

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**TRŽENJSKI IN RAČUNOVODSKI VIDIKI ŽIVLJENJSKEGA CIKLA
PROIZVODA**

Ljubljana, januar 2007

MITJA ČERMELJ

IZJAVA

Študent Mitja Čermelj izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Marka Hočevarja, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.1.2007

Podpis:

KAZALO

1	UVOD	1
2	TEORETIČNA SPOZNANJA O ŽIVLJENJSKEM CIKLU PROIZVODA	2
2.1	TEORIJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA IZDELKA	2
2.2	KRIVULJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA IZDELKA	3
2.3	NETIPIČNE KRIVULJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA.....	5
3	FAZE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA IN ZNAČILNOSTI POSAMEZNIH FAZ.....	9
3.1	FAZA UVAJANJA.....	9
3.2	FAZA RASTI.....	11
3.3	FAZA ZRELOSTI	11
3.4	FAZA ZASIČENOSTI.....	12
3.5	FAZA UPADANJA	13
4	TRŽENJSKE STRATEGIJE V POSAMEZNIH FAZAH ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA.....	13
4.1	TRŽENJSKE STRATEGIJE V FAZI UVAJANJA	13
4.2	TRŽENJSKE STRATEGIJE V FAZI RASTI	16
4.3	TRŽENJSKE STRATEGIJE V FAZI ZRELOSTI	16
4.4	TRŽENJSKE STRATEGIJE V FAZI ZASIČENOSTI	18
4.5	TRŽENJSKE STRATEGIJE V FAZI UPADANJA.....	18
5	UGOTAVLJENJE FAZE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA	19
5.1	KOLIČINSKI OBSEG PRODAJE.....	20
5.2	PRIHODKI OD PRODAJE	21
5.3	TRŽNI DELEŽ	21
5.4	SKUPNI STROŠKI NA ENOTO PROIZVODA.....	22
5.5	GIBANJE PRODAJNIH CEN.....	22
5.6	RAZLIKA MED PRODAJNO CENO IN SKUPNIMI STROŠKI ENOTE PROIZVODA.....	22
5.7	KOEFICIENT POKRITJA TRŽNEGA POTENCIALA.....	23

6	KRITIKA KONCEPTA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA.....	24
7	RAČUNOVODSKI VIDIK ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA.....	25
7.1	OPREDELITEV POJMA STRATEŠKO RAČUNOVODSTVO.....	26
7.2	STRATEŠKO RAČUNOVODENJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA	27
7.3	POGOJI ZA USPEŠNO IN UČINKOVITO STRATEŠKO RAČUNOVODENJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA.....	31
7.4	PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI RAČUNOVODENJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA.....	32
8	SKLEP.....	35
	LITERATURA	36

1 UVOD

Odkar je Slovenija samostojna država in je prevzela tržni gospodarski red, opazamo, da je med proizvajalci različnih dobrin vedno večja konkurenca. To je razlog, da poslovodstva podjetij v zadnjem času dajejo vedno večji poudarek pridobivanju informacij, ki jim pomagajo pri sprejemanju strateških odločitev.

Veliko takšnih informacij jim zagotavlja poslovodno računovodstvo, ki spremlja poslovanje podjetja skozi poslovno obdobje in pripravlja ter posreduje vodstvu različne informacije in kazalnike, ki so jim v pomoč pri sprejemanju pomembnih odločitev.

Zaradi vedno večjega konkurenčnega boja med podjetji zahteva poslovodstvo vedno več informacij, tudi takšne, ki napovedujejo razmere na trgu in obnašanje njihovih izdelkov v prihodnosti. To je razlog, da se je v zadnjih dveh desetletjih znotraj poslovodnega računovodstva razvilo ti. strateško računovodstvo. Le-to skrbi za zbiranje podatkov in pripravo informacij, ki jih zahteva poslovodstvo kot podlago za lažje sprejemanje strateških poslovnih odločitev. Slednje bodo podjetju zagotovile ugodnejši konkurenčni položaj.

Strateško računovodstvo ima več načinov zbiranja podatkov in pripravljanja informacij. Področje, na katerega sem se osredotočil v svojem diplomskem delu, se ukvarja s proučevanjem življenjskega cikla proizvodov. Na podlagi ugotovitev, v kateri fazi se izdelek nahaja in katere aktivnosti (pomembne v tisti fazi) bodo pomagale k boljši poslovni uspešnosti podjetja, pa svetuje poslovodstvu pri sprejemanju odločitev.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest vsebinskih sklopov. Prvi dve poglavji obravnavata teoretični vidik življenjskega cikla proizvoda, v tretjem poglavju sem opisal trženjski vidik življenjskega cikla proizvoda, peto poglavje vsebuje opis ugotavljanja, v kateri fazi življenjskega cikla se izdelek nahaja, sledi kritika koncepta življenjskega cikla proizvoda, v zadnjem poglavju pa sem obravnaval del strateškega računovodstva, ki se ukvarja s proučevanjem življenjskega cikla proizvoda.

V prvem poglavju je na splošno opisan koncept življenjskega cikla proizvoda, predstavljene so različne teorije glede števila faz v življenjskem ciklu, krivulja življenjskega cikla proizvoda in pa krivulje netipičnih življenjskih ciklov proizvoda.

Drugo poglavje govori o fazah življenjskega cikla proizvoda in o obnašanju potrošnikov v teh fazah, kar vpliva na prodajo izdelka. Prav tako govori o stroških, ki se pojavljajo v posamezni fazi in vplivajo na rentabilnost izdelka.

V tretjem poglavju sem se osredotočil na trženjski vidik življenjskega cikla proizvoda in na trženjske strategije, ki so pomembne za uspešno uveljavitev izdelka na trgu v začetni fazi in

zagotovitev največjega možnega obsega prodaje v naslednjih fazah. Od tega je seveda odvisna tudi dobičkonosnost posameznega izdelka.

Sledi poglavje o ugotavljanju, v kateri fazi življenjskega cikla proizvoda se izdelek v določenem obdobju nahaja. To poglavje govori predvsem o različnih načinih ugotavljanja faze izdelka, saj se lahko spremlja več spremenljivk, na podlagi katerih se določi faza, kjer se izdelek nahaja.

Peto poglavje obravnava nekaj kritik koncepta življenjskega cikla proizvoda in razloge, zakaj so bili različni avtorji skeptični do tega koncepta.

V zadnjem delu pa sem opisal povezavo med življenjskim ciklom proizvoda in strateškim računovodstvom; katere informacije strateško računovodstvo zbira, na kakšen način te informacije obdeluje, kateri pogoji morajo biti izpolnjeni, da je strateško računovodstvo lahko učinkovito in katere so prednosti in pomanjkljivosti tega dela poslovnega računovodstva.

2 TEORETIČNA SPOZNANJA O ŽIVLJENJSKEM CIKLU PROIZVODA

2.1 TEORIJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA IZDELKA

Ena najbolj razširjenih teorij v ekonomiji, ki se ukvarja z izdelkom in gibanjem njegove prodaje ter povezanimi stroški, je teorija življenjskega cikla proizvoda. Ta teorija se opira na dejstvo, da naj bi izdelki v nekem časovnem obdobju šli skozi določene stopnje razvoja, prav tako kot se to dogaja z živimi bitji v naravi. To naj bi bila njihova življenjska pot, saj podobno, kot začne svoj obstoj neko živo bitje, tudi določen izdelek uvedemo na trg in tako kot to bitje umre, tudi izdelek zaključi svoj obstoj po določenem obdobju.

Čeprav je koncept teorije življenjskega cikla proizvoda splošno poznan in je zanj slišala ter se o njem podučila večina managerjev, posebno tisti ki so v podjetjih odgovorni za področje trženja, pa ga v praksi uporabljajo le redki. Zanimiva je primerjava, da je danes teorija življenjskega cikla proizvoda v podobni fazi, kot je bila pred 300 leti Kopernikova teorija vesolja – veliko ljudi ve zanj, le redki pa jo uporabljajo v praksi za reševanje problemov ali izboljšanje obstoječega stanja (Levitt, 1991, str. 93).

Skozi življenjsko dobo izdelka se spreminjata tako obseg prodaje, kot tudi dobičkonosnost. Dobičkonosnost določenega izdelka seveda ni odvisna samo od prihodkov od prodaje, temveč je razlog zmanjšanja tega kazalnika predvsem povišanje stroškov, povezanih s tem izdelkom. Podjetje lahko z ugotovitvijo, v kateri od faz življenjskega cikla se izdelek nahaja, izberejo prihodnje poslovne odločitve, ki bodo prinesle najugodnejše rezultate in največji dobiček. Ko

za določen izdelek rečemo, da zanj velja teorija življenjskega cikla, moramo upoštevati naslednja štiri dejstva (Kotler, 1988, str. 363):

- *življenjska doba izdelka* je omejena;
- *prodaja izdelka* se giblje skozi različne faze, v vsaki od njih pa prodajalec najde izziv;
- v posameznih fazah življenjskega cikla izdelka dobiček raste ali pada;
- v različnih fazah življenjskega cikla izdelek potrebuje različne prodajne strategije, pa tudi finančne, proizvodne, prodajne in osebne strategije.

2.2 KRIVULJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA IZDELKA

Obstaja več teorij različnih avtorjev, ki se ne skladajo v številu faz, skozi katere gre izdelek v svoji življenjski dobi. Na začetku so avtorji trdili, da gre izdelek skozi tri faze:

- *uvajanje*;
- *rast*;
- *upadanje*.

Kasneje so teoretiki, ki so se ukvarjali s tem problemom, dodali še eno fazo in tako naj bi šel izdelek skozi štiri faze:

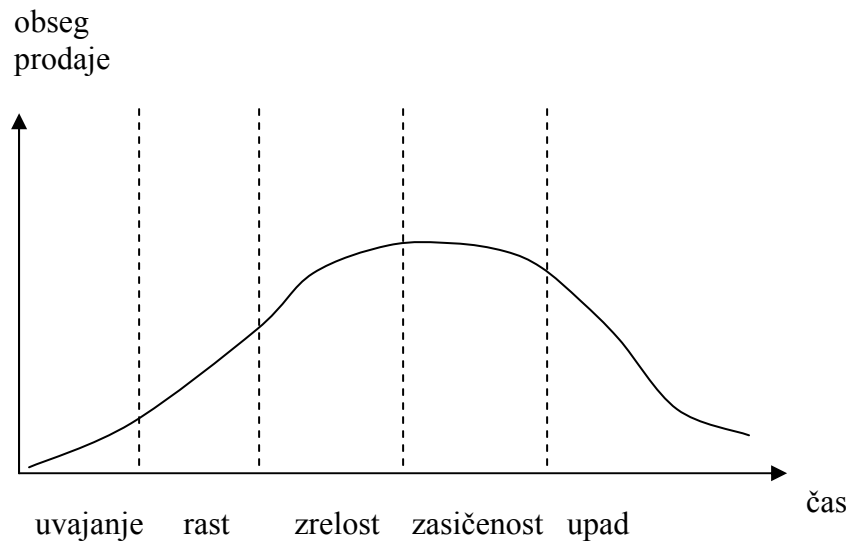
- *uvajanja*;
- *rasti*;
- *zrelosti*;
- *upadanja*.

V današnjem času pa je najbolj v uporabi teorija, ki pravi da gre izdelek skozi pet faz (Smrkolj, 1985, str. 3):

- *uvajanje*;
- *rast*;
- *zrelost*;
- *zasičenost*;
- *upad*.

V svojem diplomskem delu se bom osredotočil na teorijo, ki zagovarja delitev življenjskega cikla izdelka na pet faz.

Slika 1: Faze življenjskega cikla izdelka.



Vir: Bunc, 1978, str. 223.

Kot vidimo na sliki 1, naneseemo na abscisno os čas, na ordinatno os pa obseg prodaje in tako narišemo krivuljo življenjskega cikla izdelka. Dolžina časovnega okvirja se razlikuje od izdelka do izdelka, v zadnjem času pa lahko izpostavimo dejstvo, da se, zaradi tehnološkega napredka in vedno večjih željah po novih, boljših izdelkih, v povprečju krajša časovni interval med trenutkom uvedbe izdelka na trg in njegovim zatonom, torej umikom iz prodaje. Vedno več izdelkov, ki pridejo na trg ljudje hitro vzamejo za svoje, v relativno kratkem času pa proizvajalec tistega izdelka, ali pa njegov konkurent, trgu predstavi nov izdelek, ki je izboljšana različica predhodnega izdelka. Ta nov izdelek lahko v nekaj mesecih v celoti izrine prvotni izdelek s trga in ga velika večina proizvajalcev sploh ne uporablja več.

Za primer bi lahko navedel USB ključ. Prvi USB ključi so imeli dokaj majhno spominsko kapaciteto, so pa jih uporabniki zelo hitro sprejeli kot nov medij za prenos podatkov, saj je njegova uporaba zelo praktična. V relativno kratkem času pa so proizvajalci dali na trg nove verzije USB ključev, ki so imele spominsko kapaciteto nekajkrat večjo od prvih izdelkov. Prvotne verzije izdelka so potrošniki hitro zamenjali z novimi in dandanes le redki potrošniki kupijo USB ključ z najmanjšim obsegom spomina.

Življenjska doba izdelka pa je odvisna tudi od tega, v kolikšnem času od njegove predstavitve trgu nekdo izumi ali odkrije nek nov proizvod, ki našega nadomesti; to se je zgodilo s pisalnimi stroji, ki jih je uporabljalo veliko ljudi, vendar pa so jih računalniki v relativno kratkem času popolnoma nadomestili.

Pri nekaterih izdelkih na primer pride le do faze uvajanja na trg, drugi pa dosežejo zaključek obstoja že veliko prej, kot je bilo sprva predvideno. Zgodi se tudi, da izdelki preskočijo posamezno fazo ali več faz, po drugi strani pa lahko določeno fazo ali pa kar celoten ciklus ponovijo. Do ponovitve ciklusa oziroma faz nas največkrat pripeljejo izboljšave in

diferenciacija izdelka, kar pomeni stalno pridobivanje novih kupcev in ohranitev dela starih. O razvoju izdelka je potrebno razmišljati zaradi podaljševanja njegove življenjske dobe, kar ga loči od živih bitij, saj je dolžina biološkega življenja dana. Podaljševanje življenjske dobe izdelka se začne v fazi zrelosti.

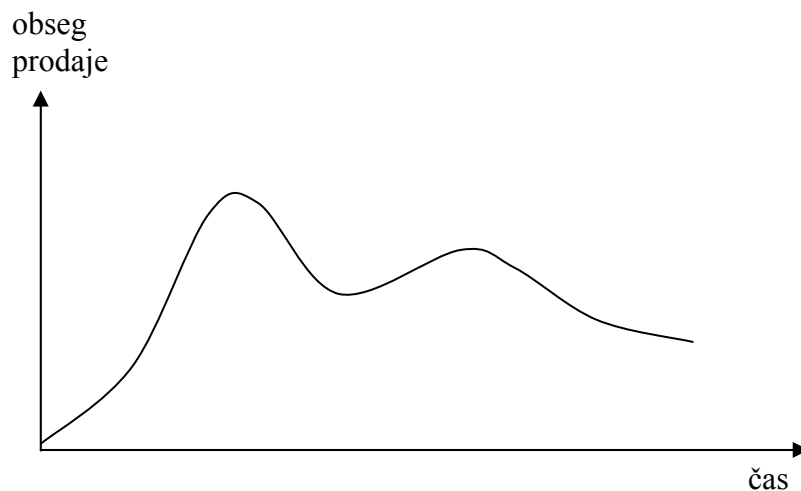
V realnosti izdelki ne sledijo vedno krivulji, ki je prikazana na Sliki 1 (na strani 4), in je le shematska ponazoritev značilnega (idealnega) primera (Sfiligoj, 1993, str. 104).

Poznamo tudi drugačne krivulje življenjskega cikla izdelka, ki opisujejo posebne primere, kot so moda, hit in stil ter ciklično-reciklično in valovito krivuljo.

2.3 NETIPIČNE KRIVULJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA

Na koncu prejšnjega poglavja sem omenil, da ne moremo za vse izdelke uporabiti klasične S-oblike krivulje, temveč so zanje primerne drugačne krivulje.

Slika 2: Ciklično-reciklična krivulja



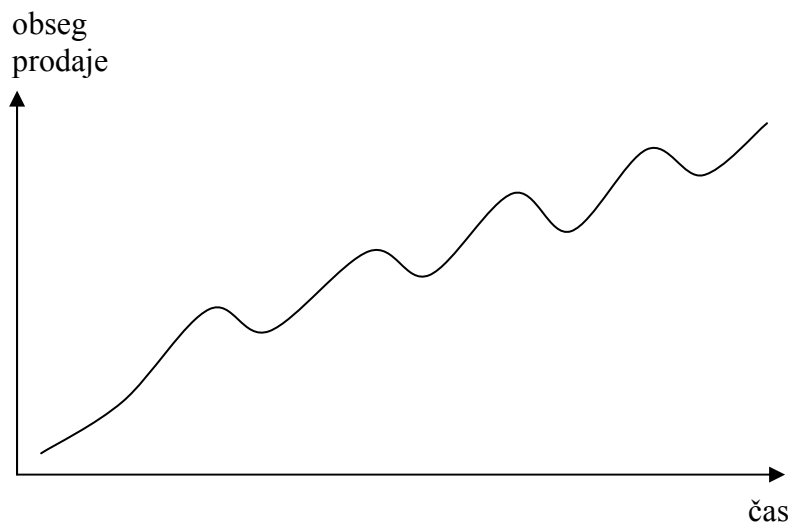
Vir: Kotler, 1988, str. 366.

Prva netipična krivulja je *ciklično-reciklična* krivulja (Slika 2), za katero je značilen reciklus, ki ima krajše trajanje od primarnega ciklusa in je posledica povečane promocije izdelka v fazi upadanja. Takrat poskušajo poslovodje in tržniki iz izdelka, ki je v odhajanju s trga iztisniti še zadnje možne koristi in z različnimi tržnimi prijemi povečujejo prodajo (Kotler, 1988, str. 364).

S temi dodatnimi prihodki skušajo deloma tudi pokriti del stroškov, ki jih bo imelo podjetje zaradi prenehanja proizvodnje določenega proizvoda. Ti stroški so na primer stroški uničenja morebitnih zalog, ki so še ostale v skladišču, zamenjava proizvodnih strojev oziroma prilagoditev obstoječe proizvodnje za izdelovanje novega izdelka. Dostikrat se pojavijo tudi

stroški povezani z varovanjem okolja, saj je potrebno določene materiale ali izdelke uničiti v skladu z ekološkimi standardi, ki se v zadnjem zaostrojujejo.

Slika 3: Valovita krivulja



Vir: Kotler, Upravljanje marketingom 1, 1988, str. 366.

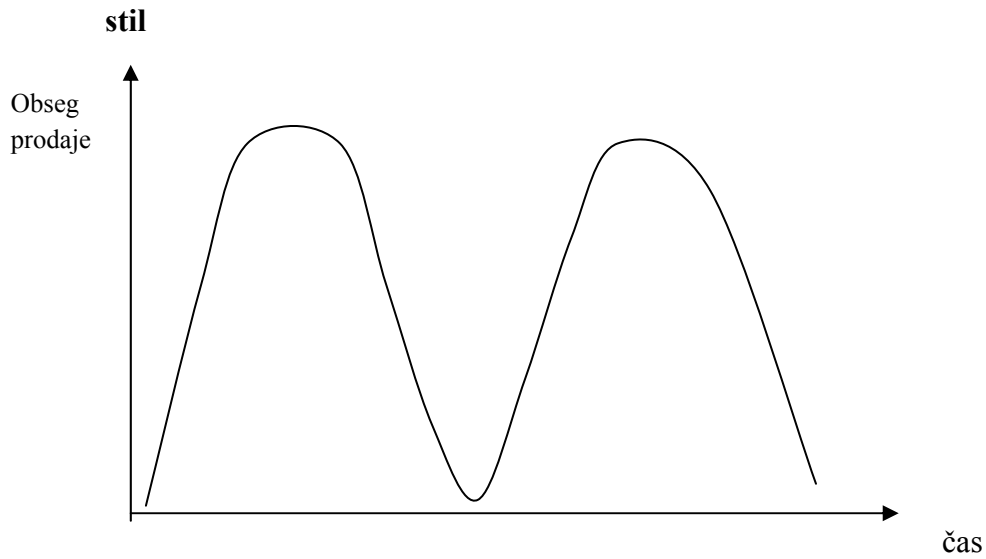
Druga netipična krivulja v tem sklopu pa je *valovita* krivulja (Slika 3). Njena oblika pa je značilna za izdelke, pri katerih se sčasoma odkrivajo nove oblike uporabe in z vsakim takim odkritjem se njegova potrošnja poveča. Primer takega proizvoda je najlon, saj so ga najprej uporabljali za ženske nogavice, kasneje za padala, preproge in podobno (Kotler, 1988, str. 365).

Poznani so pa tudi trije tipi krivulj, ki jih je treba ločevati od drugih, to pa so krivulje, ki nam ponazarjajo življenjski cikel stila, mode in pa hita, prikazane pa so na Slikah 4, 5 in 6 (Kotler, 1988, str. 365).

Te krivulje so najboljše značilne predvsem v modni industriji, pojavljajo pa se tudi pri popularnih tehničnih izdelkih. Zanje je značilno, da niso osnovne življenjske dobrine in so dostikrat statusni simbol v družbi, kot na primer najnovejši tehnični izdelki, ki pa nimajo posebne praktične vrednosti.

Za takšne primere pa je odvisno od njihove cene in potrošniških preferenc, kateri krivulji bodo pripadali.

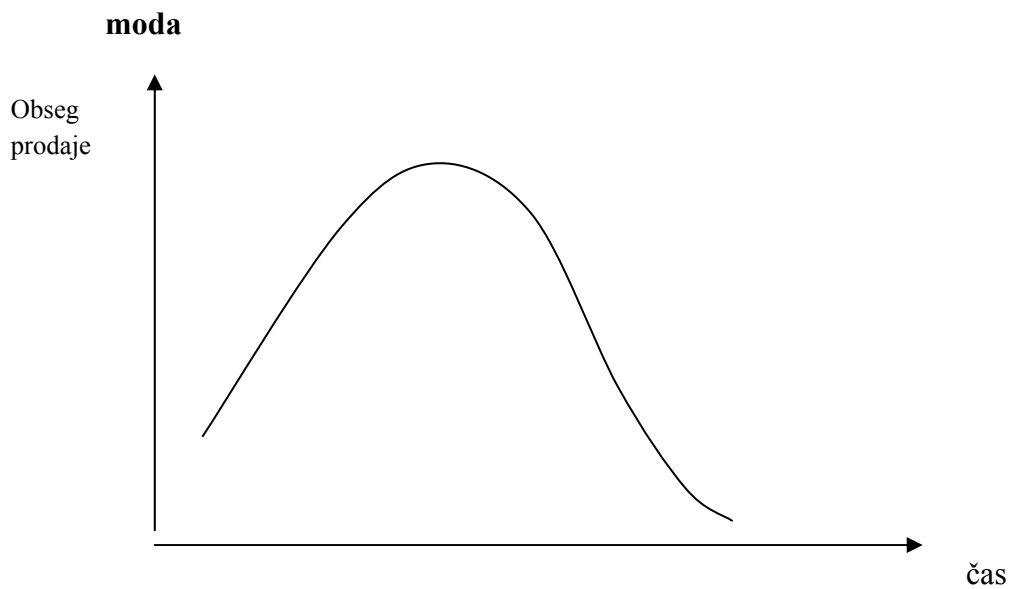
Slika 4: Oblika krivulje življenjskega cikla za stil



Vir: Kotler, 1988, str. 369.

Stil je osnovni in jasni način izražanja, ki prikazuje človeške težnje. Pojavlja se v gradnji (kolonialna gradnja, prekmurska hiša), v načinu oblačenja (klasična obleka, motoristični stil) in v umetnosti (realizem, nadrealizem, kubizem). Značilno za stil je to, da ko se enkrat pojavi, je prisoten na trgu več generacij in prihaja ter odhaja iz mode.

Slika 5: Oblika krivulje življenjskega cikla za modo



Vir: Kotler, 1988, str. 369.

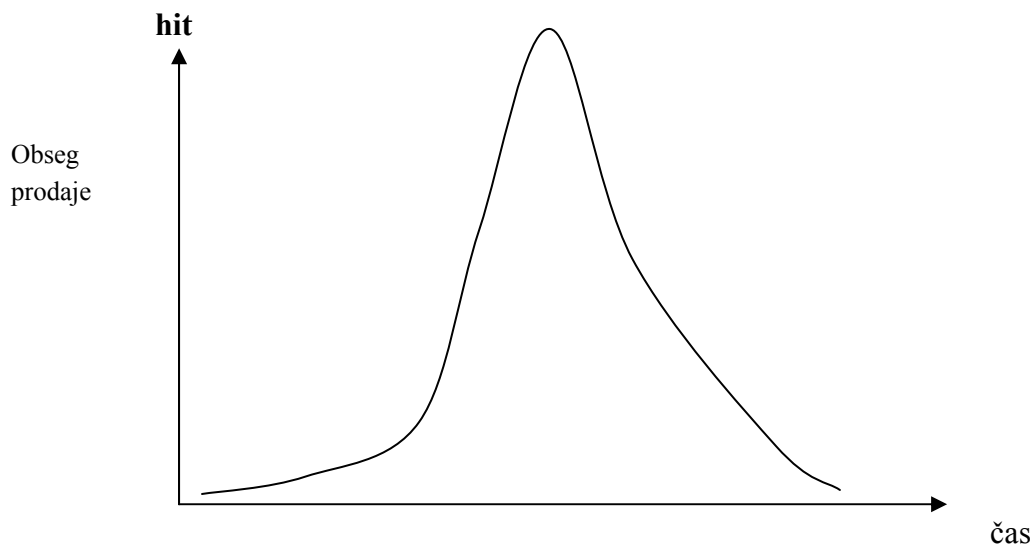
Za *modo* pa lahko rečemo, da je trenutno popularni stil na nekem področju (hip hop moda), ne bo pa se obdržal na trgu tako dolgo kot stil, temveč bo trenutno moderne izdelke v relativno kratkem času zamenjala neka nova moda.

Za modo je značilno tudi to, da gre skozi štiri faze (Štrajhar, 1993, str. 14):

- *Stopnja značilnosti*: potrošniki si želijo nekaj novega, da bi se razlikovali od drugih. V tej fazi so izdelki lahko narejeni po naročilu in v majhnih količinah.
- *Stopnja posnemanja*: v tej fazi se kupci zanimajo za izdelke zato, ker želijo slediti najnovejšim modnim smernicam. Sedaj izdelki niso več narejeni po naročilu, temveč je proizvodnja že večja.
- *Stopnja masovne mode*: določeni izdelki postanejo zelo priljubljeni med potrošniki in zato proizvajalci neprestano povečujejo obseg proizvodnje.
- *Stopnja upadanja*: zanimanje potrošnikov za obstoječi izdelek postopno pada, saj je prišel na trg nov izdelek, ki vse bolj privlači kupčevo pozornost.

Tako je za modo značilna počasna rast, nekaj časa velika popularnost, nato pa počasen upad prodaje. Modne izdelke ljudje največkrat opustijo zaradi neudobnosti ali pa, ker v času modernosti veliko ljudi uporablja podobne izdelke, zato jih počasi opustijo in iščejo nove, s katerimi se bodo razlikovali od ostalih.

Slika 6: Oblika krivulje življenjskega cikla za hit



Vir: Kotler, 1988, str. 369.

Najhitrejšo stopnjo rasti pa ima hit, ki kmalu zatem, ko doseže vrhunec, tudi upada; ima zelo kratko življenjsko dobo. Hit predstavlja modo, ki jo potrošniki sprejmejo zelo hitro in z velikim zanosom. Vendar pa tu ne gre za množično sprejetje, temveč hit sprejme dokaj ozka skupina ljudi. To so tisti potrošniki, ki iščejo posebnosti in se želijo razlikovati od drugih, zato si na primer lase pobarvajo na zeleno. Težko je napovedati, kateri izdelki bodo imeli lastnosti hita in koliko časa jih bodo potrošniki uporabljali. Zanimivo pa je, da naveden pojav hita v veliki meri vpliva obseg pozornosti, ki jo tem izdelkom posvečajo mediji.

3 FAZE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA IN ZNAČILNOSTI POSAMEZNIH FAZ

3.1 FAZA UVAJANJA

Prva faza, v kateri se znajde večina izdelkov, je faza uvajanja, ki se začne, ko se nek izdelek prvič pojavi na določenem trgu. Zaradi dejstva, da se izdelek prvič pojavi na trgu, je ta faza zanj najbolj tvegana, saj se lahko hitro zgodi, da ga potrošniki ne bodo sprejeli in ga bo moralo podjetje umakniti iz prodaje.

Potrošniki se redko odločijo za nakup novega izdelka, kadar o njem ne vedo ničesar. Glavna naloga proizvajalca je v tej fazi torej, da kupce čim bolj informira o izdelku in tako izbori prodor izdelka na trg.

Proces, ko proizvajalec poskusi približati nov izdelek potrošnikom, se imenuje proces difuzije informacij. V tem času kupci zbirajo informacije in se odločajo o nakupu na podlagi svojih preferenc, čemur na koncu sledi poskusni nakup. Tisti potrošniki, ki so se prvi odločili za nakup, izdelek preizkusijo in o svojem zadovoljstvu poročajo naprej ostalim potencialnim kupcem ter tako, če so odzivi pozitivni, sprožijo val novih nakupov. Razlog, da se večina potrošnikov odloči za nakup po posredovanju izkušenj prvih kupcev, je, da ljudje na splošno ne želijo menjati izdelkov, na katere so navajeni, preden se prepričajo, da so njihovi substituti resnično boljši in kakovostnejši. Ugotovitve raznih študij so pokazale, da lahko podjetja računajo na pet skupin potrošnikov, ki se razlikujejo po tem, kako hitro preizkusijo in sprejmejo nov izdelek. Te skupine so:

- *Inovatorji*: to je skupina potrošnikov, ki želi biti visoko informirana, zanimajo jih nove stvari, večinoma pa tudi razpolagajo z relativno visokimi dohodki. Težijo k prestižnosti, razlikovanju od drugih in se zelo hitro odločajo za nakup novega izdelka, so entuziasti za novosti. Ta skupina predstavlja le majhen delež vseh potrošnikov, le okoli 2,5%.

- *Zgodnji sprejemniki*: to so višje izobraženi posamezniki, ki so tudi dokaj dobro informirani in spadajo v razred prebivalstva z relativno visokimi dohodki. So manj občutljivi na ceno in so nekakšni ustvarjalci, ki pogosto menjajo in preizkušajo nove izdelke, vendar pa se podajo v nakup novega izdelka le, če so nanj opozorjeni, največkrat s strani inovatorjev. Ta skupina pa predstavlja 13,5% potrošnikov.
- *Zgodnja večina*: izdelek sprejmejo šele, ko sta ga »za svojega« sprejeli že prvi dve skupini potrošnikov in ko temeljito pretehtajo njegovo ceno ter praktično vrednost. Ti potrošniki se sicer ne branijo novosti, vendar pa se zanje odločijo po racionalnem premisleku. V zgodnjo večino spada 34% potrošnikov.
- *Pozna večina*: da je uspeh izdelka res popoln, mora prepričati še pozno večino. To so ljudje, ki spadajo v nižje dohodkovne razrede, hkrati pa so še skeptični do novosti. Ta skupina potrošnikov želi biti povsem prepričana o uporabnosti izdelka preden se odločijo za njegov nakup, pa tudi previsoke cene si ne morejo privoščiti. V ta segment pa pade nadaljnjih 34% potrošnikov.
- *Počasneži*: to pa je zadnja od petih skupin, ki jih mora izdelek prepričati. Ljudje, ki spadajo med počasneže, pa se odločijo za nakup šele v primeru zelo nizkih cen ali pa posebnih popustov. Sem pa spada 16% potrošnikov.

Med temi petimi skupinami potrošnikov se za nakup v prvi fazi, fazi uvajanja, odločita le prvi dve, torej le inovatorji in zgodnji sprejemniki. V kolikšnem času pa bo izdelek prešel v drugo fazo in prepričal v nakup nove skupine potrošnikov, pa je odvisno od lastnosti izdelka, njegove dejanske novitete, praktične vrednosti, cene in podobno.

Značilnosti faze uvajanja sta, predvsem z vidika proizvajalca, majhen obseg proizvodnje in pa zelo visoki proizvodni stroški. Nadpovprečno visoki so tudi stroški reklamiranja, pospeševanja prodaje, analiziranja prodajnih trgov, pridobivanja ustreznih kadrov ... Obenem pa ima podjetje zelo nizek obseg prodaje in v večini primerov izgubo.

Nadaljnja uspešnost je odvisna tudi od tega, kako dobro bo proizvajalec v distribucijsko mrežo lansiral izdelek v prvi fazi njegovega življenjskega cikla. Distributerji so večinoma previdni pri sprejemanju novega izdelka, predvsem pa je njihovo sprejetje izdelka v prodajo odvisno od njegovih lastnosti, proizvajalčevih pogojev in pa zanimanja potrošnikov (Ušlakar, 1995, str. 5-6).

Konkurenca v fazi uvajanja je odvisna predvsem od tega, v kakšni meri je izdelek res novost na trgu. Če je to novost na svetovnem tržišču, potem konkurence ni in je podjetje, ki je poslalo izdelek na trg v tej fazi edini proizvajalec in prodajalec. V primeru, da pa izdelek ni popolna novost, pa konkurenca v prvi fazi počaka, in če izdelek pokaže potencial za dobro prodajo, tudi oni začnejo proizvajati.

Je pa zanimivo ugotovitev v svojem članku podal Levitt, ko pravi, da je v današnjem času vse bolj opaziti, da zaradi tega, ker veliko novih proizvodov ne najde uspeha na trgu in klavrno propade ter podjetju povzroči le izgubo, podjetja nočejo tvegati in prva poslati na trg novega izdelka, temveč raje počakajo, da to stori nekdo drug, in če se nov izdelek pokaže kot uspešen, še sami začnejo s konkurenčno proizvodnjo. Temu pravi »politika obgrizenega jabolka«, kar razloži s tem, da podjetja čakajo na nekoga drugega, da bo prvi »zagrizel« z novim izdelkom v trg, zanje pa bo, če bo izdelek uspešen, dober tudi drugi »ugriz« (Levitt, 1991, str. 94).

3.2 FAZA RASTI

Glavna značilnost druge t. i. faze rasti je močno povečano povpraševanje po izdelku. V prejšnji fazi sta izdelek sprejeli skupini inovatorjev in zgodnjih sprejemnikov, kar v tej fazi prepriča tudi potrošnike, ki spadajo v zgodnjo večino. To zelo poveča obseg prodaje in poslovni rezultat podjetja se iz izgube spremeni v dobiček.

Zaradi povečanega povpraševanja se poveča tudi proizvodnja, kar povzroči znatno zmanjšanje povprečnih stroškov na enoto proizvoda, tako da lahko podjetje tudi malo zmanjša prodajno ceno in s tem še poveča povpraševanje. Prav tako v tem času podjetje ne povečuje izdatkov, namenjenih promociji, tako da zaradi povečevanja prodaje njihov delež v prihodkih pada. Izboljšuje se tudi distribucijska mreža, kar je še ena od izboljšav, ki pomagajo k večji prodaji.

Se pa v tej fazi povečuje obseg konkurence, saj uspeh in dobra prodaja izdelka pritegneta nova podjetja, ki so čakala na »drugi ugriz v jabolko«. Nekatera izdelujejo izdelke podobne našemu, ki pa so na primer iz boljših materialov in nam s tem poskušajo konkurirati. Spet drugi tekmeči se poskušajo prebiti v ospredje z boljšo zunanjo podobo izdelka. Na tej točki se začne razvoj izdelka in blagovnih znamk, podjetje, ki je prvo ponudilo nov izdelek na trgu, pa ne poskuša več toliko prepričevati potrošnikov, naj izdelek poskusijo, kot jih prepričujejo, da je njihov izdelek boljši od konkurenčnega (Levitt, 1991, str. 95).

3.3 FAZA ZRELOSTI

Po fazi rasti se izdelek premakne v fazo zrelosti, ki ponavadi zavzema daljše časovno obdobje kot njeni predhodnici. V tej fazi se stopnja rasti počasi umiri, saj večina potrošniških skupin izdelek že dobro pozna in ga tudi redno kupuje, kljub temu pa obseg prodaje v absolutnem znesku še vedno narašča.

Do faze zrelosti pride v največji meri zaradi velike konkurence, saj poskuša vsako podjetje na trgu zaščititi svoj položaj. V začetku, ko se je konkurenca šele razvijala, je bilo za izboljševanje tržnega položaja dovolj malce izboljšati zunanjo podobo izdelka, nekoliko znižati ceno ali pa vložiti več sredstev od konkurentov v reklamiranje izdelka. Sedaj, v tem

življenjskem obdobju izdelka, pa to ni več dovolj; konkurenti začnejo ponujati svoje lastne diferencirane izdelke in boj za tržni delež se še zaostri.

Ta faza pomeni tudi težek ali nemogoč boj za šibkejša podjetja, saj tedaj veliko število konkurenčnih podjetij proizvaja skoraj enake oziroma zelo podobne izdelke, kar pomeni presežno ponudbo in skorajšnjo zasičenost trga. To privede do zelo močne cenovne konkurence, potrebno je povečevati sredstva namenjena propagiranju, ki pa nima tako velikega učinka kot v predhodnih dveh fazah in je manj informativnega značaja, bolj pa mora biti psihološko prodorno. Zaradi vseh teh zaostritev se dobiček manjša, šibkejša podjetja pa so se prisiljena predati in zapustiti trg (Ušlakar, 1995, str. 7).

3.4 FAZA ZASIČENOSTI

V fazi zasičenosti se obseg prodaje ne povečuje, saj je prišlo na trgu do zasičenosti z izdelkom. V prvem delu te faze doseže obseg prodaje svoj maksimum, v drugem delu pa počasi začne svojo pot navzdol. Pojavljajo se le še redki novi kupci, veliko večino prodaje pa predstavljajo potrošniki, ki izdelek kupujejo rutinsko, ali pa so zelo navezani na določeno blagovno znamko. Po drugi strani pa začne del kupcev že kupovati substitute.

Podjetje mora na tej točki ugotoviti, kaj je vzrok stagnirajočim poslovnim rezultatom. Ima možnost izvesti razne tržne raziskave, rezultati katerih bodo razkrili, ali je za slabše rezultate kriva konkurenca ali pa podjetje samo.

V primeru, da se je izpopolnila konkurenca in prodaja boljše izdelke kot naše podjetje ter je to vzrok zasičenosti, mora podjetje usmeriti pozornost k izboljševanju lastnega izdelka in tako poizkušati povečati prodajo. Konkurenca pa je lahko le povečala in izboljšala promocijo izdelka, v tem primeru jim mora podjetje vrniti udarec na tem področju.

Druga možnost je, da je podjetje uporabljalo napačne trženjske pristope pri prepričevanju potrošnikov, naj se odločijo za nakup izdelka, in zato prodaja ne raste več. Če je to razlog za zmanjšanje rasti prodaje, mora najti nove pristope, ki bodo bolje vplivali na kupce in bodo podjetju pomagali odpraviti probleme.

Na trgu pa se lahko pojavi tudi nov lasten proizvod, kar pomeni temeljito preoblikovanje izdelka, da bo z novo svežino izboljšal prodajne rezultate. Če pa te izboljšave niso možne, pa mora podjetje začeti razmišljati o ukinitvi proizvodnje tega izdelka.

V tem obdobju začne dobiček padati, saj se zaradi velike cenovne elastičnosti in velike konkurence znižujejo prodajne cene, hkrati pa naraščajo produkcijski in distribucijski stroški. Večajo se tudi fiksni stroški, kar je posledica zmanjševanja obsega proizvodnje. Prodajna cena je še vedno višja od skupnih stroškov na enoto proizvoda, vendar se ji stroški približujejo.

Izdelek pa je kljub temu še vedno zanimiv za določene tržne segmente in njim mora podjetje posvetiti svoje prodajne akcije, dokler je izdelek še aktualen.

3.5 FAZA UPADANJA

Zadnja faza življenjskega cikla proizvoda pa se imenuje faza upadanja. Kot pove že samo ime, se v tem obdobju začne obseg prodaje drastično zmanjševati. Upad je posledica tega, da začnejo kupci zadovoljevati svoje potrebe z novimi, kakovostnejšimi in tehnološko bolj dovršenimi izdelki. Po določenem času tudi spremenijo svoje potrošne navade ali pa jih prepriča konkurenčni izdelek, ki mu je namenjena boljša promocija. Obstaja pa še veliko drugih dejavnikov, ki so krivi za zaton izdelka. V tej fazi povpraševanje po izdelku pride s strani potrošnikov, ki kupujejo na razprodajah ali pa so zelo zvesti določeni blagovni znamki.

Zmanjševanje obsega prodaje je lahko zelo hitro in v kratkem času doseže dno, lahko pa je počasno in se na določenem nivoju ustavi ter na njem vztraja še kar nekaj let.

4 TRŽENJSKE STRATEGIJE V POSAMEZNIH FAZAH ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA

Na področju trženja obstaja veliko različnih trženjskih strategij, ki so primerne za uporabo v različnih situacijah in ob različnih priložnostih ter nevarnostih, v katerih se znajde podjetje ali izdelek. To so razlogi, ki nam pokažejo pomembnost spremljanja prodaje izdelka in ugotavljanje, v kateri fazi življenjskega cikla se le-ta nahaja.

Podjetje, ki se zaveda pomembnosti teorije življenjskega cikla proizvoda, si bo lažje zadalo primerne strateške cilje v določenem obdobju in pa tudi lažje načrtalo različne poti za doseg teh ciljev. Gospodarstvo ni statični proces, temveč se vseskozi spreminja in ob različnih spremembah se poslovodstvo odloči za tisto rešitev, ki je v danem trenutku najbolj optimalna za doseg cilja, zato je izjemno pomembno, da podjetje ob tem, ko si zada določen cilj, opredeli več možnih poti, katerih končni rezultat je dosežen strateški cilj.

Prav zaradi te dinamičnosti gospodarskih procesov in specifičnih položajev posameznih podjetij na trgu je v vsaki fazi življenjskega cikla proizvoda možnih več trženjskih strategij, tako da se vsako podjetje samo odloči za tisto, ki mu je najbolj pisana na kožo.

4.1 TRŽENJSKE STRATEGIJE V FAZI UVAJANJA

V fazi uvajanja se izdelek prvič predstavi na trgu in podjetje si želi v najkrajšem možnem času z njim seznaniti čim večji krog potrošnikov, kar pomeni predvsem, da mora veliko vlagati v promocijo. V tem času je potrebno preučiti različne prodajne poti in najti najprimernejšo, ki bo

zagotavljala, da bodo kupci pravočasno dobili izdelek, za nas pa bo ugodna v stroškovnem smislu.

Pri izbiri trženjske strategije v fazi uvajanja upoštevamo predvsem dve spremenljivki in na podlagi tega, za katero vrednost posamezne spremenljivke se odloči podjetje, so na voljo štiri strategije. Ti dve spremenljivki sta višina cene (podjetje se lahko odloči za visoko ali nizko ceno) in pa obseg promocije (podjetje ima možnost ali veliko vlagati v promocijo ali pa za to nameniti manjši obseg sredstev).

Slika 7: Štiri trženjske strategije v fazi uvajanja

		obseg promocije	
		velik	majhen
cena	visoka	Strategija hitrega posnemanja smetane	Strategija počasnega posnemanja smetane
	nizka	Strategija hitrega prodora na trg	Strategija počasnega prodora na trg

Vir: Kotler, 1988, str. 371

Iz Slike 7 razberemo, da obstajajo štiri strategije, med katerimi se odloča podjetje v fazi uvajanja:

- *Strategija hitrega posnemanja smetane:* značilnosti te prve strategije sta visoka cena in pa velika vlaganja v promocijo izdelka, saj je cilj, ki ga želi proizvajalec doseči, čim večji dobiček. S takšno strategijo poskuša potrošnike prepričati, da je izdelek visoke kakovosti in ima veliko uporabno vrednost. Ta strategija je uporabna predvsem v treh primerih:
 - če velik delež potencialnih potrošnikov še ni seznanjen z izdelkom;
 - če so tisti potrošniki, ki že poznajo izdelek, pripravljeni zanj plačati postavljeno ceno;
 - če želi podjetje, ki se sooča s potencialno konkurenco, ustvariti boljši preferenčni položaj za svojo blagovno znamko.
- *Strategija počasnega posnemanja smetane:* ta strategija se od prejšnje razlikuje po tem, da podjetje manj vlaga v promocijo. Cena je prav tako visoka in tudi želeni dobiček je visok. To strategijo se izplača izbrati, ko je:

- velikost trga omejena;
 - izdelek poznan večjemu deležu tržišča;
 - kupec pripravljen izdelek kupovati po visoki ceni;
 - konkurenca še popolnoma nenevarna.
- *Strategija hitrega prodora na trg:* v tem primeru podjetje postavi nizko ceno izdelka in poskrbi za dobro promocijo. Z uporabo te strategije želi podjetje v najkrajšem času doseči velik tržni delež. Strategija hitrega prodora na trg se lahko izbere v primeru:
 - velikega tržišča;
 - ko potrošniki niso seznanjeni z izdelkom;
 - ko so kupci cenovno občutljivi;
 - ko je potencialna konkurenca velika;
 - ko se z večanjem obsega proizvodnje in zaradi izkušenj pri produkcijskem procesu zmanjšujejo stroški na enoto proizvoda.
 - *Strategija počasnega prodora na trg:* podjetje ponudi izdelek na trg po nizki ceni, pa tudi v promocijo ne vlaga veliko sredstev. Nizka cena bo pritegnila kupce, zaradi nizkih stroškov promocije pa se bo povišal dobiček. Podjetje verjame, da se kupce pridobiva veliko hitreje z nižanjem cene, kot pa s povečevanjem obsega promocije. Ta strategija je uporabna v naslednjih primerih:
 - ko je obseg trga velik;
 - ko kupci dobro poznajo izdelek;
 - ko so kupci cenovno občutljivi;
 - ko obstaja potencialna konkurenca.

Izbira ene od teh štirih strategij v fazi uvajanja je odvisna od več dejavnikov, kot so: finančne zmožnosti podjetja, kakovost posloводства, splošni gospodarski pogoji in podobno. Podjetje se mora tudi zavedati, da ne obstaja neka univerzalna strategija, s katero je mogoče zavzeti vse trge, temveč se je potrebno odločati za vsak izdelek posebej in za vsak trg posebej. Le, če upošteva in pretehta vse dejavnike, bo izbralo pravo strategijo, ki ga bo pripeljala do končnega cilja - dobička.

4.2 TRŽENJSKE STRATEGIJE V FAZI RASTI

Za razliko od prejšnje faze, ko so poskušali prepričati potrošnike v preizkus njihovega izdelka, so v fazi rasti trženjske strategije usmerjene k temu, da začnejo kupci njihov izdelek redno uporabljati in mu dajo tudi prednost pred konkurenco.

Za povečanje tržnega deleža se lahko podjetje odloči slediti naslednjim strategijam (Ušlakar, 1995, str. 11):

- *Strategija horizontalne rasti:* v primeru, da izbere to strategijo, začne podjetje širiti prodajo izdelka na novih trgih in poskuša pridobiti nove ciljne skupine, ki bodo uporabljale izdelek. Za širitev v tej smeri mora podjetje izboljšati kakovost izdelka in razširiti njegov asortiman, iskati nove distribucijske kanale, lahko pa tudi znižuje ceno in s tem ukrepom pridobi cenovno občutljivejše kupce.
- *Strategija vertikalne rasti:* če pa se podjetje odloči za strategijo vertikalne rasti, pa to pomeni, da bo povečevalo tržni delež na obstoječem trgu na račun tržnih deležev njegovih konkurentov ali pa z izrinjanjem manj kakovostnih izdelkov, ki so dražji od njegovega in obenem tudi nimajo tako dobre podobe v zavesti kupcev. Podjetje lahko uspe s to strategijo le, če poveča obseg sredstev, namenjenih oglaševanju in promociji.
- *Strategija segmentacije trga:* v tej fazi življenjskega cikla se zelo razširi obseg trga oziroma se poveča število potrošnikov, ki kupujejo izdelek, zato je težko uspešno zadovoljiti potrebe vseh ciljnih skupin z enakim pristopom. To je razlog, da se kot primerna metoda pokaže segmentacija trga, kar v osnovi pomeni, da vse potrošnike razdelimo na dokaj homogene podskupine z lastnimi značilnostmi. To nam omogoči, da prilagodimo trženjske strategije in promocijo vsaki skupini posebej ter uporabimo le tiste pristope, ki dajo najboljše rezultate glede prodaje.

Vsako podjetje pa se bo, na podlagi lastnih zmožnosti, samo odločilo, katero strategijo bo uporabilo, pomembno pa je, da poskuša pridobiti vodilni položaj tudi na račun tekočega dobička, saj se ta povrne v naslednjih fazah življenjskega cikla proizvoda.

4.3 TRŽENJSKE STRATEGIJE V FAZI ZRELOSTI

V tej fazi večina podjetij ne poskuša nadalje razvijati izdelkov, saj poslovodstvo meni, da z njimi ne bodo mogli več veliko doseči na trgu, in jih začne počasi opuščati. Svoja sredstva raje namenijo razvijanju in uvajanju novih izdelkov, ki naj bi v prihodnje prinesli dobre poslovne rezultate. Vendar pa pri tem zanemarjajo dejstvo, da obstaja zelo majhna verjetnost, da bodo novi izdelki resnično uspeli, pozabljajo pa na ogromen potencial izdelkov, ki so jih potrošniki že spoznali v preteklosti in jih množično tudi uporabljali. Veliko izdelkov je že začelo svojo

pot navzdol, ko so jih tržniki s svojimi zamislili dvignili iz pepela. Za to fazo Kotler predlaga, naj tržniki preučijo možnosti a.) strategije spreminjanja trga, b.) spreminjanja izdelka in c.) spreminjanja trženjskega spleta (Kotler, 1988, str. 376):

- a) *Strategija spreminjanja trga*: povečanje prodaje izdelka se lahko doseže z obdelavo dveh komponent, ki vplivata na obseg prodaje. Ta dva dejavnika sta *število uporabnikov* in *stopnja uporabe kupca*.

Za povečanje števila uporabnikov ima podjetje na voljo tri možnosti:

- spreobrniti mora tiste potrošnike, ki še ne uporabljajo izdelka, tako da ga začnejo kupovati;
- potrošnike, ki že uporabljajo izdelek, mora prepričati, naj začnejo uporabljati izdelek blagovne znamke našega podjetja; podjetje Johnson&Johnson je z dobrim trženjskim pristopom prepričalo odrasle ljudi, da so začeli uporabljati otroški šampon;
- privabiti mora potrošnike, ki kupujejo izdelek konkurenčnega podjetja.

Pri povečevanju stopnje uporabe ima podjetje ravno tako tri možnosti za njeno povečanje:

- potrošnike, ki že uporabljajo izdelek, morajo tržniki prepričati, da začnejo pogosteje uporabljati izdelek. Tako proizvajalci pomarančnega soka poskušajo navaditi ljudi, da sok pijejo ne le ob zajtrku, temveč čez cel dan;
- druga možnost je, da začnejo ljudje uporabljati večje količine izdelka ob vsaki uporabi. Podjetje, ki izdeluje šampone, je v navodila za uporabo dodalo stavek, v katerem je pisalo, da se učinkovitost šampona zelo poveča, če ga na lasišče vsakokrat nanesemo dvakrat, ne le enkrat;
- povečanje obsega prodaje pa lahko podjetje doseže tudi z odkrivanjem novih načinov uporabe izdelka in o tem obvešča potrošnike. Ta način uporabljajo proizvajalci prehrane, ko na embalažo natisnejo več različnih receptov, kjer se kot sestavina pojavi njihov izdelek.

- b) *Strategija spreminjanja izdelka*: podjetje pritegne nove kupce s spreminjanjem posameznih spremenljivk izdelka. Izboljša lahko kakovost izdelka, kar vključuje boljšo funkcionalnost, boljši okus, daljši rok trajanja. Izboljša lahko tudi karakteristike izdelka, kot so velikost, teža, material, dodatki, in tako poveča zanesljivost, vsestranskost ter prilagojenost izdelka kupcu. Veliko prednost pa predstavlja tudi izboljševanje stila. Tu gre predvsem za boljši zunanji videz in modernejšo obliko izdelka.

- c) *Strategija spreminjanja trženjskega spleta*: pri tej strategiji pa povečujemo obseg prodaje s spreminjanjem cene (z znižanjem pritegnemo kupce), distribucije (podjetje

poskuša dobiti boljše prodajne prostore v trgovinah, kjer že imajo njegove izdelke, in prodreti v nove trgovske mreže), izboljševanjem promocije (poveča izdatke za promocijo ali jo izboljša na nek drug način), s pospeševanjem prodaje (darila ob nakupu, garancije), z osebno prodajo in z dodatnimi ugodnostmi za kupce (poprodajne storitve, krediti).

4.4 TRŽENJSKE STRATEGIJE V FAZI ZASIČENOSTI

V fazi zasičenosti se mora poslovodstvo odločiti, ali bodo s trženjskimi strategijami poskušali podaljšati življenjski cikel izdelka ali pa bodo njegovo proizvodnjo opustili. V večini primerov se odločijo za strategijo ohranjanja tržnega deleža s pomočjo horizontalne, vertikalne in pa lateralne diverzifikacije (Ušlakar, 1995, str. 12).

- *Strategija horizontalne diverzifikacije:* podjetje doda nove proizvodnemu programu nove izdelke, ki pa so podobni starim glede proizvodnega procesa, uporabe ...
- *Strategija vertikalne diverzifikacije:* tu gre za nadaljnjo predelavo obstoječih izdelkov podjetja.
- *Strategija lateralne diverzifikacije:* pri tej strategiji pa podjetje svojemu proizvodnemu programu doda nove izdelke, ki nimajo nikakršne povezave s prejšnjimi.

Obstaja pa tudi možnost, da poslovodstvo podjetja na podlagi analiz ugotovi, da prodaja obstoječega izdelka v prihodnosti ne bo zadovoljiva, zato se odloči za umik s trga, hkrati pa začne uvajati nov izdelek na tržišče. Zaradi postopne ukinitve proizvodnje starega izdelka se vanj ne vlaga nobenih sredstev za izboljšave in razvoj, temveč poskuša podjetje iz njega pridobiti še nekaj finančnih sredstev, preden ga popolnoma umakne s trga. To imenujemo strategija žetve.

4.5 TRŽENJSKE STRATEGIJE V FAZI UPADANJA

V tej, zadnji, fazi življenjskega cikla proizvoda večina podjetij zaključuje s proizvodnjo izdelka, katerega prodaja drastično upada. Kako hitro bo neko podjetje prenehalo s proizvodnjo, pa je odvisno od izstopnih ovir. Tista podjetja, ki imajo nizke izstopne ovire, bodo prva zapustila trg, ostalo pa jih bo nekaj, ki bodo poskušala izkoristiti nastalo situacijo in pritegniti kupce podjetij, ki so izstopila. Velikokrat se zgodi, da tistih nekaj preostalih podjetij v zadnji fazi življenjskega cikla zelo poveča svojo prodajo in dobičke (primer takega podjetja je korporacija Procter&Gamble, ki je ostala na trgu tudi po tem, ko so ostali prenehali izdelovati tekoči šampon, katerega prodaja je padala, in z zadovoljevanjem potreb vseh preostalih kupcev na trgu ustvarila velike dobičke), zato je zelo pomembna odločitev, kako dolgo bo podjetje vztrajalo na trgu.

V fazi upadanja ima podjetje na voljo pet trženjskih strategij, in sicer (Kotler, 1988, str. 380):

- *povečanje vlaganja* v blagovno znamko, da bi postala vodilna na trgu ali si izborila dober konkurenčni položaj;
- *ohranjanje enakega nivoja vlaganja* v blagovno znamko, dokler se ne ugotovi, kakšen potencial izdelek še ima;
- *selektivno zmanjševanje vlaganja* v blagovno znamko, kar pomeni, da zmanjšamo napore pri tistih skupinah kupcev, ki ne obetajo mnogo v prihodnosti, in povečamo prizadevanja za dobre rezultate pri tistih skupinah kupcev, ki imajo dober potencial kupovanja izdelka v prihodnosti;
- *strategija žetve*, kar pomeni, da poskuša podjetje v relativno kratkem času pridobiti s prodajo izdelka čim več denarnih sredstev, neodvisno od trenutnih vlaganj v blagovno znamko;
- čim hitrejša *ukinitev proizvodnje* izdelka, ki je v fazi upadanja, na način, ki nam povzroči minimalne stroške.

Strategija, ki je najbolj primerna za neko podjetje, je odvisna predvsem od dveh dejavnikov. Ta dejavnika sta privlačnost panoge, v kateri se nahaja podjetje in pa konkurenčna moč podjetja. Če se podjetje nahaja v nepriljavni panogi, ima pa veliko konkurenčno moč, potem je zanj optimalno, da izbere strategijo postopnega umika. V primeru, da pa se nahaja v priljavni panogi, ima pa prav tako veliko konkurenčno moč, pa je zanj primerna strategija povečanega vlaganja (Kotler, 1988, str. 380).

5 UGOTAVLJENJE FAZE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA

Eden od razlogov, da koncept življenjskega cikla proizvoda ni bolj razširjen in uporabljen, je tudi, da je zelo težko natančno ugotoviti, v kateri fazi se izdelek nahaja v določenem trenutku. Zaradi tega mora podjetje dobro poznati vse dejavnike, tako zunanje kot tudi notranje, ki vplivajo na prodajo, saj je velikokrat posamezne faze težko ločiti med seboj.

Med tiste zunanje dejavnike, ki vplivajo na prodajo, lahko štejemo (Kotnik v Mladovan, 1986, str. 26):

- *ekonomske dejavnike;*
- *družbeno - politične dejavnike;*
- *izobraževalne dejavnike;*
- *sociološke dejavnike.*

Verodostojnost posameznih ugotovitev pri določanju, v kateri fazi življenjskega cikla proizvoda se izdelek nahaja, in njihova uporabnost za oblikovanje prodajne politike podjetja je odvisna v veliki meri od uporabljene metodologije. Metode določanja ugotavljanja, v kateri fazi se izdelek nahaja, niso natančno opredeljene, temveč so le večje ali manjše posploševanje. Življenjski cikel se največkrat ugotavlja za posamezne trge posebej (domači trg, evropski trg, trg bivše Jugoslavije ...) ali pa za različne tržne segmente (mladina, ženske, starejši...).

Kazalniki, ki so osnova za ugotavljanje posameznih faz življenjskega cikla izdelka so (Kotnik v Mladovan, 1986, str. 26):

- *količinski obseg prodaje;*
- *prihodki od prodaje;*
- *tržni delež;*
- *skupni stroški na enoto proizvoda;*
- *gibanje prodajnih cen;*
- *razlika med prodajno ceno in skupnimi stroški na enoto proizvoda;*
- *koeficient pokritja tržnega potenciala.*

Te kazalnike lahko razdelimo na *količinske* in *vrednostne*. Za količinske dejavnike je značilno, da nanje cene ne vplivajo, zato so uporabni predvsem v razmerah visoke inflacije, ko vrednostni kazalniki ne pokažejo realne slike.

5.1 KOLIČINSKI OBSEG PRODAJE

Količinski obseg prodaje je količinski kazalnik in prikazuje gibanje prodaje po posameznih fazah življenjskega cikla proizvoda. Nanj spremembe cen izdelka ne vplivajo, zato je uporaben tudi v razmerah visoke inflacije.

V prvi fazi, fazi uvajanja, je obseg prodaje še majhen, saj podjetje izdelek šele predstavi trgu in ga potencialni kupci slabo poznajo. V naslednji stopnji, fazi rasti, pa obseg prodaje zelo naraste zaradi velikih vlaganj v promocijo izdelka, tako da ga spozna in začne uporabljati veliko število ljudi. Nato na stopnji zrelosti še vedno zasledimo prirastke k prodaji, vendar pa so le-ti občutno manjši kot v prejšnji fazi, kajti pojavi se konkurenca, pa tudi potrošnikov, ki

še ne uporabljajo izdelka, je vse manj. Obseg prodaje pa začne stagnirati, ko izdelek preide v fazo zasičenosti. Značilnost faze upadanja pa je upadanje količinskega obsega prodaje, razen v primeru, ko se podjetje odloči za podaljševanje življenjskega cikla proizvoda.

5.2 PRIHODKI OD PRODAJE

Ta kazalec je izražen vrednostno, zaradi česar v razmerah visoke inflacije prikaže popačeno sliko. Njegova vrednost je odvisna od količinskega obsega prodaje in od prodajne cene izdelka, izračuna pa se tako, da količino prodanih izdelkov v nekem obdobju pomnožimo s ceno izdelka v tem obdobju. Obseg prodaje je v prvi fazi življenjskega cikla zelo nizek, nato hitro naraste in doseže svoj maksimum v fazi zasičenosti, zatem pa začne padati. V primeru, da bi bila prodajna cena skozi celoten življenjski cikel enaka, se ta kazalnik ne bi razlikoval od kazalnika količinskega obsega prodaje, ker pa se cene spreminjajo skozi različna obdobja, je smiselno uvesti tudi kazalnik prihodkov od prodaje. Na cene vpliva podjetje s svojo prodajno politiko, država s svojimi omejitvami in predpisi, potrošniki z obsegom povpraševanja, itd. To vpliva na obliko krivulje prihodkov od prodaje, vseeno pa lahko rečemo, da doseže izdelek stopnjo rasti takrat, ko prihodki silovito naraščajo, stopnjo upada pa takrat, ko prihodki kontinuirano padajo.

5.3 TRŽNI DELEŽ

Vsako podjetje, ki na trgu prodaja določen izdelek, zastopa s tem izdelkom specifičen tržni delež. Poznamo dve različici tržnega deleža, in sicer *absolutni* in *relativni* tržni delež. Prvi, absolutni tržni delež nam pove, kolikšen delež prodaje določenega izdelka, glede na celotno prodajo tega izdelka na trgu, pripada našemu podjetju. Relativni tržni delež pa je odstotek naše prodaje v primerjavi z obsegom prodaje vodilnega proizvajalca na trgu. V primeru visoke inflacije je bolje uporabiti količinske kot pa vrednostne podatke, saj tako dobimo bolj realno sliko razmer na tržišču.

Skozi različna časovna obdobja se tržni delež proizvajalca spreminja: raste, pada ali pa se zadržuje na določenem nivoju. Ugotavljamo ga lahko tako za posamezen trg, kot tudi za posamezen tržni segment. Z večanjem tržnega deleža se izboljšujeta konkurenčni in finančni položaj podjetja, saj se povečujeta proizvodnja ter prodaja izdelka, s tem pa tudi dohodek.

Tržni delež se začne zmanjševati proti koncu faze uvajanja, ko se pojavijo prvi konkurenti. Upadanje tržnega deleža je značilno za faze zrelosti in zasičenosti, v fazi upadanja pa je možno tudi povečanje tržnega deleža kot posledica prehoda podjetja na perspektivnejše izdelke.

Zgodi se tudi, da količinski obseg prodaje in prihodki od prodaje naraščajo, obenem pa se zmanjšuje tržni delež. To je lahko posledica napačne prodajne politike podjetja, tehnološkega

zaostajanja za konkurenti ... Prav tako se lahko zgodi, da prodaja določenega izdelka narašča, prodaja sorodnih izdelkov na celotnem trgu pa upada, kar kaže na zasičenost trga. V tem primeru mora podjetje uvesti nov izdelek ali pa izboljšati starega in mu omogočiti podaljšanje življenjskega cikla. Ta dejstva kažejo na to, da je kazalec tržnega deleža zelo pomemben za ugotavljanje, v kateri fazi življenjskega cikla proizvoda se nahaja izdelek.

5.4 SKUPNI STROŠKI NA ENOTO PROIZVODA

Skupni stroški na enoto proizvoda so vrednostni kazalec, saj so stroški vrednostno izraženi potroški. Zaradi tega izgubi svojo analitično vrednost v primeru visoke inflacije.

V začetni fazi uvajanja so skupni stroški na enoto proizvoda zelo visoki, kasneje pa se z večanjem prodaje, s tehnološkimi izboljšavami, z izboljšavami v proizvodnem procesu itn., začnejo ti stroški zmanjševati in dosežejo svoj minimum v fazi zrelosti. Zopet pa začnejo stroški naraščati v fazi zasičenosti, razlog pa je zmanjševanje obsega prodaje, večjih vlaganj v promocijo in novih akcij za pospeševanje prodaje. V fazi upadanja pa se zgodi, da se skupni stroški na enoto proizvoda, kljub zmanjševanju prodaje, ne zvišujejo več, kar pa je posledica manjšega vlaganja v ekonomsko propagando.

5.5 GIBANJE PRODAJNIH CEN

Naslednji vrednostni kazalec je gibanje prodajnih cen. Skozi celoten življenjski cikel proizvoda se cena izdelka spreminja, vendar pa spremembe ne nastanejo vedno zaradi tehnoloških izboljšav ali drugih novosti, ki izboljšajo izdelek, temveč je višja cena največkrat posledica inflacije v gospodarstvu. Cene se zelo hitro spreminjajo predvsem v razmerah visoke inflacije.

5.6 RAZLIKA MED PRODAJNO CENO IN SKUPNIMI STROŠKI ENOTE PROIZVODA

Razliko med prodajno ceno in skupnimi stroški na enoto proizvoda izračunamo tako, da od prodajne cene proizvoda odštejemo skupne stroške na enoto proizvoda. Razlika med tema dvema komponentama je odvisna predvsem od politike začetnih cen, saj se podjetje v fazi uvajanja odloča med dvema različicama, med visoko in nizko začetno ceno izdelka.

V primeru, da se poslovodstvo podjetja odloči za politiko visokih začetnih cen, je razlika med prodajno ceno in skupnimi stroški na enoto proizvoda pozitivna že v fazi uvajanja, kasneje, v fazi rasti in zrelosti, pa se ta razlika zmanjša. Vzrok tega je, da mora podjetje znižati prodajne cene, saj tako pridobi tudi kupce z nižjimi dohodki. Nato, v fazi upadanja, pa je ta razlika velikokrat negativna, proti koncu te faze pa se približa ničli.

Kadar pa se podjetje odloči za politiko nizkih začetnih cen, je razlika v fazi uvajanja sprva negativna, na koncu te faze pa doseže pozitivno vrednost. Od takrat naprej se razlika veča, svoj vrh pa doseže v fazi zrelosti. Tudi pri tej politiki se, prav tako, kot pri politiki visokih začetnih cen, v fazi upadanja pojavi negativna razlika, ki se proti koncu približa vrednosti nič.

5.7 KOEFICIENT POKRITJA TRŽNEGA POTENCIALA

Pri določanju, v kateri fazi življenjskega cikla se izdelek v določenem trenutku nahaja, je pomembno, da podjetje ugotovi, kolikšno vrednost takrat zavzema koeficient pokritja tržnega potenciala.

Obstaja sicer več različnih definicij tržnega potenciala, iz vseh skupaj pa lahko povzamemo, da je tržni potencial maksimalna možna prodaja izdelka ali storitve, ki jo je trg zmožen sprejeti v nekem časovnem obdobju. Upoštevati pa je treba, da je to tista količina proizvoda, ki jo lahko trg absorbira ob optimalni kombinaciji in medsebojnem učinkovanju vseh dejavnikov, ki vplivajo na povpraševanje.

Tu je pomembno, da razlikujemo med dvema izrazoma, in sicer med tržnim potencialom in absorpcijsko sposobnostjo trga. Za razliko od tržnega potenciala, je absorpcijska sposobnost količina proizvodov, ki jo je trg zmožen sprejeti v določenem časovnem obdobju. V večini primerov se lažje določi tržni potencial, kot pa absorpcijska sposobnost trga.

Razlika med tržnim potencialom in absorpcijsko sposobnostjo je največja v začetni fazi uvajanja izdelka na trg, saj je veliko potencialnih kupcev, vendar pa jih zelo malo pozna in kupuje izdelek. Ta razlika pa je vse manjša, čim dalj je izdelek prisoten na trgu.

Izračun koeficienta pokritja tržnega potenciala poteka tako, da skupni količinski obseg prodaje vseh podjetij v določeni panogi delimo s tržnim potencialom te panoge. Bolj se vrednost tega kazalnika bliža ena, večja je zasičenost trga z izdelkom in ugotovimo lahko, da se njegova življenjska pot bliža koncu.

Pri uporabi koeficienta pokritja tržnega potenciala je potrebno upoštevati naslednja dejstva (Gulin v Štrajhar, 1993, str. 30):

- *koeficient pokritja tržnega potenciala* praviloma nikoli ne doseže vrednosti ena, kar pomeni, da se trg nikoli popolnoma ne zasiči;
- *tržni potencial* je odvisen od dejavnikov, na katere podjetje nima nikakršnega vpliva, se pa vseskozi spreminjajo (število prebivalstva, kupna moč, navade ljudi ...), in zato moramo pri izračunu kazalnika opredeliti tako obseg prodaje, kot tudi tržni potencial;

- *koeficient pokritja tržnega potenciala* je racionalno izračunati le za tiste izdelke, za katere niso značilne velike spremembe na trgu.

6 KRITIKA KONCEPTA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA

Vsaka teorija ima tako zagovornike, kot tudi veliko nasprotnikov. Teoriji življenjskega cikla proizvoda njeni nasprotniki očitajo predvsem dve pomanjkljivosti, in sicer, da nima natančno opredeljenih posameznih faz in njihove dolžine trajanja, kar za razliko je značilnost živih organizmov, ter da je zelo težko ugotoviti, v kateri fazi se izdelek v določenem trenutku nahaja.

Nasprotniki navajajo tudi dejstvo, da ne sledijo vsi izdelki standardni »S« krivulji življenjskega cikla proizvoda, ampak so za relativno veliko izdelkov v današnjem času značilne netipične krivulje življenjskega cikla. To je eden od razlogov, da je ugotavljanje, v kateri fazi se izdelek nahaja, bolj ugibanje kot pa znanstveno raziskovanje.

Veliko kritik je namenjeno tudi marketinškim strategijam, ki naj bi bile uporabljene v posameznih fazah, to pa zato, ker je za njihovo izbiro relevantno le to, v kateri fazi se izdelek nahaja, zanemarjene pa so razlike med različnimi izdelki, tržišči in podjetji. Najostreje sta to predpostavko napadla Dhalla in Yuspeh, ki pravita, da je lahko nevarno orožje v rokah tistih upraviteljev, ki v okoliščinah nezadovoljive prodaje prepustijo izdelek prezgodnji smrti ali pa opustijo obetavno inovacijo.

Dhalla in Yuspeh zelo nasprotujeta uporabi teorije življenjskega cikla proizvoda in mu očitata še naslednje pomanjkljivosti:

- v biološkem svetu so posamezne faze in njihovo trajanje dokaj natančno določene, kar pa za izdelke ne velja. Prodaja ne sledi neki vnaprej začrtani poti, dolžina faz je pri posameznih izdelkih različna, dolžino življenjskega cikla pa lahko s pomočjo trženjskih strategij in prijemov celo podaljšujemo, kar v biološkem svetu ni mogoče;
- potrebno je razlikovati med generičnimi izdelki, različnimi oblikami izdelkov, različicami izdelka in blagovnimi znamkami;
- koncept življenjskega cikla izdelka ne velja za blagovne znamke, saj jim krivuljo življenjskega cikla oblikuje podjetje z uporabo različnih trženjskih strategij;
- določanje pozicije izdelka na krivulji življenjskega cikla in pa določanje prehodov med posameznimi fazami je praktično nemogoče, saj nas med drugim lahko zavedejo tudi različna ciklična in aciklična nihanja.

Druga kritika, njen avtor je Vasiljev, ki se ukvarja s konceptom življenjskega cikla proizvoda pa pravi, da je ta koncept lahko vodilo za dolgoročno marketinško planiranje, vendar pa je potrebno sprejeti dve dopolnitvi:

- tržna pozicija izdelka je odvisna predvsem od trženjskih strategij, ki so bile uporabljene za ta izdelek v določenem obdobju. Izdelki ne sledijo naravnemu ciklusu razvoja, zato življenjski cikel proizvoda ni vzrok za strateške trženjske odločitve, temveč njihov rezultat.
- vodje trženjskih oddelkov sprejemajo različne odločitve in s tem določajo življenjski cikel blagovnih znamk. Ne morejo in tudi ne kontrolirajo pa življenjskega ciklusa kategorije in oblike izdelka.

Vasiljev predlaga, zaradi teh dveh omejitev, da se bi klasični model življenjskega cikla izdelka delil na dva tipa, in sicer na tip »A«, ki odgovarja generičnim izdelkom in na tip »B«, ki pa odgovarja posameznim blagovnim znamkam.

Obstaja še veliko kritik, različnih avtorjev, zaradi česa se nam postavlja vprašanje, ali je klasični koncept življenjskega cikla proizvoda pravzaprav sploh uporaben kot vodilo pri oblikovanju trženjskih strategij.

Ugotovimo lahko, da je mogoče koncept življenjskega cikla proizvoda sprejemati kot nekakšno osnovo za odločanje o trženjskih strategijah, vendar pa se je potrebno zavedati, da to ni dokončna in edina določljivka strateškega odločanja.

Skozi čas se ta teorija vseskozi dopolnjuje in razvija, ni pa možno izključiti, da se tudi ona ne bo podala po krivulji življenjskega cikla in v prihodnosti dočakala svojega zatona.

7 RAČUNOVODSKI VIDIK ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA

Strateško računovodstvo se je razvilo kot pomoč pri pridobivanju informacij za potrebe strateškega posloводства. Strateško posloводство pa v podjetju postavlja temelje poslanstva podjetja, kar se nanaša na sorazmerno trajne namene, ki jim bo podjetje sledilo (Pučko v Novak, 2003, str. 2).

7.1 OPREDELITEV POJMA STRATEŠKO RAČUNOVODSTVO

V današnjem času je konkurenčnost podjetja oziroma njegovega izdelka ali storitve zelo pomembna, saj zagotavlja uspešnost poslovanja družbe. Zato je pomembno, na kakšen način poslovodstvo pridobiva informacije, potrebne za upravljanje podjetja.

V zadnjem času se je (kot del poslovodnega računovodstva) poslovodnemu, finančnemu in stroškovnemu pridružilo še strateško računovodstvo, katerega namen je oskrbovanje poslovodstva z informacijami, potrebnimi za sprejemanje strateških odločitev o poslovanju podjetja. Te odločitve združujejo glavne cilje, politiko in delovanje podjetja v nekakšno povezano celoto, ki podjetju zagotavlja obstoj na dolgi rok. To računovodstvo ni posebna enota v podjetju, temveč je organizacijsko del poslovodnega računovodstva.

Strateško računovodstvo bi lahko opredelili kot zbiranje in analiziranje računovodskih podatkov o podjetju in konkurentih za potrebe razvijanja in kontroliranja poslovne strategije. Po mnenju Simmondsa so (čeprav naj bi bili po tradiciji najbolj usposobljeni za zbiranje in obdelovanje takšnih podatkov tržniki in poslovni planerji) za to nalogo najbolj primerni poslovodni računovodje. Razlog je v tem, da gre pri podatkih, s katerimi se ugotavlja konkurenčni položaj in ekonomičnost izdelka oziroma poslovanja podjetja, predvsem za poznavanje konkurentovih stroškov, cen in denarnih tokov (Simmonds v Čadež, 2000, str. 29). Simmonds je poskusil razviti tudi kazalec konkurenčnega položaja, ki bi bil boljše merilo uspešnosti poslovanja podjetja od vseh do tedaj obstoječih kazalnikov, kar pa mu žal ni uspelo.

Strateško računovodstvo lahko opredelimo tudi kot funkcijo, ki priskrbi podjetju informacije za lažjo identifikacijo tiste poslovne strategije, ki omogoča najvišji potencial za doseganje ciljev. Hkrati pa vzpostavi sistem vodenja z določanjem ciljev, odločanjem in ocenjevanjem uspešnosti, vse z namenom doseganja izbranega cilja (Ittner, Larcker, Randall v Vehovec, 2005, str. 9).

Brothers in Roozen (1999, str. 311) definirata strateško računovodstvo kot orodje, s pomočjo katerega lahko podjetje doseže konkurenčno prednost in uspešno uresniči strateške cilje. Pripravljalo naj bi informacije, ki so potrebne za opravljanje naslednjih šestih strateških funkcij (Brothers in Roozen v Čeman, 2004, str. 12):

- analiza okolja;
- razvijanje strateških alternativ;
- izbiro najboljše strategije;
- planiranje uresničevanja strategije;
- uresničevanje strateškega plana;
- kontroliranje procesa strateškega poslovanja.

Tudi slovenski avtorji so se ukvarjali s pojmom strateškega računovodstva. Med njimi bi izpostavil predvsem mag. Iztoka Kolarja, ki je strateško računovodstvo opredelil kot: priskrbo, zbiranje, proučevanje in sporočanje podatkov in informacij o preteklem in prihodnjem poslovanju podjetja, njegovih konkurentih ter o podjetju v preteklosti in prihodnosti za koristno uporabo načrtovanja, razvijanja, spremljanja, nadziranja in usmerjanja strategij (Kolar, 2003, str. 49).

Strateško računovodstvo je torej del poslovnega računovodstva, ki zbira in obdeluje relevantne podatke in jih posreduje poslovodstvu z namenom zagotoviti lažje in učinkovitejše odločanje pri sprejemanju poslovnih strategij podjetja. Zaradi tako širokega področja vpliva v podjetju lahko rečemo, da strateško računovodstvo vpliva na vse dele podjetja in je pomembno za dolgoročno uspešno poslovanje.

7.2 STRATEŠKO RAČUNOVODENJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA

Strateško računovodstvo pri svojem področju dela uporablja različne informacije, s katerimi poskuša zagotoviti poslovodstvu čim bolj natančne podatke, ki bodo uporabljeni pri pomembnih poslovnih odločitvah. Slednje bodo krojile strategijo podjetja in s tem tudi prihodnost podjetja.

Ena od vej proučevanja izdelkov podjetij, ki pri svojem delu uporablja strateško računovodstvo, je tudi teorija o življenjskem ciklu proizvoda, saj skuša skozi celotno življenjsko dobo izdelka ugotoviti stroške, ki bodo nastali v posameznih fazah. Na drugi strani skuša predvideti prihodke, ki jih bo v posamezni fazi izdelek prinesel podjetju ter na podlagi teh dveh parametrov ugotoviti in sporočiti poslovodstvu, ali naj se v prihodnosti odloči za uvedbo nekega novega produkta ali ne. Vendar pa je uporaba te teorije v praksi še zelo redka, saj je ugotavljanje in spremljanje posameznih faz življenjskega cikla proizvodov zelo zahtevno in drago.

Namen računovodstva življenjskega cikla proizvoda je zagotavljanje informacij za poslovodstvo, na podlagi katerih se bo lažje spremljalo, sprejemalo in proučevalo ustrezne strategije za posamezne stopnje v življenju proizvodov.

Računovodstvo življenjskega cikla ima tri cilje:

- zagotavljanje informacij o življenjskem ciklu izdelka, njegovih stroških, prihodkih in dobičkonosnosti za različne izdelke podjetja in njegovih konkurentov v posameznih fazah življenjskega cikla proizvoda;
- zagotavljanje različnih informacij o medsebojnih vplivih izdelkov v posameznih fazah življenjskega cikla v podjetju in na trgu;
- oskrbovanje poslovodstva z informacijami o priložnostih in nevarnostih v zvezi s posamezno fazo življenjskega cikla proizvoda na strateški ravni poslovođenja.

Strateško računovodstvo poteka na treh ravneh in sicer:

- računovodstvo življenjskega cikla proizvodov podjetja;
- računovodstvo življenjskega cikla konkurenčnih proizvodov;
- računovodstvo življenjskega cikla proizvodov podjetja in konkurentov ter vpliva konkurentov na proizvode podjetja.

Zaradi učinkovitosti in uporabnosti za poslovanje podjetja, mora strateško računovodstvo, spremljati tako proizvode podjetja, kot tudi konkurenčne proizvode. Šele s primerjavo informacij računovodstva življenjskega cikla proizvodov podjetja in konkurentov lahko poslovanje sprejema strateške odločitve, ki prinesejo njegovemu podjetju boljši konkurenčni položaj v primerjavi z drugimi ponudniki podobnih izdelkov. To je razlog, da se strateško računovodstvo osredotoča na tretjo raven.

Vsaka raven računovodstva življenjskega cikla ima štiri stopnje:

- opredelitev cilja in obsega spremljanja in proučevanja življenjskega cikla proizvoda;
- spremljanje in proučevanje podatkov o življenjskem ciklu proizvoda;
- spremljanje in proučevanje medsebojnih vplivov življenjskih ciklov proizvodov;
- podajanje informacij poslovanju (Kolar, 2003, str. 69-70).

1. Opredelitev cilja in obsega spremljanja in proučevanja življenjskega cikla proizvoda

Pri tej stopnji se določi:

- namen spremljanja in proučevanja življenjskega cikla proizvoda;
- kdo je pobudnik in komu so informacije namenjene;
- pri katerih proizvodih ali procesih bomo spremljali in proučevali življenjske cikle;
- obseg spremljanja in proučevanja življenjskega cikla posameznega proizvoda;
- predvideni čas za proizvodnjo in prodajo proizvoda.

V prvi fazi, ko določamo cilje računovodstva življenjskega cikla, si moramo odgovoriti na nekaj vprašanj:

- ali želimo spremljati obstoječe proizvode ali jim želimo najti zamenjavo;
- ali načrtujemo spremembe proizvodov ali spremljamo njihove načrtovane poti;
- ali želimo odgovoriti na strateška vprašanja, ki so povezana z relativnim položajem na trgu in strategijami;
- ali preprosto želimo imeti informacije o proizvodih;
- kdo je pobudnik in komu so namenjene informacije računovodstva življenjskega cikla;
- kako natančne stopnje življenjskega cikla proizvodov želimo?

2. Spremljanje in proučevanje podatkov o življenjskem ciklu proizvoda

V fazo spremljanja in proučevanja podatkov o življenjskem ciklu proizvoda spadajo tri aktivnosti. Te so:

- *Oblikovanje narisa proizvoda:* Pri oblikovanju narisa proizvoda je glavni cilj ustvariti sliko aktivnosti, ki so že ali še bodo povzročile stroške. To je pomembno zato, ker bodo te aktivnosti zniževale dobičkonosnost izdelka, od česar je odvisno, ali bomo določen izdelek sploh začeli proizvajati. Pomembno pa je tudi zato, ker lahko ugotovimo, kakšne prihodke moramo ustvariti v posameznih, posebej bolj dobičkonosnih fazah, da nam bo izdelek skozi celoten življenjski cikel prinesel dobiček. V tej fazi skušamo le ugotoviti vse aktivnosti, ki povzročajo stroške, ne pa tudi podrobnosti posameznih aktivnosti.
- *Spremljanje življenjskega cikla proizvoda:* V tej fazi je pomembno, da zaradi velikega obsega informacij, ki so potrebne za ugotavljanje faze življenjskega cikla izdelka in jih računovodstvo samo ne more zagotoviti, vključimo tudi strokovnjake iz drugih področij, tako iz podjetja, kot tudi zunaj njega. To je nadaljevanje procesa oblikovanja narisa proizvoda in tu ugotavljamo podrobne podatke za vsako aktivnost, ugotovljeno v prejšnjem procesu.

Zanimajo nas vrednostno izraženi stroški posameznih vhodnih in izhodnih postavk. Velik obseg podatkov nam zagotovi že finančno računovodstvo pri vsakdanjem delu, določene pa nam posredujejo še ljudje iz drugih področij. Ko zberemo stroške vseh aktivnosti, ki se izvajajo za določen izdelek v nekem obdobju, jih seštejemo in na ta način dobimo celotne stroške določenega proizvoda. S tem izračunamo tudi pravo dobičkonosnost proizvoda v posameznih fazah življenjskega cikla. To je zelo pomembno za poslovodstvo, ki ga zanima dobičkonosnost v celotni življenjski dobi proizvoda, ne samo v posameznih fazah. Razlog je v tem, da na primer v fazi uvajanja pride do zelo velikih stroškov (trženje, razvoj), prihodki pa so še zelo majhni, in če bi se poslovodja odločal samo na podlagi dobičkonosnosti te faze, podjetje ne bi začelo s proizvodnjo novega izdelka. Podobno velja tudi za fazo upadanja in umika izdelka s trga, ko v večini primerov stroški tudi presežejo prihodke. Če pa poslovodstvu strateško računovodstvo da informacije, da bo v fazah, ko bodo prihodki presegli stroške, prihodkov toliko, da bodo pokrili tudi stroške uvajanja in umik, se bo poslovodja odločil za uvedbo novega izdelka.

- *Proučevanje življenjskega cikla proizvoda:* na tej stopnji ugotavljamo, v kateri fazi življenjskega cikla se proizvod nahaja in na kakšen način ugotoviti, kdaj izdelek preide iz ene faze življenjskega cikla v drugo. Glavne spremenljivke, na podlagi katerih ugotovimo, v kateri fazi se proizvod nahaja so:
 - pomembni stroški proizvoda;

- količina in vrednost prodaje proizvoda;
- dobičkonosnost proizvoda;
- elastičnosti povpraševanja po proizvodu in
- časovna razsežnost podatkov.

Pri zbiranju podatkov je pomembno, da so bili tako naši kot konkurentovi podatki zbrani na enak način in v enakem obdobju. To je pomembno zaradi primerljivosti.

3. Spremljanje in proučevanje medsebojnih vplivov življenjskih ciklov proizvodov

V fazo spremljanja in proučevanja medsebojnih vplivov življenjskih ciklov izdelka spadata dve aktivnosti in sicer:

- *Spremljanje medsebojnih vplivov življenjskih ciklov proizvodov:* V tem koraku določimo izdelke, katerih medsebojne vplive življenjskih ciklov bomo primerjali in je le priprava na drugi korak v tej fazi.
- *Proučevanje medsebojnih vplivov življenjskih ciklov proizvodov:* V tem koraku uporabljamo informacije, pridobljene iz prejšnjih aktivnosti, informacije o tržnih razmerah in predvidevanja o prihodnjih preferencah potrošnikov zato, da lahko s strokovnjaki iz drugih področij (ne samo iz računovodstva) proučimo vpliv konkurentovih izdelkov na našo proizvodnjo.

Ta korak je v celotnem računovodstvu življenjskega cikla proizvoda najbolj zahtevno opravilo, saj je potrebno kombinirati spoznanja o življenjskem ciklu določenega izdelka našega podjetja s spoznanji o vplivih konkurenčnih izdelkov na njegovo proizvodnjo in fazo življenjskega cikla, v kateri se nahaja, hkrati pa je potrebno tudi ugotavljati in predvidevati obnašanje potrošnikov v prihodnosti. Zaradi tovrstne zahtevnosti morajo medsebojno sodelovati strokovnjaki iz različnih poslovnih področij v podjetju, po potrebi pa se morajo vključiti tudi zunanji strokovnjaki. Zunanji strokovnjaki se največkrat posvetijo napovedovanju prihodnjega obnašanja kupcev, ki ga predvidijo z izdelavo podrobnih tržnih raziskav.

Rezultat slednjega koraka je prikaz vrednosti in časa medsebojnih vplivov aktivnosti našega podjetja in konkurentov. Ko se poslovodstvo odloča o strategijah za prihodnost, ki bodo vplivale na konkurenčni položaj podjetja, je najpomembnejši ta korak (Kolar, 2003, str. 84).

4. Podajanje informacij in predlogov poslovodstvu

Zadnji korak v računovodstvu življenjskega cikla proizvoda je podajanje informacij in predlogov poslovodstvu. V tem koraku strateško računovodstvo poda poslovodstvu strjene informacije in predloge.

Končni izdelek tega koraka je poročilo, ki vsebuje:

- rezultate posameznih stopenj računovodstva življenjskega cikla proizvoda (tabele in slike, ki izvirajo iz posameznih korakov računovodstva življenjskega cikla proizvoda),
- grafično predstavitev informacij o življenjskem ciklu proizvoda,
- grafično predstavitev zbranih in ocenjenih informacij o konkurenčnih izdelkih;
- grafe in preglednice medsebojnih vplivov življenjskih ciklov proizvodov;
- opisno razlago informacij in podatkov, ki vključuje tudi zastavljene cilje, omejitve in predpostavke računovodstva življenjskega cikla proizvoda;
- predloge za izboljšanje konkurenčnega položaja proizvoda v prihodnosti.

Ko ta končni izdelek (poročilo) prejme poslovodstvo, mu to olajša sprejemanje odločitev o prihodnji strategiji podjetja, o uvedbi morebitnega novega izdelka v proizvodni program ali pa mu je v pomoč pri pozicioniranju novega ali že obstoječega proizvoda na trgu. Pomaga tudi ugotoviti, v kateri fazi življenjskega cikla je izdelek in kakšni trženjski prijemi bodo potrebni oziroma primerni, da se bo v posamezni fazi življenjskega cikla iz določenega proizvoda pridobilo čim večji donos.

7.3 POGOJI ZA USPEŠNO IN UČINKOVITO STRATEŠKO RAČUNOVODENJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA

Zaradi tega, ker je računovodenje življenjskega cikla proizvoda zelo zapleteno in je potrebno kombinirati podatke in znanja iz različnih področij in od različnih ljudi, je za uspešnost in uporabnost tega dela finančnega računovodstva nujno potrebno, da so izpolnjeni določeni pogoji.

Ti pogoji so:

- celoten proces mora voditi in nadzirati računovodja;
- podjetju, ki si želi imeti računovodstvo življenjskega cikla proizvoda žal ni na voljo programska oprema, ki bi bila razvita posebej za ta del računovodstva, zato mora posodobiti obstoječo programsko opremo, ki bo omogočala analize, zahtevane s strani računovodstva življenjskega cikla proizvoda;

- vsi ljudje, ki so vključeni v računovodenje življenjskega cikla proizvoda, morajo poznati vse cilje, način dela in biti strokovno podkovani in izkušeni na področjih, za katere so zadolženi v tem procesu. Pripravljeni morajo biti tudi na timsko delo in sodelovanje;
- najpomembnejše pa je, da ima računovodstvo življenjskega cikla proizvoda popolno podporo in razumevanje posloводства in lastnikov podjetja.

Seveda pa morajo obstajati potrebe posloводства po informacijah o življenjskem ciklu proizvoda, obstajati morajo konkurenčni izdelki, izvedene morajo biti trženjske raziskave, ki pomagajo opredeliti prihodnje nagibe potrošnikov izdelka in obstajati mora širok spekter zanesljivih podatkov, ki so pomembni pa analize v okviru računovodstva življenjskega cikla proizvoda (Kolar, 2003, str. 88).

7.4 PREDNOSTI IN POMANJKLJIVOSTI RAČUNOVODENJA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA PROIZVODA

V vsaki stvari najdemo tako prednosti kot tudi pomanjkljivosti in računovodstvo življenjskega cikla proizvoda v tem ni nobena izjema.

Najprej pogledjmo prednosti, ki so:

- posloводство podjetja lažje, uspešnejše in učinkoviteje obvladujejo dolgoročni konkurenčni položaj podjetja, saj jih računovodstvo življenjskega cikla proizvoda pravočasno informira, kdaj morajo proizvod spremeniti, zamenjati ali uporabiti drugačne tržne prijeme;
- na podlagi analize količinskih informacij se lahko sprejemajo ustrezne odločitve na strateški ravni posloводства podjetja, ki zagotavljajo podjetju dolgoročen konkurenčni položaj;
- zaposleni, udeleženi pri procesu računovodstva življenjskega cikla proizvoda, sodelujejo med seboj. Zaradi tega se poveča povezanost zaposlenih iz različnih področij v podjetju;
- računovodstvo življenjskega cikla proizvoda spremlja določen izdelek ne samo po posameznih obdobjih temveč skozi celotno življenjsko dobo. Upošteva od stroškov raziskav in razvoja, do stroškov aktivnosti, ki se izvajajo ob izločitvi izdelka iz proizvodnje;

- računovodstvo življenjskega cikla proizvoda poda dobičkonosnost izdelka skozi njegovo celotno življenjsko dobo, ne samo v posameznem obdobju, zato se ugotovi resničen doprinos k poslovni uspešnosti podjetja;
- računovodstvo življenjskega cikla proizvoda vključuje tudi učinek učenja, ki ga predstavlja krivulja izkušenj;
- dobimo tudi informacije o fazi življenjskega cikla izdelka, tako da poslovodstvo lažje ugotovi, katere aktivnosti povzročajo stroške v določeni fazi in so na te aktivnosti bolj pozorni;
- tržniki dobijo informacije o tem, katere proizvode naj uvajajo, katere obdržijo in katere naj izločijo iz proizvodnega programa podjetja;
- nenazadnje spodbuja poslovodstvo in zaposlene, da vsakodnevno spremljajo konkurente in njihove aktivnosti ter nenehno stremijo k izboljšavam v poslovanju.

Kot vidimo, se prednosti računovodenja nanašajo predvsem na področje zagotavljanja informacij kot podlago za sprejemanje strateških odločitev, s katerimi poskuša poslovodstvo zagotoviti čim boljše poslovanje podjetja. Prave strateške odločitve so odločilne za dolgoročno pozitivno poslovanje in se ne osredotočajo na kratkoročno dobičkonosnost. V tistih podjetjih, kjer si poslovodstvo, bodisi zaradi lastnega interesa (nagrajevanje) bodisi zaradi pritiska lastnikov, postavi kot najpomembnejši cilj kratkoročne poslovne rezultate, se zna zgoditi, da v nekaj naslednjih letih zaide v krizo.

Pomanjkljivosti pa lahko najdemo v tem, da:

- računovodstvo življenjskega cikla proizvoda zahteva veliko različnih znanj, s čimer so povezani veliki stroški izobraževanja in usposabljanja ljudi, ki bodo sodelovali v projektu;
- zahteva veliko časa, posebej če želimo računovodstvo življenjskega cikla proizvoda izvajati na vseh treh ravneh;
- je potrebno veliko podatkov, ki so shranjeni na različnih mestih v podjetju, nekatere pa morajo priskrbeti tudi zunanji izvajalci;
- so podatki o konkurentih velikokrat težko preverljivi, zato je njihova verodostojnost včasih vprašljiva;
- je računovodstvo življenjskega cikla proizvoda sicer prisotno že kar nekaj desetletij, predvsem kot teorija, vendar pa njegovega razvoja računovodska stroka ni podpirala,

zato o njem poslovanja v podjetjih niso dovolj informirani in ga ne uvajajo kot del poslovnega računovodstva;

- se računovodstva življenjskega cikla proizvoda ni razvijalo, zato ima danes še veliko pomanjkljivosti in ga je potrebno dopoljevati, to pa zahteva čas in stroške;
- programska oprema v podjetjih ne podpira računovodstva življenjskega cikla proizvoda, zato mora podjetje za uvedbo tega procesa nabaviti novo, zmogljivejšo programsko opremo, kar povzroči še dodatne stroške. Hkrati se mora podjetje preusmeriti od vlaganja v informacijsko tehnologijo k oblikovanju informacij (Hočevar, 2003, str. 21);
- je računovodstvo življenjskega cikla proizvoda le eden od načinov strateškega računovodstva za pomoč pri optimiranju poslovanja na strateški ravni podjetja, zato je potrebno ugotoviti, ali je morda kateri drugi način primernejši in stroškovno učinkovitejši;
- je v nekaterih primerih težko razlikovati blagovno znamko od izdelka, zato je tudi težko ugotoviti medsebojni vpliv med tema dvema postavkama na krivulji življenjskega cikla izdelka;
- na krivuljo življenjskega cikla proizvoda vpliva veliko število različnih dejavnikov, med katerimi niso vsi vnaprej opredeljeni, temveč so nekateri odvisni od mnogih okoliščin v prihodnosti. To pomeni, da ocena krivulje življenjskega cikla proizvoda in z njo povezane strategije niso popolnoma zanesljive, temveč obstaja določeno tveganje, da se bodo ti parametri obnašali drugače od predvidenega in bo potrebno strategije spremeniti.

Pomanjkljivosti pa najdemo predvsem v dokaj velikem obsegu stroškov, ki jih zna računovodenje življenjskega cikla proizvoda povzročiti. To je posledica velikega obsega podatkov, potrebnih za dobro in uporabno končno poročilo in posledično veliko angažiranost zaposlenih v podjetju, pa tudi zunanjih sodelavcev.

Vendar pa je lahko računovodstvo življenjskega cikla proizvoda zelo koristno za uporabnike, ki sprejemajo strateške odločitve, zato je vredno razmisliti o njegovi vpeljavi v podjetje. Kdo pa bo uporabnik teh informacij pa je odvisno od namena in ciljev, zastavljenih v začetku procesa. Največ koristi pa imajo poslovanje na strateški ravni poslovanja in zaposleni, ki se ukvarjajo s trženjem proizvodov (Kolar, 2003, str. 86-87).

8 SKLEP

Bistvo dolgoročnega obstoja in uspešnega poslovanja podjetja je v tem, da poslovodstvo sprejema prave strateške poslovne odločitve in s tem zagotovi podjetju ugoden konkurenčni položaj na trgu in doseganje dobičkonosnega poslovanja. Zato morajo imeti poslovodje na razpolago čim več različnih informacij iz različnih virov, ki jim pomagajo pri sprejemanju pravih odločitev.

Ena od možnosti poslovodstva za zagotovitev informacij, ki obsegajo analize podatkov iz vseh področij v podjetju in tudi izven podjetja je, da vzpostavijo v podjetju službo strateškega računovodstva.

Strateško računovodstvo spremlja in obdeluje podatke iz različnih oddelkov v podjetju, tako vrednostne kot količinske, v svoje analize pa vključuje tudi informacije, pridobljene s pomočjo zunanjih sodelavcev; to so informacije o trgu in njegovem obnašanju v prihodnosti in pa podatki o vplivu konkurentovih izdelkov na izdelke njihovega podjetja.

Eno od področij, za katero strateško računovodstvo zbira in obdeluje podatke, je tudi področje računovodenja življenjskega cikla proizvoda. V tem segmentu poskuša ugotoviti, v kateri fazi življenjskega cikla proizvoda se določen izdelek nahaja in katere aktivnosti bodo v tisti fazi pripomogle k izboljšanju prodaje in konkurenčnega položaja izdelka ter kateri stroški v tisti fazi zmanjšujejo dobičkonosnost izdelka in jih je potrebno optimizirati. Te informacije so v pomoč ne samo poslovodstvu, temveč tudi prodajnemu oddelku v podjetju, saj na podlagi ugotovitve faze življenjskega cikla proizvoda lažje opredelijo trženjske strategije v prihodnjem obdobju.

Čeprav je strateško računovodenje življenjskega cikla proizvoda zelo obsežno ter lahko povzroči velike stroške in zahteva tudi veliko sodelovanja zaposlenih iz različnih področij v podjetju, lahko v veliki meri pomaga podjetju in njegovemu poslovodstvu, da sprejme pravilne strateške odločitve ob pravem času in na ta način zagotovi obstoj in celo izboljšanje poslovanja podjetja. Tako hkrati prepreči tudi morebitne velike stroške, ki bi nastali zaradi napačnih odločitev in odpravljanja posledic le-teh.

V praksi se sicer računovodenje življenjskega cikla proizvoda zelo redko pojavi, menim pa, da bi morali o njem razmisliti predvsem poslovodje večjih podjetij, ki na trgu nastopajo z ozkim asortimanom izdelkov, saj morajo s prodajo majhnega števila proizvodov zagotoviti obstoj podjetja in lahko le z eno napačno odločitvijo ogrozijo dolgoročnost njegovega poslovanja.

LITERATURA

1. Čadež Simon: Pomen računovodskih informacij za doseganje strateških ciljev slovenskih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 106 str.
2. Čeman Zurifa: Računovodske informacije za strateško odločanje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 43 str.
3. Dhalla Nariman, Yuspeh Sonia: Forget the Product Life Cycle Concept, Harvard Business Review, Boston, 54(1976), 1, str. 102-112.
4. Gulin Darja: Analiza prodajnega sortimenta s poudarkom na podjetju Meblo Nova Gorica. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1990. 62 str., 2 pril.
5. Hočevar Marko: Kako izboljšati računovodske informacije za poslovno odločanje. IKS, Ljubljana, 30(2003), 9, str. 14-27.
6. Ittner Christopher D., Larcker David F., Randall Taylor: Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. Accounting, Organizations and Society, Oxford, 28(2003), 7/8, str. 715-741.
7. Kolar Iztok: Strateško računovodstvo. Ljubljana : Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2003. 223 str.
8. Kotler Philip: Upravljanje marketingom: analiza, planiranje i kontrola. Zagreb : Informator, 1988/1989. 814 str.
9. Kotnik Drago: Prodajna politika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1975. 386 str.
10. Levitt Theodore: Thinking about management. New York : The Free Press, 1991. 154 str.
11. Mladovan Miran: Analiza življenjskega cikla skupine proizvodov iz prodajnega sortimenta DO Salonit Anhovo. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta Boris Kidriča, 1986. 64 str.
12. Novak Miha: Razvoj informacijskega sistema računovodstva v podjetju Klik d.o.o. z uporabo metodologije tabelarni razvoj aplikacije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 44 str.
13. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
14. Sfiligoj Nada: Marketinško upravljanje. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1993. 157 str.
15. Smrkolj Ksenja: Analiza življenjskega cikla za nekatere proizvode DO Energoinvest varnost. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta Boris Kidriča, 1985. 85 str.
16. Štrajhar Barbara: Analiza življenjskega ciklusa izdelka (primer ofsetne gumene obloge). Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 61 str.
17. Vasiljev Stevan: Životni cikel proizvoda – za ili protiv. Marketing, Zagreb, 18(1987), 3, str. 117-120.
18. Vehovec Urška: Analiza sistema merjenja v Tosami. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 49 str.