

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**NOV IZDELEK –
OD ZAMISLI DO UVEDBE NA TRG**

LJUBLJANA, OKTOBER 2004

JASMINA LESJAK

IZJAVA

Študentka _____ izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD.....	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMENA IN CILJA DELA.....	1
1.2. METODE DE LA IN OPREDELITEV STRUKTURE DELA.....	3
2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV.....	5
2.1. IZDELEK IN ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA.....	5
2.2. NOV IZDELEK.....	9
3. PREDSTAVITEV PODJETJA GOAP SISTEMI, D.O.O.	10
3.1. SPLOŠNO O PODJETJU.....	11
3.2. KONKURENČNE PREDNOSTI.....	12
3.3. VIZIJA IN POSLANSTVO.....	13
3.4. NOV IZDELEK PODJETJA GOAP SISTEMI, D.O.O.	14
4. RAZVIJANJE NOVEGA IZDELKA.....	16
4.1. RAZLOGI ZA RAZVOJ.....	18
4.2. RAZLIČNE STOPNJE V PROCESU RAZVIJANJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA.....	20
4.3. USKLAJENOST STRATEGIJE PODJETJA S STRATEGIJO NOVEGA IZDELKA.....	27
5. APLIKACIJA TEORETIČNEGA PROCESA RAZVIJANJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA NA PRIMER PODJETJA GOAP SISTEMI.....	29
5.1. ZBIRANJE ZAMISLI	29
5.2. SELEKCIJA ZAMISLI IN IZBOR NAJBOLJŠE ZAMISLI.....	33

5.3.	RAZVIJANJE KONCEPTA IZDELKA IN NJEGOVO TESTIRANJE ...	37
5.3.1.	RAZVIJANJE KONCEPTA IZDELKA	37
5.3.2.	OPREDELITEV TESTIRANJA KONCEPTA.....	38
5.3.3.	TRI FAZE TESTIRANJA.....	39
5.3.3.1.	OPREDELITEV SPECIFIČNIH CILJEV TESTIRANJA.....	40
5.3.3.2.	PREDSTAVITEV KONCEPTA IZDELKA.....	40
5.3.3.3.	METODE ZBIRANJA INFORMACIJ.....	41
5.3.4.	RAZVIJANJE IN TESTIRANJE KONCEPTA IZDELKA V PODJETJU GOAP SISTEMI.....	44
5.3.4.1.	CILJI IN METODOLOGIJA TESTIRANJA.....	44
5.3.4.2.	POTEK TESTIRANJA.....	45
5.3.4.3.	REZULTAT TESTIRANJA.....	46
5.4.	RAZVOJ TRŽENJSKE STRATEGIJE.....	48
5.4.1.	CILJNI TRG IN POZICIONIRANJE NOVEGA IZDELKA.....	48
5.4.2.	NAČRTOVANA CENA NOVEGA IZDELKA.....	51
5.4.3.	DISTRIBUCIJA NOVEGA IZDELKA.....	54
5.4.4.	TRŽNO KOMUNICIRANJE NOVEGA IZDELKA.....	56
5.5.	POSLOVNA ANALIZA.....	58
5.5.1.	NAPOVED PRODAJE.....	58
5.5.2.	OCENA STROŠKOV IN DOBIČKA.....	60
5.5.3.	FINANČNA MERILA ZA ODLOČITVE O NALOŽBI V NOV IZDELEK.....	63
5.6.	RAZVIJANJE IZDELKA.....	65
5.7.	TESTIRANJE TRGA.....	68
5.8.	KOMERCIALIZACIJA.....	69
6.	ZAKLJUČEK.....	71
	LITERATURA	73
	VIRI.....	77
	PRILOGA.....	78

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PROBLEMATIKE, NAMENA IN CILJA DELA

Vsa podjetja danes poslujejo v dinamičnem okolju s hitrimi, pogostimi in včasih težko predvidljivimi spremembami. Če hočejo podjetja v tem okolju preživeti, morajo biti tudi sama dinamična in morajo tem spremembam slediti.

Ena izmed posledic hitro spreminjajočega se okolja je tudi vse krajši življenjski cikel izdelkov. V tržno razvitih gospodarstvih veliko izdelkov zastara že v nekaj letih, za kar so glavni vzroki predvsem pospešeno inoviranje izdelkov, razvoj tehnologije, spreminjajoče se potrebe, okusi in želje kupcev ter intenzivna konkurenca. Ponudba izdelkov na trgu se stalno izboljšuje in dnevno se pojavljajo novi, boljši izdelki, ki so od obstoječih bolj izpopolnjeni, lepši, kvalitetnejši in navadno niti ne dražji od njih. Ti izdelki so za kupca privlačnejši, saj z njimi za podobno ceno dobijo več, kot bi dobili z nakupom starejših izdelkov. Povpraševanje po obstoječih izdelkih zato vse bolj pada, dokler se sčasoma ti ne umaknejo s trga, njihovo mesto pa zasedejo novi, izboljšani izdelki (Filipič, 1994, str. 66).

Razvoj novih izdelkov je pogoj za uspešno delovanje podjetja na sodobnem trgu. Ti prinašajo podjetjem večjo prodajo in s tem tržni delež, večjo konkurenčnost, večji dobiček itd. Podjetja morajo posvečati posebno skrb nenehnemu razvoju in uvajanju novih izdelkov, sicer niso sposobna dosegati svojih ekonomskih in neekonomskih ciljev. Če podjetje to dejavnost zanemari, stagnira in na koncu lahko celo propade. Razvoj novih izdelkov je najbolj kompleksna naloga v sodobnem podjetju in za njegovo uspešnost je pomembno sodelovanje vseh funkcij – raziskave in razvoj, proizvodnja, trženje, finance, prodaja, nabava itd. (Davis, 1993, str. 309).

Podjetje lahko pride do novih izdelkov z nakupom ali lastnim razvojem. Nakup zajema tri različne oblike: nakup patenta, licence ali franšize drugega podjetja. V tem primeru podjetje ne razvije lastnih novih izdelkov, temveč kupi pravico do uporabe obstoječih izdelkov (Kotler, 1996, 316 str.).

V podjetju GOAP SISTEMI se ukvarjajo z razvojem in trženjem izdelkov, ki so plod njihovega lastnega znanja, izkušenj in dela. Njihov najpomembnejši izdelek je sobni regulator in programiran krmilnik LONGO, ki znaša kar 95% celotne prodaje. Ta izdelek prihaja na krivulji življenjskega cikla v fazo zrelosti, zato se za nemoten obstoj in rast podjetja pojavlja potreba po novem izdelku. V načrtu imajo lasten razvoj novega izdelka.

Razvoj in trženje izdelka sta v današnjem dinamičnem okolju podvržena vedno večjemu tveganju, da izdelek ne bo uspešen. Raziskave kažejo, da je stopnja neuspešnosti razvoja novega izdelka nasploh zelo velika. Proces razvijanja in uvajanja novih izdelkov podjetje zato ne sme prepustiti naključju, temveč ga mora skrbno načrtovati, saj je ravno neustrezno načrtovanje najpogostejši razlog za neuspeh. Stroški razvoja in uvajanja novega izdelka so zelo visoki, zaradi česar je zmanjšanje tveganja še toliko bolj pomembno – to omogoča ustrezno načrtovanje (Rothwell, Bessant, 1987, str. 104).

Podjetje GOAP SISTEMI je majhno podjetje s trinajstimi zaposlenimi. Do sedaj sta razvoj novih izdelkov in uvajanje na trg temeljila na njihovi lastni intuiciji. Vendar se vse bolj pojavlja potreba po sistematičnem in bolj načrtovanem postopku, saj je od tega odvisen tržni uspeh izdelkov, pa tudi stroške razvoja in uvajanja bi utegnili znižati.

Razvoj in uvajanje novih izdelkov gre skozi več faz, od iskanja zamisli, izhajajočih iz tržnih potreb in možnosti, preko posameznih stopenj razvijanja, do odločitev o času in strategiji uvajanja novega izdelka na trg. Te faze morajo biti načrtovane, organizirane in nadzorovane. Najlažje ta proces izpeljemo, če ga razdelimo na posamezne faze, in nato po teh fazah predvidimo potrebne akcije, načrtujemo vire ter oblikujemo različne rešitve. Pri tem je pomembno, da še dovolj zgodaj odkrijemo in iz nadaljnjega razvoja pravočasno izločimo potencialno neuspešne izdelke, ki ne bodo pokrili stroškov razvoja oziroma ne bodo ponujali možnosti za ustvarjanje dobička. Ker so stroški razvoja in uvajanja novega izdelka izredno visoki, še posebno, če jih primerjamo z dejansko uspešnostjo le-teh na trgu, je zelo pomembno, da ta postopek kar najbolj obvladujemo.

Namen specialističnega dela je prikazati pomembnost strokovnega in načrtovanega postopka razvoja in uvajanja novega izdelka na trg. Tak postopek lahko močno zniža stroške, skrajša čas uvedbe ter poveča tržni uspeh novega izdelka na trgu. Podati želim smernice procesu razvoja in uvajanja novega izdelka v podjetju GOAP SISTEMI, z namenom doseganja večje tržne uspešnosti. Proučiti želim dejavnike, ki vplivajo na ta proces, skozi katere korake morajo iti ter katere odločitve je potrebno sprejeti, da bi bil nov izdelek kar najbolj uspešen. Poleg tega želim identificirati šibke točke pri razvoju in uvajanju novega izdelka, ki bi jih bilo mogoče z načrtovanjem postopka odpraviti.

Cilj specialističnega dela je s pomočjo teorije izdelati podlago za uvedbo konkretnega novega izdelka na trg v podjetju GOAP SISTEMI. Podala bom predlog postopka v tem podjetju. S tem želim povečati kvaliteto procesa razvoja novega izdelka, kar bo pripomoglo k večji uspešnosti podjetja kot celote.

1.2. METODA DELA IN OPREDELITEV STRUKTURE DELA

Pri preučevanju gradiva sem odkrila veliko tuje literature, ki se bolj ali manj poglobljeno ukvarja s procesom uvajanja novega izdelka na trg, vendar novejša literature v slovenskem jeziku s tega področja skorajda nisem dobila. Kot osnovo za izdelavo specialističnega dela bom vseskozi uporabljala teoretična izhodišča, ki se navezujejo na ta proces. S proučitvijo ustrezne literature sem si ustvarila teoretično podlago za podrobno razčlenitev in analizo procesa uvajanja konkretnega novega izdelka na trg.

V sklopu specialističnega dela bom izvedla kvalitativno raziskavo pri distributerju klimatskih naprav, s katero bom testirala koncept novega izdelka. Raziskavo bom izvedla na sledeči način: najprej bom distributerju predstavila koncept novega izdelka, nato pa bom na podlagi razgovora poskušala dobiti njegovo mnenje o konceptu. Za kvalitativno raziskavo sem se odločila, ker bom zbirala podatke, ki se nanašajo na posameznikovo mnenje, izkušnje, občutja, misli itd. Tovrstne informacije namreč lahko dobimo le z navedeno raziskavo (Aaker et.al., 1999, str. 196). V pomoč pri pisanju mi bo tudi lastno znanje, pridobljeno med študijem na specialističnem programu in sodobna strokovna literatura na področju uvajanja novih izdelkov. V nalogo bodo vključene tudi informacije, pridobljene v pogovorih z zaposlenimi v podjetju GOAP SISTEMI.

Metoda dela je naslednja:

- zbiranje tuje in domače literature ter informacij s področja razvoja in uvajanja novega izdelka na trg,
- analiza stanja v podjetju GOAP SISTEMI na podlagi pogovorov z zaposlenimi,
- kvalitativna raziskava mnenja distributerja o konceptu novega izdelka,
- združevanje teoretičnih in praktičnih spoznanj ter rezultatov raziskave.

Specialistično delo sestoji iz petih poglavij, skozi katere se prepletata teorija in praksa.

Prvi del je uvod. Sledi drugi del z opredelitvijo osnovnih pojmov, kot so izdelek, življenjski cikel izdelka ter nov izdelek. V tretjem delu bom predstavila podjetje GOAP SISTEMI.

V četrtem delu bom poudarila ključne razloge za razvoj novih izdelkov ter različne členitve procesa razvoja po posameznih fazah. Avtorji uporabljajo različne členitve tega procesa, vendar so si členitve med seboj v osnovi dokaj podobne, razhajanja nastanejo navadno le zaradi različne strokovne usmeritve avtorjev ter njihove natančnosti pri členitvi. V tem delu specialističnega dela bom nazadnje poudarila še strategijo novega izdelka, za katero je pomembno, da je usklajena z glavno strategijo podjetja.

Peti del je obsežnejši. Kotlerjev teoretični model razčlenitve procesa razvoja novega izdelka bom aplicirala na primer podjetja GOAP SISTEMI. Kotler je ta proces razdelil na osem faz, ki so naslednje: zbiranje zamisli, ocenjevanje zamisli in izbor najboljše med njimi, razvijanje koncepta izdelka in njegovo testiranje, razvoj trženjske strategije, poslovna analiza, razvijanje izdelka, testiranje trga in komercializacija novega izdelka (Kotler, 1996, str. 322).

V podjetju GOAP SISTEMI je zamisel novega izdelka predlagal vodja razvojnega oddelka. Zamisel bom ocenila z vidika obsega in rasti prodaje, tržnega deleža, potrebnega kapitala itd. in če bo ocenjevanje uspešno prestala, se bodo v podjetju odločili za njen nadaljnji razvoj. S pomočjo zaposlenih v podjetju bom oblikovala več konceptov izdelka in najbolj perspektivnega testirala. S testiranjem koncepta želi navadno podjetje oceniti odzive kupcev na nov izdelek in določiti potencialno velikost trga (Ozer, 1999, str. 78). Na tem mestu bom podala rezultate testiranja koncepta s kvalitativnim pristopom, ki ga bom izvedla pri distributerju klimatskih naprav. Sledi razvoj trženjske strategije, s katero bom definirala ciljni trg ter pozicioniranje, načrtovala prodajno ceno, distribucijo in tržno komuniciranje novega izdelka v podjetju GOAP SISTEMI. V poslovni analizi bom, na podlagi informacij dobljenih s kvalitativno raziskavo ter na podlagi pogovorov z zaposlenimi v podjetju, ocenila obseg prodaje novega izdelka in preučila stroške, ki jih bo imelo podjetje z razvojem novega izdelka ter komercializacijo v prvih petih letih. Na podlagi teh podatkov bom s finančnimi merili poskušala čim natančneje ovrednotiti naložbo podjetja v nov izdelek in oceniti njeno sprejemljivost. Če bo poslovna analiza dala pozitivne rezultate o uspešnosti novega izdelka, bodo v podjetju začeli z njegovim fizičnim razvojem. Do te točke bo izdelek obstajal le kot opis ali skica, na tej stopnji pa bodo razvili prvi fizični izdelek - prototip. Prototip bodo nato testirali, mu dodali embalažo, oznako oziroma ime ter mu opredelili poprodajne storitve. Predzadnja faza procesa razvoja novega izdelka je testiranje trga, vendar podjetje GOAP SISTEMI načrtuje to fazo izpustiti iz njihovega procesa razvoja, zato bo razvoju izdelka sledila kar njegova komercializacija na trgu.

V zadnjem poglavju sledijo še sklepne misli.

2. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Preden sploh začnem z analizo procesa razvijanja novih izdelkov, se mi zdi potrebno, da najprej opredelim osnovne pojme, kot so izdelek, življenjski cikel izdelka in nov izdelek. Izdelki predstavljajo ljudem sredstvo za zadovoljitev njihovih potreb in želja, podjetjem pa osnovno možnost za redno poslovanje. Pri razvijanju izdelka se mora podjetje zavedati, da je izdelek sestavljen iz treh ravni in sicer iz jedra izdelka, otipljivega izdelka in razširjenega izdelka (slika 1). Pri tem je zelo pomemben pravi trenutek, ko mora podjetje začeti z razvojem novega izdelka. Izdelek gre na svoji življenjski poti skozi fazo uvajanja, fazo rasti, fazo zrelosti in fazo upadanja. Podjetje mora življenjski cikel izdelka dobro poznati, da ve, kdaj pride obstoječi izdelek v fazi zrelosti, saj je to pravi trenutek za začetek razvoja novega izdelka.

Izdelek lahko označimo kot nov tudi v primeru, če gre le za manjšo izboljšavo obstoječega izdelka. Resnično novih izdelkov, ki ustvarijo popolnoma nov trg, je zelo malo, kajti največji delež predstavljajo ravno izboljšave obstoječih izdelkov. V nadaljevanju bom podrobneje analizirala pojem novega izdelka, kakor ga označujejo različni avtorji in njegovo vrednost za podjetje.

2.1. IZDELEK IN ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA

Izdelek je nedvomno osrednji element trženja. Med izdelke spadajo *fizični izdelki* (na primer knjige, kruh), *storitve* (na primer popravilo avtomobila, knjigovodske storitve), *osebe* (na primer Jure Košir, Miša Molk), *kraji* (na primer Bled, Portorož), *organizacije* (na primer Študentska organizacija Univerze v Ljubljani) in *ideje* (na primer varna vožnja). Kotler opredeljuje izdelek kot "vsako stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo, in ki lahko zadovolji željo ali potrebo" (Kotler, 1996, str. 432). Ljudje kupujejo izdelke zaradi zadovoljevanja svojih potreb, pa naj so to potrebe preživetja ali pa potrebe po prestižu, ter zaradi izpolnitve svojih želja.

Izdelek je tudi vzrok in posledica vsakega delovnega procesa. Brez potrebe po izdelkih ti procesi ne bi imeli nikakršnega smisla in obratno. Večinoma proizvajamo izdelke zaradi njihove prodaje na trgu, na katerem pa se uveljavljajo le izdelki, ki za kupca pomenijo neko določeno vrednost. Da pa bo izdelek uspešen na trgu, mora biti:

- prilagojen potrebam, željam in zahtevam kupcev,
- prilagojen finančnim sposobnostim kupcev,
- kakovosten, uspešen v svoji funkciji in trajen v času uporabe,
- pravočasno postavljen na trg (Kaltnekar, 1989, str. 189).

Oblikovanje izdelkov je gotovo najpomembnejša naloga, ki vpliva na rast in razvoj podjetja. Pri načrtovanju je treba biti pozoren na tri ravni izdelka (slika 1). Prva, najbolj osnovna raven je **jedro izdelka**, ki je postavljeno v sredino izdelka. Zajema glavne koristi, ki jih ima izdelek za kupca in zaradi katerih se kupec sploh odloči za njegov nakup. Stranka v frizerskem salonu kupuje "urejeno pričesko". Podjetje mora biti pri oblikovanju izdelka pozorno ravno na te ključne koristi. Naslednja stopnja izdelka je **otipljivi izdelek**. Sestavljen je iz niza lastnosti, ki jih kupec pri nakupu izdelka pričakuje: embalaža, blagovna znamka, predprodajne storitve, kakovost in oblika. V frizerskem salonu je to na primer svetovanje. Na koncu se jedru izdelka in otipljivemu izdelku doda še dodatne storitve in koristi za kupca, s čimer se izdelek podjetja razlikuje od konkurenčnih ponudb. Takšen izdelek je **razširjeni izdelek**. Frizerski salon lahko na primer razširi izdelek, če stranki ponudi pijačo med čakanjem, poskrbi za prijetno vzdušje v salonu ter kratek čas čakanja. Vendar se mora podjetje pri trženju razširjenega izdelka vprašati, če niso stroški takega izdelka mogoče previsoki. Zaradi višjih stroškov je tudi cena takšnega izdelka višja in lahko se zgodi, da se konkurenca vrne k golemu izdelku, ki ga ponudi po zelo nizki ceni. Pri takšnem trženju se je potrebno zavedati dejstva, da kupci hitro spremenijo pričakovanja in razširjene koristi postanejo pričakovane koristi (Hrastelj, 1995, str. 74).

Slika 1: Grafični prikaz treh ravni izdelka



Vir: Hrastelj, 1995, str. 74.

Danes se podjetja nahajajo v dinamičnem okolju s hitrimi, pogostimi in težko predvidljivimi spremembami. Konkurenca, kupci, dobavitelji, gospodarske spremembe, tehnološke izboljšave silijo podjetja v neprestano spreminjanje in inoviranje izdelkov. Zaradi tega se na trgu neprestano pojavljajo spremenjeni, dopolnjeni, izboljšani in povsem novi izdelki, medtem ko se stari izdelki umikajo s trga. Pravimo, da ima izdelek na trgu neko življenjsko dobo, ki jo lahko ponazorimo s krivuljo življenjskega cikla. Krivulja življenjskega cikla izdelka je prikazana na sliki 2, kjer lahko vidimo njeno obliko sploščene črke **S**, ki je najbolj pogosta oblika. Prodaja izdelka se običajno postopoma povečuje, doseže vrhunec in nato postopoma ugaša. Z vmesnimi izboljšavami izdelka je včasih mogoče podaljšati njegovo življenje in nekoliko odložiti ugašanje prodaje.

Življenjsko dobo izdelka lahko razdelimo na obdobja ali faze, skozi katere gre vsak izdelek. Odvisno od avtorja je teh faz lahko več ali manj. Največkrat se omenjajo štiri faze:

- uvajanje izdelka na trg,
- rast prodaje,
- zrelost izdelka,
- upadanje prodaje.

Obdobje počasne rasti prodaje se začne, ko se izdelek pojavi na trgu. To fazo imenujemo **faza uvajanja**, za katero je značilno, da kupci izdelka še ne poznajo, zato mora podjetje vlagati v tržno komuniciranje izdelka velika sredstva. V tej fazi se veliko izdelkov pokaže kot na trgu neuspešnih in le redki preidejo v fazo rasti. Ta faza življenjskega cikla izdelka je najbolj občutljiva in negotova. Proizvodnja poteka v manjših serijah, zato so proizvodni in drugi stroški na enoto izdelka veliki. Poleg visokih stroškov je prodaja nizka, zato je dobiček negativen.

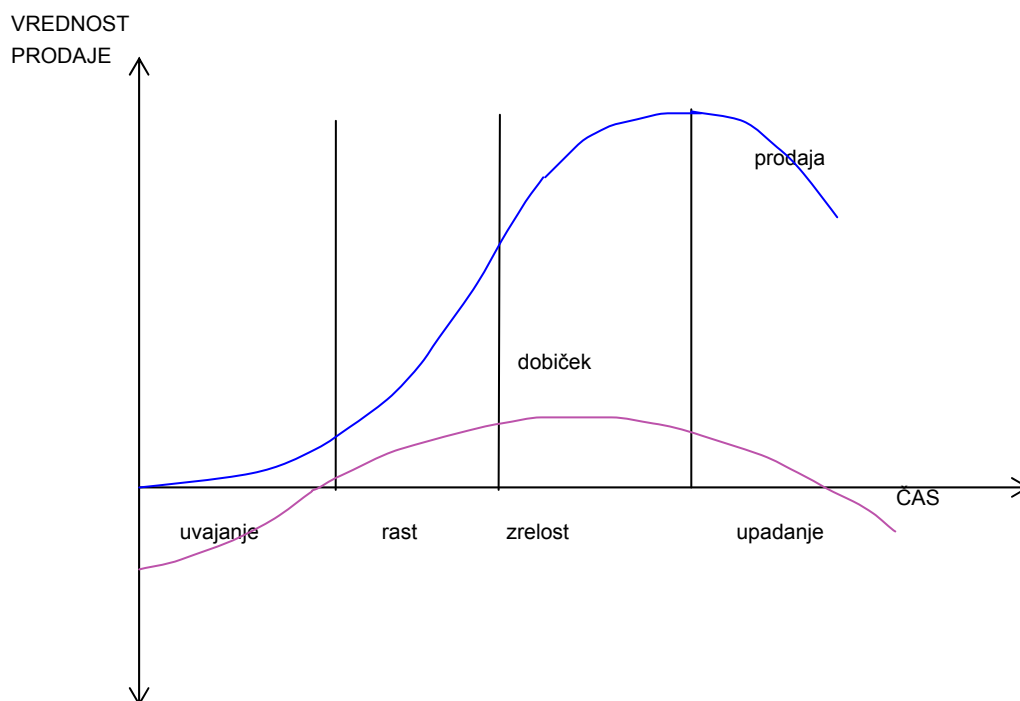
Po uspešnem uvajanju preide izdelek v **fazo rasti**, ki se začne, ko se doseže tak obseg prodaje, da podjetje začne dosegati dobiček. Sedaj kupci izdelek že poznajo, zato prodaja in tržni delež strmo naraščata. S tem raste tudi dobiček, zato začnejo vstopati na trg konkurenti. Stroški tržnega komuniciranja so še vedno visoki, proizvodni stroški pa se počasi zmanjšujejo zaradi večanja obsega proizvodnje. Podjetje dopolnjuje in izboljšuje lastnosti izdelka, s čimer vstopa na nove tržne segmente. Cena se postopno znižuje, vendar se zaradi rasti prodaje dobiček kljub temu povečuje.

V **fazi zrelosti** doseže obseg prodaje največjo vrednost – vrh prodaje. V tem obdobju proizvajajo številni konkurenti podobne ali enake izdelke in navadno med seboj konkurirajo le na podlagi cene. Tržni delež se začne postopoma zmanjševati, in če želi podjetje povečati prodajo, je prisiljeno iskati nove trge in tiste kupce, ki do sedaj izdelka še niso kupovali.

Dobiček je še vedno visok in podjetje ga navadno investira v razvijanje novega izdelka, ki bo nadomestil obstoječi izdelek na trgu, ko bo ta enkrat v fazi upadanja.

Faza upadanja je zadnja faza življenjskega cikla izdelka, ki je lahko zelo dolga ali zelo kratka. Ne glede na to, ali je zaton izdelka posledica novih izdelkov, konkurence ali odpor kupcev, mora podjetje postopoma prenehati s proizvodnjo in umakniti izdelek s trga, saj vztrajanje pri takšnem izdelku prinaša visoke stroške, ki pa so pogosto skriti.

Slika 2: Življenjski cikel izdelka



Vir: Rozman, Rusjan, 1994, str. 231.

Trajanje posameznih faz je odvisno od več dejavnikov, kot na primer konkurenca, tehnični napredek, vprašanje mode itd. Ni pa seveda nujno, da vsak izdelek preide vse omenjene faze življenjskega cikla. Številni izdelki ne dosežejo niti faze rasti, medtem ko nekateri izdelki zelo hitro doživijo fazo zrelosti, kmalu zatem pa morajo zapustiti trg zaradi bolj konkurenčnih izdelkov (Mulej, 1985, str. 159).

2.2. NOV IZDELEK

Čemu sploh uvajati nove izdelke? Razvijanje novih izdelkov je nujna dejavnost vsakega podjetja, kar lahko razberemo iz krivulje življenjskega cikla izdelka. Obratz (1971, str. 103) pravi, da se z razvojem izdelka lahko doseže rast podjetja, zagotovi se rast dohodka, večjo konkurenčnost na trgu, zmanjša se poslovna tveganja in poveča se izvoz.

V nekaterih panogah je razvoj tako hiter, da tudi sami proizvajalci ne vedo, s kakšno idejo lahko pride konkurent na trg. V panogah, kakor so računalništvo in telekomunikacije, je napredek viden iz dneva v dan in celo iz ure v uro. Na drugi strani pa imamo panoge, kjer ostajajo rešitve iz izdelka v izdelek nespremenjene. Pri avtomobilu lahko vidimo, da ostaja avtomobilski motor kljub neprestanim izboljšavam na istem načelu delovanja že sto let. Seveda se uporabljajo boljši materiali, boljši sestavni deli, vse več je elektronike, toda princip delovanja se ni spremenil.

Kakšen mora biti izdelek, da mu lahko nadenemo prilastek nov? Novost lahko razlagamo v dveh pomenih:

- izdelek je lahko *nov za podjetje*, ker česa takega ni še nikoli proizvajalo ali prodajalo ali
- izdelek je *nov za trg* in gre za neko resnično inovacijo.

Kot sem že omenila, gre pri novem izdelku največkrat le za izboljšave že obstoječih izdelkov, resnično novi izdelki so zelo redki. Le-ti lahko popolnoma spremenijo izvajanje naših najbolj običajnih nalog. Ti izdelki so tudi najbolj tvegana razvojna investicija podjetja, saj jih veliko nato na trgu propade. V literaturi sem našla različne opredelitve novega izdelka in zaradi tega sklepam, da je meja med tem, ali je nek izdelek nov na trgu ali ne, včasih težko določiti. Tako na primer Pučko opredeljuje nov izdelek kot "določena miselna predstava bistvenih značilnosti nekega bodočega proizvoda, kot so to osnovne prvine stilskih rešitev (dizajna), osnovne tehnične značilnosti in druga bistvena obeležja proizvoda" (1991, str. 228). Gruenwald pravi, da je "z vidika proizvajalca nov vsak izdelek, ki ga (še) ne proizvaja, z vidika potrošnika pa tisti, o katerem potrošnik ni še ničesar slišal" (1988, str. 15). Opredelitev pa se po Belaku glasi: "nov izdelek je tisti, ki zadovoljuje nove potrebe na trgu in je nov tako na trgu kot v podjetju" (Belak, 1981, str. 14).

Nekoliko bolj specifična je Kotlerjeva opredelitev (1996, str. 316 – 317), ki jo povzema po agenciji Booz, Allen & Hamilton, ki je opredelila 6 kategorij novih izdelkov:

- novi izdelki v svetovnem merilu, ki ustvarjajo popolnoma nov trg,
- nova skupina izdelkov, ki podjetju prvič omogočijo vstop na že obstoječi trg,

- izdelki kot dodatki k že obstoječim skupinam izdelkov podjetja, ki dopolnjujejo proizvodni program,
- izboljšave že obstoječih izdelkov, ki zagotavljajo izboljšano delovanje ter povečano uporabno vrednost za kupca,
- ponovno pozicionirani izdelki so sicer obstoječi, vendar pa usmerjeni na nov trg ali nov tržni segment,
- izdelki, ki so po delovanju podobni ali enaki starim izdelkom, vendar pa delujejo z nižjimi stroški.

Na trgu se pojavlja vedno večje število novih izdelkov. Razloge temu lahko iščemo (Sheth, Ram, 1987, str. 26):

- v *hitro se spreminjajoči tehnologiji*, ki se kaže v odkrivanju novih tehnologij in razvijanju obstoječih, kar omogoča učinkovitejše in cenejše proizvodnje ter s tem večjo konkurenčnost izdelkov,
- v *kupcih*, ki zaradi spremenjenih potreb, načina življenja in višje življenjske ravni povprašujejo po vedno boljših izdelkih; kar je bilo še pred kratkim nedosegljiva lastnost izdelka, postaja danes pričakovani standard,
- v *intenzivni rasti mednarodne konkurence*, ki se izraža tako v večanju števila konkurentov kakor tudi v naraščanju njihove agresivnosti na trgu,
- v *življenjskem ciklu*, ki se vse bolj skrajšuje in s tem povečuje potrebo podjetij po stalnem razvijanju novih izdelkov.

Pri načrtovanju razvoja novega izdelka ima podjetje na voljo tri različne strategije. Prva takšna strategija je inovativna strategija, ki se nanaša na lasten razvoj izdelka. Pri tem se podjetje lahko odloči za lasten razvoj izdelka v svojem laboratoriju, ali pa naroči razvoj izdelka za svoje potrebe pri samostojnih raziskovalcih oziroma podjetjih, specializiranih za razvoj novih izdelkov. Druga strategija je imitacijska strategija, kjer gre za nakup ter uporabo licence. Tretja strategija je adaptivna strategija, ko podjetje kupi licenco drugega podjetja, si jo prilagodi in prilagojeno nato uporablja (Belak, 1981, str. 13).

3. PREDSTAVITEV PODJETJA GOAP SISTEMI, D.O.O.

Podjetje GOAP SISTEMI, d.o.o. (v nadaljevanju GOAP SISTEMI) je mlado podjetje s trinajstimi zaposlenimi. Po standardni klasifikaciji dejavnosti spada v skupino "proizvodnja opreme za industrijsko procesno krmiljenje". Podjetje se ukvarja z razvojem in prodajo štirih izdelkov oziroma prodajnih programov, ki so v glavnem vezani na področje klimatizacije. V podjetju so usmerjeni predvsem na tuje trge, kjer dosegajo številne konkurenčne prednosti,

predvsem na podlagi prepoznavanja in upoštevanja želja kupcev. V prihodnosti načrtujejo razvoj novega izdelka, ki bo temeljil na lastnem znanju, pridobljenim skozi preteklo poslovanje. Nov izdelek podjetja GOAP SISTEMI bo omogočal daljinsko upravljanje raznih naprav. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila podjetje ter njihov nov izdelek.

3.1. SPLOŠNO O PODJETJU

Podjetje GOAP SISTEMI je bilo ustanovljeno v letu 2001. Zametki podjetja pa segajo že v leto 1998, ko je sedanji direktor Miroslav Črv z dvema sodelavcema začel z razvojem elektronskih regulatorjev oziroma krmilnikov, ki se uporabljajo za uravnavanje in nadzor temperature, prezračevanja, razsvetljave, vlage, vrat itd. v kabinah velikih potniških ladij. Podprlo jih je podjetje GOAP, d.o.o. iz Nove Gorice, kjer so bili takrat zaposleni. Dogovorili so se, da jih v primeru uspeha podprejo tudi na samostojni poti. Tako ima podjetje GOAP, d.o.o. iz Nove Gorice 51 % lastniški delež v podjetju GOAP SISTEMI, s čimer je večinski lastnik podjetja. Gre za spin-off oziroma sestrsko podjetje novogoriškega podjetja GOAP, d.o.o. Kot sem že omenila, je v podjetju GOAP SISTEMI trenutno zaposlenih 13 ljudi, ki tvorijo mlado ekipo z večinoma visoko izobrazbo računalniške in elektrotehnične smeri.

V podjetju GOAP SISTEMI se ukvarjajo z razvojem programske in procesne opreme za področje klimatizacije. Celotna dejavnost obsega faze razvoja, izdelave prototipa, testiranje izdelka in programiranje krmilnika. Vse pa je izključno plod lastnega znanja in zamisli. Najpomembnejši izdelki in prodajni programi podjetja so predstavljeni v tabeli 1.

Tabela 1: Izdelki podjetja GOAP SISTEMI

	Najpomembnejši izdelki oz. prodajni programi	Delež v celotni prodaji v %	Delež prodaje na tujem trgu v %	Delež prodaje na domaćem trgu v %
1	LONGO LRC-1	95	98,4	1,6
2	LONGO LPC-1	2	0,1	99,9
3	Razvoj LON aplikacij	1	0,5	99,5
4	Razvoj senzorike	2	1,0	99,0

Vir: Interno gradivo podjetja GOAP SISTEMI

LONGO je blagovna znamka, ki pokriva več sobnih termostatov za regulacijo temperature. Ime je sestavljeno iz dveh delov: LON – local operating network in GO – Gorica. Sobni termostat ima vgrajen procesor, ki se imenuje LON procesor in predstavlja program za krmilnik. Z njim lahko več sobnih termostatov povežejo med seboj v mrežo, s čimer je

mogoče z enega nadzornega sistema spremljati vse termostate, povezane v mrežo. LONGO ima tudi podizdelke:

- LRC verzija; LONGO room controller – regulatorji temperature
- LPC verzija; LONGO programmable controller – krmilniki za avtomatizacijo. V tem krmilniku je napisan program (software) za samostojno delovanje stroja, ki je namenjen avtomatizaciji procesov, na primer vklapljanje in izklapljanje peči, ventilatorjev, luči itd.

Slovenski trg je glede na dejavnost, s katero se ukvarjajo, premajhen, zato je njihova trženjska strategija usmerjena predvsem na tuje trge. Prvi posel je podjetje sklenilo z ladijskimi družbami P&O in Carnival Cruises. Od takrat jim je bilo zaupano opremljanje večine ladij iz ladjedelnice Fincantieri v Italiji.

Odločili so se, da svojega znanja in izdelkov ne bodo prodajali na odprtem trgu, saj na tak način ne bi dosegali želene kakovosti. Za pravo izbiro se je izkazala povezava s finsko družbo Halton, ki izdeluje klimatske naprave za ladje, naftne ploščadi in večje kopenske objekte (Blazetič, 2003, str. 4). Tako so postali primarni dobavitelj elektronskih regulacijskih sistemov za enega največjih svetovnih proizvajalcev sistemov za ventilacijo in klimatizacijo, podjetje Halton iz Finske, skupaj s katerim obvladujejo 65 % svetovnega trga. Leta 2002 so izpolnili naročilo različnih ladijsko turističnih družb za opremo osmih plavajočih hotelov s približno 1500 sobami. Jeseni 2003 je na krstno plovbo odplula najprestižnejša turistična ladja na svetu - QUEEN MARY II, ki ima v potniških kabinah vgrajeno opremo podjetja GOAP SISTEMI. Razvoj in dobavo opreme so prispevali tudi pri ladji OPERA, ki se prav tako kot QUEEN MARY II gradi v francoski ladjedelnici, ladjah CARNIVAL CONQUEST in CARNIVAL GLORY, ki jo gradijo v italijanskem Tržiču ter na Japonskem, kjer sta v zaključni fazi izdelave SAPHIRE PRINCESS in DIAMOND PRINCESS.

3.2. KONKURENČNE PREDNOSTI

Podjetje GOAP SISTEMI je inovativno podjetje, kar je danes zelo pomembno, saj pojma uspešnost in inovativnost postajata vse bolj neločljiva. Inovativnost podjetja GOAP SISTEMI se kaže v njihovih izdelkih in storitvah, ki so plod lastnega znanja, izkušenj in dela.

Dejstvo, da so pri razvijanju novih rešitev zelo pozorni na potrebe in želje kupcev, v skladu s katerimi poiščejo najprimernejše rešitve, jih uvršča v sam svetovni vrh. Prav s kvalitetnim, kupcu prilagojenim izdelkom, se jim je uspelo prebiti na svetovni trg in za sabo pustiti konkurenco, med katerimi so tudi znana in velika imena, kakor na primer Siemens.

Podjetje GOAP SISTEMI se na trgu srečuje z velikimi konkurenčnimi podjetji, kot so: Siemens, Honeywell in Johnson Controls. Prednost, ki jo ima podjetje pred temi zvenečimi imeni, je v tehnično bolj dovršenem sistemu, saj so uvedli povsem nove prijeme pri parametriziranju izdelkov, ko so le-ti že vgrajeni v objektih.

Obstoječe prednosti pred konkurenco predstavljajo tudi že obstoječa prodaja, trajno poslovanje s kupci ter stalen stik s podjetniškimi kabinami na ladjah najvišjega standarda. To jim omogoča izpopolnjevanje in posodabljanje obstoječih ter razvoj novih izdelkov, ki odговarjajo potrebam in željam kupcev. Velik uspeh in korak pred konkurenco jim omogoča tudi dobro poznavanje želja kupcev, ki so jih zasledili na trgu in dobro poznavanje tržne niše. S ponudbo kvalitetnega izdelka, ki je kupce že navdušil in prepričal, so si pridobili zelo pomemben dejavnik poslovnega uspeha: kupčevo zaupanje.

Podjetje GOAP SISTEMI postavlja pri sobnih krmilnih sistemih nova merila, saj z njimi konkurirajo oziroma celo prekašajo multinacionalke, ki ponujajo podobno opremo in rešitve. Njihova prednost je predvsem v tem, da so s sestrskim podjetjem Goap, d.o.o. sposobni ponuditi kupcem celoten sistem – od izdelka (procesna in programska oprema) pod lastno blagovno znamko Longo, do podpore pri namestitvi in zagonu, kot tudi nadzor sistema (Kalacun, 2003, str. 12). Njihovi izdelki so kakovostni, enostavno jih je namestiti in spraviti v pogon ter omogočajo nadzor na daljavo.

Poleg vseh predstavljenih konkurenčnih prednosti, se v podjetju srečujejo tudi z dvema slabostma. Prva slabost se nanaša na pomanjkanje izkušenj iz preteklosti, saj je podjetje mlado in tovrstnih izkušenj si še niso uspeli nabrati. Druga slabost pa je pomanjkanje znanja s področja ekonomije, saj je od 13 zaposlenih kar 11 strokovnjakov s področja računalništva in elektrotehnike. Kljub omenjenima slabostma si je podjetje z naštetimi konkurenčnimi prednostmi vseeno uspelo zagotoviti zavidljiv položaj na trgu. Največ pa jim pomeni, da so si uspeli pridobiti zaupanje kupcev, kajti to jim obljublja uspehe v prihodnosti.

3.3. VIZIJA IN POSLANSTVO

Poslanstvo podjetja vidijo v inovativnih rešitvah, pri čemer inovativne rešitve pojmujejo kot izrazite tržne niše, ki se nenehno pojavljajo s pojavom novih tehnologij in zamisli. Vse to zahteva motivirane, visoko strokovne in tržno iznajdljive kadre, pri katerih je prisotna velika mera inovativnosti in želje po ustvarjalnosti. Prav zato v podjetju GOAP SISTEMI nenehno vlagajo v razvoj novih, inovativnih zamisli in v usposabljanje ter učenje kadrov ter posodabljanje opreme.

S pomočjo že zaposlenega in novozaposlenega visoko strokovno izobraženega kadra, želi podjetje v naslednjih petih letih postati prepoznavno na področju razvoja procesne opreme, predvsem na tujem trgu. Glavni cilj je globalna prepoznavnost na trgu razvoja elektronskih naprav in sistemov.

V prihodnje načrtujejo tehnološko zelo zahtevne projekte in inovacije. Načrtujejo razvoj novih izdelkov, uporabnih na različnih področjih, kot so avtomobilska, ladijska industrija itd., s čimer bo podjetju omogočen vstop na nove trge. V teku so dogovori za sodelovanje z novim partnerjem iz Švice, za katerega razvijajo nov elektronski regulacijski sistem, ki je že prestal prve teste.

Z novimi rešitvami nameravajo izpopolniti že uveljavljen krmilnik za kontrolo klimatizacije v potniških kabinah, hotelskih sobah ali poslovnih prostorih. S tem bodo zadovoljili še dodatne potrebe uporabnikov. Veliko pozornost namenjajo tudi razvoju elektronskega sistema za odpiranje hotelskih sob.

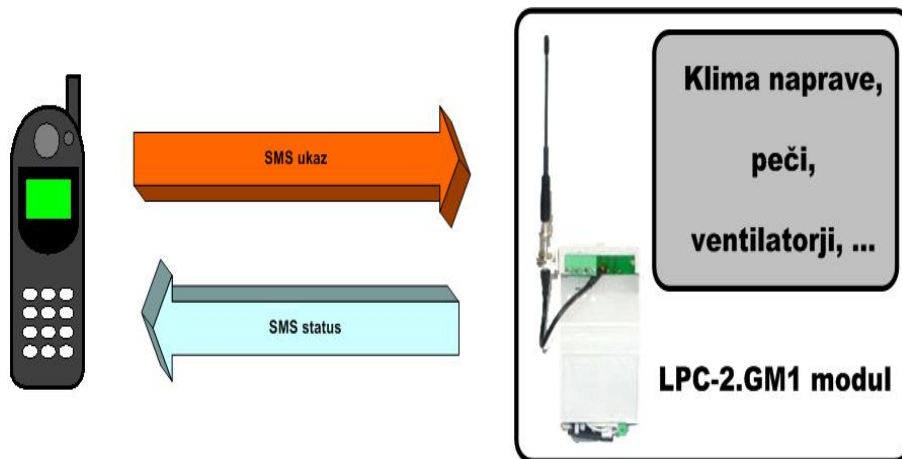
Glede na to, da so izumi in končni izdelki podjetja GOAP SISTEMI izključno plod njihovega lastnega znanja in zamisli, si bo podjetje v prihodnosti prizadevalo s patenti zaščititi svoje izume pri Uradu za intelektualno lastnino.

3.4. NOV IZDELEK PODJETJA GOAP SISTEMI, D.O.O.

Najpomembnejši izdelki ter storitve podjetja GOAP SISTEMI, opisala sem jih že v prejšnjem poglavju, so štirje. Najpomembnejši od teh je izdelek LONGO LRC-1, ki obsega kar 95 % celotne prodaje podjetja. Zaenkrat se izdelek še lepo prodaja, vendar se z vidika krivulje življenjskega cikla približuje vrhu te krivulje – prihaja v fazo zrelosti. Podjetje mora razmišljati o prihodnosti in o svojem kontinuiranem razvoju, zato mora začeti z razvijanjem novega izdelka, še preden pride obstoječi v fazo zrelosti, saj je postopek razvoja običajno dolg.

Ker se v podjetju GOAP SISTEMI zavedajo, da bo prodaja izdelka LONGO LRC-1 enkrat prišla na točko, ko bo začela padati, imajo že *zamisel o novem izdelku*. Razvijati nameravajo GSM modul za daljinsko krmiljenje naprav, kot so klimatske naprave, peči, ventilatorji itd. Deloval bi na osnovi pošiljanja SMS sporočil, kjer bi z vsebino poslanega SMS sporočila napravo vklopili ali izklopili. Omogočeno pa bi bilo tudi poizvedovanje o stanju naprave (naprava deluje, naprava je v okvari itd.) ter o drugih podatkih, ki jih lahko modul pošilja (npr. temperatura). Na sliki 3 je prikazano delovanje modula.

Slika 3: Modul za daljinsko krmiljenje



Vir: Interno gradivo podjetja GOAP SISTEMI

Primeri SMS sporočil:

- **vklop naprave:** če na telefonsko številko modula pošljemo SMS sporočilo #v, se naprava vklopi. Stanje naprave je potrjeno s povratnim SMS sporočilom.
- **izklop naprave:** če na telefonsko številko modula pošljemo SMS sporočilo #i, se naprava izklopi. Stanje naprave je potrjeno s povratnim SMS sporočilom.
- **stanje naprave:** če na telefonsko številko modula pošljemo SMS sporočilo #s, prejmemo povratno informacijo o stanju naprave.

To so le tri osnovne funkcije modula, ki pa se jih bo v prihodnosti še nadgrajevalo. V primeru, da se pošlje modulu napačen ukaz, ta pošlje SMS sporočilo o neveljavnem ukazu.

GSM modul bo priključen na standardno omrežje napetosti 230VAC 50/60Hz. Za svoje delovanje bo potreboval identično SIM kartico, (mobi ali naročniško razmerje) kakršno se uporablja v GSM telefonih, le da bo morala biti dodatno programirana. Takšno kartico bodo uporabniki lahko kupili zraven GSM modula, ali pa jim bodo v podjetju GOAP SISTEMI preprogramirali obstoječo kartico. V primeru uporabe mobi SIM kartice, je le-to možno napolniti kar z uporabo navadnega GSM telefona.

4. RAZVIJANJE NOVEGA IZDELKA

Kot sem že omenila, ima proces razvijanja novih izdelkov v podjetjih, ki hočejo biti prepoznavna na trgu, ključno vlogo, kar lahko preberemo tudi v različni strokovni literaturi, kjer različni avtorji poudarjajo velik pomen razvijanja in uvajanja novega izdelka za podjetje. V nadaljevanju najprej predstavim glavne razloge za razvoj novega izdelka, čemur sledi prikaz členitev procesa razvijanja in uvajanja novega izdelka. Ta proces avtorji različno razčlenjujejo in te različne členitve procesa razvoja novega izdelka podrobneje predstavim v tem poglavju. Nazadnje poudarim še pomembnost usklajenosti strategije novega izdelka z glavno podjetniško strategijo.

Praksa kaže, da je razvoj novega izdelka zelo tvegan in, da so zanj potrebna znatna sredstva, poleg tega pa je stopnja neuspeha zelo visoka. Takšne žalostne zgodbe so na primer podjetje Texas Instruments, ki je izgubilo 660 milijonov dolarjev, preden je prenehalo izdelovati računalnike za gospodinjstva, pa podjetje RCA, ki je izgubilo 575 milijonov dolarjev zaradi ponesrečenega vozila, DuPont-ova izguba okoli 100 milijonov zaradi sintetičnega usnja Corfam in francosko letalo Concorde, ki svoje investicije ni nikoli povrnilo (Kotler, 1996, str. 317). Takšne zgodbe bi lahko še naštevala, saj vsako leto propade na trgu ogromno število novih izdelkov. Kotler ocenjuje, da je neuspeh embaliranih izdelkov kar 80-odstoten.

Kljub dejstvu, da se le majhen odstotek inovativnih idej udejanji in razvije v ekonomsko uspešen izdelek, se podjetja ne sprašujejo, ali naj razvijajo nove izdelke. To je danes nujnost za uspešno poslovanje in doseganje konkurenčne sposobnosti ter rasti podjetja.

Zaradi tako velikega tveganja glede neuspeha, je pomembno, na kakšen način podjetje pristopi k procesu razvijanja in uvajanja novega izdelka na trg. V splošnem obstajajo trije osnovni pristopi (Schroeder, 1989, str. 86):

- **tržni pristop**; ko podjetje razvija samo tiste izdelke, ki jih zahteva trg, ne glede na stanje obstoječe tehnologije v podjetju; osnova razvoju so tako potrebe in želje kupcev, do katerih podjetje pride preko raziskav trga,
- **proizvodni pristop**; podjetje razvija tiste nove izdelke, ki jih je z danim znanjem, opremo in tehnologijo sposobno razviti, ne glede na želje in potrebe trga; trg za nove izdelke še ne obstaja in podjetje ga mora še ustvariti,
- **kombinacija tržnega in proizvodnega pristopa**; takšen pristop zahteva aktivno sodelovanje marketinga, razvoja, proizvodnje in ostalih funkcij; je najuspešnejši pristop, saj je rezultat nov izdelek, ki bo zadovoljil potrebe in želje kupcev, hkrati pa izkoristil obstoječe znanje, tehnologijo in proizvodne kapacitete; hkrati je tudi najtežji pristop, zaradi usklajevanja nasprotja med zahtevami trga in zahtevami proizvodnje.

Ena izmed osnovnih značilnosti podjetja GOAP SISTEMI je njihovo stalno osredotočenje na potrebe in želje kupcev. Te potrebe in želje so v ospredju tudi, ko gre za razvijanje novih izdelkov in storitev. To kaže na tržni pristop k procesu razvijanja novega izdelka oziroma storitve. Poleg tega imajo v podjetju zaposleni večinoma visoko izobrazbo računalniške in elektrotehnične smeri, zaradi česar ima podjetje na razpolago dovolj znanja in sposobnosti, potrebnih za razvoj načrtovanega novega izdelka. To pa kaže na proizvodni pristop k procesu razvijanja in uvajanja novega izdelka. Zaradi tega lahko trdim, da podjetje GOAP SISTEMI uporablja pri razvijanju in uvajanju novih izdelkov kombinacijo tržnega in proizvodnega pristopa.

Podjetje gre pri procesu razvijanja in uvajanja novega izdelka na trg skozi različne faze. Razdrobljenost procesa po fazah pa omogoča:

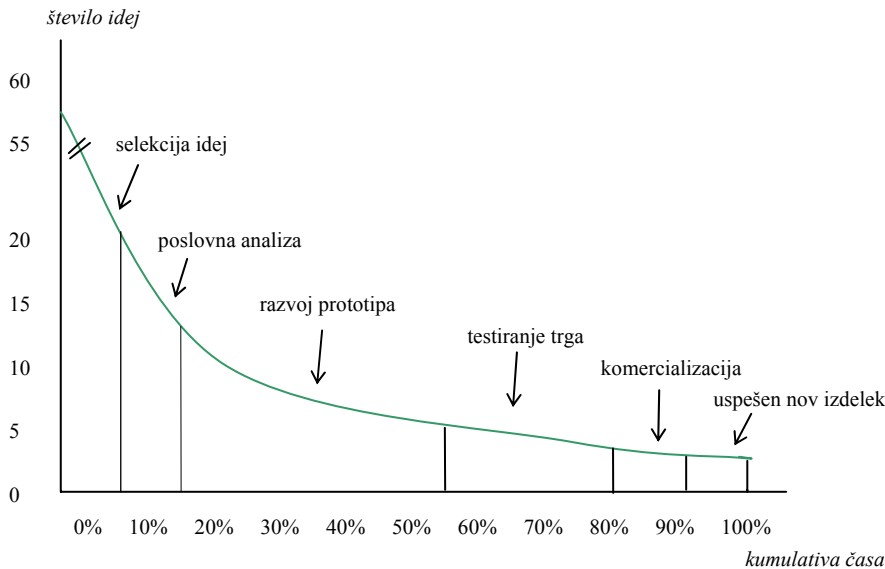
- boljšo kontrolo glede doseganja časovnih rokov posameznih faz,
- sprotno kontrolo stroškov po fazah,
- ugotavljanje, ali je smiselno z razvojem novega izdelka nadaljevati ali ga opustiti (Gevirtz, 1994, str. 12).

Nekatera podjetja izvajajo razvoj novega izdelka dosledno, vsako fazo posebej, druga pa prepustijo nekatere faze odločitvam, ki bolj temeljijo na intuiciji. Parker navaja, da se podjetju, ki sprejme nek sistematičen in natančen postopek razvoja, poveča verjetnost uspešnosti novega izdelka z 10 na 50 odstotkov (Sowrey, 1987, str. 52). Tudi v podjetju GOAP SISTEMI je proces razvijanja novih izdelkov in storitev do danes temeljil le na podlagi kontaktov s kupci in ne na nekih znanstveno dokazanih dejstvih, kar je navadno značilno za manjša podjetja. Ker pa postaja podjetje vse večje, se vse bolj kaže potreba po sistematičnem in načrtovanem razvoju novega izdelka.

Faze novega izdelka peljejo njegov razvoj od zamisli do postavitve na trg. Pri tem je zelo pomembno, da še dovolj zgodaj odkrijemo in iz nadaljnjega razvoja pravočasno izločimo potencialno neuspešne izdelke, ki ne bodo pokrili stroškov razvoja, oziroma ne bodo imeli možnosti za ustvarjanje dobička.

V letih 1966 in 1982 je agencija Booz, Allen and Hamilton izvedla dve študiji o odpadanju števila idej skozi faze razvoja novega izdelka, kar je ponazorjeno s krivuljo v sliki 4.

Slika 4: Selekcija zamisli od začetnega spiska zamisli do ponudbe izdelka na trgu (Booz, Allen and Hamilton Inc.)



Vir: Sowrey, 1987, str. 50.

Na temo razmerja med številom uspešnih in neuspešnih zamisli je bilo narejenih kar nekaj študij. Tako je Nielson leta 1966 objavil študijo, v kateri ugotavlja, da je od vseh idej le 7 % takšnih, ki uspejo priti iz razvoja na trg in še od teh nato več kot polovica (55 %) na trgu ni uspešnih (Sowrey, 1987, str. 49). Razvoj novega izdelka je poln nepredvidljivih dogodkov. V literaturi je proces razvijanja novega izdelka lepo razdeljen v predalčke, kjer ima vsaka faza svoj lepo pospravljen in urejen predalček. Realnosti pa ni mogoče tako natančno opredeliti in razdeliti v predalčke, saj se na trgu stalno pojavljajo nepredvidljive situacije, ki jih je težko predvideti in napovedati. Kdor je že bil vključen v ta proces se verjetno strinja, da se neka urejena teoretična shema iz literature z realnostjo navadno ne ujema, saj je realnost preveč spremenljiva, da bi jo lahko spravili v okvir teoretične sheme.

4.1. RAZLOGI ZA RAZVOJ

Vse se začne pri kupcih. Ti želijo in pričakujejo nove in izboljšane izdelke. Njihovi okusi se hitro spreminjajo in od ponudnikov zahtevajo, da te spremembe ugotovijo in se jim v konkurenčnem boju prilagodijo. Ponudniki stalno spremljajo kupčeve želje in stremijo za tem,

da bi jih zadovoljili prvi, saj se na trgu bije trd boj za vsakega kupca, v katerem so podjetja lahko uspešna le, če imajo zanimive izdelke.

Različni avtorji navajajo različne razloge za razvoj novega izdelka. Naj navedem le nekatere. Novak (1993, str. 4) navaja Harta in Steenkampa (1991, str. 1105), ki naštevata naslednje razloge za razvoj:

- potreba podjetja po donosnejših izdelkih,
- želje in potrebe kupcev po novih oziroma boljših izdelkih,
- tehnične pomanjkljivosti obstoječih izdelkov,
- neustrezen zunanji videz izdelka,
- pritisk konkurence,
- razvoj tehnologije,
- tržne raziskave, itd.

Rusjan in Rozman navajata naslednje razloge (1994, str. 230):

- konkurenti, kupci in dobavitelji,
- gospodarske, politične, demografske in druge spremembe,
- neprestane tehnične in tehnološke spremembe.

Po mnenju Wheelwright in Clark (1992, str. 2) različni pojavi spodbujajo k odločitvi o razvoju novega izdelka, med katerimi so:

- *napredek znanosti in tehnike*: le-ta prisili podjetje v razvijanje novih izdelkov, v nasprotnem primeru bi podjetje zaradi zastarelosti izdelkov izgubilo tržni delež,
- *rentabilnost proizvodov*: podjetje je prisiljeno proizvajati izdelke z nižjimi stroški, saj bo le tako ustvarilo večji dobiček;
- *sezonsko nihanje prodaje*: podjetje s sezonsko naravo poslovanja mora razvijati nove izdelke, s katerimi bo zapolnilo proste proizvodne kapacitete izven sezone;
- *možnost boljšega izkoriščanja zmogljivosti*: podjetje razvija nove izdelke s ciljem, da zapolni proste proizvodne kapacitete;
- *možnost izboljšanja položaja podjetja na trgu*: z novimi izdelki podjetje ohranja in povečuje svoj tržni delež.

Thomas (1993, str. 7 – 13) pri navajanju razlogov za razvoj poudarja povezavo med novimi izdelki in strateško usmeritvijo podjetja:

- Nov izdelek je lahko **vir konkurenčne prednosti**, kar omogoča razlikovanje in prednost pred konkurenco. Temelji lahko na tehnologiji, nižjih stroških, visoki kakovosti, izobraženih in usposobljenih zaposlenih itd.
- Nov izdelek je lahko priložnost za **okrepitev in spremembo strateške usmeritve**, saj preprečuje selitev kupcev h konkurenci in pridobitev novih kupcev.

- Nov izdelek lahko **poveča ugled podjetja**, kar posledično prispeva k večji vrednosti delnic in s tem k večji vrednosti podjetja.
- Nov izdelek lahko priskrbi **dolgotrajni finančni donos** investicije.
- Nov izdelek lahko priskrbi **finančne vire za raziskave in razvoj** v prihodnosti.
- Nov izdelek lahko **izkoristi proizvodne in delovne zmogljivosti**. To velja predvsem za podjetja z značilno sezonsko komponento poslovanja.
- Uspešen nov izdelek prispeva k **večji tržni privlačnosti blagovne znamke**.
- Nov izdelek lahko **izkoristi človeške zmogljivosti**, kot so znanje in sposobnosti, ter pridobi nova delovna mesta in možnost za razvoj kariere zaposlenih.

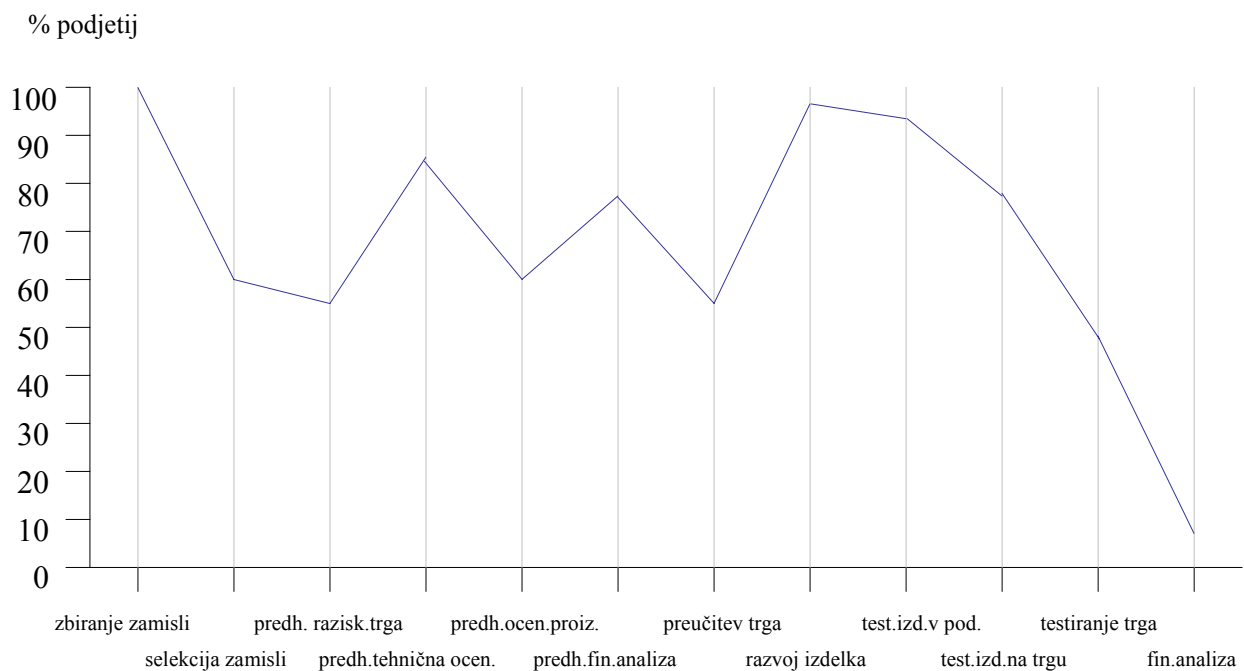
Razlogi, ki jih navajajo različni avtorji, so si precej podobni. Kot pogloblitve razloge navadno navajajo zastarevanje izdelkov, vse večjo konkurenčnost ter kupce s spremenjenimi potrebami in željami.

Glavni razlog za razvoj novega izdelka v podjetju GOAP SISTEMI je, da prihaja njihov najpomembnejši izdelek, na katerega odpade kar 95 % celotne prodaje, v fazo zrelosti. Za to fazo je značilno, da sta prodaja in dobiček še vedno zelo visoka, vendar bosta v prihodnosti začela padati. V podjetju GOAP SISTEMI se zavedajo bližajočega se poteka življenjske dobe izdelka, zato so že začeli razmišljati o novem izdelku, ki bo nadomestil obstoječega, ko bo ta prišel v fazo upadanja.

4.2. RAZLIČNE STOPNJE V PROCESU RAZVIJANJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA

V literaturi sem zasledila veliko avtorjev, ki opisujejo svojo razčlenitev procesa razvijanja in uvajanja novih izdelkov na trg, pri čemer so nekateri bolj dosledni kot drugi, kar se lahko trdi tudi za podjetja, ki ta proces izvajajo v praksi. Rochford in Rudelius (1992, 287 – 299 str.) sta naredila raziskavo o številu faz, ki jih podjetja izvajajo v procesu razvoja novega izdelka. V raziskavo sta vključila 79 podjetij in prišla do zaključka, da podjetja skoraj vedno izvajajo naslednje faze: zbiranje zamisli, razvoj izdelka in testiranje izdelka v podjetju. Malo manjšo pozornost podjetja namenjajo fazi predhodnega tehničnega testiranja, predhodnega finančnega testiranja in testiranja izdelka na trgu. Ostale faze, kot so selekcija zamisli, predhodna raziskava trga, predhodna ocena proizvodnje, preučitev trga, testiranje trga in finančna analiza, pa so s strani podjetja zelo redko izvajane. Grafično je to prikazano na sliki 5.

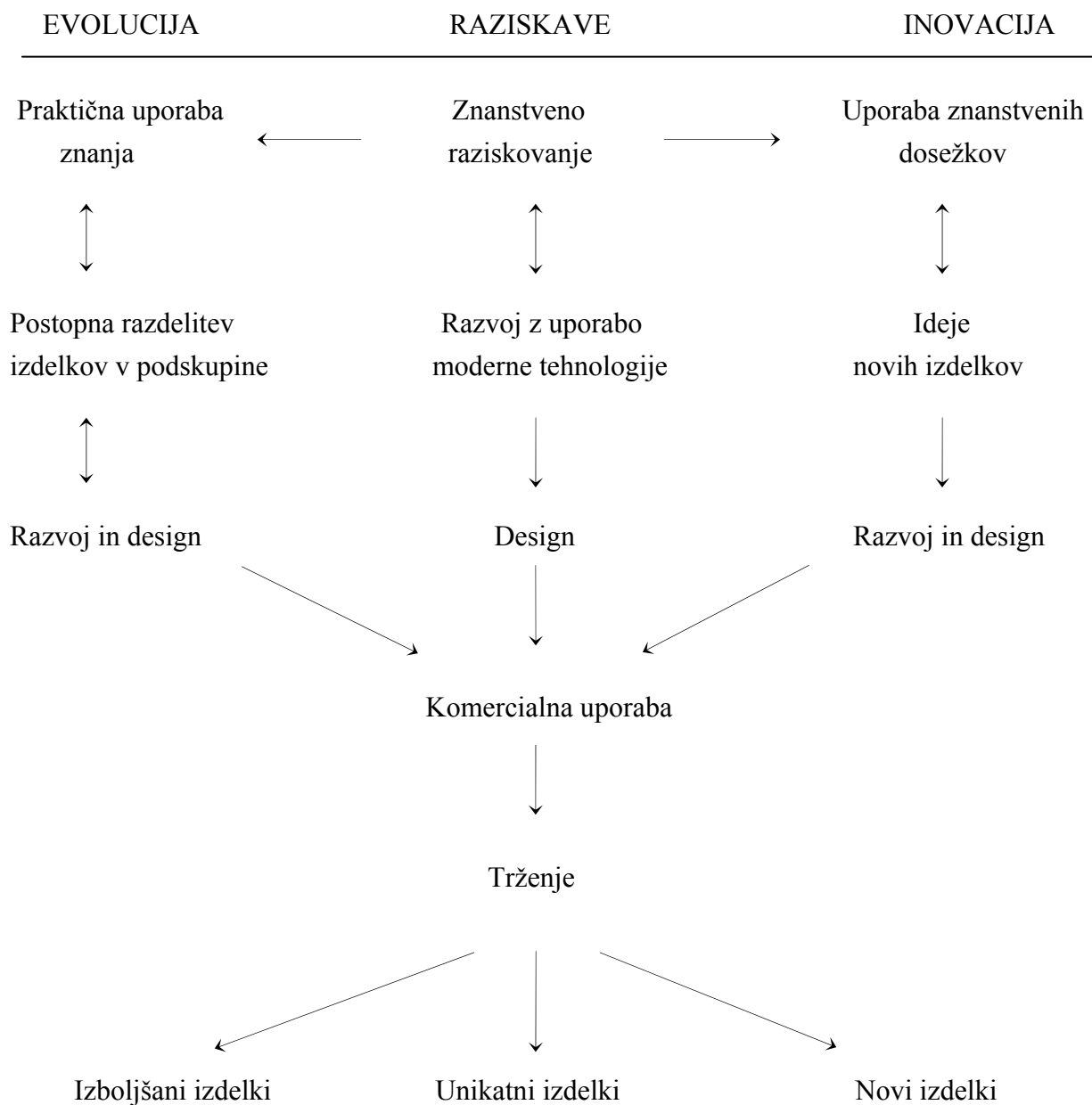
Slika 5: Odstotek podjetij, ki izvajajo posamezne faze razvoja in uvajanja novega izdelka



Vir: Rochford in Rudelius, 1992, 287 – 299 str.

V nadaljevanju bom podala členitve različnih avtorjev, začela pa bom z manj strukturirano razčlenitvijo Parkerja (1989, str. 99), ki je prikazana na sliki 6. Slika prikazuje tri poti do novih izdelkov in sicer evolucijsko pot, pot na podlagi raziskav oziroma razvojno pot in inovacijsko pot. Evolucijska pot temelji na praktični uporabi znanja, razvojna pot temelji na znanstvenem raziskovanju, inovacijska pot pa temelji na uporabi znanstvenih dosežkov. Glavna značilnost, ki jo slika prikazuje je, da znanstveno raziskovanje vpliva tudi na evolucijsko in inovacijsko pot do trženja novih izdelkov. Členitev Parkerja je zelo splošna in ni tipična, če jo primerjamo z razčlenitvami drugih avtorjev, saj vsi prikazujejo ta proces z določenimi stopnjami. Pri konkretnem razvoju novega izdelka bi ta model zelo težko praktično uporabili.

Slika 6: Evolucijska, razvojna in inovacijska pot do novih izdelkov

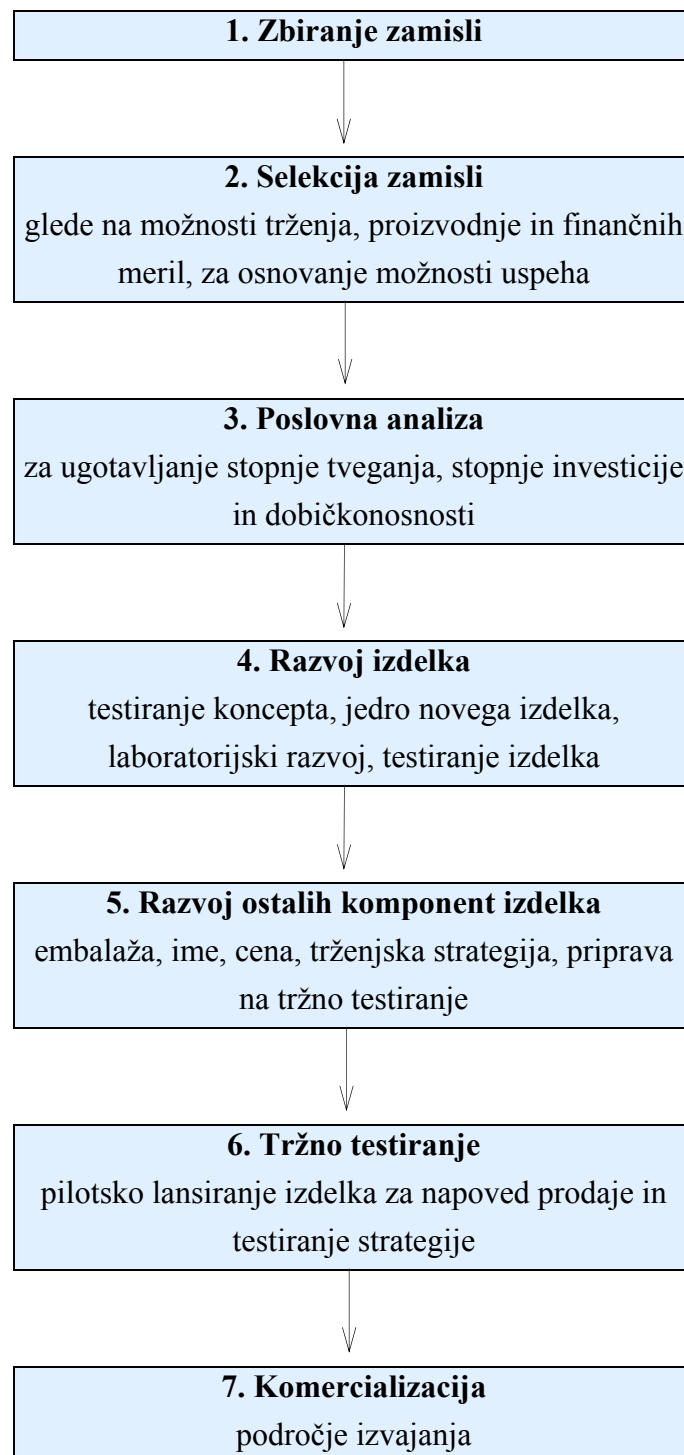


Vir: Parker, 1989, str 99.

Druga prikazana razčlenitev je razčlenitev Agencije Booz, Allen and Hamilton (Sowrey, 1987, str. 56), ki navaja "klasičen" program razvoja. V primerjavi s Parkerjem, Agencija Booz, Allen and Hamilton podaja bolj specifičan postopek razvoja novega izdelka, ki je opisan v jasno strukturiranem zaporedju. Razdeljen je v sedem stopenj, ki potekajo od

zbiranja in selekcije zamisli, poslovne analize, razvoja izdelka in ostalih njegovih komponent ter tržnega testiranja, do komercializacije. Podrobneje je postopek prikazan s sliko 7.

Slika 7: Klasičen program razvoja agencije Booz, Allen and Hamilton



Vir: Sowrey, 1987, str. 56.

Rosenau (1998, str. 12-20) je proces razvoja novega izdelka še bolj razdelil in sicer v osem stopenj. Poudarja, da za nekatere izdelke določene faze niso potrebne in da je število stopenj odvisno od vrste novega izdelka ter njegovega trga. Te stopnje so:

- nastanek zamisli/koncepta,
- študija tehnoloških zmožnosti,
- specifikacija razvoja,
- design oziroma sestava (predhodnik prototipa),
- razvoj oziroma izdelava prototipa,
- potrditev prototipa,
- začetek proizvodnje,
- testiranje trga po uvedbi novega izdelka.

Poudarjen je proizvodni vidik, saj se skoraj vse stopnje nanašajo na tehnološki in proizvodni razvoj izdelka.

Rosenau-ove stopnje so lahko predmet nadaljnjega podrobnejšega razčlenjevanja, ki sta ga izvedla Cooper in Kleinschmidt (1986, str. 74). Zagovarjata proces, razdeljen na štirinajst stopenj, ki so naslednje:

- zbiranje idej,
- začetno selekcioniranje idej,
- preliminarna tržna analiza,
- preliminarna tehnična analiza,
- tržna analiza,
- poslovno-finančna analiza,
- razvoj izdelka,
- testiranje izdelka v podjetju,
- testiranje izdelka pri kupcih,
- poskusna prodaja,
- začetna proizvodnja,
- poslovna analiza pred vstopom na trg,
- začetek redne proizvodnje,
- uvajanje na trg.

S takšno natančno razdelitvijo procesa sta verjetno hotela razvoj novega izdelka bolj jasno prikazati, vendar se mi zdi njuna delitev že skoraj preveč razdrobljena in s tem nepregledna.

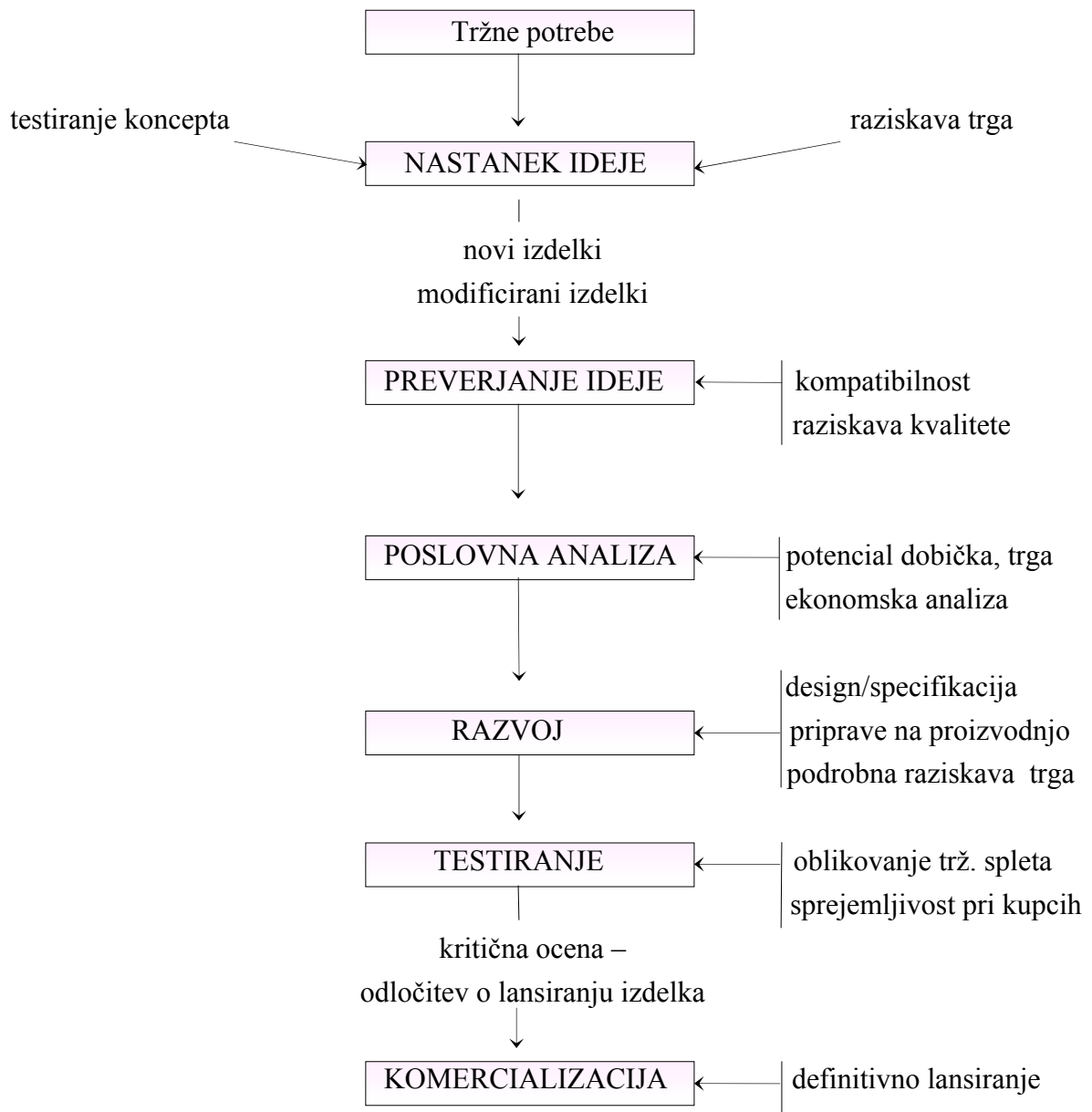
Naslednja dva avtorja, ki ju omenjam sta Rozman in Rusjan (1994, str. 206), ki sta specialista na proizvodnem področju in zato sta pristopila k fazam razvoja novega izdelka s proizvodnega vidika. Poudarjata naslednje faze:

- ustvarjanje zamisli o izdelku in izbira med njimi,
- projektiranje in oblikovanje izdelka,

- konstruiranje izdelka z izdelavo prototipa,
- preizkušanje izdelka,
- končno oblikovanje izdelka.

Mulej in Devetak (1985, str. 157) prikazujeta proces razvoja in uvedbe novega izdelka shematično na način, prikazan s sliko 8.

Slika 8: Ciklus razvoja novega izdelka



Vir: Mulej in Devetak, 1985, str. 157.

Mulej in Devetak pravita, da se razvoj novega izdelka prične s tržnimi potrebami, ki vodijo v nastanek zamisli. Zamisel mora nato podjetje testirati, da ugotovi, ali se ta sklada s cilji podjetja glede dobička, rasti prodaje, ali ima podjetje zanjo potreben kapital in zmogljivosti itd. Pred razvojem in komercializacijo mora podjetje opraviti poslovno analizo, nato pa sledi še testiranje pri kupcih in s tem vzporedno oblikovanje tržnega spleta. Gre za še en primer razčlenitve s trženjskega vidika, ki je zelo podoben razčlenitvi Agencije Booz, Allen and Hamilton, s to razliko, da Agencija Booz, Allen and Hamilton ne prične s tržnimi potrebami, ampak z zbiranjem zamisli. Nadaljevanje pa je zelo podobno.

Kaltnekar (1989, str. 179) pa je proces razvijanja in uvajanja razčlenil na sedem stopenj in sicer:

- zbiranje in ocenjevanje idej,
- raziskovanje izdelka,
- projektiranje izdelka,
- industrijsko oblikovanje,
- konstruiranje izdelka,
- poskusna proizvodnja,
- ocenjevanje izdelka.

Iz razčlenitve je razvidno, da poudarja predvsem fizičen razvoj izdelka, saj se nanj nanašajo vse zgoraj navedene stopnje, z izjemo prve.

Iz navedenih različnih razčlenitev procesa razvijanja in uvajanja novih izdelkov lahko razberemo, da so si te med seboj zelo podobne. Razlike nastajajo predvsem zaradi različne strokovne usmeritve avtorjev. Nekateri avtorji bolj poudarjajo proizvodni vidik in s tem tisti del razvoja novega izdelka, ki se nanaša na fizični razvoj izdelka in razvoj proizvodnje. Drugi avtorji pa poudarjajo trženjski vidik, ki se nanaša predvsem na poslovno analizo ter oblikovanje tržnega spleta. Vse stopnje enih in drugih avtorjev so med seboj zelo prepletene, zaradi česar pride do razlik med razčlenitvami. En avtor lahko z eno stopnjo zajame to, kar drug avtor razčleni na več stopenj. Poleg tega različni avtorji zajamejo določeno dejavnost pri razvoju novega izdelka v različnih stopnjah. Nenazadnje nastajajo razlike tudi zaradi različnega poimenovanja stopenj.

V specialističnem delu se bom ukvarjala z razvijanjem novega izdelka, pri čemer se bom naslonila na členitev po Kotlerju (1996, str. 322), ki je razčlenil proces razvijanja in uvajanja novega izdelka na osem stopenj in sicer:

- iskanje zamisli,
- selekcija zamisli in izbor najboljše,
- razvijanje koncepta in njegovo testiranje,
- razvoj trženjske strategije,

- poslovna analiza,
- razvijanje izdelka,
- testiranje trga,
- komercializacija.

Skozi te stopnje bom presojala razvoj novega izdelka v podjetju GOAP SISTEMI. Za to podjetje je značilno, da imajo zaposleni v glavnem izobrazbo računalniške ter elektrotehnične smeri in le en zaposlen ima ekonomsko izobrazbo, zato podjetju v splošnem primanjkuje znanja s področja trženja. Zaradi tega sem se odločila, da bom k nalogi pristopila s trženjskega vidika. Kotler je eden izmed ključnih izvedencev na področju trženja in to je eden izmed razlogov, zakaj sem se odločila ravno za njegovo razčlenitev razvoja novega izdelka.

V podjetju GOAP SISTEMI ne načrtujejo testiranja novega izdelka na trgu, načrtujejo pa testiranje koncepta pri poznavalcih na področju klimatskih naprav. Drugi razlog moje odločitve za Kotlerjev model je zato dejstvo, da je ta avtor izpostavil testiranje koncepta v samostojni stopnji. Drugi avtorji zajamejo navadno testiranje koncepta znotraj drugih stopenj procesa. Agencija Booz, Allen and Hamilton je zajela testiranje koncepta, skupaj z razvojem jedra izdelka, laboratorijskim razvojem in testiranjem izdelka, v stopnji razvoja izdelka. Rosenau testiranja koncepta sploh ne omenja. Cooper, ki je proces razdrobil kar v štirinajst stopenj, zajema testiranje koncepta znotraj tržne analize, ki pa je nadalje razdrobljena na predhodno in dejansko tržno analizo. Rozman in Rusjan pristopata, kakor Rosenau, k razvoju novega izdelka s proizvodnega vidika in tako testiranja koncepta ne omenjata. Isto velja tudi za Kaltnekarja. Mulej in Devetak testiranja koncepta tudi nista specificirala in je zajeto nekje znotraj testiranja zamisli ali znotraj poslovne analize. Poleg tega pa se mi zdi Kotlerjeva razčlenitev zelo pregledna in jasna, ker je proces primerno razdelal.

4.3. USKLAJENOST STRATEGIJE PODJETJA S STRATEGIJO NOVEGA IZDELKA

Strategija je pot za doseg cilja. MacGrath (1992, str. 29) poudarja, da je opredelitev strategije novega izdelka začetna in ključna faza v procesu njegovega razvoja. Pravi, da mora biti strategija novega izdelka sestavni del strategije podjetja, ne pa neka posameznikova, ad hoc odločitev o razvoju novega izdelka. Z njo mora biti opredeljen odnos podjetja do novih izdelkov.

V literaturi najdemo različne klasifikacije podjetniških strategij. Freeman (Obraz, 1984, str. 39 – 44) je v tem pogledu podal dokaj široko razvrstitev možnih trženjskih strategij, ki so zelo ozko povezane s strategijo razvoja novega izdelka.

Cilj podjetja z **ofenzivno strategijo** je vodilna vloga znotraj panoge na področju tehnično-tehnološkega razvoja in tržnega položaja podjetja. Strateški cilj – biti pred konkurenco, se dosega predvsem z obvladovanjem novih tehnoloških procesov in procesa razvoja novih izdelkov. Pri tem potrebuje podjetje visoko usposobljene zaposlene, ki so sposobni reševanja številnih problemov, nastajajočih med procesom razvoja izdelka. Poleg tega podjetje potrebuje še dobro organizirano proizvodnjo, oddelek za raziskave in razvoj, oddelek za razvoj prototipa, oddelek za tržne raziskave in testiranja ter dinamičen informacijski sistem. Pomembno je stalno izobraževanje zaposlenih. Takšna podjetja imajo razvojno – raziskovalni značaj in tej dejavnosti namenjajo znatna sredstva.

Defenzivna strategija podjetja, kot vrsta tržno-razvojne strategije, ne pomeni odsotnost razvojno-raziskovalne dejavnosti. Ta je, ravno tako kakor v podjetjih z ofenzivno strategijo, lahko zelo intenzivna, razlika je le v času načrtovanja in uvajanja novega izdelka na trg. Podjetje s to strategijo ne želi biti prvo na trgu, ampak takoj za konkurenti. S tem podjetje ne tvega z nekim popolnoma novim izdelkom na trgu, ampak izkoristi napake konkurence glede izdelka, prodajne napovedi, cene, intenzivnosti promocije in podobno. Pri tem je pomembno, da defenzivni strateg najde pravi trenutek vstopa na trg.

Tretja strategija Freemanove razvrstitve je **strategija oponašanja**, ki je v bistvu neka podvrsta defenzivne strategije. Podjetja s politiko oponašanja ne želijo prva skočiti na trg, niti se vključiti v tržni inovacijski proces v večjem obsegu. Zadovoljijo se s tem, da so korak za razvitimi. Zelo pogosto podjetja s to strategijo sprejemajo drugorazredne patente. Takšna podjetja srečamo navadno v nerazvitih državah in v državah v razvoju, kjer imitatorji izkoriščajo prepoved uvoza določenih izdelkov. Glavna prednost strategije oponašanja je, da takšnemu podjetju ni potrebno vlagati v raziskovanje in razvoj ter v izobraževanje kadrov.

Podrejena ali odvisna strategija se pojavlja v primerih korporacijske odvisnosti med podrejenim in nadrejenim podjetjem. Podrejeno podjetje v tej situaciji niti ne poskuša začeti z lastnim inovacijskim procesom, razen kadar to zahteva matično podjetje.

Tradicionalna strategija je značilna za podjetja, ki svojih izdelkov ne spreminjajo, saj za to ne vidijo nekega razloga. Trg tega ne zahteva in konkurenca jih v to ne sili. Osnovna značilnost te strategije je, da se podjetje ne ukvarja s tehnološkim razvojem ali raziskavami.

Strategija oportunitetnega razvoja je sestavljena iz iskanja tržnih niš na trgu. Podjetje vstopi v tisto nišo, ki se izkaže za dovolj dobičkonosno. Navadno gre pri tej strategiji za manjša podjetja, s skromnimi sredstvi, ki iščejo neko dobro zamisel.

O strategiji podjetja GOAP SISTEMI sem se pogovarjala z vodjem razvojnega oddelka Dragom Rijavec. Za velika podjetja je navadno značilno, da imajo neko okostenelo strukturo ter utrjene običaje in navade, ki jih je zelo težko spremeniti in so zaradi tega nenaklonjena novostim. To velja tudi pri razvoju novih izdelkov, saj gre pri tem ravno tako za spremembe. Drago Rijavec pa mi je povedal, da v podjetju GOAP SISTEMI nimajo težav z vpeljevanjem raznih sprememb, saj gre za majhno in mlado podjetje z mladim perspektivnim kadrom, ki sprejema spremembe brez odpora nanje. Razvoju novega izdelka so naklonjeni in ga spodbujajo. V podjetju se trudijo, da bi bili na trgu uspešnejši od konkurence, kar jim je z obstoječimi izdelki na marsikaterem trgu do sedaj tudi uspevalo. Zaradi tega lahko sklepam, da so v podjetju vodili za dosedanje izdelke ofenzivno podjetniško strategijo.

5. APLIKACIJA TEORETIČNEGA PROCESA RAZVIJANJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA NA PRIMERU PODJETJA GOAP SISTEMI

V tem poglavju apliciram teoretična spoznanja o procesu razvijanja in uvajanja novega izdelka na primer podjetja GOAP SISTEMI. Pri tem uporabljam Kotlerjev model, ki je sestavljen iz osmih stopenj, sledijo pa si v naslednjem vrstnem redu: zbiranje zamisli, selekcija zamisli in izbor najboljše zamisli, razvijanje koncepta izdelka in njegovo testiranje, razvoj trženjske strategije, poslovna analiza, razvijanje izdelka, testiranje trga in komercializacija. Vsako stopnjo podrobno opišem in nato dodam aplikacijo na podjetje GOAP SISTEMI.

5.1. ZBIRANJE ZAMISLI

Postopek razvoja novega izdelka se začne z iskanjem zamisli, vendar le-to ne sme biti naključno. Zamisli so torej tisto, kar sproži razvojni proces v podjetju. Preden pa v podjetju začnejo s postopkom iskanja zamisli, mora management podjetja podati vodji razvoja novega izdelka nekaj smernic glede željenega razvoja podjetja v prihodnosti. Tako mora najprej management osnovati kriterije sprejemljivosti, po katerih bodo nato zamisli ocenjevali. Na primer: možnost uvedbe izdelka na trg v petih letih, tržni potencial izdelka je najmanj 20 milijonov \$, 15 % stopnja rasti, vodilni delež na trgu itd. (Završnik, 1996, str. 323). Novega izdelka ne moremo začeti razvijati prej, preden si o njem ne ustvarimo določene predstave.

Zamisli za nove izdelke prihajajo iz številnih virov, ki jih v osnovi lahko razdelimo na zunanje in notranje vire. Zunanji viri so najpogosteje (Gruenwald, 1988, str. 50 – 51; Jazbinšek, 1981, str. 80 – 81; Lehmann, 2002, str. 271):

- potrošniki oz. kupci,
- dobavitelji,
- konkurenti,
- patentna dokumentacija,
- raziskovalni inštituti in izobraževalne organizacije,
- zbornice, združenja in zavodi,
- sejmi in razstave,
- strokovna in druga literatura,
- zunanji svetovalci,
- tuje informacijske baze,
- zunanji inovatorji,
- nove, včasih tudi stare tehnologije,
- tradicija,
- demografske značilnosti določene države, trga,
- nove življenjske vrednote,
- raziskave in analize trga in
- druge industrijske panoge.

Notranjih izvorov zamisli za nov izdelek je vsekakor manj kot zunanjih. Razlog je ta, da je notranje okolje vendarle ožje in manj kompleksno kot zunanje okolje podjetja. V podjetju smo tako omejeni na naslednje vire zamisli (Gruenwald, 1988, str. 50 – 51; Jazbinšek, 1981, str. 81; Lehmann, 2002, str. 271):

- vodilni delavci,
- komercialisti, trgovci in trgovski potniki,
- strokovni sodelavci in tehnologi,
- oblikovalci,
- notranji inovatorji,
- zaposleni v R&R,
- tehnologije in tehnološki postopki,
- ostali zaposleni.

Več zamisli kot zberemo, večja je možnost, da bomo prišli do neke res dobre iz katere bo kasneje nastal dobičkonosen nov izdelek. Če imajo v podjetju samo eno zamisel, niti ne morejo vedeti, ali je dobra ali slaba, ker je ne morejo z ničemer primerjati. Zaradi tega je vedno treba zbrati več zamisli, da lahko med njimi izbiramo in izberemo najboljšo.

Z ustvarjanjem oziroma iskanjem zamisli se ukvarjajo različni strokovnjaki po svetu in pri nas. Vsem je skupen cilj, da bi ljudi pripravili, da ustvarijo čim več novosti. Izmišljajo si različne tehnike, ki naj iz ljudi izvabijo skrite ideje, za katere še sami niso vedeli. Vse tehnike težijo k temu, da se ustvari čim večje število zamisli. Čeprav vse te zamisli nato niso uporabne, pa njihova številčnost daje možnosti, da pridemo do najboljših (Lipičnik, 1994, str. 213). Nekaj takšnih tehnik opisujem v nadaljevanju.

Prva takšna metoda je **seznam značilnosti**, kjer se najprej izdelata seznam vseh glavnih značilnosti obstoječega izdelka, nato pa s pomočjo vprašanj o izdelku lahko pridemo do zelo koristnih zamisli. Takšna vprašanja so: Uporabimo v druge namene? Prilagodimo? Povečamo? Zmanjšamo? Nadomestimo? Kombiniramo? (Kotler, 1996, str. 324).

Iz metode seznam značilnosti se je razvila **morfološka analiza**. Uporabna je za reševanje problemov, ki so po naravi hierarhični, jih lahko razstavimo na podprobleme in dalje na posamezne možnosti. Poskušamo se domisliti vseh različic značilnosti izdelka, nato pa razmišljamo o možnih kombinacijah med njimi.

Brainstorming ali nevihta možganov je najbolj uporabljena metoda zbiranja zamisli pri nas in po svetu, katere predpostavka je, da je potrebno omogočiti zamisliti prosto pot. Z uporabo te metode ustvarjajo množico zamisli ljudje v skupini. Zaželeno pa je, da sta v skupini tudi eden ali dva posameznika, ki nimata nikakršnega pojma o problemu, saj bosta ta dva potencialna proizvajalca nenavadnih zamisli (Lipičnik, 1994, str. 219 – 220).

Sinektika je zelo zanimiva in poleg nevihte možganov najbolj razširjena tehnika iskanja zamisli. Bistvo sinektike je, da poskuša udeležence s svojo tehniko odvrniti od običajnih rešitev in jih sili, da gledajo na probleme z novih zornih kotov. Predpostavlja se, da so vsakdanje opredelitve postale že kar šablonske in zato ovirajo prodor novih spoznanj v našo zavest. Recimo, da imamo težavo z reduktorjem, to je napravo, ki zmanjšuje število obratov. Torej imamo dejansko težavo s preveč obrati in ne z reduktorjem. Ko tako spoznamo problem, ga ni več težko zastaviti drugače: kako lahko še zmanjšamo število obratov (Lipičnik, 1994, str. 224).

Zaradi zavlačevanja, ki je pomanjkljivost vseh metod, ki temeljijo na govornem prenašanju zamisli, so se rodile tudi metode, pri katerih udeleženci svojih idej ne pripovedujejo, ampak jih zapišejo. Takšna je **metoda 635**. Ime nosi po tem, ker je v skupini šest oseb, od katerih mora vsak navesti tri zamisli v petih minutah. Udeleženci sedijo v krogu in morajo svoje tri zamisli napisati na listek. Po preteku petih minut ga morajo podati naprej, od soseda iz nasprotne strani pa prejmejo drug listek s tremi zamislimi. Ko dobijo nov listek, morajo najprej prebrati že zapisane zamisli in nato pripisati svoje tri. Menjava listkov poteka toliko

časa, da vsak dobi svoj prvi listek. Tako lahko v tridesetih minutah zberemo sto osem idej, ne da bi kdo spregovoril (Lipičnik, 1994, str. 221 – 222).

Iz literature poznamo okrog 20 tehnik in metod za iskanje zamisli, vendar sem se na tem mestu dotaknila le nekaterih najpomembnejših metod s tega področja.

V podjetju GOAP SISTEMI do danes še niso uporabljali posebnih sistematičnih tehnik za zbiranje zamisli, do zamisli pa pridejo navadno kar zaposleni sami. Ker se je v podjetju (zaradi zrelosti najpomembnejšega obstoječega izdelka) pojavila potreba po novem izdelku, so zaposleni, na pobudo direktorja, začeli razmišljati o novem izdelku.

Drago Rijavec, ki je v podjetju vodja razvojnega oddelka, je prišel na zamisel o GSM modulu, ki bi se ga vgradilo v klimatsko napravo in bi omogočal upravljanje klimatske naprave na daljavo. Prodaja klimatskih naprav v zadnjih letih, zaradi vse bolj vročih poletij, skokovito narašča in pričakovati je, da se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnosti. V podjetju GOAP SISTEMI se sicer ne ukvarjajo neposredno s prodajo klimatskih naprav, ampak z razvojem programske in procesne opreme s področja klimatizacije, zaradi česar imajo na tem področju veliko izkušenj in znanja. Takšen modul bi deloval preko pošiljanja SMS sporočil. Njegova uporabnost je lahko zelo široka, saj se poleg klimatskih naprav lahko z njim upravlja tudi druge naprave, kot so centralna kurjava, ventilatorji, namakalne naprave itd. Zaradi široke uporabnosti se je vsem v podjetju zdela zamisel zelo zanimiva ter perspektivna in zaradi tega o kakšni drugi, drugačni zamisli niso več razmišljali.

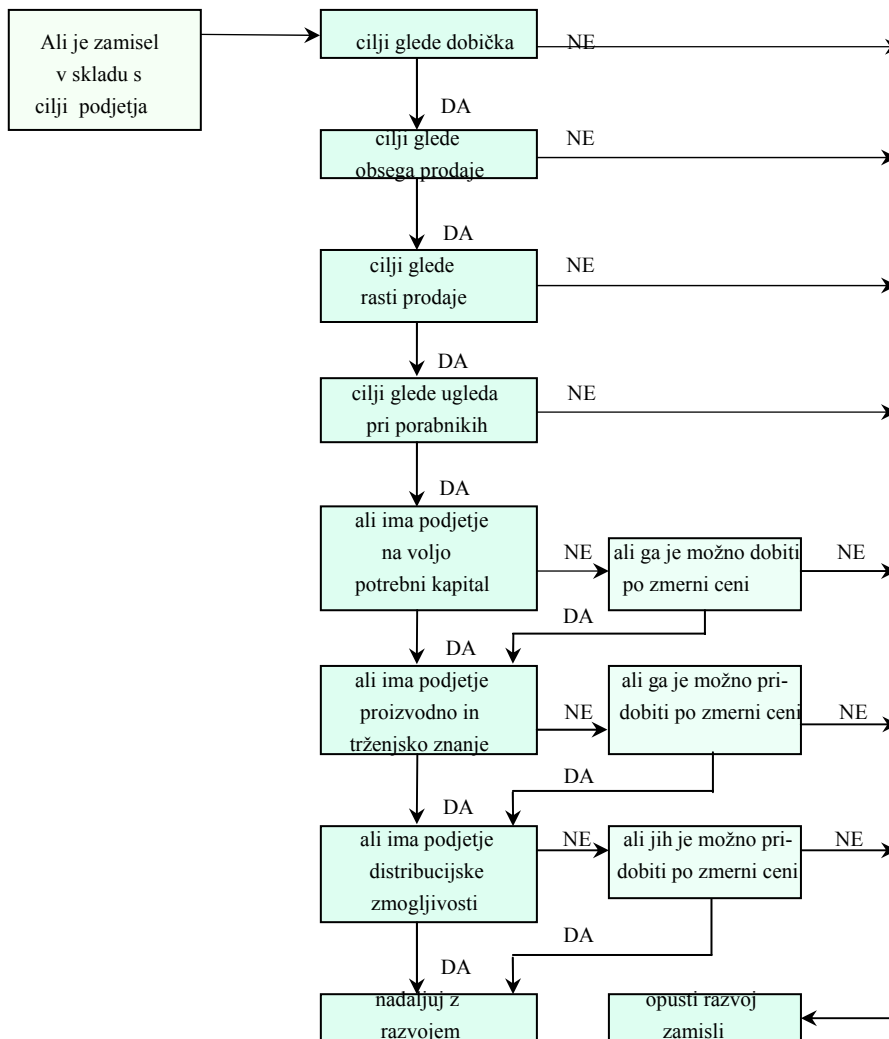
V podjetju GOAP SISTEMI so poiskali le eno zamisel, saj je bil v tem primeru proces iskanja zamisli drugačen od v literaturi priporočenega in s tem zelo neformalen. Menim, da bi v podjetju morali posvetiti še nekaj časa iskanju zamisli in tako dobiti še kakšno zamisel, da bi lahko nato zamisli med seboj primerjali. Kljub temu, da je zamisel dobra, se vedno lahko dobi še kakšno boljše od že dobljene. Poleg tega tudi skoraj vsi avtorji, ki se ukvarjajo z razvijanjem novega izdelka, poudarjajo, da mora podjetje zbrati čim več zamisli, ker ima tako več možnosti, da pride do neke res najboljše zamisli. Zamisel o GSM modulu za upravljanje klimatske naprave na daljavo je bila v podjetju dobro sprejeta tudi zato, ker se nanaša na njihovo področje delovanja in vedo, da razvoj fizičnega izdelka ne bo težaven, saj potrebno znanje imajo. Ne vedo pa, kako naj bi ta izdelek tržili in kako bo trg izdelek sprejel, saj številni podobni konkurenčni izdelki že obstajajo. To bodo poskusili ugotoviti skozi naslednje stopnje razvoja novega izdelka in, če se bo zamisel izkazala za obetavno, jo bodo realizirali. Ravno to pa je naloga mojega specialističnega dela, da skozi različne stopnje procesa razvoja novega izdelka poskusim ugotoviti, ali ima zamisel dobre obete na trgu, ali ne.

5.2. SELEKCIJA ZAMISLI IN IZBOR NAJBOLJŠE ZAMISLI

Ko zberemo zamisli iz različnih virov v večjem številu, se je treba odločiti, katero zamisel bomo poskušali uresničiti. Želja pri tem bo, da z analiziranjem in odbiranjem zamisli izberemo tisto, ki bo z vseh poslovnih vidikov pomenila najboljšo možnost in hkrati tudi najmanjše tveganje pri nadaljnjem procesu razvoja novega izdelka. Izbirati je potrebno, ker ne moremo pričakovati, da bo podjetje zmožno vse zamisli realizirati, po drugi strani pa to tudi ne bi bilo ekonomsko upravičeno. Če bi razvijali več zamisli naenkrat, bi se slej ko prej srečali s kadrovske omejitvami, pregled nad projekti bi se zaradi tega zmanjšal, učinkovitost izvajanja projektov pa bi postala vprašljiva.

Mitchell in Hustad (1981, str. 147) navajata, da se skušajo podjetja z izbiranjem zamisli izogniti dvema napakama. Prva je opustitev sicer dobre zamisli ali skrita napaka, druga pa se pojavi, ko podjetje dopusti razvoj in komercializacijo slabe zamisli. Z zgodnjim odkrivanjem in opuščanjem slabih zamisli se podjetja zavarujejo pred nepotrebni stroški razvoja izdelka, ki z vsako nadaljnjo fazo neprestano rastejo. Podjetje mora že na samem začetku dobiti odgovore na vprašanja, ali je zamisel ustrezna za podjetje, ali je v skladu s cilji, s strateškimi načrti in razpoložljivimi sredstvi podjetja. Zbrane zamisli se ocenjuje zlasti glede na možnosti proizvodnje, prodaje, nabave in seveda glede na finančne možnosti. To ocenjevanje zamisli je prikazano v sliki 9. Priporočljivo je večstopenjsko ocenjevanje in zmanjševanje števila zamisli, začnemo pa z grobim ocenjevanjem.

Slika 9: Potek grobega ocenjevanja zamisli za nov izdelek



Vir: Kotler, 1996, str. 328.

Po grobem ocenjevanju nam preostanejo zamisli s predvidenimi najboljšimi izgledi na trgu in s temi bomo izvedli podrobnejše in obsežnejše analize, za kar obstajajo kvantitativne in kvalitativne metode. Takšna podrobnejša analiza je metoda ponderiranega indeksa, ki je razvidna iz tabele 2. V prvem stolpcu so navedeni dejavniki oziroma aktivnosti, ki so potrebne za uspešen izdelek. V naslednjem stolpcu te dejavnosti ovrednotimo glede na njihovo pomembnost. Sledi ocenitev sposobnosti podjetja po teh dejavnostih. Na koncu zmnožimo uteži (A) in oceno sposobnosti (B). Na koncu te zmnožke seštejemo in dobimo splošno oceno sposobnosti podjetja za uspešno uvedbo izdelka.

Tabela 2: Ocenjevanje zamisli s pomočjo ponderiranega indeksa

ZAHTEVE GLEDE USPEHA IZDELKA	RELATIVNA POMEMBNOST (A)	RAVEN SPOSOBNOSTI PODJETJA (B)	OCENA (A x B)
Osebnosti podjetja in dobro ime	0,20	0,6	0,120
Sposobnost trženja	0,20	0,9	0,180
Možnost raziskav in razvoja	0,20	0,7	0,140
Znanje zaposlenih	0,15	0,6	0,090
Sposobnost financiranja	0,10	0,9	0,090
Proizvodnja	0,05	0,8	0,040
Lokacija in kakovost opreme	0,05	0,3	0,015
Možnost nabave in oskrbe	0,05	0,9	0,045
Skupaj	1,00		0,72*

*Ocenjevalna lestvica: 0,00 - 0,40 slabo; 0,41 - 0,75 zadovoljivo; 0,76 - 1,00 dobro.

Vir: Kotler, 1996, str. 327.

Takšnih in drugačnih metod za ocenjevanje zamisli novih izdelkov je v literaturi še veliko, vendar so si med seboj zelo podobne. Razlikujejo se le po tem, kaj nekdo meni, da je potrebno oceniti. Zato je dobro, da podjetje sestavi lasten model ocenjevanja zamisli, ki je prilagojen značilnostim podjetja in panoge. Pri tem mora podjetje paziti, da vse zamisli ocenjuje po istem modelu ter da ne spreminja kriterijev za oceno med samim postopkom ocenjevanja.

Pri testiranju zamisli podjetja GOAP SISTEMI bom uporabila grobo testiranje in testiranje zamisli s pomočjo ponderiranega indeksa po Kotlerju.

Zamisel podjetja GOAP SISTEMI o GSM modulu za daljinsko krmiljenje sem testirala najprej z grobim testiranjem, ki je prikazano s sliko 9. Pri testiranju so mi pomagali zaposleni v podjetju: direktor podjetja Miroslav Črv, vodja razvojnega oddelka Drago Rijavec in vodja prodaje Petra Marušič. Na prvem mestu sem ocenjevala, ali bo takšen izdelek izpolnjeval postavljene cilje glede prodaje in s tem cilje dobička. Ker takšen modul omogoča zelo širok spekter uporabe (poleg klimatskih naprav se lahko uporablja še za centralno kurjavo, ventilatorje, namakanje itd.), ga Marušič ocenjuje, da bo obseg prodaje dovolj visok za doseg dobička. Ker je uporabnost izdelka možna na več različnih področjih in ker prodaja klimatskih naprav raste ter je pričakovati, da bo v naslednjih letih še rasla, je možnost za rast prodaje GSM modula velika. Na drugem mestu sem ugotavljala, ali bo novi izdelek povečeval ugled podjetja pri porabnikih. O tem sem se pogovarjala z direktorjem podjetja Miroslavom Črv, ki meni, da bo, saj bodo razvili modul visoke kakovosti, za kar potrebno znanje imajo. Sledilo je ocenjevanje potrebnega kapitala. Drago Rijavec ocenjuje, da pri razvoju takšnega izdelka ne bo potrebno vložiti ogromnih vsot denarja. Računa, da se bodo stroški gibali nekje okoli treh milijonov tolarjev. Potrebni denar za pokrivanje stroškov bodo črpali iz dobička podjetja, nastalega v preteklosti. Z g. Rijavcem sem se pogovarjala tudi o potrebnem

proizvodnem in trženjskem znanju za razvoj novega izdelka. Povedal mi je, da ker v podjetju nimajo lastne proizvodnje, bodo dali izdelek v izdelavo kooperantu, ki je njihov stalni proizvajalec, saj z njim sodelujejo že od ustanovitve podjetja GOAP SISTEMI. S tem sodelovanjem do sedaj niso imeli še nikakršnih težav in pričakujejo, da bo to podjetje kos tudi proizvodnji novega izdelka. Priznava pa, da nimajo zadostnega trženjskega znanja in da bo potrebno na tem področju še marsikaj postoriti. Zadnji kriterij ocenjevanja so distribucijske zmogljivosti, o katerih pa ga. Marušič meni, da se jih bo dalo brez težav pridobiti po zmerni ceni.

Sedaj, ko je zamisel srečno prišla skozi model grobega ocenjevanja, pa jo čaka še bolj natančno ocenjevanje s pomočjo ponderiranega indeksa, ki je prikazano v tabeli 3.

Tabela 3: Ocenjevanje zamisli o napravi za sledenje

ZAHTEVE GLEDE USPEHA IZDELKA	RELATIVNA POMEMBNOST (A)	RAVEN SPOSOBNOSTI PODJETJA (B)	OCENA (A x B)
Sposobnost trženja	0,20	0,3	0,060
Možnost raziskav in razvoja	0,20	0,8	0,160
Znanje zaposlenih	0,20	0,9	0,180
Osebnosti podjetja in dobro ime	0,10	0,9	0,090
Sposobnost financiranja	0,10	0,5	0,050
Proizvodnja	0,10	0,9	0,090
Možnost za rast	0,10	0,8	0,080
Možnost izvoza	0,05	0,8	0,040
Skupaj	1,00		0,750*

*Ocenjevalna lestvica: 0,00 - 0,40 slabo; 0,41 - 0,75 zadovoljivo; 0,76 - 1,00 dobro.

Vir: Lastne ocene; prirejeno po Kotlerju, 1996, str. 327.

Pri tem ocenjevanju zamisli mi je pomagal vodja razvojnega oddelka, Drago Rijavec. Kot najpomembnejše zahteve glede uspeha izdelka sva, na podlagi njegovega mnenja, vzela sposobnost trženja, možnost raziskav in razvoja, znanje zaposlenih, vpliv osebnosti podjetja ter dobro ime, sposobnost financiranja, proizvodnjo, možnost za rast in možnost za izvoz. Tem zahtevam oz. dejavnikom sva dodala utež glede na pomembnost ter oceno teh zahtev v podjetju. Ko sva zmnožila uteži in ocene ter te zmnožke seštela, sva dobila končno oceno zamisli, ki je 0,750. Če pogledamo na ocenjevalno lestvico, kaj to pomeni, vidimo, da pade ocena zamisli v razred zadovoljivo. Ker pa je 0,750 zelo blizu zgornje meje tega razreda, so v podjetju GOAP SISTEMI z rezultatom testiranja zamisli zadovoljni in bodo z njenim razvojem nadaljevali. Tudi sama menim, da je ocena zadovoljivo visoka za nadaljnji razvoj izdelka. Pomembne zahteve pri razvoju se mi zdijo predvsem znanje, možnost za razvoj ter dobro ime podjetja, te pa so v podjetju GOAP SISTEMI na visoki ravni. Nizka raven znanja s področja trženja še ni dovolj velik razlog, da z razvojem izdelka v podjetju ne bi nadaljevali.

V primeru, če bi zamisel skozi ocenjevanje dala slabe rezultate, bi morali njen razvoj opustiti in, ker nimajo na zalogi nobene dodatne zamisli (v fazi zbiranja zamisli so izbrali le eno), bi morali spet začeti z iskanjem nove zamisli.

5.3. RAZVIJANJE KONCEPTA IZDELKA IN NJEGOVO TESTIRANJE

Zamisel, ki se je najbolje odrezala pri selekciji v predhodni fazi razvoja novega izdelka, se sedaj preoblikuje v koncepte izdelkov, saj kupci ne kupujejo zamisli o izdelku, temveč koncept izdelka. Vsako zamisel lahko preoblikujemo v več konceptov, ki jih nato testiramo. Cilj razvijanja in testiranja koncepta izdelka je izmeriti odzive trga na zamisel izdelka, preden vložimo znatna sredstva v njegov otipljiv razvoj. Tako dobimo najbolj obetaven koncept, nezanimive pa je treba izločiti. Koncept izdelka je obljuba o prednostih, ki naj bi jih določen izdelek, njegovi dodatki ali značilnosti, prinašali kupcu (Baker, Hart, 1999, str. 268). Kupci morajo videti oziroma razumeti, kako jim lahko ta izdelek koristi, oziroma, kako se razlikuje od že obstoječih izdelkov. Po besedah Kotlerja (1996, str. 328), je koncept izdelka predelana različica zamisli, izražena v izrazoslovju porabnika.

5.3.1. RAZVIJANJE KONCEPTA IZDELKA

Preden pristopimo k razvijanju koncepta, je treba zelo dobro poznati zamisel o novem izdelku in njegovo tržno okolje. Na podlagi tega nato oblikujemo jasen stavek, ki mora nekemu, ki ne ve nič o tej zamisli, povedati vse o izdelku in ga zanj navdušiti. Najboljši kažipot takšnemu pisanju je novinarski način pisanja, ko je v naslovni vrstici zajeta na kratko celota, po formuli kdo, kaj, kje, kdaj, zakaj in kako, nadaljuje pa se s podrobnejšim opisom predmeta. Prva stvar pri sestavljanju koncepta je, da zapleteno stvar naredimo enostavno (Gruenwald, 1988, str. 167).

Ko začnemo z razvijanjem koncepta, moramo najprej odgovoriti na vprašanje, kdo bo ta izdelek uporabljal. Drugič, katero osnovno prednost naj pri izdelku poudarimo? Tretjič, katera je osnovna prednost uporabe tega izdelka? Z odgovorom na ta vprašanja nastajajo različni koncepti.

Pri razvijanju in nato predstavljanju koncepta novega izdelka včasih besede niso dovolj, zato si pomagamo s sliko, saj ta lahko nadomesti tisoč besed. Več raziskav je že pokazalo, da že preprosta slika lahko takoj spremeni razumevanje in zanimanje možnih kupcev za koncept

izdelka. Vrednost pisnega opisa se lahko dramatično poveča, ko dodamo vizualizacijo (Gruenwald, 1988, str. 169 – 171).

Pri razvijanju koncepta moramo paziti, da bo ta zvenel *realno in resnično*, da bo *kratek in jedrnat* ter *jasen*. Če je koncept skrajno dolg, lahko vprašane potencialne kupce dolgočasi in zmede, zato je rezultat testiranja lahko slabši. Primerna dolžina koncepta naj bi bila takšna, da se ga lahko prebere v manj kot tridesetih sekundah. Napisan mora biti tako, da je kupcu jasen. Najpogostejša napaka je navadno ta, da se koncept ne piše v jeziku kupca, ampak v nekem tehničnem jeziku, ki ga kupec ne razume. Jasen in dobro oblikovan koncept izdelka prepreči zavajajoče povratne informacije potencialnih kupcev. Naslednja skušnjava pri oblikovanju koncepta, ki se ji moramo upreti je, da bi ciljnemu kupcu povedali več, kot je v tem primeru potrebno.

Dober koncept zajema dejavnik **razlikovanja** - podan mora biti razlog, zakaj je ta izdelek najboljši. Ponujati mora točno določeno ugodnost, kot na primer: je cenejši, je hitrejši itd. Jasno mora biti tudi, komu je namenjen, kdaj, kje in kako se izdelek lahko uporablja ter kaj ti nadomesti (drug izdelek, porabo časa, porabo prostora itd.). Če ima nov izdelek več prednosti, ne smemo vseh postavljati v ospredje. Izločimo samo eno - najpomembnejšo. Pri sestavljanju koncepta je treba imeti v mislih, da gre za **predstavitve izdelka in ne za tržno komuniciranje**, zato je potrebno vsako pretiravanje izključiti. Koncept je treba postaviti tako, da bo potencialni kupec nemudoma začel razmišljati, kje bi ta izdelek lahko uporabljal. **Cenovnega dejavnika** se v koncept navadno ne vključuje. Kupca ne smemo napeljati na cenovni dejavnik, če to ni bistveno, temveč na dejavnik vrednosti izdelka (Gruenwald, 1988, str. 167 – 169). Aplikacijo razvijanje koncepta izdelka na podjetje GOAP SISTEMI sem predstavila v poglavju 5.3.4.

5.3.2. OPREDELITEV TESTIRANJA KONCEPTA

Narejene empirične raziskave so pokazale, da je v zgodnjih fazah razvoja novega izdelka le malo narejeno na področju raziskovanja stopnje kupčevega interesa za nakup. Cooper in Kleinschmidt (1986, str. 71) poudarjata, da je razkorak med tem, kar predpisuje literatura in kar večina podjetij počne, zelo velik, predvsem ko gre za razvoj novih izdelkov in pri tem za raziskave trga v zgodnjih fazah razvoja.

Orodje, ki ga uporabljamo za tržne raziskave v zgodnjih fazah razvoja novega izdelka, je testiranje koncepta, ki ga opravimo na ustrezni ciljni skupini kupcev, ki jim je izdelek namenjen. Poteka, preden sploh razvijemo prvi izdelek oziroma prototip. S testiranjem koncepta ugotavljamo, kako bodo kupci sprejeli nov izdelek in njihov interes za nakup. V

primeru, da potencialni kupci ne pokažejo dovolj velikega zanimanja za nov izdelek, podjetje razvoj novega izdelka ustavi in s tem prihrani znatna sredstva, ki bi jih sicer namenilo za razvoj fizičnega izdelka, ki kasneje na trgu ne bi bil uspešen. Znatno se zmanjša tudi tveganje kasnejšega neuspeha novega izdelka na trgu, saj neuspešne koncepte odpravimo že v zgodnji fazi razvoja izdelka (Page, Rosenbaum, 1993, str. 267).

Testiranje koncepta je testiranje zaznavanja ciljnih kupcev. Zaznavanje pa opredelimo kot postopek, s katerim posameznik izbira, razporeja in si razlaga vstopajoče podatke, da bi si iz njih ustvaril smiselno podobo sveta. Na zaznavanje vplivajo določeni dejavniki, ki jih moramo pred testiranjem dobro preučiti. Ti dejavniki so (Baker, Hart, 1999, str. 269 – 277):

- **Informacije**, ki jih dobijo ciljni kupci o konceptu. Koliko informacij dobijo ciljni kupci o konceptu oziroma v kolikšni meri jim je koncept razložen in jasen, gotovo vpliva na njihovo zaznavanje. Informacije morajo biti natančne, točne in ne smejo zavajati vprašanih, saj bi v nasprotnem primeru lahko dobili neresnične rezultate testiranja. Paziti je potrebno, da so si informacije med seboj skladne, na kar moramo biti pozorni, če uporabljamo več vrst predstavitev. V primeru, da bi uporabljali slikovno predstavitev, ki ne bi bila v skladu z besedno, bi vprašane povsem zmedli in odgovori bi bili nerealni.
- **Čas** predstavitve koncepta in čas, ki ga imajo ciljni kupci na voljo za njegovo ocenjevanje. Predstavitve koncepta naj bo kratka, vendar ne prekratka, saj to vodi do slabega razumevanja poslušalcev, in ne predolga, ker se s tem zmanjša pozornost poslušalcev.
- **Kraj** testiranja koncepta ravno tako zelo vpliva na odgovore. Zelo verjetno bomo dobili različne odzive, če testiramo koncept v nakupovalnem centru ali pa če testiramo koncept na domu ciljnega kupca.

Pri testiranju se raziskovalec ne sme usmeriti le na lastnosti izdelka, ampak se mora usmeriti na koristi in prednosti, ki jih ta izdelek prinaša. S predstavitvijo je treba pritegniti pozornost že takoj na začetku. Če to ne uspe, potem se lahko zgodi, da testiranje koncepta ne bo uspešno, saj bo vprašani odgovarjal na vprašanja brez premisleka ali kvečjemu zato, da bi se nas čim hitreje znebil.

5.3.3. TRI FAZE TESTIRANJA

Testiranje koncepta sestoji iz treh osnovnih faz (Baker, Hart, 1999, str. 270):

1. opredelitev specifičnih ciljev testiranja
2. vrste predstavitev koncepta izdelka
3. metode zbiranja informacij

5.3.3.1. OPREDELITEV SPECIFIČNIH CILJEV TESTIRANJA

Pred izvedbo testiranja koncepta izdelka moramo jasno zastaviti cilje in točno opredeliti, kaj bomo testirali. Cilji testiranja variirajo od koncepta do koncepta, trije osnovni cilji pa so naslednji (Baker, Hart, 1999, str. 270 – 272):

- *Nakupni namen.* Študije nekaterih tujih avtorjev so pokazale, da je nakupni namen tesno povezan z dejanskim nakupom izdelka. Nakupni namen preverimo z vprašanjem: "Kolikšna je verjetnost, da boste kupili izdelek?". Obstaja pravilo, ki pravi, da se koncept razvija naprej, če se 80 – 90 % vprašanih opredeli, da bi izdelek kupili.
- *Izboljšanje koncepta izdelka.* Medtem, ko koncept testiramo, lahko vprašane pozivamo tudi k dajanju predlogov za izboljšanje le-tega. Prednost testiranja koncepta pred testiranjem izdelka je namreč ravno v tej fleksibilnosti, oziroma zmožnosti prilagajanja in ponovnega testiranja brez večjih stroškov. Oceniti moramo predvsem edinstvenost koncepta glede na obstoječe izdelke, realnost koncepta, zmožnost, da koncept reši probleme kupca, zanimanje za koncept in njegovo cenovno vrednost.
- *Oceniti značilnosti potencialnih kupcev.* To vključuje njihove demografske značilnosti, nakupna merila, psihografske značilnosti in nakupni proces. S temi ocenami lahko dobimo koristne informacije za kasnejše pozicioniranje, promoviranje in lansiranje izdelka.

5.3.3.2. PREDSTAVITEV KONCEPTA IZDELKA

Poznamo več načinov, kako lahko koncept predstavimo kupcem (Baker, Hart, 1999, str. 273):

1. Besedna predstavitev

Koncept se predstavi kupcu opisno, z besedami. Takšen način je najbolj primeren za spraševanje po telefonu, drugače pa se bolj redko uporablja. Glavna pomanjkljivost takšne predstavitve je, da vprašanemu običajno ne ponuja povsem jasne slike o izdelku, kar posledično lahko pomeni, da so rezultati ocenjevanja nerealni.

2. Črno-bela risba ali skica, samostojna ali v kombinaciji s tekstom

Koncept izdelka lahko predstavimo tudi z risbo ali skico, kar je v primerjavi z besednim opisom boljše sredstvo za predstavitev, saj si vprašani tako lažje predstavljajo izgled izdelka. Črno-belo risbo ali skico pa je težko uporabljati za testiranje nekaterih izdelkov, kot na primer hrane ali pijače. Takšen način predstavitve je primeren predvsem za npr. proizvodne stroje, saj lahko zelo natančno narišemo njihovo notranjost ali njihove sestavne dele (struktura motorja, elektronsko vezje itd.).

3. Barvna risba ali skica, samostojna ali v kombinaciji s tekstom

Predstavitev koncepta z uporabo barvnih risb ali skic je enaka predhodnemu načinu, le da namesto črno-belih risb ali skic uporabljamo barvane, kar daje bolj slikovit videz izdelka.

4. Vizualni pripomočki

Predstavitev koncepta izboljšamo z uporabo barvnih fotografij, računalnikov, video naprav, simulatorjev, vizualne resničnosti in podobno. Bolj kot je koncept podoben končnemu izdelku, večja je zanesljivost in kakovost testiranja. Pomanjkljivost takšne predstavitve so visoki stroški, vendar se podjetja kljub temu pogosto odločijo zanjo.

5. Model načrtovanega izdelka

Model koncepta izdelka ne smemo enačiti s prototipom izdelka. Model omogoča ciljnim kupcem, da si izdelek поблиže ogledajo, otipajo inokusijo, saj je zelo podoben načrtovanemu izdelku (v smislu materialov, dimenzije, konstrukcije itd.). Slabost predstavitve koncepta z modelom pa so visoki stroški in dolg čas njegove izdelave. Podjetja kljub temu velikokrat uporabljajo ta način predstavitve, saj obstajajo izdelki, pri katerih drugačna predstavitev ni mogoča (npr. izdelki, pri katerih testiramo okus, vonj itd.).

Na osnovi opisanih predstavitev ugotovimo, da ima vsak način predstavitve svoje prednosti in slabosti. Ne obstaja neka univerzalna najboljša predstavitev, ampak je izbor odvisen od **narave koncepta**, ki ga testiramo, od **količine informacij**, ki jih želimo prenesti na ciljne kupce (če želimo podrobno predstavitev koncepta, bomo uporabili model izdelka, v nasprotnem primeru pa bomo izvedli samo ustno predstavitev) ter od **segmentov kupcev**, ki jih želimo doseči (npr., če imamo ciljno skupino kupcev oz. uporabnikov izdelka, ki so otroci do šestih let, bi ti težje razumeli predstavitev izdelka z besednim opisom). Skozi pet zgoraj opisanih predstavitev obseg informacij narašča.

5.3.3.3. METODE ZBIRANJA INFORMACIJ

Da lahko koncept testiramo, moramo imeti na voljo določene informacije oziroma podatke. Podatki, na podlagi katerih izvajamo testiranje koncepta, so običajno primarni, kar pomeni, da jih moramo še zbrati. Primarne podatke lahko zberemo s kvantitativno ali s kvalitativno metodo. Za namen testiranja koncepta v primeru podjetja GOAP SISTEMI sem zbrala podatke s kvalitativno metodo, zato bom na tem mestu kvantitativno metodo predstavila le v grobem, natančneje pa bom predstavila kvalitativno metodo.

Glavna razlika med navedenima metodama je, da kvalitativno metodo zbiranja podatkov uporabljamo v primeru, ko ugotavljamo posameznikovo mišljenje, mnenja, izkušnje, občutja,

misli itd., kar s kvantitativno metodo ni mogoče. Druga najbolj značilna razlika med njima je velikost vzorca, ki je pri kvalitativnih raziskavah majhen, pri kvantitativnih pa relativno velik. To je tudi glavna kritika kvalitativnih raziskav. Managerji so navadno nenaklonjeni temu, da bi bila njihova strateška odločitev odvisna od rezultatov raziskave na podlagi nekega majhnega vzorca. Veliko bolj se počutijo, če imajo velik vzorec in na njegovi podlagi narejene računalniške analize (McDaniel, Sates, 1998, str. 98).

Kvantitativne metode zbiranja podatkov so osebno spraševanje ali anketiranje, anketiranje po pošti, po telefonu in s pomočjo računalnika. Za način zbiranja podatkov pri teh metodah velja velika strukturiranost ali standardizacija, kar pomeni poenotenje zbiranja podatkov pri vseh anketirancih. To pomeni, da vsem postavljamo popolnoma enaka vprašanja, da dobijo vsi enaka navodila ali pojasnila v zvezi z odgovarjanjem in da je tudi postopek registriranja odgovorov pri vseh enak (Sagadin, 1995, str. 102). Obstajajo pa primeri, ko ni mogoče ali zaželeno uporabljati tako strukturiranih, formalnih in neposrednih metod, kot so zgoraj omenjene. Takrat moramo uporabiti nestrukturirane in zelo prilagodljive kvalitativne metode, s katerimi posežemo v posameznikovo notranjost (globino), ugotavljamo njegovo mišljenje, mnenja, izkušnje, občutja, misli itd. Gre predvsem za daljši, prožnejši odnos s sogovornikom, tako da imajo pridobljeni podatki večjo globino in so tudi vsebinsko bolj bogati (Aaker et al., 1999, str. 196). Kvantitativne metode so v splošnem bolj poznane (anketiranje po pošti, po telefonu itd.), zato bom podrobneje predstavila le kvalitativne metode zbiranja podatkov.

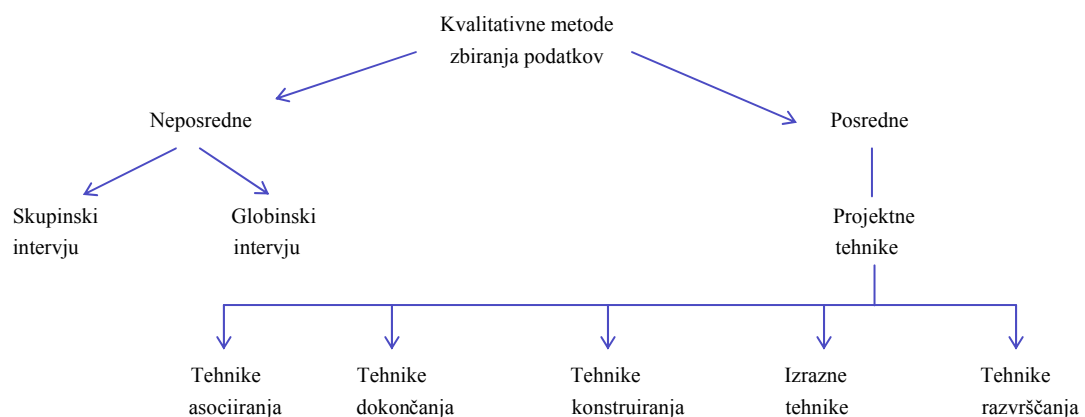
Med kvalitativne metode raziskovanja spadajo: skupinski intervju, globinski intervju in projektivne tehnike. Slikovna predstavitev razdelitve je predstavljena s sliko 9.

Skupinski intervju je nestrukturiran, prosto potekajoč pogovor ali diskusija med manjšo, skrbno izbrano skupino ljudi ter za to vlogo usposobljenim voditeljem intervjuja. S skupinskim intervjujem, v katerem naj bi sodelovalo od 8 do 12 oseb, poskušamo spoznati mnenja ter občutja udeležencev o izdelku, konceptu, ideji itd. Uspeh celotnega intervjuja je v največji meri odvisen od voditelja intervjuja. Voditelj intervjuja mora zato imeti določene sposobnosti, znanje in izkušnje (McDaniel, Sates, 1998 str. 101 – 115).

Globinski intervju je nestrukturiran intervju s posameznikom, z namenom preiskati njegove nezavedne in/ali skrite motive, občutke in stališča, ki vplivajo ali bodo vplivali na njegovo nakupno obnašanje. Najpogosteje ga izvajamo pri raziskovanju občutljivejših in bolj problematičnih področij, kot so: ugotavljanje nezavednih in skritih motivov, pogovor o občutljivih temah, razjasnitev zapletenega nakupnega obnašanja in situacije, ko je opis izkušnje z uporabo nekega izdelka povezan z opisom osebnih občutkov in čustev. Uporaba avdiovizualnih sredstev pri globinskih intervjujih je v primerjavi s skupinskimi intervjuji precej moteča (Malhotra, 1996, str. 177).

Projektivne tehnike sicer izhajajo iz področja psihologije, vendar so pri tržnem raziskovanju zelo pomembne, saj s svojo posrednostjo spodbudijo intervjuvance, da razkrijejo svoje nezavedne ali zavedne motive, občutke in stališča, ne da bi se tega sploh zavedali. Intervjuvance sprašujemo po vedenju drugih ljudi in zato nam, ne da bi se počutili kakorkoli ogrožene, svobodno govorijo o odnosih, občutkih in stališčih drugih, obenem pa nezavedno projicirajo svoje občutke in prepričanja. Ob neposrednem spraševanju vprašani morda niso pripravljeni dati pravega odgovora zato, ker se bojijo, da bi se osmešili, ali ker je njihovo vedenje v nasprotju z družbeno sprejemljivim. S tem pridemo do pravih motivov in stališč intervjuvancev, do katerih s samim pogovorom ali anketnimi vprašanji ne bi prišli. Projektivne tehnike uporabljamo tako pri globinskih kot pri skupinskih intervjujih, nekatere izmed njih pa celo pri kvantitativnih metodah (Will et al., 1996, str. 38).

Slika 10: Delitev kvalitativnih metod zbiranja podatkov



Vir: Malhotra, 1996, str. 165.

Pri testiranju koncepta v podjetju GOAP SISTEMI sem podatke zbirala z globinskim osebnim intervjujem. Za to vrsto kvalitativne metode sem se odločila zaradi pomanjkanja izkušenj s področja vodenja skupine, ki jih mora imeti voditelj skupinskega intervjuja, če želimo, da je ta uspešno izpeljan. Projektne tehnike pa nisem uporabila zaradi zahtevanega znanja s področja psihologije, ki je na tem mestu potrebno.

S primerjavo kvalitativnih in kvantitativnih metod raziskovanja nisem hotela vzbuditi predstave, da se metode med seboj izključujejo. Če želimo s kvantitativnimi metodami raziskovanja dobiti potrošnikovo predstavo o stvarnosti, moramo na ugotovitvah kvalitativnega raziskovanja zasnovati kvantitativno raziskavo. Ali pa raziskovalci najprej izvedejo kvantitativno raziskavo, vendar nato, za razjasnitev dobljenih rezultatov, uporabijo

skupinski intervju. To dopolnjevanje odpravlja pomanjkljivosti enih in drugih metod raziskovanja (Malhotra, 1996, str. 164).

5.3.4. RAZVIJANJE IN TESTIRANJE KONCEPTA IZDELKA V PODJETJU GOAP SISTEMI

V tem delu specialističnega dela razvijem oziroma oblikujem koncepte novega izdelka podjetja GOAP SISTEMI na podlagi njihove zamisli, ki sem jo opisala že v prejšnjih podpoglavjih. Najbolj obetajoč koncept nato testiram. Pri opisovanju testiranja opredelim cilje in metodologijo testiranja, potek testiranja in nazadnje še rezultat testiranja.

V podjetju GOAP SISTEMI razvijajo nov izdelek, ki bo omogočal daljinsko krmiljenje naprav. Zaenkrat imajo le zamisel o novem izdelku. Ker pa, kot sem že omenila, kupci ne kupujejo zamisli, jo je potrebno pretvoriti v koncepte izdelka. Dobro je, da zamisel pretvorimo v več različnih konceptov, ki jih nato testiramo in razvijamo tistega, ki se je na testiranju izkazal kot najbolj perspektiven. V podjetju GOAP SISTEMI so oblikovali naslednje tri koncepte.

Koncept 1: GSM modul je namenjen vsem uporabnikom klimatskih naprav. Z njim lahko upravljamo klimatsko napravo na daljavo (vklapljanje, izklapljanje ali preverjanje stanja). Deluje na podlagi pošiljanja SMS sporočil z določeno vsebino.

Koncept 2: GSM modul je namenjen upravljanju centralne kurjave na daljavo. Deluje na podlagi pošiljanja SMS sporočil z določeno vsebino, s katerimi lahko centralno kurjavo vklopimo, izklopimo ali le preverimo stanje.

Koncept 3: GSM modul je namenjen upravljanju namakalnih naprav. Z njim lahko namakalno napravo na daljavo vklopimo, izklopimo ali le preverimo stanje. Deluje na podlagi pošiljanja SMS sporočil z določeno vsebino.

5.3.4.1. CILJ IN METODOLOGIJA TESTIRANJA

Ker ni smiselno, da podjetje razvija vse koncepte naenkrat, jih zato najprej testira, da ugotovi kateri je najbolj obetajoč in nato nadaljuje z razvojem tega koncepta.

Iz zamisli novega izdelka sem na podlagi pogovorov z vodjem razvojnega oddelka, g. Rijavcem, oblikovala tri koncepte, ki sem jih predhodno opisala. Ker je sedaj, ko bodo v

podjetju razvijali obravnavani nov izdelek, pred vrati poletje, so se odločili za usmeritev na razvoj GSM modula za upravljanje klimatskih naprav. Zaradi tega se bom v specialističnem delu posvetila le testiranju prvega koncepta, ki se nanaša na uporabnost GSM modula v zvezi s klimatskimi napravami. Najprej bom testirala ta koncept in, če se bo izkazal za dovolj perspektivnega, bodo v podjetju začeli oziroma nadaljevali z njegovim razvojem. V nasprotnem primeru bodo njegov razvoj opustili in začeli s testiranjem drugega koncepta.

Glavni cilj testiranja koncepta bo ugotavljanje prodajnih količin GSM modula za daljinsko upravljanje naprav. Ta podatek bom kasneje uporabila pri poslovni analizi in ugotavljanju dobička. Poleg tega želim ugotoviti, kdo so ciljni kupci, kar mi bo kasneje opora za oblikovanje trženjske strategije.

Raziskavo sem opravila v mesecu maju 2004 v podjetju Datapan, d.o.o., ki ima svoj sedež v Trnovem pri Novi Gorici. Pogovarjala sem se z zaposlenim v prodajnem oddelku, Kristjanom Rijavec, ki dobro pozna potrebe in povpraševanje po klimatskih napravah na trgu.

V podjetju Datapan, d.o.o. so zaradi prihajajočega poletja zelo zaposleni s prodajo in montažo klimatskih naprav, zaradi česar si Kristjan Rijavec, ki je zaposlen v prodajnem oddelku, ni mogel vzeti prav veliko časa zame. Intervju je bil bolj kratek, trajal je le 15 minut. Vendar menim, da sem kljub temu dobila veliko koristnih informacij. Vprašalnik sem zastavila tako, da sem dobila njegovo mnenje o modulu ter ceni, oceno prodajne količine ter njegovo mnenje o zanimanju kupcev za modul.

5.3.4.2. POTEK TESTIRANJA

Intervju sem začela tako, da sem sogovorniku predstavila izpopolnjeno inačico koncepta, pri čemer sem uporabila besedno predstavitev in barvno skico. Predstavitev povzemam v nadaljevanju.

Modul je namenjen vsem uporabnikom klimatskih naprav. Z njim lahko upravljate klimatsko napravo na daljavo, lahko jo vklopite, izklopite ali le preverite njeno stanje. Deluje na podlagi pošiljanja SMS sporočil z določeno vsebino (#v – vklop, #i – izklop, #s – stanje). Modul potrebuje za svoje delovanje identično SIM kartico kot se jo uporablja v GSM telefonih, le da mora biti dodatno programirana. Kartico lahko kupite zraven modula, ponujamo pa tudi možnost preprogramiranja stare.

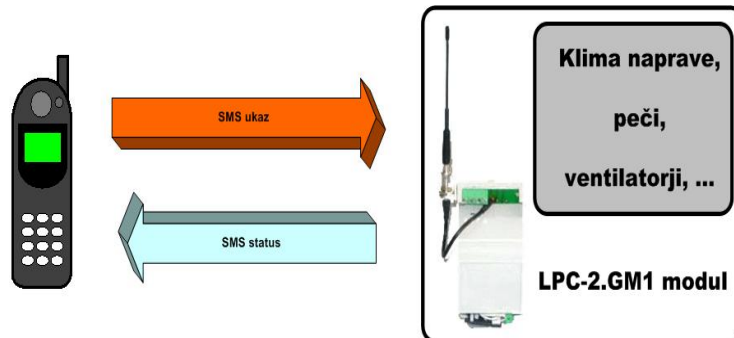
Modul vam omogoča, da še pred prihodom domov klimatsko napravo vklopite in dom bo ob vašem prihodu že prijetno shladen. Modul vam bo prav prišel tudi takrat, ko že greste od

doma, pa se nikakor ne morete spomniti, ali ste klimatsko napravo izklopili ali ne. V takšnem primeru enostavno pošljete modulu SMS in ta vam sporoči stanje klimatske naprave (vklopljeno, izklopljeno). Če je klimatska naprava ostala vklopljena, jo z novim SMS enostavno izklopite, drugače pa pomirjeni nadaljujete pot.

Cena modula: 30.000 SIT

Cena nove SIM kartice: 10.000 SIT

Programiranje stare SIM kartice 5.000 SIT



Po predstavitvi sem sogovorniku postavila naslednja vprašanja:

1. Kaj menite o predstavljenem modulu?
2. Kolikšne so potrebe vaših strank po takšnem modulu?
3. Zakaj menite, da bi stranke takšen modul kupovale?
4. Kako ocenjujete prodajo modula?
5. Kaj vam je najbolj všeč pri tem modulu in kaj najmanj?
6. Kdo bi bili najverjetneje ciljni kupci?
7. Kaj menite o ceni?

5.3.4.3. REZULTATI TESTIRANJA

Z intervjujem sem prišla do ugotovitve, da je g. Rijavec nad mojim modulom oziroma modulom podjetja GOAP SISTEMI navdušen. Meni, da ima takšen izdelek na trgu svetlo prihodnost, saj je prodaja klimatskih naprav v vzponu. To sicer že izkoriščajo številna druga podjetja, ki takšen GSM modul že ponujajo na trgu, vendar je danes trg klimatskih naprav že zelo velik, zato je za nove proizvajalce in prodajalce zaenkrat še dovolj prostora. Izrazil pa je začudenje nad ceno, ki je veliko nižja od cen konkurenčnih izdelkov.

G. Rijavec pravi, da bi njegove stranke takšen modul vsekakor kupovale, saj večkrat potožijo o počasnem delovanju klimatskih naprav. Ljudje so čez dan v službi in v tem času se jim stanovanje pregreje, zaradi česar traja kar nekaj časa, da klimatska naprava uspe prostor ohladiti na želeno temperaturo. Sedaj je možno to težavo odpraviti tako, da stranka doplača

okoli 50 % cene klimatske naprave za nakup GSM modula ali pa da kupi zmogljivejšo klimatsko napravo, ki močnejše in hitreje deluje. GSM moduli na trgu dosegajo dokaj visoke cene, saj je njihova cena v primerjavi s ceno klimatske naprave relativno visoka, predvsem v primerjavi s ceno klimatske naprave iz nižjega cenovnega razreda. Zaradi tega takšen izdelek zaenkrat kupujejo le redki, vendar če bi strankam GSM modul ponudili po ceni 30.000 SIT, bi ga kupovale.

Ko sem g. Rijavca povprašala po njegovem mnenju glede višine prodaje, je rekel bo ta visoka, saj bo podjetje GOAP SISTEMI ponudilo enak izdelek kot konkurenti, vendar po znatno nižji ceni. Njegova groba ocena glede količine prodaje prvo leto je 100 modulov, kar pa naj bi se v naslednjih letih še povečevalo in sicer vzporedno s povečevanjem prodaje klimatskih naprav. Rast prodaje naj bi se povečevala tudi na račun napredka tehnologije in dobrega sprejemanja novosti v današnjem času.

Na vprašanje, kaj mu je najbolj všeč in kaj najmanj pri tem modulu, je g. Rijavec odgovoril, da mu je všeč, ker se je na trgu pojavil GSM modul za daljinsko krmiljenje klimatskih naprav po sprejemljivi ceni ter da gre razvoj tehnologije tudi na področju klimatskih naprav naprej, saj se s tem njihova ponudba širi. Poudaril je, da se bo z GSM modulom uporabnost mobilnih telefonov še povečala, kar bo ljudem vsekakor ustrezalo. Na drugi del vprašanja o tem, kaj mu je najmanj všeč pri tem modulu, pa ni ničesar pripomnil, saj je mnenja, da je predstavljeni modul, predvsem zaradi nizke cene, zanimiv in perspektiven.

Ciljni kupci bodo po mnenju g. Rijavca predvsem ženske, saj se nad počasnim delovanjem klimatskih naprav večinoma one pritožujejo bolj kakor moški. Sedaj kupujejo GSM modul bolj petični kupci, vendar meni, da se bo prodaja zaradi bolj dostopne cene razširila tudi med ostale uporabnike klimatskih naprav. G. Rijavec domneva, da bi modul prišel prav tudi v večjih objektih, kot so šole, bolnišnice, podjetja itd.

G. Rijavec nad GSM modulom res ni imel nikakršnih pripomb. Skozi celoten intervju je poudarjal prednosti GSM modula in predvsem nizko ceno podjetja GOAP SISTEMI. Sama se zavedam, da tovrstna raziskava, narejena le na podlagi enega intervjuja, ne more dati popolnoma zanesljivih rezultatov. Obsežnejše raziskave v okviru specialističnega dela nisem izvedla, zaradi pomanjkanja časa. G. Rijavec dobro pozna trg klimatskih naprav ter tako tudi potrebe in želje kupcev, zato njegovemu mnenju zaupam, in menim, da so rezultati raziskave kljub tej pomanjkljivosti dovolj relevantni, da na njih lahko gradim nadaljnji razvoj izdelka. Le številke o načrtovani prodaji izdelka se mi zdijo nekoliko pretirane, s čimer se strinjajo tudi v podjetju GOAP SISTEMI. Na tem mestu je vsekakor zelo težko reči, ali ima g. Rijavec prav ali ne, saj se bo to resnično pokazalo šele ob postavitvi GSM modula na trg.

5.4. RAZVOJ TRŽENJSKE STRATEGIJE

Po razvijanju koncepta in njegovem testiranju, sledi izdelava načrta trženjske strategije, s pomočjo katere bomo izdelek uvedli na trg. Trženjska strategija je sestavljena iz treh delov. Prvi del se nanaša na prvih nekaj let prodaje novega izdelka in opisuje:

- velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga,
- način pozicioniranja novega izdelka na tem trgu,
- obseg prodaje za prvih nekaj let,
- tržni delež v prvih letih prodaje in
- načrtovani dobiček v prvih letih.

Drugi del trženjske strategije se še vedno nanaša na kratkoročno obdobje in je sestavljen iz:

- načrtovane cene izdelka,
- strategije distribucije izdelka,
- enoletnega proračuna za trženje izdelka.

Tretji del trženjske strategije pa se nanaša na dolgi rok in za to obdobje opisuje:

- prodajo,
- dobiček in
- strategijo trženjskega spleta (Kotler, 1996, str. 333 – 334).

Izdelava trženjske strategije je interdisciplinarno področje, zato zahteva tesno sodelovanje različnih oddelkov v podjetju, tako trženjskega, kot tudi tehničnega, razvojnega ter ostalih. Pri izdelavi trženjske strategije se uporabi informacije, ki se jih pridobi že v fazi testiranja zamisli ter koncepta novega izdelka (Jazbinšek, 1981, str. 98).

5.4.1. CILJNI TRG IN POZICIONIRANJE NOVEGA IZDELKA

Prvi korak pri razvoju trženjske strategije je odločitev o ciljnem trgu in pozicioniranju novega izdelka na tem trgu. Verjetno se bo marsikateremu na tem mestu zastavilo vprašanje, zakaj že sedaj izpostavljam ciljni trg in pozicioniranje, ko pa podjetje sploh še nima izdelka. Odgovor na to vprašanje je, da s pozicioniranjem poskušamo vzbuditi potrebe kupcev po novem izdelku, preden ga sploh ponudimo na trgu. Če potreb s pozicioniranjem ne uspemo vzbuditi, lahko nadaljnji razvoj izdelka kar opustimo. Pozicioniranje je v tej fazi pokazatelj, ali bo nov izdelek na trgu uspešen ali ne. Zaradi tega mora biti podjetje prepričano, da ponuja pravi izdelek pravim kupcem (Feig, 1993, str. 47 – 48).

Predpogoj za izbiro ciljnega trga je tržna segmentacija, ki pomeni razvrstitev kupcev na segmentne skupine na podlagi določenih spremenljivk. Te različni avtorji navadno delijo v štiri skupine: geografske (npr. država, regija, pokrajina, mesto), demografske (starost, spol, dohodek, izobrazba, religija, narodnosti), psihografske (družbeni sloj, način življenja, osebnostne značilnosti) in vedenjske spremenljivke (poznavanje, pričakovane koristi izdelka, zvestoba, pripravljenost za nakup ali odziv na določen izdelek).

Ko trg razdelimo na segmente, sledi njihovo ocenjevanje. Pri tem upoštevamo naslednje tri dejavnike: *ocena tržnega potenciala segmenta in napoved prodaje, analiza konkurenčne strukture* ter *analiza ciljev in virov podjetja* (dobiček, povračilo investicije, ugled podjetja). Ko podjetje oceni različne tržne segmente, se na podlagi te ocene odloči, na katere se bo usmerilo. To so ciljni trgi podjetja (Cravens et al., 1987, str. 307 – 309).

Po izbiri ciljnih trgov, mora podjetje razmisliti o pozicioniranju novih izdelkov na teh trgih. Če je podjetje na trgu edino, bo verjetno lahko določilo ceno, ki mu bo prinesla sprejemljiv dobiček. Če bo ta cena previsoka, bodo na trg prav kmalu začeli vstopati konkurenti in cena se bo zaradi tega začela nižati. Če izdelki niso diferencirani, bodo kupci začeli kupovati pri tistem konkurentu, ki ponuja izdelke po najnižji ceni. Zato mora podjetje svojo ponudbo diferencirati od ponudbe konkurentov, kar pomeni drugačno pozicioniranje izdelka. Pozicioniranje je oblikovanje ponudbe izdelka na takšen način, da v očeh ciljnih kupcev ta pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo, kar naredimo z izbiro trženjskega spleta, prilagojenega za vsak ciljni trg posebej. Možnosti pozicioniranja so dejansko neomejene, saj pozicioniranje izdelka lahko temelji na različnih dejavnikih izdelka ali kupcev, npr. na fizičnih značilnostih izdelka, na demografiji, na karakteristikah kupcev, na načinu uporabljanja izdelka, na vrednosti izdelka, na koristih izdelka, na postavljeni ceni, na življenjskem stilu kupcev itd. Pomembno je le, da je pozicija izdelka podjetja drugačna od pozicije konkurenčnega izdelka (Feig, 1993, str. 48).

V poglavju o oblikovanju koncepta izdelka sem že pojasnila, da v primeru, ko ima izdelek več prednosti, ne smemo vseh postavljati v ospredje, ampak moramo izločiti in postaviti v ospredje le eno – najpomembnejšo. To velja tudi sedaj, v fazi načrtovanja pozicioniranja izdelka.

Trg novega izdelka podjetja GOAP SISTEMI – GSM modula za daljinsko upravljanje klimatskih naprav, je sestavljen iz trga končnih porabnikov in iz medorganizacijskega trga. Trg končnih porabnikov sem segmentirala na podlagi geografske spremenljivke. Podjetje se namerava zaenkrat usmerjati le na domači trg. Ta trg sem segmentirala *po regijah* – *Primorska, Gorenjska, Notranjska, Dolenjska, Štajerska, Koroška in Pomurska*. Pri segmentaciji trga moramo biti pozorni, da v posamezne segmente zajamemo kupce z enakimi

značilnostmi. Po različnih slovenskih regijah se kažejo različne potrebe in želje kupcev po modulu. Na Gorenjskem bi bilo povpraševanje po modulu za upravljanje klimatskih naprav nizko, saj v tej slovenski regiji ni zelo vročih poletij in klimatske naprave niso tako splošno uveljavljene, kakor na primer na Primorskem. Na podlagi pogovora s Kristjanom Rijavec, zaposlenim v prodajnem oddelku podjetja Datapan, d.o.o., lahko v podjetju GOAP SISTEMI sicer pričakujejo, da se bo povpraševanje po GSM modulu razlikovalo tudi glede na dve demografski spremenljivki, spol in dohodkovni razred kupcev, vendar trga na podlagi teh dveh spremenljivk ne bom dodatno segmentirala, saj bi trg lahko postal preveč razdrobljen. Ko sem trg segmentirala, sem posamezne segmente – slovenske regije, ocenjevala z vidika tržnega potenciala in napovedi prodaje. Na podlagi dejstva, da so poletja najbolj vroča v Primorski regiji, zaradi česar je tu največje povpraševanje po klimatskih napravah, sem prišla do zaključka, da je tržni potencial v Primorski regiji največji. Ciljni trg končnih porabnikov podjetja GOAP SISTEMI so zato prebivalci Primorske regije.

Medorganizacijski trg lahko ravno tako segmentiramo na podlagi že predstavljenih spremenljivk, poleg tega pa se na tem mestu velikokrat uporabljajo še dodatne spremenljivke, kot na primer panoga podjetja, velikost podjetja, lokacija, tehnologija, organiziranost nabavne funkcije, velikost naročil itd. (Burstiner, 1994, str. 42; Kotler, 1996, str. 278). Za primer segmentacije trga novega izdelka podjetja GOAP SISTEMI sem uporabila dve spremenljivki: panoga in nabavna merila kupca. Podjetje se bo osredotočilo na takšna podjetja, ki se že ukvarjajo s prodajo, montažo ali servisiranjem klimatskih naprav. Takšna podjetja dobro poznajo trg klimatskih naprav in s tem tudi potencialne končne kupce GSM modula. V podjetju GOAP SISTEMI so vedno dajali velik poudarek kakovosti njihovih izdelkov, zato sem na tem mestu vzela kot drugo spremenljivko segmentacije trga nabavna merila oz. usmeritev na podjetja, ki iščejo kakovost. Ciljni medorganizacijski trg podjetja GOAP SISTEMI predstavljajo podjetja, ki se ukvarjajo z dejavnostjo prodaje, montaže ali servisiranja klimatskih naprav ter dajejo velik poudarek na kakovost izdelka.

Kakor sem že poudarila, je bila visoka kakovost izdelkov vedno prioriteta naloga podjetja GOAP SISTEMI. Z njo jim je v preteklosti že večkrat uspelo priti pred konkurenco, med katero so bila tudi znana in velika imena (na primer Siemens). Zaradi tega bodo tudi pri GSM modulu za daljinsko upravljanje klimatskih naprav razvili visoko kakovost in s tem zasedli položaj visoke kakovosti na trgu. Čeprav bo izdelek visoke kakovosti, pa so se odločili, da bodo zanj postavili nizko ceno v primerjavi s konkurenco. Konkurenca ponuja GSM modul za ceno okoli 100.000 SIT, v podjetju GOAP SISTEMI pa so sposobni takšen modul ponuditi trgu za 30.000 SIT. To si lahko privoščijo zaradi dobrega znanja s tega področja, ki jim omogoča razvoj in proizvodnjo izdelka z nižjimi stroški. Tako bo pozicioniranje temeljilo na osnovi dveh prednosti: **“visoki kakovosti po nizki ceni”**.

Razlog za tako veliko razliko v ceni med GSM modulom podjetja GOAP SISTEMI in ostalimi konkurenčnimi moduli je naslednji. GSM modul je sestavljen iz dveh komponent: GSM modema in krmilnika. Ostali ponudniki za izdelavo modula posebej kupijo GSM modem in krmilnik, nato pa ti dve komponenti združijo in tako naredijo GSM modul. Oba sestavna dela GSM modula nista poceni, zato tudi sam GSM modul dosega relativno visoko ceno. V podjetju GOAP SISTEMI pa bodo za izdelavo njihovega novega izdelka kupili najbolj preprost in najcenejši GSM modul in mikroprocesor. GSM modulu bodo dodali ustrezne elektronske komponente, mikroprocesor pa bodo sprogramirali z ustrezno programsko opremo ter iz teh dveh preprostih komponent nato sestavili GSM modul, za kar pa je potrebno določeno znanje. Drugi razlog za znatno razliko v ceni je, da ostali konkurenti v glavnem ponujajo bolj zmogljive in izpopolnjene GSM module, na primer z osmimi vhodi in štirimi izhodi, ki omogočajo opravljanje še dodatnih funkcij. V podjetju GOAP SISTEMI so se odločili, da bodo razvili GSM modul, ki bo enostavnejši in bo imel le dva vhoda in dva izhoda, vendar bo nudil vse potrebno za osnovno delovanje – vklop, izklop ter preverjanje stanja klimatske naprave.

5.4.2. NAČRTOVANA CENA NOVEGA IZDELKA

Ko podjetje razvije nov izdelek, se navadno sreča s problemom oblikovanja ustrezne cene zanj. Podjetje se mora najprej odločiti, kaj želi z nekim izdelkom doseči, saj gre pri tem pravzaprav za določanje cenovnega razreda izdelka. Če pazljivo izbere ciljni trg in pozicioniranje na njem, potem bo razmeroma enostavno oblikovalo tudi strategijo cene.

Navadno podjetja večino novih izdelkov postavijo v srednji cenovni razred, čeprav je ravno ta pot najtežja. Če je izdelek boljši od konkurenčnega, potem je bolje postaviti ceno višje. Kupci si tak izdelek tudi bolje zapomnijo, kakor izdelek iz srednjega cenovnega razreda. Po drugi strani pa je nizka cena lahko zelo učinkovita, vendar je povezana z večjimi nevarnostmi. Vedno obstaja nevarnost, da se nabavne cene zvišajo, ali da se na trgu pojavi nov konkurent s še nižjo ceno izdelka in podjetje v tem primeru svojo cenovno prednost takoj izgubi. Cenovna strategija ponuja najmanjšo prožnost (Feig, 1993, str. 187).

Podjetje lahko uporabi strategijo visokih cen, če gre za povsem nov izdelek, saj (Feig, 1993, str.190):

- na trgu ni konkurence,
- kupci nimajo opore za ocenitev dejanske vrednosti izdelka,
- kupci, ki se imajo za inovatorje, želijo biti prvi, ki imajo in uporabljajo izdelek in so za to pripravljeni plačati več.

Takšna situacija na trgu pa seveda ne traja dolgo. Drugi konkurenti zavohajo priložnost, začnejo vstopati na trg in cena začne padati. Zaradi tega Feig pravi, da mora podjetje začeti razmišljati o izboljšavi, preden nov izdelek sploh postavi na trg.

Drugi primeri, ko se lahko novemu izdelku postavi visoko ceno, so:

- ko ima izdelek močno vrednost in po tradiciji spada v vrh tržne cenovne lestvice,
- ko podjetje želi uveljaviti izdelek kot luksuzen izdelek,
- ko je izdelek dokazano boljši od konkurenčnega in vsebuje odlike za katere so kupci pripravljeni plačati več,
- ko ima podjetje izdelek, ki ponuja socialno varnost,
- ko izdelek predstavlja zanesljivost in varnost, zaradi katere bodo kupci zanemarili izbiro cenejšega izdelka,
- ko se spremeni pozicioniranje izdelka z novo uporabnostjo in se ga zato premakne iz nižje v višjo cenovno kategorijo.

Visoka cena izdelka ima določene prednosti in slabosti. Bistvena prednost je zagotovo večji donos na investicijo, še zlasti če upoštevamo dejstvo, da je izdelek na stopnji uvajanja precej obremenjen s stroški. Drugi dve prednosti sta še oblikovanje večje privlačnosti izdelka in podjetja ter visoka prožnost. Slabost te strategije pa je visoka verjetnost, da je cena postavljena previsoko ter da je število kupcev – inovatorjev prenizko. Takšna odločitev o ceni lahko povzroča tudi več stroškov tržnega komuniciranja in embaliranja ter prinaša relativno nizek obseg prodaje (Feig, 1993, str.190 – 191).

Strategija nizkih cen pa se uporablja:

- ko lahko podjetje proizvede izdelek po nižjih stroških kot konkurenca,
- ko podjetje prodaja generične izdelke, namesto izdelkov z lastno blagovno znamko,
- ko podjetje ponuja svoj izdelek brez spremljajočih koristi, oziroma ponuja le osnovni izdelek,
- ko poteka proizvodnja izdelka v manj razvitih državah, kjer je strošek dela nizek.

Takšne izdelke imajo kupci ter prodajalci na drobno najraje. Lahko se celo zgodi, da se izdelek prehitro proda, zaradi česar nastane vrzel v distribucijski verigi, ki jo lahko zapolni drug proizvajalec – konkurent. Obstaja pa nevarnost, da bodo trgovci na drobno cenam takih izdelkov dodali visoko maržo, s čimer bodo izničili načrtovano pozicijsko moč izdelka. Druga slabost te strategije je, da kupci stalno dvomijo v kakovost in učinkovitost teh izdelkov (Feig, 1993, str. 192 – 193).

Kakorkoli že, pri oblikovanju cene razlikujemo tri skupine metod (Turk, 1990, str. 153):

1. oblikovanje cene glede na stroške,
2. oblikovanje cene glede na povpraševanje,
3. oblikovanje cene glede na konkurente.

Oblikovanje cene glede na stroške se navadno uporablja takrat, ko ponujamo nek povsem nov izdelek in se nam konkurence ni treba bati. V splošnem obstajajo različne metode vrednotenja stroškov in prenosov le teh v prodajno ceno izdelka (vrednotenje po lastni ceni, zoženi lastni ceni, proizvodjalnih stroških in po spremenljivih stroških).

Oblikovanje cene glede na povpraševanje predstavlja ustvarjalno načrtovanje prodajne cene. V primeru velikega povpraševanja lahko nastavimo višjo ceno, celo znatno višjo, kot bi bila izračunana prodajna cena glede na stroške. V tem primeru bi bili donosi od prodaje izdelkov veliki. Zmanjšali bi se, ko bi povpraševanje padlo, mi pa bi morali zato postaviti nižjo prodajno ceno. Oblikovanje cene glede na povpraševanje torej ni odvisno od gibanja stroškovnih učinkov, saj cene ostanejo nespremenjene, četudi ti stroški nihajo. Ker se cene spreminjajo v skladu s povpraševanjem na trgu, obstaja možnost, da ima isti izdelek lahko trgom prilagojene različne cene.

Oblikovanje cene glede na konkurente je najmanj ustvarjalno, vendar potencialno učinkovito oblikovanje prodajnih cen. Konkurenti s svojimi enakimi ali podobnimi izdelki določajo rang možnih prodajnih cen, ki so lahko v razmerju s stroški ali pa tudi ne. Sprememba cene je možna le, če se za spremembo odločijo konkurenti, ne glede na to, kako se gibljejo stroški. Izdelek s takšno ceno je včasih tako bolj, včasih pa manj profitabilen. Takšno oblikovanje cen ponavadi uporabljamo na zelo konkurenčnem trgu.

Cena je ravno tako del podobe izdelka kakor ime in embalaža. Čeprav obstaja veliko teoretičnih metod določanja cene, je najboljšo pravilo pri oblikovanju cene to, ki pravi: "postavi izdelku takšno ceno, da ti bo prinesla dobiček, da bo prinesla dobiček tudi distributerju in da bodo kupci imeli občutek, da so sklenili dober posel" (Feig, 1993, str. 194).

Ceno GSM modula so v podjetju GOAP SISTEMI oblikovali glede na stroške. Cena naj bi krila stroške proizvodnje in prodaje izdelka ter vsebovala nek pribitek, ki bo predstavljal dobiček. Stroške ocenjujejo na 20.000 SIT, dobiček na enoto podjetja bo 5.000 SIT in ostalih 5.000 SIT bo v obliki dobička distributerja. Cena bo poleg kakovosti osrednja prvina strategije tržnega pozicioniranja, ki temelji na "visoka kakovost po nizki ceni". Pri takšni strategiji obstaja nevarnost, da distributerji dodajo visoko maržo, s čimer se pozicijsko moč izdelka izniči. Da bi to preprečili, ne bodo smeli dovoliti, da bi distributerji prosto oblikovali

ceno končnemu kupcu; to lahko dosežejo s politiko rabatov. Cena modula bo 30.000 SIT, distributer pa bo od tega dobil 5.000 SIT oziroma 16,7 %.

Z nizko ceno se bo izdelek razlikoval od konkurenčnih, kar je pri začetnem uvajanju za podjetje dobro, saj morajo kupci izdelek prepoznati. Mogoče se bo s takšno strategijo cen podjetje srečevalo s težavo nezaupanja kupcev v kakovost in učinkovitost izdelka, vendar bi ob resnični kakovosti morale to nezaupanje sčasoma izginiti. V podjetju bodo morali tudi začeti razmišljati o gibanju cene izdelka v prihodnosti, saj se na trgu, zaradi hitrega razvoja tehnologije, navadno kmalu pojavi nov ponudnik izdelka po še nižji ceni. S tem bo podjetje GOAP SISTEMI izgubilo svojo glavno konkurenčno prednost. Moj predlog je, da podjetje prodre na trg z izdelkom po načrtovano nizki ceni, nato pa s stalnim poudarjanjem kakovosti izdelka, ceno zvišuje v skladu s povpraševanjem in konkurenčnimi cenami.

5.4.3. DISTRIBUCIJA NOVEGA IZDELKA

Danes večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnim kupcem, ampak to storijo preko posrednikov. Ko v podjetju razvijejo nov izdelek, ki ga nameravajo prodajati na že obstoječem trgu podjetja, s strategijo distribucije navadno nimajo večjih težav. V podjetju imajo v tem primeru že preizkušeno tržno pot, tako da na tem področju z novim izdelkom ne tvegajo veliko, predvsem pa z vzpostavitev tržne poti nimajo večjih stroškov ter izgube časa. Pozorni morajo biti le na to, ali bo obstoječa tržna pot zmogla sprejeti dodatno obremenitev z novim izdelkom. Ko pa v podjetju načrtujejo prodajo novega izdelka, s katerim bodo vstopili na zanje popolnoma nov trg, je odločitev o strategiji distribucije široko odprta.

Tako ima podjetje pri prodaji novega izdelka na voljo dve osnovni možni prodajni poti, in sicer neposredno ter posredno tržno pot. **Neposredna tržna pot** poteka neposredno od proizvajalca do končnega kupca. V razvitih tržnih gospodarstvih je zelo izjemna in redka, vendar v zadnjem času pridobiva na pomenu. Podjetje lahko v primeru neposredne tržne poti uporabi že obstoječo prodajno službo, ali pa z namenom prodaje novega izdelka ustanovi novo. Vsak od teh načinov pa ima svoje prednosti in slabosti. Prednost pri izkoriščanju *obstoječe prodajne službe* je, da v podjetju prodajalce in njihove sposobnosti že poznajo ter da z oblikovanjem nove prodajne službe nimajo stroškov. Slabost pa bi bila ta, da v podjetju navadno računajo z večjo produktivnostjo in ustvarjalnostjo prodajne službe, kot jo ta nato v praksi prikaže. Navadno traja zelo dolgo, da se v prodajni službi usposobijo in prilagodijo za prodajo novega izdelka. Ta težava nastane tudi zaradi omejenosti delovnih kapacitet, ker ko se v prodajni službi ukvarjajo s prodajo novega izdelka, se zaradi tega toliko manj ukvarjajo s prodajo starih izdelkov. Velikokrat podjetje ravno zaradi tega oblikuje *ново prodajno službo za prodajo novega izdelka*. Tako je prodaja novega izdelka v njegovih zgodnjih fazah prodaje

lahko veliko bolj učinkovita, vendar se mora podjetje zavedati, da oblikovanje nove prodajne službe zahteva dodatne stroške, predvsem dodatne stroške zaposlenih. Kot nasprotje neposredne tržne poti je **posredna tržna pot**, ki je sestavljena iz različnega števila zunanjih posrednikov, ki so navadno specializirani za prodajo na določenih geografskih območjih. Na podlagi različnega števila posrednikov, ločimo tržne poti različnih stopenj. Enostopenjsko tržno pot, kjer je med proizvajalcem in kupcem vključen le en posrednik (proizvajalec – trgovec na drobno – kupec). Dvostopenjska tržna pot je sestavljena iz dveh posrednikov (proizvajalec – trgovec na debelo – trgovec na drobno – kupec). Na večstopenjski tržni poti pa sodelujejo več kot dva posrednika (proizvajalec – več trgovcev na debelo – več trgovcev na drobno – kupec). Glavna slabost te distribucijske odločitve je njena dolgoročnost, saj je v primeru, da s posrednikom podjetje ni zadovoljno, sodelovanje zelo težko prekiniti (Rothberg, 1976, str. 460 – 464; Stanton et al., 1991, str. 369).

Za vsako tržno pot je značilno, da se skozi življenjski cikel izdelka spreminja. V podjetju GOAP SISTEMI bodo prodajali svoj nov izdelek v glavnem preko posredne tržne poti. Za posredno tržno pot so se odločili, ker trg klimatskih naprav ne poznajo dovolj dobro in bi imeli z vzpostavitvijo neposredne tržne poti veliko težav in stroškov. Do sedaj so sicer že delovali na področju klimatskih naprav, vendar nikoli s posameznimi fizičnimi osebami, ampak samo z večjimi kupci, pravne narave. Na posredni tržni poti bodo najprej uporabljali le enega distributerja, ki bo prodajal GSM modul za daljinsko upravljanje klimatskih naprav končnim kupcem. Ta distributer bo podjetje Datapan, d.o.o. iz Trnovega pri Gorici, ki se ukvarja s prodajo, montažo in servisom klimatskih naprav na Primorskem. Z omenjenim podjetjem so v preteklosti že nekajkrat sodelovali. V podjetju GOAP SISTEMI zato že poznajo način njihovega poslovanja, jim zaupajo in so prepričani v njihovo učinkovitost pri prodaji GSM modula. S tem je odpravljena glavna pomanjkljivost posredne tržne poti, ki se nanaša na nepoznavanje posrednika, preden začne podjetje z njim sodelovati. Kasneje, ko se bo GSM modul podjetja GOAP SISTEMI nekoliko uveljavil na trgu, bodo poskušali pridobiti še dodatne posrednike in tako razširiti prodajo. V načrtu imajo tudi vzpostavitev prodaje s pomočjo že obstoječe prodajne službe, vendar šele potem, ko si bodo nabrali dovolj izkušenj v zvezi s trgom klimatskih naprav in prodajo modula.

Podjetje GOAP SISTEMI bo moralo oblikovati popolnoma novo distribucijsko strategijo, saj gre za nov izdelek podjetja in zato z njegovo prodajo še nimajo izkušenj. Menim, da so podjetja v takšni situaciji podvržena velikemu tveganju, saj začnejo sodelovanje s podjetji, ki jih ne poznajo. Na tem mestu bi poudarila svetlo točko v situaciji podjetja GOAP SISTEMI, ki jo vidim v poznavanju njihovega prvega distributerja, podjetja Datapan, d.o.o.. Z njihovo pomočjo bodo nov izdelek počasi začeli uvajati na trg in si postopoma pridobivati izkušnje na tem področju. Glavna prednosti, ki jo ima GOAP SISTEMI pri oblikovanju svoje distribucijske strategije, je postopnost njenega oblikovanja.

Odločitev o izbiri načina distribucije izdelka je med najkompleksnejšimi odločitvami v trženjski strategiji. Ko podjetje izbere svojo prodajno pot, navadno ostane v njej kar precejšnje obdobje, zato je natančno in temeljito načrtovanje na tem mestu zelo pomembno.

5.4.4. TRŽNO KOMUNICIRANJE NOVEGA IZDELKA

Dobro načrtovano tržno komuniciranje lahko močno prispeva k uspešni prodaji novega izdelka na trgu in s tem tudi k boljšemu poslovanju podjetja. Nenačrtovano ali slabo načrtovano tržno komuniciranje pa ima ravno nasprotni učinek, zato ne sme biti prepuščeno naključju ali trenutnim kreativnim rešitvam. Podjetja lahko za to nalogo angažirajo tudi oglaševalske agencije, strokovnjake za pospeševanje prodaje, podjetja za stike z javnostjo, vsekakor pa morajo vzgajati svoje prodajno osebje, da je strokovno in prijazno.

Odločitev o strategiji tržnega komuniciranja je zelo odvisna od ostalih strategij, ki jih podjetje sprejme pri uvajanju novega izdelka na trg. Tako na primer strategijo tržnega komuniciranja usmerijo sprejeta cenovna strategija ter odločitve o segmentiranju in pozicioniranju novega izdelka, s katerim so že podane smernice za uporabo določenega medija. Strategijo tržnega komuniciranja moramo oblikovati v tandemu z ostalimi strategijami. Kljub omenjenim omejitvam, pa je potrebno tudi na tem mestu sprejeti različne odločitve, s katerimi dokončno oblikujemo strategijo tržnega komuniciranja. Ključno vprašanje, ki si ga že pred začetkom oblikovanja trženjske strategije moramo postaviti, je: kaj želimo od kupcev, da naredijo? Ali jim želimo enostavno samo podati informacijo? Ali želimo od njih prejeti povratno informacijo o izdelku? Ali pa želimo od njih, da se udeležijo demonstracije izdelka?

Tržno komuniciranje ne moremo obravnavati zgolj kot celoto, temveč ga razdelimo na posamezne instrumente tržnega komuniciranja, ki predstavljajo promocijski splet. Ti instrumenti so naslednji (Cravens et al., 1987, str. 486 – 487):

- oglaševanje, ki je vsaka plačana oblika neosebne predstavitve in poteka preko množičnih medijev,
- pospeševanje prodaje, ki se lahko nanaša na motiviranje lastnih prodajalcev (strokovno izpopolnjevanje, nagrajevanje po obsegu prodaje itd.), na posrednike (izobraževanje, popusti pri nabavi, sprotno dopolnjevanje zalog, reklamni materiali itd.) ali pa na končne kupce (poskušanje izdelkov, ugodne cene, nagradne igre, kuponi, darila itd.),
- odnosi z javnostmi, ki poteka v obliki lobiranja vodij vplivnih javnih skupin, sklicevanja tiskovnih konferenc, plačanih in neplačanih reportaž v sredstvih javnega obveščanja, dneva podjetja, sponzorstva itd.,

- osebna prodaja, ki jo opravljajo prodajalci, trgovski potniki, akviziterji, zastopniki in drugi posredniki, katerih naloga je obveščanje in svetovanje ter pomoč pri nakupu.

Veliko podjetij uporablja vse štiri navedene instrumente, s tem, da na različne instrumente daje različno težo. Tako je na primer za industrijska podjetja značilno, da se bolj kakor oglaševanju in pospeševanju prodaje posvečajo osebni prodaji, za podjetja s široko potrošnimi izdelki pa je značilno predvsem posvečanje oglaševanju in pospeševanju prodaje, saj s tem dosežejo ogromno število kupcev.

Oblikovanje strategije tržnega komuniciranja za uvajanje popolnoma novih izdelkov je navadno dokaj jasno in enolično postavljeno. Pri popolnoma novih izdelkih je najbolje, da podjetje vodi tehnične seminarje, s katerimi seznanja porabnike o uporabnosti novih izdelkov, pred tem pa mora izvajati masovno komuniciranje, s katerim obvesti čim večje število ljudi o tehničnih seminarjih. Pri izdelkih, ki so novi le za podjetje, na trgu pa so že poznani, je najbolje, da podjetje s tržnim komuniciranjem poudari eno ali največ dve ključni lastnosti izdelka, po kateri se ta razlikuje od ostalih konkurenčnih izdelkov.

Ko je nov izdelek izdelan, ga je treba na nek način vpeljati na trg in ga predstaviti ciljnim kupcem, ki so v primeru podjetja GOAP SISTEMI prebivalci Primorske regije ter podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo, montažo in servisiranjem klimatskih naprav, s poudarkom na kakovosti. Podjetje mora najprej raziskati, kdo bi bil za nov izdelek zainteresiran in nato se tem osebam posveča največjo pozornost. Za trg klimatskih naprav je do pred kratkim veljalo, da so to predvsem posamezniki iz višjega dohodkovnega razreda. Danes postaja kupovanje klimatskih naprav razširjeno tudi med osebami srednjega dohodkovnega razreda ter tudi že iz nižjega razreda in to praktično vseh starosti ter obeh spolov. Ciljne kupce podjetja GOAP SISTEMI sem opredelila že v prejšnjem poglavju (5.4.1.). To dokazuje močno povezanost strategije komuniciranja s strategijo pozicioniranja, saj so s tem že podane smernice o tem, katere medije je smiselno uporabiti. Ciljne kupce je potrebno opozoriti na noviteto, jim vzbuditi pozornost in jih poskusiti prepričati, da bi modul kupili. Podjetje GOAP SISTEMI se bo na trgu s svojim izdelkom postavilo ob bok konkurenčnim izdelkom, zato mora poudariti glavne razlike in prednosti njihovega izdelka, po katerih bodo kupci izdelek ločili od konkurenčnih. Poudarili bodo nizko ceno ter visoko kakovost GSM modula. Pri tržnem komuniciranju mora biti podjetje pozorno, da bodo kupci brez težav prišli do informacij o konkurenčnih prednostih GSM modula.

V podjetju GOAP SISTEMI načrtujejo, da bodo tržno komuniciranje modula izvajali na naslednje načine:

- Dopolnili bodo spletno stran podjetja z informacijami o modulu in s tem izvajali oglaševanje preko interneta. Pomembno je, da podjetje stalno ažurira informacije na

svoji spletni strani, saj predstavlja spletna stran neke vrste izložbeno okno podjetja. Poleg tega tovrstno tržno komuniciranje ne zahteva visokih stroškov.

- Oglaševali bodo izdelek s pošiljanjem elektronske pošte ciljnim kupcem, ki so v bazi GZS. Takšno tržno komuniciranje je zelo ugodno z vidika stroškov in porabljenega časa, res pa je, da prejemniki elektronske pošte sporočilo brez težav izbrišejo.
- Odnose z javnostjo bodo izvajali s pisanjem in objavljanjem člankov v različnih revijah, kot so na primer Delo in dom, Moj mikro in razni lokalni časopisi. Tako bodo javnost seznanjali z novostjo, ki jo ponujajo. Za takšen način tržnega komuniciranja je značilno, da se lahko na podlagi geografskega ali demografskega kriterija dobro doseže ciljne kupce. Takšen članek in z njim tržna komunikacija obstajata, dokler se revija hrani, poleg tega članek lahko prebere več kot ena oseba.
- Distributerji, monterji in proizvajalci klimatskih naprav bodo izvajali osebno prodajo, saj so ti v stalnem stiku s ciljnim kupci.
- V podjetju so se do sedaj redno udeleževali raznih sejmov in razstav in tako predstavljali svoje izdelke in storitve. V prihodnosti bodo na sejmi in razstavah še posebej predstavljali svoj nov izdelek in tako izvajali zanj oglaševanje in osebno prodajo.

5.5. POSLOVNA ANALIZA

Še preden začne z razvojem fizičnega izdelka, mora podjetje s poslovno analizo ugotoviti, kakšne so tržne možnosti izdelka. Najprej je potrebno oceniti prodajo, stroške in dobiček, nato pa oceniti, če se to sklada s pričakovanji in cilji podjetja.

5.5.1. NAPOVED PRODAJE

Večina podjetij zelo težko oceni obseg prodaje v prihodnosti, četudi gre za že obstoječe izdelke. To pa je še toliko težje, če gre za povsem nov izdelek. Vodstvo mora, preden vstopi z novim izdelkom na trg, predvideti prodajo in ugotoviti, ali bo njen obseg dovolj velik, da bo prinesel zadovoljiv dobiček.

Poznamo različne metode napovedovanja prodaje, ki jih lahko razdelimo v dve osnovni skupini, to je v kvantitativne in kvalitativne metode napovedovanja prodaje (Rusjan, 1999, str. 58 – 60).

Kvalitativne metode imenujemo tudi tehnike presoje, nestatične oziroma neznanstvene tehnike. Večinoma so povezane z nekim strokovnim mnenjem ali pa zgolj z intuicijo. Takšne

tehnike se uporabljajo predvsem, kadar podatkov, ki se nanašajo na preteklost, nimamo. Skupno vsem tem tehnikam je, da temeljijo na človeški presoji. Te metode so primerne za napoved prodaje obstoječih, kot tudi novih izdelkov. Sem uvrščamo:

1. Ocena vodstva podjetja. Sestane se glavni management, z nalogo, da izdelava oceno o predvideni prodaji.
2. Metoda Delfi. Po pošti se anonimno anketira različne strokovnjake. Po vsakem krogu se zbere vse odgovore, se jih prikaže, obdela in pošlje nazaj vsakemu strokovnjaku kot povratne informacije o odgovorih preostalih udeležencev. To se ponavlja toliko časa, dokler se ne doseže nek konsenz vseh udeležencev.
3. Ocena prodajnega osebja. Prodajalci imajo stik s kupci in navadno dobro poznajo njihove želje.
4. Anketiranje kupcev. V tem primeru anketiramo kupce o tem, kolikšne količine izdelkov nameravajo kupiti v prihodnosti. Ta metoda pride v poštev za podjetja, ki ne prodajajo neposredno končnim porabnikom in imajo zato malo kupcev.
5. Analogija z drugimi državami in podobnimi izdelki. Prodajo poskušamo napovedati s pomočjo pretekle prodaje takšnega izdelka v drugih državah, oziroma s pomočjo pretekle prodaje podobnega izdelka.
6. Tržne raziskave. Prodajo napovemo s pomočjo podatkov, zbranih s telefonskimi ter pisnimi anketami, intervjuji in podobno.

Kvantitativne metode so matematični modeli, ki so zasnovani na podatkih iz preteklosti. Ker pri novih izdelkih nimamo podatkov o pretekli prodaji, te metode v tem primeru ne pridejo v poštev. Temeljijo na predpostavki, da gibanje v prihodnosti lahko predvidimo na podlagi gibanja v preteklosti. Ločimo dva osnovna pristopa:

1. Vzročne metode, ki se uporabljajo za dolgoročne napovedi prodaje.
2. Analize časovnih vrst za kratkoročne napovedi prodaje.

Smiselno se zdi Thomasov nasvet (1993, str. 118), da povezovanje podatkov, ki jih dobimo z različnimi metodami napovedi prodaje, daje dobre rezultate. Če napovedi prodaje novega izdelka pripravimo z različnimi tehnikami, lahko uporabimo izsledke ene same tehnike, razpon izsledkov ali kombinacijo več tehnik.

Ker gre v podjetju GOAP SISTEMI za nov izdelek, ne morem pri načrtovanju prodaje uporabiti kvantitativne metode, ker je le-ta zasnovana na prodaji v preteklosti. Uporabila sem kvalitativno metodo.

O prodajnih količinah modula sem povprašala distributerja klimatskih naprav, ko sem testirala koncept izdelka. Distributer ima stalne stike s kupci klimatskih naprav, zato dobro pozna

absorbcijske možnosti trga, želje in potrebe kupcev, vpliv cene na prodajo, ima dober vpogled v spreminjajoča se gibanja na trgu itd. Na podlagi teh dejavnikov je podal njegovo oceno prodajne količine, za katero meni, da znaša prvo leto prodaje 100 kosov, če podjetje ne uporablja tržnega komuniciranja. Če pa podjetje izvaja še učinkovito tržno komuniciranje, naj bi se ta količina, po mnenju distributerja, podvojila. V podjetju GOAP SISTEMI so mnenja, da je ta številka malce precenjena. Na podlagi pogovora s Petro Marušič, vodjo prodajnega oddelka, sem postavila za načrtovano količino prodaje v prvem letu 100 kosov. V podjetju načrtujejo, da bo prodaja modula v naslednjih letih, zaradi stalnega tržnega komuniciranja in vse večjega povpraševanja po klimatskih napravah, rasla. Njihova načrtovana prodaja za naslednja tri leta je naslednja:

2. leto – 200 kosov,
3. leto – 300 kosov,
4. leto – 500 kosov.

5.5.2. OCENA STROŠKOV IN DOBIČKA

Ko je narejena napoved prodaje in so torej znane celotne letne količine novega izdelka, je smiselna izdelava projekcije stroškov novega izdelka. Pri tem je treba posebno pozornost posvetiti stroškom razvoja novega izdelka, ki nastajajo pred fazo komercializacije izdelka. Pri določanju teh stroškov lahko pride do nasprotujočih si teženj po precenjevanju (tehnična skupina, ki zahteva za razvoj več sredstev) in podcenjevanju (nosilec projekta, ki bi izdelek rad spravil na trg).

Na podlagi pogovora z Dragom Rijavec, ki je vodja razvojnega oddelka v podjetju GOAP SISTEMI, sem sestavila tabelo (tabela 4), v kateri so prikazani načrtovan obseg prodaje, stroški ter dobiček GSM modula za daljinsko upravljanje klimatskih naprav, za dobo petih let. Zneski so podani v evrih.

Tabela 4: Načrtovani prihodki od prodaje, stroški in dobiček modula za daljinsko upravljanje klimatskih naprav

	LETO 0	LETO 1	LETO 2	LETO 3	LETO 4
1. Prihodek od prodaje	0	12.600	25.200	37.800	63.000
2. Proizvodni stroški prodanih količin	0	- 8.400	- 16.200	- 23.100	- 37.000
3. Kosmati dobiček	0	4.200	9.000	14.700	26.000
4. Stroški razvoja	- 16.380	0	0	0	0
5. Stroški trženja	0	- 6.000	- 1.500	- 1.000	- 1.000
6. Splošni stroški	0	-1.500	-3.300	-5.000	-8.000
7. Bruto prispevek za kritje	- 16.380	- 3.300	1.700	7.700	16.000
8. Dodati prispevek za kritje	0	0	0	0	0
9. Čisti prispevek za kritje	- 16.380	- 3.300	1.700	7.700	16.000

Vir: Lastna analiza; prirejeno po Kotlerju, 1996, str 337.

Prihodek od prodaje je izračunan na podlagi zmnožka prodajnih količin in cene na enoto. Prvo leto načrtujejo, da bo prodaja dosegla 100 enot, drugo leto 200 enot, tretje leto 300 enot, v četrtem letu pa bo narasla na 500 enot. Cena na enoto je 30.000 SIT oziroma 126 EURO, v kar so všeti proizvodni stroški pri kooperantu ter dobiček. Ko te količine pomnožimo s ceno 30.000 SIT oziroma 126 EURO, dobimo naslednje prihodke: 1. leto 12.600 EURO, 2. leto 25.200 EURO, 3. leto 37.800 EURO in 4. leto 63.000 EURO.

Proizvodne stroške prodanih količin dobimo tako, da seštejemo povprečne stroške dela, sestavine in embalažo. Ker v podjetju GOAP SISTEMI nimajo lastne proizvodnje, zanje proizvaja kooperant. Proizvodni stroški tako predstavljajo ceno, ki jo kooperant postavi za proizvodnjo. Pri večji proizvedeni količini proizvodni stroški na enoto padajo. Kooperant načrtuje, da bodo ti stroški znašali v prvem letu 84 EURO na enoto, v drugem 81 EURO na enoto, v tretjem 77 EURO na enoto in v četrtem letu 74 EURO na enoto. Ko to pomnožimo s prodajnimi količinami za posamezno leto, dobimo: 1. leto proizvodne stroške 8.400 EURO, 2. leto 16.200 EURO, 3. leto 23.100 EURO in 4. leto 37.000 EURO.

Če od prihodkov od prodaje odštejemo proizvodne stroške prodanih količin, dobimo **kosmati dobiček**. Ta naj bi bil že v prvem letu prodaje pozitiven in naj bi znašal 4.200 EURO. V naslednjih treh letih naj bi le še rasel in naj bi znašal 9.000 EURO, 14.700 EURO in 26.000 EURO.

Da pridemo do **bruto prispevka za kritje**, moramo od kosmatega dobička odšteti stroške razvoja, stroške trženja in splošne stroške. **Stroški razvoja** nastanejo samo v letu 0, se pravi pred komercializacijo izdelka in mednje prištevamo:

- stroške razvijanja (nanašajo se na raziskavo, razvoj in testiranje fizičnega izdelka),
- stroške trženjskih raziskav (nanašajo se na testiranje embalaže, preizkušanje izdelka na domovih kupcev, testiranje imena, poskusno trženje) in
- stroške razvoja proizvodnje (nova oprema, nov ali obnovljen proizvodni obrat, zaloge).

Načrtujejo, da bosta na razvoju fizičnega izdelka delala dva razvijalca in da bo razvoj trajal en mesec. Zaradi tega bodo *stroški razvijanja* sestavljeni iz dveh mesečnih plač razvijalcev, ki bosta znašali 4.200 EURO. Poleg tega sem prištevamo še 420 EURO, namenjenih za material. Stroški testiranja prototipa bodo nekje okoli 840 EURO. Edina raziskava, ki bo oziroma je opravljena v fazi razvoja izdelka, je testiranje koncepta, ki sem ga sama izvedla v okviru pisanja specialističnega dela, vendar to podjetju ni prineslo nobenih stroškov. Če vse to seštejemo, dobimo stroške razvijanja nekje okoli 5.460 EURO. *Stroški trženjskih raziskav* bodo okoli 1.500 EURO in bodo nastali zaradi testiranja izdelka na domovih kupcev. Testirati nameravajo 10 enot in na vsako bo odpadlo 150 EURO. Čeprav v podjetju GOAP SISTEMI nimajo lastne proizvodnje, to ne pomeni da *stroškov razvoja proizvodnje* ne bodo imeli. Največji strošek bodo imeli z zalogami, ki so potrebne za začetek prodaje izdelka. Načrtujejo, da bodo vstopili na trg s 100 enotami. Skupni stroški zalog bodo okoli 9.000 EURO. Za kooperanta, ki bo zanje proizvajal izdelek, morajo sestaviti potrebno dokumentacijo, se z njim dogovarjati, se večkrat k njemu tudi odpeljati (v eno smer 70 km), kar bo na koncu pripeljalo do stroškov v višini 420 EURO. Stroški razvoja proizvodnje so tako 9.420 EURO. Ko te tri komponente seštejemo, dobimo stroške razvoja v višini 16.380 EURO.

Stroški trženja zajemajo stroške tržnega komuniciranja, trženjskih raziskav in plače prodajnega osebja. Ker bodo izdelku postavili nizko prodajno ceno, načrtujejo, da stroški trženja ne bodo visoki, saj bo obseg prodaje zaradi nizke cene dovolj velik. Poleg tega pričakujejo od distributerja, da bo sam nosil večino teh stroškov. Načrtujejo, da bodo stroški trženja v prvem letu znašali 6.000 EURO, v naslednjem letu 4.000 EURO ter nato v tretjem in v ostalih letih po 2.000 EURO.

Splošni stroški zajemajo dohodek vodilnih v podjetju, ogrevanje, razsvetljavo itd. V podjetju ocenjujejo, da bodo ti stroški prvo leto 1.500 EURO, drugo leto 3.300 EURO, tretje leto 5.000 EURO in četrto leto 8.000 EURO.

Bruto prispevek za kritje je v letu pred komercializacijo negativen, saj ima takrat podjetje z izdelkom stroške brez prihodkov. V letu razvoja izdelka je načrtovani bruto prispevek za kritje – 16.380 EURO, v prvem letu prodaje – 3.300, v drugem letu 1.700, v tretjem letu 7.700 in v četrtem letu 16.000 EURO.

Dodatni prispevek za kritje je razlika med *izvedenim prihodkom* (to je dodatni dohodek od drugih izdelkov podjetja, ki je nastal zaradi vključitve novega izdelka v asortiman izdelkov) in *izgubljenim dohodkom* (ki pa je zmanjšani dohodek od drugih izdelkov podjetja, ki je nastal zaradi vključitve novega izdelka v asortiman izdelkov). Tega v podjetju GOAP SISTEMI ne pričakujejo, saj prodaja njihovih obstoječih izdelkov ne bo neposredno povezana s prodajo novega izdelka.

Ko nato od bruto prispevka za kritje odštejemo dodatni prispevek za kritje, dobimo **čisti prispevek za kritje**, ki pa je, ker dodatnega prispevka za kritje ni, enak bruto prispevku za kritje.

5.5.3. FINANČNA MERILA ZA ODLOČITEV O NALOŽBI V NOV IZDELEK

Na nov izdelek moramo gledati kot na dolgoročno naložbo podjetja in ga temu primerno tudi obravnavati. V primeru podjetja GOAP SISTEMI je iz tabele stroškov razvidno, da je doba povrnitve naložbe, se pravi čas, v katerem dobi podjetje povrnjena vsa vlaganja, zelo kratka. Naložba se bo povrnila že znotraj drugega leta prodaje izdelka.

Oceno zaželenosti ali sprejemljivosti te naložbe je mogoče ugotoviti s pomočjo dveh metod (Brigham, 1999, str. 201):

- metoda notranje stopnje donosa
- metoda neto sedanje vrednosti

Pri **metodi notranje stopnje donosa** gre za primerjanje pričakovane stopnje donosa dolgoročnih naložb (notranje stopnje donosa) s stroški kapitala, ki ga bo podjetje moralo v izvedbo projekta vložiti. Pri tem ni pomembno, ali se kapital zagotovi z lastnimi sredstvi ali pa ga pridobimo od drugod. Važno je le, da znamo stroške tega kapitala izračunati, ali kako drugače oceniti. Je pa to po svoji vsebini eden najtežjih izračunov v poslovnih finančah (Mramor, 1993, str. 323).

Ko imamo enkrat stroške kapitala izračunane, je nadaljnji izračun dokaj enostaven. Podjetje izračuna neto spremembo letnega denarnega toka (dobiček po obdavčitvi), ki ga nov izdelek prenese. Glede na znano življenjsko dobo izdelka, lahko nato izračunamo notranjo stopnjo donosa po naslednjem obrazcu:

$$I_0 = \frac{DT_1}{1+r} + \frac{DT_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{DT_n}{(1+r)^n}$$

I_0 – dolgoročna naložba

DT – denarni tok

n – število let

r – notranja stopnja donosa

Z metodo poskusov in napak poskušamo določiti tisti r, pri katerem se leva in desna stran enačbe izenačita. Če je notranja stopnja donosa (r) večja od stroškov kapitala (WACC), je naša naložba pozitivna (Brigham, 1999, str. 209).

V to enačbo bom vstavila dejanske podatke, ki se nanašajo na razvoj modula za daljinsko upravljanje klimatske naprave. Ocenjena življenjska doba izdelka je 6 let, dobiček po obdavčitvi pa je prikazan v spodnji tabeli.

Tabela 5: Prikaz dobička po obdavčitvi

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto	6. leto
Dobiček	- 3.300	1.700	7.700	16.000	7.700	700
- Davek na dobiček (25 %)	0	425	1.925	4.000	1.925	175
= Dobiček po obdavčitvi	- 3.300	1.275	5.775	12.000	5.775	525

Vir: Interno gradivo podjetja GOAP SISTEMI

$$16.380 = \frac{-3.300}{1+r} + \frac{1.275}{(1+r)^2} + \frac{5.775}{(1+r)^3} + \frac{12.000}{(1+r)^4} + \frac{5.775}{(1+r)^5} + \frac{525}{(1+r)^6}$$

$$r \cong 7,1\%$$

Z metodo poskusov in napak sem dobila, da je notranja stopnja donosa 7,1 %. V podjetju GOAP SISTEMI ocenjujejo, da so stroški kapitala 6 %. Ker je notranja stopnja donosa (r) višja od stroškov kapitala, je naložba pozitivna.

Mramor (1993, str. 336 – 337) meni, da je **metoda neto sedanje vrednosti** teoretično bolj pravilna, saj ima metoda notranje stopnje donosa več pomanjkljivosti (ne upošteva časovnih preferenc investitorja, ne upošteva velikostnega reda naložbe). Po tej metodi ugotavljamo, ali je sedanja vrednost pričakovanih neto denarnih pritokov naložbe večja od neto denarnih odtokov naložbe. Izračuna se po obrazcu:

$$NPV = -I_0 + \frac{DT_1}{1+WACC} + \frac{DT_2}{(1+WACC)^2} + \dots + \frac{DT_n}{(1+WACC)^n}$$

NPV – neto sedanja vrednost

I_0 – dolgoročna naložba

DT – denarni tok

n – število let

WACC – stroški kapitala

Če bo neto sedanja vrednost pozitivni znesek, se naložba izplača. Omejeno uporabnost te metode povzroča predvsem težavnost napovedovanja donosov v bolj oddaljenih letih (Brigham, 1999, str. 211).

$$NPV = -16.380 + \frac{-3.300}{1+0.06} + \frac{1.275}{(1+0.06)^2} + \frac{5.775}{(1+0.06)^3} + \frac{12.000}{(1+0.06)^4} + \frac{5.775}{(1+0.06)^5} + \frac{525}{(1+0.06)^6}$$

$$NPV = 681$$

Finančna merila so pokazala, da je naložba v izdelek podjetja GOAP SISTEMI pozitivna. Temu pripomorejo predvsem dokaj nizki stroški razvoja in visoki prihodki od prodaje. Vzrok, da lahko razvijejo izdelek na podlagi nizkih stroškov je, da v podjetju razpolagajo z veliko znanja s tega področja, zato znajo razviti GSM modul hitro in brez znatnih stroškov.

5.6. RAZVIJANJE IZDELKA

Če je izdelek uspešno prestal poslovno analizo, ga v oddelku za raziskave in razvoj razvijejo v fizični izdelek. Do tega trenutka je izdelek obstajal le kot besedni zapis, risba ali pa grobi prototip. Na tej stopnji pa se pokaže, ali je možno zamisel pretvoriti v izdelek v tehničnem in komercialnem smislu. Dejavnosti, ki jih zahtevata tehnično in tržno razvijanje novega izdelka, so (Potočnik, 1996, str. 201):

- izdelava prototipa ter njegovo testiranje,
- določitev oblike, barve, dimenzije in embalaže,
- označevanje izdelka,
- določitev poprodajnih storitev za nov izdelek.

Razvijanje izdelka vodi do **prototipa**, ki je lahko v eni ali več fizičnih različicah koncepta izdelka. Ko ima podjetje razvit prototip, izvede z njim najprej funkcionalno ter nato še tržno testiranje. Funkcionalno testiranje, s katerim se ugotavlja pravilno in varno delovanje prototipa, izvajajo navadno strokovnjaki podjetja v tovarniških laboratorijih. To testiranje prototipa je lahko zelo preprosto, hitro in brez večjih stroškov (tehnični izdelki), lahko pa traja več let (zdravila). Po funkcionalnem testiranju sledi še testiranje prototipa pri kupcih, ki poteka v strogo nadzorovanih razmerah. Zanj se uporablja različne tehnike, kot so:

primerjanje v paru, rangiranje, ocenjevalne lestvice itd. Testiranje je namenjeno ugotavljanju pomanjkljivosti prototipa, ki jih je potrebno sproti odpravljati (Cravens et al., 1987, str. 352).

V podjetju GOAP SISTEMI načrtujejo, da bodo prototip razvili v enem mesecu. Ko bodo prototip naredili, bodo najprej izvedli funkcionalno testiranje prototipa. V razvojnem oddelku bodo izvedli proces simuliranja uporabe izdelka znotraj podjetja. Večjih stroškov s funkcionalnim testiranjem ne bodo imeli, saj naj bi testiranje trajalo le en teden, če seveda ne bodo odkrili napake. Ko bodo v podjetju s samim prototipom zadovoljni, bodo naredili manjšo serijo poskusnih prototipnih izdelkov, s katerimi bodo izvedli tržno testiranje prototipa v uporabniškem okolju. Nekaterim strankam bodo vgradili modul in jih nato npr. po dveh tednih povprašali, ali imajo v zvezi z modulom kakršnekoli pripombe ali težave. Takšno testiranje lahko služi kot učinkovit pripomoček tržnega komuniciranja, vendar pa na tem mestu obstaja tveganje, saj lahko slabo opravljen preizkus uniči koristne poslovne stike in izdelek prikaže v negativni luči.

Ko je prototip razvit, sledi **oblikovanje embalaže**. Embalaža je zlasti pomembna pri izdelkih, ki poudarjajo estetiko bolj kakor vsebino in izdelek sam (darilni izdelki, kozmetični izdelki, bonboniere itd.). V tem primeru gre za komercialno embalažo, ki je sestavni del izdelka in s tem tudi sredstvo tržnega komuniciranja. Njen namen je, da pritegne pozornost kupca, poudarja lastnosti ter vrednost izdelka, vzbudi zaupanje kupca v izdelek itd. Zlasti barva in oblika embalaže imata izredno vlogo. Osnovno pravilo pri oblikovanju embalaže je, da naj bo ta takšna, da bo na prvi pogled opazna in da se bo v pozitivnem pomenu razločevala od drugih izdelkov na prodajni polici. Poleg komercialne embalaže obstaja še transportna embalaža, ki pa ni sestavni del izdelka, ampak je njen namen le ščitenje izdelka pred poškodbami ali izgubo v času distribucije (Jazbinšek, 1981, str. 106 – 107).

V podjetju GOAP SISTEMI ne bodo namenjali večjih sredstev in pozornosti embalaži GSM modula, saj menijo, da izdelek dražje komercialne embalaže ne potrebuje, ampak le čimbolj preprosto in cenejšo transportno embalažo. To si lahko privoščijo zaradi lastnosti izdelka, pri katerem videz embalaže ne vpliva na nakup. Na embalaži bo oznaka GSM modula, v embalaži pa bo priloženo še navodilo za njegovo montažo in uporabo.

Označevanje izdelka se nanaša na izbiro imena ali oblikovanja blagovne znamke, ki je lahko naziv, simbol, številka ali pa kombinacija teh elementov. Izbira imena izdelka ni enostavna naloga, saj mora biti izvirno, kratko, enostavno, lahko izgovorljivo, prepoznavno, opazno, opisovati mora lastnosti izdelka in biti mora primerno za različne oblike tržnega komuniciranja. Pri iskanju primerne imena si navadno podjetje pomaga z asociacijskimi testi, spominskimi testi, brain stormingom in analogijami, lahko pa uporabi tudi računalnik ali pa naroči iskanje imena pri za to specializiranih ustanovah. Še težje pa je oblikovanje uspešne

blagovne znamke, ki lahko doseže velik tržni delež, če jo kupci sprejmejo. Blagovne znamke so navadno zelo dobičkonosne, zato si večina podjetij prizadeva za njihovo pridobitev. Pri tem pa morajo upoštevati naslednje pogoje: trajna visoka raven kakovosti, takojšne poprodajne storitve, vstop na trg pred konkurenti in razvijanje razlik med tržnimi segmenti z oblikovanjem različnih oblik tržnega komuniciranja (Jazbinšek, 1981, str. 107 – 108; Potočnik, 1996, str. 202 – 203).

Podjetje GOAP SISTEMI bo za GSM modul uporabilo oznako LPC-2.GM1. Ta oznaka je sestavljena iz dveh delov: LPC-2 in GM1. LPC (Longo Programmable Controller) sem omenjala že, ko sem opisovala izdelke in prodajne programe podjetja GOAP SISTEMI (3. poglavje). Gre za neke vrste krmilnik, ki pokriva področje avtomatizacije v stavbah (kurilnice, razsvetljava itd.) in v industriji. LPC se deli naprej v več izdelkov, kot na primer LPC-1, LPC-2 itd. LPC-2.GM1 je torej izdelek, ki spada v družino LPC-2 izdelkov. Črki GM ponazarjata delovanje izdelka na podlagi GSM. Oznaka se končuje s številko 1, kajti tudi ta izdelek se bo v prihodnosti razvijal in tako bo izboljšava označena s številko 2 (LPC-2.GM2).

V podjetju se zavedajo, da oznaka LPC-2.GM1 ni primerna za imenovanje izdelka, ki je namenjen širši javnosti. Takšna oznaka vsekakor za kupca ne predstavlja kratkega in enostavnega imena, saj si je te kratice zelo težko zapomniti, poleg tega pa navadnemu kupcu praktično nič ne povedo o izdelku. Zaradi tega bodo v podjetju tej oznaki dodali ime SMS komander, ker modul deluje na podlagi pošiljanja SMS sporočil. Ime SMS komander je asociativno in opisuje osnovne lastnosti izdelka, saj beseda "komanda" pomeni ukaz, povelje, zapoved (Bunc, 1998, str. 229). Poleg tega je lahko izgovorljivo in izvirno. Ime je mednarodno, saj pomenijo v angleškem jeziku beseda "command" (Grad, Škerlj, Vitrovič, 1973, str. 165), v nemškem jeziku beseda "Kommando" (Tomšič, 1959, str. 573), v francoskem jeziku beseda "commandement" (Grad, 1975, str. 254) in v italijanskem jeziku beseda "comando" (Celcer, 1999, str. 102) isto, kakor v slovenskem književnem jeziku beseda "komanda" - ukaz, povelje, zapoved.

Poprodajne storitve vključujejo montažo, vzdrževanje, preglede, garancijo novih izdelkov ter zagotavljanje rezervnih delov. To lahko izvaja podjetje samo ali pa za to pooblasti primerne servisne enote. Glavna trženjska funkcija poprodajnih storitev, je ustvariti zaupanje kupcev v nov izdelek. To je še posebej pomembno v začetni fazi prodaje novega izdelka, ko ta na trgu še ni poznan (Potočnik, 1996, str. 203).

Ker vgradnja GSM modula v klimatsko napravo ni zapletena, njegova montaža ni predvidena v poprodajni storitvi. Kupcem bo za nasvete in pomoč pri montaži na voljo distributer, s katerim bodo lahko kontaktirali po telefonu. Ker pa obstajajo tudi kupci, ki se na tehniko prav nič ne spoznajo, oziroma niso pripravljeni sami poskusiti z montažo, bo zanje na voljo

distributer, ki jim bo modul za manjše doplačilo montiral. V poprodajni storitvi je vključena enoletna garancija GSM modula, v kateri bo prodajalec na zahtevo kupca odstranil vse pomanjkljivosti in okvare na izdelku, ki bi nastale pri njegovi normalni uporabi.

5.7. TESTIRANJE TRGA

Ko podjetje ugotovi, da je delovanje izdelka zadovoljivo, ga opremijo z imenom oz. blagovno znamko, embalažo in začetnim programom trženja, nato pa ga testirajo na trgu. Glavni namen testiranja trga je ugotoviti, kako se kupci odzivajo na izdelek in koliko je trg v resnici velik. Ostali nameni testiranja so še ugotoviti, ali so razvite sestavine novega izdelka v vseh pogledih primerne za uvedbo na trg, ali ustrezajo pričakovanjem kupcev in ali izbrani trženjski instrumenti kar najbolje ustrezajo. Podjetje s testiranjem trga poskuša odkriti še zadnje napake na izdelku. Testiranje trga se izvaja na izbranem vzorcu preizkuševalcev, ki pa mora kar najbolje predstavljati bodoči segment kupcev. Čim večji je ta vzorec, pravilnejši bodo rezultati testa, vendar pa se z večanjem vzorca večajo tudi stroški. Podjetje mora izbrati pravo velikost vzorca, tako da stroški ne bodo previsoki in da bodo rezultati še vedno dovolj natančni (Jazbinšek, 1981, str. 114).

Vsa podjetja se za testiranje trga ne odločijo. Tista, ki se, morajo določiti obseg in način testiranja. Obseg testiranja je odvisen od višine naložb in tveganja projekta na eni strani ter časovne omejitve in stroškov raziskave na drugi strani. Obstaja več načinov testiranja izdelkov na trgu, ki jim je v primerjavi s tržnim testiranjem prototipa skupno to, da ne potekajo v strogo nadzorovanih razmerah, temveč je izdelek izpostavljen različno močnim tržnim vplivom. Ti načini testiranja se med seboj razlikujejo glede na to, ali gre za testiranje izdelkov široke potrošnje, ali za izdelke poslovne rabe (Kotler, 1996, str. 340).

V programu testiranja trga je, poleg izbora kraja testiranja, potrebno predvideti tudi kdaj in koliko časa naj testiranje traja. Dolžina testiranja mora ustrezati lastnostim novega izdelka, nakupovalnega ciklusa, predvidenim stroškom testiranja ter mora biti takšna, da bo izključila naključne in sezonske vplive. Daljši čas testiranja trga skriva v sebi nevarnost, da konkurenca spozna namene podjetja in lahko z nadomestnim ali podobnim izdelkom v kratkem času negativno vpliva na uspeh našega izdelka na trgu (Cravens et al., 1987, str. 626 - 633).

V praksi se tržno testiranje še vedno zelo poredkoma uporablja, z izgovorom, da to nima pravega smisla, če je izdelek dober, da trgovina ni pripravljena sodelovati, da konkurenca po nepotrebnem prehitro izve za nov izdelek, da za to ni dovolj časa, da so stroški previsoki itd. Dejansko pa bi se z uporabo tržnega testiranja lahko izognili marsikateri težavi in strošku, če

bi morebitne pomanjkljivosti na izdelku ali ob dejavnostih okoli njegove uvedbe na trg bilo mogoče odstraniti še pred množično proizvodnjo in prodajo (Jazbinšek, 1981, str. 115).

V primeru podjetja GOAP SISTEMI tržnega testiranja ne načrtujejo, kajti le-to bi trajalo dalj časa, ki pa ga oni nimajo, saj je izdelek sezonske narave. Njegova sezona se bo pravkar pričela, zato z vstopom izdelka na trg ne bodo smeli več dolgo odlašati, saj se bo s koncem sezone končalo tudi povpraševanje po GSM modulu za daljinsko upravljanje klimatskih naprav. Poleg tega se na trgu pojavlja vedno več ponudnikov podobnih izdelkov, kar je drugi razlog, da z vstopom na trg pohitijo. Poleg vsega pa so po opravljeni poslovni analizi prepričani v uspeh GSM modula na trgu.

V podjetju načrtujejo začeti komercializacijo z manjšim obsegom izdelkov, ki bi ga nato večali v skladu z večanjem obsega prodaje. Testiranje trga je smiselno izvesti v primeru, ko podjetje načrtuje v fazi komercializacije masovno proizvodnjo. Ker tega v podjetju GOAP SISTEMI ne načrtujejo, večje razlike v stroških ne bi imeli, če bi se odločili za testiranje trga in bi se s tem izdelek izkazal kot neuspešen, ali pa če bi začeli kar s komercializacijo in nato izdelek na trgu ne bi zaživel. S testiranjem trga bi le porabili dodaten čas, ki pa jim ga že tako primanjkuje.

5.8. KOMERCIALIZACIJA

Če v poskusni proizvodnji ne pride do večjih težav, se začne redna proizvodnja in prodaja novega izdelka. Podjetje se pri tem sooča z visokimi stroški, ki jih povzročajo predvsem vlaganje v trženje. Na tem mestu je tudi zelo pomembna odločitev o količini proizvodnje, oziroma o obsegu ponudbe novega izdelka na trgu, ki mora biti v ravnotežju s povpraševanjem. Če je ponudba izdelkov večja od povpraševanja, nastajajo zaloge, kar povzročajo dodatne stroške skladiščenja, če pa je ponudba nizka, podjetje ne more zadovoljiti vseh kupcev, to pa pomeni izgubljeni dobiček.

Pred postavitvijo novega izdelka na trg, mora podjetje oblikovati strategijo njegovega uvajanja, da bi se s tem izognilo morebitnim oviram na trgu. Pri oblikovanju strategije je potrebno načrtovati datum uvedbe izdelka na trg, geografsko področje uvajanja izdelka, ciljno skupino porabnikov ter način uvajanja izdelka na trg, ki mora biti usklajen s strateškimi cilji izdelka in cilji podjetja. Na podlagi tega Kotler (1996, str. 344 – 346) poudarja štiri pomembna vprašanja:

1. kdaj uvajati nov izdelek (določitev termina)
2. kje uvajati nov izdelek (strategija geografske usmerjenosti)
3. komu prodajati nov izdelek (potencialni kupci na ciljnem trgu)
4. kako uvajati nov izdelek (strategija uvajanja na trg)

Določanje trenutka vstopa novega izdelka na trg zahteva skrben premislek. Na določanje termina uvajanja izdelka na trg vpliva predvsem sezonska komponenta, konkurenčni izdelki, zaloge starih izdelkov, ki jih bo novi izdelek nadomestil itd. Podjetje ima glede na konkurenco tri možnosti (Kotler, 1996, str. 344; Rothberg, 1976, str. 453 – 454):

- Podjetje vstopi na trg pred konkurenco. Večina raziskav je pokazala, da takšna podjetja uživajo največje prednosti. Navadno imajo največji tržni delež, pridobijo si najboljše distributerje in imajo ugled voditelja. Ne sme pa podjetje želiti na vsak način biti prvo na trgu, saj to lahko prinese visoke stroške in tveganja.
- Podjetje vstopi na trg vzporedno s konkurenco, ker želi, da oba nosita stroške predstavitve novega izdelka na trgu.
- Podjetje namenoma vstopi na trg za konkurenco, saj v tem primeru nosi stroške predstavitve novega izdelka na trgu konkurent. Podjetje prepusti tveganje vstopa konkurenci. S to taktiko se podjetje lahko izogne oziroma izkoristi napake, ki jih je pred njim napravila konkurenca.

Poletje se bo ravno začelo, ko bodo v podjetju GOAP SISTEMI končali razvoj izdelka, če bo seveda šlo vse po načrtih. To pa bo ravno pravi čas vstopanja na trg, saj gre v določeni meri za izdelek s sezonsko komponento. Nekateri konkurenčni izdelki so že na trgu in verjetno se bodo novi takšni izdelki še pojavljali, saj ta trg raste. Podjetje načrtuje vstop na trg skupaj s konkurenco.

V podjetju GOAP SISTEMI načrtujejo, da bodo začeli prodajo GSM modula z obsegom 100 enot, nato pa bodo glede na povpraševanje to količino povečevali. Pri vstopu na trg se bodo najprej povezali s podjetjem Datapan, d.o.o. iz Trnovega pri Gorici, ki se ukvarja s prodajanjem, nameščanjem in servisiranjem klimatskih naprav. Podjetje Datapan, d.o.o. ima že vpeljane prodajne poti do končnih kupcev klimatskih naprav. Z njihovo pomočjo bodo vstopili na ciljni trg, nato pa bodo v skladu z rastjo povpraševanja začeli sodelovati še z drugimi distributerji na tem področju. Dogovoriti se nameravajo s serviserji in monterji klimatskih naprav podjetja Gorenje ter slovenske poslovne enote LG, s katerimi so v preteklosti že sodelovali. Načrtujejo tudi prodajo v tehničnih trgovinah. Z nekaterimi trgovinami so se že dogovorili za sodelovanje, na primer s trgovino Elektrodom iz Tolmina in Efonex iz Idrije. Poleg tega nameravajo oblikovati spletno trgovino, kjer bo mogoče GSM modul kupiti.

V podjetju GOAP SISTEMI se zavedajo, da je kljub temu, da je lansiranje izdelka na trg zadnja faza razvoja novega izdelka, to šele začetek njegovega življenja. V podjetju zato načrtujejo nove razvojne korake modula, njegovo izboljševanje ter dodajanje novih funkcij, da bodo tako vedno lahko ostali korak pred konkurenco.

6. ZAKLJUČEK

V sklopu specialističnega dela je bilo nedvomno potrjeno, da je proces razvijanja novega izdelka zelo zapleten in kompleksen postopek ter, da ga podjetje ne more izvajati samo intuitivno, ampak ga mora strokovno načrtovati in voditi. V razmerah, ko postaja poslovanje na globalnem trgu vse bolj dinamično in tvegano, postaja tudi razvoj novega izdelka vse bolj povezan s tveganjem, saj vse več izdelkov na trgu propade. Razvijanje novega izdelka je, zaradi visokega odstotka na trgu neuspešnih izdelkov, za podjetje vedno tvegano početje. Kljub temu pa se podjetja ne sprašujejo, ali razvijati nove izdelke, kajti razmere na današnjem trgu zahtevajo njihovo stalno razvijanje. To je najpomembnejša naloga podjetij, saj trajno vpliva na njihovo celotno rast in razvoj. Prihodnost ima podjetje, ki lahko najhitreje, s krajšimi časi razvoja, ponudi inovativne, visoko kakovostne in cenovno ugodne izdelke, ki ustrezajo željam in pričakovanjem kupcev.

V delu sem se naslonila na Kotlerjev model razvoja novega izdelka, na podlagi katerega sem bralcu poskušala pokazati ključne naloge in dejavnosti, skozi katere mora iti podjetje pri razvoju novega izdelka. Težko bi izpostavila katerokoli fazo in zanjo trdila, da je pomembnejša od ostalih. Pri vseh je pomembna uporaba strokovnih metod pri njihovem izvajanju. Strokovnost izvajanja se pokaže že v prvi fazi (pri zbiranju zamisli) in skozi nadaljnje faze (ocenjevanje zamisli, testiranje koncepta, oblikovanje trženjske strategije, poslovna analiza itd.), se to le še potrjuje.

Samo specialistično delo pri analiziranju posameznih faz procesa razvoja sicer ni šlo v globino, saj bi drugače postalo delo preobsežno in bi presegalo zastavljene okvire. Za podrobnejšo in poglobljeno obravnavo posameznih faz, bi se bralec vsekakor moral obrniti na dodatno literaturo (Gruenwald, Obraz, Sowrey, Thomas). Ravno tako je bilo tudi pri testiranju koncepta izdelka – modula za daljinsko upravljanje klimatskih naprav, kjer sem želela prikazati le primer načina testiranja. Intervju sem izvedla samo pri eni osebi, kar navadno ne da popolnoma zanesljivih rezultatov. Podrobnejše raziskave nisem izvedla spet zaradi istega razloga, zaradi časovne in prostorske stiske. Osnovne smernice o mnenju izvedenca s področja klimatskih naprav in o prodajnih količinah sem vsekakor dobila, za trdnejše in zanesljivejše informacije, pa bodo v podjetju GOAP SISTEMI morali izvesti dodatna testiranja. Predlagam, da dopolnijo mojo kvalitativno raziskavo in sicer tako, da povabijo v podjetje npr. tri ali več oseb s področja klimatskih naprav in z njimi izvedejo skupinski intervju.

Podjetju GOAP SISTEMI svetujem, da se v prihodnosti, pri naslednjem razvoju novega izdelka, bolj posvetijo že prvi fazi razvojnega procesa, ki se nanaša na zbiranje zamisli. Pri opisanem primeru so v podjetju to fazo praktično preskočili. Bolj se bodo morali posvetiti

tudi vsem ostalim fazam, ki zajemajo trženje novega izdelka. V podjetju ima večina zaposlenih izobrazbo računalniške in elektrotehnične smeri, kar se močno pozna tudi pri razvoju novega izdelka. Zaposleni imajo s tega področja veliko znanja, primanjkuje pa jim trženjskega znanja. Z razvojem in testiranjem prototipa niso imeli večjih težav in so te faze zelo hitro in brez večjih zapletov zaključili. S pisanjem specialističnega dela s trženjskega vidika, sem jih spodbujala, da so razmišljali tudi o različnih trženjskih vprašanjih, ki se nanašajo na razvoj novega izdelka.

Za majhna podjetja velja, da so v splošnem bolj inovativna kakor velika, saj so manj toga in zato spremembam bolj naklonjena. Vendar pa se sprememb lotevajo bolj ad-hoc, kot pa načrtovano. Podjetje GOAP SISTEMI spada med majhna podjetja in zgoraj povedano velja tudi zanje. Do sedaj pri razvijanju novih izdelkov niso uporabljali nekega sistematičnega postopka, ampak je le-ta temeljil zgolj na intuiciji. S specialističnim delom sem hotela dati podjetju podlago pri nadaljnjem razvoju novih izdelkov. Zavedati pa se morajo, da vsak razvoj izdelka nosi s seboj določene specifičnosti, zato nek v celoti univerzalni recept razvoja ne obstaja. Teoretične postopke iz literature mora zato podjetje prilagoditi trenutni situaciji in lastnostim izdelka.

LITERATURA:

1. Aaker A. David et al.: Information Collection: Qualitative and Observational Methods. Essentials of Marketing Research. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999, str. 196 – 228.
2. Baker Michael, Hart Susan: Product Strategy and Management. B.k.: Prentice Hall Europe, 1999. 507 str.
3. Belak Edo: Pomen funkcije razvoja novih proizvodov. Kako do uspešnih novih proizvodov. Ljubljana: ZAP – Zavod za organizacijo poslovanja, 1981. 7 – 25 str.
4. Blazetič Neva: Tolminski izum za Queen Mary. Primorske novice, Nova Gorica, 28.2.2003, str. 4.
5. Brigham F. Eugene et al.: Intermediate Financial Management, Sixth Edition. Orlando: The Dryden Press, 1999. 1083 str.
6. Burstiner Irving: The Small Business Handbook. New York: Simon & Schuster Inc., 1994. 356 str.
7. Cooper R. G. and Kleinschmidt E. J.: An Investigation Into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact. The Journal of Product Innovation Management, 1986, Vol. 3., No.2. Str. 71 –85.
8. Cravens W. David: Marketing Management. Illinois: Irwin, 1987. 714 str.
9. Davis E. Robert: The Role of Market Research in The Development of New Consumer Product. Journal of Product Innovation Management, 1993, Vol. 10, No. 4. 309 – 317 str.
10. Feig Barry: The New Products Workshop: Hands-on Tool for Developing Winners. ZDA: R. R. Donnelley & Sons Company, 1993. 241 str.
11. Filipič Bogomir: Strateško planiranje razvijanja novih izdelkov na področju smučarske obutve. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 190 str.
12. Gevirtz Charles: Developing New Products With TQM. New York: McGraw – Hill, 1994. 308 str.
13. Gruenwald George: New Product Development, What Really Works. Lincolnwood: NTC Business Books, 1988. 415 str.

14. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Založba Manager, 1995. str 74.
15. Jazbinšek Roman: Razvijanje novega proizvoda. Kako do uspešnih novih proizvodov. Ljubljana: ZAP – Zavod za organizacijo poslovanja, 1981. 73 - 122 str.
16. Kalacun Stanislava: Tolminsko znanje, vgrajeno v najprestižnejših potniških ladjah. Ljubljana, Finance, 2003, št. 99, str. 12.
17. Kaltnekar Zdravko: Organizacija delovnih procesov. Kranj: Moderna organizacija, 1989. 360 str.
18. Kotler Philip: Marketing management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
19. Lehmann Donald: Product Management. Boston: McGraw – Hill, 2002. 502 str.
20. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 289 str.
21. MacGrath E. Michael et al.: Product Development – Success Through Product and Cycle-Time Excellence. Boston: Butterworth – Heineman, 1992. 260 str.
22. Malhotra K. Matthew et al.: Marketing Research. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996. 890 str.
23. McDaniel Carl Jr. and Sates Roger: Marketing Research Essentials. Cincinnati Ohio: Southwestern College Publishing, 1998. str. 462.
24. Mitchell J. Theodore, Hustad P. Thomas: The Analysis of Option Approach New Product Screening. Greenwich: Jai Press Inc., 1981. 143 – 180 str.
25. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 380 str.
26. Mulej Matjaž, Devetak Gabrijel: Ustvarjalno sodelovanje: od zamisli do uspešne prodaje izdelka. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1985. 281 str.
27. Novak Marjan: Razvoj izdelka od ideje do uvajanja na trg: magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 104 str.
28. Obraz Roman: Planiranje, razvoj i lansiranje proizvoda za tržište. Zagreb: Informator, 1971. 255 str.

29. Obraz Roman: Inovacija proizvoda od zamisli do ostvarenja. Zagreb: Informator, 1984. 261 str.
30. Ozer Muammer: A Survey of New Product Evaluation Models. *Journal of Product Innovation Management*, 1999, Vol. 16, str. 77 – 94. No.
31. Page L. Albert, Rosenbaum F. Harold: Developing an Effective Concept Testing Program for Consumer Durables. *Journal of Product Innovation Management*, 1993, Vol. 9, No. 4. Str. 167 – 277.
32. Parker Charles: *Innovate Through Technology: Successful Strategies for Management*. London: Kogan Page: British Institute of Management, 1989. 128 str.
33. Potočnik Vekoslav: *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 361 str.
34. Pučko Daniel: *Strateško planiranje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta, 1991. 366 str.
35. Rochford Linda, Rudelius William: How Involving More Functional Areas Within a Firm Affects the New Product Process. *Journal of Product Innovation Management*, 1992, Vol 2, No. 4, str 287 – 299.
36. Rosenau D. Milton: *Successful Project Management*. New York: Wiley, 1998. 343 str.
37. Rothberg R. Robert: *Corporate Strategy and Product Innovation*. New York: A Division of Macmillian Publishing Co., Inc., 1976. 518 str.
38. Rothwell Roy, Bessant John: *Innovation: Adaptation and Growth*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers B. V., 1987. 320 str.
39. Rozman Rudi, Rusjan Borut: *Organizacija (ravnanje) proizvodnje*. 2.del: Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 410 str.
40. Rusjan Borut: *Management proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 58 – 60 str.
41. Sagadin Janez: Standardizirani intervju. *Sodobna pedagogika*: Ljubljana, 46(1995), 3 – 4, str. 102.
42. Schroeder G. Roger: *Operations Management: Decision Making in The Operations Function*. New York: McGraw – Hill, 1989. 794 str.

43. Sheth N. Jagdish, Ram Sundaresan: Bringing Innovation to Market. New York: John & Sons, 1987. 247 str.
44. Sowrey Trevor: The Generation of Ideas for New Products. London: Kogan Page Limited, 1987. 146 str.
45. Stanton J. William et al.: Fundamentals of Marketing. New York: Mcgraw – Hill Inc., 1991. 668 str.
46. Thomas J. Robert: New Product Development. New York: John Wiley & Sons, 1993. 352 str.
47. Turk Ivan: Uvod v ekonomiko poslovnega sistema. Ljubljana: Zveza društev finančnih in računovodskih delavcev Slovenije, 1990. 332 str.
48. Završnik Bruno: How Important is Integration Between Marketing and R&D Within Innovation Projects Compared to a Clear and Innovative Vision. Stije '96: Proceedings of The 3rd International Conference on Linking Systems Thinking, Innovation, Quality and Entrepreneurship. Maribor: Rogina, 1996, str. 321 – 332.
49. Wheelwright C. Steven, Clark B. Kim: Revolutionising Product Development. New York: Maxwell Macmillan International, 1992. Str. 2 .
50. Will Valerie, Eadie Douglas, MacAskill.: Projective and enabling techniques explored. Marketing Intelligence & Planning, Paisley, 1996, 14/6, str. 38 – 43.

VIRI

1. Bunc Stanko: Slovar tujk. Maribor: Obzorja, 1998. Str. 229.
2. Celcer Meta, Mulej Barbara: Priročni italijansko – slovenski slovar. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1999. Str. 102.
3. Črv Miroslav, osebni razgovor dne 4.3.2004 (od 8.00h do 8.30h); kontaktne informacije: Črv Miroslav, direktor, GOAP SISTEMI, d.o.o., Trg tigrovcev 1, 5220 Tolmin, tel. št.: 05 381 14 82, INFO@GOAP-SISTEMI.SI.
4. Grad Anton: Francosko – slovenski slovar. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1975. Str. 254.
5. Grad Anton, Škerlj Ružena, Vitrovič Nada: Angleško – slovenski slovar. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1973. Str. 165.
6. Interni viri podjetja GOAP SISTEMI, d.o.o.
7. Marušič Petra, osebni razgovor dne 4.3.2004 (od 8.30h do 9.30h) in dne 11.5.2004 (od 8.00h do 9.00h); kontaktne informacije: Marušič Petra, vodja prodajnega oddelka, GOAP SISTEMI, d.o.o., Trg tigrovcev 1, 5220 Tolmin, tel. št.: 05 381 14 82, INFO@GOAP-SISTEMI.SI.
8. Rijavec Kristjanom, osebni razgovor dne 10.5.2004 (od 13.00h do 13.15h); kontaktne informacije: Rijavec Kristjan, vodja prodajnega oddelka podjetja, Datapan, d.o.o., Trnovo 80, 5252 Trnovo pri Gorici, tel. št. 041 363 130, DATAPAN@SIOL.NET.
9. Rijavec Drago, osebni razgovor dne 14.1.2004 (od 8.00h do 10.00h), dne 4.3.2004 (od 9.30h do 10.30h) in dne 16.7.2004 (od 8.00h do 9.00h); kontaktne informacije: Rijavec Drago, vodja razvojnega oddelka, GOAP SISTEMI, d.o.o., Trg tigrovcev 1, 5220 Tolmin, tel. št.: 05 381 14 82, INFO@GOAP-SISTEMI.SI.
10. Tomšič France: Nemško – slovenski slovar. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1959. Str. 573.

PRILOGA

VPRAŠALNIK – KVALITATIVNO TESTIRANJE KONCEPTA IZDELKA

1. Kaj menite o predstavljenem modulu?

Modul za upravljanje klimatskih naprav se mi zdi zanimiva stvar. Prodaja klimatskih naprav je iz leta v leto višja in glede na to, da so poletja vse bolj vroča, se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnosti. Zaradi tega menim, da ima takšen izdelek svetlo prihodnost. Res pa je, da podjetje GOAP SISTEMI na trgu ne bo prvo s takšnim izdelkom. Preseneča pa me sama cena, ki so jo modulu postavili v podjetju GOAP SISTEMI. Ostali ponudniki imajo cene postavljene precej višje.

2. Kolikšne so potrebe vaših strank po takšnem modulu?

Od mojih strank zelo pogosto slišim pripombe na račun počasnega delovanja klimatskih naprav. Stranka je npr. cel dan v službi in ko pride ob 17h domov, je njeno stanovanje povsem pregreto, tudi stene, zato traja dolgo preden se stanovanje shladi. Želijo si, da bi klimatska naprava hitreje ohladila prostor, saj lahko, predvsem pri manj zmogljivih napravah, traja kar nekaj časa, da se vzpostavi zelena temperatura. S takšnim modulom, vgrajenim v klimatsko napravo, se ta težava odpravi. Vendar so do sedaj takšen modul kupovali le redki, saj je njegova cena relativno visoka v primerjavi s ceno klimatske naprave, predvsem v primerjavi s ceno klimatske naprave iz nižjega cenovnega razreda.

3. Zakaj menite, da bi stranke takšen modul kupovale?

Za hitrejšo ohladitev prostora obstaja sedaj rešitev, da doplačaš nekje 50 % od cene klimatske naprave za nakup modula ali pa da si kupiš zmogljivejšo napravo, ki deluje močnejše in zato hitreje. Če pa bi ponudili strankam modul po vaši ceni - 30.000 SIT, menim, da bi bilo povpraševanje po vašem modulu dokaj visoko, saj bi bila cena znatno nižja od konkurenčne cene.

4. Kako ocenjujete prodajo modula?

Takšno oceno v tem trenutku zelo težko podam. Po mojem bi se za nakup modula odločilo nekje 10 % kupcev klimatskih naprav. Mi na leto vgradimo 500 klimatskih naprav, kar pomeni 50 modulov. Poleg tega je treba tu upoštevati še vse ostale, ki klimatsko napravo že imajo in bi takšen modul le dokupili. Teh bi bilo spet še enkrat toliko, torej dodatnih 50, skupaj pa 100 modulov v prvem letu. Z leti bi prodaja sigurno skokovito porasla, prvič zaradi vse večjega števila klimatskih naprav med ljudmi, pa tudi zaradi napredka tehnologije in dobrega sprejemanja novosti v današnjem času. Ta ocena prodaje, ki sem jo podal, je ob

neizvajanju tržnega komuniciranja izdelka. Veliko pa je odvisno od tega, kako bo podjetje GOAP SISTEMI seznanjalo trg o tem modulu, oziroma kako bo izvajalo tržno komuniciranje. Po mojih izkušnjah se prodaja izdelka po dobrem tržnem komuniciranju poveča za 100 %.

5. Kaj vam je najbolj všeč in kaj najmanj pri tem modulu?

Všeč mi je, da se je na trgu pojavil modul za daljinsko upravljanje klimatskih naprav po sprejemljivi ceni. Všeč mi je tudi, da gre razvoj tehnologije tudi na tem področju naprej, saj se s tem širi naša ponudba. Ker modul deluje na podlagi pošiljanja SMS sporočil preko mobilnega telefona, se bo uporabnost teh telefonov še povečala, kar bo ljudem gotovo ustrezalo. Na vprašanje, kaj mi je najmanj všeč pri tem modulu, pa ne vem kaj bi sploh rekel. Kot sem že rekel, sliši se zanimivo in perspektivno, predvsem zaradi nizke cene.

6. Kdo bi bili najverjetneje ciljni kupci?

Zanimivo je, da se glede počasnega delovanja klimatske naprave pritožujejo večinoma ženske. Zaradi tega menim, da bodo ta izdelek kupovale večinoma ženske. Sedaj takšen modul kupujejo bolj petični kupci, vendar se bo prodaja verjetno, zaradi sprejemljivejše cene, kmalu razširila tudi med ostale uporabnike klimatskih naprav. Verjetno bi takšen modul zelo prav prišel tudi v raznih večjih objektih, kot so šole, bolnišnice, podjetja itd.

7. Kaj menite o ceni?

Cena modula je 30.000 SIT, kar znaša nekje 20 % povprečne cene klimatske naprave in ta je, kakor sem že povedal, v primerjavi s sedanjimi ponudniki zelo nizka.