo. Moram reči, da smo si zastavili, kako bi spremljali uspešnost novih izdelkov, obseg prometa, ki ga dosegamo z novimi izdelki; potem je bil problem definirati, kaj je nov izdelek in tukaj smo ostali na pol poti.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih?

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: Uspešen je takrat, če dosegamo tisti uspeh, kot smo si ga zastavili. Mi gledamo po pokritju, saj je pokritje tisto merilo, ki potrjuje uspešnost posameznega izdelka. Pri pokritju so velika odstopanja, krave molznice imajo visoka pokritja, dokler se jim ne izteče življenjska doba. Vmes uvajamo nove izdelke, ki so razviti za potrebe določenega kupca, vendar je potrebno imeti čisto tržni pristop. Konkurenca je v naši branži hudičevo aktivna in tržna cena je tisto, čemur se mi prilagajamo, potem je pa na naši strani, ali smo v stanju proizvesti določen izdelek po ceni, ki nam zagotavlja

ustrezno pokritje in tržno sprejemljivost. To se velikokrat pogovarjamo – nek izdelek lahko naredimo in trg te cene ne sprejme, ker izdelek nima neke večje uporabnosti za koristnike. Za doseganju boljše cene moraš izdelku dati tudi večjo uporabno vrednost. Odnos cena/kakovost.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Ne maram podcenjevati razvojno proizvodnega dela, ampak zdi se mi, da ni to neka visoka zahtevnost.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Novi izdelki zagotavljajo dolgoročen obstoj podjetja. Podjetje, ki dela samo na starih izdelkih, v današnjem času nima možnosti za preživetje.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Sem zelo zadovoljen, če proizvajamo v skladu z želenimi naročili kupcev, kar se pa tiče novih izdelkov, pa v skladu z dogovorom s kupci razvijamo nove izdelke.

V: Kako vpliva obseg trgov na rezultat projekta novega izdelka?

O: Različno; izdelki za široko porabo so razviti za trge bivše Jugoslavije, nekateri izdelki so razviti posebej za trge bivše Sovjetske zveze, izdelki za proizvodno porabo pa so izdelki, ki jih tržimo na vseh trgih. Je različen pristop, en izdelek bi morali ponuditi na vseh primerljivih trgih.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Mi želimo ravno to uporabljati v praksi, načelno se tega držimo ampak malo premalo izkoriščamo te možnosti. Zaznati potrebe kupcev in to aplicirati še na nekoga drugega, ki ga poznamo, in tako povečati gabarit prometa, ki smo si ga zastavili kot točko za presojo uspešnosti. Na osnovi potreb kupca, ki zahteva tak in tak izdelek, mi lahko to ocenimo tudi širše. Moje mnenje je, da bi v podjetju morali biti vsi tržniki, od receptorja in vsakega, ki se javi na telefonski klic. To je ogledalo hiše in vsak mora svojo storitev prodajati znotraj hiše, tržniki pa smo obrnjeni navzven. Ampak tega se premalo zavedamo, razvoj in prodaja sta tista, ki se čutita zavezana novim izdelkom.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: Več je aktivnosti, večja je verjetnost, da bo projekt uspel. Osnova bi morala biti nek poslovni načrt za določen izdelek, iz katerega bi bilo razvidno, kakšen je potencial trga, v kakšnem času, življenjska doba, kateri so kupci, kaj lahko dosežemo, kakšno pokritje, konkurenca, ki je že prisotna na trgu, oceniti možnosti, da konkurenčne izdelke nadomestimo z našimi. Odvisno od pristopa, če se boš bolj kvalitetno tega lotil, je bistveno večja verjetnost, da boš uspel, kot pa če volontersko pristopiš – tega pa je v našem podjetju preveč.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Izdelek za določeno aplikacijo, ki je že uspešen na nekem trgu, bi morali aplicirati še na druge trge. Poskušamo tudi obstoječe izdelke poceniti. V pridobivanju informacij od dobaviteljev, informacije v razgovoru s konkurenti, sejmi, kjer se lahko marsikaj novega opazi, je pa tam predstavljeno, kar na trgu že obstoji, ne moremo reči, da smo uspeli nekaj novega razviti, če naredimo zadevo, ki smo jo videli in prekopirali. Želimo biti hitri sledilec in z novostmi dopolnjevati sortiment izdelkov v ponudbi.

V: Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: Mislim, da znamo dobro oceniti kupčeve potrebe. Pri nas je to najbolj trdna orientacija za razvoj novih izdelkov. V primeru, da imamo jasno definirane kupčeve potrebe, znamo izdelek razviti. Če tega ne bi vedeli, lahko totalno zgrešimo.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: To je nevarnost; v takem primeru moraš zadevo preveriti še kje drugje.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji.

O: Tudi težave v razvoju so tiste, ki lahko onemogočijo razvoj nečesa. Je pa tudi problem to, da ne rečejo, oprostite, tega pa ne znamo narediti; lahko rečeš sam, ne morem, lahko pa v kombinaciji z razvojnimi inštituti; treba se je odločiti lahko ali pa ne; to je marsikdaj tudi neka stvar, da razvojniki delajo zato, da delajo.

V: Površnost razvojnih aktivnosti.

O: Se dogaja, ni pa to nekaj, kar je prevladujoče.

V: Površnost uvedbe izdelka na trg.

O: Tudi to je lahko problem, ker je slab pristop glede uvajanja novega izdelka, morda premalo skomercializiran izdelek, vprašanje potem, kako bomo to uspeli prodati v večjem obsegu in v skladu s pričakovanji, mora biti vse predvideno v poslovnem načrtu, ki je sestavni del projekta uvajanja novega izdelka

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: To nam ni problem, ker mi ne razvijamo izdelkov, ki jih ne bi bili v stanju proizvesti po tehnologiji, ki jo imamo.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih? Prvi prepoznan je kakovost izdelka.

O: Mislim, da je tukaj nekaj zelo pomembnega; mi velikokrat od kupcev poslušamo, cena ni pomembna, ampak vedno pa našo ceno primerjajo s ceno potencialnih ponudnikov, cena je osnova za nadaljevanje razgovora, kajti kupci pričakujejo, da je izdelek kvaliteten pri vseh; ni več kupcev, ki bi rekli, kakovost ni pomembna, važna je cena; kakovost mora biti; samo po sebi umevno, da je to prva stvar.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovski potencial.

O: Stroški razvoja so več ali manj fiksni – to so stroški zaposlenih, tako da ni nekih strašnih vlaganj v razvoj novih izdelkov, ravno zaradi teh aplikacij. Poleg tega je vlaganje v razvoj tudi izobraževanje razvojnikov – ga pošlješ na nek inštitut v tujino; tega mi ne počnemo; da se udeležujejo seminarjev, razprav in spoznanja prenašajo v podjetje.

V: Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija.

O: Večja je definiranost, večja je verjetnost, da bo razvoj in kasneje prodaja tega izdelka uspešna.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: Izredno pomembna stvar, ni pa edina. Danes ti kupec pove tisto, kar mu ponuja nekdo od naše konkurence in že to pomeni, da smo v zaostanku s konkurenco. Mi tržniki opazimo tisto, kar že je, lahko poslušamo probleme kupcev in razmišljamo o tem, kaj narediti, da bi njihove težave uspešneje reševali; gre za reševanje problemov kupcev.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: Pravočasnost se sledi glede na terminski plan.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: Zagotovo se to spremlja. Včasih nam malenkosti vplivajo na zadovoljstvo kupcev, mehke stvari; ti lahko izdelek fantastično razviješ, ampak so drugi, ki so naprej v fazi od razvoja, proizvodnje, skladiščenja in odpreme kupcu, vmes tisti moteči faktorji, ki dober izdelek lahko porušijo.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Mislim, da je to pomembna zadeva, da imamo to dobro narejeno; morda še celo premalo znamo uporabljati, ampak vsaka notranja služba mora prodajati tisto kar naredi, ne more informatika razviti nekaj in biti tiho, ampak mora izdelek, ki ga je razvila na osnovi nekih potreb in ocen uporabnikov, njim 'prodati'. To je problematično, potrebna so navodila za uporabo – trženje storitev tudi znotraj podjetja. Tržno obnašanje, ki ga moraš zaznati že pri vratarju.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Zelo pomembne so informacije od dobaviteljev strateških surovin, kar mislim, da mi znamo premalo uporabljati. Strateške surovine dobivamo od globalistov, ki dobavljajo tudi globalistom na področju novih izdelkov, in s pristnim odnosom in kontakti se da marsikaj od teh dobaviteljev izvedeti, kakšni so trendi. Mi smo zadovoljni, da kupimo poceni, da dobimo na odprto, drugi faktorji so bolj pomembni in veliko premalo izkoriščamo informacije, ki jih lahko dobimo od dobaviteljev. Avstrijski proizvajalec mi je rekel, da 80 % informacij dobi od dobaviteljev surovin, 20 % pa v inštitutu, s katerim sodeluje, sam pa se ukvarja z aplikativnim razvojem. Tukaj se mi zdi, da je neka niša, ki je popolnoma neizkoriščena.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: Naša želja je biti hitri sledilec in želje kupcev zelo hitro aplicirati v realnosti, spraviti na trg izdelek, ki ga trg zahteva. Mogoče hočemo biti celo prehitri, ne pretestiramo izdelka in potem čutimo posledice.

V: Motivacija prodajnega osebja .

O: Je zelo pomembna, imamo nov sistem nagrajevanja; vodenje s cilji, nagrajevanje skupin. Za tržnike ta sistem ni posebej dober, potrebno bi bilo sprotno stimuliranje in destimuliranje tržnikov in tudi razvojnikov – tukaj bi morala biti vzpostavljena korelacija med razvojem in prodajo.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Imamo komercialno tehnične predstavnike, ki poleg tega, da obiskujejo in prodajajo, nudijo tudi ustrezno tehnično podporo. Pojavlja se vprašanje organiziranosti, kjer mislim, da bi morali ta tehnični servis ustrezno organizirati, vendar ustreznega modela še nimamo.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Z razvojnimi inštituti premalo sodelujemo. Kjer pa že, pa je problem interne komunikacije, kako so bili ti projekti predstavljeni tržnikom, ali smo bili sploh informirani; ne, ne vemo niti, kaj razvoj dela. Razvit določen izdelek, kupca pa ni, ne vemo pa niti, kdo je dal pobudo za tak izdelek, za koga je bil razvit, pa je konkretno sodeloval inštitut. Za mene je najbolj pomembna splošna tržna naravnost podjetja, kvalitetni kadri, možnost stimulacij.

V: Kako je v vašem podjetju še možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

O: Ena stvar je intenziviranje trženja, več optimizma v ljudeh. Poleg tega je vlaganje v razvoj, izobraževanje razvojnikov, da bi od razvojnikov dobili večji učinek, kot ga dobimo. Premalo je sodelovanja s potencialnimi uporabniki že ob instaliranju njihovih kapacitet, tu so še možnosti za bodoče.

Globinski intervju 12

Kontaktna oseba: pomočnik predsednika uprave za trženje

Datum intervjuja: 11.8.2004, 12.00 do 13.30

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1923
- Število zaposlenih (2004): 760
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 9,4 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, države bivše Sovjetske zveze, bivša Jugoslavija, EU, Izvenevropske države

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: Ko sami razmišljamo o novih izdelkih, mislimo na tiste, ki so novi za naše podjetje.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Velikokrat se sprašujemo, kako zagotoviti rast podjetja oz. rast prihodkov. Rast prihodkov je brez novih izdelkov težja, kot je z novimi izdelki. Kadar govorimo o rasti, ki je predvidena v vsakem poslovnem načrtu, lahko govorimo samo o rasti trgov, ali pa rasti izdelkov, rast izdelkov je ena pomembna komponenta, ki jo ustvarimo – rast skozi nove izdelke. Drugo je konkurenčna pozicija; če nimaš novih izdelkov, je ne moreš niti zadržati, niti povečati tržnih deležev. Tretji razlog so zakonski predpisi, ki se spreminjajo in se jim moramo prilagajati. Četrta stvar pa je, da so nekateri naši kupci bolj ekološko osveščeni in moramo zaradi njih uvajati kakšne nove izdelke – to je lahko tudi dobra poslovna poteza, ker igramo na noto ekoloških izdelkov. Ko omenjam ekološki vidik, se menjajo cele garniture izdelkov, to je za nas, ki smo kemijska industrija, zelo pomembno. Cel sortiment se nam iz tega razloga popolnoma spremeni, čeprav je kombinacija zakonskih predpisov in osveščenosti potrošnikov pripeljala do smeri, v katero moramo iti z razvojem novih izdelkov.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Tržniki smo močno prisotni v razvoju novih izdelkov. Ideja lahko pride iz obiska sejma v tujini, ogleda maloprodajne trgovine s tovrstnimi izdelki v tujini in vidimo, da je nekdo od svetovne konkurence na nek način pozicioniral nek nov izdelek, prinesejo s seboj vzorec in ga v razvoju pogledajo, povedo svoje mnenje, koliko bi stal tak izdelek in če se oceni, da je neka niša na trgih, kjer delujemo, se v skupnem razmišljanju razvojnikov in tržnikov odloči, kako bo z izdelkom. Potem pa pride tehnični del razvoja. Pomembna faza je vsekakor tudi embalaža, predvsem pri izdelkih za široko porabo, blagovna znamka, pomeni več kot sam tehnični del izdelka, vsebina. Gre za

konzervativne kupce, kar se blagovnih znamk tiče, ki so zvesti blagovnim znamkam. Ker se za tovrstne izdelke ljudje odločajo na 3 – 4 leta, kupijo tisto, kar poznajo ali pa je zelo intenzivno reklamirano v medijih. Pri tovrstnih izdelkih je dosti tradicionalizma in lojalnosti blagovni znamki.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Merjenje uspešnosti se v glavnem dogajajo tako, da se pogleda, koliko je v časovnem okviru po uvedbi na trg, za nek izdelek bilo prodaje: po količini in po vrednosti, po razliki v ceni. To se potem primerja z marketinškim vložkom, zagonskimi stroški, tako da se približno vidi, v kakšnem časovnem okviru se pokrije nek začetni vložek. Je pa to včasih zelo težko meriti, ker če gremo v promocijo novega izdelka, ga na trg uvedemo pod že obstoječimi blagovnimi znamkami in ni možno pripisati vse tržne aktivnosti samo tistemu enemu novemu izdelku, ker vedno reklamiramo blagovno znamko in s tem celo skupino izdelkov pod tisto blagovno znamko. Če pa bi vso tržno investicijo pripisal samo novemu izdelku, bi lahko zaključili, da se stroški povrnejo v nekem daljšem časovnem obdobju, marketinška akcija pa seveda pripomore k boljši prodaji celotne skupine izdelkov. Uspešnost merimo preko prodaje posameznih segmentov široke porabe; imamo po trgih kar dobro ocenjeno, kakšen je naš tržni potencial in če uvedemo nek nov izdelek, znamo zelo dobro oceniti, koliko tržnega potenciala določenega tržnega segmenta je zavzel. Kriterij je predvsem prodana količina, vrednost, predvsem pa razlika v ceni, ki jo je izdelek ustvaril in primerjava na vložek, ki smo ga imeli; druga zadeva pa je tržni delež, ki si ga je nov izdelek priboril. Naši kupci so dosti tradicionalni in če jim nekaj ponudiš, ne verjamejo vedno, da je to najbolj optimalno za njih, vztrajajo pri klasičnih rešitvah. Da bi merili tržno uspešnost nekaterih zelo novih izdelkov po tem, koliko zavzema celotnih nakupov, ne bi nikoli ugotovili, da je izdelek uspešen, ker je na naših trgih potrošnja tovrstnih izdelkov še precej majhna. Takrat je potrebno postaviti bolj objektivne kriterije. Včasih je pravi kriterij tudi, kaj je napram tebi naredila konkurenca. Če si si uspel v tržni niši odrezati večji kos trga, lahko rečeš, da si uspešen. Če pa je bila v taisti tržni niši konkurenca hitrejša in boljša, pa ni pomembno, ali je boljša zaradi blagovne znamke, tehnologije. Potem ne moreš reči, da je izdelek uspešen. Kriteriji so lahko različni glede na različne situacije.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Za tiste izdelke, kjer ni skokovitih preskokov, kjer se ne menja tehnologija, kjer se v glavnem obstoječe ideje, ki so že na trgu, prenese v naše podjetje in se to povzame, naredi nov izdelek, se ga uvede na trg; tam se zelo hitro vidi, ali si naredil dobro potezo, ker je trg že pripravljen za določeno cenovno ali kvalitetno raven izdelka ali skupek obeh teh dejavnikov ali zraven še kakšna promocija. Se pravi, da je bil nek marketinški miks narejen in zelo hitro, po eni sezoni že oceniš, ali si v nekem pravem trendu in ali lahko računaš na nek uspeh ali ne. Naš posel je zelo sezonski, tako da po eni sezoni se že da oceniti. Pri izdelkih, kjer pa je sprememba tehnologije, tam se pa po eni sezoni ne da, in če trg ni pripravljen, se niti po parih sezonah ne da oceniti, ali si naredil uspešen ali neuspešen izdelek. V tem segmentu moraš biti prisoten, ker veš, da vsi lovijo trend in počakati in zoreti skupaj s kupci. Če bi ocenjevali po dveh, treh letih bi morali vsi slovenski in tudi tuji proizvajalci, ki so prisotni na naših trgih reči, da so na teh trgih neuspešni; zato je bolje v takih primerih ocenjevati relativno na konkurenco,

koliko si uspel s svojimi izdelki v primerjavi z istovrstnimi izdelki konkurence. Za prvo skupino velja, da bi morali ti izdelki prinašati dobiček v treh letih. Za te, ki se tehnologija menja, pa lahko traja tudi pet do deset let. Je tako dolg cikel po eni strani zato, ker se zakonski predpisi ne menjajo tako hitro, zdaj pričakujemo, da se bodo hitreje po vstopu v EU in po drugi strani je ozaveščanje kupcev glede ekoloških standardov zelo počasno. Ne moremo pričakovati, da bodo ti širokopotrošni izdelki prinašali dobiček čez tri leta. Zadovoljni bomo, če bomo na trgu s precejšnjim deležem, ko bodo predpisi nuja. Samo precejšnji delež pa ti lahko prinese tudi dobiček. V naši dejavnosti velja, da lahko računaš na dobiček samo na tistih trgih in v tistih segmentih, kjer si prvi in drugi in še eventualno tretji.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Precej novih izdelkov, modifikacij izdelkov imamo, tako da ocenjujem, da je polovica uspešnih. Ti segmenti so po številu izdelkov precej bogati in se tudi precej menjavajo, rojevajo se novi, čisti se sortiment. Prava ocena bi bila raje manj kot polovico kot več kot polovico. Seveda pa je potrebno kupcu ponuditi celo paleto izdelkov v nekem obsegu in če bi šel strogo računati ekonomske vidike posameznih izdelkov, nekih 30 % ni profitabilnih. Ampak, če tistih 30 % ne bi imeli, tudi ostalih 70 % ne bi nosilo dobička, ali pa bi ga nosilo manj. Zato raje nudimo celotno paleto.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Moram reči, da bi imeli kakšna merila zapisana, jih nimamo. Zavedamo se pomembnosti trendov, ki so v industriji in vemo, da jim moramo slediti. In dolgoročno merilo je, da si boljši od konkurence. Od kratkoročnih pa, kar sva že govorila, od prodane količine, vrednosti, razlike v ceni in iz tega ven dobički, ki pokrivajo fiksne stroške. Na razvojnih konferencah se razvojniki predstavijo in se meri število uspešno izvedenih projektov, držanje predvidenih rokov. Na ta način spremljamo, koliko je bilo projektov. Dostikrat pa so ti razvojni projekti delani tudi na zalogo, ker tudi morajo biti. Za določene izdelke ocenimo, da je še prezgodaj, ali pa je konkurent že toliko na tej niši naredil, da ne bi bilo smotno kaj narediti, ali pa na tem trgu ne bi bilo smotno, drugega pa še nismo odprli in bi bilo šele takrat, ko tega odpremo. Nekateri stvari vedno čakajo. Pri izdelkih za proizvodno porabo je to še toliko bolj pomembno, ko imajo kupci različne tehnologije in moraš imeti za oba primera pripravljene odgovore, pa morda določen trenutek enega še ne potrebuješ, zato mora biti na zalogi, da ga lahko hitro ponudiš. Merjenje števila uspešno opravljenih razvojnih nalog je eden od kriterijev, ki se implicitno uporablja v podjetju. Ni nikjer zapisan, ampak se meri in se dela revizija tega.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih?

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: Pri izdelkih, ki jih trg že dobro pozna je hitrejši uspeh, hitrejši dobiček, hitrejša povrnitev začetnih stroškov. Dočim tam, kjer si uvajalec na trg, pa po pravilu traja dlje, vendar pa če si pri tem uspešen (prava niša, pravi cilj,..), pa dolgoročno prinese večji uspeh kot pri prvi skupini. Ker če kasneje začneš, praviloma nimaš niti največjega tržnega deleža. Če pa si prvi in si začel delati na prav način in so se vsi elementi izšli, kot si pričakoval, potem imaš tudi največji tržni delež, ki ti prinese največji uspeh tudi dolgoročno. Po kratkoročnih merilih je prva skupina bolj

uspešna, če pa si inovativen, si praviloma bolj uspešen.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Praviloma so nove generacije izdelkov, za katere pravimo, da so tehnološko naprednejši, tudi težje za izdelavo in hkrati tudi bolj zahtevni za aplikacijo pri kupcu. To je tudi en razlog, zakaj se potrošniki težje odločajo in novi izdelki običajno ne dajejo tako dobrih rezultatov kot pri tradicionalnih, kar je še dodaten razlog, da se kupci ne odločajo za nakup. So bolj zahtevni in z vidika izdelave in z vidika aplikacije. Vse poenostavitve, ves razvoj gre v smeri, da bi bilo čimbolj enostavno, da bi se dalo lahko narediti, lahko aplicirati. Vendar vse stvari tudi v surovinski kemiji niso dozorele, da bi se to dalo narediti. In tudi razvoj na dobaviteljski strani gre v tej smeri, da bi nam olajšali in formuliranje in izdelavo te nove generacije izdelkov.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Na dolgi rok brez novih izdelkov podjetju ne bi šlo dobro. Če v nekem trenutku ne bi šli v razvoj določenih popolnoma novih izdelkov za enega od naših segmentov, sedaj sploh ne bi mogli prodati nobenega izdelka, ker so se zahteve kupcev zelo razširile, popolnoma se je zamenjala generacija izdelkov, zahteve po izgledu so se povečale in tudi kakovostne zahteve so večje in, če ne bi imeli teh novih izdelkov, bi bili v tem segmentu popolnoma nekonkurenčni, kar bi pomenilo, da bi imeli pol manjši dobiček samo zato, ker tega sortimenta ne bi imeli. Je pa to sortiment, ki je pri nas prisoten 3 – 4 leta in je v tem času doživel relativen uspeh.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: V določenih segmentih ga z novimi izdelki ohranjamo, v določenih pa povečujemo. Na določenih trgih pa smo ga celo povečali, ker nekateri domači proizvajalci na teh trgih niso sledili trendom. Pri izdelkih za široko porabo bolj velja, da smo tržni delež povečevali. Ker so tako različni segmenti, bi se težko odločil ali tržne deleže večinoma ohranjamo ali povečujemo – oboje, ker je odvisno od segmenta in od trga. Segmenti pa so različni, ker pokrivamo od široke porabe do proizvodne porabe vse. Na določenih segmentih se v nekih letih bolj radikalno spremeni tehnologija, potem sledi 10-letno obdobje manjših sprememb potem pa spet bolj radikalno. In če v trenutku, ko se tehnologija bolj radikalno spremeni, ne slediš, če tega nimaš, ne moreš prodajati. Je kombinacija majhnih korakov in večjih sprememb in ko so večje spremembe, moraš popolnoma nadomestiti, kar si imel, in če tega nimaš lahko čisto padeš ven iz določenega segmenta, izgubiš tržni delež. Pri majhnih korakih pa gre za prilagajanje specifičnim zahtevam manjših uporabnikov in na ta račun lahko za kakšno odstotno točko popraviš tržni delež.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Včasih tudi kaj čaka na kupce. Časovna učinkovitost je zelo pomembna za izdelke za proizvodno porabo, kjer moraš spremljati tudi potrebe kupca in kako se bo prav njemu spreminjala tehnologija. Kaj bodo njegovi kupci zahtevali od njega; ta veriga pride od dveh korakov naprej in, če ne spremljaš teh dveh korakov naprej, lahko ugotoviš, da mora tvoj kupec čez noč zamenjati nek izdelek, ti ga pa nimaš za ponuditi. Predvideti je potrebno, kaj se pri kupcu tvojega kupca dogaja – to je velikokrat zelo pomembno, da spremljaš dogajanje po oskrbni verigi naprej, tudi z

vidika zalog izdelkov in surovin, da lahko pravočasno odreagiraj. Včasih pa tudi kupca pripravljaj in izobražuješ o novih trendih in ti je s tem tudi bolj lojalen, ker v tebi vidi vir informacij. Velikokrat opažamo, da s kakšnimi zadevami zamujamo, ker nismo zadosti resno jemali kakšnega trenda. Pri določenih skupinah izdelkov smo ugotovili, da bi morali kakšne dve, tri leta prej potegniti kakšne odločitve.

V: Vpliv geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka.

O: Zagotovo je bolj dobičkonosno, da greš z istim izdelkom na čim več trgov. Če se le da, gremo tja, kjer so podobne zahteve trga, z istim izdelkom. Vedno pa se to ne da, češki trg je zelo napreden kar se tiče ekoloških predpisov. Nekaj kar v Sloveniji, na trgih bivše Jugoslavije še zdaleč ni bilo zahtevano, češki trg zahteva, tako da je za češki trg potrebno dostikrat določene stvari prej uvesti, ker sicer pri projektih padeš ven. Drugi primeri pa so tam, ko so cenovno bolj občutljivi trgi. Na široki porabi ruski trg, če nimaš izdelka na precej nizki cenovni ravni zaradi nizke kupne moči, ki je tam, ne moreš računati, da boš neke večje volumne bolj naprednih izdelkov prodal, tako da smo morali za ruski trg prilagoditi nek ožji sortiment izdelkov, na drugi ravni. Eno je cenovna prilagoditev, drugo pa je inovativna prilagoditev trgom, naprednejšim zahtevam trga. Velikokrat je cenovna prilagoditev zelo pomembna, ker veliko delamo z vzhodnimi trgi. Čeprav na zahodnih trgih tudi obstaja nizkocenovni segment za široko porabo pod trgovsko blagovno znamko, ki je praviloma nižje cenovne ravni in je potem na proizvajalcu, da se temu prilagodi, ker pogoji so definirani (ciljna cena, precejšnja marža za trgovca). In če želimo zagotoviti ceno in maržo, ki jo želi trgovec, vidimo, da standardni izdelki običajno tega ne prenesejo in je izdelek potrebno prilagoditi tudi kvalitetno.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: V glavnem se dela na izmenjavi mnenj v dislokacijski verigi. Osnova so videne stvari pri konkurenci v glavnem po zahodni Evropi. Na ta način se zbirajo informacije, v razvoj česa naj se usmerimo. Pri izdelkih za proizvodno porabo je test pri industrijskem kupcu in ocena tega testa po več kriterijih – po aplikativnih kriterijih, samega izgleda, končnih lastnostih. Pri izdelkih za široko porabo pa se poslužujemo mnenja neke vrste zgodnjih kupcev, profesionalcev, ki jim damo izdelke za testirati, imamo nek vprašalnik. Tega se poslužujemo ob vsakem novem izdelku. Od njih dobimo povratno informacijo – pisno ali ustno. Ta način testiranja se nam je pokazal ne samo uspešen in celo nujen zato, da se neke lastnosti, ki jih v laboratoriju ne moremo izmeriti, preizkusijo v praksi. To se je zelo uveljavilo. To je referenca za nadaljnje kupce in tudi zagotovilo nam, da je izdelek res dober, mi smo bolj gotovi, zaupamo v izdelek in je s tehničnega vidika sprejemljiv. In potem se dela še na marketinškem vidiku. Če ne zaupaš v tehnične lastnosti izdelka so tukaj kakšne omejitve in težja je potem nadgradnja in doseganje nadgradnje. Mislim, da je razvoj stvar celega podjetja, zagotovo pa sta bolj izpostavljeni prodajno-trženjska in razvojna funkcija. Razvojna velikokrat prej zazna neke trende in tehnološke spremembe, trženjski del pa prinaša informacije iz distributivnih kanalov, spremlja konkurenco. Zato je dobro, da se na začetku srečajo tržniki in razvojniki, da je hitro narejena prva ocena, ali je ideja na mestu ali ne in ali je za narediti naslednji korak. Prva ocena je velikokrat tudi kritična, ali se o nečem sploh razmišlja naprej ali ne.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: V glavnem se izkaže, da pride do napake, če kaj izpustimo, sploh npr. testiranje pri uporabniku. Uporabniki z neko lastnostjo niso bili zadovoljni in potem ni bilo pričakovanega trenda prodaje, zato te faze ne izpuščamo več. Mogoče pa spuščamo kakšno drugo fazo, npr. oceno velikosti tržnega segmenta, velikokrat ne znamo dobro oceniti, tako da gremo tudi brez neke zelo eksaktne ocene. Nekaj teh faz pa vedno izvedemo, saj smo ugotovili, da so ključne, in njihov strošek daleč daleč odtehta korist.

V: Kje vidite možnosti za večji uspeh novih izdelkov?

O: Možnosti so novi trgi. Praviloma so ti kupci navajeni na določeno kvaliteto vodilne blagovne znamke na tem trgu. Če se prilagodiš tej kvaliteti v tem spletu, ki je tam, je večja verjetnost, da v že uveljavljenih izdelčnih skupinah hitreje uspeš. Druga stvar je pri novih tehnološko naprednejših izdelkih, da te trende hitreje zaznaš in jih spraviš v razvojno proceduro. Pravočasno zaznavanje, pravočasne informacije s trga, v katero smer se kakšna tehnologija razvija, so ključnega pomena in hitra reakcija na te informacije, da znaš oceniti, ali je to res nek izdelek, iz česar nekaj bo. Praviloma je bolje, da narediš kakšni dve napaki in narediš kakšno stvar, ki je morda ne rabiš, kot pa, da nečesa ne narediš in ko se pokaže, da bi bilo dobro, da bi jih imel, jih nimaš. Imamo precej veliko razvojno ekipo, kar se nam je pokazalo za dobro, predvsem v kombinaciji dela na trgu – naši inženirji gredo tudi k našim industrijskim kupcem, tako da imajo kontakt s trgom, niso odmaknjeni in sami začutijo, koliko je nekaj treba hitreje narediti in premakniti, da se neki trendi dogajajo hitreje, kot si morda mislijo, če opazujejo samo iz laboratorija. Prisotnost razvojnih inženirjev na trgu in poboljšanje tega kontakta razvojnih inženirjev s trgom je ena bistvena prednost pri hitrih reakcijah. Naš razvoj ni usmerjen strogo v raziskave in ne dela po inštitutskih principih, ampak je zelo tržno usmerjen v dejanskem kontaktu s trgom. Poboljšanje tega kontakta je ključnega pomena za sledenje trendom in ustvarjanje pravih novih pogojev. To v zadnjih letih ni več naš problem, veliko smo naredili na tem, včasih že celo do te mere, da se nekateri razvojniki že bolj posvečajo nekim trženjskim aktivnostim kot razvojnim in lahko pride tudi že do proti učinka, ker potem nima toliko časa za razvoj in določeni projekti zato niso hitro speljani. Pametno ravnotežje med enim in drugim mora biti.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: Je lahko. Velikokrat se v razgovoru s partnerjem pokaže neka potreba po nekem izdelku. Potenciala se ne da vedno prav oceniti in potem se izkaže, da je bil potencial precenjen, da je sicer neka potreba bila, ne pa tako velika kot smo v prvi fazi mislili, da je.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: To se velikokrat pokaže ob pomanjkanju določenega izdelka, takrat ko nekega izdelka nimaš na zalogi, izdelka, ki so ga sicer kupci navajeni kupovati. Takrat se praviloma pojavlja veliko več povpraševanja, kot je realnih potreb. Pri ideji gnani s strani trga pa je zelo podobno, ko se »halo efekt« povpraševanja, ko se povpraševanje izrazi v večji meri kot je realna potreba.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji.

O: Težave pri razvoju so včasih, tudi če je bil izdelek testno preizkušen pri kupcih, se pokaže pri večjem številu kupcev in več realnih okoliščinah potem, ko je bil izdelek

že uveden na trg, neke defekte. Tudi ta trditev v določenem deležu drži.

V: Površnost razvojnih aktivnosti.

O: Velikokrat drži to, da nekdo naredi formulacijo izdelka, ki je po nekih kemijskih karakteristikah tak, kot bi moral biti in se šele čez čas pokaže, da v nekih aplikativnih lastnostih pa ni tak, kot si ga je kupec predstavljal. Določena lastnost je za različno aplikacijo različno pomembna, za neko aplikacijo kupec ne bo zadovoljen, drugje bo pa v redu. Isti izdelek za dve različni uporabi. Razvojniki misli, da ga je dobro naredil, je pa v resnici za eno uporabo dober, za drugo pa ne in to se lahko pokaže po dveh letih, ko pride glas s trga, za tale namen uporabe pa vaš izdelek ni pravi, je pa boljši tale od konkurence. Izdelek se lahko že nekaj časa prodaja, pa šele po dolgem času od nekih potrošnikov izveš za določene pomanjkljivosti. Sploh kupci izdelkov široke porabe ne reklamirajo izdelka, ampak samo vzamejo nekaj drugega, ker imajo s tistim boljše izkušnje. Pravilo, da večina reklamacij ni prijavljena, absolutno drži.

V: Površnost uvedbe izdelka na trg.

O: Tudi to je, če v prodajni ekipi ni dosti pozornosti posvečene uvajanju. Tudi če prodajna ekipa ni zadosti motivirana ali pa zadosti obveščena, ali pa ne prenesejo zadosti informacij naprej – kakšen je sploh namen tega izdelka, kakšne so prednosti, za koga je izdelek namenjen ... Če te pripravljalne faze ni, se velikokrat tudi izgubi, ker ga prodajnik tudi vzame kot enega izmed mnogih. V paketu s stotimi pa ni dovolj, ker nov izdelek potrebuje neko dodatno pozornost, napoved, dodatno tržno aktivnost. In če to ni narejeno, je praviloma vzrok, da izdelek ni uspešen, kot bi moral biti. Tudi če ga sama blagovna znamka vleče naprej, se lahko izgubi, utopi v množici izdelkov znotraj te blagovne znamke. Tako da je priprava prodaje ob uvajanju novega izdelka ključnega pomena.

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: Tudi. Vsi ti primeri so se nam že zgodili. Nova tehnologija in večje zahteve – nam ni takoj uspelo, smo morali veliko sarž uporabiti za druge namene, preden smo sploh uspeli narediti pravi izdelek. Praviloma kadar tehnologija izdelave ni klasična in se zahtevajo novi, modernejši stroji, lahko to zamakne uvedbo na trg tudi za pol leta, eno leto. Tudi to se lahko zgodi, da ko je razvojniki že vse razvil, ko je aplikator že stestiral in ugotovil, da ga ne moreš narediti, da ni tehnološki izdelek, da ni ponovljivosti. V veliki sarži se ne dela isto kot v mali sarži.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: Mislimo in to imamo tudi zapisano v nekih dokumentih, ko smo delali SWOT analizo pri kupcih, da je ena ključnih prednosti, da znamo za pravo ceno narediti dober izdelek. Mislim, da za vse segmente, ki jih pokrivamo, ta opredelitev velja. Mogoče ne znamo iztržiti visoke dodane vrednosti v nekem zelo visokem cenovnem razredu, nismo pa tudi stroškovno zelo učinkoviti, da bi rekli, to pa znamo zelo poceni narediti. Znamo pa najti pravo razmerje med ceno in kvaliteto, kar so kupci tudi prepoznali. Dejansko to velja za vse segmente. Nikjer nismo na neki vodilni cenovni ravni, niti na nizki cenovni ravni, povsod imamo neko ravnotežje med kvaliteto in

ceno.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovskega potenciala.

O: Kadrovskega potenciala je zagotovo dejavnik, da so izdelki uspešni in je kar močan z 80 inženirji, tako na razvojnem kot tudi na tržnem delu.

V: Opredeljena strategija izdelka in poslovna strategija.

O: To je dosti nova stvar za nas. V zadnjem času tudi tako delamo, da vnaprej zapišemo cilj projekta, kjer opredelimo ciljno cenovno skupino, ciljni segment, ciljni trg, ocenimo volumen. Nekaj parametrov skušamo že vnaprej zapisati, tako da so neki vhodni parametri, da tudi razvoj lažje dela, stroški, neka proizvodna cena, da razvojniki že na začetku ne starta previsoko s stroški ali pa prenizko s kvaliteto. Kakor še pet let nazaj nismo toliko pozornosti posvečali temu, v zadnjem času, ko je projektov veliko število, pa smo bili prisiljeni selekcionirati. Selekcija pa je ravno ta vnaprejšnja definiranost projekta. V glavnem so projekti čedalje bolj definirani, čedalje več parametrov vključujejo, ker potem je tudi lažje spremljati uspešnost glede na načrtovano.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: To je, seveda.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: To sva že rekla.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: To sva tudi že rekla.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Pred nekaj leti smo uvedli centralni informacijski sistem, ki ga tudi razvojniki uporabljajo kot svojo bazo za razvoj novih izdelkov, recepture, kalkulacije, baza podatkov je čedalje bolj integrirana v celovit informacijski sistem, ki je po določenih ravneh dostopen tistim uporabnikom, ki podpora potrebujejo, tako da dejansko kadarkoli lahko pridem do vseh informacij o stroških, kalkulacijah in isto velja za nove izdelke. V sami razvojni fazi bo verjetno sčasoma tudi čedalje več tega »inputa«. Dosti uporabljamo bazo podatkov, kadar analiziramo konkurenčne izdelke, vse instrumentalne metode temeljijo na teh bazah, tako da je detekcija surovin v konkurenčnih izdelkih dokaj enostavna. Brez informacijske podpore si analize konkurenčnih izdelkov ne moremo predstavljati, oz. bi bila bistveno bolj zamudna, kot je.

V: Podpora posloводства.

O: Posloводство pri nas zelo vzpodbuja te nove izdelke, ker se zaveda, da brez njih dejansko odpademo, predvsem na tehnološko zahtevnejših segmentih. Smo pa tudi ugotovili, da brez partnerjev, ki imajo večje raziskovalne oddelke in večje budgete za razvoj, se pravi brez strateških partnerjev (avtomobilska industrija – prva vgradnja), sami ne bi mogli slediti tem trendom in smo se zato tudi odločili za strateškega partnerja.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Velikokrat prav dobavitelji prinesejo informacije o novih izdelkih. Tudi pri njih opazamo, da se marketinški nastop do nas kot strank izredno popravlja, oni dejansko vidijo svojo priložnost v tem, da že nam pokažejo, kje lahko marketinško

pozicioniramo kak izdelek. Velikokrat oni nosijo ideje z nekih drugih trgov, povedo o primerih konkurence, ki so z njihovo surovino naredili tak in tak nov izdelek, ki se je izkazal za dobrega na kakem segmentu. Velikokrat so tudi oni aktivni promotor nekih idej, jasno z razlogom, da lažje nekaj prodajo, ker če ne bi poskušali diferencirati, bi se to izgubilo v množici ponudbe, ki k nam dnevno prihaja. Ali pa uporabljajo tudi neko kreativno obliko prodaje njihovih surovin. Na tem področju se zelo izpopolnjujejo, tako kot se mi na naši prodajni strani, se oni na naši nakupni strani.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: Pred štirimi leti smo naredili petletni načrt razvoja novih izdelkov, kjer so bile zelo detajlno definirane razvojne naloge. Sledili smo tistim razvojnim nalogam, hkrati pa naredili še množico drobnih prilagoditev, ki praktično vsakodnevno prihajajo iz naših aparatov. Imamo množico izdelkov, sploh za industrijske kupce, ki se razlikujejo po eni, mogoče dveh karakteristikah. Čisto fizikalnih, sploh ne kemijskih, v smislu adaptacije, ki pa velikokrat pomeni, da ne bi prodali, če tega ne bi naredili.

V: Motivacija prodajnega osebja.

O: Dejansko je motivacija prodajnega osebja, kot sva že govorila, ključnega pomena z isto težo kot razvojnika. Prodajno osebje mora imeti dober input informacij o ciljih, ki jih želimo s tem novim izdelkom doseči. Mora imeti sistematiziran nabor informacij, ki jih mora prenesti naprej kupcu, kaj mora pri določenem izdelku poudarjati, ne sme se prepustiti naključju oz. njegovemu izboru, kaj bo on o izdelku povedal. Sicer te informacije napram tretjim niso konsistentne in vodijo v neko konfuzijo kupcev. Po drugi strani pa neka motivacija v smislu nagrajevanja ob uspešni uvedbi, prodajnih rezultatih, tako nagrajevanje razvoja in tržnikov se je v praksi uveljavilo.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Tehnična podpora industrijskim kupcem je neobhodno potrebna. Mi imamo cel nabor inštruktorjev, ki so porazdeljeni na to, kakšne kupce spremljajo. Večje kupce enkrat tedensko, manjše manjkraj, odvisno od zahtev. Pri komuniciranju s kupci izdelkov široke porabe prakticiramo storitve svetovanja v večjih prodajnih centrih, da niso prepuščeni samo navodilom na embalaži in besedam prodajalca. Je pa v industriji tehnični servis relativno bolj pomemben kot pa pri široki potrošnji.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Mislim, da smo šli v glavnem vse skozi. Mogoče nismo dosti poudarili, da je zelo pomembno, da za izdelkom stoji nekdo, ki vse skupaj vodi kot nek projekt, neko vodstvo, ki motivira vse ostale. Za pomembne projekte je to direktor podjetja, ki stalno nadzoruje in daje vedeti, koliko je nek projekt pomemben, da se čim hitreje pripelje do konca. Za manj pomembne projekte so to direktorji profitnih centrov. Za vsak projekt je predpisano, da za njim stoji neka gonilna sila, ki ga pelje naprej preko vseh faz, ker drugače v povprečju ljudje paralelno delajo na več projektih, operativnih nalogah, ki dnevno vzamejo veliko časa in če za projektom uvajanja novega izdelka ne stoji ena oseba z imenom in priimkom in vso energijo od začetka do konca, potem praviloma taki projekti niso uspešni in zvedenijo v neki povprečnosti, večkrat pa v podpovprečnosti.

Globinski intervju 13

Kontaktna oseba: direktor podjetja

Datum intervjuja: 11.8.2004, 14.00 do 16.00

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1920
- Število zaposlenih (2004): 700
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 0 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, bivša Jugoslavija, EU, države bivše Sovjetske zveze, Izvenevropske države

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: Razvijamo izdelke, ki so izboljšave, pa tudi s patenti. Ne inoviramo izdelkov, ki bi bili čisto novi, ampak inoviramo izboljšave, lahko v proizvodnem procesu, ki nam omogočajo industrijsko proizvodnjo teh izdelkov. Nekateri od profitnih centrov pa razvijajo tudi izdelke po želji kupca. Seveda so tovrstni izdelki redki, večina je razširitev skupin izdelkov, adaptacije, sprememba detajlov, dodatne oblike, dodatne dimenzije.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: V lanskem letu je bilo 34 skupin novih izdelkov. Vsako leto je približno enako. V bistvu se zelo pazi, kaj se naredi, ker naši novi izdelki so velikokrat povezani z novimi investicijami, tako da je delež uspešnosti zelo velik, minimalno je takih, ki ne bi bili uspešni, nekaj odstotkov, ko se kak kupec premisli. Ne gremo investirati, da bi nekaj imeli na zalogo. Pri vseh investicijah morajo prinesiti elaborat, da se sploh odobrijo sredstva. Vsaka investicija (90 % sredstev) gre preko posloводства.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Za nas je dolgoročno preživetje podjetja ključnega pomena, pomembno nam je tudi, da imajo ljudje zaposlitev. Vse je v funkciji tega, da se podjetje na dolgi rok obdrži. Koncu koncev smo s strani nadzornega sveta zadolženi, da tudi kratkoročno profitabilno poslujemo, ne samo dolgoročno. Tako da smo razpeti na obe strani, ampak dolgoročno je bolj pomembno. Izdelki potrebujejo kar precejšnjo investicijo.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: To je vedno timsko delo. Ideje sicer lahko prihajajo iz različnih virov, implementacija in sam razvoj pa brez timskega dela ne gre. Treba je videti marketinško, ali gre za veliko število uporabnikov, ali gre za velike serije, sledijo tehnični parametri, kjer je treba videti, ali so potrebni novi materiali, konstrukcije, izračunati je potrebno vse mogoče, da bo izdelek ustrezal vsem zahtevam in upošteval dejavnike, ki so povezani z varnostjo za uporabnika. V 99 % je to timsko delo. Pobudo za tim da direktor profitnega centra, odločitev za izdelek je v rokah profitnih centrov, ampak le v primerih, kadar ne potrebujejo investicije. Brez razvoja produktivnosti ne gre več, saj kupci vsako leto zahtevajo nižje cene. Če ne racionaliziramo same proizvodnje skozi produktivnost in uporabo cenejših materialov, kar je tudi razvoj, do ohranjanja kupcev

ne bi prišli. Zadeva je kompleksna, vsak je zadolžen za določen segment in vsak je pomemben. Razvoj ima zelo širok pomen, gledamo ga širše, obsega tudi razvoj strojev, čemur je potrebno prilagoditi tudi vhodne materiale. Izdelki, procesi, stroji – to je pri nas zelo povezano, multidisciplinarno in posameznik sam ne more narediti nič, vsi morajo veliko delati skupaj, da se ujamejo na pravo sozvočje in to naprej teče. Pri naših izdelkih cikli praviloma niso kratki, delamo v glavnem za industrijo.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem? Se poslužujete prenosa na zunanje partnerje, nakupov podjetij?

O: Zdaj se bomo tudi začeli posluževati takih načinov. Do sedaj se nismo. Pri nas ne razvijamo samo izdelkov, ampak tudi določene stroje ali postopke. Včasih se pri strojih poslužimo tudi »outsourcinga«, kadar so specializirani za določene segmente. Za razvoj naših novih izdelkov je potrebno tako specifično znanje, da nam institucije ne znajo pomagati in zato imamo tako močno centralno razvojno raziskovalno ekipo z vso potrebno opremo in razvojnimi oddelki po posameznih profitnih centrih. Smo se pa letos začeli povezovati v razpisane evropske projekte. Ti strukturni skladi so tak tip razpisa, kjer je pred državnimi institucijami potrebno nastopiti resno kot kolektiv več podjetij skupaj z državnimi ustanovami. Za nanotehnološki projekt, ki ga razpisujejo strukturni skladi smo se združila 3 podjetja in raziskovalna institucija, da bomo konkurirali za ta denar. Formalno smo vključeni v neke grozde, ki so zaenkrat bolj politični. Ti grozdi bi v prihodnje morali postati bolj interesni, kjer je videti konkreten interes združevanja z nekom, ki določeno fazo bolj obvlada kot ti sam. Na žalost smo mi tako močni in veliki, da nam drugi kaj dosti ne morejo pomagati, lahko samo sodelujemo pri tem, da podobne probleme rešujemo s skupnimi močmi.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: To je vedno enako. Pred razvojem novega izdelka, ko dobimo nek signal – tole bi se pa dalo fino delati – in nimamo 50 kupcev naenkrat ampak enega, mogoče dva; pogledamo, kaj bomo naredili – naredi se elaborat na osnovi katerega se oceni ali se izplača ali ne to delati; če je potrebna investicija, mora biti podkrepljena z izračuni, in če je direktor profitnega centra kiksnil, je to potem zgrešena investicija, ampak večinoma ni. Potem se gre v projekt in se upa, da bo to izdelek, ki bo zadovoljil širši krog kupcev. Pri večjih projektih, kjer je pa potrebna večja investicija, pa se dobro premisli ali gremo v to ali ne in tam se naredi tržna analiza. Na podlagi tega se elaborat potrdi in gre v razvoj.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Odkar smo ustanovljeni, intenzivno iščemo nove izdelke, izdelke, ki nam bodo nadomestili stare, s katerimi ne moremo več dosegati rezultatov in uspehov, kot bi si jih želeli in kot jih od nas zahtevajo nadzorniki. Ob uvajanju informacijskega sistema SAP sem imel idejo, da bi vsakemu novemu izdelku od uvajanja pa morda do treh let sledili, kaj se z njim dogaja, koliko smo z njim zaslužili. Ampak nam to zaenkrat ni uspelo. Za vsak nov izdelek se izračuna, kolikšna je potrebna investicija, naredi se kalkulacija, ob predpostavki koliko ga bomo prodali, nadaljevanja pa ni. Nov izdelek pa razvijamo z razlogom, ker hočemo doseči boljšo ceno in večjo prodajno količino. Na osnovi napovedane cene in količine se tudi odločamo, kako z izdelkom. Finančno nismo računali po enem novem izdelku, sprašujemo se samo po prodaji, ali smo res toliko

prodali kot, smo načrtovali; bi bilo pa zagotovo dobro imeti, ker sedaj delamo bolj po občutku.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Mi vemo, da je izdelek profitabilen, ker drugače ga ne bi šli delat. Potem pa se sledi prodajni količini. Nimamo pa posebne statistike za nove izdelke. V samih rezultatih posameznega profitnega centra se vidi, da napredujejo. In pri novih izdelkih in pri skrbnejšem delu s kupci ter pri produktivnosti, ki je element razvoja na drugem segmentu, ki pa na koncu prinese denar.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Običajno je pri večjih projektih tako, da presegajo napovedi iz elaborata. Vsak mesec spremljamo reklamacije. Če gledamo, kakšne kupce imamo – renomirane, lahko rečemo, da smo popolnoma na ravni ostalih.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Imamo različne segmente kupcev. Od profitnega centra do profitnega centra je zelo različno. Pri enem od bolj inovativnih izdelkov smo naredili tržno analizo, ki je bila narejena za pet let naprej, smo šli, pa smo vprašali, ocena na podlagi izkušenj ... Vsak izdelek bi moral prinesiti vsaj deset odstotno donosnost na kapital; to je zahteva za profitne centre. Skozi optiko donosnosti se gleda vse to. Je pa zelo različno po profitnih centrih, nekateri so daleč nad tem, nekateri pa naklepljejo tudi izgubo. Vse je v smislu zadovoljevanja kupcev. Z nadgradnjo informacijskega sistema bomo lahko podrobneje spremljali profitabilnost posameznih izdelkov, pri posameznih kupcih, tako da bomo to tudi z moje strani bolj nadzirali. Zadovoljstvo zaposlenih merimo vsako leto, za kupce pa imamo tudi vprašalnik, po katerem zbiramo informacije. Tudi uravnoteženi sistemi kazalnikov se uvajajo in je več ali manj že uvedeno. Vsi elaborati se zaključijo s finančnimi cilji za par let naprej, za večje projekte. Brez tega ne gre pri večjih stvareh, za manjše pa ne, tam se oceni količino, po kakšni ceni jih bomo prodali, garantira nam ta kupec, da jih bo kupil. Upoštevamo manj parametrov, ker tudi vložek ni tako velik.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih?

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: So bolj dobičkonosni.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Seveda so bolj zahtevni. Absolutno. Če želimo enostavne izdelke eliminirati iz programa, je prihodnost samo v večjem znanju, kompleksnejših novih izdelkih, ki zahtevajo bodisi tehnološko bolj kompleksne pristope ali pa več vgrajenega znanja. Novi izdelki imajo že v osnovi višje tehnološke zahteve, včasih je treba imeti pokrite tudi banalne parametre (smrad, barva ...).

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Če ne bi delali novih izdelkov, bi bili že zdavnaj potopljeni. V določene razvojne projekte gremo samo zato, da bomo vsaj poskušali biti malo pred konkurenco. Treba je poskušati in se truditi na novih stvareh. Primeri uspešnih profitnih centrov v našem podjetju temeljijo prav na inovacijah, vsak dan novi izdelki, ki imajo največjo prodajno ceno na kg izdelka. Če znaš narediti izdelek, ki ga nihče drug ne zna po sprejemljivi ceni zate, je to tvoja prednost in brez razvoja tukaj sploh ne prideš zraven. Zato tudi imamo tak laboratorij, ker nikjer drugje v Sloveniji ne

moremo dobiti takih uslug.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: Izdelki zastarijo in nadomeščajo jih novi, tam poskušamo ohranjati tržni delež, na nekaterih področjih pa osvajamo čisto nove tržne niše, kjer pa se nam deleži z novimi izdelki povečujejo.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Vedno si prepozen, fino bi bilo vsako stvar razviti čez noč; nekaj gre, nekaj pa ne, malo po nerodnosti, malo po neznanju. Pomembno je tudi, kako se stvari vodijo. Do nedavnega so bili vsi zelo zaprti v svoj profitni center in se niso kaj dosti povezovali, zdaj smo ugotovili, da je stičnih točk med posameznimi profitnimi centri veliko, veliko več, kot so si ljudje mislili. Potem se podvaja delo in koristno je uporabiti tudi izkušnje, ki jih imajo drugi ne samo na razvoju, tudi na organizaciji, pristopu, sistemih. Ni vse samo na izdelku, sosed ima lahko do kupca drugačen pristop.

V: Vpliv geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka.

O: Določeni izdelki so za na polico – široka poraba, drugi so pa za proizvodno porabo; in tisti, ki so za na polico, so pod veliko hujšim udarom konkurence kot kdo drug, ker gre za standardizirane izdelke in jih naredi lahko kdorkoli. Odvisno je od trgov in izdelkov kam, komu, koliko in kaj prodaj. Vsak trg ima svojo specifikko, vsak kupec pa lahko še kakšno posebno željo, ki mu jo lahko prilagodimo po višji ceni. Tako da ne moremo reči, da delamo vse izdelke enake za vse trge, ponekod že. Ker je število potencialnih kupcev na posameznih trgih tudi omejeno.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: V nekaterih profitnih centrih se poslužujejo tržnih raziskav. Po fazah se preverja, večinoma se vse preveri in oceni že v preliminarni fazi, in so glavne stvari že več ali manj jasne pred samim projektom. V treh letih smo imeli dva taka projekta, ko smo se med projektom odločili, da ga ustavimo, ker smo preverili pri kupcu, ali bi bil pripravljen plačati ponujeno ceno ali ne. Sploh pri večjih projektih, kjer so potrebne investicije, se stvari preverjajo, pri manjših niti ne. Ker je timsko delo, si posamezniki ne lastijo posebnih zaslug za nov izdelek, ker se zavedajo, da eden brez drugega ne bi mogli narediti uspešnega izdelka.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: Preliminarna faza – se zelo veliko pogovarjamo. Brez komunikacije in timskega dela ni uspeha.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: Do sedaj nismo nič takega razvili, kar kupci ne bi sprejeli. Ponavadi še toliko preverimo, tako da nismo odvisni samo od enega kupca. Do sedaj nismo nič takega razvili, kar kupci ne bi sprejeli. Naši projekti so že toliko definirani, da ne kiksnejo, zdaj ali jih prej ustavimo, ali pa jih podaljšujemo, ker nismo prepričani, ali bi bilo smotrno.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: Smo zelo previdni. To zelo preverjamo, ker gledamo, kje bi lahko ta izdelek potem še lahko prodali. Pri proizvodni porabi do takih stvari ne prihaja. Ponavadi že toliko preverimo, tako da nismo odvisni samo od enega kupca.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji, površnost razvojnih aktivnosti ali površnosti uvedbe izdelka na trg.

O: Nekateri najnovejši stroji so tako zahtevni, da jih niti strokovnjaki ne obvladajo, kaj šele delavci. In to podaljša čas uvedbe, namesto tri mesece, devet mesecev. Pomeni samo, da nek izdelek pride do kupcev kasneje kot pričakovano. Lahko pa površnost posameznih faz ali pa nepoznavanje problematike, kjer ravno začenjaš s popolnoma novim segmentom proizvodnje, povzroči pri kupcih kar nekaj težav in s tem povezanih reklamacij. Tam kupec potem običajno tudi sodeluje pri razvoju, če naroči nekaj novega, se učijo skupaj in slej ko prej se stvari uredijo.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: Kakovost je zelo pomembna. Kakovost mora biti, saj brez kakovosti vas nihče resno ne jemlje. Na kakovost mi zelo veliko damo, tudi certifikati ISO. To je pri nas že vgrajeno, kakšne napake so bolj v začetnih fazah, ko se nekaj razvija in če pride do reklamacij, te uspešno rešujemo.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovski potencial.

O: Mi moramo našim novim izdelkom dodati več znanja. Lani smo komaj prvič ustvarili dobiček, tako da si zaenkrat še več vlaganj ne moremo privoščiti, že tako se iz profitnih centrov sliši, da morajo preveč financirati za razvoj, vendar v končni fazi ugotavljajo, da brez tega ne gre in glasovi pojenjujejo. Je pa res, da z enostavnimi izdelki ne moremo konkurirati, z izdelki moramo prodajati znanje. Danes pa moraš imeti izdelke, ki ti omogočajo, da razvijaš za jutri. Do sedaj je bila tragedija, ker nismo bili pozitivni. Upam, da bomo v bodoče temu lahko dali še več poudarka. Tudi z novimi stroji se zahteva več strokovnjakov. Zahtevajo se bolj šolani kadri in to nas bo tudi počasi sililo v to, da bomo delali boljše izdelke, ker bo treba te ljudi tudi plačati. Večja dodana vrednost; ko se začne zadeva kolobariti, sama sebe poganja naprej.

V: Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija.

O: Pri večjih projektih se vse to opredeli že v elaboratu.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: Kupec, vsaj tisti začetni kupec je intervjuvan in vprašan za vse te pomembne stvari. Absolutno je vključen, za nekatere izdelčne skupine pa sploh, ko mora izbrati med različnimi verzijami. Niso pa povsod enako, ponekod so vprašani samo za količino in ceno.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: Kot sva rekla, vedno smo prepozni. Več je novih izdelkov, kjer si omejen zaradi geografske lege, ponekod zaradi opreme, ki nam ne daje zadostnih količin ali zahtevane kvalitete. Mi pa smo tudi sami zainteresirani, da je čim več novih izdelkov razvitih, ker si s tem večamo možnosti boljšega poslovanja, saj nam običajno prinašajo več kot stari.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: Tudi, absolutno, da dosežeš neko kvaliteto raven. Vedno ko začneš, je potrebno več truda vložiti za doseganje kvalitete, možnega več odpadka, vendar to so interne

stvari, ki jih je potrebno selekcionirati, preden gredo na trg; po drugi strani pa je vprašljiva kapaciteta strojev (velik kupec, ki bi kupil polletno proizvodnjo, potem pa ga ne bi bilo par let).

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Zelo pomembna. In mislim, da smo prišli na zeleno vejo tudi zaradi tega, ker imamo več pregleda in boljši pregled nad dogajanjem. Izredno pomembno. Brez tega bi bilo veliko težje in bi se vse veliko bolj počasi dogajalo.

V: Podpora posloводства.

O: Pomembna. Edina stvar, ki je, je pomanjkanje denarja, ker je v naši branži treba veliko investirati, smo tak tip industrije, ki je zelo kapitalsko intenzivna in če hočeš karkoli narediti, potrebuješ takoj velike denarje.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Dobaviteljev ne vključujemo. Sprašujemo jih. Naši dobavitelji so svoje razvojne oddelke za aplikativno uporabo zelo reducirali in nimajo toliko ljudi, na katere bi se lahko obrnili. Včasih je bilo drugače. Danes pa tisto, kar je za njih dobro, razvijajo, premalo se vključujejo. Lahko bi več dobili od njih. Za določene stvari so dober vir informacij, nekaj se da dobiti od njih. Pri specifičnih stvareh pa nam ne znajo pomagati.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: To sva že rekla, da poskušamo biti čimbolj fleksibilni v okviru možnosti. Če nek kupec pokaže zanimanje in če je za nas zanimivo (če so premajhne količine ali enostavni izdelki, ni zanimivo), ga poslušamo in ga spremljamo. Se moramo pa včasih kupcu tudi prilagoditi in mu biti pripravljeni ponuditi tudi manjše količine, kadar od nas že jemlje neke večje količine drugega izdelka. Ker je tako kupec zadovoljen tudi s servisom. Kupcu želimo ponuditi celo paleto.

V: Motivacija prodajnega osebja.

O: Glede na to, da timsko delajo, se vsi dobro zavedajo, kaj pomeni nov izdelek, če je profitabilen. Ni problema z motivacijo. Kar pa se plačnega sistema tiče, pa že dve leti delamo sistem, ki bi stimuliral. Vsi profitni centri imajo kolegije, kjer se stvari pregledujejo in ker so novi izdelki bolje plačani, so tudi prodajniki avtomatično zainteresirani za to, da dajejo prednost novemu.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Absolutno, to je pa tudi zelo pomembno. Mi od naših dobaviteljev čutimo ta manjko, mi si ga pa enostavno ne moremo privoščiti. Ta podpora mora biti, ker stalni kupci premalo vedo o teh stvareh, da bi bili suvereni, saj so naši izdelki tako specifični, da je kupcem treba nuditi tehnično podporo. Naši prodajci so tudi v tem smislu trenirani, če pa ne gre, so pa razvojni ljudje na razpolago, da te stvari nudijo. To je že kar vnaprej določeno in vsem ustreza, saj razvojniki iz prve roke izvedo marsikaj, kako se njihov izdelek pri kupcu obnaša, kaj ni dobro, kaj bi še lahko izboljšali. In ljudje tudi radi gredo, ne samo, da bi radi kam šli in da podajo informacijo, ki jo kupec od njih zahteva, ampak tudi zato, ker marsikaj izvedo. To je obojestranska korist.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Mi na svetovnem trgu trpimo na neprepoznavnosti. Naše blagovne znamke so kvalitete,

kakršne so. Tudi nekateri renomirani proizvajalci ne morejo prodreti v določene segmente, ker nimajo imena. Tradicija je zelo huda. Poleg tega pa nas pri percepciji kupcev ovira tudi naša geografska lega. So pa počasi, ko nas spoznajo, neverjetno presenečeni nad kvaliteto. Kako prepričati kupca, da je to dobra roba – mi smo kupce vabili k nam, ne samo največje, tudi tiste nižje po pomembnosti, skupaj z ženami in so bili presenečeni, ven so hodili z odprtimi usti – saj to ni mogoče, da je taka tovarna na Balkanu. Naša edina prednost napram Nemcem je ta, da smo tudi gostoljubni. Če imaš gosta, se njemu posvetiš. Kupca moraš osvojiti s prijaznostjo in kvaliteto, to je prava kombinacija na dolgi rok.

V: Kako je v vašem podjetju še možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

O: Za to bi bilo pa potrebno več investirati. Glavni problem je investicijski denar. Pri akvizicijah nimamo težav, ker tam bi nam pomagala mati.

Globinski intervju 14

Kontaktna oseba: direktor profitnega centra, odgovoren za razvojni inštitut

Datum intervjuja: 17.8.2004, 13.00 do 15.00

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1920
- Število zaposlenih (2004): 700
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 0 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, bivša Jugoslavija, EU, države bivše Sovjetske zveze, Izvenevropske države

V: Kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: Več kot polovica programov je zrelih programov, tam gre bolj za variacije, nova področja, nove namene na isti konstrukcijski osnovi. Lahko gre za določene spremenjene lastnosti ali nove področne skupine. Ker je naše podjetje toliko diverzificirano, enoznačnih odgovorov ni, ni skupnega imenovalca. 80 – 90 % gre za izboljšave izdelkov.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: Statistika iz letnih pregledov. Ni nekega sistematičnega pristopa, vedno »ad hock« naredimo za poročila. Bolj ocenimo, katere skupine izdelkov smo na novo uvedli, kaj smo opustili. Lani 34 skupin. Koliko je bilo uspešnih ali neuspešnih, pa vem še manj. Želeli smo neko statistiko uvesti, je pa še vedno nimamo. Ugotavljamo pa, kakšen je delež novih izdelkov v celoletni prodaji; ta ocena je relativno nizka in se med profitnimi centri giblje med 0,5 do 10 in 15 %. Realno je pri zrelih profitnih centrih delež novih izdelkov v letni realizaciji pod 1 %, v bolj inovativnih in novih profitnih centrih pa reda velikosti med 10 in 20 %.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: V prvi vrsti poslovna uspešnost. Zaposlitev je na drugem mestu, ker tržna ekonomija zahteva svoje. Če uspeš razviti nove izdelke, ki so več vredni, bolj donosni, uspeš

podaljšati življenje podjetja. Glavni razlogi so ekonomski. Osnovni namen je izboljšanje ekonomskega položaja podjetja, ker si skozi to podaljšuješ cikel preživetja. Cene izdelkom padajo in skozi vse te ukrepe je potrebno ustvariti več racionalizacij, kot si izgubil zaradi znižanja cen. Ker novi izdelki pomenijo socialno varnost na dolgi rok.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: V našem podjetju se to na teoretični ravni že dolgo prakticira – projektni management in poslovanje; zažvelo je šele z organizacijskim pristopom in predpisom o projektnem vodenju. V praksi se uporablja pri investicijski izgradnji bolj pogosto kot kje drugje. Če naloga ne zahteva večje skupine, so to v bistvu razvojne naloge, ki jih vodi posameznik in vključuje še soizvajalce. Na vsak način gre za multidisciplinarni pristop, ker rabi od nabavnika do laboratorijske verige in konstrukterja, če je potrebno. Večje naloge pa se vodijo projektno. Za poslovanje profitnih centrov so odgovorni direktorji in oni v sodelovanju s prodajo in razvojem ugotavljajo, kje so priložnosti. Čeprav pritisk je običajno ekonomski, z vrha, ker uprava zahteva večji donos, večjo uspešnost – v racionalizacijah na eni strani in v novih izdelkih na drugi strani, v zniževanju stroškov in povečevanju dodane vrednosti se iščejo rešitve. Običajno na strokovnih timih, strokovnih svetih posameznih programov. Višje oblike ni v poslovni skupini, ker je velika svoboda dana profitnim centrom. Tekoči stroški za razvoj novih izdelkov se definirajo že z letnim planom razvojnih nalog. Vsaka od razvojno tehnoloških enot pravi, da jih ima, občasno preverjamo, v bodoče pa bi morali še organizacijsko malo bolj zagrabiti. Za zahtevne izdelke pa je potrebna profesionalna struktura, ki je lahko posameznik, ki obvlada vsa potrebna znanja, da se noviteta naredi in potrdi pri kupcu, ali pa se vključi, če je potrebno, še druga znanja od prodaje, proizvodnje, nabave in razvoja. Vse tri funkcije razen nabave spadajo pod program in dnevno živijo skupaj. Timi znotraj profitnih centrov so neformalni, ker papirologija zahteva tudi svoj čas. Kakor je potrebna, da se stvari v začetku dogovorijo, je kasneje tudi ovira. Vedno je potrebno imeti smisel za neko ravnotežje, saj nobena rigidnost v razvoju ni koristna. Če vnaprej lahko vse definiraš, pomeni, da imaš celotno proceduro vnaprej znano, vemo pa, da razvojni proces ni tak, da je stohastičen. Timsko delo je tako, kot mora biti, redna srečanja v formalni, neformalni obliki, zapisi in na koncu mora nastati izdelek, ki je dokumentiran in se mora vključiti v normalni sistem poslovanja. Mora biti visoka profesionalnost in zavest vseh zaposlenih, da je to potrebno, sicer pride do konflikta. Zahteva se močno disciplinarno znanje in hkrati multidisciplinarnost.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem?

O: Največkrat z lastnim, ker na našem področju v okolici kakšne večje kapacitete ne obstajajo. Tudi opremljenosti laboratorijev in koncentracije ljudi, ki bi se s tem ukvarjala v Sloveniji in širše, v radiu 200 – 300 km ni nič. Imamo relativno močno razvojno tehnološko enoto s preko 100 zaposlenimi. Za posamezne segmente, če je to potrebno, pa se tudi poslužujemo »outsourcinga« s področja informatike. Organizirano se pripravljamo tudi razvojni projekt za daljše obdobje, občasne naloge potekajo že zadnjih 30 let, včasih več, včasih manj. Sodelovanja z inštituti in fakultetami pa potekajo stalno. Več kot 90 % je lastnega razvoja.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: Projektni princip vključuje vse funkcije, vodja je razvojni tehnolog. Vkolikor za te male

projekte zadoščajo strokovnjaki znotraj profitnega centra, kjer je direktor skrbnik projekta. Če pa je na višji ravni, se postavi skrbništvo na višji ravni in se formalizira tudi organizacijska struktura, mrežni plan in izvedba vseh faz. Proces je večfazen in odvisno od zahtevnosti je tudi število vključenih in trajanje projekta. Najbolj enostavno je razvijanje izdelkov na isti konstrukcijski osnovi za podoben trg. Matrika novi izdelki novi trgi – najhujša naloga, kjer je potrebno vse od tržnih raziskav in preverjanja, če konstrukcija ustreza in potem tudi preveriti, koliko si zadel po tehničnih zahtevah in tudi drugih – tržnih, ekonomskih, cenovnih ... Neke limite je potrebno v plan podati za ocenjevanje uspešnosti projekta. Koliko lahko izdelek stane, kakšno funkcijo ima ... in to služi kot osnova. Lahko se zgodi, da te v času tudi nekdo prehití in ostaneš zadaj, ne glede na korektno postavitvev in doseganje zastavljenih ciljev, vendar nisi časovno konkurenčen, ker so bili cilji napačno postavljeni, ali pa te je nekdo presenetil z neko drugo rešitvijo. Riziko je kljub dobri organizaciji in sposobnostih, ki jih imaš, zelo velik. Pobuda za razvoj lahko pride iz trga ali iz razvoja. Nekoč, ko je bil trg relativno zaprt, ta tržna komponenta ni toliko vplivala, bolj tehnokracija je odločala o tem, kaj se bo razvijalo. V odprtem tržnem gospodarstvu pa to ne funkcionira več; biti moraš v prvi vrsti z najboljšimi, če želiš uspeti.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Za uspešnost se uveljavlja merilo delež novih izdelkov v celotni realizaciji. Kriterij se tukaj spreminja, nekoč smo za nov izdelek rekli, da je pet let nov, danes v tem času že zastari, zdaj je to že dveletno obdobje od takrat, ko se začne tržiti in prodajati v večjih količinah, od takrat naprej bi morali v informacijskem sistemu postaviti nek datum in dve leti spremljati. To je bolj kvantitativen kazalec, kvalitativen pa bi bil razmerje donosa, dodane vrednosti med novimi in obstoječimi ali na povprečje. To je šele v povojih, tega še ne spremljamo, nimamo še opredeljenih meril.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Donosnost bi morali sproti preverjati, že takrat, ko pripravijo ponudbo. Tako da donosnost se lahko meri ob upoštevanju povečanih stroškov v začetnih fazah – večja količina odpadkov, reklamacije, trženjske aktivnosti. Na začetku, ko prodajne količine niso velike, so ti stroški visoki. Običajno taki izdelki, ki so novi za trg potrebujejo tudi nekaj let, da prebijejo stroškovno luknjo in začnejo prinašati dobiček. Veliko hitreje je to pri variantah na isto temo, ko gre za poznan trg in znane kupce, poznana področja, dolgoročno sodelovanje in samo prilagajaš svoj proizvodni program.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Težko je oceniti, ker ne obstaja neka resna evidenca. Kaj je uvedeno od vsega načrtovanega, vse je neka statistika. Dejansko bi morali gledati stroškovno, koliko je bilo vloženega in kdaj je povrnjeno. Neuspešen izdelek je takrat, ko si vložil več kot dobil od njega; to je lahko npr. tudi, če se prodaja v malih količinah pri razpršenih kupcih.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Finančnih meril še ne uporabljamo. Če trg sprejme, je to tista prva ocena, ker navadno razvijaš za samega kupca. Večinoma so vsi naši izdelki za znanega kupca, uspeh se meri po tem, ali je izdelek sprejet ali ne; če ni sprejet, potem vložek ni pokrit. Osnovna finančna merila so še sprejemljiva cena, ki jih morajo razvojniki upoštevati že v startu,

ko velja prva groba ocena, vendar se čez čas to spremeni, na osnovi ponudb in dejanskih stroškov, če nimaš primerjave z obstoječimi, se naredi samo neke vrste predocena. Toliko natančno, da bi si že pred razvojem postavili finančne cilje, nihče ne dela, v podzavesti pa ves čas vsak zasleduje, že takrat, ko se odloča o tem, ali se gre v razvoj ali ne. Upošteva se, ali bo ta nov izdelek dolgoročno pripomogel k boljšemu poslovanju programa, izboljšal strukturo znotraj programske skupine, to so elementi, ki jih mora tehnolog upoštevati. Ne more biti to samo želja nekoga, da se gre v razvoj. Dostikrat tudi če ti elementi niso poznani, se gre prav tako v razvoj, ker se pričakuje, da bo možno doseči višjo ceno. Od mehkih meril jih uporabljamo kar nekaj. Za razvojnika je na koncu najboljša nagrada uspešen izdelek, tudi ta mehak faktor; od vseh zaposlenih pričakujemo neko inovativnost, od zniževanja stroškov na eni strani pri obstoječih izdelkih, na drugi strani pa novo dodano vrednost. Skozi nove izdelke ne samo, da kreiraš novo dodano vrednost, ampak upoštevaš izkušnje iz obstoječe programske strukture, ki jo vedno izpopolnjuješ. Vedno iščeš boljše rešitve znotraj tega, opuščaš nepotrebne stvari. Vse te racionalizacije potekajo tudi s pomočjo metod, kot so 20 ključev, pospeševanje skozi inovacije, razna priznanja, ogledi tovarn, potovanja, nagrade, objave v časopisih. Mnogo je sistematičnih.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih?

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: Osnovni namen je izboljšanje ekonomskega položaja podjetja, ker si skozi to podaljšuješ cikel preživetja. Cene izdelkom padajo in skozi vse te ukrepe je potrebno ustvariti več racionalizacij, kot si izgubil zaradi znižanja cen.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Tehnološka zahtevnost je težko merljiva. Pri koncipiranju izdelka želimo zanesljiv izdelek s čim manj vložka. Gre za premislek, kako z drugimi pristopi dosežeš neke vrednosti za kupca. Širša uporabnost izdelka, večja natančnost, ipd. Gre za umetno dvigovanje tehnološke ravni, ker tehnološko raven se izplača dvigovati do določene meje, ker nad to mejo se ekonomija sesuje. S kombinacijo določenega dela avtomatizacije se določene stvari da enostavneje narediti kot s popolno avtomatizacijo. Tehnološka zahtevnost, kar se tiče natančnosti in preciznost, pa je vseskozi večja.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Če so pravilno izbrani morajo pozitivno vplivati, tudi vsaka racionalizacija mora pozitivno vplivati. Vendar zaenkrat z deležem, ki ga dosegamo z novimi izdelki v povprečju, ne morem reči, da bistveno vplivajo.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: Poskušam oboje, ker tržni delež je odvisen tudi od pokrivanja trgov, tudi nakupi podjetij, ker kapacitete se locirajo v bližini potrošnikov, ker na ta način lažje vključiš posebnosti in želje posameznih trgov in adaptiraš družine izdelkov lokalnim trgov, kar delajo vse multinacionalke. Želja vsakega podjetja je, da raste, ker se na ta način zmanjšujejo razvojni stroški, ker potem to hkrati počneš za več lokacij, vedno pa obstaja problem centralizacije in decentralizacije. Najbolj smotrno bi bilo usposobiti vse zaposlene, da ko neko funkcijo rutinsko ponavljajo, razmišljajo kako bi jo izboljšali, ker so najboljši strokovnjaki na svojem področju. Tukaj nastaja

združevanje, integracija tekočega delovanja z razvojnim ciklusom, ki teče vzporedno. Profitni center ima nekaj, kar gradi kot železni repertoar, zraven pa izboljšave in dopolnjevanja z novimi izdelki, z novimi načini prodaje; vse kar je noviteta, sprememba obstoječega na bolje; razvoj ni enoznačen, ni tehnološki, ampak je vsestranski.

V: Časovna učinkovitost razvoja in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Včasih od danes na jutri. Vsaka proizvodnja ima svoje zakonitosti, orodja; koncepcija gre v tej smeri, da uganeš, kaj bo kupec potreboval. Danes še ni realno izkazanih določenih potreb, ampak glede na spremembe življenjskega sloga, pričakovanja ljudi, socioloških študij, težav, ki jih imajo v vsakdanjem življenju, poskušaš najti vizijo za 10, 20 let naprej. Največja podjetja imajo izdelke razvite že za pet let naprej in samo čakajo na pravi trenutek. Dostikrat se zgodi, da sploh ne pride do trženja. Naši izdelki so kar časovno učinkoviti, saj v nasprotnem primeru nimamo izdelka in to se pozna pri prodaji.

V: Pravočasne uvedbe izdelka na trg.

O: Pravočasnost je v dogovoru s kupcem – želen termin kupca diktira tempo razvijanju in uvajanja novega izdelka na trg in če ne uspeš v tem času, je to neuspešen izdelek, ker nihče ni pripravljen čakati.

V: Vpliv geografske razsežnosti trgov na rezultat projekta novega izdelka.

O: Običajno razvijamo za širša tržna področja, posebno, če so določene povezave že vzpostavljene. Vsak izdelek preizkusiš na najbližji okolici in če se obnese, ga poskušaš ponuditi širše.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Pri izboljšavah izdelkov so nam številni elementi znani in tam v celoti lahko ocenimo, koliko je kupec pripravljen plačati in kolikšni so stroški za razvoj tega izdelka. Danes se že ne moreš lotiti projekta, če ne dokažeš, da bo izdelek tudi ekonomsko uspešen. Vsak od programov ima s svojimi kupci redna letna srečanja, kjer jim poskušamo predstaviti novitete, jih sproti informirati, kaj se dogaja, izpolnjujemo tudi poročila o obiskih, ki niso ne vem kako sistematizirana, vedno poskušaš od kupca izvedeti, ali je sposoben dolgoročnega razvoja, ali se je vredno z njim ukvarjati, ali ima s svojimi izdelki tudi kakšne razvojne načrte. Poskušamo z managerskimi pristopi pripeljati stvari tako daleč, da se vsak v podjetju čuti vključen v razvojni ciklus, da se zmanjšajo odpori pri uvajanju sprememb.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: Če je dobro organizirano in posameznik ve, kaj mu je storiti, je potrebno v skladu s postavljenim terminskim planom peljati zadevo.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Navidezna konkurenčna prednost/nerazumevanje kupčevih potreb.

O: Vse kar vnaprej predvidiš, je lahko napačno in te vodi na stranski tir. Mnoge stvari pa so tudi nepredvidljive, vse kar je odvisno od občutka, razpoloženja, trenda, mode.

V: Ideja o izdelku, ki je gnana s strani trga.

O: Dostikrat tudi do tega pride, do zavajanja. Lahko ti nek kupec samo obesi neko nalogo, ki zanj ni rešljiva, vlagaš in tudi če jo uspešno rešiš, vidiš, da to njemu ni

predstavljajo problema, ampak bolj izziv, ker je hotel nekaj preverjati. Moraš biti v stanju oceniti, koliko resen je partner, to je prvi korak, da oceniš svojega kupca kot partnerja v reprodukcijski verigi, ker si ti samo en člen. Podjetje se mora ves čas tudi pozicionirati napram okolju, zato mora ves čas preverjati svoje dobavitelje in svoje kupce. Dejansko moraš poznati njihove usmeritve in jih hkrati ocenjevati v širšem konceptu.

V: Težave pri R&D, trženju, proizvodnji, površnost razvojnih aktivnosti in uvedbe izdelka na trg.

O: Nedoseganje zahtev je zaradi vseh krivcev: cenovnih, tehničnih, kakovostnih. Katerikoli element se poruši, danes moraš imeti pravočasno, po najboljši ceni in najbolj kvaliteten izdelek. Če tega ne dosežeš, ti vpliva na znižanje cene, ker padeš pod raven proizvodnje in se vprašaš o smotrnosti nadaljnje proizvodnje in če nimaš nekega dolgoročnega interesa, da je nek kupec dober zaradi paketa, ki ga kupuje in čedalje bolj ocenjuješ kupca kot sam izdelek.

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: Zagotovo. Ko uvajaš novo tehnologijo, moraš oceniti, ali boš z obstoječim potencialom obvladoval tako operativni kot tudi na razvojni del. Če nimaš sam, moraš dobiti od drugod, zato tudi prihaja do povezovanja.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: Visoka kakovost v primerjavi s konkurenco, izvrstno razmerje med ceno in kvaliteto, prednosti za kupca, ki jih prinaša kakovost izdelka, vse so to parametri, ki vplivajo. Kakovost mora biti. To je prvi pogoj in potem še vsi elementi naštetih morajo biti vključeni. Kakovost mora nenehno biti v vzponu. Nekoč smo merili delež slabih izdelkov, ki smo jih sami desortirali, zdaj se že šteje v promilih, nikjer se zgodba ne konča, ker kupec ni pripravljen preverjati kakovosti izdelka, mora ti zaupati, da bo izdelek dobil, kot ga je naročil, in ga bo vgradil brez dodatnih stroškov preverjanja. Karkoli se pozneje zgodi, moraš biti pripravljen pokriti.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovske potenciali.

O: Vlaganje ni vedno enoznačno povezano s poslovno uspešnostjo. Znanje je samo eden od dejavnikov, ki mora biti na pravi način in v pravo smer uporabljeno, če znanje ni usmerjeno k cilju, ni nič. Vedeti moraš, kakšna znanja so potrebna za doseganje zastavljenega cilja podjetja in glede na cilj usposabljaš resurse in vlagaš v razvoj izdelkov, tehnologij, v prvi vrsti pa v razvoj znanja ljudi. Znanje je konkurenčna prednost, ampak šele takrat, ko ga znaš uporabiti v prave namene. Potrebno je sistematično delati na tem. Vsak se mora naučiti komunicirati in sodelovati z drugimi. Specialistično znanje je premalo, potrebno je delati timsko, se znati v širšem okolju povezati s tistimi, ki so nosilci drugih znanj. Vedeti moraš, koliko je vredno znanje, ki ga imaš, kaj je v celoti potrebno, kdo to ima in kako ga privabiti k sodelovanju, da spet ustvariš novo znanje. Mnogi kritiki mreženja, grozdenja, pravijo, da to na koncu nič ne prinese, da individualist ustvarja, ampak menim, da to še zdaleč ni res. Primerno usklajena ekipa lahko ustvari mnogo več kot veliko posameznikov, ki so vsak usmerjeni v svoj prav in niso pripravljeni na

sodelovanje. Nadgradnja znanja – novi izdelki se ustvarjajo z interdisciplinarnim prepletanjem osnovnih znanj. Cela ekipa mora ta znanja obvladovati, da sploh lahko komunicira med seboj. Namen usposabljanja je tudi to, da se znajo med seboj pogovarjati, vsak pa mora svoje znanje poznati v globino, ker drugače ne more nič prispevati.

V: Opredeljeni strategija izdelka in poslovna strategija.

O: To je zagotovo. Vsako podjetje mora ugotoviti, kje ima svoje prednosti in slabosti. Neka orientiranost mora od vsega začetka biti. Vsa velika podjetja so se usmerila na določeno specifično področje in ne moreš obvladovati velike širine in hkrati še globine, ker na ta način se ekonomske in človeške moči, ki jih imaš, drobijo in nisi v stanju niti zasledovati, kaj se dogaja na tistih področjih. Podjetje mora opredeliti, na katerih področjih bo sistematično razvijalo stvari in kaj bo opuščalo.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: Vsi večji proizvajalci poskušajo hkrati vključiti celo reprodukcijsko verigo. Na ta način se poskuša izboljšati prvotno idejo in najti učinkovito rešitev. Zato je potrebno vse upoštevati na vhodu in izhodu.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: Je pomemben dejavnik. Če ni zadaj potencialnega kupca, ni vredno razmišljati o razvoju. Potencialne kupce je potrebno najti in časovno dimenzijo, kdaj, kako, v kakšnih količinah potrebujejo nek izdelek, je potrebno upoštevati pri razvoju.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: To je tudi eden od elementov. Primerno pripraviti trg, začutiti, kdaj je pravi čas za tak izdelek.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Na vsak način! Brez tega praktično danes več ne gre. Že spremljanje obstoječega, obdelave idej, kaj trg potrebuje, umetna inteligenca, nevronske mreže. Informacijska podpora olajša delo, skrajšuje čase razvoja, to kar v svetu že uporabljajo 15, 20 let, mi zdaj poskušamo tudi z raznimi konstrukcijskimi metodami, simuliranje lastnosti, brez da bi naredili izdelek, s pomočjo računalniške tehnike. S tem se močno skrajšuje razvojne čase in se skrajšujejo tudi stroški, ker človek lahko razmišlja v dveh, treh dimenzijah, pri šestih pa se zgubi. Tudi zasledovanje določenih lastnosti.

V: Podpora posloводства.

O: Na koncu odreajo resurse. Včasih so tudi v škripcih, če podjetje posluje slabo. Management mora biti iznajdljiv, da takrat, ko mu gre dobro, vlaga v prave stvari. Če zaide v težave, pa običajno ni rešitve. Potreben je nek čas, da se nek trend obrne. Delež novih izdelkov v profitnih centrih – če je to par procentov, to ne more nič pomagati, če pa je poslovanje uspešno in zraven dodajaš še nekaj novih, gre pa vse v pozitivno smer in se poganja samo sebe.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Ravno tako kot kupci – potrebno je upoštevati obe strani v verigi. Tako kot spremljaš razvoj in razvojne sposobnosti svojih kupcev moraš tudi sposobnosti svojih dobaviteljev. Glede na tvoje potrebe in pričakovanja v prihodnje, bodisi v spremembah materialov, opreme, moraš imeti vedno nekoga, ki ti bo to servisiral.

V: Fleksibilnost in odzivnost na spremembe.

O: Najbolje je svoj poslovni sistem tako organizirati, da se zna trenutno odzvati. Da se skrajša reakcijski čas in odreagiraš na spremembe. Načelno se spremembe na trgu dogajajo hipoma in vedno se poskušaš odzvati in izkoristiti priložnosti, ki so v tistem trenutku na razpolago. Vse drugo, da si najlepši, najboljši in si ustvarjaš imidž, to pa samo zato, da privabiš kupce k sebi. Da ti zaupajo in da se nate obrnejo z neko gotovostjo, to pa unovčiš, ko jim blago dobaviš. Tudi posamične izdelke je potrebno delati po principu masovne produkcije, z najnižjimi stroški, kar pomeni hitre menjave, čim manj zastojev pri spreminjanju programov, dovolj fleksibilen, povezan z verigo spredaj in zadaj. Vse bolj je potrebno skrajševati odzivne čase, upoštevati vse, kar kupec potrebuje, ob primerni organizaciji in racionalnem poslovanju. Avtomatizacija je v nasprotju s fleksibilnostjo. Moramo se biti sposobni prilagoditi od danes na jutri.

V: Motivacija prodajnega osebja .

O: Mislim, da če gledamo nematerialno motivacijo. Materialna motivacija je zgodba zase. Prodajniki, če se počutijo del ustvarjalnega tima in kot iniciatorji posameznih izdelkov, je to največja stopnja motivacije, ki jo lahko prodajnik ima. To je njegov otrok, ker je prinesel idejo v hišo, če zna formulirati potrebe kupca, je naredil največ in hkrati preveril, če je kupec solventen, dolgoročno sposoben kupovati, soustvarjanje, sodelovanje je največji motivator vseh zaposlenih, ne glede na plačo. Plača ne more biti večja, kot jo omogoča socialno okolje. Plača je odvisna od drugih faktorjev, ne vpliva pa toliko na motivacijo, na povezanost posameznika z določenim izdelkom. Ni glavni vir motivacije. Na koncu pa pride do tega, da ti delo predstavlja zabavo. To je nek ideal, ki ga nikoli ne dosežeš, saj je delo napor, obveza in če uspeš čim več trenutkov zabave vgraditi, je to največja motivacija in hkrati izgrajuješ timsko delo, sodelovanje, soustvarjanje, se vsi veselijo rezultatov. Na vseh področjih morajo dobiti občutek, da so soustvarjalci uspeha.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Ti delaš za uspeh kupca. Če tega ne delaš, nisi naredil nič. Zadovoljen kupec je uspešen kupec. Za to pa mora imeti izdelek, ki ga enostavno obvladuje, za tisti del, ki mu manjka, pa ga moraš usposobiti, da to dela na pravilen način. Ne sme pa to biti prezahtevno. Izdelek za uporabnika ne sme biti obremenjujoč. Na enostaven način mora zadostiti vsem muham uporabnika.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Še najbolj pa uspejo tisti, ki imajo intuicijo, da z malenkostnimi dodatki potisnejo zgodbo v pravo smer.

V: Kako je v vašem podjetju še možno povečati delež uspešnih novih izdelkov?

O: Treba je od vsega začetka paziti na številne momente, kar je najtežje. Noben od teh elementov ni izrazito pomemben, tako da samo zaradi enega ne bi mogel izdelka narediti. Vse je globalizirano, trg je svetoven, v tem smislu ga je potrebno v celoti obravnavati. Znanje je internacionalizirano, v celoti ga je kot takega potrebno vzeti v zakup. Kapital je dosegljiv kjerkoli, potrebno je upoštevati še lokalne razmere v povezavi z okoljem. K soustvarjanju novih kvalitativnih pomagajo tudi države z nekim sistematičnim vlaganjem v ta znanja, v neke vsedržavne projekte. Ves razviti svet

poskuša pritegniti intelektualni kapital iz nerazvitega sveta – beg možganov je prisoten. Inovativni sposobni ljudje so gibalno razvoja. Podjetje mora zelo dobro poznati svoje sposobnosti in svoj položaj v odnosu na druge, da lahko išče sebi primerno pot. Ni nujno, da je nov izdelek, lahko z obstoječimi izdelki s posebnimi prijemi dovolj dolgo in uspešno obvladuješ določen segment. Tako da imaš masovno produkcijo in nišno proizvodnjo, za katero je potrebna še večja specializacija. Razvoj je čedalje bolj zapleten. Kakor se na eni strani z znanstvenimi dosežki ustvarjajo večje možnosti, pa jih je na drugi strani težje uporabiti. Ker se hitro zapolnijo vse vrzeli, ker vsak išče svojo nišo, vsi bi radi napredovali. Edina možnost razvoja preko kakovosti, da poskušaš z uporabo manj materialov doseči iste učinke. Če greš po klasični poti, ne moreš omejenih resursov še razdeliti na vse, ker tisti, ki jih imajo, jih ne pustijo iz rok, želijo jih obdržati zase. Edini možni način je, da z manjšimi resursi narediš kakovostne preskoke, da zadovoljiš podobne potrebe. Kemija je pod ekološkim vplivom, je pa nujno potrebna za ohranjanje dosežene ravni življenja. Vse znanje se ne ustvarja v največjih podjetjih, čedalje pomembnejša postajajo manjša inovativna podjetja. Zato gredo tudi državne podpore v tej smeri.

Globinski intervju 15

Kontaktna oseba: direktor podjetja

Datum intervjuja: 18.8.2004, od 8.00 do 9.00

Splošni podatki o podjetju:

- Leto ustanovitve (začetek dejavnosti): 1948
- Število zaposlenih (2004): 80
- Relativni poslovni izid (delež čistega dobička v celotnih prihodkih) (2003): 8 %
- Podatki o nastopih na trgih: domači, bivša Jugoslavija, EU, države bivše Sovjetske zveze

V: Kako razumete pojem nov izdelek in kakšni so novi izdelki v vašem podjetju glede novosti za podjetje in trg?

O: To je zelo zanimivo vprašanje. V naših strateških planih imamo napisano, da je naš plan vsaj dva do tri nove izdelke na leto. Ker je trg do izdelkov, ki jih izdelujemo v našem podjetju, konzervativen in naša panoga zrela, nekkih takih novitet niti ni mogoče narediti. Če v obstoječo skupino izdelkov dodamo še enega z eno spremenjeno lastnostjo, tega interno ne štejemo za nov izdelek. Za razvoj je popolnoma logično, da je vsak izdelek, ki ga modificiraš, nov izdelek, ker je nova receptura, za prodajnika pa je že vprašanje, kaj pa šele za potrošnika. Na trgu prihaja stalno do sprememb pri surovinah, zakonodaji, za kar je potrebno uporabiti neko alternativo, ampak za prodajo in potrošnika pa je to še vedno en in isti izdelek, namenjen enaki uporabi. To je zelo relativno. Lahko bi rekli, da so novi izdelki tisti, ki dobijo svoj prostor v ceniku. Poleg razširitve skupin izdelkov gre tudi za popolnoma nove linije, ki se po namembnosti in sestavi čisto ločijo.

V: Kako pogosto razvijate nove izdelke in kakšen je delež uspešnih?

O: Dve do tri celotne izdelčne linije letno, ki niso modifikacija. Uspešnost se meri preko prodaje, trg je tisti, ki diktira in nam postavlja merila uspešnosti. Vsak izdelek, ki obstane na trgu in zadosti določenim potrebam potrošnika, je uspešen. Ni merilo uspešnosti, da ima prvo leto trend prodaje 1000 %. Tovrstnih izdelkov skoraj ni več. Pojavljajo pa se nekatere tržne niše in, če boš prvi na trgu boš več imel. Ni nekega empiričnega rezultata. Čeprav vsaj 75 % teh izdelkov mora biti takoj uspešnih, da rečeš, smo pa uspeli.

V: Kateri so glavni razlogi za razvijanje novih izdelkov?

O: Trije glavni vzroki: (1) razvoj podjetja, saj podjetje ne more nazadovati, ker sicer bi podjetje ugasnilo, (2) spremembe navad potrošnikov se spreminjajo in zahteve in potrebe so drugačne; potrošniške navade se iz generacije v generacijo spreminjajo, (3) spremembe pri dobaviteljih, surovinah, da kako podjetje propade, da se spremeni zakonodaja.

V: Kakšen je način uvajanja novih izdelkov v vašem podjetju?

O: Timsko delo z medfunkcijskimi projektnimi timi na pobudo kolegija direktorja, ki tudi odloča o usodi projekta.

V: Kako pridete do vaših novih izdelkov, s čigavim znanjem?

O: Zelo veliko se poslužujemo tudi outsourcinga, ker je to zelo ekonomično. Delamo z inštituti zaradi hitrosti in zasedenosti naše opreme. Imeli smo tudi pogodbo s tujci, ki so specialisti na določenem področju in je to ugodnejše od lastnega razvoja.

V: Kakšen je proces razvoja novega izdelka?

O: Pot do novega izdelka: naš nov izdelek diktira predvsem trg oz. zahteve kupca ali neka dobra ideja znotraj podjetja. Novitete, ki prihajajo predvsem iz zahoda ali tudi pri nas, če se pojavi neka potreba, se to preuči in marketing je tisti, ki diktira tempo razvoju. Imamo tokokrog tega procesa in govorimo o zahtevku za razvoj novega izdelka, kjer se ugotovi, da je izdelek potreben za določenega kupca oz. uporabo, kakšen je namen in način uporabe, malo se ga opiše. Kateri so konkurenčni izdelki domačih in tujih proizvajalcev, kakšna je potrebna volumnska enota, kakšni so potrebni atesti, katerim standardom mora odgovarjati, ostale zahteve in kakšno bi bilo smiselno cenovno pozicioniranje, variabilni stroški ter napoved prodaje za tri leta naprej ter kolikšna je predvidena življenjska doba izdelka. In to se izdela v marketingu, kjer se postavi nosilca, ki to izdela, na kolegiju potem to obravnavamo, ali je smiselno in se podpre, je potem to sprejet zahtevke za razvoj novega izdelka. V razvoju pa se potem ovrednoti. Koliko časa, koliko bo to stalo in nosilca razvojne naloge. Nosilec razvoja je potem direktor tega procesa čez celotno obdobje, dokler se ne preda v proizvodnjo oz. prodaji, da bo začela prodajati. Potem pa je drug nosilec, ker gre za prodajni proces. Istočasno se pripravi tudi terminski plan, v katerem se postavi, kdo bo kaj delal in kdaj. To se potem spremlja in ko je to razvito, po mesecu, letu, dveh, gremo potem na testiranje – validacijo novega izdelka, ki se najprej opravi v notranjem krogu – v razvoju, da se pripravi odvisno od izdelka pravo testiranje, če je izdelek za profesionalno rabo, gremo na zunanjo validacijo, kjer pridobimo profesionalnega kupca, enega, dva ali več, lahko pa so običajni kupci in se to spremlja. Ko dobimo spričevala – mnenja teh uporabnikov, profesionalcev, lahko rečemo, da je izdelek pripravljen za trženje. Zahtevke za razvoj se zaključijo, razvojna naloga se zaključijo z

zaključnim poročilom in gre v proces trženja in prodaje. Ko razvoj oceni, koliko časa in razvojnih sredstev bo potreboval, se naredi vrednotenje, koliko se bo z izdelkom zaslužilo, kolikšna bo prodaja in ali tovrstni promet in realizacija pokrivata razvojne stroške. Na kolegiju so vodje sektorjev in se potem odobri napredovanje razvoju novega izdelka. Proces je vedno enak in formaliziran (ISO 9001 in 14000). Sam proces je petstopenjski, med fazami so vmesna poročanja, povratne zanke in ocenjevanje, da ali ne.

V: Kako v podjetju ocenjujete uspešnost novih izdelkov?

O: Merimo tržne deleže že devet let, po trgovinah izvajamo tudi panel, ker je 90 % naše realizacije na izdelkih za široko porabo. Na zunanjih trgih je to težje, zato se tam poslužujemo kvalitativnih analiz, naredimo tržno raziskavo, kjer delamo sami popise, delamo skupinske diskusije, kjer se ugotavlja na drugačen način. Za vsak izdelek merimo dobičkonosnost. Vsa izvajanja znotraj marketinga in razvoja so po delovnih nalogih, tako zelo podrobno vidimo, kateri izdelek nam prinaša, kateri odnaša. Spremljanje je sprotno in načrtno za vse nove izdelke. Postavimo si ciljni tržni delež, ki ga želimo doseči, je pa včasih realen, včasih pa tudi nerealen, saj se na domačem trgu lahko zelo dobro oceni, na ostalih trgih so bolj želje in ocene.

V: Kdaj po uvedbi izdelka na trg preverite uspešnost novega izdelka?

O: Za vsak izdelek to navedemo posebej. Običajno je preobrat prvo ali drugo leto. Izdelkov, ki bi že v prvem letu prinašali blazen dobiček, praktično ni, kar je povezano s tradicionalizmom pri kupcih in je potrebno veliko prepričevanja.

V: Koliko je bilo uspešnih, koliko neuspešnih v zadnjem obdobju?

O: Ocenjujem 75 % uspešnih.

V: Kakšna merila uporabljate za merjenje uspešnosti novih izdelkov?

O: Prvenstveno finančni uspeh in dolgoročno sprejetje pri kupcih. Finančna merila imamo po skupinah izdelkov, po posamičnih ne. Spremljamo prodajo in dobiček. Mehka merila uporabljamo z notranjim, internim komuniciranjem.

V: Kako ocenjujete nove izdelke po naslednjih kriterijih:

V: Stopnja dobičkonosnosti.

O: Zaradi konzervativnosti kupcev niso bolj dobičkonosni. Verjetno šele na dolgi rok, ko se navade kupcev spremenijo.

V: Stopnja tehnološke uspešnosti.

O: Vsekakor so tehnološko vse bolj zahtevni, ker je na področju novitet, ki prihajajo, potrebno ogromno znanja.

V: Vpliv na uspeh podjetja in dobiček.

O: Še vedno ni bistven.

V: Tržni delež na domačem trgu.

O: Skušamo ga ohranjati, ker če si tržni vodja, vsi ki prihajajo odvezemajo.

V: Časovna učinkovitost razvoja novega izdelka in pravočasna uvedba izdelka na trg.

O: Se bojim, da včasih tudi ne, ker je potrebno toliko preverjanj, da si prepričan, tvegati pa ne moreš. Nekatera tuja podjetja z boljšo opremo nas prehitujejo.

V: Kako vpliva geografska razsežnost trgov na rezultat projekta novega izdelka?

O: Bistveno! Če delamo novi izdelek za slovenski trg, kjer vemo, da je maneverskega prostora izredno malo, tu ne vpliva bistveno, gre pa za način preživetja in ohranjanja tržnega deleža, če pa gre za velik, nov trg, Rusija, je pa lahko čisto drugačen rezultat in rentabilnost. Če se le da, izdelke razvijamo za vse trge, včasih pa so tudi določene specifike uporabe.

V: S kakšnimi metodami ocenjujete, ali naj projekt napreduje ali ne?

O: Uporabljamo miks trženjskih spletov. Če se le da, je to tržna analiza. Večinoma poslušamo naše kupce, naše distributerje, ker oni živijo na teh svojih trgih. Včasih tudi tvegamo, ker je zelo težko ocenjevati. Slovenski trg je tako transparenten, da vse znanje in izkušnje težko prenesemo na ostale trge. V strategiji imamo zapisano, da so novi izdelki stvar celega podjetja, praktično pa so bolj v domeni razvoja in marketinga.

V: Kako vplivajo aktivnosti v času projekta na uspešnost izdelka?

O: Čez celotno obdobje se spremljajo na usklajevalnih sestankih. Včasih kaj tudi ni izvedljivo in ker so stvari lahko tudi nepredvidljive, se kaj pokaže tudi pri kupcu.

V: Kaj so po vašem mnenju glavni razlogi za neuspeh?

V: Ideja o izdelku je gnana s strani trga.

O: To je nevarnost.

V: Površnost uvedbe izdelka na trg.

O: Tudi lahko.

V: Novost proizvodnega procesa za podjetje.

O: Na področju tehnologije ni tak problem, ker je zelo znana. Je manjša možnost neuspeha, kot pri ostalih.

V: Kaj menite o dejavnikih uspešnosti novih izdelkov, zaznanih v tujih podjetjih?

V: Kakovost izdelka.

O: Poznani smo po visokem cenovnem in kvalitativnem razredu. Nikoli nismo ločevali trgov po kvaliteti, ker če si tržni vodja na nekem področju, te tudi kupec tako sprejema. To je bistven dejavnik uspešnosti.

V: Vlaganja v raziskave in razvoj ter kadrovskega potenciala.

O: Za uspešnost novega izdelka niti ni tako pomembno, je pa ključno za dolgoročno uspešnost podjetja. Pri modifikacijah izdelkov ni tako bistveno, kot je pri novih linijah.

V: Opredeljeni strategija novega izdelka in poslovna strategija.

O: Odvisno, včasih je, včasih ni. Lahko ni časa, niti možnosti, niti nima smisla. Če je neka linija izdelkov zelo pomembna, se dela zelo plansko, ocenjena investicija, predvidi možne posledice, način trženja.

V: Vključevanje kupca v proces razvoja novega izdelka.

O: Včasih smo se pogosteje posluževali skupinskih diskusij, izdelek smo dali na trg in po določenem času preko neke agencije, ki se s tem ukvarja, ugotavljali smo uspešnost pri zboru profesionalcev, kvalitativno: prednosti, slabosti proti neki konkurenci. Validacijo pri profesionalnih kupcih pa opravljamo redno, to je za nas najbolj pomembno. Včasih so kupci tudi mnenjski vodja, ki prinese določeno idejo.

V: Pravočasnost inoviranja in uvedba novih izdelkov na trg.

O: Seveda, dostikrat je tako, da je bolje, če si prepozen, da te sploh ni.

V: Učinkovita uvedba novih izdelkov na trg.

O: Zelo pomembno. Če nov izdelek prineseš na trg in ga pustiš živetariti, če nimaš spleta aktivnosti, od promocij, testiranja, validacij, izobraževanja prodajnega osebja in na prodajnih mestih, je bitka izgubljena, kar pa je seveda težko za majhnega in nekoga, ki tega znanja nima.

V: Podpora informacijske tehnologije.

O: Pri nas je vrhunška, imamo enega boljših sistemov, ki je včasih preglomazen, ampak podpora je izredna. Pospešuje razvoj.

V: Podpora posloводства.

O: Pri nas je maksimalna, ker se zavedamo, da je to eden od načinov preživetja in brez novih izdelkov, brez tovrstnih vlaganj v nove izdelke širitev ni mogoča.

V: Vključevanje dobaviteljev.

O: Tudi. Od dobaviteljev veliko zahtevamo, preko izbora surovin jih vključujemo posredno, direktno pa ne. Za določene naše zahteve se nam prilagajajo tudi dobavitelji.

V: Koliko ste fleksibilni in se odzivete na spremembe?

O: Če se da, vedno. Kupec je kralj. Vsekakor poskušamo odreagirati, čeprav je včasih tudi nemogoče. Pri izdelkih za proizvodno porabo se zahtevam striktno prilagajamo. Na področju široke porabe pa to ni smotno.

V: Motivacija prodajnega osebja.

O: Motivacija je vsekakor zadovoljiva. Nimamo dodatne bonitete za prodajo novih izdelkov, se pa prodajniki zavedajo, da imajo z novimi izdelki več možnosti za boljše rezultate. In prodajno osebje je tisto, ki si želi čim več novih izdelkov. Več mesta zapolnimo na policah. Prodajniki so tudi odgovorni za svoje plane.

V: Tehnična podpora kupcem tehnološko zahtevnih izdelkov.

O: Na profesionalnem segmentu brez tega ne gre. Se prilagajamo, pomagamo, rešujemo probleme. Pri izdelkih široke porabe pa to ni možno, če pa pride do kakšne reklamacije, pa imamo svetovalno službo, ljudi, ki gredo lahko pogledati tudi na teren, kar včasih tudi delamo, kontrolna služba, razvojniki, svetovalna služba. Brezplačen telefon za postavljanje vprašanj, na internetu FAQ, maksimalno se poskušamo prilagoditi.

V: Kateri dejavniki so po vašem mnenju še pomembni poleg zgoraj navedenih?

O: Eden od možnih dejavnikov za povečanje tržnega deleža je tudi motivacija – sistem nagrajevanja.

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV IN SLOVENSКИH PREVODOV

Continuous innovation	Kontinuirane ali postopne inovacije
Cross functional team	Medfunkcijski tim
Customer service	Poprodajne aktivnosti
Discontinuous innovation	Diskontinuirane ali radikalne inovacije
Incremental innovation	Postopna inovacija, nadgradnja, izboljšava
Internet	Internet, medmrežje, svetovni splet
Know how	Znanje in izkušnje
Measuring new product success	Merjenje uspešnosti novega izdelka
New product development (NPD)	Razvoj novega izdelka
New product failures	Razlogi za neuspeh novega izdelka
New product launch	Uvedba novega izdelka na trg
New product success	Uspeh novega izdelka
Outsourcing	Prenos na zunanje partnerje
Pay back	Povrnitev vloženi sredstev
Project follow up	Sledljivost projekta
Research and development (R&D)	Raziskave in razvoj
Success factors	Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost
Technical support	Tehnična podpora
Voice of customer	Spremljanje zadovoljstva kupcev