

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PROCES RAZVOJA NOVIH IZDELKOV
V STEKLARNI ROGAŠKA**

Ljubljana, avgust 2003

MATIJA NOVAK

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom

_____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA IN PANOGE	2
2.1. PREDSTAVITEV PODJETJA	2
2.1.1. Nastanek in razvoj podjetja	2
2.1.2. Podjetje danes	3
2.1.3. Proizvodni program	4
2.1.4. Razvoj novih izdelkov v Steklarni Rogaška	4
2.2. PREDSTAVITEV STEKLARSKE PANOGE.....	6
2.2.1. Razvoj steklarstva	6
2.2.2. Značilnosti steklarske panoge danes.....	7
2.2.3. Konkurenca	8
3. RAZVOJ NOVEGA IZDELKA	9
3.1. OPREDELITEV NOVEGA IZDELKA	9
3.2. POMEN RAZVOJA NOVIH IZDELKOV	11
3.3. PROCES RAZVOJA NOVEGA IZDELKA.....	14
3.4. PREDLOG MODELA PROCESA RAZVOJA NOVIH IZDELKOV	17
3.4.1. Iskanje in zbiranje idej	18
3.4.2. Ocenjevanje idej	19
3.4.3. Razvijanje koncepta	20
3.4.4. Poslovna analiza	21
3.4.5. Razvijanje izdelka	22
3.4.6. Testiranje izdelka	23
3.4.7. Uvedba izdelka na trg	24
4. KVALITATIVNA RAZISKAVA RAZVOJA STEKLENIH IZDELKOV	25
4.1. CILJI RAZISKAVE	25
4.2. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	26
4.3. METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	26
4.4. ČASOVNI OKVIR IN POTEK RAZISKAVE	27
4.5. REZULTATI RAZISKAVE – RAZVOJ STEKLENIH IZDELKOV V PODJETJU	28
4.5.1. Pomen razvoja novih izdelkov	28
4.5.2. Značilnosti novo razvitih izdelkov	28
4.5.3. Dejansko stanje razvoja novih izdelkov v Steklarni Rogaška	29
5. PRILAGOJEN IN IZBOLJŠAN MODEL RAZVOJA	32
5.1. PRILAGOJEN IN IZBOLJŠAN MODEL.....	32
5.1.1. Iskanje in razvijanje idej	33
5.1.2. Ocenjevanje idej	33
5.1.3. Razvijanje koncepta s poslovno analizo	34
5.1.4. Razvijanje izdelka	34
5.1.5. Testiranje izdelka	35
5.1.6. Začetek prodaje.....	35
6. SKLEP.....	36
7. LITERATURA.....	38
8. VIRI	39

Priloge

1. UVOD

Podjetja dandanes poslujejo v vedno bolj kompleksnem, nemirnem in naglo spreminjajočem se okolju. Prihodnost postaja vse bolj negotova. Zato morajo biti podjetja pozorna na spremembe v svoji okolici in se nanje pravilno ter predvsem pravočasno odzivati. Pri tem imajo še posebej pomembno vlogo novi izdelki. Razvijanje in uvajanje vedno novih izdelkov, ki jih kupci želijo, je najbolj učinkovita pot za uspešno poslovanje podjetja. Podjetje si želi zagotoviti uspešno prodajo, zato mora izdelke, katerih življenjski cikel se izteka oz. jim upada prodaja, nadomestiti z novimi ali izboljšanimi. Seveda pa novi izdelki niso pomembni samo za uspešno prodajo, od njih je vse bolj odvisen tudi sam obstoj podjetja. Vendar pa novim izdelkom (predvsem popolnim novitetam) uspeh ni vnaprej zagotovljen, saj je pri razvoju novih izdelkov vedno prisotno določeno tveganje.

Kot proizvajalec kvalitetnih kristalinskih in kristalnih izdelkov sodi Steklarna Rogaška v svetovnem merilu med pomembnejše proizvajalce oz. v sam vrh srednjega razreda, z mnogimi skupinami izdelkov pa posega tudi v najvišje razrede. V več kot 75-letnem razvoju je uspela pridobiti eno vodilnih vlog v proizvodnji visoko-kvalitetnih izdelkov iz kristala in kristalina. Za uspešno prodajo je odločilnega pomena odličen posluš za potrebe trga in sposobnosti za uresničitev le-teh. Poleg dobro organiziranega oblikovalskega oddelka (in posledično ustrezno razvitih služb za realizacijo) je izrednega pomena torej tudi ustrezno usposobljena prodajna služba.

Namen diplomskega dela je podati predlog modela razvoja novih izdelkov, ki bi ustrezal specifičnosti steklarske industrije oz. podjetju, in podati predloge za izboljšave v posameznih fazah razvoja novih izdelkov.

Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja, vrzeli med teoretičnim modelom in dejanskim stanjem ter pridobljenih primarnih podatkov bom torej podal nov, izboljšan in prilagojen model, ki bi ga lahko uporabili v Steklarni. Na podlagi ugotovljenih vrzeli in slabosti bom prav tako predlagal, kaj bi bilo v posamezni fazi razvoja potrebno odpraviti oz. izboljšati. Predlagane izboljšave bodo omogočile bolj učinkovit proces razvoja novega izdelka in s tem pripomogle k večji poslovni uspešnosti podjetja.

Diplomsko delo bom razdelil na šest delov. Po predstavitvi podjetja in panoge bom v tretjem poglavju predstavil teoretična spoznanja s področja razvijanja in uvajanja novih izdelkov. V četrtem poglavju bom na podlagi kvalitativne raziskave podal analizo dejanskega stanja v podjetju. V naslednjem poglavju bom na podlagi ugotovljenih vrzeli in spoznanj, pridobljenih s primerjavo dejanskega stanja s teorijo, in pridobljenih primarnih podatkov predlagal nov, izboljšan model razvoja steklarskih izdelkov. Zaključil bom s sklepnimi ugotovitvami glede razvoja novih izdelkov in podal nekatere izzivov, ki ležijo pred podjetjem v prihodnosti.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA IN PANOGE

V tem poglavju bom predstavil podjetje od njegovega nastanka do danes, njegov proizvodni program in različne pristope k razvoju novega izdelka v podjetju. Prav tako bom prikazal razvoj steklarstva skozi zgodovino in značilnosti omenjene panoge danes.

2.1. PREDSTAVITEV PODJETJA

2.1.1. Nastanek in razvoj podjetja

Steklarska dejavnost se je na naših tleh prvič pojavila v osemnajstem stoletju, in sicer v obliki manjših steklarskih delavnic – t.i. »glažut«. Zaradi lesa kot enega glavnih virov goriva so se le-te gradile predvsem ob vznožjih gozdnatih pobočij. Tako je bilo največ glažut na Pohorju in v Zasavju, zapisi pa govorijo tudi o glažutih na južni strani Boča in v Jurkloštru, ki naj bi nastali leta 1788. Le-ti veljata tudi za nekakšni predniki današnje steklarne v Rogaški Slatini. S pomanjkanjem lesa so se bile glažute prisiljene seliti ali pa prenehati z delovanjem. Ker je bilo steklarstvo v tistem času ena izmed bolj dobičkonosnih dejavnosti, so lastniki obstoječih steklarn na ozemlju takratne države pričeli razmišljati o novi steklarni, katere sedež naj bi bil v Rogaški Slatini. Poleg bližine surovin je bil glavni razlog za lokacijo v omenjenem kraju ravno njegov sloves svetovno znanega zdravilišča, kar naj bi pripomoglo k uspešni prodaji steklarskih izdelkov (<http://www.stek-rogaska.si>, 15.3.2003).

Januarja 1927 je bila na prostoru nekdanje opekarne v Rogaški Slatini ustanovljena steklarna. V novi steklarni je našlo zaposlitev 225 delavcev, katerih glavnina je prišla iz steklarne v Zagorju, ki je prenehala z delovanjem leto prej. Proizvodni program so sestavljale večinoma steklenice, vrči in kozarci v gladki, brušeni in slikani izvedbi. Leta 1936 so izdelovali že preko pet tisoč različnih izdelkov, ki so jih že tudi izvažali. Razvoj steklarne je prekinila 2. svetovna vojna, med katero je bila tudi delno uničena. Takoj po vojni se je zbralo sto nekdanjih steklarjev, ki so pričeli z obnovo. Pri tem so jim na pomoč priskočili stanovski kolegi iz steklarn v Hrastniku in Straži, ki so jim odstopili material potreben za zagon proizvodnje. Steklarna je zopet začela obratovati septembra leta 1945, zaposlitev pa je dobilo 250 ljudi. Najprej je delovala v okviru hrastniške steklarne, samostojno pa je pričela obratovati 1. julija 1947. Leto 1953 je prineslo spremembo imena. Do takrat Slovenska tovarna stekla v Rogaški Slatini je dobila ime po revolucionarju iz istega kraja. Po novem se je imenovala Steklarna Boris Kidrič Rogaška Slatina (50 let..., 1997, str. 27-28; <http://www.stek-rogaska.si>, 15.3.2003).

Leta 1950 je bila dokončana nova talilniška hala, v kateri je še istega leta pričela obratovati tudi nova talilna peč z dvanajstimi lonci. Ob hkratnem povečanju števila zaposlenih na preko 600 je to pomenilo več kot 120-odstotno povečanje proizvodnih zmogljivosti. V isti hali sta bili v letih 1959 in 1963 zgrajeni novi peči. Leta 1967 sta bili zgrajeni topilniška hala za lončene peči in oddelek za dodelavo z boljšimi delovnimi razmerami. Poseben mejnik v

razvoju steklarne predstavlja leto 1974, ko sta bili dokončani avtomatska zmesarna z ustreznimi silosi za skladiščenje surovin in brusilnica s sodobno kislinsko polirnico. Istega leta je pričela obratovati tudi brusilnica v Kozjem. Leto 1985 je bilo za Steklarno še posebej pomembno. Prišlo je namreč do temeljite modernizacije obstoječe proizvodnje: avtomatizirali so se nekateri do takrat pretežno ročni tehnološki postopki, izgrajena je bila nova plinska in električna kadna peč za taljenje stekla s proizvodnima linijama za proizvodnjo pihanih in stiskanih steklenih izdelkov, nekvalitetno tekoče gorivo je zamenjal sprejemljivejši zemeljski plin. Vse to je omogočilo izboljšanje delovnih pogojev, nadaljnjo zaposlitev skoraj petsto novih delavcev in povečanje kapacitet, kar je omogočilo podvojitev proizvodnje kristala. Zadnja velika tehnološka pridobitev je nova električna peč, ki je bila predana namenu leta 2002. (50 let..., 1997, str. 13-14; <http://www.stek-rogaska.si>, 15.3.2003).

2.1.2. Podjetje danes

Steklarna Rogaška je organizirana kot delniška družba, katere večinski lastnik je Rogaška Crystal Družba Pooblaščenka. Zaposluje preko 1000 delavcev, ki imajo večinski delež v krovnem podjetju. V okviru sistema Rogaška Crystal deluje Steklarna Rogaška kot eno izmed odvisnih podjetij. Sodobno organizirano podjetje je danes eno večjih v regiji, tesno povezano z okolico in nosilec razvoja v teh krajih.

Steklarna je že dolga leta s pretežnim deležem proizvodnje usmerjena v izvoz na najzahtevnejše zahodne trge, zadnja leta pa ta delež že presega 90%. Potrebno je poudariti, da večino prodaje še vedno predstavlja prodaja za tuje naročnike (t.i. »private label bussines«), čeprav zadnja leta pridobiva na pomenu tudi prodaja lastne blagovne znamke Rogaška Crystal (Gruškovnik, 2002, str. 11).

V podjetju se zavedajo, da so ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti na svetovnem trgu vlaganja v posodobitev tehnološko – proizvodnega procesa, vlaganja v razvoj lastnega znanja, razvijanje sposobnosti in poudarjanje inovativnosti v vseh fazah proizvodnje. Rast podjetja dosegajo (<http://www.stek-rogaska.si>, 15.3.2003):

- z vlaganji v napredno, sodobno okoljsko tehnologijo in inovativnostjo v vseh fazah poslovanja
- z uveljavljanjem lastnih smernic v oblikovanju stekla
- z negovanjem in nadgrajevanjem veščin pri obdelavi stekla
- z vrhunskim strokovnim znanjem
- s partnerstvom z uglednimi kupci v veleprodaji
- in z utrjevanjem blagovne znamke Rogaška Crystal v maloprodaji

Steklarna Rogaška spada med večje slovenske izvoznike. Tekom let je podjetje postalo celo največji slovenski izvoznik v ZDA. Trenutna situacija na trgu ni rožnata. Razumljivo je, da globalna recesija podjetju ne prizanaša, to še posebej velja za trg v ZDA (11. september 2001 je pomenil še dodatno poglobitev recesije, ki se je začela že spomladi istega leta). Kljub temu

obstajajo pozitivni obeti za naprej. Ob pričakovanem okrevanju globalnega gospodarstva ni razloga, da v prihodnost ne bi zrl z optimizmom. Vizija podjetja je doseči eno vodilnih mest med evropskimi steklarnami in se postaviti ob bok najuglednejšim svetovnim blagovnim znamkam za steklene izdelke vrhunske kakovosti (<http://www.stek-rogaska.si>, 15.3.2003).

2.1.3. Proizvodni program

Kot proizvajalec stekla sodi Steklarna Rogaška v svetovnem merilu med pomembnejše proizvajalce kvalitetnih kristalnih in kristalinskih izdelkov, s katerimi posega v sam vrh srednjega razreda, z mnogimi segmenti proizvodnje pa posega tudi v najvišje razrede. Gre za kvalitetni vrsti stekla, ki ju odlikuje prosojnost, čistost in kvalitetna barva.

Kristal se v angleškem jeziku imenuje »full-lead crystal«, v nemškem »echtes Bleikristal« in dobeseden prevod bi pomenil svinčeno steklo. Da lahko nosi omenjen naziv, mora vsebovati namreč najmanj 24% svinčevih oksidov. Kristalno steklo se zaradi vsebnosti svinca loči od ostalega stekla po naslednjih lastnostih (Kaj naj..., 1997, str. 5):

- je težje, ker vsebuje svinec
- je mehkejše in zato primernejše za obdelavo, predvsem brušenje
- ko je zbrušeno in polirano lomi svetlobo – tvori mavrični spekter barv
- njegov zvok ima karakteristični poln, metalni zven

Steklarna Rogaška ponuja široko paleto steklenih izdelkov iz kristala pa tudi kristalina. Proizvodni program zajema najrazličnejše variante naslednjih osnovnih skupin izdelkov:

- svinčeno brušeno in gladko steklo – kristal:
 - darilni program (vaze, sklede, svečniki, pepelniki)
 - barski program
 - program kelihov
 - izdelki unikatne proizvodnje in gravure
- izdelki iz kristalina:
 - program kelihov
 - program steklenic in vrčev
 - darilni program

Leta 1998 je Steklarna pričela razvijati lastno blagovno znamko Rogaška Crystal, ki zavzema vse pomembnejše mesto v deležu prodaje. Rogaška Crystal tako danes ni le naziv krovnega podjetja skupine, temveč tudi sinonim za vrhunske kristalne izdelke iz Rogaške Slatine. Njena prodaja zadnja leta vseskozi narašča. Njen delež je tako v letu 2001 že presegel 30% skupne prodaje (Koražija, 2002, str. 18).

2.1.4. Razvoj novih izdelkov v Steklarni Rogaška

Že na začetku je potrebno opozoriti, da je Steklarna vedno proizvajala zelo široko in pestro paleto izdelkov, med katerimi je bilo vsako leto približno četrtnina novih izdelkov. To pomeni,

da je bilo podjetje v preteklosti, še bolj pa zdaj, zelo dovzetno za razvoj novih izdelkov, saj to pomeni zelo pomembno prvino konkurenčnosti. Ko govorimo o novih steklenih izdelkih, mislimo na oblikovalsko nove nianse. Novosti se iščejo v obliki, dekoraciji in vzorcih dekorja.

V steklarski panogi si danes človek težko zamisli kaj novega, saj je uporabnost bolj ali manj vnaprej določena. Ta je delno pogojena z dolgo zgodovino steklarstva, ko so bili že v preteklosti opredeljeni osnovni nameni uporabe: vrči, kelihi, kasneje še steklenice, okrasni izdelki... Že ob nastajanju prvih steklarskih izdelkov je veljalo načelo združevanja uporabnosti in estetike. Tudi pri razvoju novih izdelkov ne gre pričakovati kakšnih revolucionarnih novosti. Zadnja leta spadajo med novosti v proizvodnem programu Steklarne Rogaška okvirji za slike, kristalne ure, obtežilniki za papir, ročke za kljuke. To so nove namembnosti stekla, ki jih prej ni bilo.

V podjetju obstajajo štiri pristopi k razvoju novih izdelkov:

- razvoj izdelka na osnovi kupčeve zamisli
- razvoj izdelka in njegova prodaja
- razvoj in delitev
- razvoj in lastno trženje

▪ **razvoj izdelka na osnovi kupčeve zamisli**

Gre še vedno za pomemben del obsega poslov, ki jih Steklarna pridobi na ta način, da za tujega naročnika kupca po njegovem predlogu, ideji, vzorcu ali modelu razvije nov izdelek. Takšen način ni neobičajen tudi za nekatere velike proizvajalce iz zahodnih držav. Praviloma naročnik oz. kupec pozna nabavni trg (proizvajalce) in se usmeri k tistemu, od katerega pričakuje najprimernejši izdelek po kakovosti za ceno, ki jo je pripravljen plačati. Praviloma gre že v začetku za dokaj podrobne dogovore glede cene, kakovosti, količin, potrebnih investicij v orodja. Gre za način dela, ki nosi najmanj tveganja za Steklarno, če zna pravilno oceniti in predvideti vse značilnosti takšnih poslov.

▪ **razvoj izdelka in njegova prodaja**

Steklarna je vedno razvijala in proizvajala široko paleto izdelkov za najzahtevnejše zahodne trge. Te zahteve trga so ji bile vedno vodilo, zato je razvila ustrezne sposobnosti in kapacitete za razvoj novih izdelkov. Ker je predvsem zadnja leta razvila več novih izdelkov kot jih je lahko samostojno tržila, se je spontano izoblikovala politika ponujanja dela novorazvitih izdelkov, skupin izdelkov in konceptov kupcem iz medorganizacijskega trga.

▪ **razvoj in delitev**

Ob veliki produkciji "novosti" se poraja tudi naslednja dilema, ki je ob razvoju novih tehnologij vse bolj prisotna: kako za atraktiven nov izdelek oz. skupino izdelkov pridobiti potrebna sredstva za investiranje v orodja, tehnologijo in pri tem doseči tiste optimalne ali vsaj minimalne proizvodne količine, ki še zagotavljajo tržno sprejemljivo ceno. Steklarna je

tako zadnja leta ponudila najpomembnejšim partnerjem možnost delitve novih izdelkov in trgov ter na takšen način prišla tudi do ustrezne lastne kolekcije, ki je brez tovrstnega sodelovanja ne bi mogla razviti. Istočasno pa do novih izdelkov na cenejši način pride tudi partner, ki je na ta način nekako »vezan« na Steklarno.

▪ razvoj in lastno trženje

Gre za najvišjo stopnjo razvoja glede na zahtevnost in rizike, ki jih ima Steklarna. Zato naj bi v to skupino sodili res najboljši izdelki – tako po oblikovanju kot razmerju med kakovostjo in ceno. Na področju izdelkov, kjer niso potrebna velika vlaganja v orodja, tehnologijo in trženje, je tovrsten način dokaj prisoten, dosti težje pa je ta kriterij doseči pri tehnološko in investicijsko zahtevnih novih izdelkih oziroma kolekcijah novih izdelkov. Zagotovo pa gre za tisto vrsto razvoja, ki vse bolj pridobiva na pomenu in omogoča večjo prepoznavnost izdelkov in blagovnih znamk Steklarne.

Razen prvega načina razvoja novega izdelka, ko nekdo pride praviloma že z izdelanim konceptom, se ostali načini prodaje bistveno ne razlikujejo. Predpogoj za uspeh je v vsakem primeru dober izdelek po primerni ceni. Zaradi hitrosti razvoja, vse krajših življenjskih ciklov in nasičenosti trga so se omenjeni načini razvoja izdelka pokazali kot primerni, saj omogočajo, da tisti, ki mu Steklarna ponudi gotov koncept, relativno poceni pride do dobrega novega izdelka oz. kolekcije, Steklarna in izbrani partner pa si takšno novost ceneje razdelita.

2.2. PREDSTAVITEV STEKLARSKE PANOGE

2.2.1. Razvoj steklarstva

Človek bi naj uporabljal steklo že pred približno 6000 leti. Toliko naj bi bili namreč po oceni strokovnjakov stari biseri, najdeni v starih egipčanskih grobnicah. Do stekla naj bi ljudje prišli povsem naključno. Med mešanjem različnih snovi naj bi se enkrat zmešale kremenčeve in alkalne snovi, posledica česar je bila nekakšna steklena tvorba. Ker pa pri nastajanju mase ni bilo dovolj vroče, takratno steklo ni bilo prosojno, temveč motno. Nekaj tisoč let kasneje so ljudje že znali oblikovati steklene posode različnih umetniških oblik in jih okraševati z različnimi barvnimi vložki. Čeprav je bilo pridobivanje stekla skrbno varovana skrivnost, v začetku le v domeni Egipčanov, pa se je to znanje sčasoma razširilo na celotni Bližnji Vzhod. Šele s prihodom Rimljanov na to območje je steklo postalo dostopno tudi Evropi. Steklo je bilo v tistih časih izjemno drago, stekleni vrč je bil celo dražji od zlatega. Kljub temu, da je v tem času tehnika obdelovanja stekla močno napredovala, pa steklo še vedno ni bilo takšno, kot ga poznamo danes. V 1. stoletju n.š. pa je bila obdelava stekla že poznana tudi v osrčju današnje Nemčije, od koder se je prenesla v današnjo Češko in Anglijo. V času Bizanca je bilo steklo največkrat uporabljeno v obliki mozaikov, ki npr. krasijo tudi cerkev sv. Sofije v Carigradu. Sicer pa je oblikovanje stekla doseglo svoj vrhunec na otoku Murano v Benetkah, ki še danes slovi po vrhunskih stvaritvah steklarskih mojstrov (50 let..., 1978, str. 10).

Za uspešno proizvodnjo stekla so potrebne posebne sestavine, zato se je steklarska obrt lahko razvijala le tam, kjer so bile le-te na voljo. Potrebni materiali so bili (čim bolj čist) kremenčev pesek, apnenec, bukov les in glina. Peč je bila zgrajena iz gline, v njej pa so bili lonci, prav tako iz istega materiala. V ognjišču peči so najprej žarili kose kremenca in jih nato polivali z vodo, da so se začeli drobiti – nastajal je kremenčev pesek. Za talilo so uporabljali kalijeve snovi, ki so jih pridobivali iz luženja pepela določene vrste lesa. Najbolj primerna vrsta lesa je bila bukev, ker vsebuje največ kalijevih spojin. Omenjene sestavine je bilo moč najti tudi na naših tleh, kar je omogočilo nastanek prvih glažut pri nas (50 let..., 1978, str. 10).

2.2.2. Značilnosti steklarske panoge danes

Kot v vseh panogah tudi v steklarstvu razvoj novih izdelkov narekuje dogajanje na trgu oz. dejavnost konkurence. Posebnosti, ki so trenutno značilne za steklarski trg po svetu, podajam v naslednjih točkah:

- izjemen tehnično-tehnološki napredek
- presežne kapacitete v svetu
- velika konkurenca
- modni trendi

Za zadnjih 30 let je značilen naravnost revolucionaren napredek v tehniki in tehnologiji izdelovanja stekla. Pihalni avtomati, stiskalnice, injekcijske stiskalnice, feedri - so samo nekatere od novosti, ki so vse bolj izpopolnjene in ponujajo možnost izdelovanja visokokakovostnih izdelkov, ki se lahko primerjajo s prejšnjo ročno proizvodnjo (Vem, 2000). Značilnosti tovrstne avtomatske proizvodnje so relativno velike serije in velika vlaganja v orodja in razvoj.

Presežne kapacitete so posledica nekoliko prevelikih pričakovanj, ki naj bi za tovrstne izdelke pomenil prehod v novo tisočletje. Pravzaprav so nekateri proizvajalci želeli izkoristiti kot prehod obe leti, 2000 in 2001. Žal so bila pričakovanja prevelika in svetovna steklarska proizvodnja je po mileniumski eksploziji zašla v recesijo. To še posebej velja za trg ZDA, ki je daleč najpomembnejši trg za kristalno steklo za vse pomembnejše proizvajalce, pa naj tja prodajajo pod lastno blagovno znamko ali preko grosistov oz. drugih kanalov. Zaradi posledic recesije so že ugasnile številne peči po evropskih steklarnah (Grušovnik, 2002, str. 11).

Velika konkurenca je na vseh zahodnih trgih za vse izdelke in storitve pravilo, ki velja brez izjeme tudi za izdelke iz stekla oz. kristala. To še posebej velja za zadnja leta, saj je trg preplavila konkurenca vzhodnoevropskih steklarn, ki zaradi delne izgube ruskih in daljnovzhodnih trgov poskušajo osvojiti zahodne trge. Zadnja recesija, ki je zajela steklarsko panogo, pa ima še posebej močan vpliv na padanje splošne ravni cen in izjemen pritisk na proizvajalce (Grušovnik, 2002, str. 11). Steklarska proizvodnja je nekoliko specifična tudi glede tehnologije. Talilni agregati in peči imajo večletno življenjsko dobo in jih ni mogoče kar tako izključiti in znova aktivirati, saj praviloma delujejo neprekinjeno.

V proizvodnji izdelkov iz kristala, predvsem v kategorijah kvalitetnejših izdelkov, so poleg izdelkov z daljšo življenjsko dobo značilni tudi določeni modni trendi, ki jih narekujejo vodilne blagovne znamke. Tovrstni trendi so vodilo tudi ostalim proizvajalcem (Polik, 2003). V kriznih obdobjih je novosti praviloma še več. Pogosto ne gre le za novosti, temveč tudi za reinterpretacije starih slogov in izdelkov. Steklarska industrija predstavlja veliko novosti.

2.2.3. Konkurenca

Potrebno je poudariti, da gre pri steklarstvu za tradicionalno panogo, katere korenine v Evropi segajo v pozni srednji vek. Danes gre pri kristalnem steklu za relativno stabilen trg, ki ne raste. Zato si je potrebno prostor izboriti z novostmi in izboriti tržni delež na račun konkurentov.

Steklarna Rogaška se sooča s konkurenco na **mednarodnem** in **domačem** trgu. Ker je podjetje izrazito izvozno usmerjeno, se s konkurenco sooča predvsem na mednarodnem trgu. Omenjena konkurenca v glavnem izhaja iz evropskih dežel, kjer je steklarstvo tudi najbolj razvito. Nadalje moramo ločiti omenjeno konkurenco na neposredno in posredno.

Med **neposredno** konkurenco med proizvajalci stekla v Evropi je potrebno na prvo mesto postaviti nemške proizvajalce, ki so več ali manj združeni pod okriljem Nachtmann Bleikristalwerke iz Bavarske in prav tako obvladujejo široko paleto izdelkov. Pomemben proizvajalec visoko-kvalitetnih strojno pihanih izdelkov iz kristalnega stekla, predvsem kelihov, je tehnološko napredna steklarna Innkristal iz Braunau v Avstriji. V zahodni Evropi so pomembni tudi proizvajalci stekla in kristala iz Skandinavije. To so Oreforst, Kosta Boda in Royal Copenhagen, združeni v podjetju Royal Scandinavia Company. Največji svetovni sistem za proizvodnjo stekla in kristala za široko potrošnjo deluje pod okriljem francoskega lastnika Durand. V okviru sistema obstaja več blagovnih znamk kot so Luminarc, Cristall D'arques, J.G. Durand. Omeniti velja še podjetje Calp, največjega proizvajalca stekla v Italiji.

Na evropskem trgu so tradicionalno prisotni tudi proizvajalci iz vzhodne Evrope. Tako se po nekaj letnem tavanju vračajo na trg združeni in močnejši češki proizvajalci, ki se zopet združujejo v okviru centralno organizirane prodaje Glassexport Liberec, pod lastništvom Porcela Glass. Čeprav je na Češkem propadlo veliko steklarn, je tam steklarska industrija še vedno močno razvita, saj ima značaj tradicionalne panoge. Podobno velja tudi za steklarne na Slovaškem in na Poljskem. Med največje steklarne na Slovaškem spadata Ledničke Rovne in Poltar, na Poljskem pa Krosno, Irena in Violeta. Steklarska industrija je podobno razvita tudi na Madžarskem, kjer je doma proizvajalec Aika Fotex (interni podatki, 2003).

Posredno konkurenco Steklarni Rogaška predstavljajo zlasti visoko-kakovostni proizvajalci steklenih izdelkov. Visoko-kakovosten proizvajalec kristalnega stekla in sinonim za steklo na ameriškem trgu je irski proizvajalec Waterford. Med vrhunske blagovne znamke kristalnega stekla uvrščamo tudi Bacaratt, Lalique, St. Louis, Daum iz Francije in Moser s Češke.

Med posredne konkurente lahko uvrstimo tudi proizvajalce nižjega kakovostnega razreda. Sem spadajo romunski in zadnja leta izjemno prodorni kitajski steklarji. Oboji so specializirani za ročno proizvodnjo kristalinskega in barvnega stekla. Poleg izjemno konkurenčnih cen in velikih človeških resursov so vse boljši tudi na področju kvalitete.

Na nek način predstavljajo določeno konkurenco tudi druge vrste in tipi izdelkov, ki služijo opremi omizja in notranje opreme (izdelki iz plastike, keramike, porcelana...). Konkurenco predstavljajo pravzaprav vsi izdelki srednjega gornjega razreda, ki se kupujejo za darila, uporabo v gospodinjstvu in opremo stanovanja dekorativne vrednosti.

Na domačem trgu predstavlja resno konkurenco Steklarni Rogaška predvsem Steklarska šola Rogaška Slatina. Ostali domači proizvajalci steklenih izdelkov (Steklarna Hrastnik, Steklarna Hrpelje, Stedek Trbovlje in Kreativ Rogaška Slatina) zaradi drugačnega proizvodnega programa ne spadajo med neposredno konkurenco (<http://www.pirs.si>, 16.3.2003).

3. RAZVOJ NOVEGA IZDELKA

V tem poglavju bom najprej podal različne opredelitve novega izdelka. Predstavil bom pomen razvoja novih izdelkov za podjetje in nekaj modelov razvoja novih izdelkov. To poglavje zajema tudi predlog modela razvoja, ki naj bi ustrezal značilnostim razvoja steklenih izdelkov in bil primeren za Steklarno Rogaška.

3.1. OPREDELITEV NOVEGA IZDELKA

Obstajajo različne opredelitve novih izdelkov in storitev. Glede na to, ali gledamo na novi izdelek z vidika stanja na trgu ali s stanja ocene elementov poslovne politike podjetja, loči Obraz (1975, str. 100) dve vrsti novih izdelkov:

- popolno noviteto
- pojav izdelka, ki je nov za podjetje, a istočasno ni popolna noviteta

Podobno opredelitev novih izdelkov je predstavil Potočnik. Kot nov izdelek na določenem trgu pojmuje tisti izdelek, ki se na njem pojavi prvič, ne glede na to, ali ga na drugem trgu že poznajo in prodajajo. Proizvodno gledano pa je nov izdelek tisti, ki je rezultat izvirnih idej, odkritij in raziskovalno-razvojnega dela podjetja ter ga le-to tudi prvo ponudi na trgu (Potočnik, 2002, str. 179).

Novi izdelek z vidika določenega podjetja naj bi bil po Rodgerju (Obraz, 1975, str. 101) tisti izdelek, ki je doživel znatne spremembe v obliki, vsebini ali embalaži, katerim porabnik pripisuje večji pomen. Ta spremenjeni izdelek naj bi se toliko razlikoval od obstoječih substitutov na trgu, da bi porabniki te spremembe opazili in zaradi njih oblikovali preferenco do določenega izdelka.

Barclay, Dann in Holroyd (2000, str. 12) na osnovi definicije Booza, Allena in Hamiltona navajajo šest osnovnih kategorij novih izdelkov:

- novi izdelki v svetovnem merilu
- nova skupina izdelkov
- novi izdelki kot dodatki k že obstoječi skupini izdelkov
- izboljšave že obstoječih izdelkov
- re-pozicionirani izdelki
- izdelki z znižanimi stroški

Zgornja kategorizacija novih izdelkov nam zelo nazorno pokaže, da obstaja več različic novih izdelkov, med katerimi je včasih težko določiti mejo. Izdelek je lahko popolnoma nov, spremenjen, izboljšan, re-pozicioniran, cenovno ugodnejši, dodatek k obstoječemu izdelku ipd. Pri nekaterih kategorijah sploh ni prišlo do dejanske spremembe samega izdelka. Nedavno izvedena študija istih avtorjev, ki je zajela preko pet tisoč razvojov izdelkov glede »novosti« izdelka, je dala naslednje rezultate.

Tabela 1: »Novosti« pri razvoju izdelkov

Stopnja razvoja	%
- Popolnoma nova kategorija	0
- Prvič na trgu v obstoječi kategoriji	2
- Znatne izboljšave v obstoječi tehnologiji	12
- Skromne/neznatne izboljšave obstoječega izdelka	86

Vir: Barclay, Dann, Holroyd, 2000, str.13.

Na podlagi omenjene raziskave in izkušenj s sodelujočimi podjetji avtorji ugotavljajo, da so ravno majhne spremembe – izboljšave izdelkov danes pravilo, velike spremembe pa prej izjema. Raziskava je pokazala, da resnično novih izdelkov na trgu danes praktično ni, saj se podjetja v večini odločajo za izboljšave obstoječih izdelkov, pa še te so skoraj neznatne (Barclay, Dann, Holroyd, 2000, str. 13).

Z vidika trženja pomeni vsak poseg na izdelku, ki znatno spremeni prejšnje lastnosti in karakteristike izdelka, novo različico oz. varianto le-tega. Pod izboljšanjem izdelka razumemo spremembe določenih lastnosti obstoječih izdelkov. Te spremembe se lahko nanašajo na izboljšanje izdelka v smislu izpopolnitve (Obraz, 1975, str. 110):

- njegovih osnovnih karakteristik (kvaliteta, izbor materiala, način izdelave, dizajn, barva)
- kvalitete in načina embalaže
- distribucije izdelka

Osnovni motiv za izboljšanje izdelka prihaja iz želje ali potrebe, da se trgu ponudi nov izdelek, ki bi bolje ali bolj popolno zadovoljil določene potrebe oz. zahteve porabnika. Vsak izboljšani izdelek z vidika trženja, še posebej z vidika prodajne strategije, v bistvu pojmuje kot »nov« izdelek podjetja (Obraz, 1975, str. 110). Ker je danes popolnih novitet na trgu

praktično zanemarljivo malo in prevladujejo raznovrstne izboljšave izdelkov, mislimo pod pojmom »novi izdelek« predvsem na slednje.

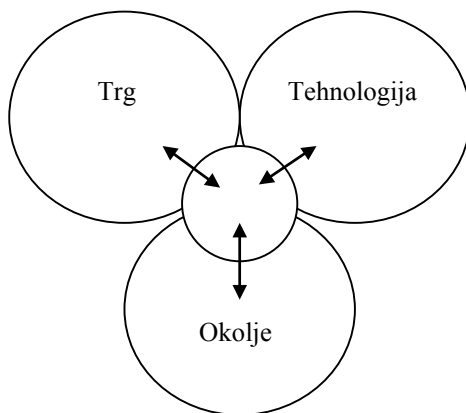
3.2. POMEN RAZVOJA NOVIH IZDELKOV

Razvoj in uvajanje novih izdelkov je značilno za vsako proizvodnjo. K temu naj bi podjetja prisilili različni dejavniki in silnice v okolju. Potočnik je kot razloge za razvoj novih izdelkov navedel naslednje dejavnike (Potočnik, 2002, str. 179):

- konkurenca
- tehnološki napredek
- zastarevanje izdelkov
- spremembe okusov in navad
- čedalje krajši življenjski cikli izdelkov

Mulej in Devetak (1985, str. 138) sta pobude za razmišljanje o inovaciji opredelila kot impulze, ki jih lahko dobimo od trga, tehnologije, ki se v svetu sproti razvija ali dopolnjuje ter od okolja v najširšem smislu besede. Te tri komponente so med seboj tesno povezane, kar prikazuje tudi slika 1.

Slika 1: Impulzi za inovacijo izdelka



Vir: Devetak, Mulej, 1985, str. 138.

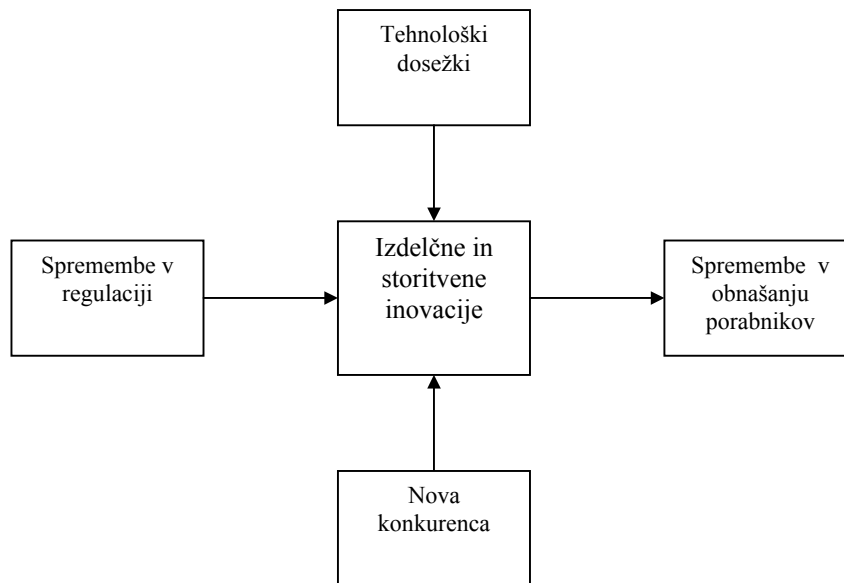
Omenjena avtorja posebno pozornost posvečata impulzom, ki izvirajo s trga, ki naj bi se porajali zaradi več razlogov (Devetak, Mulej, 1985, str. 138):

- ponudbe konkurence novih ali inoviranih izdelkov
- vsakodnevnega povpraševanja po izdelkih, ki so tehnično dovršeni, tako v smislu funkcionalnosti, oblike ipd.
- specifičnega povpraševanja po določenih izdelkih (bodisi zaradi mode, trenutne aktualnosti določenih izdelkov itd.)
- zaradi izkoriščenosti kapacitet, s čimer bi dosegali boljšo ekonomiko poslovanja in s tem nižje prodajne cene

- trg hkrati uravnava ponudbo in povpraševanje, s tem v zvezi cene, plačilne pogoje in tako je tudi položaj starega izdelka in inovacije na trgu opredeljen ali rangiran

Nekateri avtorji vidijo dejavnike inovacij kot silnice, ki sprožajo potrebo po le-teh. Sheth in Ram (1987, str. 6) identificirata štiri silnice kot glavne »krivce« za vedno večjo vlogo inovacij od leta 1980 dalje, kar prikazuje tudi slika 2.

Slika 2: Silnice, ki sprožajo inovacije



Vir: Sheth, Ram, 1987, str. 6.

Rozman in Rusjan (1994, str. 230) pa sta različne dejavnike razvrstila na naslednje kategorije:

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

Kot vidimo obstajajo različni dejavniki, ki bolj ali manj vplivajo na razvoj novih izdelkov. Dejstvo je, da je danes razvoj novih izdelkov nuja za vsako proizvodno podjetje. Proizvodne inovacije pa niso pomembne samo za podjetja, temveč tudi za gospodarstvo kot celoto.

Novi izdelki so pomemben instrument razvojne politike podjetja, saj ravno s tem podjetje doseže učinkovito stopnjo lastnega razvoja in rasti, izboljša svoj položaj na trgu, uspešno opravlja funkcijo, zaradi katere obstaja, si zagotovi rast prihodkov ipd. (Obraz, 1975, str. 108). Študija, ki so jo izvedli pri svetovalni firmi Booz, Allen in Hamilton je pokazala, da so direktorji v vseh sektorjih industrije v ZDA prepričani, da so inovacije glavni razlog za dobiček in rast v prihodnjih desetletjih. Po prepričanju direktorjev naj bi razne inovacije povzročile tretjino gospodarske rasti in okrog 40% vsega dobička (Sheth, Ram, 1987, str. 5).

Konsistenten in uspešen razvoj novih in spremenjenih izdelkov bo v prihodnosti eden glavnih virov konkurenčnih prednosti za podjetje. Raziskava iz leta 1987, ki je zajela 149 britanskih podjetij, je pokazala, da je bila povprečna doba razvoja izdelka 22 mesecev, življenjski cikel pa dvanajst let. Devet let kasneje je prišlo do drastičnega padca omenjenih števil. Povprečen razvoj je trajal 15 mesecev, življenjski cikel pa samo še osem let. Avtorji omenjenih raziskav tudi ocenjujejo, da se bo število novih izdelkov v naslednjih petih letih, glede na prejšnjih pet let, podvojilo. Tolikšno povečanje novih izdelkov bi pomenilo 40% rast prihodkov in rast dobička v višini 30% (Barclay, Dann, Holroyd, 2000, str. 13).

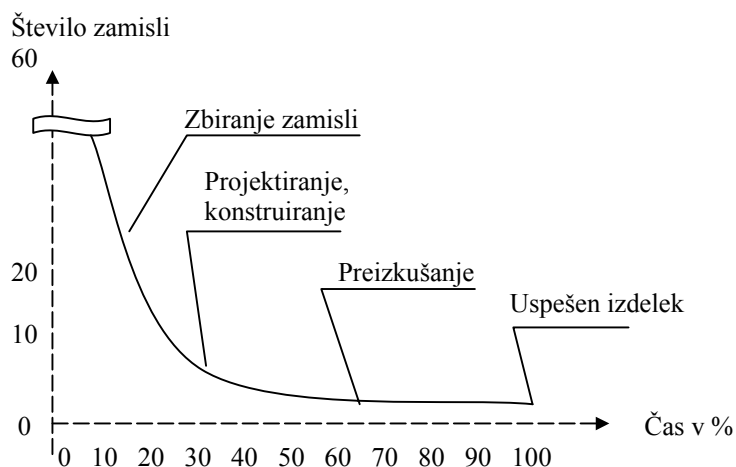
Tolikšna rast v količini razvoja novih izdelkov kaže, da se podjetja vedno bolj zavedajo, da postaja eden glavnih faktorjev uspešnosti podjetja stalen in predvsem uspešen razvoj novih izdelkov. Novi izdelki so tudi bistvenega pomena za preživetje podjetja na dolgi rok. Čeprav je razvijanje in uvajanje novih izdelkov za podjetja nujno, pa se pri tem soočajo z nemajhnim tveganjem.

Pri razvoju novega izdelka se podjetje sooča z več vrstami tveganja, ki jih mora upoštevati (Obraz, 1975, str. 101-108):

- tveganje tehnološkega razvoja (nagel napredek tehnologije)
- tržno tveganje (tehnološko optimalen izdelek mora sprejeti tudi trg)
- tveganje življenjskega cikla izdelka (povrnitev investicij v razvoj izdelka)
- tveganje kalkulacije (pravilnost predhodnih kalkulacij)
- ostale vrste tveganj (nabavno, finančno...)

Veliko zamisli za izdelke propade že v samem procesu razvoja. Obstaja več t.i. »krivulj smrtnosti« izdelkov v času nastajanja. Eden bolj znanih avtorjev takšne krivulje je Uman, ki je pri 51-ih vodilnih ameriških podjetjih proučeval smrtnost idej v procesu razvoja izdelka in ugotovil, da je le ena od prvotnih 60-ih idej za izdelek tudi dejansko realizirana (Rozman, Rusjan, 1994, str. 207), kar prikazuje tudi slika 3.

Slika 3: Krivulja smrtnosti od zamisli do izdelka



Vir: Rozman, Rusjan, 1995, str. 207.

Po podatkih, ki jih je objavila agencija Booz, Allen in Hamilton se 80% skupnih vlaganj v raziskovanje in razvoj novih izdelkov izgubi, od tega kar 70% v fazi tehnološkega razvoja izdelka (Obraz, 1975, str. 107). Potočnik navaja, da ocenjujejo stopnjo neuspešnosti pri razvoju izdelkov za vsakdanjo rabo na 80% in da le okoli 25% novih izdelkov preživi čas uvajanja na trgu (2002, str. 179). Še večji delež novih izdelkov, ki propadajo, je pri embaliranih izdelkih, kjer gre v glavnem za razširitev skupin izdelkov. Neuspeh takšnih izdelkov ocenjujejo na kar 80% (Kotler, 1996, str. 317).

Nekateri avtorji menijo, da so napake oz. neuspehi sestavni del razvoja novih izdelkov, pravzaprav vsakdanji pojav. Prepričani so, da mora podjetje pokazati pripravljenost sprejeti morebitni neuspeh. To naj bi utrdilo samozavest udeležencev v procesu razvoja, kar bi na dolgi rok pomenilo višje finančne donose (Davis, Moe, 1997, str. 339).

Če želi podjetje obstati na trgu ali preprosto preživeti, mora vedno znova izboljševati svoj proizvodni program. Z vedno hitrejšim razvojem novih izdelkov se povečuje njihovo število. Posledično se z večjo ponudbo in izbiro za porabnika zmanjšuje življenjska doba obstoječih izdelkov. Če želi podjetje obdržati svoj tržni delež, mora trgu ponuditi vedno nove in nove izdelke. Tako pridemo do začaranega kroga, iz katerega za podjetje, če želi preživeti, ni izhoda.

3.3. PROCES RAZVOJA NOVEGA IZDELKA

Podjetje lahko pride do novega izdelka na dva načina: lahko ga pridobi z nakupom ali lastnim razvojem novega izdelka. Obstajajo trije načini nakupa. Podjetje lahko kupi drugo podjetje in tako pridobi nove izdelke. Druga možnost je, da si podjetje pridobi patent, tretja pa je nakup franšize oz. licence (Kotler, 1996, str. 316).

Tudi lastno razvijanje novega izdelka lahko poteka na dva različna načina. Podjetje lahko razvije nov izdelek samo, torej v svojih laboratorijih, ali pa naroči razvoj izdelka za lastne potrebe pri podjetjih, ki se ukvarjajo z razvijanjem novih izdelkov (Kotler, 1996, str. 316).

Podjetja se odločijo za oddajo naročila za razvoj novega izdelka drugemu podjetju, ker se zavedajo dejstva, da večina idej odpade že pri samem procesu razvoja. To pa je nemalokrat povezano z velikimi stroški. Podjetje se odloči za to možnost tudi, če samo nima na voljo dovolj sposobnosti, lastnega znanja in sredstev. Če pa ima podjetje dobro razvit lasten oddelek za razvoj in na voljo ustrezna sredstva, je zanj najugodnejše lastno razvijanje novosti. V nadaljevanju se bom osredotočil na razvoj novih izdelkov v lastni režiji podjetja.

Ker lasten razvoj novih izdelkov spremlja nemalo tveganje, je potrebno k procesu razvoja novega izdelka pristopiti čimbolj sistematično. V teoriji obstaja veliko različnih modelov za proces razvoja novih izdelkov v podjetju. Večina avtorjev se strinja, da ne obstaja univerzalen proces, ki bi ustrezal vsem podjetjem. Vsako podjetje ima namreč svoje vire, znanja,

sposobnosti in nenazadnje tudi sebi lastne izdelke. Tako ne moremo reči, da se procesi razvoja med podjetji ne razlikujejo – vsako ima popolnoma samosvoj, unikaten proces. Kljub temu pa se moramo zavedati, da je potrebno ta proces nenehno izboljševati.

Kotler (1996, str. 322) je razdelil proces razvoja novega izdelka na osem stopenj:

- iskanje idej
- ocenjevanje idej
- oblikovanje in testiranje koncepta izdelka
- razvoj strategije trženja
- poslovna analiza
- razvijanje izdelka
- testiranje na trgu
- dokončna uvedba izdelka na trg

Tudi Potočnik (2002, str. 180) je podal prav tako osemstopenjski proces razvoja, ki se od prejšnjega razlikuje v nekaterih stopnjah:

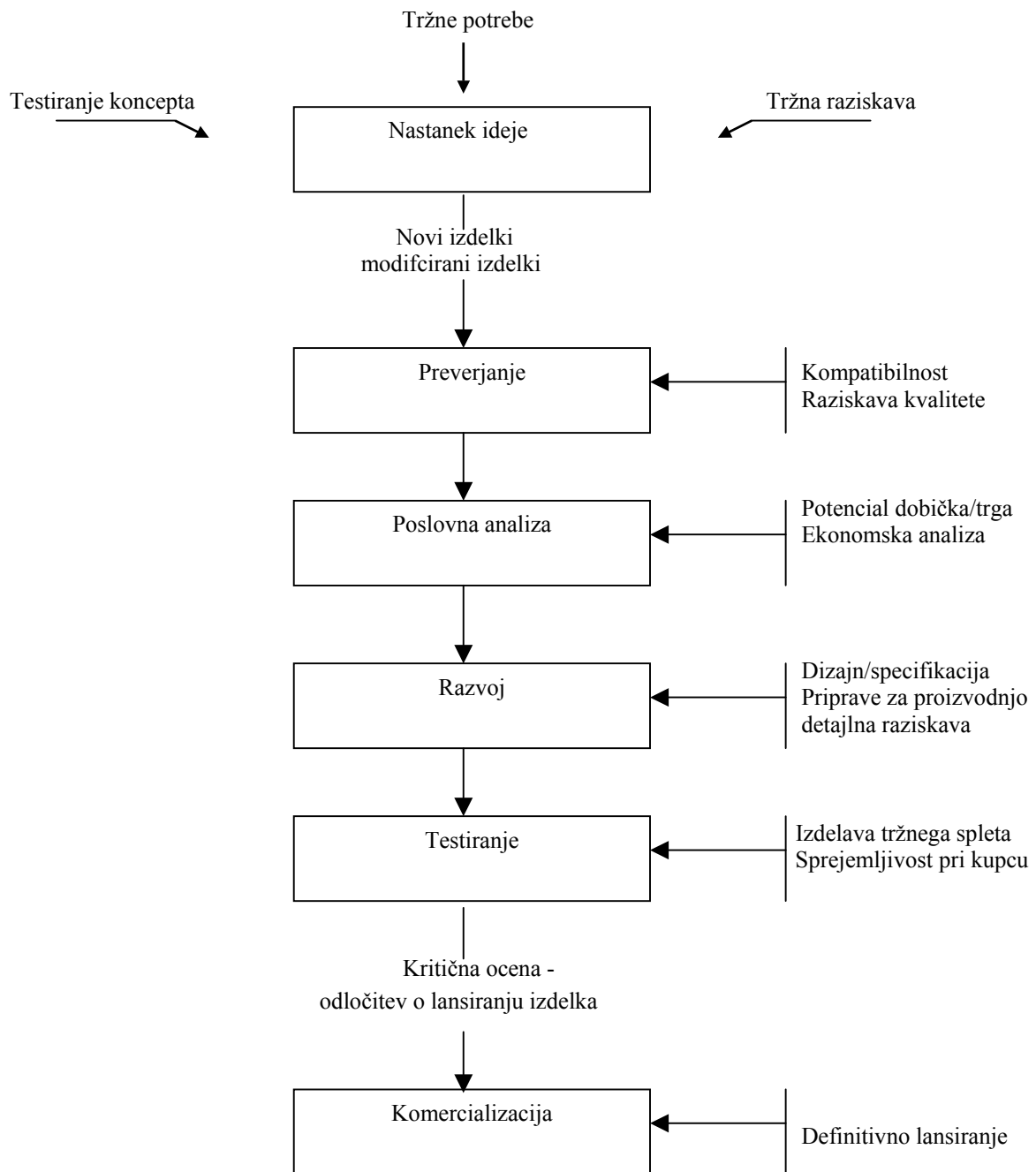
- zbiranje idej za nov izdelek
- ocenjevanje idej
- poslovno-tržna analiza
- tehnološko razvijanje novega izdelka
- tržno razvijanje novega izdelka
- tržno testiranje novega izdelka
- uvajanje novega izdelka na trg
- komercializacija

Ena izmed metod za upravljanje razvojnega procesa je t.i. stopenjski način preverjanja (»stage gate process«), kjer se na koncu vsake stopnje preveri, če se lahko proces nadaljuje. Razvojni proces ima več stopenj in na koncu vsake izmed njih so vrata oz. t.i. »gate«, kjer se odloča o nadaljevanju razvojnega programa. Če dosedanji razvoj ustreza vsem kriterijem, lahko preide v naslednjo stopnjo. Omenjeni proces je sestavljen iz šestih korakov (Barclay, Dann, Holroyd, 2000, str. 63):

- zbiranje zamisli
- predhodna raziskava
- poslovna analiza
- razvoj
- testiranje in veljavnost
- proizvodnja in začetek prodaje

Proces razvoja novega izdelka pa je mogoče prikazati tudi povsem shematično. Takšen prikaz procesa razvoja, iz katerega so razvidne najosnovnejše faze, podajata tudi Devetak in Mulej (1985, str. 157):

Slika 4: Ciklus razvoja novega izdelka



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

Davis in Moe (1997, str. 341) ponujata osem korakov v procesu uvajanja novega izdelka, ki obravnava proces razvoja predvsem s trženjskega vidika. Navedene stopnje v procesu pripeljejo podjetje od želja in potreb porabnikov do končne uvedbe izdelka na trg:

- planiranje in postavljanje smernic
- ugotavljanje tržnih potreb in želja
- reševanje problemov in zbiranje zamisli
- razvijanje koncepta in poslovna analiza

- razvijanje prototipa
- tehnološka priprava
- komercializacija
- spremljanje uspešnosti

Pri tem se Davis in Moe opirata na avtorja knjige Innovation Toma Kuczmarskega, ki je postavil nekatere predpostavke, ki odstopajo od ustaljene prakse na tem področju. Kuzcmarski pravi, da je zbiranje idej najslabši mogoč začetek v procesu razvoja novih izdelkov (Davis, Moe, 1997, str. 338).

Kot vidimo, obstaja veliko modelov razvoja novega izdelka. Vendar za nobenega ne moremo reči, da je »pravi« za določeno podjetje. Vsako podjetje si mora najti svoj model, ki mu ustreza glede na njegove potrebe, vire in sposobnosti. Modeli različnih avtorjev se med sabo razlikujejo zlasti v poimenovanju posameznih stopenj in njihovem številu. V praksi je vse še bolj zapleteno, saj se posamezne faze popolnoma prepletajo. Tudi to pojasnjuje, zakaj se modeli različnih avtorjev med seboj razlikujejo. Seveda pa je veliko odvisno od področja usmerjenosti avtorja, saj podrobneje razdeli tiste stopnje, ki jih želi natančneje analizirati.

Čeprav obstajajo med različnimi modeli procesa razvoja razlike med posameznimi stopnjami, pa se večina avtorjev strinja, da je izrednega pomena v samem procesu sodelovanje med posameznimi poslovnimi funkcijami, ki sodelujejo v tem procesu. Prav gotovo je razvoj izdelka lažji, če obstaja sodelovanje in skupinsko delo med razvojnim, tehničnim, prodajnim in ostalimi oddelki, povezanimi z razvojem.

Mulej in Devetak (1985, str. 186) še posebej zagovarjata pomen takšnega sodelovanja med različnimi oddelki in ljudmi v podjetju. Z ustvarjalnim sodelovanjem strokovnjakov raznih strok in stopenj izobrazbe je po njunem mnenju mogoče razviti ali dopolniti izdelek, ki bo poslej imel take karakteristike, da bo zadovoljil najzahtevnejše kupce in pokrival različne segmente trga.

3.4. PREDLOG MODELA PROCESA RAZVOJA NOVIH IZDELKOV

Glede na zgoraj navedene modele procesa razvoja novih izdelkov in značilnosti steklarskih izdelkov sem se odločil proces razvoja v steklarski panogi opisati v naslednjih korakih:

- iskanje in zbiranje idej
- ocenjevanje idej
- razvijanje koncepta
- poslovna analiza
- razvijanje izdelka
- testiranje izdelka
- uvedba izdelka na trg

Najprej bom omenjene korake opisal z vidika teoretičnih spoznanj, v naslednjem poglavju pa bom omenjeni model apliciral na dejansko stanje v podjetju.

3.4.1. Iskanje in zbiranje idej

V podjetju se proces razvoja novega izdelka začne z iskanjem zamisli, ki pomenijo osnutek za nov izdelek. Ideja naj bi vsebovala opis izdelka, podrobno razlago njegove uporabe in seznam koristi, ki jih omogoča uporabniku (Davis, Moe, 1997, str. 353). Pomembno je, da obstaja njihov kontinuiran pritok. Večje število idej pomeni tudi večjo verjetnost, da bo katera izmed njih ocenjena kot dobra in da bo podjetje pričelo razmišljati o njenem nadaljnjem razvoju.

Obstaja veliko virov, od koder podjetje pridobiva nove ideje. Da bi se povečala verjetnost uspešnega razvoja izdelka, uporabljajo podjetja vrsto virov informacij (Gordon et al., 1997, str. 35). Večina razdeljuje vire idej na dve glavni skupini: notranje in zunanje vire.

K **notranjim** virom spadajo tisti, katerih ideje nastanejo v podjetju. Sem spadajo: zaposleni v raziskovalno-razvojnem oddelku in zaposleni v prodajnem oddelku (so v stalnem stiku s kupci, soočajo se z njihovimi željami, hkrati zvedo za njihova mnenja o konkurenčnih izdelkih). Med pomembne notranje vire spadata poslovodstvo podjetja kot tudi ostali zaposleni, npr. iz proizvodnje (Potočnik, 2002, str. 180; Kotler, 1996, str. 323).

Najpomembnejši **zunanji** vir idej za nove, zlasti izboljšane izdelke so kupci. Do dobrih idej pridejo podjetja tudi s proučevanjem konkurenčnih izdelkov in storitev. Podatke o konkurenčnih podjetjih lahko zberejo preko svojih distributerjev in prodajnih zastopnikov. Prav tako lahko podjetje pridobi ideje od različnih raziskovalnih institucij in panožnih združenj. Vire novih idej predstavljajo tudi izumitelji, medijske hiše, odvetniki patentih pisarn, univerzitetni in komercialni laboratoriji, oglaševalske agencije, industrijski oblikovalci, statistični zavodi, tehnološki uradi, raziskovalni centri, podjetja za tržne raziskave, strokovne publikacije ipd. Pomemben vir idej so tudi nova znanstvena dognanja (Potočnik, 2002, str. 180; Kotler, 1996, str. 323; Obraz, 1984, str. 163).

Najbolj zanesljiv način za uspešen razvoj in rast podjetja je, da ideje prispeva notranji vir. Lastno razvijanje in obdelava novih idej aktivira kreativno razmišljanje. Omogoča tudi formiranje delovnih timov, ki – ob predpostavki ustreznih organizacijskih oblik in stimulaciji – spodbujajo k inovativnemu razmišljanju tudi tiste, ki ne verjamejo, da lahko uspešno pripomorejo k razvoju inovacij. Ne smemo zanemariti tudi dejstva, da inovatorstvo v »lastni režiji« prinaša podjetju tudi neposredne finančne koristi – večjo dodano vrednost (Obraz, 1984, str. 162). Kot vidimo, je kvaliteten notranji vir idej za podjetje izjemno pomemben. Podjetje mora poskrbeti, da ta vir idej ne usahne. Zato mora zaposlene še posebej spodbujati in motivirati (denarne nagrade, priznanja ipd.).

Obstaja več tehnik, ki pripomorejo k boljšemu in predvsem bolj kreativnemu iskanju idej. Ravno aktivno sodelovanje veliko strokovnjakov z raznovrstnih področij je v proces iskanja

idej vneslo uporabo omenjenih tehnik. Mednje spadajo: možganska nevihta, »delphi« metoda, sinektika, morfološka analiza, tehnika scenarija, vrednostna analiza, funkcionalna analiza izdelka in druge. Raznovrstne tehnike iskanja idej samo še dodatno poudarijo pomen interdisciplinarnega pristopa pri razvijanju novih izdelkov (Obraz, 1984, str. 87-105). Namen omenjenih načinov iskanja idej je iskanje rešitev za probleme oz. zadovoljevanje identificiranih kupčevih potreb.

3.4.2. Ocenjevanje idej

Ko je zaključena faza kopičenja idej in so ideje za nove izdelke zbrane, jih moramo oceniti. Za fazo ocenjevanja je značilno, da se oblikuje posebna strokovna komisija, ki jo sestavljajo predstavniki iz različnih oddelkov v podjetju. Njena naloga je, da skrbno pregleda in oceni zbrane ideje.

Pri ocenjevanju posebna komisija vsako idejo preuči z vidika tehnične izvedljivosti, investicijskih vlaganj, stroškov proizvodnje in dobičkonosnosti (Potočnik, 2002, str. 183). Davis in Moe (1997, str. 354) ločita ocenjevanje na dva tipa. Ideje morajo biti najprej ocenjene z vidika porabnika in strateške vloge za podjetje. Z oceno stopnje zadovoljevanja potreb in želj oz. strateške vloge opravimo selekcijo najboljših idej. Nato pride na vrsto ocenjevanje z vidika tehnologije in proizvodnje, kjer se oceni stopnja izvedljivosti v tehnološko-proizvodnem smislu. Yelkur in Herbig dodata še oceno s strani managementa, ali je ideja skladna s cilji podjetja (1996, str. 39).

Različni avtorji navajajo več meril oz. pripomočkov, s katerimi lahko podjetje oceni idejo za nov izdelek. Najpogosteje se uporablja ocenjevanje idej z metodo ponderiranega indeksa (primer: tabela 2) in odgovarjanje na standardizirana vprašanja (primer: slika 5). Kljub temu se v praksi večinoma uporabljajo neformalne metode, ki so subjektivnega značaja.

Tabela 2: Proces ocenjevanja ideje z metodo ponderiranega indeksa

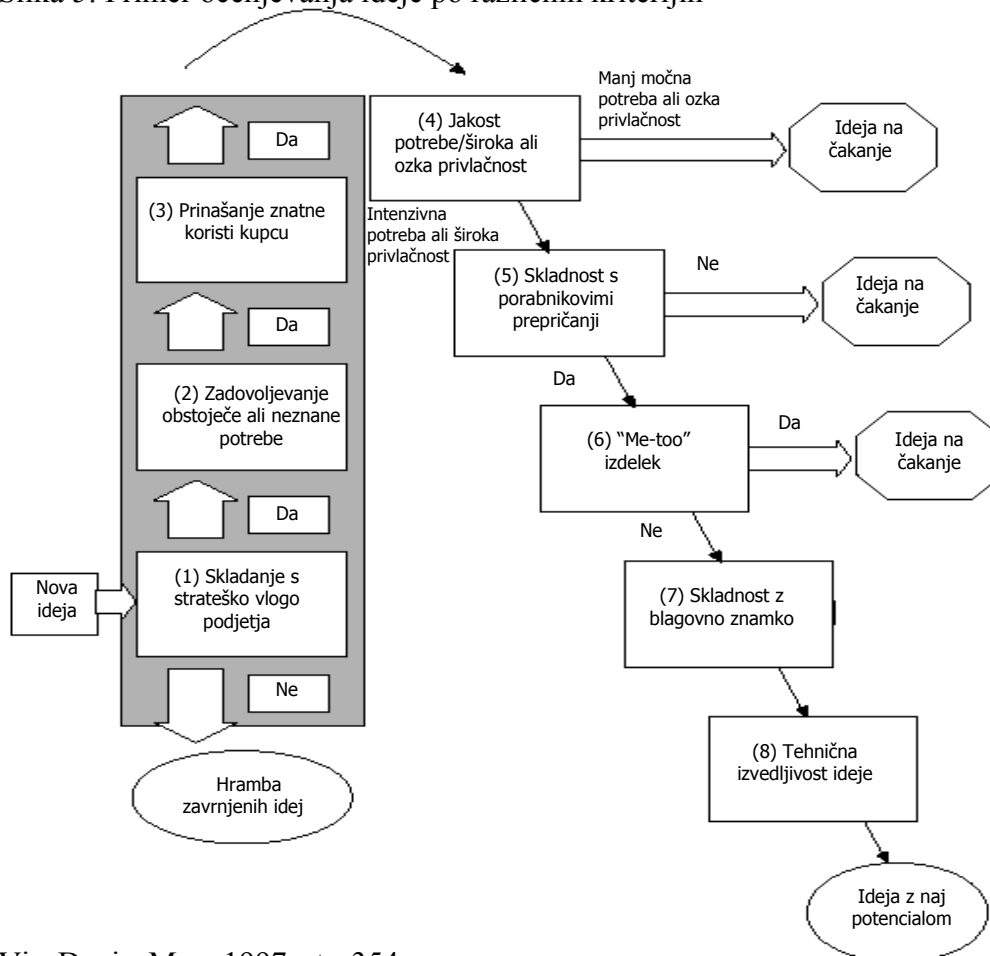
FAKTORJI USPEHA	A	B											C AxB	
		0.0	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0		
Strategija in cilji podjetja	0.20										X			0.160
Tržne sposobnosti in izkušnje	0.20												X	0.180
Finančna sredstva	0.15									X				0.105
Tržne poti	0.15											X		0.120
Proizvodne zmogljivosti	0.15											X		0.120
R & R	0.10									X				0.070
Dobava in zaloge	0.05							X						0.025
Skupaj	1.00													0.780

LEGENDA: A – relativna pomembnost
B – sposobnost podjetja
za uresničitev ideje
C – ocena ideje

LESTVICA OCEN: 0.00 – 0.49 – slaba ideja
0.50 – 0.75 – srednja ideja
0.76 – 1.00 – dobra ideja

Vir: Kotler, 1994, str. 320.

Slika 5: Primer ocenjevanja ideje po različnih kriterijih



Vir: Davis, Moe, 1997, str. 354.

Ocenjevanje idej pomeni prvi konkretniji korak k zmanjšanju prvotnega števila idej. Z grobim izborom boljših idej želi podjetje čim bolj zmanjšati tveganje. Pri tem mora paziti, da ne zavrže dobre ideje ali da ne nadaljuje z razvojem slabe. Če slednja odpade v kasnejših fazah procesa razvoja, je to za podjetje precej manj ugodno. Kljub temu pa podjetje lahko idejo, ki ne izpolnjuje določenih kriterijev, shrani za ocenjevanje v prihodnosti, saj se kaj lahko zgodi, da s spremembo trga, tehnologije ali potreb porabnikov postane tržno zanimiva.

3.4.3. Razvijanje koncepta

Ideje, ki so ocenjene kot poslovno zanimive, je mogoče razviti v različne koncepte izdelkov. Pri tem moramo razlikovati med obema pojmom. Kotler (1996, str. 328) opredeli idejo o izdelku kot možen izdelek, ki ga podjetje lahko ponudi trgu, koncept izdelka pa kot predelano različico ideje, izraženo z izrazoslovjem porabnika. Davis in Moe (1997, str. 356) sta koncept izdelka opredelila kot pisni opis in prikaz zamisli izgleda izdelka.

Vsako idejo za nov izdelek je torej mogoče pretvoriti v več konceptov izdelka. Pri razvijanju koncepta si lahko pomagamo z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja: kdo bo izdelek uporabljal, katero osnovno prednost naj podjetje poudari in katera je osnovna prednost za

uporabo tega izdelka. Z iskanjem odgovorov na ta vprašanja nastajajo različni koncepti (Kotler, 1996, str. 328). V tej fazi se morajo ideje pojaviti v obliki niza lastnosti, ki naj bi zadovoljevale določenega porabnika. Te lastnosti naj bi omogočile oblikovanje natančnih osnutkov izdelkov (Yelkur, Herbig, 1996, str. 39).

Zgolj razvit koncept pa podjetju ni dovolj. Dobljene različne koncepte izdelka je potrebno še testirati. Testiranje koncepta poteka na ustrezni skupini ciljnih kupcev, s čimer ugotovimo, ali je koncept zanje glede na moč in obseg dovolj privlačen (Kotler, 1996, str. 331). Pri tem je pomembno, da je koncept prikazan tako, da si ga potencialni porabniki lahko predstavljajo (Potočnik, 2002, str. 186). Koncept je lahko predstavljen fizično ali samo simbolično. Bolj kot je podoben končnemu izdelku, bolj zanesljivi so rezultati testiranja.

Po predstavitvi vseh konceptov kupci le-te ocenjujejo, tako da dobimo izbor najbolj obetavnih konceptov. Ocenjevanje lahko poteka na različne načine. Kupci lahko odgovarjajo na določena vprašanja (ankete, intervjuji ipd.) ali pa sodelujejo v fokusnih skupinah (Davis, Moe, 1997, str. 356). Analiza rezultatov pokaže, ali je določen koncept izdelka za kupce dovolj privlačen. Omenjena avtorja primerjata fazo testiranja konceptov z uporabo lijaka. Skozi lijak naj bi se s »precejanjem« (pazljivim pregledom) prebili zgolj obetavni koncepti.

3.4.4. Poslovna analiza

Za razvite koncepte, ki so uspešno prestali fazo testiranja, je naslednji korak poslovna analiza. Pri tem ugotavljamo, ali so izbrani koncepti dovolj obetavni. Zanimajo nas možnosti za tržni uspeh izdelka, ki naj bi ga razvili iz predlaganega koncepta. Podjetje pri analizi prav tako načrtuje prodajo, stroške in dobiček.

Za uspešno napoved prodaje moramo najprej ugotoviti, kakšne so tržne možnosti za izdelek, ki naj bi ga razvili iz koncepta. Zato mora podjetje čimprej zbrati naslednje podatke in informacije (Potočnik, 2002, str. 183):

- o potrebah trga po takšnem izdelku (opredelitev velikosti tržnih segmentov in njihovih glavnih značilnosti)
- o značilnostih, ki jih posamezni tržni segmenti pričakujejo oz. si jih želijo od novega izdelka
- o dejavnostih konkurence pri razvijanju podobnega izdelka
- o potrebnih trženjskih aktivnostih, prodajnih cenah, prodajnih pogojih ipd.

Pri napovedovanju prodaje si v podjetju lahko pomagajo z različnimi tehnikami. Davis in Moe (1997, str. 357) predlagata naslednje načine napovedi prodaje:

- poskusno prodajno obdobje in ponovne ocene s pomočjo preteklih lansiranj
- ocena prodaje na podlagi tržnega deleža
- primerjava s panogo s podobnimi značilnostmi

Napoved prodaje je močno odvisna tudi od tega, ali gre za izdelek, ki ga porabnik kupi le enkrat, občasno ali redno (Kotler, 1996, str. 331). Pri napovedovanju prodaje je torej med drugim potrebno upoštevati življenjski cikel izdelka. Obseg prodaje novega izdelka mora biti dovolj velik, da podjetju prinese zadovoljiv dobiček.

Po napovedi prodaje pride na vrsto napoved pričakovanih stroškov in dobičkov, ki jo sestavljajo (Potočnik, 2002, str. 184):

- pričakovani prihodki od prodaje
- proizvodni stroški, ki se nanašajo na prodane količine
- stroški razvijanja izdelka, stroški raziskave trga in trženjskih aktivnosti, stroški razvoja in priprave proizvodnje
- kosmati dobiček
- analiza praga rentabilnosti

Rezultati poslovne analize pokažejo, ali je smiselno nadaljevati z razvojem posameznega koncepta ali ga opustiti. Pri tem je potrebno opozoriti, da namen poslovne analize ni določiti »točen« finančni izid, temveč je takšen izid (ob pozitivnem rezultatu) kvečjemu v pomoč pri izboru najboljših idej za naslednjo fazo (Davis, Moe, 1997, str. 359). Če se podjetje odloči za nadaljevanje, sledi fazi poslovne analize faza razvoja izdelka.

3.4.5. Razvijanje izdelka

Če koncept izdelka preide iz faze poslovne analize v fazo razvijanja, ga lahko razvojni oddelek preoblikuje v otipljiv, fizični izdelek, t.i. prototip. V fazi razvijanja oz. oblikovanja fizičnega izdelka se pokaže, ali je mogoče idejo uresničiti tudi v proizvodnji.

Pri tehnološkem razvijanju novega izdelka moramo ugotoviti (Potočnik, 2002, str. 185):

- ali lahko idejo za nov izdelek vključimo v obstoječi proizvodni proces
- ali so za izdelavo novega izdelka potrebne nove naložbe (zgradbe, stroji, orodja, naprave) in zaposlovanje novih delavcev
- ali lahko nabavimo surovine, materiale, polizdelke in energijo, ki so potrebni za nov izdelek
- ali imamo za vlaganje v proizvodnjo novega izdelka potrebna finančna sredstva

Pri razvijanju novega izdelka določimo izgled in vse podrobnosti izdelka, ki ga kasneje predstavimo kupcu. Gre za izboljšano in fizično različico prej izdelanega koncepta. V tej fazi oblikovalci določijo izdelku tudi vse doslej nedorečene vsebine: dimenzije, obliko, barvo, vsebino in ostale lastnosti. Potočnik (2002, str. 186) takšno sodelovanje med razvojnim oddelkom, oddelkom za pripravo proizvodnje in tržnimi službami imenuje tržno razvijanje novega izdelka. Sodelovanje med različnimi oddelki v podjetju je izrednega pomena. Prodajna služba želi razviti izdelek, ki bi čim bolj upošteval potrebe in želje kupca, razvojni

oddelek in oddelek za pripravo proizvodnje pa si prizadevata za tehnično izvedljivost v predvidenih stroškovnih okvirih.

Tu je možen razvoj več različic izdelka, t.i. prototipov, kot tudi njihovo izboljševanje. Kot podloga za konstruiranje služi izvedbena tehnična dokumentacija (Obraz, 1984, str. 232). Le-ta jasno prikazuje vse podatke pomembne za delovanje izdelka (podatki o dimenzijah, sestavljanju, točnosti in tolerancah, obliki, barvi, možnih hitrostih, smereh gibanja ipd.), poleg tega pa predstavlja osnovo zlasti tehnologiji - planiranju procesa, da izbere in predlaga najbolj ustrezen proces (Rozman, Rusjan, 1995, str. 211).

Gre za to, ali je nov koncept izdelka izvedbeno uresničljiv. Če podjetje nima na voljo dovolj resursov ali če obstoječa tehnologija ne omogoča preoblikovanja koncepta v nov izdelek, mora idejo opustiti. Seveda lahko idejo opusti samo začasno, dokler ne pridobi dovolj resursov oz. dokler ni razvita tehnologija, ki to omogoča.

Pomemben del faze razvoja izdelka je razvoj embalaže, ki postaja vse pomembnejša. Pomen embalaže je razviden iz dejstva, da veliko tržnikov pojmuje prav embalažo za peti element trženjskega spleta. Večina tržnikov pa ima embaliranje za sestavino strategije izdelka (Kotler, 1996, str. 459). Temu mnenju se pridružuje tudi Obraz, ki meni, da je embalaža sestavni del »imagea« izdelka (1975, str. 40). Ne preseneča torej, da so odločitve o embalaži skoraj tako pomembne kot odločitve o izdelkih.

Embalaža služi kot posrednik, ki vzpostavi stik med proizvajalcem in porabnikom, predstavlja tudi pomemben del komuniciranja s ciljnim tržnimi segmenti. Poleg prvotne zaščitne vloge embalaže postaja namreč vse pomembnejša njena sporočilna vloga, saj lahko porabnik na njej najde mnogo informacij o samem izdelku (Obraz, 1975, str. 40). Pri izbiri embalaže mora torej podjetje upoštevati vrsto dejavnikov (Potočnik, 2002, str. 186):

- občutljivost izdelka
- vrednost izdelka
- prodajnopospesovalno in reklamno funkcijo embalaže
- funkcijo varovanja okolja

Ne moremo mimo dejstva, da je embalaža sestavni del končnega izdelka, ki pomembno vpliva na kupca - pritegne njegovo pozornost, ga obvešča o njeni vsebini ter ga tako vabi k nakupu. Zato moramo posvetiti embalaži še posebno pozornost.

3.4.6. Testiranje izdelka

Testiranje lahko razvrstimo na več delov. Podjetje mora preizkusiti izdelek oz. prototip takoj po njegovi izdelavi. Ta del testiranja imenujemo tehnično testiranje. Preveriti je potrebno, ali vsebine in lastnosti izdelka ustrezajo tistim, opredeljenim v fazi razvoja s proizvodno dokumentacijo. Prav tako je potrebno preveriti kvaliteto izdelave, kvaliteto materiala ipd.

(Obraz, 1984, str. 233). Z neprestanim izboljševanjem prototipa in dobljenimi rezultati raznih testov postane izdelek zrel za testno proizvodnjo oz. predhodno testiranje pri porabnikih. S testno proizvodnjo se preizkusi tehnološki postopek izdelave. Davis in Moe (1997, str. 341) zagovarjata zagon proizvodnje v dovolj velikih količinah, da se ugotovijo morebitne okvare in problemi. V tej fazi lahko podjetje izvede še dodatne teste učinkovitosti in kakovosti izdelka.

Tržno testiranje naj bi dalo odgovor na vprašanje, kako bodo sprejeli nov izdelek kupci. S testom poskuša podjetje odkriti tiste pomanjkljivosti izdelka, ki jih v dosedanjih fazah ni odkrilo (Potočnik, 2002, str. 187). Namen tržnega testiranja je tudi ugotoviti, kako trgovci in porabniki nabavljajo, kako se odzivajo na ravnanje z izdelkom, na njegovo uporabo in na njegov ponovni nakup. Prav tako podjetje zanima tudi velikost trga (Kotler, 1996, str. 339).

Podjetje mora zato vnaprej predvideti obdobje, v katerem bo izvajalo tržni test, čas trajanja tržnega testa in stroške, ki bodo nastali pri tržnem testiranju (Potočnik, 2002, str. 188). Takšno testiranje lahko traja samo nekaj dni ali pa celo več mesecev, odvisno od vrste novega izdelka, ki ga preizkušamo. Novejši kot je izdelek in dražji kot je bil njegov razvoj, obširnejše mora biti testiranje. Na obseg testiranja pomembno vplivajo sami stroški testiranja oz. sredstva, ki jih da podjetje na voljo raziskavam, kot tudi čas, ki je na voljo.

Metode tržnega testiranja se razlikujejo, če gre za testiranje izdelkov za široko porabo ali testiranje izdelkov, ki se prodajajo na medorganizacijskih trgih. Pri obeh vrstah izdelkov pa so rezultati tržnega testiranja osnova za odločitev, ali naj podjetje nov izdelek uvede na trg ali ne. Če so bili rezultati testa negativni, se lahko podjetje odloči za nadaljnji razvoj in izboljšavo novega izdelka ali za njegovo opustitev.

3.4.7. Uvedba izdelka na trg

Ko nov izdelek uspešno prestane vse vrste testiranj, lahko podjetje prične z njegovo redno proizvodnjo. Le-ta se lahko prične, ko so opravljene vse potrebne prilagoditve v tehnologiji oz. izpeljane investicije, ko so dobavljeni materiali in usposobljeni vsi kadri, potrebni pri proizvodnem postopku.

Šele po uspešnem zagonu redne proizvodnje, lahko podjetje prične uvajati izdelek na trg. Pri uvedbi izdelka na trg se podjetje sooča z naslednjimi vprašanji (Kotler, 1996, str. 344-346):

- kdaj (določitev časa vstopa na trg); podjetje ima tu na voljo tri možnosti. Lahko se odloči za prvi vstop na trg, kjer pridobi »prednost prvega«. Tako zaloputne vrata najpomembnejših distributerjev in porabnikov in uživa ugled voditelja. Na trg lahko vstopi tudi vzporedno s konkurenti ali pa kasneje. Slednja taktika ima tri prednosti: konkurent bo nosil stroške izobraževanja trga, pri konkurenci se utegnejo pojaviti napake in tretjič, podjetje spozna velikost trga

- kje (strategija geografske usmeritve); podjetje se mora odločiti, na katerih območjih bo uvedlo izdelek na trg. To je odvisno od njegove samozavesti, kapitala in zmogljivosti, da bi nove izdelke lahko vključilo v obstoječe distribucijske sisteme
- za koga (ciljna skupina možnih kupcev); podjetje se s svojo distribucijo in promocijo najprej usmeri k najbolj obetavnim skupinam kupcev. Cilj podjetja je, da čim hitreje doseže velik obseg prodaje, da motivira prodajno osebje in pritegne še ostale možne kupce
- kako (strategija uvajanja novega izdelka na trg); podjetje mora razviti strategijo uvajanja novega izdelka na trg

Podjetje mora po uvedbi novega izdelka na trg spremljati uspešnost njegove prodaje. Po pregledu rezultatov njegove prodajne uspešnosti se lahko odloči za morebitne spremembe ali izboljšave (Davis, Moe, 1997, str. 341). Če pa se pri uvajanju na trg izkaže, da je trg izjemno dobro sprejel nov izdelek, morajo uvajanju slediti aktivnosti za izboljšave v proizvodnji in distribucijskem sistemu. Podjetje mora biti namreč pri uspešnem lastnem razvoju korak pred konkurenco, sicer lahko tvega izgubo svojega tržnega deleža napram konkurenci, ki ne izpušča tako ponujenih priložnosti (Yelkur, Herbig, 1996, str. 43).

4. KVALITATIVNA RAZISKAVA RAZVOJA STEKLENIH IZDELKOV

Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja o novih izdelkih sem opravil kvalitativno raziskavo o razvoju novih izdelkov v Steklarni Rogaška. V sledečem poglavju bom najprej opredelil cilje raziskave in osnovna vprašanja, na katere se nanaša raziskovanje. Temu bo sledil opis metodologije raziskave, ki vsebuje njene značilnosti in razloge za uporabo metode globinskega osebnega intervjuja. Naslednja točka bo vsebovala časovni okvir in potek raziskave. V zadnjem delu bom podal rezultate raziskave skozi aplikacijo predlaganega modela na dejansko stanje razvoja novih izdelkov.

4.1. CILJI RAZISKAVE

Cilj raziskave je pridobiti znanja in izkušnje o razvoju novih izdelkov od različnih strokovnjakov v podjetju. V prejšnjem poglavju sem naštel nekaj modelov procesa razvoja in nato podal predlog modela, ki bi lahko ustrezal razvoju steklenih izdelkov. Namen empiričnega dela diplomske naloge je podati dejansko stanje razvoja novih izdelkov v podjetju in na podlagi tega ugotoviti skladnost med fazami predlaganega modela v prejšnjem poglavju in dejanskim procesom uvajanja novih izdelkov v podjetju.

4.2. RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

S kvalitativno raziskavo na temo razvoja novih izdelkov v Steklarni naj bi dobil odgovore na naslednja vprašanja:

1. Kako pomemben je razvoj novih izdelkov za Steklarno?
2. Ali imajo novo razviti izdelki kakšne skupne značilnosti oz. na kakšen način se razlikujejo od konkurence?
3. Kakšen je dejanski proces razvoja novih steklenih izdelkov v podjetju? Kakšne so prednosti in slabosti obstoječega procesa razvoja?

4.3. METODOLOGIJA RAZISKAVE

S kvalitativnimi raziskavami je mogoče ugotoviti mišljenje posameznika. To pomeni, da lahko na ta način na grobo ocenimo posameznikovo videnje določene zadeve. Kvalitativni podatki so zbrani tako, da lahko raziskovalci zvedo več o stvareh, ki jih ne morejo neposredno opazovati ali izmeriti. Med kvalitativne podatke spadajo predvsem posameznikova mnenja, izkušnje, občutja, misli ipd. Njihova značilnost je, da jih je moč pridobiti le s kvalitativnimi metodami zbiranja podatkov (Aaker, Day, Kumar, 1999, str. 196).

Kvalitativne raziskovalne metode so manj strukturirane in bolj intenzivne kot standardizirani intervjuji, temelječi na vprašalnikih. Tukaj gre predvsem za daljši, prožnejši odnos s sogovornikom, tako da imajo pridobljeni podatki večjo globino in so tudi vsebinsko bolj bogati. Tovrstne metode so zaradi majhnega števila sogovornikov le delno reprezentativne in služijo predvsem kot neke vrste podpora kvantitativnemu raziskovanju. Kljub temu pa lahko z njimi pridobimo podatke, ki jih s strukturiranimi raziskovalnimi metodami ne bi mogli (Aaker, Day, Kumar, 1999, str. 197; Gates, McDaniel, 1998, str. 100).

Za kvalitativno obliko raziskave sem se odločil, saj sem želel na podlagi znanj, izkušenj in mnenj različnih strokovnjakov v podjetju dobiti čim bolj realno sliko dejanskega procesa razvoja novih izdelkov v podjetju. Omenjenih podatkov s strukturirano kvantitativno metodologijo ne bi bilo mogoče pridobiti. Metodo globinskega osebnega intervjuja v okviru kvalitativne raziskave sem uporabil, ker ta oblika intervjuja omogoča globlje razumevanje raziskovalne problematike, prav tako pa omogoča tudi večjo prožnost pri samem poteku intervjuja. Prednosti globinskega intervjuja v primerjavi s fokusno skupino so v tem, da pri prvem ni pritiska s strani skupine, zato se sogovornik počuti v središču pozornosti in je zato bolj osredotočen na pogovor (Gates, McDaniel, 1998, str. 100). Sogovorniki v globinskem osebnem intervjuju so bili zaposleni v različnih oddelkih, ki sodelujejo pri nastajanju novih izdelkov. Pri izbiri oddelka oz. sogovornika sem upošteval njegovo sodelovanje pri posamezni fazi v procesu predlaganega modela razvoja.

Z globinskim intervjujem želimo popolnoma raziskati in spoznati področje, na katero se intervju nanaša. Obstajata dve osnovni vrsti globinskih intervjujev, nedirektivni in polstrukturiran. Edina razlika med njima je v količini vodenja in usmerjanja sogovornika med pogovorom (Aaker, Day, Kumar, 1999, str. 199). Za polstrukturiran osebni intervju sem se odločil, ker sem sogovornike lahko usmeril na vprašanja, ki so me zanimala, prav tako pa mi je njegova odprta struktura omogočala pridobiti nepričakovana dejstva oz. mnenja sogovornikov. Sam pa sem lahko tudi določal čas, posvečen določenemu vprašanju. Glede na to, da sem se pogovarjal s predstavniki iz različnih oddelkov, sem moral oblikovati več različnih vprašalnikov. Na začetku so zastavljena bolj splošna vprašanja, ki jim sledijo nekoliko bolj specifična, odvisno od proučevane faze v procesu razvoja.

Zaradi kvalitativne vrste raziskave je bil izbran manjši namenski vzorec. Sestavlja ga sedem oseb, ki so zaposleni v različnih oddelkih v podjetju in imajo pomembne oz. vodilne vloge v procesu razvoja novih izdelkov. Ker je bilo v nekaterih primerih težko izbrati primerne sogovornika, sem prejšnje sogovornike vprašal za priporočilo, s kom naj še opravim pogovor. Tako sem prišel do kompetentnega vzorca sogovornikov, najbolj primernih za pogovor na določeno temo.

4.4. ČASOVNI OKVIR IN POTEK RAZISKAVE

Raziskavo sem opravljal v mesecu maju 2003. V njej je sodelovalo sedem strokovnjakov iz različnih oddelkov v podjetju, ki imajo največ izkušenj in znanja pri razvoju novih izdelkov v podjetju. Intervjuji s posameznimi sogovorniki si sledijo v istem vrstnem redu kot je njihova vloga v procesu razvoja. Opravljeni so bili v podjetju, na podlagi predhodnih dogovorov s predvidenimi sogovorniki.

Intervju sem začel tako, da sem sogovorniku okvirno predstavil predhodno sestavljena vprašanja in potek pogovora. Vsakega sogovornika sem tudi vprašal, ali dovoli uporabo diktafona. Nato je sledil pogovor, v katerem je sogovornik odgovarjal na zastavljena vprašanja. Če je kateri izmed sogovornikov podal nepričakovano in zanimivo dejstvo, sem ga z nadaljnji vprašanji spodbudil k razjasnitvi le-tega. Podobno je bilo, ko je sogovornik zašel. Takrat sem ga usmeril nazaj k osnovnemu vprašanju. Po končanem intervjuju sem naredil zapis njegovega posnetka. Zapis omenjenega pogovora sem dostavil vsem sogovornikom in jih istočasno prosil za avtorizacijo, t.j. njihovo potrditev točnosti zapisa pogovora. Na ta način sem povečal verodostojnost raziskave in njenih rezultatov.

4.5. REZULTATI RAZISKAVE – RAZVOJ STEKLENIH IZDELKOV V PODJETJU

4.5.1. Pomen razvoja novih izdelkov

Večina sogovornikov je na vprašanje pomena razvoja novih izdelkov za Steklarno odgovorilo bolj ali manj enako. Vsem se zdi razvoj in uvajanje novih izdelkov izjemnega pomena za Steklarno. Vsi sogovorniki so se strinjali, da je razvoj novih izdelkov nujen za obstoj oz. napredek podjetja in da je potrebno iti v korak s časom in konkurenco. Eden izmed sogovornikov je dejal, da se tako obnaša in diha trg, in da tudi Steklarna ne more drugače, saj ko je čas za to, vsak pričakuje od njih novo kolekcijo (Tomič, 2003). »Razvoj sicer stane, a to moraš vzeti v zakup, ker od tega živimo« (Š. Sedminek, 2003). V Steklarni so že od nekdaj uvajali v proizvodnjo veliko novih izdelkov, vendar je delež novih izdelkov v proizvodnji zadnja leta izjemno narasel. Danes je čas razvoja novega izdelka od zamisli pa do njegove realizacije lahko izjemno kratek, t.j. od dva do tri mesece (Posilovič, 2003). To pomeni dodatne zahteve tudi za proizvodnjo, ki mora v kratkem obdobju osvojiti in obvladati proizvodnjo novih, praviloma zahtevnih izdelkov. Ravno zaradi tega se kaže potreba po bolj urejenem, nadzorovanem in organizacijsko predpisanemu sistemu celotnega procesa razvoja novih izdelkov.

4.5.2. Značilnosti novo razvitih izdelkov

V Steklarni pri razvoju novih izdelkov skušajo slediti svetovnim trendom, pri tem pa si utirajo neko svojo smer oz. želijo izoblikovati prepoznavnost svojih izdelkov. Na ta način želijo izkoristiti prednosti, ki jih Steklarna ima pri iskanju novih oblik in dekoracij, pa tudi v ročnem delu oz. tehnologiji. Samoumevno je, da se želi vsakdo na nek način razlikovati od konkurence. »Vsak proizvajalec išče svojo rdečo nit, svojo linijo« (Š. Sedminek, 2003). Tako pa se je tudi že zgodilo, da je bila Steklarna nosilec določenih oblikovalskih trendov. Od enega izmed sogovornikov sem izvedel, da so se od njih kopirali dizajni osnovnih oblik pa tudi brusa (Polik, 2003). Eden izmed sogovornikov je opozoril, da se pogosto zgodi, da so artikli konkurenčnega podjetja na las podobni njihovim izdelkom. To pa še naj ne bi pomenilo, da je kdorkoli kaj kopiral, temveč naj bi bil to dokaz vpliva določenih trendov (Tomič, 2003). Kljub temu pa je prevladalo mnenje, da so si danes izdelki med konkurenco podobni oz. bolj ali manj enaki. A vendarle naj bi obstajale podrobnosti, po katerih so izdelki Steklarne prepoznavni. »Res je, da je v množici ponudbe zaslediti tudi podobne izdelke drugih proizvajalcev, toda mislim, da so naši izdelki prepoznavni...morda bolj v strokovnih krogih in manj končnemu porabniku« (Novak, 2003). Sogovornica je pri tem opozorila tudi na pomen lastne blagovne znamke: »Lahko imaš enako dober ali celo boljši izdelek, ampak če na trgu nisi znan kot nekdo drug, ti to dejansko nič ne pomaga« (Š. Sedminek, 2003).

4.5.3. Dejansko stanje razvoja novih izdelkov v Steklarni Rogaška

▪ Iskanje in razvijanje idej

Tako kot v večini ostalih podjetij se tudi v Steklarni Rogaška prične proces razvoja novega izdelka s fazo iskanja in zbiranja idej. Pri tem je potrebno poudariti, da v Steklarni pojmujejo idejo kot vizijo izdelka, ki jo je potrebno čim prej prenesti na papir, v model ali vzorec (Polik, 2003). »Ko se ti porodi ideja, jo moraš takoj nekako zapisati, realizirati, da se ne izgubi oz. da prehitro ne izgubi svoje izvirnosti« (Tomič, 2003).

Tudi v Steklarni obstaja več virov, od koder pridobivajo oblikovalci ideje za nove izdelke. Najpomembnejši so zagotovo notranji viri, med katere štejemo prodajno osebje in oblikovalce. »Prodajno osebje je tisto, ki zaradi stalnih stikov s kupci najbolj pozna njihove potrebe in želje« (Tomič, 2003). Seveda pa je enako pomembno tudi kreativno delo samih oblikovalcev, ki na podlagi spremljanja tržnih trendov in lastne iniciativnosti prihajajo do svojih idej. Zlasti pomembno je spremljanje tržnih trendov, zato je za oblikovalce pomembno obiskovanje sejmov in spremljanje trendov preko revij. Ne smemo pa zanemariti niti zunanjih virov, to so kupci. Tudi ti prihajajo s svojimi idejami, včasih že z osnutkom v obliki skice, modela. Le-te morajo najprej k oblikovalcem, ki idejo po potrebi preoblikujejo v uresničljivo obliko. Iz tega lahko sklepamo, da je oblikovalski oddelek v Steklarni tisti, ki nosi največjo odgovornost pri razvoju novih izdelkov. Ne le kot iskalec idej, ampak tudi kot njihov realizator in razvijalec. Dobre strani omenjene faze v Steklarni so, da se porodi in predstavi veliko novih idej, kar je treba vzpodbujati tudi v prihodnje. Slabosti procesa razvoja predstavljajo premajhen nadzor in premalo podrobna navodila oblikovalcem. Ena izmed slabosti je tudi nezadostno poznavanje tehnologije in izdelavnih postopkov s strani oblikovalcev. Z nenehnim razvojem računalniške tehnologije predstavlja problem tudi obvladovanje zahtevnih in novejših računalniških programov.

▪ Ocenjevanje idej

Fazi iskanja in zbiranja idej sledi njihovo ocenjevanje, kar je v Steklarni predvsem v pristojnosti prodajnega osebja. Ponavadi idejo oceni prodajno osebje v sodelovanju s proizvodno-tehnološkimi strokovnjaki. Tehnologi povedo, če je to, kar je na papirju, možno izdelati, konstruktorji pa ocenijo približno ceno orodij (Š. Sedminek, 2003). Vendar sam postopek ocenjevanja ni natančno določen in predpisan (Novak, 2003). Predmet ocenjevanja so ponavadi skice, včasih so to tudi renderji (3D slike), izjemoma tudi vzorci. Na ta način si lahko tisti, ki to ocenjuje, izdelek še bolj plastično predstavlja (Polik, 2003). Že pri osnovni ideji za izdelek, poleg njene izvedljivosti, prodajalci razmišljajo o tem, kakšne so tržne in prodajne možnosti glede na inovativnost in atraktivnost dizajna ter glede na predvideno okvirno ceno izdelka. Ena slabih strani ocenjevanja idej v Steklarni je, da je tovrstno ocenjevanje precej subjektivno, brez ustreznega vrednotenja po vnaprej določenih kriterijih. Kljub temu je določena mera subjektivnosti pri (steklenih) izdelkih, kjer igra vidno vlogo

oblikovalska svoboda, prisotna in neizogibna. Slaba stran omenjene faze v procesu razvoja je tudi to, da pri tem naloge posameznikov niso natančno določene.

▪ **Razvijanje koncepta**

Ko je ideja ocenjena in dobi zeleno luč, sledi faza razvoja ideje ali koncepta, čeprav se v Steklarni ne imenujejo tako. V bistvu se osnovna ideja izdelka nadgradi – razvije se cela serija izdelkov, saj se praviloma ne prodaja samo individualnih artiklov (če je kot ideja bil prikazan samo kelih za rdeče vino, se v fazi koncepta to razdeli še na kelihe za belo vino, vodo, liker, kozarec za viski in dolge pijače, steklenico ali vrč ipd.). V praksi to pomeni, da se pristopi k izdelavi vzorcev - t.i. "povzorčenju" cele serije (Novak, 2003). Tu se morajo upoštevati morebitna dodatna mnenja tehnologov – konstruktorjev. Tudi sama proizvodnja je omejena: s tehnologijo, opremo, znanjem (Pavušek, 2003). Na tej podlagi so izdana navodila, kaj morajo oblikovalci popraviti, da bo izdelek sprejemljiv za proizvodnjo vzorcev in kasneje za redno proizvodnjo. Šele ko je izdelan vzorec (skica in vzorec včasih nista popolnoma enaka) pa lahko prodajno osebje pove, ali je izdelek primeren. »Ti si s skico predstavljaš kako naj bi to izgledalo, ko pa imaš vzorec pred sabo, se lahko zgodi, da ta ni tako atraktiven kot je videti na skici« (Š. Sedminek, 2003). Vedeti je namreč treba, da so vzorci velikokrat izdelani na ročen način, četudi bodo kasneje v redni proizvodnji proizvedeni drugače. Po izdelavi vzorcev se leti praviloma predstavijo nekoliko širšemu krogu znotraj podjetja. V predstavitev se po možnosti vključi tudi potencialne kupce, za katere v Steklarni menijo, da bi jim bila kolekcija zanimiva. Če pa so vzorci izdelani za znanega kupca, se po predstavitvi v podjetju, predstavijo oz. pošljejo tudi temu.

Izdelovanje vzorcev je ena izmed ključnih faz v razvoju novih izdelkov, za katero lahko trdimo, da ima v Steklarni ustrezen pomen in je dobro organizirana (posebne vzorčne delavnice tako pri steklarskih pečeh kot v fazah dodelave). Prednost Steklarne je v tem, da si zaradi tega lahko privoščijo, da "povzorčijo" večje število izdelkov, nekatere izjemno zanimive izdelke že celo v fazi pred ocenjevanjem idej. To je sicer strošek, ki pa se praviloma povrne. Med slabosti omenjene faze bi lahko uvrstili le občasno "predobro" izdelovanje vzorcev v smislu popolne zadovoljitve hotenja oblikovalca. Eden sogovornikov me je opozoril na možnost, da lahko pride do težav v redni proizvodnji, če vzorčna delavnica naredi vzorec boljše kot ga je kasneje sposobna redna proizvodnja in takšnega po pomoti prejme kupec (Posilovič, 2003).

▪ **Poslovna analiza**

Že med fazo izdelovanja vzorcev se zberejo vsi merodajni podatki o vzorcih oz. bodočih artiklih, ki se bodo nanašali na redno proizvodnjo teh izdelkov (določena je tehnologija, teža artikla, potrebni izdelavni časi po vseh proizvodnih fazah, zahtevani proizvodni minimumi, potrebne investicije v orodja za oblikovanje ipd.). Na osnovi danih podatkov se izračuna predkalkulacijska lastna cena izdelka, ki se nato glede na atraktivnost oblikuje v primerne

prodajne oz. tržne cene. To je osnova za grobo oceno rentabilnosti določenega izdelka oz. serije, ki jo praviloma poda prodajna služba (Novak, 2003). Tu se postavlja vprašanje, ali je prodajno osebje res najbolj ustrezno za podajanje takšne ocene. Tudi sama poslovna analiza ni dovolj podprta z vsemi potrebnimi podatki, ki bi jih bilo potrebno imeti za natančno oceno rentabilnosti določenega koncepta oz. izdelka (vsak koncept posebej). Vzroki za to ležijo v množičnosti novih idej oz. izdelkov in stalnem časovnem pritisku s strani trga.

▪ **Razvijanje izdelka**

Omenjena faza sledi praviloma takrat, ko potrjenemu konceptu sledijo konkretna naročila znanih kupcev oz. če se izdelek uvrsti v kolekcijo. Če so bile v vseh predhodnih fazah nastajanja novega izdelka priprave, ocene in analize izvedene na primerni strokovni ravni, naj praviloma ne bi bilo večjih neznank z zagonom proizvodnje. Sledi namreč postopek finalne identifikacije izdelka, ko je potrebno le-tega opremiti z matičnimi podatki kot so ime, koda, številka, številka oblike (Š. Sedminek, 2003)... V priprave za začetek proizvodnje novih izdelkov se vključi tudi služba kontrole kvalitete s svojimi sugestijami, pripombami in navodili glede ravni kakovosti za vsak posamezen izdelek (Kračun, 2003). Naročijo se potrebna ustrezna orodja in drugi potrebni delovni pripomočki, če so le-ti potrebni za izdelavo novih izdelkov. V tej fazi se finalizirajo tudi podrobnosti v zvezi s t.i. "accessories". To pomeni, da pri določenem kupcu točno veš, v kakšni škatli bo izdelek, kakšna nalepka bo na njem in v kakšen papir bo ovit. Prav tako se mora vedeti, kako bo izdelek šel na pot – od tega je odvisen način pakiranja.

▪ **Testiranje izdelka**

Testiranja so praviloma zaželeni in se tudi izvajajo, če je le možno, zlasti pred zagonom proizvodnje zahtevnih novih izdelkov. Na ta način se pred zagonom redne proizvodnje lahko odpravijo eventualne manjše pomanjkljivosti v fazi izdelave na orodjih, strojih ali izdelku. Po potrebi se izvajajo tudi testiranja embalaže oz. t.i. "drop-testi", ko praviloma veliki naročniki za res velika naročila zahtevajo popoln preizkus mehansko fizičnih lastnosti, tako izdelka kot embalaže (Posilovič, 2003). Znanja, ki so jih v Steklarni pridobili s takšnimi zahtevami, se lahko ustrezno uporabijo tudi pri razvoju drugih izdelkov.

O določeni vrsti testiranja lahko govorimo že v fazi razvijanja - potrjevanja koncepta, če se ponudi možnost, da se posamezni vzorci predstavijo kupcem na medorganizacijskem trgu. V tem primeru gre za testiranje na sejnih ali pošiljanje vzorcev (Š. Sedminek, 2003). Tržnih testiranj po zagonu redne proizvodnje se v Steklarni praviloma ne poslužujejo, razen tako, da se preizkusi potencialno zanimive nove odjemalce. Z uvajanjem lastne blagovne znamke, pa se kaže tudi potencialna slabost obstoječega načina testiranja. Do sedaj so namreč testiranja posameznih izdelkov (vzorcev) potekala zgolj na medorganizacijskem trgu, torej pri velikih odjemalcih. Z uvajanjem lastne blagovne znamke, ki jo v Steklarni Rogaška tržijo sami, pa bi

se moralo poleg testiranja izdelkov pri velikih odjemalcih upoštevati tudi mnenje končnih porabnikov. Nevarnost lahko predstavlja preveliko zanašanje na obstoječ način testiranja.

▪ **Začetek prodaje**

Po uspešno opravljeni proizvodnji se izdelek prične uvajati na trg. Pri tem se v skladu s predhodno tržno analizo oz. pridobljenimi informacijami od distributerjev izdelek po ustrezni dinamiki in količinah distribuira le-tem. V preteklosti so za začetek distribucije novosti veljali meseci po zaključku najpomembnejših sejmov ali predstavitev. Danes poteka ta proces hitreje in se novosti predstavljajo ter uvajajo na trgu pogosteje oz. tudi med temi obdobji.

Seveda so tudi v Steklarni vedno dobrodošle čimprejšnje informacije o reakcijah posameznega trga na novosti. Na osnovi tega so še možni kakšni popravki, ki bi bili bolj prilagojeni posameznemu specifičnemu trgu.

5. PRILAGOJEN IN IZBOLJŠAN MODEL RAZVOJA

V tem poglavju bom na podlagi obstoječih vrzeli med predlogom teoretičnega modela in dejanskega stanja predlagal nov, izboljšan in prilagojen model, ki bi veljal za Steklarno oz. razvoj novih steklenih izdelkov. Prav tako bom na podlagi slabosti, ugotovljenih s kvalitativno raziskavo, podal predloge, kaj bi bilo v posamezni fazi razvoja potrebno odpraviti in kaj izboljšati.

5.1. PRILAGOJEN IN IZBOLJŠAN MODEL

Na podlagi vrzeli med predlogom teoretičnega modela in dejanskim stanjem v podjetju sem ugotovil, da so v realnosti nekatere faze razvoja novih izdelkov med seboj močno prepletene in da med njimi ni mogoče določiti natančne meje.

Vsekakor bi bilo omenjeni proces razvoja novih izdelkov potrebno organizacijsko in funkcijsko nadgraditi, da bi šlo za stalno voden in kontroliran proces, kjer bi bile jasno definirane naloge, pristojnosti in odgovornosti sodelujočih pri nastajanju novih izdelkov. Mnoga podjetja izgubljajo veliko dragocenega časa v procesu razvoja zaradi neustreznega načina zbiranja idej. Do nepotrebnega koraka pri zbiranju informacij pride z uporabo vodje prodaje kot tiste osebe, ki je zadolžena za filtriranje in zbiranje novih idej (Gordon et al., 1997, str. 42). Zatorej bi bilo treba razmisliti o oblikovanju skupine za razvoj novih izdelkov, ki bi jo vodila kreativna, strokovna oseba in bi povezala delovanje tistih, ki že po naravi dela sodijo v to skupino (oblikovalci, vzorčne delavnice...) in tistih, ki bi jih bilo potrebno vključevati po potrebi – tehnologi, konstruktorji, vodje proizvodnje. Šlo bi za samostojno, odgovorno službo, ki bi sodelovala z vodstvi prodaje, marketinga, tehnologije, proizvodnje in ostalimi vodilnimi v podjetju. Ta skupina oz. njen vodja, bi imel nalogo iskanja, zbiranja in

ocenjevanja idej, organiziranja sodelovanja med različnimi poslovnimi funkcijami ter bi bil tudi zadolžen za predstavitev najboljših idej in njen nadaljnji razvoj.

5.1.1. Iskanje in razvijanje idej

Prednost razvoja novih izdelkov v Steklarni je dejstvo, da se predvsem na področju dizajna poraja veliko novih idej. Predlagal bi le bolj sistematično zbiranje in urejanje teh idej. Strukturiran in sistematičen način pisne komunikacije novih idej zagovarjajo tudi nekateri avtorji, ki so prepričani, da se pri uporabi drugih vrst komunikacij kot načinu posredovanja idej ne porabi samo več časa, temveč se tudi izgubi znaten del informacij zaradi nerazumevanja in nepreglednosti (Gordon et al., 1997, str. 42). Za bolj ciljno usmerjanje oblikovalskih dejavnosti, da bi lahko dajali preciznejša navodila in bolj nadzorovali dogajanje na tem področju, bi veljalo uvesti idejni obrazec, na katerem bi se opredelil koncept izdelka, njegov cilj ter nekateri drugi parametri glede konkretnega izdelka in njegovega izgleda.

Vzpostaviti bi se morala natančna evidenca - register zbranih idej z odgovornimi oblikovalci, kreativci ali zunanjimi izvajalci, ki definirajo idejo izdelka do določene stopnje vizualizacije. Cilj tega bi bil, da se vzpostavi pregled nad vsemi podanimi idejami in stopnjo njihove realizacije, možnost dajanja in spremljanja realizacije konkretnih nalog, ocenjevanje in spoznavanje dejanskega stanja glede iniciranih idej ter kdo so avtorji in izvajalci (včasih lahko tudi iste osebe).

Da pa sistema iskanja in zbiranja idej ne bi preveč omejili, bi bilo potrebno vzpostaviti nek neformalen sistem komunikacije med vodjo in kreativci, med prodajnim osebjem in oblikovalci. Prav tako bi kazalo razmisliti o stimulativnem sistemu nagrajevanja zares izvirnih in poslovno uspešnih idej. Podjetje bi za izjemne dosežke lahko razpisalo nagrado v fiksnem znesku ali določenemu odstotku vrednosti prodaje. Takšen sistem morda ne bi pomenil neposredno boljših idej, bi pa prav gotovo prispeval k bolj zavzetemu ustvarjanju in iskanju nečesa novega. Podoben učinek bi lahko pričakovali z "nagrajevanjem" v obliki javnih pohval, poimenovanjem izjemno uspešnih izdelkov ali kolekcij po oblikovalcu ipd.

5.1.2. Ocenjevanje idej

Na osnovi intervjujev je bilo razvidno, da je prednost Steklarne zelo veliko novih idej. Praktični potek v Steklarni kaže, da je glede na množico novih idej faza njihovega ocenjevanja zelo pomembna. Njena pomembnost se kaže zlasti v tem, ker lahko pospeši in racionalizira proces nastajanja novih izdelkov.

Vprašanje je, če so vedno izbrane najboljše ideje. V praksi se poraja problem ocenjevanja te množice idej, saj je v prvi fazi ocenjevanja vključenih premalo ljudi. Zato predlagam oblikovanje majhne (4-5 ljudi), strokovno močne in kompetentne skupine, ki bi morala delovati usklajeno, ki bi vedela, kaj hoče in bi zasledovala strateške usmeritve podjetja. V

takšni skupini bi morali sodelovati vodja razvoja (vodja skupine razvoja), tehnologi, oblikovalci, prodajno in marketinško osebje. Omenjena skupina bi se sestajala po potrebi in vsem sodelujočim bi to bilo predpisano kot sestavni del njihovih delovnih nalog. Skupina bi morala ocenjevati podane ideje po vnaprej določenih kriterijih. Zato predlagam oblikovanje vprašalnika oz. neke vrste anketnega lista, kjer naj bi se posamezna ideja ocenila z vidika več, različno pomembnih področij. Za ideje, ki bi bile ocenjene kot najboljše, bi ta skupina podala predlog, da se naprej razvijejo v koncept oz. da se "povzorčijo".

Tudi za fazo ocenjevanja idej predlagam vodenje evidence. Takšna evidenca naj bi vsebovala vse ocenjene ideje, poseben zaznamek pa naj bi bil na tistih, ki so se pokazale kot tržno zanimive, a trenutno nezrele ali neizvedljive. Na plano bi jih lahko potegnili takrat, ko bodo dozorele in postale tržno (proizvodno) zanimive.

5.1.3. Razvijanje koncepta s poslovno analizo

Omenjeni fazi v procesu razvoja novih izdelkov v Steklarni sta tako tesno prepleteni, da lahko v bistvu govorimo o eni sami fazi. Če je torej določena ideja pozitivno ocenjena, lahko nadaljujemo z njenim razvojem – nadgradi se z izdelavo celotne serije v slogu prvotne ideje. To pomeni, da se v fazi razvoja koncepta izdelajo vzorci omenjenih artiklov oz. serije. Predhodni poslovni analizi bi veljalo posvetiti več pozornosti v smislu bolj natančnega izračuna lastne oz. predkalkulacijske cene. Opravljati bi jo morala analitska služba, na podlagi posredovanih podatkov s strani konstruktorjev, tehnične priprave dela in finančno-računovodske službe.

Tako kot se na začetku procesa razvoja oceni ideja, pa se morajo v fazi razvijanja koncepta oceniti rezultati le-tega. Ko so torej izdelani vzorci oz. kolekcija, se mora le-ta oceniti z različnih vidikov. Čeprav se v Steklarni predstavijo širšemu krogu ljudi, le-ta ni natančno določen. Zato menim, da bi tu zopet prišla do izraza skupina oz. vodja za razvoj novih izdelkov, katerega naloga bi bila predstavitev novega izdelka oz. kolekcije in razvoja v dveh nivojih. Koncept naj bi se najprej predstavil vodstvu podjetja (direktor, vodja prodaje, vodja marketinga, vodja proizvodnje), nato pa še prodajnemu in marketinškemu osebju ter kontroli kvalitete, po potrebi pa tudi drugim. Po predstavitvi koncepta naj bi se koncept ocenil po vnaprej določenih kriterijih. Tudi tu bi veljalo oblikovati vprašalnik, ki bi ocenil koncept z vidika všečnosti in prodajnosti, razmerja cena/kakovost, ustreznosti velikosti kolekcije, inovativnosti le-te ipd.

5.1.4. Razvijanje izdelka

Ocenjujem, da je faza razvijanja izdelka v procesu razvoja v Steklarni dobro organizirana. Morda bi bilo dobro, če bi v podjetju o celostnem razvoju izdelka bolj razmišljali že v prejšnjih korakih razvoja. Seveda je to v veliki meri odvisno od časa, ki ga ima podjetje na voljo za razvoj posameznega izdelka, tega pa ni nikoli dovolj. Tako bi lahko npr. že v fazi

razvijanja same ideje razmišljali o celostni podobi končnega izdelka, torej tudi o embalaži ali celo potencialnem porabniku. Čeprav je pri prodaji stekla embalaža manjšega pomena, pa vseeno ne igra čisto obrobne vloge. Dopadljiva embalaža je pomembna zlasti pri večjih odjemalcih, ki s svojo ponudbo posegajo v najvišji kakovostni razred.

5.1.5. Testiranje izdelka

V Steklarni je do sedaj prevladovala prodaja znanim kupcem iz medorganizacijskega trga, zato testiranju izdelkov na trgu niso posvečali prave pozornosti.

Ker gre v podjetju za izredno veliko število novih artiklov in se vedno večja pozornost posveča razvoju lastne blagovne znamke, bi morali razmisliti o večjem pomenu testiranja izdelkov na trgu. V Steklarni so že dolgo tradicionalno prisotni na vsakoletnih sejmih, pomladanskem Ambiente in jesenskem Tendence v Frankfurtu ter milanskem Macefu, kjer se predstavljajo proizvajalci stekla in kristala, nakita in bižuterije, okrasnih predmetov, razsvetljave, daril in notranje opreme. Ob predpostavki, da je razvoj novih izdelkov stalen, neodvisen proces, ki ni pod časovnim pritiskom, bi lahko izdelke še v večji meri predstavljali na podobnih sejmih in tako dejansko dobili bolj celovite in verodostojne informacije o tem, kateri izdelek je resnično dober. To bi omogočilo več časa za celovito pripravo vsega potrebnega za lansiranje novih izdelkov oz. kolekcij.

Zadnja leta je veliko število novih izdelkov značilno tudi za lastno blagovno znamko. Ker leto tržijo v Rogaški sami, bi morali večjo pozornost posvetiti tudi testiranju izdelkov na trgu končnih porabnikov. Pri tem je potrebno opozoriti, da je to uresničljivo zlasti za izdelke ročne proizvodnje, manj pa za strojno proizvedene izdelke, za katere se zahtevajo višji proizvodni minimumi.

5.1.6. Začetek prodaje

Do sedaj je v prodaji prevladovala prodaja znanim kupcem, zato se v začetku ni posvečala velika pozornost uvajanju izdelka na trg. Z nadaljnjim razvojem lastne blagovne znamke bo večjo pozornost potrebno usmeriti tudi spremljanju uspešnosti prodaje omenjenih izdelkov. V skladu z uspešnostjo prodaje lahko vodstvo sprejme potrebne ukrepe.

Vsekakor obstajajo razlike med teoretičnim in prilagojenim modelom za podjetje v panogi. Steklarska panoga je glede na ostale dokaj specifična. Tako prihaja do razhajanj že v samem procesu razvoja pri razumevanju določenih faz. Tu je potrebno omeniti predvsem razvijanje koncepta – vzorca. Izdelava vzorca omogoča boljšo oceno posamezne ideje. Sicer pa se različni modeli razvoja novih izdelkov, podobno kot v teoriji tudi med panogami, ne razlikujejo preveč. Cilj vseh ostaja enak: čim bolj učinkovito priti do kar najboljšega izdelka.

6. SKLEP

V Steklarni Rogaška je razvijanje novih izdelkov vse pomembnejše in vedno bolj prisotno na vseh področjih poslovanja. Zato ta dejavnost pridobiva na pomenu, saj vse bolj odločilno vpliva na tržni in splošni gospodarski položaj podjetja. Pomembno je, da se obdržijo in poudarijo vse prednosti, ki jih Steklarna na tem področju ima, saj je od nekdaj prisotna na najzahtevnejših trgih z izdelki, kjer se stalno predstavljajo novosti. Prav pa je, da dogradijo sistem razvoja tako, da bo še v večji meri ciljno in kontrolirano sledil vse večjim izzivom hitro spreminjajočega se globalnega trga.

Cilj na področju razvoja novih izdelkov je razviti in ponuditi čimveč res dobrih izdelkov. Če podjetju uspe narediti izjemen izdelek (inovativen, izjemen po obliki ali z ugodnim razmerjem med izgledom in zahtevnostjo izdelave), to zanj predstavlja več prednosti: praviloma dolga življenjska doba in višja dosežena cena za izdelek, boljši položaj podjetja na trgu, dobičkonosnost, prepoznavnost blagovne znamke, itd. Dejstvo je, da obstaja danes na trgu neizprosna konkurenca, in da preživijo le najboljši. Zato je potrebno poudariti, da kakovost ni povezana samo z uspešnim razvojem, temveč je odvisna od številnih podrobnosti v poslovanju podjetja, od razvoja, proizvodnje, prodaje, do končne izročitve blaga kupcu. Lahko je izdelek še tako kakovosten in ličen - če ne prispe v takem stanju do kupca, bo sledila reklamacija in s tem vrsta drugih posledic (Devetak, Mulej, 1985, str. 180).

S kvalitativno raziskavo sem želel podati čimbolj realno sliko procesa razvoja novih izdelkov v Steklarni Rogaška. Primerjava dejanskega stanja s predlaganim teoretičnim modelom je pokazala določene pomanjkljivosti omenjenega procesa. Faze v procesu razvoja praviloma potekajo po podobnem zaporedju kot v teoretičnih modelih, do razhajanj med njimi prihaja zaradi prepletenosti nekaterih faz in dejstva, da je predvsem pri razvoju novih izdelkov steklarstvo specifična panoga. Prav tako so se v posameznih fazah pokazale določene pomanjkljivosti in slabosti pri razvoju. Na podlagi ugotovljenih vrzeli in pridobljenih primarnih podatkov sem lahko podal predlog novega, prilagojenega modela razvoja steklarskih izdelkov, ki skuša odpraviti omenjene pomanjkljivosti. Vsekakor je potrebno obstoječi proces razvoja novih izdelkov v podjetju racionalizirati. Predlagan nov in izboljšan model bi omogočil bolj pregleden, hiter in učinkovit razvoj izdelkov, kar bi pomenilo tako znižanje stroškov kot tudi tveganja. Vse to bi pripomoglo k bolj uspešnemu poslovanju podjetja.

Kvalitativna raziskava o razvoju novih izdelkov v podjetju ima nekatere omejitve. Na prvem mestu je potrebno omeniti omejeno število strokovno usposobljenih sogovornikov, zaradi česar rezultati omenjene raziskave niso povsem reprezentativni. V prihodnosti bi podjetju predlagal še kakšno raziskavo na omenjeno temo, morda z vidika dobičkonosnosti posameznega izdelka, izdelčnih skupin ali posameznega kupca.

Današnji čas postavlja pred Steklarno velik izziv glede zahtev in priložnosti, ki jih nudi. Hitreje kot kadarkoli v preteklosti je potrebno odgovoriti na vse izzive trga, kljub temu da gre za recesijsko obdobje, upadanje splošne ravni cen in dejstvo, da proizvodnja temelji pretežno na novih izdelkih. Tu se pojavlja tudi dilema o morebitnem strateškem povezovanju v mednarodnem prostoru kot tudi dilema o tem, ali delovati le globalno, in ali je podjetje v zadostni meri izkoristilo potencialne lokalnih trgov. Nobenega dvoma pa ni o tem, da je Steklarna sposobna odgovoriti zahtevam trga in izdelati nove proizvode, ki po vseh kriterijih odgovarjajo zahtevam globalnega, izjemno konkurenčnega trga.

7. LITERATURA

1. Aaker A. David, Day S. George, Kumar Vijay: Essentials of Marketing research. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999. 623 str.
2. Barclay Ian, Dann Zoe, Holroyd Philip: New Product Development. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000. 141 str.
3. Davis M. Scott, Moe Kristin: Bringing innovation to life. Journal of Consumer Marketing, 14 (1997), 5, str. 338-361.
4. Devetak Gabriel, Mulej Matjaž: Ustvarjalno sodelovanje – Od zasnove do uspešne prodaje izdelka. Ljubljana: ČGP Delo TOZD Gospodarski Vestnik, 1985. 281 str.
5. Gates Roger, McDaniel Carl Jr.,: Marketing Research Essentials (2nd ed), Ohio, Cincinnati: Southwestern College Publishing, 1998. 462 str.
6. Gordon L. Geoffrey, Schoenbachler D. Denise, Kaminski F. Peter in Kimberly A. Brouchous: New product development: using the salesforce to identify opportunities. Journal of Business & Industrial marketing, 12 (1997), 5, str. 33-50.
7. Grušovnik Mojca: Kljub krizi so optimistični. Dnevnik, Ljubljana. 19.7.2002, str. 11.
8. Koražija Nataša: Kako brusijo posle v Rogaški. Manager, Ljubljana. 13.3.2002, str. 18.
9. Kotler Philip: Marketing Management, Trženjsko upravljanje, analiza, načrtovanje, uvajanje in nadzor. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
10. Kotler Philip, Armstrong Gary: Principles of Marketing. Sixth edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1994. 692 str.
11. Obraz Roman: Inovacija proizvoda od zamisli do ostvarenja. Zagreb: Informator, 1984. 261 str.
12. Obraz Roman: Politika proizvoda. Zagreb: Informator, 1975. 347 str.
13. Potočnik Vekoslav: Komercialno poslovanje z osnovami trženja 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 169 str.
14. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002. 531 str.
15. Rozman Rudi, Rusjan Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje. II. del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994, str. 201- 410.

16. Sheth N. Jagdish, Ram S.: Bringing Innovation to Market. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1987. 247 str.
17. Yelkur Rama, Herbig Paul: Global markets and the new product development process. Journal of Product & Brand management, 5 (1996), 6, str. 38-47.

8. VIRI

1. 50 let steklarne »Boris Kidrič« Rogaška Slatina. Rogaška Slatina: 1978. 80 str.
2. Interni podatki podjetja Steklarna Rogaška, 2003.
3. Kaj naj bi prodajalec vedel o steklu in posebej o svinčenem brušenem kristalu, interni priročnik, Rogaška Slatina, 1997. 15 str.
4. Kračun Milorad, vodja kontrole kvalitete gotovih izdelkov, intervju, Steklarna Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 28.5.2003, od 13.25 do 13.45.
5. Novak Zlatko, vodja prodaje tujim blagovnim znamkam, intervju, Steklarna Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 27.5.2003, od 17.10 do 17.50.
6. Pavušek Vlado, vodja sektorja tehnične priprave dela, intervju, Steklarna Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 26.5.2003, od 13.40 do 14.05.
7. Polik Igor, oblikovalec, intervju, Steklarna Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 26.5.2003, od 11.25 do 11.50.
8. Posilovič Branko, vodja operativne priprave dela in planer proizvodnje, intervju, Steklarna Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 27.5.2003, od 16.30 do 17.00.
9. Poslanstvo. [URL:<http://www.stek-rogaska.si>], 15.3.2003.
10. Proizvajalci votlega stekla. [URL:<http://www.pirs.si>], 16.3.2003.
11. Sedminek Špela, vodja lastne blagovne znamke, intervju, Steklarna Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 28.5.2003, od 12.30 do 13.05.
12. Tomič Tihomir, oblikovalec, intervju, Steklarna Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 26.5.2003, od 11.50 do 12.30.
13. Vem, interno glasilo podjetja Steklarna Rogaška, letnik 2000 - 2003.
14. Zgodovina Steklarne Rogaška. [URL:<http://www.stek-rogaska.si/main.php>], 15.3.2003.

PRILOGE

1. PRILOGA

Vprašalnik 1

1. Kako pomemben se vam zdi razvoj novih izdelkov za Steklarno?
2. Ali imajo novo razviti izdelki kako skupno karakteristiko oz. po čem se razlikujejo od konkurence?
3. Koliko ste oz. ste zadosti vključeni v razvoj novih izdelkov?
4. Od kod se vam porodijo ideje?
5. Ali imate pri razvijanju oz. oblikovanju ideje kakšna izhodišča ali osnovne usmeritve?
6. Kako poteka ocenjevanje idej?
7. Potrjena osnovna ideja je pogoj za nadaljnji razvoj. Kako poteka nadaljnje razvijanje sprejete ideje oz. koncepta?
8. Kaj je po vašem mnenju najbolj šibka točka razvoja?

Vprašalnik 2

1. Kako pomemben se vam zdi razvoj novih izdelkov za Steklarno?
2. Ali imajo novo razviti izdelki kako skupno karakteristiko oz. po čem se razlikujejo od konkurence?
3. Koliko ste oz. ste zadosti vključeni v razvoj novih izdelkov?
4. Koliko ste že v fazi razvijanja koncepta – vzorca vključeni v razvoj novih izdelkov? Na kakšen način sodelujete pri razvijanju ideje v koncept?
5. V fazi razvijanja koncepta se sooča več vidikov (dizajn, tehnologija...). Mislite, da je vaše mnenje dovolj upoštevano?
6. Pri bolj zahtevnih izdelkih so izjemno pomembne oblikovalske zahteve. A mora biti že pri razvijanju koncepta dokončno določen način izdelave?
7. Kaj je po vašem mnenju najbolj šibka točka razvoja novih izdelkov?

Vprašalnik 3

1. Kako pomemben se vam zdi razvoj novih izdelkov za Steklarno?
2. Ali imajo novo razviti izdelki kako skupno karakteristiko oz. po čem se razlikujejo od konkurence?
3. Koliko ste oz. ste zadosti vključeni v razvoj novih izdelkov?
4. Na kak način sodelujete pri iskanju in razvijanju idej? Mislite, da ste kot prodajno osebje pri tem dovolj vključeni?
5. Kako poteka ocenjevanje idej in kakšna je vaša vloga pri tem?
6. Pri razvijanju koncepta oz.vzorca se sooča več vidikov. Mislite, da je pri tem vaše mnenje dovolj upoštevano?
7. Kako poteka nadaljnji razvoj izdelka?
8. Kaj je po vašem mnenju najbolj šibka točka razvoja novih izdelkov?

2. PRILOGA

Transkripcije posnetkov pogovorov

1. TRANSKRIPCIJA POSNETKA POGOVORA:

Pogovor z Igorjem Polikom, zaposlenim kot oblikovalcem v Steklarni Rogaška od leta 1970 dalje. Priznan je kot oblikovalec in risar z izjemno roko. Pogovor opravljen v Steklarni Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 26.5.2003, 11.25 – 11.50.

M.N.: »Če kar začneva. Kako pomemben se vam zdi razvoj novih izdelkov za Steklarno?«

I.P.: »Razvoj izdelkov se mi zdi izjemno pomemben. Zelo pomemben. Razvoj gre naprej, treba je upoštevati trende, povečati prodajo. Ne moreš ponujati eno in isto stvar vsako leto. Najmanj dvakrat na leto se zahtevajo novitete.«

M.N.: »Obstajajo kakšne značilnosti, po katerih se izdelki Steklarne razlikujejo od konkurence, a so vendarle v "trendu"?«

I.P.: »Seveda gledamo, da smo v trendu s splošnimi smernicami, ki prevladujejo v oblikovanju. Če pa je možno, si tudi sami kaj izmislimo. Včasih mi diktiramo trend... vendar je to težko. Ponavadi se vedno nekaj išče, pa se to modificira...in ko prideš približno do tistega, kar iščeš, pa v tistem stilu potem narediš celo novo kolekcijo.«

M.N.: »Se je že zgodilo, da ste narekovali trend?«

I.P.: »Ja, seveda. Predvsem so se kopirali dizajni osnovnih oblik, pa tudi brusa.«

M.N.: »Mislite, da ste dovolj vključeni v razvoj novih izdelkov?«

I.P.: »Ja, močno.«

M.N.: »Od kod dobite nove ideje?«

I.P.: »Ideje se lahko porajajo spontano, iz glave, pa seveda po naročilu trga. Seveda tudi ob obiskih sejmov dobimo različne informacije in sliko o tem, kaj razvija in ponuja konkurenca, kakšni so splošni trendi. Pomemben vir informacij je tudi strokovna literatura, razne revije in knjige o steklu, keramiki, arhitekturi, oblikovanju... npr. Glaskunst.«

M.N.: »Gre pri novih izdelkih za bolj nove oblike ali izboljšave, v smislu napredka...?«

I.P.: »Pri steklenih izdelkih iščemo nekaj naprednega, nekaj novega, po možnosti šokantnega, še ne videnega, kar pritegne. Vendar je to izjemno zahtevna naloga. Vendar pri steklu ni na pretek veliko možnosti. Omejeni smo tudi s tehniko. Vsega, kar si zamisliš se ne da narediti oz. realizirati. Na koncu je lahko vse skupaj predrago, tako da se moramo prilagajati bolj ustaljenim osnovnim oblikam. Aha, novi namen. Recimo, zadnja leta gredo v promet razni stekleni križi. Sploh po 11. septembru so jih začeli domoljubni Američani zelo kupovati. To je recimo nova namembnost steklenega izdelka.«

M.N.: »Imate pri oblikovanju ideje že kakšna izhodišča ali okvirne usmeritve?«

I.P.: »Te dobimo od kupcev in naših komercialistov, ki najbolj vedo, kaj želi kateri kupec. Včasih dobimo skice ali okvirne ideje, včasih podam svojo izhodiščno idejo. Te osnovne ideje se preverijo, če so v okviru naših tehničnih in cenovnih zmožnosti. Pomembna je povratna informacija, nato pride do dopolnitve osnovne ideje. Najprej pošljemo skice, včasih naredimo render – t.j. 3D skica izdelka. Da si lahko tisti, ki to ocenjuje, to še bolj plastično predstavlja. Res dobre ideje se pa včasih že v začetni fazi tudi povzorčijo.«

M.N.: »Kako poteka ocenjevanje idej?«

I.P.: »Ideje predstavimo nadrejenemu iz prodaje. Potem pa se v prodaji odločijo, kako dalje. Oni imajo največ stika s kupci in tudi vedo, kaj kupec potrebuje. Ali gre v arhiv, ali gre v konkretno ponudbo, vzorčno ponudbo. So najbolj v toku. Seveda še prej pokažem kolegom v oblikovanju, jih prosim za njihovo mnenje.«

M.N.: »In v naslednji fazi pride do ...?«

I.P.: »Ja, potem se naredi vzorec, kjer zopet sodelujemo oblikovalci oz. moramo biti zraven pri procesu povzorčenja, pri pihanju, v brusilnici. Še prej pa se moramo seveda konzultirati s komercialo, tehniko, pripravo dela. Glede možnosti izvedbe, naročila, cene in takšnih zadev. Ali je izdelek tehnično, stroškovno sprejemljiv. To je pomembno za nadaljnje razvijanje, ko se ideja s papirja materializira. Natančno se morajo določiti parametri in potem se zopet riše, bolj na fino. Pri tem ves čas sodelujemo s prodajo, tehniko... Velikokrat je potrebno še kaj popraviti... To je vse zelo prepleteno. Prihaja do kompromisov, se naredi kaj drugače, včasih se celo kaj opusti.«

M.N.: »Se je že zgodilo, da kdaj ideja ni bila izvedljiva pa ste jo shranili in je prišla prav čez nekaj časa...?«

I.P.: »Jaz vse ideje shranim. Včasih recimo ni bilo vse možno narediti, danes so za to boljše tehnične možnosti in je mogoče več narediti. Ogromno delam ne samo po naročilu kupcev ali preko referentov, delam še postransko, čisto iz lastne glave. Imam ogromno svojih idej in jih vržem na papir ter shranim za tiste čase, ko jih bo mogoče uresničiti. Ali da se lahko izmed njih katera izbere, ko rabimo kaj hitro...«

M.N.: »Z vašimi dolgoletnimi izkušnjami in dobrim poznavanjem steklarske obrti lahko predstavite tudi veliko lastnih novih idej. So za to vedno potrebna navodila in inštrukcije?«

I.P.: »Meni osebno niso vedno potrebna natančna navodila. Dolgoletne izkušnje in poznavanje Steklarna in tehnik dela ter sposobnost prenesti idejo - vizijo izdelka na papir, v model, vzorec, mi omogoča, da sproduciram dosti novih idej. Pri tem so pomembne predvsem nove izvirne osnovne oblike, kajti le dobra osnovna oblika daje v nadaljnjih fazah tudi dodatne možnosti dekoriranja, brušenja...«

M.N.: »Prej ste omenili tudi trende. Tudi ti igrajo pomembno vlogo?«

I.P.: »Seveda, spremljati je potrebno, kaj se drugod dogaja. To je čisto normalno. Za vsa podjetja. Oblikovalci dokaj redno obiskujemo sejme, kjer proučujemo trende, konkurencu. Že takrat je potrebno razmišljati naprej, za naslednji sejem. Najmanj pol leta vnaprej, čeprav skoraj vedno zmanjkuje časa.«

M.N.: »In kaj je po vašem mnenju najbolj šibka točka razvoja?«

I.P.: »Predvsem to, da bi bili lahko še bolj samostojni. Dobro, čisto samostojen, vem, da ne moreš biti... Da pa bi imeli možnost sami razvijati neko idejo v fizični izdelek... Tako pa smo odvisni od drugih.«

M.N.: »Menite, da ste za nove ideje ustrezno nagrajeni oz. ste dovolj stimulirani?«

I.P.: »Nikakor ne. To je vsekakor šibka točka. Smo podcenjeni. Čeprav nam zadnje čase priznavajo, kako smo "pomembni".«

M.N.: »Mislite, da bi z boljšo stimulacijo prišle še boljše ideje?«

I.P.: »Mogoče ne, ampak bolj z veseljem bi delali! Gotovo je ustrezno nagrajevanje zelo pomembno, ni pa nujno, da bi to avtomatsko pomenilo boljše ideje. Morda bi veljalo razmisliti o posebnem nagrajevanju najboljših oblikovalskih dosežkov, ali pa komercialno najuspešnejših.«

M.N.: »V kakšni obliki, poleg denarne seveda, bi še lahko bilo stimuliranje? Mogoče kakšna pohvala, javna pohvala v podjetju, v časopisu ali kaj...«

I.P.: »Kakšna pohvala...«

2. TRANSKRIPCIJA POSNETKA POGOVORA:

Pogovor s Tihomirjem Tomičem, zaposlenim kot oblikovalcem v Steklarni Rogaška 32 let. Zase pravi, da je učenec priznanega oblikovalca, profesorja Raula Goldonija. Pogovor opravljen v Steklarni Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 26.5.2003, 11.50 – 12.30.

M.N.: »Kako pomemben se vam zdi razvoj novih izdelkov za Steklarno?«

T.T.: »Že od nekdaj trdim, da je to ena najbolj pomembnih panog. Konec koncev prodajamo dizajn. Steklu moraš vliti obliko, ga moraš dematerializirati. Kupec - potrošnik ne razmišlja več o steklu kot materialu, ampak o obliki. Profesor Goldoni nas je naučil nekaj zelo pomembnega - kako sploh priti do rezultata. Idejo boš odsanjal le, če jo boš sproti negoval in razvijal. Če ideja predolgo čaka, zgine tako kot jabolko. To pomeni, da moraš graditi idejo, jo vsak dan dopolnjevati. Gre za proces. Jemlješ samo tiste, ki misliš da bodo uspele, ostale zavržeš. To je najbolj gotova pot, da prideš do rezultata. Gre tudi za konstanten eksperiment, ki ima svoja pravila...že zaradi same materije - stekla.«

M.N.: »Menite, da morajo na trg nenehno prihajati novi izdelki?«

T.T.: »Stekleni izdelki spadajo med trendovske artikle, ki se morajo zamenjati oziroma dopolnjevati najmanj dvakrat na leto. Tako se obnaša in diha trg in tudi mi ne moremo drugače. Ko je čas za to, ko so sejmi, vsak pričakuje od tebe novo kolekcijo. Brez novih izdelkov, kolekcij, nimaš na trgu kaj iskati.«

M.N.: »Ali imajo novo razviti izdelki kakšne skupne karakteristike, v primerjavi s konkurenco...?«

T.T.: »Če slediš trendom, se s tem stalno srečujemo. Včasih se zgodi - izpade, da si razmišljal podobno kot pri konkurenci. Pogosto se zgodi, da so artikli konkurenčnega podjetja na las podobni našim izdelkom. To še ne pomeni vedno, da je kdorkoli kaj kopiral. Ne, na ta način se vidi, kako se razmišlja vnaprej pod vplivom določenih trendov. Na primer so v trendu določene barve, pa mehke organske oblike, ali pa tip dekoracije...«

M.N.: »Spremljate te trende tudi v strokovnih revijah?«

T.T.: »Tudi. Ampak preko revij težko ugotoviš kak nov trend ali smer razvoja, ker le-te objavijo že uveljavljene izdelke šele, ko so ti na tržišču že kar nekaj časa. Čisto novih idej ne moreš najti v revijah. Moraš imeti občutek. To pride z izkušnjami, ko si stalno na sejmih in s spremljanjem, tudi konkurence, pridobiš občutek, kdaj je nekega trenda

dovolj, kdaj lahko presedlaš na drugega. Tako oz. v tej smeri vsi razmišljajo in prihaja do koincidence.«

M.N.: »Kako se vam porajajo nove ideje?«

T.T.: »Ko se mi porodi ideja, jo skušam čimprej materializirati. Naredim jo iz mavca, včasih tudi že iz stekla. Če ostane v glavi, je že konec. To ni več to. Takoj jo moraš nekako zapisati, registrirati. Le na ta način se izogneš temu, da se ne izgubi kakšna res že v osnovi zelo dobra ideja.«

M.N.: »Dobite pri iskanju oz. razvijanju idej kakšna izhodišča oz. usmeritve?«

T.T.: »Največ usmeritev dobimo od prodajalcev. Predvsem pri razvijanju idej. Prodajalci so tisti, ki najboljše poznajo kupca, poznajo njihove potrebe in želje. Še raje pa imam, da dobim usmeritve in navodila direktno od kupcev. Le-ti se lahko direktno pogovorijo z nami, ko pridejo v Steklarno.«

M.N.: »Imate dovolj oblikovalske svobode ali ste že v startu preveč omejeni?«

T.T.: »Svobode je prej preveč kot premalo. Ne gre za absolutno umetniško svobodo, ampak za svobodo, ki je pri vsakem ustvarjanju potrebna. Raje bi videl, da bi dobili bolj precizna in določna navodila, saj bi v tem primeru bila naša prizadevanja bolj ciljna in bi se vsak posvetil točno določeni nalogi.«

M.N.: »Kako poteka ocenjevanje neke ideje in ali je dovolj svobode ali ste že v startu preveč omejeni?«

T.T.: »Že ob porajanju idej je mnogo takih, za katere veš, da jih ni mogoče realizirati. Torej naredim prvi izbor pri sebi. Ko pa je neka ideja zapisana, jo dam naprej v oceno svojim sodelavcem, torej oblikovalcem. Šele nato jo predlagam odgovornim iz prodaje. Nato se ocene pretehta še z vidika tehnike in tehnologije, cene ter ostalega.«

M.N.: »Kako poteka nadaljnji razvoj koncepta oz. ideje, če je le-ta ocenjena kot dobra?«

T.T.: »Mislim, da bi morali izoblikovati tim, ki bi po oblikovalski, estetski in tržni plati deloval kot celota, ki ve kaj hoče in katere osnovne cilje zasleduje. Sedaj mnogokrat prihaja do razhajanj, ki niso potrebna. Res je, da so se določene tehnologije in zahtevnost izdelave spremenile in je "tehnika" pridobila na teži, a še vedno je dobra ideja tista, ki nosi.«

M.N.: »Kaj je po vašem mnenju najbolj šibka točka razvoja?«

T.T.: »Najbolj šibka točka razvoja je to, da dizajn oz. oblikovanje ni dovolj samostojno. Če bi bil oddelek dovolj samostojen, da bi imel vsak oblikovalec določeno smer razvijanja, iskanja idej, bi bilo delo precej bolj učinkovito. Takrat bi bil vsak bolj samostojen in energijo učinkovito usmeril v določeno - svoje - področje. Prišli bi do večje specializacije. Potrebno bi bilo tudi ustrezneje nagrajevati in ovrednotiti vse bolj oprijemljive oblikovalske pa tudi vse druge inovativne dosežke v vseh fazah razvoja in proizvodnje izdelkov.«

T.T.: »Posebej bi pa rad poudaril še naslednje – izjemno važna je kvaliteta izdelave vzorcev in izvedba vseh tistih detajlov, ki so karakteristični oz. izjemno pomembni za določeno serijo. Če hočeš ustrezno predstaviti nekaj novega, kar temelji na nekakšnem oblikovalskem poudarku ali posebnosti, mora to biti res v perfekciji prikazano in izvedeno, sicer z novostjo res ne moreš uspeti. In prav to je tisto, kar loči dobre proizvajalce stekla od slabših. In naši Steklarni je doslej uspevalo, da smo dali ustrezen poudarek pomembnim oblikovalskim zahtevam pri vsaki posebej razviti seriji, ki je temeljila na posebnostih. Seveda to enako velja tudi za redno proizvodnjo. Kupec oz. končni potrošnik ne razume kvalitete, a jo čuti in prepozna.«

3. TRANSKRIPCIJA POSNETKA POGOVORA:

Pogovor z Vladom Pavuškom, vodjo sektorja tehnične priprave dela, zaposlenim v Steklarni Rogaška. Pogovor opravljen v Steklarni Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 26.5.2003, 13.40 – 14.05.

M.N.: »Pa če kar preideva k vprašanjem. Kako pomemben se vam zdi razvoj novih izdelkov za Steklarno?«

V.P.: »Za podjetje je razvoj novih izdelkov zelo pomemben. Od razvoja vedno novih izdelkov je odvisna prihodnost podjetja. Brez novih izdelkov na daljši rok absolutno ne gre več. Na krajši rok se sicer luknje lahko zapolnijo s ponaročili, a le do določene mere, potem pa je konec. Začnejo se zmanjševati naročila, stroški ostanejo enaki in potem...saj vam je jasno, kaj sledi.«

M.N.: »Vprašal bi vas še, če imajo ti novi izdelki kakšno skupno karakteristiko in ali se kako razlikujejo od konkurence?«

V.P.: »Vedno so določene stične točke. Iščejo se prednosti. Ali v delu, ali v dizajnu, ali splošno v ožjem ali širšem okolju. Odvisno od davčne politike... in od mnogih drugih parametrov, ki od zunaj vplivajo na to. Niso povsod enaki pogoji. To so elementi, ki se lahko izrabijo.«

M.N.: »Koliko ste oz. ali mislite, da ste dovolj vključeni v razvoj novih izdelkov?«

V.P.: »Provokativno vprašanje! Mislim, da sem kar precej vključen v proces razvoja novih izdelkov, glede na trenutno organizacijo. Ampak ta je včasih na določenih segmentih nedorečena in zato to v določenih momentih predstavlja težave.«

M.N.: »Težave v kakšnem smislu?«

V.P.: »Netransparentnost poteka razvoja. Določeni elementi razvoja se delajo na sistemu "dobre volje". Jaz te pokličem, ti prideš ali pa ne prideš, s tem ko nisi za to zadolžen ali odgovoren.«

M.N.: »To pomeni, da bi morale biti bolj dorečeno...?«

V.P.: »Zadeve bi morale biti transparentne, bolj dorečene. Vzemimo recimo, da gre nekaj narobe. Kdo, kaj, zakaj, ob katerem času, samo okvirno. Sistemsko se mora točno vedeti, kdo je zadolžen.«

M.N.: »Torej bi morale biti že pri ocenjevanju natančno določeno, kdo jih ocenjuje?«

V.P.: »Če smo čisto odkriti. Ideje ima vsakdo, nekdo več, nekdo manj, nekdo ima korektne ideje. Mislim, korektna je ocena. Do ocene je treba priti. Zbiranje idej je trg, pa vsi elementi okrog trga, pa zgodovina in nešteto drugih elementov. Pri ocenjevanju morajo biti verodostojni in strokovni ljudje.«

M.N.: »Ocenjevanje ideje je za vas očitno velikega pomena. Ali mislite, da ste v tej fazi razvijanja izdelka dovolj vključeni?«

V.P.: »Sem. Ampak zopet ni nič točno določeno. Odvisno od dobre volje in prostega časa. Zadeva ni koordinirana... Včasih bi lahko rešili dve do tri ideje, tako pa gre vedno kaj narobe: ni enega ali drugega, vedno je kaj nedorečeno... Nato pa to preseka neka oseba z višjega nivoja, ki določi, kako naprej. Ne sme se čakati, ker če se z idejo preveč dolgo odlaša, te bo nekdo prehitel. S podobno ali slabšo idejo, ampak jo bo iztržil, če je z njo na trgu. Vsaj jaz tako mislim!«

M.N.: »Ali vas oblikovalci in prodaja pri razvijanju koncepta dovolj upoštevajo?«

V.P.: »Me upoštevajo. Zaradi pripomb ali ugovorov z mojega, t.j. tehnološkega vidika, se večkrat zgodi, da nekatere ideje ne gredo dalje, se ustavljajo. Tudi mi smo omejeni z določenimi resursi: s tehnologijo, opremo, znanjem. Tega se je potrebno zavedati. Treba je tvegati, a z določeno mejo sigurnosti. Treba je znati potegniti iz tega nek dobiček. Tudi to je znanje. Če se iz tega nič ne naučimo in smo samo zapravili denar in čas, je to preveč riskantno. Kljub temu, da pri nas ni vse dorečeno, mislim, da se to pri nas malo dogaja. Imamo namreč dovolj znanja in izkušenj, da ta element napak znižamo na minimum.«

M.N.: »Kako ocenjujete svoj vpliv pri razvijanju koncepta oz. izdelka?«

V.P.: »Kar se tega tiče... Kakih deset let nazaj smo imeli bistveno manjši vpliv. Za to je več razlogov... Danes je to drugače. Eden teh elementov je znanje. Takrat je bilo manj koncentriranega znanja. Pravzaprav smo vsi imeli manj znanja. Skozi leta poslovanja so se izostrila in poglobila, nekatera so se dala na stran. Zdaj je bistveno višji vpliv tehnologije na razvoj določenih elementov kot prej. Danes je to normalna praksa, sicer sistemsko še ne dovolj dorečena.«

M.N.: »Ko vam pokažejo idejo, ki je težko izvedljiva. Ali se kdaj že vnaprej branite, da to ni ali je težko izvedljivo?«

V.P.: »Če so ideje dojemljive, zanimive, se skuša na vsak način kupiti čas – "time-out", da se ideja analizira. Kot sem že prej povedal, določena mera tveganja je zaželeno. Novi izdelki, novi prijemi so zaželeni, vendar ne po vsaki ceni.«

M.N.: »Torej, če vi mislite, da je ideja dovolj perspektivna, se potrudite?«

V.P.: »Jaz imam približno pri vsaki ideji enak pristop. To je občasno narobe, zato ker pozneje, "post-festum" dobiš informacijo, da nekateri kupci samo tipajo teren, nekateri pa res želijo kupiti pri nas. In nam manjka vhodnih podatkov. Ti vhodni podatki so odvisni od količin, kvalitete, resnosti, ostalih podatkov, ki niso samo gole risbe, kako so narejene, od kod prihajajo... Na osnovi tega se starta, kasneje se določi sistem korakov, ki... ali se analizira ali je vse takoj jasno, pa se zadeva pripelje do nove stopnje. To pomeni, vsi podatki od možne proizvodnje do vseh potrebnih elementov, ki gredo... Potem se v prodaji zmenijo za delo, potrebna je povratna informacija, če se zgubi, zakaj se zgubi ali če nima direktnega odgovora... Lahko je previsoka cena, lahko je sporen rok dobave itd.«

M.N.: »Pri bolj zahtevnih izdelkih so pomembne oblikovalske zahteve. Ali mora biti že pri ocenjevanju vprašanje tehnologije dokončno določeno?«

V.P.: »Ja, mora biti določeno. Ostanjejo le "make-up" popravki. To pomeni, da se lahko spremeni kaj na boljše v smislu tehnologije, tehnoloških popravkov.«

M.N.: »Če gledamo razvoj...kaj je po vašem mnenju najbolj šibka točka oz. kaj bi lahko bilo boljše?«

V.P.: »Mogoče to, da smo v razvoju preveč pomešali. To pomeni: in zunanje kupce in našo blagovno znamko, kjer bi morali imeti še večji poudarek. Šibka točka razvoja... Ne morem soditi o kanalih prodaje, ali obstaja kakšna večja ovira, da smo omejeni s trgi, kako je z nišami... O tem težko sodim, ampak za same artikle je dizajn najpomembnejši element. Ne z nivoja idej, temveč s prezentacije ideje. Prezentacija ideje pomeni, da pridemo do zelo kvalitetnega, vizualnega poceni artikla itd. To je bolj na splošno. Tu vmes so koraki, eden izmed njih je prezentacija, to pomeni izdelati korektno dokumentacijo. Na njeni osnovi se naredijo vzorci, takrat bi morala biti dokumentacija in vzorec praktično enaka. Ne pa, da se vzorec dela po neki delni skici, pozneje pa pride na dan, da je po idejni skici to bilo možno narediti... Ko se izdelava vzorec s pomožnimi sredstvi in ne direktno s tistimi v redni proizvodnji. Takrat se ta ideja lahko popači oz. vizualizacija na papirju ni tako jasno transparentna, ni po nekem standardu risanja. Lahko se zgodi, da naši izvajalci v vzorčni proizvodnji naredijo po svoje, kakor oni to vidijo. In če se to pravočasno ne komentira, se vzorci zapakirajo in dostavijo kupcu, lahko le-ta spozna, kaj lahko naredimo mi oz. nekdo drug. Če vidi, da je za tak artikel ponujena ugodna cena, pristane na posel. Takrat nastanejo problemi pri nas, saj proizvodnja ni sposobna dati odgovora. To so šibke strani.«

4. TRANSKRIPCIJA POSNETKA POGOVORA:

Pogovor z Brankom Posilovičem, vodjo operativne priprave dela in planerjem proizvodnje v Steklarni Rogaška. Pogovor opravljen v Steklarni Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 27.5.2003, 16.30 – 17.00.

M.N.: »Kako pomemben se vam zdi razvoj novih izdelkov za Steklarno?«

B.P.: »Razvoj novih izdelkov v Steklarni danes dobiva vse večji pomen. Vsak dan je več novih izdelkov in ne prihaja do ponovljivosti proizvodnje. Vsak mesec imamo več novih izdelkov. Zato mora biti tudi pristop k samemu razvoju novih izdelkov čisto drugačen. Pristop k temu razvoju še vedno ni pravi. Zaradi nepravlega pristopa, neprimerne obdelave, glede tehnologije, problemov, ki se pojavijo v proizvodnji – zato pogosto velikokrat zakažemo že na začetku. Danes je čas razvoja ideje izjemno kratek. To je čas dveh, treh mesecev. Od ideje do vzorčenja proizvodnje, pa do izdelave orodij se pride v treh mesecih. Zato, ker se proizvodnja, dizajn, moda, vse to se zelo hitro obrača. Dejstvo pa je, da gre sedaj za manjše količine in če proizvodnja ni prav pripravljena, preveč izgubimo pri zagonu proizvodnje.«

M.N.: »Kaj mislite, da imajo novi izdelki kake skupne karakteristike oz. po čem se razlikujejo od konkurence?«

B.P.: »Jaz bi o tem težko kaj rekel. Mislim pa, da prihajajo v Steklarno vse bolj zahtevni izdelki. Za njih je značilna dokaj visoka raven kvalitete, večja zahtevnost same izdelave. So pa količine pri takih izdelkih majhne in predvsem pri strojni proizvodnji moramo paziti, da ne izgubimo preveč pri zagonu.«

M.N.: »Ste že vključeni pri razvijanju oz. nastajanju novega izdelka ...?«

B.P.: »Ja, pri razvoju samega izdelka smo vključeni tudi mi iz operativne priprave dela. Že v osnovi definiramo tehnologijo po kateri se bo delalo, ker je to že osnova za izdelavo predkalkulacije. Poleg operativne priprave dela so vključeni še normativna služba in tudi oddelek, kjer naj bi se ta izdelek izdeloval. To je ročna ali strojna proizvodnja in pa potem, če gre v brusilnico, še brušenje. Tako se dejansko ocenijo možne težave, da se potem čim bolj kvalitetno definirajo cene izdelave in stroški.«

M.N.: »To pomeni, da pristopite k razvijanju koncepta, ko...?«

B.P.: »Pristopimo pri analizi izdelka ali koncepta, skupaj s konstruktorji orodij. Konstrukcija je danes ta, seveda pri izdelku, ki rabi orodje, ki definira izdelavo na posameznem delu proizvodnje, torej tehnologijo. Pa tudi sama konstrukcija oz. tehnična priprava dela

potem narekuje količino glede na dano tehnologijo. Oceni se količina dobrih kosov na izmeno in tako se pride do predkalkulativnih elementov in cene izdelka, cene orodja.«

M.N.: »Torej, če prav razumem, vi pristopite pred vzorčenjem?«

B.P.: »Pristopimo pred vzorčenjem ali pa potem pri samem vzorčenju. Tam smo obvezno prisotni, ker ga izvajamo. Ko gre ideja naprej, se napiše vzorčni nalog in potem so pogovori v proizvodnji glede vzorčenja.«

M.N.: »Mislite, da dizajnerji že pri razvijanju ideje oz. kasneje koncepta dovolj upoštevajo njuno izvedljivost v proizvodnji?«

B.P.: »Naši dizajnerji niso tehnologi, da bi skozi to gledali proizvodno linijo in tako predvideli proizvodne težave. Dejansko se šele potem, ko je izdelek narisano, pogovarjamo o njegovem razvoju. Torej se moramo že pri konceptu izdelka oglasiti tudi iz proizvodnje. Upoštevati je treba konstrukcijo, operativno pripravo dela, torej oddelke, ki to dejansko izvajajo... Mi pri razvoju izdelka dejansko začnemo sodelovati pri vzorčenju, ko se z odobrenim konceptom gre v izdelavo. Vzorce vzorčimo na ročni proizvodnji. V tem razvoju skušamo aplicirati vso idejo. Večkrat se je že zgodilo, da je bil izdelek najprej izdelan ročno, ni bila vključena ustrezna tehnologija - strojna proizvodnja in so bile potem težave v redni dejanski strojni proizvodnji. Ali pa, ko je bil vzorec narejen in je prišel v komercialo, bil posredovan v potrditev kupcu, ga pa tehnologi niso vsestransko ocenili.«

M.N.: »Mislite, da ste dovolj upoštevani pri vzorčenju?«

B.P.: »Jaz sam nič ne pomenim. Dejansko so to sami izvajalci v proizvodnji: delovodje, mojstri in je na njih, da dorečejo zadevo. Velikokrat se zgodi, da moramo ponavljati proizvodnjo, ker nismo predvideli vseh težav že pri vzorčenju. Se pa danes lahko, če smo ustrezno zastavili nek koncept razvoja, te stvari že predvidijo. Predvidevamo težave pri samem zagonu proizvodnje in na to računamo. Predvsem zaradi tega, ker je veliko novih artiklov in je vedno dobrodošlo uvajanje – preizkusni zagon novega artikla.«

M.N.: »Kaj mislite, da je najbolj šibka točka razvoja v Steklarni?«

B.P.: »Mislim, da to, da niso vedno vključeni vsi segmenti, ki v kasnejši proizvodnji pomenijo največ. Se pravi, to so neposredni organizatorji na strojih ali pa mojstri. Od samega pogovora o razvijanju koncepta oz. razvijanja izdelka, bi morali biti vključeni tudi vodje posameznih tehnologij ali strojev. In potem dejansko pridemo do težav, ko se artikel začne izdelovati. To je najbolj šibka točka, torej vključevanje vseh vpletenih

na celi proizvodni črti. Ti bi morali biti že v osnovi vključeni pri razvijanju in testiranju izdelkov.«

M.N.: »Prej ste omenili, da je slaba stran tudi, če se vzorec razlikuje od končnega izdelka?«

B.P.: »Točno. Včasih je slaba stran razvoja tudi to, da vzorčna delavnica naredi izdelek boljše, kar pa se nato ne da aplicirati v konstrukciji oz. na stroju. Velikokrat pride tako do težav, saj kupec, ki vidi vzorec, le-tega potrdi in če ni pravega razvoja koncepta oz. razvijanja artikla, da bi preprečili takšne nesporazume, in gre tak izdelek naprej, potem pride v pripravi oz. zagonu proizvodnje do težav. Težave v smislu, da konstrukcija potem naknadno spreminja koncept izdelka in potem išče odgovore preko komerciale, da se od kupca dobi potrditev teh sprememb zaradi tehnologije. Danes lahko vzorčna delavnica naredi perfekten izdelek, ki ga nato ne moreš popolnoma enako izdelovati v redni proizvodnji. To preveč stane.«

M.N.: »Kako pa poteka testiranje izdelkov?«

B.P.: »Testiranje pride do izraza v redni oz. testni proizvodnji. Testiranje imamo pri izdelkih, kjer je potrebno orodje. Tam imamo testno proizvodnjo, ker testiramo orodje. Nato so včasih pomembna tudi testiranje embalaže t.i. "drop test", kjer se testirajo fizikalne in mehanske lastnosti embalaže in steklenega izdelka skupaj.«

M.N.: »Kaj pomeni tolikšno število novih artiklov za planiranje in uspešnost proizvodnje?«

B.P.: »Pred leti smo imeli enega kupca, ki je ustvaril 70% prodaje in ta proizvodnja je bila ponovljiva. Dejansko je šlo za okoli 70-80% ponovljive proizvodnje, ostalih 10-20% so bili novi izdelki. Danes je to skoraj popolnoma obratno. Tako imamo okoli 60% nove proizvodnje vsak mesec, stare proizvodnje pa je vsak dan manj. Nova proizvodnja pomeni tudi manjše količine, večjo zahtevnost, kar doprinese k temu, da smo včasih neproduktivni. Predvsem ob zagonu. Pri vsaki ponovljivosti v proizvodnji, ko imamo parametre v proizvodnji, ko je orodje preizkušeno, ni težav. Včasih čakamo orodje, orodje pravi čas ne pride, orodje se zaradi časovne stiske ne prekontrolira zadovoljivo. Potem, ko je orodje že na stroju, ko zadeva "teče", moraš čakati, prekiniti proizvodnjo, to vse pomeni, da stojiš 8 –10 ur. To pa samo zaradi tega, ker so količine majhne, zato nisi produktiven in ne moreš nadoknaditi izpadov. Sploh, če imaš še veliko menjav. Dejansko se pri vsakem izdelku učiš.«

5. TRANSKRIPCIJA POSNETKA POGOVORA:

Pogovor z Miloradom Kračunom, vodjo kontrole kvalitete gotovih izdelkov. Pogovor opravljen v Steklarni Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 28.5.2003, 13.25 – 13.45.

M.N.: »Kako pomemben se vam zdi razvoj novih izdelkov za Steklarno?«

M.K.: »Razvoj izdelkov se mi zdi zelo pomembna zadeva z ozirom na konkurenčnost in ponudbo na svetovnem trgu in vse več bolj množično ponudbo novih izdelkov, ki so prisotni na trgu. Mislim, da je zelo pomemben razvoj in spremljava svetovnih trendov.«

M.N.: »Lahko mogoče podate oceno, ali imajo izdelki Steklarne kakšne skupne karakteristike s proizvodi konkurence ali se mogoče kako razlikujejo?«

M.K.: »Ja, cilj Steklarne je, da se gre korak naprej in da ponujamo nekaj novega. Čeprav, kolikor opažam v ostalih steklarnah, se določene stvari ponavljajo ali tudi deloma kopirajo. Sicer pa imamo tudi mi kar zajeten kup novih projektov, čisto naših projektov.«

M.N.: »Ali ste že v fazi razvijanja koncepta vključeni pri razvoju? Na kakšen način...?«

M.K.: »Ja, jaz sem vključen v razvoj novih izdelkov. Podrobno poznam proizvodnjo z vidika brušenja in nadaljnje obdelave. Ko pride artikel iz vzorčne proizvodnje, so vedno potrebni kakšni posegi. Iz tega vidika sem vključen, da dam svoje sugestije, pripombe, navodila in ostalo. In kako najhitreje in najbolj racionalno priti do konkretnega proizvoda. Sem pa vključen tudi z vidika kontrole kvalitete, ker moram poznati kriterije kupcev in potem tudi določimo kriterije, ki naj bi veljali pri gotovem izdelku. To so zadeve, ki jih je potrebno že v fazi nastajanja izdelkov podrobno opredeliti.«

M.N.: »Torej ste neposredno prisotni pri nastajanju vzorcev?«

M.K.: »Ja, sem prisoten. Ponavadi, ko je zasnovan nek izdelek ali skupina izdelkov, ga razvojna služba prekomentira. Mi smo takrat prisotni in ko pride izdelek iz "vroče" proizvodnje, ga mi potem vzamemo v roke in ga obdelamo. Tako smo prisotni pri izdelavi novega projekta.«

M.N.: »In potem se ta vzorec dostavi kupcu...?«

M.K.: »Ta izdelek se dostavi kupcu, ki prvotno izvedbo...no, moram povedati, da ga mi velikokrat ne glede na želje kupca korigiramo in ga prilagodimo naši proizvodnji in našim proizvodnim možnostim, po kateri mislimo, da bo proizvodnje tekla

najracionalneje. Potem pošljemo vzorec in ga kupec potrди. Če vzorec ni potrjen, izdelek ponovno korigiramo glede na kupčeve pripombe.«

M.N.: »Včasih so pri bolj zahtevnih izdelkih in kupcih izjemno pomembne oblikovalske zahteve. Na kakšen način vi v kontroli kakovosti upoštevate te zahteve?«

M.K.: »No, takšnim izdelkom posvečamo še prav posebno pozornost, tako da je artikel res takšen, kot ga je opredelil kupec oz. takšen kot ga hoče imeti.«

M.N.: »Mislite, da imate dovolj besede pri razvijanju tega izdelka, vzorca? Mislite, da ste dovolj upoštevani?«

M.K.: »Ja, moram reči, da sem. Čeprav moramo včasih najti konsenz. Potrebno je upoštevati vse objektivne razloge za racionalnejšo proizvodnjo, predvideti moramo tudi možne potencialne težave v proizvodnji in se jim skušati izogniti, čeprav to ni vedno mogoče... Tako, da je vedno treba najti kompromis. Ja, naše besede se upoštevajo. Vedno. Na koncu vedno iščemo kompromis.«

M.N.: »Kaj je po vašem mnenju najbolj šibka točka razvoja novih izdelkov v Steklarni?«

M.K.: »Če bi bili zelo kritični, je tega kar nekaj. Rekel bi, da je zelo pomemben razvoj modelov. Vedno se ne morejo predvideti vse stvari objektivno v celoti. Mislim, da je velikokrat ali površnost ali objektivne okoliščine kot pomanjkanje časa ali karkoli. Verjetno se vsi udeleženci v proizvodnji, od razvoja naprej, ne zavedamo odgovornosti in pomembnosti razvoja novega izdelka. Ravno to, ko smo prej omenili, da velikokrat zaradi nedoslednosti ali časovnih stisk, pa tudi neznanja, povečujemo stroške proizvodnje. Bolj racionalno, bolj smotrno, bolj sistemsko delo pri realizaciji novega proizvoda, novega projekta, bi velikokrat pocenilo proizvod. Pa tudi v vroči proizvodnji bi se morali zavedati, kaj pomeni vsak dodaten poseg na artiklu. Kajti vsaka, tudi brusilniška ura je draga in tega se premalokrat zavedamo. Moramo pa posegati, če hočemo kvaliteten izdelek. Samo s kvalitetnim izdelkom bomo lahko uspešni na trgu pri konkurenci, kakršna je danes. Lahko bi našteval še in še, takih vsakodnevnih detajlov, ampak mislim, da zdaj to ni namen.«

6. TRANSKRIPCIJA POSNETKA POGOVORA:

Pogovor z Zlatkom Novakom, vodjo prodaje tujim blagovnim znamkam. Pogovor opravljen v Steklarni Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 27.5.2003, 17.10 – 17.50.

M.N.: »Kako pomemben se vam zdi razvoj novih izdelkov za Steklarno?«

Z. N.: »Razvoj novih izdelkov je izjemnega pomena za Steklarno. Če že v preteklosti ne bi bila tako dovzetna za razvoj novih izdelkov, bi je verjetno že ne bilo več. Še pomembnejši je pa razvoj novih izdelkov danes, saj je življenjska doba artiklov na trgu vse krajša. Za naše velja, da ne prodajamo samo uporabne vrednosti, ampak tudi dizajn, lep izdelek, nekaj drugačnega od drugih sorodnih izdelkov. In zaradi tega, se da dober izdelek vedno prodati. Važno pa je, da ga razvijemo in proizvedemo po konkurenčni ceni. Razvoja novih izdelkov je vse več tudi zaradi prevelikih kapacitet in "mehkega trga". Vlaganje v razvoj je nujnost, brez katere ne gre.«

M.N.: »Mislite, da imajo novo razviti izdelki v Steklarni kakšne skupne karakteristike oz. po čem se razlikujejo od konkurence?«

Z.N.: »Mislim, da skušamo držati neko rdečo nit, ki jo vidim predvsem v kvaliteti in izgledu izdelkov. Steklarna je prepoznavna po modernih gladkih linijah, njeni izdelki imajo svojstven karakter. Res je, da je v množici ponudbe zaslediti tudi podobne izdelke drugih proizvajalcev, toda menim da so naši izdelki prepoznavni, morda bolj v strokovnih krogih in manj končnemu porabniku.«

M.N.: »Koliko ste oz. ali mislite, da ste zadosti vključeni v razvoj novih izdelkov?«

Z.N.: »Mislim, da smo mi, prodajno osebje, v zadostni meri vključeni v razvoj novih izdelkov. Do sedaj je bilo tako, da je bilo prodajno osebje tisto, ki je bilo nosilec razvoja. Mislim pa, da bi se morale v generiranje in ocenjevanje idej za nove izdelke v večji meri vključiti tudi ostale poslovne funkcije. A kljub temu je prodajno in marketinško osebje tisto, ki bi moralo tudi v prihodnje imeti pomembno besedo pri razvoju.«

M.N.: »Na kak način sodelujete pri iskanju in razvijanju idej?«

Z.N.: »Zagotovo smo mi tisti, ki imamo stalen stik s trgom in kupci. Zato je razumljivo, da vzpodbujamo razvoj novih izdelkov. Na ta način dajemo našim dizajnerjem ustrezne napotke, v katero smer naj razvijajo. Seveda so dobrodošli tudi vsi drugi predlogi naših dizajnerjev, pa oblikovalcev zunaj hiše... pa tudi konkretne zahteve posameznih kupcev. Res pa je, da je oblikovanje steklenih izdelkov precej specifično, saj mora

oblikovalec poznati nekatere značilnosti stekla in tehnologije. To je potrebno predvsem zaradi tega, da že od začetka krenemo v pravo smer in da je čim manj praznih hodov. Dejstvo namreč je, da je danes razvoj novih izdelkov povezan z dokaj visokimi vložki v orodja oz. modele, in so novi izdelki praviloma tudi vse zahtevnejši. Po drugi strani pa mora biti razvoj hiter, saj tako narekuje trg. Menim pa, da je prav, da v začetni fazi poglobljeno razpravljamo tudi o idejah, ki so neobičajne in zahtevne že na prvi pogled. Trg je dovzeten ravno za takšne izdelke.«

M.N.: »Kako poteka ocenjevanje idej in kakšna je vaša vloga pri tem?«

Z.N.: »Ideje pridejo do nas praviloma v obliki skice, lahko pa tudi kot maketa oz. model iz stekla ali kakšnega drugega materiala. Ponavadi takšno skico ocenimo prodajniki v sodelovanju s proizvodno-tehničnimi strokovnjaki. Vendar postopek ni natančno določen in predpisan, čeprav gre za pomembno fazo v nastajanju novega izdelka.«

M.N.: »Kako mislite, da bi moralo biti organizirano ocenjevanje ideje?«

Z.N.: »Poleg prodaje, je prav, da se v ocenjevanje ideje vključijo tudi tehnologi, konstruktorji, vodilni proizvodni ljudje, pa tudi dizajnerji. Gre za zelo pomembno fazo, ki nam v marsičem lahko omogoči čim krajšo in cenejšo pot do novega izdelka. Prav to, priti do novega izdelka, kar se da hitro in poceni, je ključnega pomena. To področje bi bilo potrebno organizirati na ustrezen način, tako da bi že po tej fazi z večih vidikov precej podrobno vedeli, katere ideje velja nadalje razvijati v vzorce.«

M.N.: »V naslednji fazi torej pride do razvoja vzorca. Tu pa potem verjetno že sodelujejo tehnologi, ki povedo, če je izdelek izvedljiv...?«

Z.N.: »Praviloma zanimive in izbrane ideje "povzorčimo". To je zelo pomembno, saj izdelek v živo pove dosti več kot skica ali maketa. No, pred tem je potrebno določiti vse za njihovo izdelavo, od proizvodnje pri pečeh ali t.i. vroče proizvodnje, do obdelave, brušenja in poliranja. V tej fazi se vključijo tehnologi, konstruktorji in neposredni izvajalci, s ciljem, da dobimo izdelek, ki naj bo čim bližji kasnejšemu finalnemu izdelku iz redne proizvodnje. To je včasih težko doseči, še posebej, če gre za oblikovno zahtevne izdelke. Res pa je, da smo v Steklarni znani kot odlični izdelovalci vzorcev in imamo za to ustrezne vzorčne delavnice in kadre. Gre namreč za zelo pomemben del razvoja novih izdelkov. Dober vzorec, ki seveda mora biti v isti kakovosti ponovljiv v redni proizvodnji, je velik indikator in spodbujevalec prodaje.«

M.N.: »Pri razvijanju koncepta se sooča več vidikov. Na kakšen način sodelujete pri tem razvoju oz. ali ste dovolj upoštevani?«

Z.N.: »Ko so zadeve konceptno potrjene, se pristopi h kompletnemu "povzorčenju" kolekcije. Tu je potrebno povedati, da gre ponavadi pri razvijanju vzorca za izdelavo cele serije, saj se praviloma ne prodaja individualnih artiklov. Na primer, če je kot ideja bil prikazan samo kelih za rdeče vino, se v fazi koncepta to razdela še na kelihe za belo vino, vodo, liker, kozarec za viski in dolge pijače, steklenico ali vrč ipd.; če je kot ideja bila potrjena skleda, se ji v konceptu pridružijo še manjša skleda, dve vazi, svečnik ali kakšen podoben izdelek. Prav je, da se soočijo vsi vidiki glede razvoja novega oz. novih izdelkov. Naše mnenje je pri tem seveda upoštevano, vendar je pri novem razvoju potrebno soočiti argumente in se odločati na osnovi le-teh. Seveda pa vključujemo po potrebi tudi naše partnerje in potencialne kupce, saj imamo že v procesu nastajanja v mislih tudi potencialnega odjemalca. Seveda so zelo pomembni vidiki cena, razmerje med kvaliteto in ceno, optimalne količine, potrebne investicije v orodja...«

M.N.: »Torej je to neke vrste poslovna analiza...?«

Z.N.: »Ja, pri tem gre za neke vrste poslovno analizo. Po odločitvi za izdelovanje vzorcev se začne zbiranje podatkov, ki se bodo nanašali na redno proizvodnjo. Tu mislim predvsem na tehnologijo, ki se bo uporabljala, predvideno težo artiklov, potrebne izdelavne čase po vseh proizvodnih fazah, zahtevane proizvodne minimume, potrebne investicije v orodja in druge eventualno potrebne investicije. Ti podatki so osnova za izračun predkalkulacijske lastne cene za izdelek, ki se nato glede na atraktivnost izdelka oblikuje v primerne prodajne oz. tržne cene. Na podlagi tega se v grobem ugotovi rentabilnost določenega koncepta oz. serije. Prav je, da se v tej fazi pri tem soočijo vsi vidiki glede razvoja novega izdelka.«

M.N.: »In kako potem poteka nadaljnji razvoj izdelka?«

Z.N.: »Če je medtem že padla dokončna odločitev, da gremo s kolekcijo v proizvodnjo, so naprej postopki znani – pripravi se podrobna dokumentacija, pošifrirajo se izdelki, oblikujejo se vse merodajne informacije in čim bolj podrobna navodila. Pristopi se tudi k naslednjim korakom: razvoju embalaže, izdelavi dokumentacije za orodja, če so le-ta potrebna za izdelke, opredelijo se količine potrebne za zagon proizvodnje. Pomembno je, da pravočasno vključimo v to dogajanje naše kupce in potencialne odjemalce.«

M.N.: »Ali obstaja v Steklarni tudi kakšno testiranje izdelkov?«

Z.N.: »Kot sem že omenil, pri nekaterih stalnih kupcih testiramo predvsem koncepte novih izdelkov. Se pa zadnje čase zaradi izjemno velikega števila novih izdelkov pojavljajo zahteve oz. razmišljanja o tem, da bi pred redno proizvodnjo testirali trg z manjšo serijo in se šele na podlagi rezultatov odločili, kako naprej. A to je možno zgolj pri

izdelkih ročne proizvodnje, pri strojni proizvedenih izdelkih moramo upoštevati proizvodne minimume.«

M.N.: »Kaj mislite, da je najbolj šibka točka razvoja novih izdelkov?«

Z.N.: »Menim, da je kar se množičnosti idej tiče, to ena naših boljših strani. Zadnja leta uspevamo z lastnim razvojem razvijati lastno blagovno znamko, mnogo izdelkov pa nam je tudi uspelo prodati nekaterim našim največjim poslovnim partnerjem. Šibka točka je v tem, da razvoj izdelkov ni opredeljen kot pomembna razvojna funkcija, ki bi morala imeti organizacijski okvir in postavljena pravila delovanja. Gre za tako pomembno področje, da si ne moremo privoščiti slučajnosti in da to ne bi bil nadzorovan proces. Včasih se pojavijo primeri, ko dejansko nismo v ustrezni kvaliteti predvideli vseh detajlov, ki se pojavijo pri zagonu proizvodnje. Res je sicer, da se vedno ne da vsega predvideti v celoti, zagotovo pa bi z ustrežnejšo organizacijo tega področja lahko bilo bolje.«

7. TRANSKRIPCIJA POSNETKA POGOVORA:

Pogovor s Špelo Sedminek, vodjo lastne blagovne znamke Rogaška Crystal. Pogovor opravljen v Steklarni Rogaška, Ulica talcev 1, Rogaška Slatina, 28.5.2003, 12.30 – 13.05.

M.N.: »Kako pomemben se vam zdi razvoj novih izdelkov za Steklarno?«

Š.S.: »Če želimo iti naprej, je razvoj vsekakor pomemben. Konkurenca je namreč vse večja. Ne samo konkurenca v steklu, temveč tudi v ostalih, "sorodnih" izdelkih, kot npr. plastika, les, kovine, tudi sama poslovna darila. Spremljati moraš torej in konkurenco in sorodne izdelke. Če želiš biti pred vsemi, moraš vlagati v razvoj. To je nujno za napredek, vedno mora biti v koraku ali pred konkurenco. Razvoj sicer stane, a to moraš vzeti v zakup, ker od tega živimo.«

M.N.: »Ali imajo novo razviti izdelki v Steklarni kakšne skupne karakteristike oz. po čem se razlikujejo od konkurence?«

Š.S.: »Vsekakor vsak proizvajalec išče svojo rdečo nit, svojo linijo. Če nas primerjam z ostalimi, smo potegnili od vsakega nekaj dobrega in to združili v naših izdelkih. Na nek način se morajo razlikovati od ostalih. Sicer pa je pri steklu tako, da so oblike znane oz. izdelki so med konkurenco bolj ali manj enaki. Detajli so tisti, ki ločijo izdelke eden od drugega. Vedno večji pomen pa ima blagovna znamka, koliko je le-ta poznana. Lahko imaš enako dober ali celo boljši izdelek, ampak če na tržišču nisi znan kot nekdo drug, ti to dejansko nič ne pomaga.«

M.N.: »Mislite, da ste vi kot prodajno osebje dovolj vključeni v razvoj novih izdelkov oz. na kak način sodelujete pri tem?«

Š.S.: »No, do zdaj se je delalo nekako tako, da je bilo prodajno osebje tisto, ki je hodilo po svetu. Pri nas je bila ta napaka, da dizajnerje nismo dovolj izobraževali, jih nismo dovolj pošiljali po sejnih, da bi videli kakšni so svetovni trendi. Delno so mogoče za to krivi tudi sami, ker se niso sami dovolj angažirali. Tako, da je razvoj v Steklarni v glavnem diktiralo prodajno osebje. To kar si videl, si potem apliciral na naš način proizvodnje in v lastni razvoj. Prodajno osebje je dalo dizajnerju neke smernice in nato pogledalo, če je to v redu ali ni. Vendar se to danes spreminja. Tako od dizajnerjev iščemo, da nam podajo nek razvoj, pa se potem skupaj dogovarjamo, kaj bi bilo treba popraviti, uskladiti... Od njih se želi tudi, da dobro spoznajo tehnologijo in da že v začetku podajo predlog, ki je izvedljiv. Do novih idej smo prišli predvsem na sejmih. Odvisno je bilo od tega, koliko je bil posameznik inovativen, dovzeten za dizajn in je znal to potem aplicirati na razvoj. Pri iskanju in razvijanju oz. ocenjevanju idej je največ sodelovalo prodajno osebje. Prav bi bilo, da je vedno nek tim, ki bi

odločal. Sploh, če gre za lastno blagovno znamko - ali je ta artikel sploh primeren za katalog, da se prodaja pod lastno blagovno znamko. To je bila vedno stvar nekih posameznikov. O ideji se mora odločati timsko in pri tem upoštevati določene parametre kot so dizajn, tržišče, tehnologijo...«

M.N.: »Do sedaj je torej bila prodaja tista, ki je ocenjevala ideje. Kdo mislite, da bi moral sodelovati pri ocenjevanju ...?«

Š.S.: »Po mojem mnenju bi tu moral sodelovati vsekakor dizajner oz. vsi dizajnerji. Čeprav so po duši individualisti, bi morali tu delovati kot tim. Torej dizajnerji, nekdo iz proizvodnje, tehnologije in pa prodajnega oddelka. Iz prodajnega oddelka bi morali sodelovati vsi, po mojem mnenju. Pokrivamo namreč različna področja, pogledi so različni in prav bi bilo, da se nekako uskladimo.«

M.N.: »V naslednji fazi torej pride do razvoja vzorca. Tu pa potem verjetno že sodelujejo tehnologi, ki povedo, če je izdelek izvedljiv...?«

Š.S.: »No, najprej imaš skico. Na osnovi skice se potem odločimo, ali naj nadaljujemo z razvojem. Tu nastopijo tehnologi. Oni povedo, ali je to, kar je na papirju, možno izdelati. Če to ni možno, povedo kakšne popravke bi bilo treba narediti. Torej je skico potrebno popraviti. Tu pa zopet nastopijo dizajnerji, ki izvedejo te popravke. Potem se izračuna oz. konstruktor oceni, kakšna bi bila približna cena orodij. Če je ideja še vedno zanimiva, se potem naredi vzorec. Šele vzorec nam pove, ali je to to. Skica in vzorec praviloma nista vedno enaka. Ti si s skico predstavljaš kako naj bi to izgledalo, ko pa imaš vzorec pred sabo, se lahko zgodi, da ta ni tako atraktiven kot je videti na skici. Potrebno je povedati tudi to, da je z razvojem računalništva sedaj prednost tudi v tem, da lahko naredimo 3D skico. Tako si tudi dejansko lahko predstavljaš dejanski izgled. In potem se odločimo. Vedno gre nekako po tem zaporedju.«

M.N.: »Pri razvijanju koncepta oz. vzorca se sooča več vidikov. Na kakšen način sodelujete pri tem razvoju oz. ali ste dovolj upoštevani?«

Š.S.: »Tu skušamo vključiti partnerje, ki jih imamo v tujini v podjetjih. Jaz naredim tako, da vzorce dam narediti in vsem njim pošljem vzorce. Nato počakam na njihov komentar, glede cene in samega izgleda artikla. Oni toliko poznajo svoje tržišče, cene in tako dalje, da lahko podajo nek komentar. Izdelek lahko tudi predstavijo na sejnih, kjer sodelujejo in takoj vidijo odziv, ali je to to. Mislim, da je to prava pot.«

M.N.: »Pravite torej, da je potrebno že pri vzorcih razmišljati, komu bodo namenjeni?«

Š.S.: »Tako. Tu pa se najprej naredi vzorec in ga testiraš in poskusiš pri tistih, ki jih poznaš. Že prej bi se morala začrtati pot, komu prodajati. To bi moralo biti prej, sicer imaš preveč stroškov, če greš že v izdelavo vsega brez načrta.«

M.N.: »In kako potem poteka razvoj nekega proizvoda dalje?«

Š.S.: »Od kupca dobiš neko povratno informacijo. Ali je izdelek sploh primeren glede velikosti, glede... Vsaka država, vsak narod ima svojo kulturo. Ponekod določena beseda pomeni nekaj drugega kot pri nas. Enako je tu. Oblika ali pa tudi brus. Ali pa recimo: na vzhodu imajo radi zlato. Recimo v Indiji zlate robe. To moraš vzeti že v zakup. Če jim ti nekaj pošlješ brez tega, lahko poskušaš in pričakuješ komentar od njih: ne, to pa ne; če pa boste dali zlati rob, bi pa to bilo po ceni taki in taki. Prav je, da ti da nek predlog. Glede na to, da imamo tudi svoje firme v tujini, bi moral biti naš cilj, da nam le-te same posredujejo analizo tržišča, kjer delajo in nam tudi sami posredujejo ideje. Delno ali pa popravke ali tudi glede velikosti ali osnovne parametre. Tako bi moralo biti. Tisti, ki živi z določenim trgom, le bolje pozna razmere kot tujec.«

M.N.: »No, ko ste z nekim vzorcem zadovoljni, kako poteka nadaljnji razvoj?«

Š.S.: »No, če gre za redno proizvodnjo in imaš tržno nišo, kamor naj bi ga prodajal, se izdelek pošifrira. Vsak izdelek dobi svoje ime, svojo kodo, svojo številko, številko oblike. Opremiš ga pač z nekimi matičnimi podatki. In s temi matičnimi podatki gre v proizvodnjo. Odvisno od artikla je, ali je potrebno prej narediti modele. Ko je model gotov, se poskusno zažene proizvodnja in tako se vidi, če vse deluje ali je potrebno kaj popraviti. Nalog se vnese v računalnik, torej, če si uspel izdelek prodati kupcu. Lahko pa se tudi samo odločimo, da bomo začeli s tem trgom, naredimo si zalogo in potem s tem izdelkom pač poskušamo.«

M.N.: »To je potem pri lastni blagovni znamki...?«

Š.S.: »To je pri lastni blagovni znamki. Čeprav je prav, da jih prej že testiramo pri strankah. Da povedo svoje mnenje, kaj si mislijo o izdelku. Nato se na podlagi tega odločimo, v katero smer.«

M.N.: »Pri razvoju ima pomembno vlogo tudi embalaža. Se prične o embalaži razmišljati, ko je izdelek že razvit?«

Š.S.: »Ne, že preden gre izdelek v proizvodnjo, moraš vedeti v kakšni embalaži bo. Izdelek naj bi šel v proizvodnjo, ko imaš določene vse "accessories". To pomeni, da pri določenem kupcu točno veš, v kakšni škatli bo izdelek, kakšna nalepka bo na njem, v kakšen papir bo ovit. Potem moraš pri škatli z artiklom vedeti, kako bo le-ta šla naprej na pot. Ali bo pakirana v "master kartonih", v "paletnih boxih" ali na paleti. Vse te

podatke moraš imeti na voljo. Enako velja pri izdelavi ur. Če se dela ure, moraš pred proizvodnjo imeti na voljo urne mehanizme, ker se ti potem vstavljajo. Pri lastni blagovni znamki pa je tako, da je razvita neka celostna podoba in se točno ve. Izdelki RC so v modrih kartonih, na njih je etiketa taka in taka, zavije se v taki papir... Zopet so to neki matični podatki. In če artikel nima ene teh postavk, naj ne bi šel v proizvodnjo. Sami veste, da je embalaža danes zelo pomembna. Za steklo sicer ne velja, da je razstavljeno s škatlo. Ima pa embalaža prav tako pomembno vlogo pri prodaji. Ko stranka vidi škatlo, mora zunanost pritegniti. Mislim pa, da mora biti pri prodaji stekla veliko osebnega pristopa, osebnega stika med prodajalcem in kupcem. Steklo ni artikel, ki bi lahko bil na policah v supermarketu. Vsaj ne tak tip stekla. V glavnem, te stvari morajo biti vse določene. Vmes je kontrola kvalitete, v bistvu je več faz kontrole. Do kupca mora priti artikel, ki ustreza postavljenim kriterijem. Delo referenta se konča, ko izdelek gre iz tovarne, ko je naložen na kamion oz. ko ga stranka dobi. Do takrat pa ne veš, če je vse v redu.«

M.N.: »Kaj mislite, da je najbolj šibka točka razvoja novih izdelkov?«

Š.S.: »Pri nas je velika šibka točka v dizajnu. Mogoče je delno krivda na naši strani, delno pa na njihovi. Dizajnerje bi bilo treba mogoče aktivirati, motivirati...dati bi morali večji output. Malo bolj bi se morali vključevati v razvoj. Možnosti imajo vse. Dobro, res je, da bi jih morali bolj pošiljati v tujini. Da lahko narediš artikel, moraš dobro poznati proizvodnjo. Sicer pa so ljudje, ki ti pomagajo pri tem. Mislim, da bi morali iti več v proizvodnjo in sami narediti izdelek. Dizajnerji v tujini se denimo za en teden zaprejo v vzorčno delavnico in poskušajo. V enem tednu lahko nastane veliko. Naši dizajnerji bi morali več delati z materialom, da bi prišli do novih izdelkov. Prav tako bi morali spremljati tudi razvoj tehnologije, poznati bi morali zahtevnejše računalniške programe... To je potrebno okrepiti, in pa to, da se je potrebno pri ocenjevanju bolj timsko odločati. Vsekakor pa bi morali vsi skupaj delovati kot tim in se načrtno lotiti stvari.«

3. PRILOGA

Avtorizacija zapisa pogovorov