

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Marko LESJAK

ANALIZA RAZVOJA POHIŠTVENEGA PROGRAMA KOLORINA

DIPLOMSKO DELO
Visokošolski strokovni študij

**ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF KOLORINA
FURNITURE PROGRAMME**

GRADUATION THESIS
Higher professional studies

Ljubljana, 2012

Diplomsko delo je zaključek visokošolskega strokovnega študija lesarstva. Opravljeno je bilo na katedri za organizacijo dela in ekonomiko lesarstva. Praktični del naloge je bil opravljen v podjetju Garant Pohištvena industrija d.d. Polzela, kjer sem bil zaposlen.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja diplomskega dela imenoval izr. prof. dr. Leona Oblaka, za recenzentko pa doc. dr. Manjo Kitek Kuzman.

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Član:

Član:

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela.

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Vs
DK	UDK 684:658.624
KG	razvoj izdelka/pohištvo/trženje
AV	LESJAK, Marko
SA	OBLAK, Leon (mentor)/KITEK KUZMAN, Manja (recenzentka)
KZ	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI	2012
IN	ANALIZA RAZVOJA POHIŠTVENEGA PROGRAMA KOLORINA
TD	Diplomsko delo (Visokošolski strokovni študij)
OP	X, 68 str., 2 pregl., 21 sl., 7 pril., 18 vir.
IJ	sl
JI	sl/en
AI	V zaostrenih gospodarskih razmerah je razvoj novega izdelka nujen, a negotov proces. Osnovno vodilo uspešnega poslovanja je dobro poznavanje potreb in želja kupcev. Izvajanje vseh stopenj razvoja izdelka je stabilna in varna pot k uspešni izvedbi projektov. Za pozitiven rezultat je nujno dobro in usklajeno sodelovanje lastnikov in zaposlenih. Prikazali smo konkreten potek razvoja novega pohištvenega programa KOLORINA v podjetju Garant pohištvena industrija, d. d., Polzela. Podrobno smo analizirali 2 stopnji v procesu razvoja: tehnološko-proizvodno in tržno razvijanje izdelka. Na osnovi analize smo ugotovili odstopanje od osemstopenjskega teoretičnega modela razvoja novega izdelka.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN Vs
DC UDC 684:658.624
CX product development/furniture/marketing
AU LESJAK, Marko
AA OBLAK, Leon (supervisor)/KITEK KUZMAN, Manja (co-supervisor)
PP SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science
and Technology
PY 2012
TI ANALYSIS OF THE DEVELOPMENT OF KOLORINA
FURNITURE PROGRAMME
DT Graduation Thesis (Higher professional studies)
NO X, 68 p., 2 tab., 21 fig., 7 ann., 18 ref.
LA sl
AL sl/en
AB In times of fierce economic situation the development of a new product is an essential, yet insecure process. The basic rule of running a business successfully is a good knowledge of the needs and wishes of the customers. Maintaining all steps in the development of a product represents a safe and stable way towards the successful performance of projects. Good and synchronized cooperation of the owners and the employees is essential for achieving positive results. A concrete development of a new KOLORINA furniture programme at the Garant furniture industry, joint-stock company, Polzela is shown. The 2 steps, namely the technological production development and the marketing development of the product, are precisely analysed. Based on the analyses, the deviations from the 8 step theoretical model of developing a new product were dealt with.

KAZALO VSEBINE

	str.
Ključna dokumentacijska informacija (KDI)	III
Key Words Documentation (KWD)	IV
Kazalo vsebine	V
Kazalo preglednic.....	VIII
Kazalo slik.....	IX
Kazalo prilog.....	X

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	CILJI	1
1.3	HIPOTEZE	1
2	IZDELEK IN ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA.....	2
2.1	NOVI IZDELEK	7
3	RAZVOJ NOVEGA IZDELKA	9
3.1	RAZLOGI ZA RAZVOJ	10
3.2	STOPNJE RAZVOJA NOVEGA IZDELKA	12
3.2.1	Zbiranje idej za nove izdelke	15
3.2.2	Ocenjevanje idej za nove izdelke	16
3.2.3	Poslovno-tržna analiza	19
3.2.4	Tehnološko-proizvodno razvijanje novega izdelka	20
3.2.5	Tržno razvijanje novega izdelka	21
3.2.6	Tržno testiranje novega izdelka	22
3.2.7	Uvajanje novega izdelka na trg	23
3.2.8	Množična proizvodnja – komercializacija	24
3.3	BLAGOVNE ZNAMKE	26
3.4	EMBALIRANJE IN ETIKETIRANJE	28
3.5	KAKOVOST IZDELKOV IN STORITEV	28
3.6	CENA	29
3.6.1	Vplivi na cenovne odločitve	30
3.6.2	Dejavniki določanja cen	31
3.6.3	Cenovne strategije	33
4	RAZISKAVA IN REZULTATI.....	35

4.1	PREDSTAVITEV PODJETJA GARANT, D. D., POLZELA	35
4.1.1	Razvoj izdelkov in tehnologije v Garantu skozi čas	37
4.1.2	Razvoj izdelkov in proizvodni program v zadnjem obdobju	38
4.2	RAZVOJ POHIŠTVENEGA PROGRAMA KOLORINA	39
4.2.1	Tehnološko-proizvodno razvijanje izdelka	44
4.2.1.1	Tehnološka priprava dela	45
4.2.1.2	Operativna priprava dela	51
4.2.1.3	Realizacija v proizvodnji	52
4.2.2	Tržno razvijanje izdelka	54
4.2.2.1	Določanje prodajne cene in njeno prilagajanje	55
4.2.2.2	Promocija izdelka	57
	4.2.2.2.1 Oglaševanje	57
	4.2.2.2.2 Izdelava kataloga in cenika programa KOLORINA	58
	4.2.2.2.3 Predstavitev izdelkov na sejmu	60
5	RAZPRAVA IN SKLEPI	63
6	POVZETEK.....	67
7	VIRI.....	68

ZAHVALA, PRILOGE

KAZALO PREGLEDNIC

	str.
Preglednica 1: Ocenjevanje zamisli s pomočjo ponderiranega indeksa (Kotler 1996).....	19
Preglednica 2: Proizvodni program po deležih na letnem nivoju	36

KAZALO SLIK

	str.
Slika 1: Prikaz treh plasti izdelka (Hrastelj 1995, 74)	3
Slika 2: Življenjski cikel izdelka (Knez 2007).....	5
Slika 3: Podaljševanje življenjskega cikla izdelka (Potočnik 2002, 1998).....	6
Slika 4: Odstotek podjetij, ki izvajajo različne stopnje razvoja novega izdelka (Rochford in Rudelis 1992, 287–299).	12
Slika 5: Klasični program razvoja agencije Booz, Allen and Hamilton (Sowrey 1987, 146) .	13
Slika 6: Potek grobega ocenjevanja zamisli za nov izdelek (Kotler 1996, 328).....	18
Slika 7: Primer tehnološkega razvoja, ki ga potiska znanost in uporablja trženje (Dolinšek 2011).	21
Slika 8: Odziv kupcev na ponudbo novega izdelka (Potočnik 2002, 190)	25
Slika 9: Cenovna elastičnost in neelastičnost povpraševanja	32
Slika 10: Del koncepta dnevne sobe g. Žitnika.....	40
Slika 11: Izhodišča za go. Remškar in podane smernice	41
Slika 12: Razvoj tiska in barv programa KOLORINA	42
Slika 13: Koncept A z osnovnimi merami modulov in predstavitev funkcionalnosti	43
Slika 14: Vzorec programa KOLORINA po konceptu »A« na Ljubljanskem pohištvenem sejmu 2009	43
Slika 15: Načrt stranice omare	46
Slika 16: Osnovno polje vnosa kosovnice	47
Slika 17: Povezava med tehnološkim postopkom in vnosom materiala glede na fazo proizvodnje.....	49
Slika 18: Primer postelje z žlebom, v katerega so vstavljene blazine, in premična omarica...	56
Slika 19: Prikaz reklame na spletu	57
Slika 20: Utrinek s pohištvenega sejma v Ljubljani 2010.....	59
Slika 21: Koncept in vzorec razvoja mladinske postelje	62

KAZALO PRILOG

Priloga A: Izhodišča za razvoj novega pohištva za Ljubljanski pohištveni sejem 2009

Priloga B: Koncept postavitve pohištva na Ljubljanskem pohištvenem sejmu 2009

Priloga C: Del internega kataloga programa KOLORINA

Priloga D: Načrt embaliranja

Priloga E: Montažna skica izdelka

Priloga F: Dnevne korespondence med razvojem in arhitektko

Priloga G: Načrt postavitve pohištva na Ljubljanskem pohištvenem sejmu 2010

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Podjetje, ki namerava tudi v prihodnosti ostati na trgu in si zagotoviti prodajo, mora nujno razvijati nove izdelke. Trditev, da prihodnost podjetja oblikuje razvoj novih izdelkov, vsekakor drži. Osnovna logika razvoja je slediti kupčevim potrebam in jih čim bolj zadovoljiti s ponujenim izdelkom, storitvijo oziroma z obojim. V ta namen morajo podjetja nenehno prilagajati svoj proizvodni program in ga izboljševati. Le tako si lahko zagotovijo rast in stabilnost na trgu. Miselnost, da bo podjetje prodalo vse, kar proizvede, ne drži več. Zato je strateškega pomena tako vlaganje v razvoj kot trženje novih izdelkov. Za uspešen razvoj novega izdelka je potrebno čim bolj poznati proces, ki je zelo zahteven, tvegan in dolgotrajen. S svojim nakupom in uporabo ga potrdi šele kupec.

V diplomski nalogi bom prikazal proces razvoja pohištvenega programa KOLORINA v podjetju Garant pohištvena industrija, d. d., Polzela. Razvoj programa sem spremljal neposredno kot vodja razvoja in tehnologije.

Program KOLORINA je v našem proizvodnem programu predstavljal tako oblikovno kot funkcionalno novost. Namen naloge je z raziskavo – na podlagi poglobljene analize dejanskega poteka razvoja v primerjavi z osemstopenjskim procesom razvoja novega izdelka – ugotoviti vzroke za neuspeh prodaje programa.

1.2 CILJI

V diplomski nalogi želim opozoriti na razlike in pomanjkljivosti med teoretičnim pristopom in dejanskim potekom razvoja novega izdelka. Naloga je razdeljena na dva dela. Prvi del naloge analizira teoretične ugotovitve na področju razvoja novega izdelka. Natančno so opisane stopnje razvoja novega izdelka, življenjski cikli, splet in skupine izdelkov, blagovne znamke, embalaranje, etiketiranje, kakovost izdelkov, storitve, povezane z izdelki, in cena. Drugi del naloge prikazuje dejanski potek razvoja novega pohištvenega programa KOLORINA. Še posebej natančno sta razdelani dve stopnji v procesu razvoja, in sicer tehnološko-proizvodno ter tržno razvijanje izdelka.

1.3 HIPOTEZE

Predvidevam, da je dosledno izvajanje osemstopenjskega modela razvoja novega izdelka stabilna in varna pot do uspeha.

Predvidevam, da je za uspešen razvoj izdelka nujno potrebna temeljita raziskava želja in potrebe potrošnikov ter stanja na trgu.

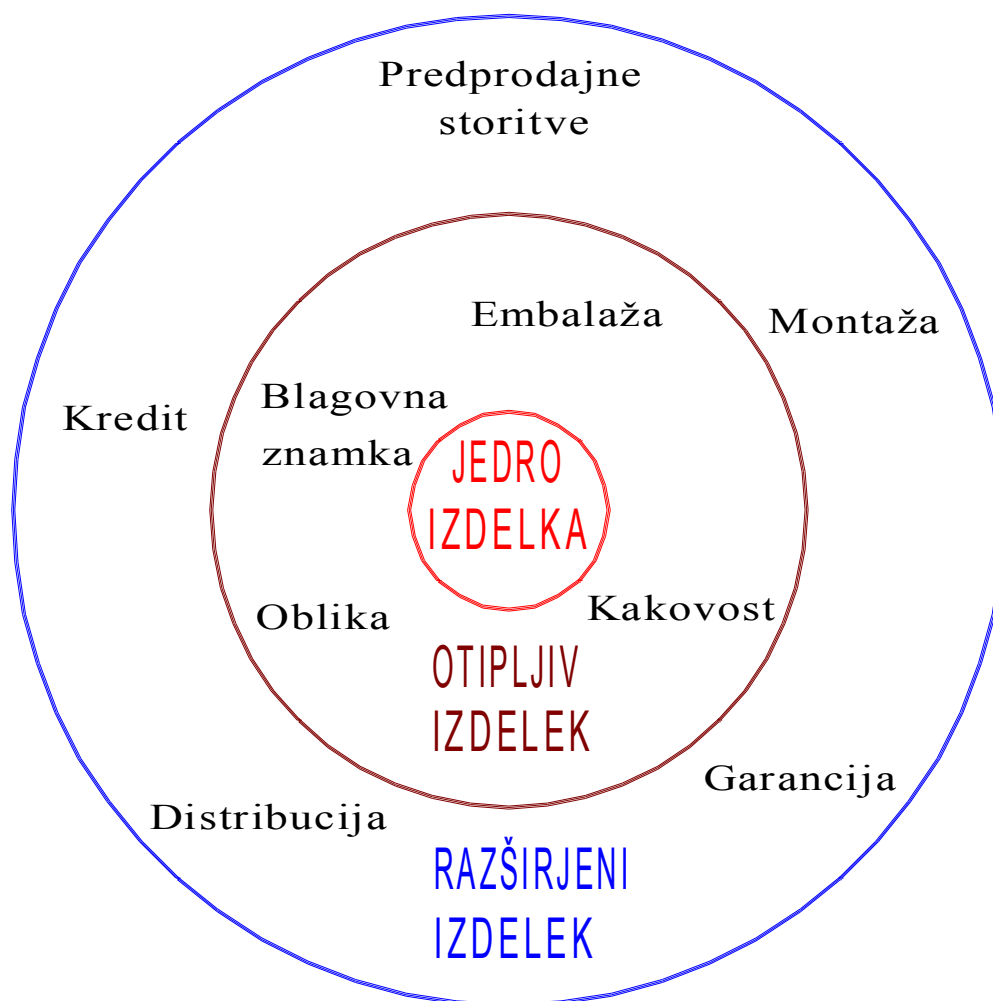
2 IZDELEK IN ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA

Osrednji element trženja je nedvomno izdelek. Med izdelke spadajo fizični izdelki (na primer kruh, pohištvo, avto), storitve (na primer montaža pohištva, popravilo avtomobila, knjigovodske storitve), osebe (na primer Neisha, Dejan Zavec), kraji (na primer Bled, Lipica), organizacije (na primer Študentska organizacija Univerze v Ljubljani) in ideje (na primer »V preteklosti drevesa je tvoja prihodnost«). Ljudje kupujejo izdelke za zadovoljevanje svojih potreb po preživetju ali prestižu ali zaradi izpolnitve svojih želja. Kotler (1996) opredeljuje izdelek kot »vsako stvar, ki jo je možno ponuditi trgu za zbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo ali zadovoljitev želja in potreb«.

Izdelek je tudi vzrok in posledica vsakega delovnega procesa. Brez potrebe po izdelkih procesi ne bi imeli nikakršnega smisla in obratno. V glavnem proizvajamo izdelke zaradi njihove prodaje na trgu. Uveljavijo pa se le tisti izdelki, ki imajo za kupca določeno vrednost. Uspešnost na trgu mora izdelek dokazati s tem, da je (Kaltnekar 1989):

- prilagojen potrebam, željam in zahtevam kupcev,
- prilagojen finančnim sposobnostim kupcev,
- kakovosten, uspešen v svoji funkciji in trajen v času porabe,
- pravočasno postavljen na trg.

Najpomembnejša dejavnost, ki vpliva na rast in razvoj podjetja, je gotovo razvijanje izdelkov. Pri načrtovanju je tako potrebno upoštevati že omenjene plasti izdelka. Prva, osnovna plast je jedro, ki je v sredini izdelka. Zajema glavne funkcije, zaradi katerih se kupec sploh odloči za nakup. Podjetje se mora pri načrtovanju osredotočiti prav na te ključne funkcije. Npr. stranka v pohištvenem salonu kupuje omaro zaradi shranjevanja oblačil, zato mora biti podjetje pozorno najprej na osnovne dimenzije omare. Naslednja stopnja izdelka je otipljivost. Ta je sestavljena iz niza lastnosti, ki jih kupec pri nakupu izdelka pričakuje. To so: blagovna znamka, embalaža, svetovanje, kakovost, garancija ipd. V pohištvenem salonu je to na primer svetovanje ali nazorna predstavitev uporabe in vzdrževanja pohištva. Tretjo plast predstavlja razširjeni izdelek, kamor sodijo dodatne storitve in koristi za kupca, ki kažejo razlike med konkurenti. V pohištvenem salonu je to lahko igralni kotichek za otroke ali brezplačni izris postavitve pohištva v prostoru. Pri trženju razširjenega izdelka je potrebno razmisliti o donosnosti dodatne ponudbe, saj je zaradi višjih stroškov razširjene ponudbe cena izdelka višja. Lahko se zgodi, da konkurenca prodaja izdelek le z dvema plastema, ki pa sta cenovno bistveno ugodnejša. Pri takšnem trženju je pomembno dejstvo, da kupci hitro spremenijo pričakovanja in razširjene koristi postanejo pričakovane koristi (Hrastelj 1995).



Slika 1: Prikaz treh plasti izdelka (Hrastelj 1995, 74)

Dinamično okolje s hitrimi, pogostimi in nepredvidljivimi spremembami sili danes podjetja v neprestano prenavljanje, izboljševanje in spreminjanje izdelkov. Na trgu se pojavljajo spremenjeni, dopolnjeni, izboljšani in popolnoma novi izdelki, stari pa zastarevajo in izginjajo s trga. Proces je naraven in je dobil ime »Življenjski cikel izdelka«. Običajno ga ponazorimo s krivuljo življenjskega cikla (slika 2), ki ima obliko sploščene črke »S«, in je najpogosteje uporabljena ponazoritev življenjskega cikla izdelka.

Življenjska doba izdelka je praviloma razdeljena na obdobja ali faze, skozi katere gre vsak izdelek. Strokovnjaki s tega področja omenjajo štiri obdobja:

- uvajanje izdelka na trg,
- rast prodaje,

- zrelost izdelka,
- upadanje prodaje.

Enake zakonitosti kot za »življenjski cikel izdelka« veljajo tudi za »življenjski cikel tehnologije«, s katero bo izdelek narejen. Tako so izredno pomembne strateške odločitve, s katero tehnologijo se bo izdelek proizvedel, kako se bo le-ta nadgrajevala in posodabljala ter v kakšno tehnologijo se bo investiralo. Ponekod je razvoj tehnologije še hitrejši od razvoja izdelka, kar je potrebno upoštevati že pri načrtovanju.

S pojavom izdelka na trgu se začne obdobje počasne rasti. To obdobje imenujemo tudi obdobje uvajanja, za katerega je značilno, da kupci izdelka še ne poznajo. Podjetje mora zato vlagati v tržno komuniciranje velika sredstva. Ta stopnja je najbolj nepredvidljiva in dobička še ne pričakujemo, saj sta proizvodnja in prodaja še na nizki ravni. Pokaže pa se prednost novega izdelka pred že znanim, primerjava z ustaljeno podobo izdelka, skratka, zaznavajo se razlike. Samo uvajanje lahko naleti na ovire omejenih finančnih sredstev, pomanjkljivo informiranje o izdelku ali na tržni odpor zaradi previsoko postavljene cene. Ravno v obdobju uvajanja se pokaže morebitni neuspeh razvoja izdelka.

Po uspešnem uvajanju preide izdelek v obdobje rasti. To se začne, ko doseže tak obseg prodaje, da začne podjetje dosegati dobiček. Kupci izdelek sedaj že poznajo, zato prodaja in tržni delež hitro naraščata. Pojavijo se konkurenti in potrebno je biti pripravljen na prvo znižanje cene izdelka. Stroški tržnega komuniciranja so še vedno visoki, proizvodni stroški pa se počasi zmanjšujejo zaradi večanja obsega proizvodnje. Na tej stopnji se je potrebno odločiti, kaj storiti z izdelkom. Ali bo podjetje lastnosti izdelka dopolnjevalo in izboljševalo – s tem bo vstopilo na nove tržne segmente – ali pa bo kupce obdržalo z nižanjem prodajnih cen. Sedaj je potrebno prilagoditi servisno službo in jo izpopolniti ter določiti vse oblike plačilnih pogojev.

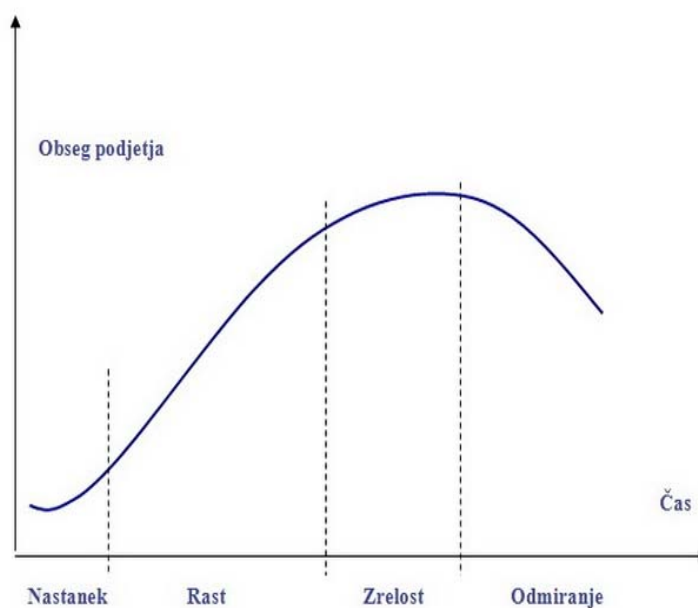
V obdobju zrelosti doseže obseg prodaje največjo vrednost – vrh prodaje. V tem obdobju številni konkurenti proizvajajo podobne izdelke in navadno med seboj konkurirajo le na podlagi cene. Tržni delež se začne postopoma zmanjševati in podjetje se mora odločiti, ali bo prodajo povečevalo ali proizvodnjo izdelka postopoma ustavilo. Če se odloči za prvo, je prisiljeno poiskati nove trge in tiste kupce, ki do sedaj izdelka še niso kupovali.

To obdobje traja najdlje in ga lahko razdelimo na tri faze (Potočnik 2002):

- pojemajoča zrelost, ko se začne stopnja rasti prodaje zmanjševati,
- stabilna zrelost, ko se prodaja ustali zaradi nasičenosti trga,
- upadajoča zrelost, ko se začne zmanjševati absolutna raven prodaje.

Obdobje upadanja je zadnja stopnja življenjskega cikla izdelka, ki je lahko kratka ali zelo dolga. Ne glede na razlog ugašanja izdelka – posledica novih izdelkov, konkurenca ali odpor kupcev – mora podjetje postopoma prenehati s proizvodnjo in umakniti izdelek s trga. Nadaljnja proizvodnja takega izdelka prinaša visoke stroške, ki so pogosto skriti in

lahko kvarijo resnično sliko tudi drugih, uspešnih izdelkov. V praksi je lahko opuščanje izdelka problematično zaradi raznih pogodb in prehod na nov izdelek je vedno povezan z naporom.



Slika 2: Življenjski cikel izdelka (Knez 2007)

Trajanje posameznih obdobj je odvisno od dejavnikov, kot so na primer konkurenca, razvoj tehnologije, moda, globalna recesija ali rast itd. Seveda pa ni nujno, da vsak izdelek preide vsa omenjena obdobja življenjskega cikla. Mnogi izdelki ne dosežejo niti stopnje rasti, nekateri zelo hitro doživijo obdobje zrelosti in kmalu zatem zapustijo trg zaradi konkurenčnejših izdelkov.

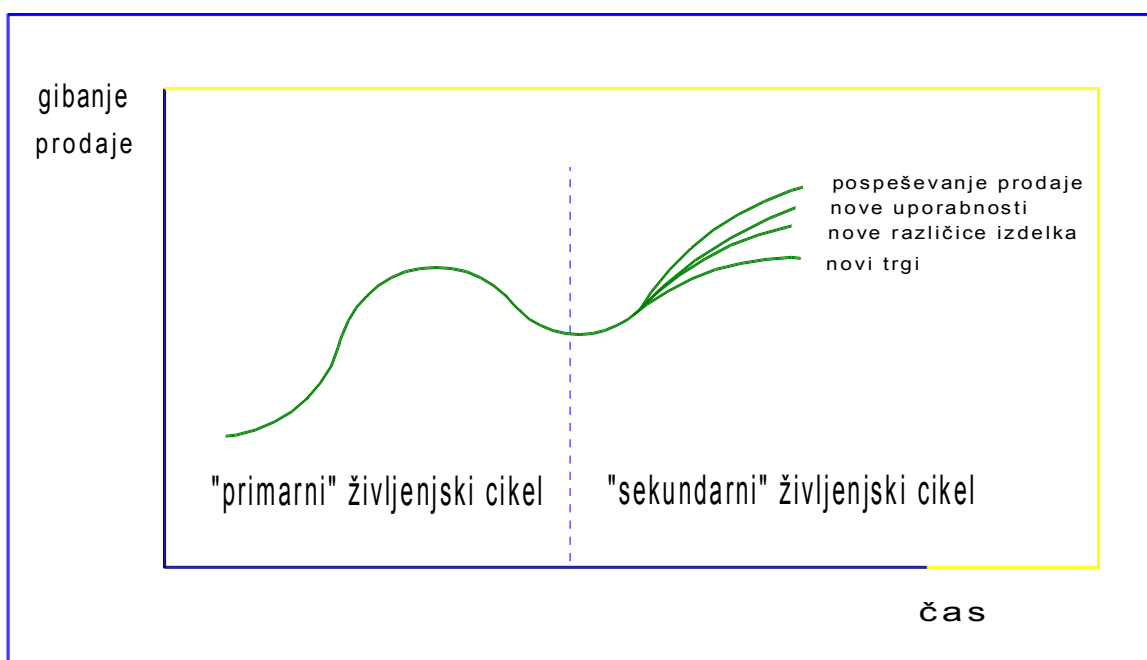
Zaradi hitrega razvoja in negotovih rezultatov v sodobnem poslovanju ni prisotna le želja, temveč je celo zaznana tendenca po podaljševanju življenjskega cikla. Tako je štirim obdobjem dodana še ena stopnja, podobna obdobju zrelosti. Tudi v tem primeru razmišljamo o razvijanju nove uporabnosti izdelka, o novih trgih, izboljšanju osnovnega izdelka. Najpogosteje se podjetja osredotočijo na novo embaliranje, spremenjeno oglaševanje in podobno.

Pri spremembah moramo biti pazljivi. Z izvedenimi ukrepi na trgu ne smemo narediti zmešnjave in ne smemo si nakopati nepotrebnih stroškov. Po Potočniku (2002) modificiranje izdelka zahteva izpolnitev treh pogojev, če želimo doseči uspeh. Osnovni pogoj je, da mora biti modificiranje sploh izvedljivo. Nato morajo obstoječi kupci zaznati, da je podjetje modificiralo izdelek. Tretji pogoj pa je, da modificiran izdelek bolje zadovoljuje potrebe kupca. Podjetja lahko spremenijo izdelek s treh vidikov.

Kakovostno modificiranje spremeni fizikalne ali kemične lastnosti ter zanesljivost in trajnost izdelka. Te spremembe zahtevajo praviloma proizvodni proces in uporabljene materiale. Z višjo ali nižjo kakovostjo lahko podjetje spremeni tudi ceno.

Funkcionalno modificiranje pomeni spremembo uporabnosti, učinkovitosti in varnosti izdelka. Pri tem se skoraj neizogibno srečamo s preoblikovanjem izdelka. To dejstvo omogoča, da lahko podobo izdelka v očeh kupca izboljšamo in s tem spremenimo tržni položaj.

Modificiranje stila izdelka se nanaša na spremembe vidnih značilnosti izdelka, kot so barve, struktura površine, tekstura, otip. Te spremembe kupec lahko doživlja zelo osebno, kar je večja pomanjkljivost takšnega modificiranja izdelka.



Slika 3: Podaljševanje življenjskega cikla izdelka (Potočnik 2002, 1998)

2.1 NOVI IZDELEK

Razvijanje novih izdelkov je zagotovo strateškega pomena za vsako podjetje. Novi izdelki izvirajo iz težnje po vedno novem, so rezultat človeškega razmišljanja in napredovanja. Zastareli izdelki namreč izgubljajo svojo moč in počasi izginjajo s trga. Z razvojem izdelka lahko podjetje doseže rast podjetja in dohodka, večjo konkurenčnost na trgu in zmanjša poslovno tveganje.

Kako lahko opredelimo pojem novost pri izdelku?

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

Pri novem izdelku gre pogosto za izboljšave že obstoječih izdelkov. Resnično novi izdelki so redki in predstavljajo za podjetja največje tveganje, saj jih na trgu veliko propade.

V literaturi obstaja mnogo različnih opredelitev pojma novi izdelek. Po Gruenwaldu (1988) je »z vidika proizvajalca nov vsak izdelek, ki ga (še) ne proizvaja, z vidika potrošnika pa tisti, o katerem potrošnik ni še ničesar slišal«. Belak (1981) podaja naslednjo opredelitev: »Novi izdelek je tisti, ki zadovoljuje nove potrebe na trgu in je nov tako na trgu kot v podjetju.«

Bolj specifična je Potočnikova (2002) opredelitev novih izdelkov. To so:

- tehnično popolnoma novi izdelki, ki ustvarjajo popolnoma nove trge,
- novi izdelki, s katerimi se podjetje pojavi na že obstoječem trgu,
- novi izdelki, ki dopolnjujejo na trgu že uveljavljeno skupino izdelkov podjetja,
- izboljšani izdelki, ki nadomestijo že obstoječe,
- obstoječi izdelki, preusmerjeni na nove trge, kjer postanejo novi, čeprav so z vidika podjetja že stari izdelki.

Poznamo več razlogov, zaradi katerih se na trgu pojavlja vedno več novih izdelkov (Sheth in Ram 1987):

- hitro se spreminjajoča tehnologija, ki se kaže v odkrivanju novih in razvijanju obstoječih tehnologij, kar omogoča učinkovitejše in cenejše proizvodnje ter s tem večjo konkurenčnost izdelkov;
- kupci zaradi spremenjenih potreb, načina življenja in višje življenjske ravni povprašujejo po vedno boljših izdelkih; kar je bilo še pred kratkim nedosegljiva lastnost izdelka, postaja danes pričakovani standard;
- intenzivna rast mednarodne konkurence, ki se izraža tako v večanju števila konkurentov kakor tudi v naraščanju njihove agresivnosti na trgu;

- življenjski cikel se krajša, s čimer se povečuje potreba podjetij po stalnem razvijanju novih izdelkov.

Razvoj novih izdelkov je potrebno spodbujati ne glede na način razvoja in ne glede na končni rezultat, ki je vedno tvegan.

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

3 RAZVOJ NOVEGA IZDELKA

Proces razvijanja novih izdelkov ima ključno vlogo v podjetjih, ki hočejo biti uspešna in prepoznavna na trgu, kar poudarjajo tudi različni avtorji strokovnih besedil. Zato bom v nadaljevanju najprej predstavil poglede strokovnjakov na glavne razloge za razvoj novega izdelka. Nato sledi navajanje razčlenitev procesa razvoja različnih avtorjev in nazadnje opis osemstopenjskega pristopa k razvoju novega izdelka.

Praksa kaže, da je razvoj novega izdelka tvegan proces. Zanj so potrebna znatna sredstva, znanje, primerna organiziranost, poleg tega pa je stopnja neuspeha zelo visoka. V obdobju krize so primeri, ko se podjetjem ni uspelo izkupati iz težav med drugim tudi zaradi nezadostnega obvladovanja razvoja, še bolj pogosti. Kotler (1996) ocenjuje, da je neuspeh embaliranih izdelkov kar 80-odstoten.

Klub dejstvu, da se le majhen del inovativnih idej udejanji in razvije v ekonomsko uspešen izdelek, se podjetja ne sprašujejo, ali naj razvijajo nove izdelke. V konkurenčnem in vedno se spreminjajočem okolju je za uspešno poslovanje in rast podjetja to nujno.

Zaradi tako velikega tveganja uspeha je pomembno, na kak način podjetje pristopi k procesu razvijanja novega izdelka. Po Schroederju (1989) obstajajo trije osnovni pristopi – tržni, proizvodni ter kombinacija tržnega in proizvodnega.

- Tržni pristop je pristop, ko podjetje razvija samo tiste izdelke, ki jih zahteva trg, ne glede na stanje obstoječe tehnologije v podjetju. Osnova razvoja so potrebe in želje kupcev, do katerih podjetje pride prek raziskav trga.
- Proizvodni pristop uporablja podjetje pri razvoju tistih novih izdelkov, ki jih je z danim znanjem, opremo in tehnologijo sposobno razviti ne glede na želje in potrebe trga. Trg za nove izdelke še ne obstaja in ga mora podjetje še ustvariti.
- Kombinacija tržnega in proizvodnega pristopa zahteva aktivno sodelovanje marketinga, razvoja, proizvodnje in ostalih sodelujočih v podjetju. Je najuspešnejši pristop, saj je rezultat nov izdelek, ki bo zadovoljil potrebe in želje kupcev, hkrati pa izkoristil obstoječe znanje, tehnologijo in proizvodne kapacitete. Je tudi najtežji pristop zaradi usklajevanja med zahtevami trga in zahtevami proizvodnje.

Tveganje uspešnosti obstaja pri vseh pristopih, največje tveganje pa predstavlja razvoj in ponudba novega izdelka na popolnoma novem trgu. Vendar podjetje, ki to naredi in izdelki na stopnji uvajanja propadejo, tvega vseeno manj kot podjetje, ki tega ne stori. Vztrajanje podjetij s proizvodnjo obstoječih izdelkov povečuje njihovo občutljivost in ranljivost. Razlogi za neuspeh novih izdelkov so lahko različni (Kotler 1998):

- podjetje želi uresničiti zamisel o novem izdelku kljub negativnemu rezultatu tržnih raziskav,

- precenjena velikost trga ali napačno umeščanje izdelka na trgu,
- prehuda konkurenca sorodnih in podobnih izdelkov drugih proizvajalcev,
- podjetje ima dobre zamisli, a mu primanjkuje denarja za razvoj novega izdelka,
- stroški razvoja so višji od načrtovanih,
- slabo oblikovan izdelek ali previsoka cena,
- izdelek ni dobro oglaševan,
- odziv konkurence je višji, kot je pričakovalo podjetje.

Ključni dejavnik za uspešen razvoj novih izdelkov je ustrezna organiziranost podjetja, v katerem je razvojni oddelek ali različne projektne skupine. V dovolj velikih podjetjih ustanavljajo posebne razvojne oddelke, katerih vodja ima vsa pooblastila in stike z upravo podjetja. Oddelek je odgovoren za iskanje in ocenjevanje idej, izvedbo poizkusov, testiranje materialov, izdelavo vzorca in uvedbo izdelka na trg. Razvojnim oddelkom pogosto nalagajo še dodatna operativna dela, povezana s proizvodnjo, zaradi česar zmanjkuje časa za izobraževanje in samo razvojno delo, ki pa sta pogoja za uspešen razvoj.

Če je podjetje razvojno naravnano, mora vzpostaviti učinkovito organizacijo za upravljanje procesa razvijanja novega izdelka. Uspeh z razvojem izdelka je odvisen od:

- dobre ideje (ki jih mora biti čim več),
- dobrega poznavanja potreb in navad kupca,
- pravočasne uvedbe izdelka na trg,
- organiziranosti razvoja, sodelovanja z drugimi oddelki v podjetju in s strokovnjaki z različnih področij,
- višine sredstev, ki so na razpolago,
- podpore poslovnega vrha podjetja.

3.1 RAZLOGI ZA RAZVOJ

Ena izmed sposobnosti, ki človeka loči od drugih živih bitij, je ustvarjalnost. Že v zgodovini je bila katalizator napredka in družbenih sprememb. Danes je glavni razlog za razvoj. Ustvarjalnost, ki je dana človeku, ga nenehno spodbuja k vedno novim stvaritvam in dosežkom na širokem polju dejavnosti. Sodobna industrijska družba, ki teži h kontinuiranemu razvoju in povečevanju dobička, je povzročila nastanek ustvarjalnih industrij in tako ustvarjalnost postavila v središče današnje ekonomije.

Razlogov za razvoj novega izdelka je veliko, prav tako je mnogo tudi interpretacij in pogledov na odločitve za razvoj. Wheelwright in Clark (1992) navajata različna dejstva, ki spodbujajo k odločitvi za razvoj novega izdelka:

- napredek znanosti in tehnike – ta prisili podjetje v razvoj;
- rentabilnost proizvodov – podjetje mora nenehno skrbeti za proizvodnjo izdelkov z nižjimi stroški, saj bo le tako lahko ustvarilo dobiček ali v obdobju recesije preživel;
- sezonsko nihanje prodaje – podjetje s sezonsko naravo poslovanja mora razvijati nove izdelke, s katerimi bo zapolnilo proste proizvodne kapacitete izven sezone;
- možnost boljšega izkoriščanja zmogljivosti – podjetje razvija nove izdelke s ciljem zapolniti proste proizvodne kapacitete;
- možnost izboljšanja položaja na trgu – z novimi izdelki podjetje ohranja in povečuje svoj tržni delež.

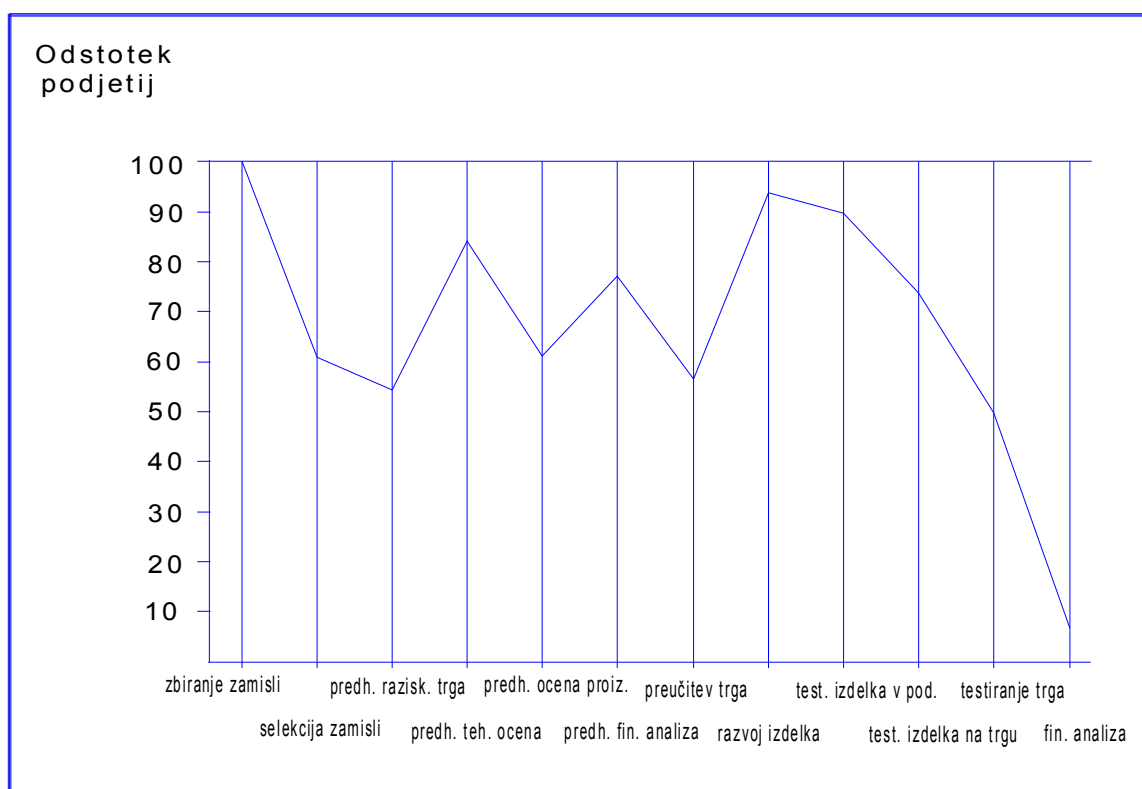
Thomas (1993) pri navajanju razlogov za razvoj poudarja povezavo med novimi izdelki in strateško usmeritvijo podjetja:

- novi izdelek je lahko vir konkurenčne prednosti, kar omogoča razlikovanje in prednost pred konkurenco. Temelji lahko na tehnologiji, nižjih stroških, visoki kakovosti, izobraženih in usposobljenih zaposlenih;
- novi izdelek je lahko priložnost za okrepitev in spremembo strateške usmeritve, saj preučuje selitev kupcev h konkurenci in pridobitev novih kupcev;
- novi izdelek lahko poveča ugled podjetja, kar prispeva k večji vrednosti delnic in s tem večji vrednosti podjetja;
- novi izdelek lahko priskrbi dolgotrajni finančni donos investicije;
- novi izdelek lahko priskrbi finančne vire za raziskave in razvoj v prihodnosti;
- novi izdelek lahko izkoristi proizvodne in delovne zmogljivosti, kar je značilno predvsem za podjetja s sezonskim načinom dela;
- novi izdelek prispeva k večji tržni privlačnosti blagovne znamke;
- novi izdelek lahko izkoristi človeške zmogljivosti, kot so znanje in sposobnosti, ter ustvari nova delovna mesta in možnost za razvoj kariere zaposlenih.

Razlogi, ki jih navajajo avtorji, so si precej podobni. Kot poglobitve razloge navadno navajajo zastarevanje izdelkov, hiter razvoj tehnologije, pritisk konkurence in želje kupcev.

3.2 STOPNJE RAZVOJA NOVEGA IZDELKA

Razčlenitev procesa razvijanja in uvajanja novega izdelka na trg ima v literaturi mnogo interpretacij. Sam proces je sestavljen iz različnih faz oz. stopenj. Rochford in Rudelius (1992) sta naredila raziskavo o številu stopenj v procesu razvoja novega izdelka. V raziskavo sta vključila 79 podjetij in prišla do zaključka, da podjetja skoraj vedno izvajajo naslednje stopnje: zbiranje zamisli, razvoj izdelka in testiranje izdelka v podjetju. Manjšo pozornost namenjajo stopnjam predhodnega tehničnega testiranja, finančnega testiranja in testiranja izdelka na trgu. Ostale stopnje, kot so selekcija zamisli, predhodna raziskava trga, predhodna ocena proizvodnje, proučitev trga in finančna analiza, pa podjetja zelo redko izvajajo.

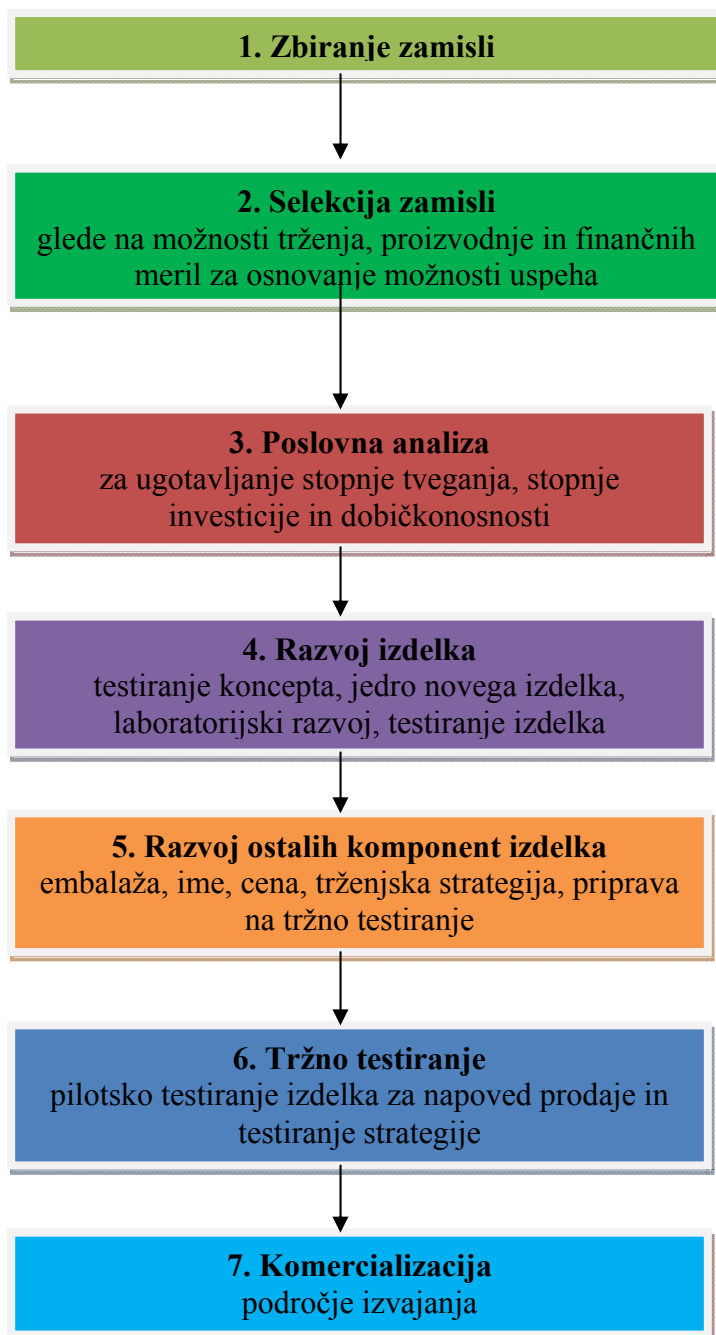


Slika 4: Odstotek podjetij, ki izvajajo različne stopnje razvoja novega izdelka (Rochford in Rudelius 1992, 287–299).

Parker (1989) zagovarja tri poti do novih izdelkov, in sicer evolucijsko pot, pot na podlagi raziskav in razvoja ter inovacijsko pot. Evolucijska pot temelji na praktični uporabi znanja, razvojna je osnovana na znanstvenem raziskovanju, inovacijska pa temelji na uporabi

znanstvenih dosežkov. Glavna značilnost te členitve je, da znanstveno raziskovanje vpliva tudi na evolucijsko in inovativno pot do trženja novih izdelkov. Ta členitev je splošna in ni stopenjska ter je v praksi težko izvedljiva.

Klasični primer je razčlenitev agencije Booz, Allen and Hamilton (Sowrey 1987), ki je že bolj definirana, saj si stopnje sledijo v jasno strukturiranem zaporedju.



Slika 5: Klasični program razvoja agencije Booz, Allen and Hamilton (Sowrey 1987, 146)

Kaltnekar (1989) je proces razvijanja in uvajanja razčlenil na sedem stopenj, ki so:

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

Tu je – z izjemo prve stopnje – poudarjen predvsem fizični razvoj izdelka.

Kotler (1996) je razdelil proces razvijanja in uvajanja novega izdelka na osem stopenj, in sicer:

- iskanje zamisli,
- selekcija zamisli in izbor najboljše,
- razvijanje koncepta in njegovo testiranje,
- razvoj trženjske strategije,
- poslovna analiza,
- razvijanje izdelka,
- testiranje trga,
- komercializacija.

Stopenjski način uvajanja novega izdelka na trg ima veliko prednosti, kot so seznanjanje udeležencev z vsemi stopnjami, vnos discipline v proces in natančna opredelitev odgovornosti. V diplomskem delu se bom osredotočil na osemstopenjski proces razvijanja novega izdelka po Potočniku (2002), za katerega so pomembne naslednje stopnje:

- zbiranje idej za nove izdelke,
- ocenjevanje idej,
- proučevanje tržnih možnosti,
- tehnološko-proizvodno razvijanje novega izdelka,
- tržno razvijanje novega izdelka,
- tržno testiranje,
- uvajanje novega izdelka na trg,
- komercializacija.

3.2.1 Zbiranje idej za nove izdelke

V podjetjih morajo nameniti posebno pozornost pravemu času za začetek razvoja novega izdelka. To je praksi moment, ko pride izdelek v obdobje zrelosti. Sam postopek razvoja novega izdelka se začne z zbiranjem zamisli, vendar to ne sme biti prepuščeno naključju. Ideje so tisto, kar sproži v podjetju zagon razvojnega procesa. Da bo začetek uspešen, mora vodstvo podjetja vodji razvoja podati nekaj smernic o želenem razvoju. Najprej mora vodstvo osnovati kriterije sprejemljivosti, po katerih bodo nato zamisli ocenjevali. Zamisli za nove izdelke prihajajo iz številnih virov, ki jih v osnovi lahko razdelimo na zunanje in notranje.

Zunanji viri so običajno informacije, ki jih posredujejo kupci. To so različna povpraševanja trga ter preučevanja kupcev, ki so pri uporabi izdelkov najnaprednejši in kažejo trend potreb ter uporabe izdelkov v prihodnosti. Takšno preučevanje prinese veliko dobrih zamisli in idej. Neposredna vez med trgom in podjetjem so komercialisti, prodajni predstavniki in posredniki, ki imajo pogosto informacije o razvijanju izdelkov pri konkurenci. Obstajajo še ostali zunanji viri, kot so:

- patentna dokumentacija,
- raziskovalni inštituti in izobraževalne agencije,
- zbornice, združenja in zavodi,
- strokovna in druga literatura,
- tradicija,
- sejmi in razstave,
- demografske značilnosti določene države, trga,
- zunanji svetovalci,
- tuje informacijske baze,
- druge industrijske panoge.

Notranjih virov zamisli in idej je vsekakor manj kot zunanjih. Razlog je preprost – zunanje okolje je mnogo širše in bolj prepleteno kot notranje okolje podjetja. Tako prihajajo ideje od strokovnjakov, zaposlenih v razvojnem oddelku, od komercialistov v prodajnem oddelku, ki so povezani s kupci, oblikovalcev tehnologije in tehnoloških postopkov ter ostalih zaposlenih.

Več zamisli kot zberemo, večja je možnost, da bomo prišli do neke res dobre ideje, iz katere bo pozneje nastal dobičkonosen novi izdelek. Z ustvarjanjem oziroma iskanjem zamisli se ukvarjajo različni strokovnjaki. Razvili so različne tehnike, s pomočjo katerih iz ljudi izvabijo skrite ideje, ki se jih še sami niso zavedali. Vse tehnike težijo k temu, da se ustvari čim večje število zamisli.

Takšna metoda je seznam značilnosti. Najprej izdelamo seznam vseh glavnih značilnosti obstoječega izdelka, nato s pomočjo vprašanj o izdelku (npr.: Uporabimo v druge namene? Prilagodimo? Povečamo? Zmanjšamo? Nadomestimo? Kombiniramo?) pridemo do zelo koristnih zamisli (Kotler 1996).

Iz metode seznama značilnosti se je razvila morfološka analiza. Ta je uporabna za reševanje problemov, ki so po naravi hierarhični. Razstavimo jih lahko na podprobleme in nadalje na posamezne možnosti. Poskušamo se domisliti vseh različic značilnosti izdelka, nato pa iščemo možne kombinacije med njimi.

Najbolj razširjena in uporabljena metoda zbiranja zamisli v sodobnem času je nevihta možganov ali brainstorming. Glavna predpostavka je omogočiti zamislim prosto pot. Množico zamisli ustvarjajo ljudje v skupini. Zaželeno je, da sta prisotna vsaj dva posameznika, ki problema ne poznata. Generirala bosta namreč potencialno nenavadne zamisli.

Ob viharjenju možganov je najbolj razširjena tehnika iskanja zamisli še sintetika. Bistvo te metode je udeležence odvrti od običajnih rešitev. Pogled jim poskuša usmeriti na druge zorne kote. Metoda sintetike predpostavlja, da so vsakdanje opredelitve postale že šablonske in zato ovirajo prodor novih spoznanj.

Pomanjkljivost vseh metod, ki temeljijo na govornem prenašanju zamisli, je dolgotrajnost. Zato so se razvile metode, pri katerih udeleženci svojih idej ne pripovedujejo, ampak jih zapišejo. Takšna je metoda 635. Ime nosi po tem, da je v skupini šest oseb, od katerih mora vsak navesti tri zamisli v petih minutah. Udeleženci sedijo v krogu in morajo svoje tri zamisli napisati na list. Po preteku petih minut ga morajo predati naprej, od sosedu z nasprotno smeri pa prejmejo listek z njegovimi zamislimi. Najprej morajo prebrati že zapisane misli in nato pripisati še svoje tri. Menjava poteka toliko časa, da vsak dobi svoj prvi listek. Tako lahko v tridesetih minutah zberemo sto osem idej, ne da bi kdo spregovoril (Lipičnik 1994).

3.2.2 Ocenjevanje idej za nove izdelke

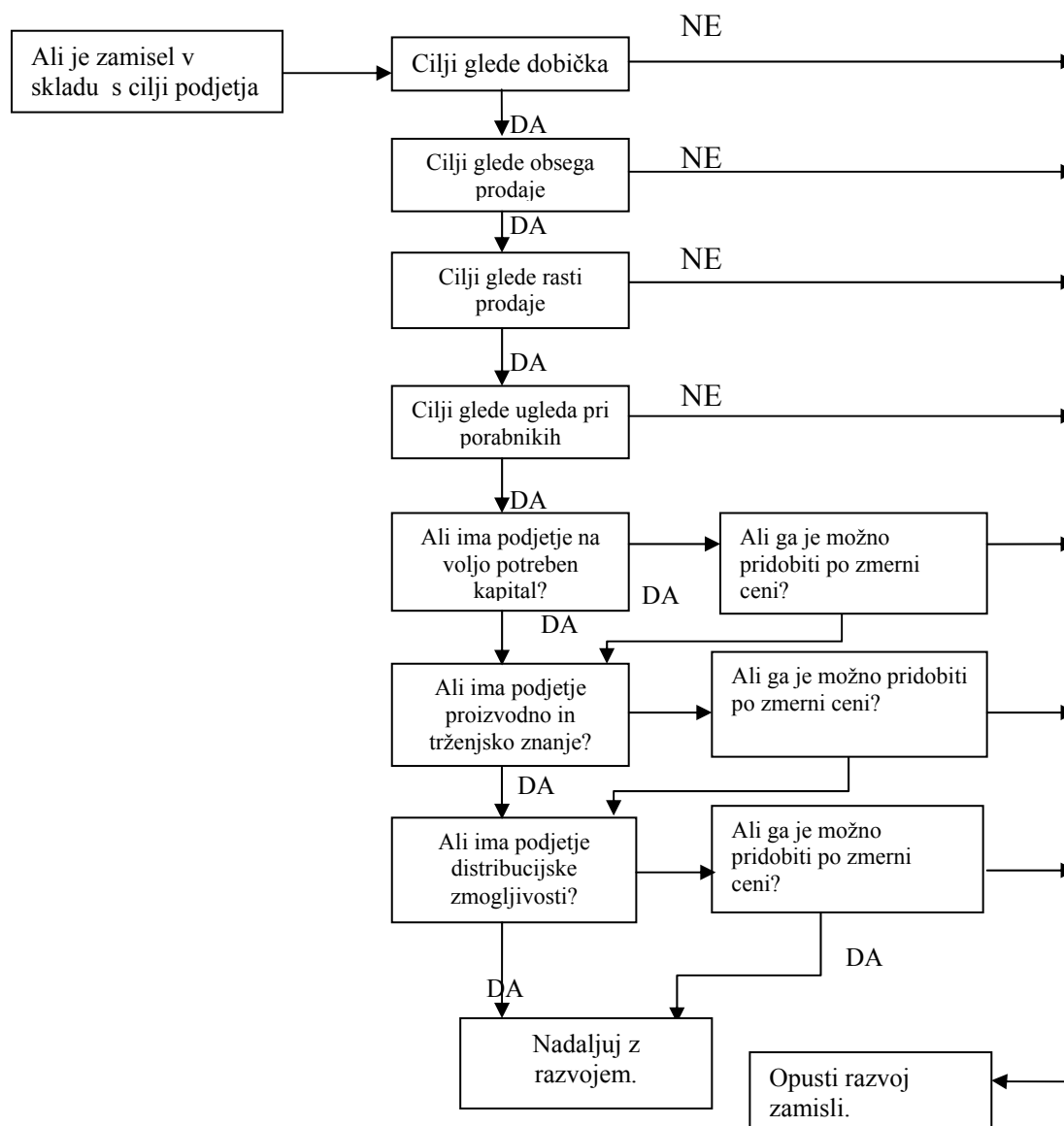
Po eni izmed mnogih metod zberemo misli, nato pa se je potrebno odločiti, katero zamisel bomo poskušali uresničiti. To delo opravi strokovna komisija, ki jo sestavljajo sodelavci raziskovalno-razvojnega oddelka, tehnološke priprave dela, komercialne, nabave in finančnega oddelka, saj je spreminjanje idej v nov izdelek neizbežno povezano s stroški. Osnovno vodilo je, da komisija z analiziranjem in izločanjem zamisli izbere tisto, ki bo z

vseh poslovnih vidikov pomenila najboljšo možnost in hkrati najmanjše tveganje za nadaljnji razvoj.

Ocenjevanje idej poteka tako, da za vsako idejo pazljivo preučimo tehnično izvedljivost, investicijska vlaganja, stroške proizvodnje in dobičkonosnost. Vsak kriterij ima drugačno vrednost, a dobičkonosnost je med vsemi najvrednejša. Priporočljivo je večstopenjsko zmanjševanje števila zamisli, začnemo pa z grobim ocenjevanjem, kar prikazuje slika 6.

Mittchel in Hustad (1981) navajata, da se skušajo podjetja z zbiranjem zamisli izogniti dvema napakama:

- napaka opustitve dobre zamisli zaradi pripomb konservativnih članov komisije, kot npr.: »To smo že poskušali,« »Zdaj ni pravi čas,« »Predrago bo« in podobno;
- napaka zaradi dopustitve slabe ideje. Izdelek, ki je rezultat slabe ideje, je lahko popolnoma zgrešen, kar pomeni izgubo finančnih sredstev in časa. Dostikrat pa je rezultat deloma ali sorazmerno zgrešen izdelek, ki finančno otežuje poslovanje podjetja.



Slika 6: Potek grobega ocenjevanja zamisli za nov izdelek (Kotler 1996, 328).

Po grobem ocenjevanju izvedemo podrobnejšo in obsežnejšo analizo idej, ki so še ostale. Ena izmed mnogih analiz je metoda ponderiranega indeksa, ki je prikazana v preglednici 1. V prvem stolpcu so navedeni dejavniki, potrebni za uspeh izdelka. V drugem stolpcu te dejavnike ovrednotimo po njihovi pomembnosti. Sledi ocenitev podjetja glede na sposobnost udejanjanja teh dejavnikov. V zadnjem stolpcu zmnožimo uteži (A) z oceno sposobnosti (B). Te zmnožke seštejemo in dobimo splošno oceno sposobnosti podjetja za uspešno uvedbo izdelka. Komisija mora paziti, da vse ideje ocenjuje po istem modelu in med postopkom ocenjevanja ne spreminja kriterijev.

Preglednica 1: Ocenjevanje zamisli s pomočjo ponderiranega indeksa (Kotler 1996)

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

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

3.2.3 Poslovno-tržna analiza

- Namen te stopnje je ugotoviti, kakšne možnosti za uspeh ima izbrana ideja in če ustreza razvojni politiki podjetja. V ta namen moramo zbrati podatke in informacije o (Potočnik, 2002):
- potrebah trga po takšnem izdelku in o značilnostih, ki jih posamezni tržni segmenti pričakujejo oz. si jih želijo od novega izdelka;
- dejavnosti konkurence pri razvijanju predvidenega izdelka;
- potrebnih trženjskih aktivnostih, prodajnih cenah in prodajnih pogojih.

Pri ugotavljanju potreb trga nas zanima velikost trga oziroma tržnih segmentov za nov izdelek (kupna moč porabnikov, status, nakupno vedenje, spol, starost). Vodstvo trženjskega oddelka išče odgovore na vprašanja, povezana z velikostjo trga, ugotavlja, kaj določa to velikost, in se seznaja s sezonskimi lastnostmi trga, seveda v odvisnosti od tega, ali je izdelek popolnoma nov ali pa je nadomestek in izpeljanka obstoječega izdelka. Glavna naloga trženjskega oddelka je ugotoviti, ali bo obseg prodaje novega izdelka dovolj velik, da bo prinesel zadovoljiv oziroma načrtovani dobiček.

Izbrano idejo na tej stopnji je potrebno primerjati s konkurenti na trgu. Tu se zastavljajo vprašanja, če ima konkurenca podoben izdelek oziroma ga razvija, kakšna je cena tega izdelka, kakšni so njihovi prodajni pogoji in poprodajne aktivnosti ipd.

Ko pridobimo informacijo o potrebah trga in stanju konkurence, preidemo na seznam aktivnosti, ki jih mora podjetje izvesti, in k stroškom, nastalih v zvezi s tem. Tako nas zanimajo:

- pričakovani prihodki od prodaje,

- proizvodni stroški, povezani s prodano količino,
- stroški razvijanja izdelka, stroški raziskave trga in trženjskih aktivnosti, stroški priprave proizvodnje,
- kosmati dobiček,
- analiza praga rentabilnosti,
- vodilne lastnosti izdelka (uporabnost, trajnost, zanesljivost, videz, cena), s katerimi bo nov izdelek zadovoljil pričakovanja porabnikov,
- potrebna globina izdelka, to so različne dimenzije, oblike, barve, variante ipd.,
- ime novega izdelka, ki naj bo razumljivo in lahko izgovorljivo, vendar ne preveč podobno imenom že obstoječih izdelkov,
- možne prodajne cene,
- posebne zahteve, povezane s prevozom, skladiščenjem, dostavo.

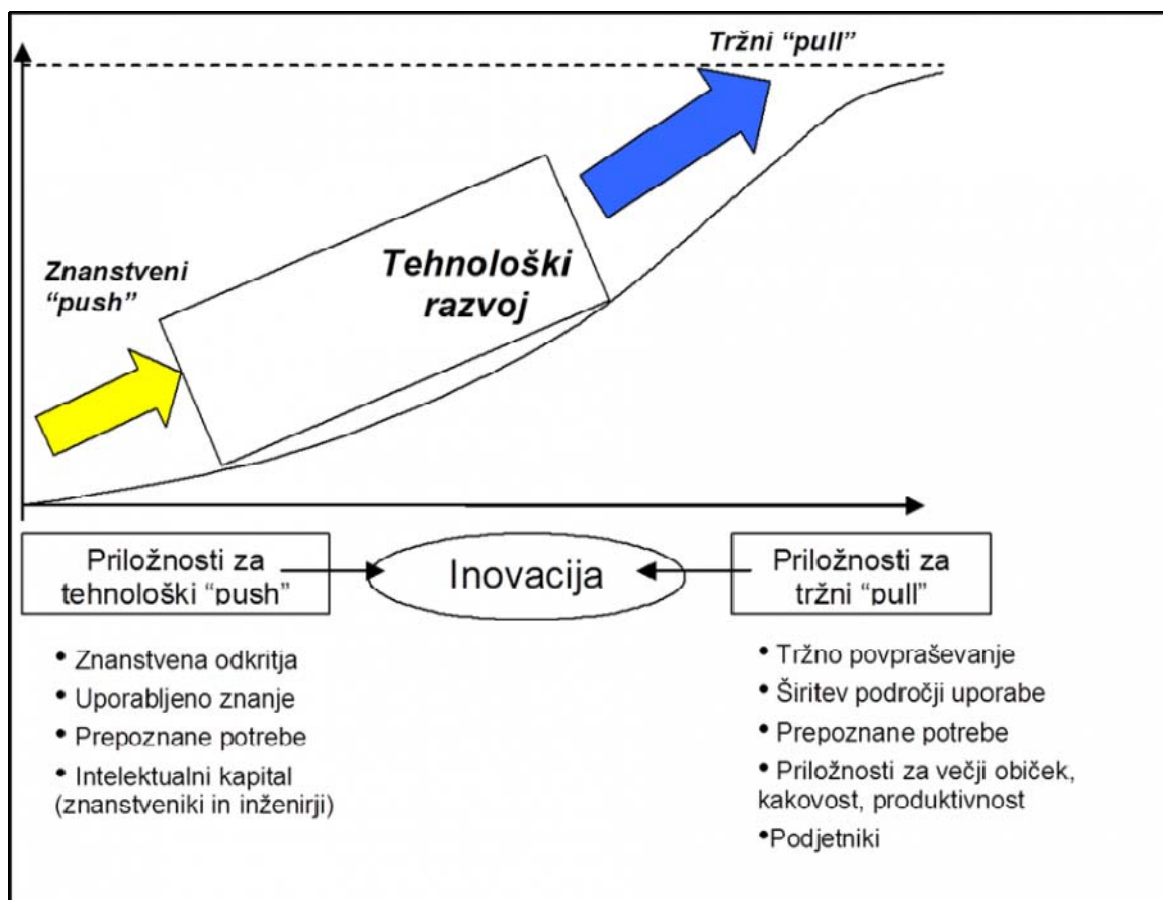
Glavna naloga trženjskega oddelka je ugotoviti, ali realizirana ideja v nov izdelek prinaša dobiček in ali bo obseg prodaje novega izdelka dovolj velik, da bo prinesel zadovoljive rezultate.

Če poslovno-tržna analiza pokaže ustreznost in upravičenost izbrane ideje, lahko začnemo s tehnološkim razvojem novega izdelka, sicer moramo to idejo opustiti.

3.2.4 Tehnološko-proizvodno razvijanje novega izdelka

Bistvo te stopnje je ugotoviti, ali lahko obetavno idejo v proizvodnem procesu tudi dejansko uresničimo. Do tega trenutka je namreč ideja o izdelku obstajala le kot besedni zapis, risba ali grobi prototip.

Naloga razvojnega in tehničnega oddelka je, da poskuša idejo preoblikovati v dejanski izdelek. V proizvodnji pohištva navadno izdelamo vzorčne primere, ki morajo odražati značilnosti končnega izdelka. Na podlagi procesa izdelave in samega vzorca ugotavljamo, ali je možno izdelek narediti z obstoječo tehnologijo in z razpoložljivimi delavci. Ali imamo na razpolago dovolj kapacitet? Je potrebno investirati v nove pristope dela z novimi naložbami, dodatnimi delavci, novimi materiali? Narediti moramo podroben in natančen pregled, saj so vse spremenljivke te faze neposredno obremenjene s stroški. Če ugotovimo, da sicer obetavne ideje ne moremo vključiti v obstoječi delovni proces ali pa da so stroški potrebnih investicij previsoki in tveganja prevelika, je idejo nujno opustiti ali preložiti na ugodnejši čas. Trud, ki smo ga vlagali v idejo in je povzročil kar nekaj stroškov, lahko uporabimo kot koristne informacije in so lahko na razpolago pri novih projektih.



Slika 7: Primer tehnološkega razvoja, ki ga potiska znanost in uporablja trženje (Dolinšek 2011).

3.2.5 Tržno razvijanje novega izdelka

Uspešno opravljenim predhodnim stopnjam sledi tržno razvijanje izdelka, kar je skupna dejavnost tržnega in razvojnega oddelka ter oddelka za pripravo proizvodnje. Aktivnosti na tej stopnji so vezane na opredelitev koncepta izdelka. To je obljuba o prednostih, ki naj bi jih kupcu prinašal določen izdelek, njegovi dodatki in značilnosti. Kupci morajo videti in razumeti, kako jim lahko ta izdelek koristi oziroma se razlikuje od obstoječih izdelkov. Koncept izdelka je predelana različica zamisli, izražena v jeziku porabnika (Kotler 1996).

Pri opredelitvi koncepta izdelka temeljimo na dobrem poznavanju ideje o novem izdelku in njegovem tržnem okolju. Na podlagi tega oblikujemo jasno in jedrnatno sporočilo, ki mora kupcu povedati bistveno in ga navdušiti za nov izdelek. Pravi kažipot tržnega razvijanja izdelka je formula 'kdo, kaj, kje, kdaj, zakaj in kako' v jasni, enostavni obliki. Vrednost pisnega opisa pa se dramatično poveča že z uporabo enostavne slike.

Ti dve orodji nato uporabimo pri naslednjih postavkah, pomembnih na tej stopnji razvijanja novega izdelka.

- Določitev tehničnih in tržnih funkcij novemu izdelku pripelje do prototipa oz. vzorca. To je neposredna vidna in otipljiva podlaga za ocenitev ideje, ki prerasla v izdelek. Vzorčnemu izdelku ugotavljamo pomanjkljivosti in jih sproti odpravljamo.
- Konfekcija izdelka določa lastnosti, ki naredijo izdelek privlačen. Videz izdelka, njegova oblika, barva, embalaža in podobno so lastnosti, ki jih na izdelku najprej opazimo in močno vplivajo na odločitev za nakup. Embalaža, katere osnovni namen je zaščita izdelka, ima čedalje večji estetski pomen.
- »Nomen est omen.« Ta latinski pregovor pove bistvo postavke o imenu. Dobro izbrano ime lahko veliko prispeva k dobremu trženju in splošni prepoznavnosti novega izdelka. Ime izdelka je lahko naziv, simbol, številka ali njihova kombinacija. Osnovno vodilo je, da je ime lahko izgovorljivo in prepoznavno.
- Zaupanje kupcev dosežemo z garancijo, ki je zagotovilo proizvajalca, da je naredil dober in kvaliteten izdelek. Podjetja ob prodaji poleg navodil za uporabo izdelka prilagajajo garancijsko izjavo. V njej je naveden rok, do katerega je proizvajalec dolžan servisirati kupca in reševati težave v njegovo korist. Dobro organizirana servisna služba pride do izraza še posebej v začetni fazi prodaje, ko je izdelek na trgu neznan.

3.2.6 Tržno testiranje novega izdelka

Namen tržnega testiranja je dobiti odgovor, kako bo izdelek sprejet na tržišču in kolikšen bo dejanski trg. Na tej stopnji je bistveno, da podjetje pridobi informacije o porabnikih in posrednikih in na podlagi tega ocene uspešnosti programa trženja. Testiranje se izvede z vzorcem poskušalcev, ki predstavljajo prihodnje porabnike. Vzorec mora biti reprezentativen, da bo odražal čim bolj realno stanje na trgu. Paziti je potrebno, da ni premajhen in ne prevelik, ker se s tem večajo stroški testiranja.

Različni izdelki zahtevajo različen pristop k izvajanju tržnega testa. Opredeliti je potrebno obdobje tržnega testa glede na razpoložljivi čas. Samo trajanje testa je odvisno od stanja na trgu in tega, kako hitro lahko pridobimo koristne informacije o izdelku. Vse je povezano s stroški testiranja, ki pa so v primerjavi z razvojem novega izdelka zanemarljivi.

S tržnim testiranjem zbiramo podatke o kakovosti, funkcionalnosti, videzu, imenu, odzivu na prodajno ceno in uspešnosti tržne poti (lastna trgovina, posredništvo). Glavne metode testiranja na trgu (Kotler, 1998), ko gre za blago široke potrošnje od najcenejšega do najdražjega, so:

- Prodaja v valovih, kjer kupci dobijo prvi izdelek brezplačno, poznejše ponudbe pa po nekoliko znižani ceni. Tu so lahko kupci izpostavljeni raznim oglaševalnim tehnikam. Podjetje spremlja, kolikokrat se je kupec odločil za izdelek in kako je z

njim zadovoljen. Ta metoda je hitra, ne pokaže pa podatkov o številu prvih nakupov posameznega kupca in kako vplivna je blagovna znamka pri pridobivanju distributerjev.

- Metoda simuliranega poskusnega trženja predpostavlja 30 do 40 kupcev, ki si ogledajo oglase starih in novih izdelkov, med katerimi je tudi poskusni novi izdelek. Kupci prejmejo manjše vsote denarja, s katerimi lahko kupijo izdelke. Podjetje spremlja število kupcev, ki so se odločili za novi izdelek, in število kupcev, ki so kupili konkurenčni izdelek. Hkrati pridobi podjetje tudi informacijo o razlogih za nakup oz. nenakup. Tistim, ki niso kupili njihovega izdelka, ponudi brezplačne vzorce. Čez čas preveri njihovo zadovoljstvo. Ta metoda daje dokaj natančne rezultate o uspešnosti oglaševanja in stopnji prvih nakupov. Je tudi cenejša, čas trajanja pa je krajši kot pri pravem preverjanju na trgu.
- O poskusnem trženju na nadzorovanem trgu govorimo takrat, ko se izdelek pojavi kot prodajni artikel v določenih prodajalnah. Podjetje spremlja vpliv dejavnikov v sami prodajalni in vpliv oglaševanja. Ta metoda testiranja za nov izdelek ne daje informacij o prodajni mreži. Nov izdelek je lahko neposredno dostopen tudi konkurenci.
- Poskusna prodaja je podobna celovitemu uvajanju izdelka na trg. Podjetje poskuša pridobiti kupce za nov izdelek. Oglaševalske in trženjske akcije se izvedejo v celoti, skupaj s potrebnim promocijskim gradivom in natisnjenimi katalogi (prospekti, letaki in podobno).

3.2.7 Uvajanje novega izdelka na trg

Rezultat predhodne stopnje tržnega testiranja je torej osnova za odločitev, ali bomo novi izdelek uvedli na trg ali ne. Dileme ob uvajanju novega izdelka na trg so povezane z vprašanji časa, lokacije in načina.

- KDAJ?

Določitev časa vstopa izdelka na trg je kritična točka, zato se je potrebno modro odločiti. Po Kotlerju (1998) ima podjetje na voljo tri opcije.

1. Prvi vstop imenujemo takrat, kadar prehitimo konkurenco in prvi ponudimo izdelek na trg. V tem primeru si pridobimo ključne porabnike, vendar obstaja tveganje, da zaradi hitrosti izdelka nismo razvili do popolnosti.
2. Vzoredni vstop se dogaja istočasno s konkurenco.
3. Pozni vstop pomeni, da podjetje vstopa na trg za konkurenco. Prednost takšnega vstopa je odprava napak, ki jih je storila konkurenca, izrazitejše pa je tveganje izgube porabnikov.

- KJE?

Podjetje se mora odločiti, na katerih področjih bo prodajalo, kakšne bodo logistične poti. Za pravilno ocenitev privlačnosti trga tako upošteva naslednje dejavnike (Kotler 1998):

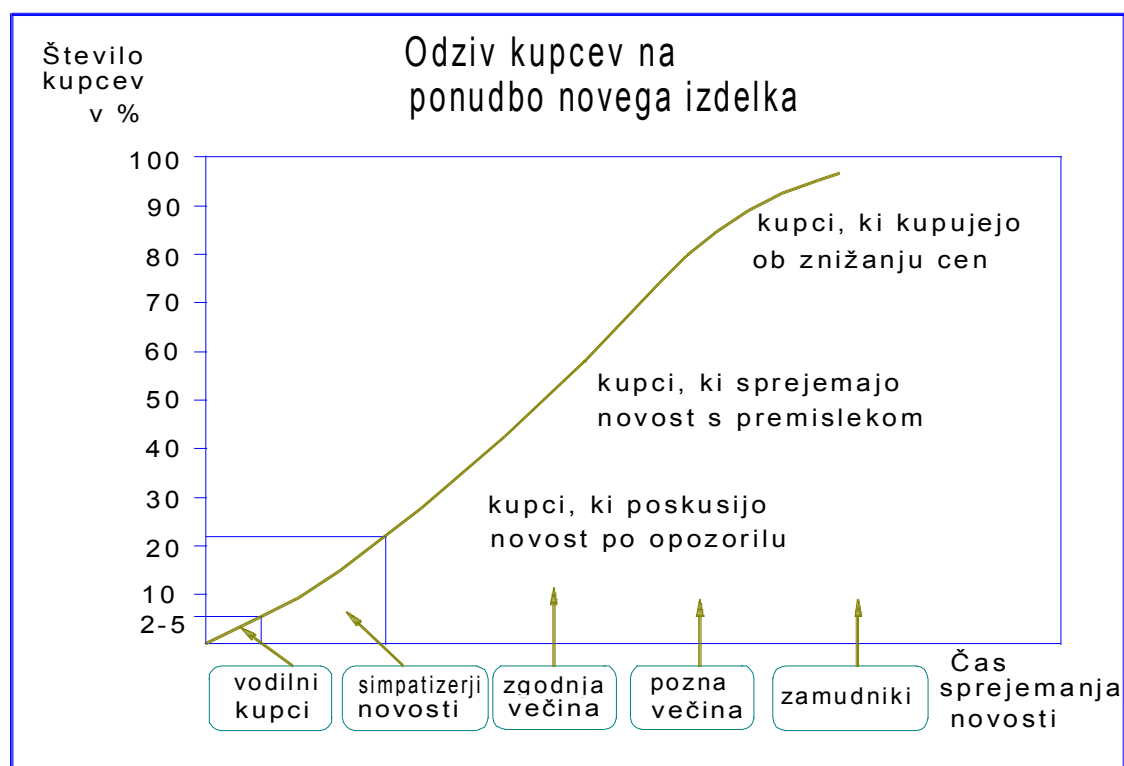
- tržni potencial
- ugled podjetja na domačem trgu
- stroški oskrbe trgovskih poti
- stroški komunikacij
- vpliv enega območja na drugega
- prodor konkurentov

- KAKO?

Poleg oblikovanja pravilne strategije uvajanja izdelka na trg mora podjetje določiti tudi program trženja za njegovo uvajanje. To je lahko odločitev o zamenjavi starega izdelka z novim. Podjetje namerno zadržuje zamenjavo zaradi izpraznitve zalog, sezonske menjave artiklov in podobno. S pravilno usmerjeno trženjsko aktivnostjo in promocijo podjetje razširi zadostne informacije o izdelku. Če je ciljna skupina porabnikov dobro določena, podjetje hitro doseže velik obseg prodaje.

3.2.8 Množična proizvodnja – komercializacija

Uspešno prestan tržni test novega izdelka odpira vrata množični proizvodnji in s tem prodaji. Pomembno se je zavedati, da ne smemo pričakovati takojšnjega uspeha prodaje. Izkušnje na odziv kupcev po uvedbi novega izdelka kažejo, da okoli 2,5 odstotka kupcev takoj sprejme novi izdelek. Ti kupci se imenujejo inovatorji. Prvim kupcem hitro sledi še približno 10 do 15 odstotkov porabnikov, ki se navdušujejo za novosti. To so simpatizerji novosti. Nato se odločijo bolj umirjeni porabniki ali zgodnja večina. Teh je nekje 35 odstotkov. Sčasoma, ko je nov izdelek že dobro uveljavljen, se za nakup odloči pozna večina. Teh kupcev je do 35 odstotkov in gledajo predvsem na koristnost in uporabnost. Na koncu so zamudniki, ki kupujejo le v primeru znižane cene, ali pa so konservativni in vztrajajo pri nakupu starejših izdelkov. Analiza odziva kupcev po uvedbi novega izdelka kaže normalno porazdelitev kupcev. Seveda pa so pri posameznih konkretnih primerih možna tudi bistvena odstopanja, predvsem glede na vrsto izdelka.



Slika 8: Odziv kupcev na ponudbo novega izdelka (Potočnik 2002, 190)

Pred desetletji so podjetja uporabljala pristop k množičnemu trgu, kar pomeni, da so novi izdelek poslali na vse trge. Prevladujoče mnenje je bilo, da je skoraj vsak človek potencialni kupec. Oglaševanje je bilo namenjeno vsem prebivalcem. Danes podjetja usmerjajo svoje cilje predvsem h kupcem, ki zgodaj sprejmejo novost in so glavni nosilci pozitivnih mnenj. S tem posredno pomagajo oglaševati nov izdelek in ga približajo potencialnim kupcem.

Vzporedno z odzivom kupcev poteka proces sprejemanja novega izdelka. Na podlagi opazovanj je bilo ugotovljeno, da gredo kupci, ki izdelek sprejmejo, skozi naslednje stopnje (Kotler 1998):

- zavedanje – kupec se zave novega izdelka, vendar o njem nima dovolj podatkov;
- zanimanje – kupec želi pridobiti podatke o novem izdelku;
- vrednotenje – kupec razmišlja, ali naj nov izdelek poskusi;
- poskus – kupec poskusi nov izdelek, da bi izboljšal lastno oceno njegove vrednosti,
- sprejem – kupec se odloči, da bo redno kupoval nov izdelek.

Potrošniki se po svoji pripravljenosti za poskušanje novih izdelkov precej razlikujejo. Na proces sprejemanja ima velik vpliv človekova osebnost. Za sprejem novega izdelka je bistvenega pomena značilnost novosti. Med njimi izstopajo predvsem relativna prednost

pred obstoječimi izdelki, skladnost z vrednotami in izkušnjami uporabnikov, (ne)zapletenost pri uporabi, možnost preskušanja izdelka in možnost komuniciranja o izdelku.

Na vseh stopnjah sprejemanja novega izdelka mora podjetje skrbno pripravljati in usmerjati trženjske aktivnosti. S promocijo poskuša razširiti zavedanje o izdelku. Na stopnji zavedanja zagotavlja potrebne informacije o uporabi in koristi. S primerjalnim oglaševanjem pomaga pri ocenjevanju in razlikovanju izdelkov, brezplačni vzorci in poskušanje pa omogočajo preizkus izdelka. Vse stopnje so usmerjene k istemu cilju, to je k nakupu izdelka. Zadovoljstvo kupca usmerja podjetje, da nadaljuje s svojimi promocijskimi aktivnostmi in spodbuja nove kupce.

3.3 BLAGOVNE ZNAMKE

Pojem blagovne znamke in njen pomen sta ključna elementa podjetja. Sprejeti je potrebno odločitve, za katere izdelke bodo razvijali blagovno znamko in katere bodo prodajali brez nje.

Blagovna znamka je ime, oznaka, oblika, simbol, logotip ali katerakoli značilnost izdelka, ki določa razliko med izdelki različnih proizvajalcev. V očeh kupca izraža kakovost in poenostavlja nakupni proces. Kadar blagovno znamko prikazujejo simboli ali oblike, ki jih ne moremo ubesediti, govorimo o oznaki blagovne znamke.

Podjetja blagovne znamke pravno zaščitijo pri pristojnem uradu za zaščito patentov. Registrirana blagovna znamka daje lastniku izključno pravico do uporabe imena ali oznake blagovne znamke. Blagovne znamke delimo na tri skupine (Potočnik, 2002):

- Proizvajalčeva blagovna znamka je tista, ki jo proizvajalec razvije sam in je njen lastnik. Ta znamka omogoča kupcu, da brez težav ugotovi proizvajalca na kateremkoli prodajnem mestu. Zvestobo kupcev blagovni znamki in večjo prodajo skuša proizvajalec doseči z visoko kakovostjo, promocijo, garancijami in učinkovitim servisom.
- Trgovske blagovne znamke razvijajo predvsem trgovci na debelo in na drobno, proizvajalec pa navadno ni naveden na izdelku. Tržni delež trgovskih blagovnih znamk se hitro povečuje predvsem za doseganje višje marže in učinkovitejšo promocijo.
- Generični izdelek se nanaša na splošno ime izdelka in običajno ne navaja proizvajalca ali razlikovalnih značilnosti. Te izdelke prodajajo pretežno v diskontnih prodajalnah (npr. jabolčni sok, jogurt, riž itd.) in so bistveno cenejši od blagovnih znamk proizvajalcev ali trgovcev.

Bistveno vprašanje pri razvijanju blagovne znamke je, kakšni so razlogi za blagovno znamko in katere koristi to prinaša. Blagovne znamke so za proizvajalca koristne, ker ločijo njihove izdelke od drugih. Obstoječe blagovne znake podpirajo uvajanje novega izdelka. Prav tako oglaševanje ene blagovne znamke posredno vpliva na poznavanje vseh drugih izdelkov podjetja. Potrošnikom olajša izbiro in kadar blagovna znamka izraža status kupca, se verjetnost ponovnega nakupa bistveno poveča.

Blagovna znamka ima znaten vpliv na kupca in njegova stališča do izdelka, s tem pa posredno do podjetja. Zato je oblikovanje in izbira ustrezne blagovne znamke pomembna naloga tržnikov.

Na oblikovanje blagovne znamke vplivajo številni dejavniki. Zlasti pomembno je ime, ki mora biti lahko izgovorljivo, da si ga enostavno zapomnimo. Ime blagovne znamke naj nakazuje uporabo in posebne značilnosti izdelka. V tujem jeziku ne sme povzročati negativnih zaznav. Skratka, ime naj bo enostavno.

Najbolj strateška odločitev, povezana z blagovno znamko, je, ali naj podjetje sploh razvije blagovno znamko. Kadar so izdelki konkurentov podobni izdelkom podjetja, jih je težko razlikovati in poudariti posebnosti. Razlike so bolj očitne v primeru končnega izdelka in manj pri osnovni predelavi surovin. Podjetje izbere lahko eno strategijo blagovnih znamk, lahko pa celo več.

- Strategija posamične blagovne znamke pomeni odločitev za drugačno blagovno znamko za vsak izdelek. Ta strategija podjetju omogoča, da razvije izdelke za različne tržne segmente in ciljne skupine kupcev.
- Strategijo blagovne znamke za skupino izdelkov uporablja podjetje takrat, kadar lahko za to skupino zagotavlja visoko raven kakovosti, servisiranje in posebne koristi za kupce. Tega pa ne more zagotavljati za druge skupine izdelkov, ki jih proizvaja.
- Kadar podjetje s promocijo enega izdelka promovira tudi druge izdelke, govorimo o strategiji enake blagovne znamke za vse izdelke.
- S strategijo razširjene blagovne znamke podjetje razširi obstoječo blagovno znamko na nove izdelke, ki spadajo v isto skupino.
- Kadar podjetje dovoli drugim organizacijam uporabo njegove blagovne znamke, se odloči za strategijo odprodaje ali licenčnine. Pri odprodaji blagovne znamke podjetje izgubi nadaljnji nadzor nad njeno uporabo. Pri sprotne plačevanju licenčnine pa lahko vpliva na potek proizvodnje, prodaje in promocije.

3.4 EMBALIRANJE IN ETIKETIRANJE

Embaliranje je področje, ki postaja čedalje pomembnejše. Od prvotne vloge, tj. zaščita izdelka, se je razvilo v novo vejo industrije. Tako obstajajo podjetja, ki se ukvarjajo izključno s proizvodnjo in razvojem embalaže.

Embalaža opravlja več funkcij. Osnovna je varovanje izdelka in ohranitev njegovih značilnosti. Izdelana mora biti tako, da čim bolj varuje pred možnimi poškodbami. Druga pomembna funkcija je priročnost in smiselno rokovanje pri transportu in skladiščenju. Z velikostjo in skladnostjo dimenzij palet mora zadostiti prevoznim zahtevam. Tretja funkcija, ki je v zadnjem času še posebej v ospredju, je promocijska. Podjetje z njo poudari značilnosti izdelkov in koristi, ki jih imajo kupci s samo embalažo.

Ker je embaliranje postalo že »prava znanost«, lahko stroški, povezani z embalažo, občutno narastejo. Podjetja lahko izbirajo med različnimi materiali, procesi izdelave embalaže in oblikami. Porabniki so pripravljeni plačati več za kakovostno in uporabno embalažo, vendar v razumnih mejah.

Ravno tako ne smemo pozabiti logistike pakiranja. V ospredju je zlasti vprašanje, koliko izdelkov naj ima paket. Pakiranje več izdelkov lahko poveča prodajo, saj se poveča količina na prodajnem mestu, prevozni stroški pa se zmanjšajo. Hkrati pa lahko takšno pakiranje odvrne od nakupa porabnike, ki ne potrebujejo večje količine, nimajo dovolj skladiščnega prostora ali pa nimajo denarja za nakup večje količine. Zato mora podjetje zagotoviti tudi ponudbo posamičnih izdelkov.

Vzporedno z embaliranjem se je kot sestavni del embalaže razvilo etiketiranje. Na etiketi morajo biti zapisane osnovne informacije o izdelku, kot je opredeljeno v različnih predpisih o varovanju konkurence in varstvu potrošnikov. Najpomembnejše informacije so podatki o količini, sestavinah, hranilni vrednosti, roku trajanja in podatki o proizvajalcu ali uvozniku ter državi porekla. Pomembna sestavina etikete je tudi črtna koda izdelka, ki omogoča računalniško zajemanje podatkov o izdelku s pomočjo optičnega čitalca kod. Za lažjo predstavbo vsebine paketa se lahko na etiketo doda še slika ali skica izdelka.

3.5 KAKOVOST IZDELKOV IN STORITEV

Kakovost izdelkov in storitev je velik izziv vsakega podjetja, ki se ukvarja z razvojem novih izdelkov. Zadovoljen kupec narekuje konkurenčno sposobnost podjetja. Naloga tržnikov je spodbujati spoznanje o usodni povezavi med izboljšanjem kakovosti in

zadovoljstvom kupcev. Kakovost je v bistvu značilnost izdelka ali storitve, da lahko zadovolji določeno dejansko ali namišljeno potrebo.

Celovito obvladovanje kakovosti je področje, s katerim je soočeno vsako podjetje. Za to obstajajo namenski standardi, o tem so objavljene številne študije strokovnjakov, v podjetjih pa so organizirane posebne službe, ki skrbijo za kontrolo kakovosti. Obvladovanje tega področja zahteva sodelovanje vseh zaposlenih v podjetju, izboljšanje poslovnih procesov in podjetniške kulture. Kakovost je lahko filozofija podjetja s ciljem, da na vseh nivojih poslovanja iz zaposlenih izvabi najboljše.

Kakovost in konkurenčnost sta ozko povezani. Če hoče podjetje postati konkurenčno, mora stalno izboljševati kakovost svojih izdelkov, storitev in poslovanja. V primerjavi z najboljšimi konkurenti lahko ugotovi, ali njihova kakovost zaostaja oziroma kako naj izboljša obstoječe stanje.

Izboljšanje kakovosti je možno doseči z boljšimi materiali in dražjo izdelavo. Ta ukrep povečuje lastno ceno izdelka, s tem pa tudi prodajno ceno, zato je lahko posledica izboljšanja kakovosti manjši dobiček. Večjo kakovost dosežemo tudi z zmanjševanjem napak vseh zaposlenih v podjetju.

Poleg samega izdelka prihajajo čedalje bolj v ospredje storitve, povezane z izdelkom. To so garancija, servisiranje in oblike financiranja.

3.6 CENA

Z razvojem novega izdelka se podjetje navadno sreča s problemom oblikovanja ustrezne cene. To je v bistvu določanje cenovnega razreda izdelka. Gre za odločitev, kaj želi podjetje z izdelkom doseči. Če je pravilno izbralo ciljni trg in umestitev na njem, bo razmeroma enostavno oblikovalo tudi strategijo cene.

Med vsemi spremenljivkami tržnega spleta je cena najbolj prilagodljiva in predstavlja za tržnike večni izziv. Podjetja lahko prilagodijo cene mnogo hitreje in lažje kot modificirajo izdelek, spremenijo program oglaševanja ali preuredijo distribucijski sistem. Zaradi teh lastnosti ima cena tudi bistveno pomanjkljivost, saj lahko konkurenti ravno tako hitro prilagodijo svoje cene. Cena je edina prvina trženjskega spleta, ki prinese dohodek, ostale ustvarjajo stroške (Kotler 1998).

Podjetja uporabljajo – glede na to, kdo odloča – različne pristope pri določanju cen. V manjših podjetjih za to skrbi poslovodstvo ali prodajno osebje. V velikih podjetjih imajo v

ta namen organizirane posebne službe. Za vsak izdelek ali skupino izdelkov lahko imajo produktne vodje, ki določa ceno. Na cenovno politiko vplivajo predvsem še vodje prodaje, vodje razvoja in proizvodnje ter vodje financ. Kotler (1998) navaja nekaj najpogostejših napak, katerim so omenjeni oblikovalci cen izpostavljeni:

- cena je preveč osredotočena na stroške,
- cena se ne spreminja dovolj pogosto glede na spremembe na trgu,
- ceno se določi ne glede na ostale prvine trženjskega spleta,
- cene se ne prilagaja dovolj glede na različne artikle nekega izdelka, glede na tržne segmente in nakupovalne okoliščine.

3.6.1 Vplivi na cenovne odločitve

Pri sprejemanju novih cenovnih odločitev morajo podjetja upoštevati zlasti pričakovanja kupcev. Najprej je potrebno za svoje izdelke ugotoviti sprejemljiv razpon cen in raziskati, kako spreminjanje cen vpliva na odlog nakupov. Za kupce je namreč značilno, da si ustvarijo razpon sprejemljivih cen, ki je lahko za nekatere izdelke ozek, za druge pa precej širok.

Drugi pomemben dejavnik so spremenljivke tržnega spleta. Za te je značilna izjemna soodvisnost. Odločitve o ceni tako podjetje sprejme vedno v povezavi z odločitvami o spletu izdelkov, tržnokomunikacijskem spletu in distribucijskem sistemu.

Temeljni dejavnik oblikovanja cen so nedvomno stroški. Podjetje lahko prodaja izdelke pod lastno ceno le krajše obdobje, da se upre konkurentom, si hitro izboljša denarni tok, ali celo poveča tržni delež. Dolgoročno pa na tak način ne more preživeti nobeno podjetje.

Na oblikovanje cen ima ravno tako pomemben vpliv tržna ali konkurenčna struktura, ki daje podjetju vpogled nad razponom cen, v katerem lahko določi svojo prodajno ceno.

Na cenovne odločitve lahko odločujoče vplivajo tudi ukrepi države. Odvisni so od splošnega gospodarskega stanja, inflacijskih gibanj, izjemnih razmer ipd.

Kadar podjetje izvaja cenovno konkurenco, se osredotoči na ceno kot sredstvo diferenciacije svojih izdelkov. V tem primeru cene prilagodi ali zniža pod cene konkurentov. Cenovna konkurenca zahteva veliko prilagodljivosti. Podjetje spreminja cene glede na spremembe proizvodnih stroškov in povpraševanja po izdelkih. Glavni pomanjkljivosti sta v tem, da se lahko tudi konkurenti hitro odzovejo na spremembo cen in da stroškovno prednost podjetja lahko izniči nova, učinkovitejša tehnologija konkurentov.

Pri necenovni konkurenci se podjetje osredotoči na druge vidike razlikovanja svojih izdelkov. To so na primer značilnosti izdelka, kakovost, storitve, tržno komuniciranje, embaliranje. Na ta način podjetje poudarja predvsem koristi za kupce. Prednost tega pristopa je, da podjetje ne ustvarja zvestobe kupcev s ceno, temveč s poudarjanjem koristi izdelka ali storitve. Necenovna konkurenca bo uspešna, če bo podjetje uspelo narediti odločilno razliko v kakovosti, servisu in promociji izdelka. Te razlike morajo biti kupcu pomembne, konkurenca pa teh značilnosti ne bo zmožna enostavno posnemati.

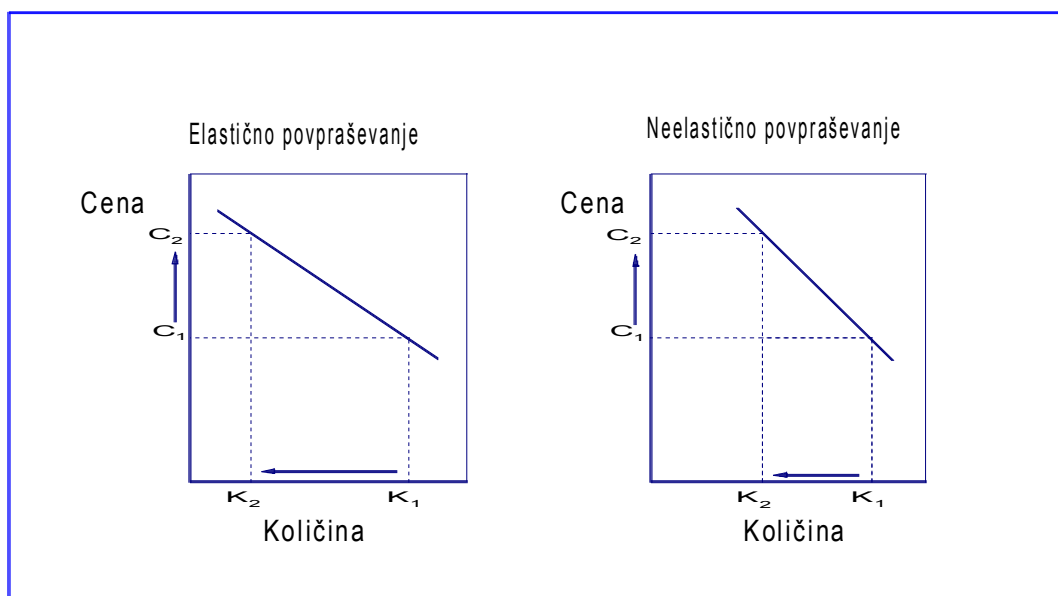
3.6.2 Dejavniki določanja cen

Med najpomembnejše dejavnike, ki določajo ceno izdelka, sodijo povpraševanje po izdelku, razmerje med povpraševanjem po izdelku, stroški in dobičkom, cene konkurenčnih izdelkov, metode za oblikovanje cen in določitev končne cene.

Ocenitev povpraševanja je dejavnik, ki ga mora podjetje dobro zaznati, da lahko učinkovito načrtuje nadaljnje poslovne aktivnosti. Za večino izdelkov obstaja obratno razmerje med ceno in količino, po kateri povprašujejo kupci. Če se cena znižuje, bo povpraševanje večje in obratno. Povpraševanje ni odvisno samo od cene, ampak še od značilnosti izdelkov, promocije, distribucije. Posledica vsakega izboljšanja teh sestavin trženjskega spleta je večje povpraševanje pri isti ceni.

Pomembna lastnost povpraševanja je njena elastičnost ali odzivnost kupcev na spremembo cene. Cenovno elastičnost ugotavljamo tako, da primerjamo odstotno spremembo prihodka z odstotno spremembo cene. Povpraševanje je elastično, če je odstotna sprememba prihodka večja od odstotne spremembe cene izdelka. Manj je povpraševanje elastično, lažje podjetje poveča ceno izdelka.

Na splošno velja, da je povpraševanje manj elastično za izdelke z enkratnimi značilnostmi, ki jih konkurenca nima, za izdelke, ki so za kupce nujni, ali za izdelke, ki niso dragi. Cenovna elastičnost se spreminja z življenjskim ciklom izdelka, še posebej, ko pride izdelek na stopnjo zrelosti in upadanja.



Slika 9: Cenovna elastičnost in neelastičnost povpraševanja

Drugi pomemben dejavnik določanja cen je razmerje med povpraševanjem, stroški in dobičkom. Podjetje mora za preživetje zaračunati cene, ki pokrivajo vse stroške, če pa hoče poslovati dolgoročno z dobičkom, morajo cene presegati stroške.

Pri tem dejavniku so zlasti pomembni pojmi, kot so stalni ali fiksni stroški, spremenljivi stroški in dodatni ali mejni stroški. Pomembno je torej razmerje med dodatnimi prihodki in dodatnimi stroški. Preučevanje tega razmerja pomaga podjetju pri odločitvah glede obsega proizvodnje in določanj cen. Ravno tako ima velik pomen analiza prelomne točke. Ta pove, koliko enot izdelka mora biti proizvedeno, da so pokriti fiksni in spremenljivi stroški.

Med glavne vidike strategije trženja podjetja sodi preučevanje cen konkurenčnih izdelkov. Podjetje, ki nastopa kot tržni vodja, navadno določa cene neodvisno od drugih ponudnikov. Ti mu hitro sledijo, če ceno poveča ali zmanjša.

Pri določanju cen izdelkov uporabljajo podjetja nekaj temeljnih pristopov. Te metode temeljijo na podlagi stroškov in povpraševanja, pomembni pa so tudi psihološki dejavniki.

Cenovna politika je podlaga za končno ceno, ki jo podjetje določi z upoštevanjem povpraševanja na ciljnem trgu, stroškov in izbrane metode za določanje cene. Čeprav je za določanje cen nujen sistematični pristop na podlagi načrtovanih cenovnih ciljev, se podjetje pogosto odloči za končno ceno na podlagi izkušenj in preteklih dogajanj na trgu.

Tak pristop je v praksi precej običajen. Ceno lahko podjetje spremeni tako rekoč takoj, a so lahko napake zaradi previsoke ali prenizke cene tudi usodne.

3.6.3 Cenovne strategije

Najboljše cenovne strategije so tiste, ki omogočajo konkurenčno prednost in jih druga podjetja težko posnemajo (Potočnik 2002). Določanje ustrezne prodajne cene je za podjetje, ki razvije nov izdelek, med najpomembnejšimi vprašanji in največjimi problemi. V osnovi to pomeni umestiti izdelek na trg glede na kakovost in s tem povezano ceno. Vsako podjetje, ki je prisotno na trgu, je neizogibno soočeno tudi z dejavnikom prilagajanja cen. Tako so se na podlagi izkušenj oblikovale različne strategije.

Osnovno ceno lahko podjetja prilagajajo geografskim kriterijem. Možno je ohraniti isto ceno ne glede na regijo, lahko pa jo spreminjajo odvisno od oddaljenosti matičnega podjetja.

Strategija popustov je splošno uporabljena, še zlasti strategije količinskih, funkcijskih in sezonskih rabatov.

S strategijo promocijskih cen podjetje oblikuje cene za izboljšane dosedanje izdelke in za nove izdelke. Pri tem ima na voljo številne možnosti – od oblikovanja ugodnih cen, cen s popusti, psihološko privlačnih cen in podobno.

Strategija diferenciranih cen ima več oblik. Omenimo samo najpogostejše.

- Razlikovanje cen po vrstah kupcev uporabljajo podjetja glede na kupno moč. Nekaterim skupinam kupcev se prizna popust (na primer dijaki, študentje, upokojenci).
- Razlikovanje cen po času je povezano z velikimi nihanji v povpraševanju, kar za podjetja pomeni, da občutno znižajo cene svojih artiklov v času manjše porabe ali nakupe časovno preusmerijo (na primer sezonske turistične ponudbe, nižja nočna tarifa za električni tok).
- Razlikovanje cen po prodanih količinah je progresivno naravnano in spodbuja kupca k nakupu večjih količin.
- Obstaja tudi poseben primer razlikovanja cen, ko podjetje zniža ceno izdelka pod lastno ceno z namenom, da na določenem trgu izrine konkurente. Tak pristop je v bistvu diskriminacijski in ga imenujemo tudi »dumping«, štejejo pa ga za gospodarski prekršek.

- Znižanje cene kupcem, ki takoj plačajo, t. i. »skonto«, je priljubljeni popust, ki pripomore k boljši likvidnosti podjetja.

Strategija cen novih izdelkov je lahko priložnost, da podjetje začne novost prodajati po zelo visoki ceni, tako imenovano »posnemanje smetane«, ali pa oblikuje nizko ceno, da čim prej prodre na trg.

4 RAZISKAVA IN REZULTATI

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA GARANT, D. D., POLZELA

Začetki industrijske dejavnosti na lokaciji, kjer stoji tovarna danes, segajo v leto 1848. V tem času se že omenja domačija z žago, ki je obratovala na levem bregu Savinje. Lastnik žage je bil Boštjan Štamol. Pozneje jo je kupil grof Montekukoli, lastnik gradu na Prešniku. Leta 1870 je posest kupil E. J. Saeder, ki jo je 14 let pozneje prodal Dunajčanu Josefu Schlossku, ta pa Albertu Dubu, ki je bil prav tako z Dunaja. V tem času je posest že sestavljalo dvoje gospodarskih poslopij in žaga za furnir.

Na prehodu iz 19. v 20. stoletje se je zamenjalo še nekaj lastnikov, nastala je razširjena tovarna na dveh lokacijah in dobila neuradno dve imeni, ki sta še danes v uporabi – in sicer »spodnja« tovarna, današnja tovarna nogavic, in »zgornja« tovarna, današnja tovarna Garant. Leta 1909 so bili zgrajeni nekateri pomembni objekti in regulirali so reko Strugo. V tem času je tovarna meril zaživela v polnem razmahu. V spodnji tovarni je bila groba predelava lesa, v zgornji pa finejša obdelava in dokončanje polizdelkov spodnje tovarne. Tovarna je izdelovala različna merila, trgovske in mizarske metre, ravnila, trikotnike, šolske škatle, jedra za ustne harmonike. Leta 1911 je spodnja tovarna deloma pogorela, zgornja pa je med prvo svetovno vojno prenehala obratovati. Nova lastnika dr. Siefrid Wildi in Karel Kurka sta zgornjo tovarno preuredila in začela s proizvodnjo tanina. Leta 1917 so zgradili električno centralo na enosmerni tok in jo 1922 preuredili na izmenični tok. Proizvodnja tanina je intenzivno trajala okoli sedem let, potem pa je do druge svetovne vojne in med njo propadala.

Leta 1947 so bili tovarniški objekti in ozemlje nacionalizirani. 1. 8. 1948 je bilo uradno registrirano novo podjetje kot invalidsko podjetje Mizarstvo Polzela, ki se je ukvarjalo z vrbopletarstvom. Naročila za pletene izdelke je dajalo podjetje OLO Celje, ki je opravljalo tudi analizo tržišča za tovrstne izdelke.

Med letoma 1957 in 1958 je podjetje ponovno začelo proizvajati emitirane spalnice. Pomemben prehod k modernizaciji proizvodnje in h kakovosti izdelave se je zgodil 1960, ko je podjetju uspelo nabaviti najsodobnejši stroj za imitiranje furnirjev na osnovi valjčnega nanosa lesne teksture na plošče. Ta stroj in prehod na tehnologijo imitiranja furnirja sta bila za Garant še posebej pomembna, ker je bila s tem načrtana smer nadaljnjega razvoja in tehnologije edinega resnega proizvajalca te vrste pohištva v takratni Jugoslaviji.

Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja ploskovnega pohištva na osnovi tiskanja surovih ivernih plošč. Podjetje izdeluje vse vrste pohištva od otroških in mladinskih sob, spalnic,

kopalnic, kuhinj, predsob do kosovnega in pisarniškega pohištva. V zadnjem času se je razvil tudi projektni pristop dela.

Okoli 170 zaposlenih je v letu 2011 proizvedlo za približno 8.000.000 € prometa v zaostrenem času krize. V zadnjem obdobju se je na dan predelalo pribl. 30 m³ ivernih plošč. Število pohištvenih programov se je močno povečalo, delovni nalogi in količine posameznega programa pa zmanjšale na 20 odstotkov količin v primerjavi s prejšnjimi leti. V takih okoliščinah je tehnologija, namenjena za velikoserijsko proizvodnjo, postala občutno prepočasna in nerentabilna.

Preglednica 2: Proizvodni program po deležih na letnem nivoju

Datum 07/12/2011
Ura 09:55:06

*** GARANT Polzela ***

Stran 1
Lista PROP059

*** ČASOVNI IN FINANČNI PLAN PROIZVODNJE ZA leto 2012 ***

Grupa proizvodov	Št.dni	Ur/dan	Eur/dan	Planirane ure	Prodajna Vrednost/EUR
24 G2000 SPALNICE	14,33	416	34.892,94	5.962,79	500.015,90
26 SCAN LIMITED	5,17	416	19.343,11	2.150,73	100.003,90
43 PREDSOBE IN KOS.POH.	22,95	416	28.322,48	9.548,38	650.001,00
49 PAMELA	11,36	416	35.211,52	4.726,04	400.002,90
56 DOM	9,52	416	31.513,11	3.963,60	300.004,90
62 ROSA	15,35	416	29.316,45	6.389,43	450.007,60
65 DANA	13,33	416	75.018,76	5.546,52	1.000.000,10
69 PIS.POH.	5,58	416	53.763,87	2.324,02	300.002,40
72 SABINA-N	4,88	416	51.230,43	2.030,37	250.004,50
73 ROK	7,83	416	31.937,49	3.257,82	250.070,60
74 MARLON	1,95	416	25.641,22	814,49	50.000,38
77 LIKO	6,20	416	14.516,13	2.581,37	90.000,04
78 SABINA-NP	42,17	416	23.713,56	17.543,70	1.000.001,10
79 NIDO	4,25	416	22.130,63	1.770,43	94.055,21
80 ASPACE	70,18	416	14.249,14	29.196,61	1.000.005,14
85 GALA	9,85	416	20.306,24	4.101,27	200.016,50
86 MERCATOR	3,44	416	29.069,89	1.433,25	100.000,45
88 DIANA	1,11	416	45.046,39	465,52	50.001,50
91 CITY LIVING	28,24	416	35.411,82	11.748,27	1.000.029,81
92 KOLORINA-PREDSOBE	2,70	416	18.527,48	1.125,13	50.024,20
Skupaj	280,39			116.679,74	7.834.248,13

4.1.1 Razvoj izdelkov in tehnologije v Garantu skozi čas

Razvoj je temeljil na tradiciji, bogatem znanju mizarjev in razvite lesne dejavnosti, ki se je na območju Savinjske doline, bogate z gozdovi, razvijala desetletja. Podjetje je vsekakor poznano predvsem zaradi tehnologije tiskanja lesne teksture na surove iverne plošče. Tehnika imitacije plemenitih furnirjev se je razvila zaradi dragih furnirjev. Kot osnova za razvoj sodobne tehnologije tiskanja je bil obrtniški tisk, ki se sedaj uporablja zelo redko. Tehnologija pa je narekovala tudi smer razvoja izdelkov. Tako se je za najbolj hvaležno izkazalo ploskovno pohištvo, ki so ga najprej izdelovali iz panelnih plošč v montažni izvedbi. Pozneje so izdelki kot osnovno gradivo vsebovali iverno ploščo, transport pa je zaradi manjšega volumna narekoval izdelek, zapakiran v paket. Pri pohištvenem programu se je podjetje prilagajalo zahtevam trga, ki pred tremi desetletji še ni bil tako zasičen kot danes. Glavno tržišče so bile sedanje države, nastale iz nekdanje Jugoslavije. Podjetje se je redno udeleževalo sejmov, kjer so se predstavljali novi izdelki in dosežki podjetja. Sodelovanje z Nikom Kraljem je na beograjskem pohištvenem sejmu l. 1975 prineslo 'zlati ključ' za pohištveni program Sistem Garant. Strategija razvoja se je izkazala za uspešno, saj je krepila moč in prepoznavnost blagovne znamke. Rezultat je bil večje število zaposlenih, širitev prodajne mreže, investicije v nove proizvodne obrate, sodobno tehnologijo in skladišča.

Resno krizo je podjetje doživelo z razpadom nekdanje države, a jo je s preusmeritvijo na zahodne trge uspešno prebrodilo. V poosamosvojitvenem obdobju se je podjetje prestrukturiralo in postalo delniška družba, kar je dalo poslovanju dobre osnove za uspešen razvoj. Garant je posodobil tehnologijo tiskanja, nabavil sodobno tehnologijo za razrez in robno obdelavo ivernih plošč. Investiralo se je v računalniško podprto tehnologijo, zgradili so dve skladiščni hali gotovih izdelkov, klimatizirano skladišče ploskovnih materialov in stavbo za del proizvodnje. Podjetje se je redno udeleževalo vsakoletnega pohištvenega sejma v Ljubljani, kjer so se predstavili razvojni dosežki podjetja.

Pomembna stopnja poslovanja Garanta je razvoj pohištvenega programa G 2000, ki je bil plod sodelovanja z Antonom Sirkom. Ta program, ki se je razvil v letih 1998 in 1999, je postal nosilen za celo desetletje. V ta namen se je investiralo v stroje za robno obdelavo, osvojila se je tehnika oplasčenja okrasnih profilov, nabavili so se novi CNC-stroji. V razvojnem oddelku se je vpeljevalo nove CAD-programe in posodabljala se je računalniška oprema.

Stanje na trgu je bilo stabilno, v Dalmaciji se je razvijal turizem in potrebe po pohištvu za primerno ceno so rasle. Garant je ustvaril z Lesnino – kot s stabilnim partnerjem slovenskih podjetij za proizvodnjo pohištva z dobro razširjeno prodajno mrežo – v tem času okoli četrtino realizacije prodaje. Za Lesnino so se razvijali tudi ekskluzivni pohištveni programi, ki jih je Lesnina uspešno tržila.

Kot velikoserijski proizvajalec je Garant svoje proizvodne kapacitete in naročila s trga usklajeval tako, da je delal na zalogo. Ta pristop je do nedavnega opravičeval svojo vlogo, saj je imelo podjetje na zalogi skoraj vse, kar si je kupec ali trgovec želel. Za Garant je veljal slogan **»Zjutraj kupiš kuhinjo, zvečer lahko v njej že pripraviš večerjo«**. Prednosti takšnega načina pa so se v sedanjih zaostrenih razmerah izgubile.

4.1.2 Razvoj izdelkov in proizvodni program v zadnjem obdobju

Razvoj izdelkov je vseskozi neposredno povezan z razmerami na trgu, ki so v zadnjih nekaj letih v znamenju recesije in vsebinskih sprememb. Zaradi upada naročil na trgih, ki jih je pokrival Garant, je bilo podjetje prisiljeno iskati nove načine poslovanja za preživetje. V ta namen je bilo v zadnjih štirih letih v podjetju izvedenih več reorganizacij, menjavali so se lastniki in direktorji.

Razvojni oddelek je po reorganizacijah s sedmimi ljudmi pokrival tehnološko in operativno pripravo dela, informatiko, razvoj in prototipno delavnico.

Za učinkovit razvoj se danes zahteva dobra ekipa usposobljenih ljudi, ki imajo na razpolago potrebna orodja za hitro in kakovostno realizacijo izdelka v proizvodnji. Stalnica, ki je usmerjala delovanje oddelka v tem obdobju, je bila sledenje željam trgovcev po izdelku, ki bi bil izključno njihov in bi se razlikoval od ostalih. Sčasoma je tako moč blagovne znamke Garant slabila, na drugi strani pa se je krepila težnja trgovcev in distributerjev po vedno novih proizvodih. Oddelek se je prilagajal zahtevam trga, tako da smo imeli v povprečju v razvoju en pohištveni program na mesec. Pri objektnih naročilih smo zahteve naročnika poskušali čim bolj uskladiti s standardnimi izdelki in se prilagoditi tehnološkim možnostim izdelave.

Tako smo uspešno opremili nekaj domov za ostarele v Sloveniji in študentski dom s 1200 enotami v Londonu. V sodelovanju s podjetjem ASPACE iz Anglije smo razvili program otroških postelj. Za avstrijskega trgovca XXXLutz smo razvili program kopalnic, več kot desetletje smo sodelovali z norveškim podjetjem SCAN, za katerega smo razvijali pisarniško pohištvo.

Smernice za delo v oddelku tako narekuje trg, s katerim je v stalnem stiku komercialni oddelek. Na podlagi zahtev trga, tehnoloških zmožnosti, razpoložljivosti surovin in strategij podjetja direktor skliče sestanek. Vodje komerciale, nabave, razvoja in proizvodnje se dogovorijo, na kakšen način bo delo opravljeno, torej kdo bo opravil

posamezno fazo, kaj je njegova naloga in kdaj jo je treba izpeljati. Ob tem se sprejmejo sklepi, ki jih potem odgovorni izvajajo.

V razvojnem oddelku se tako začne najprej materialna in časovna kalkulacija, ki jo posredujemo komercialnemu oddelku. Če se kupec s ceno strinja, sledi izdelava vzorčnega izdelka po željah kupca. V primeru razvoja izdelka lastne blagovne znamke poteka dinamika nekoliko drugače.

4.2 RAZVOJ POHIŠTVENEGA PROGRAMA KOLORINA

Osnovni razlog za razvoj novega pohištvenega programa je bilo dejstvo, da je obstoječi program G 2000 prišel v fazo upadanja prodaje. Med idejnimi izhodišči je bilo več predlogov, v katero smer naj gre razvoj. Temeljna izhodišča so bila:

- Razvije se nov funkcionalni dnevni regal za stanovanja v bloku oziroma za naročnike, ki potrebujejo večji poudarek na uporabnosti.
- Pohištvo mora biti moderno s čim večjo dodano vrednostjo.
- Tehnologijo tiska se uporabi kot modni element, ki ga na trgu ne bo mogoče enostavno posnemati.
- Pohištvo bo usmerjeno v višji cenovni razred.

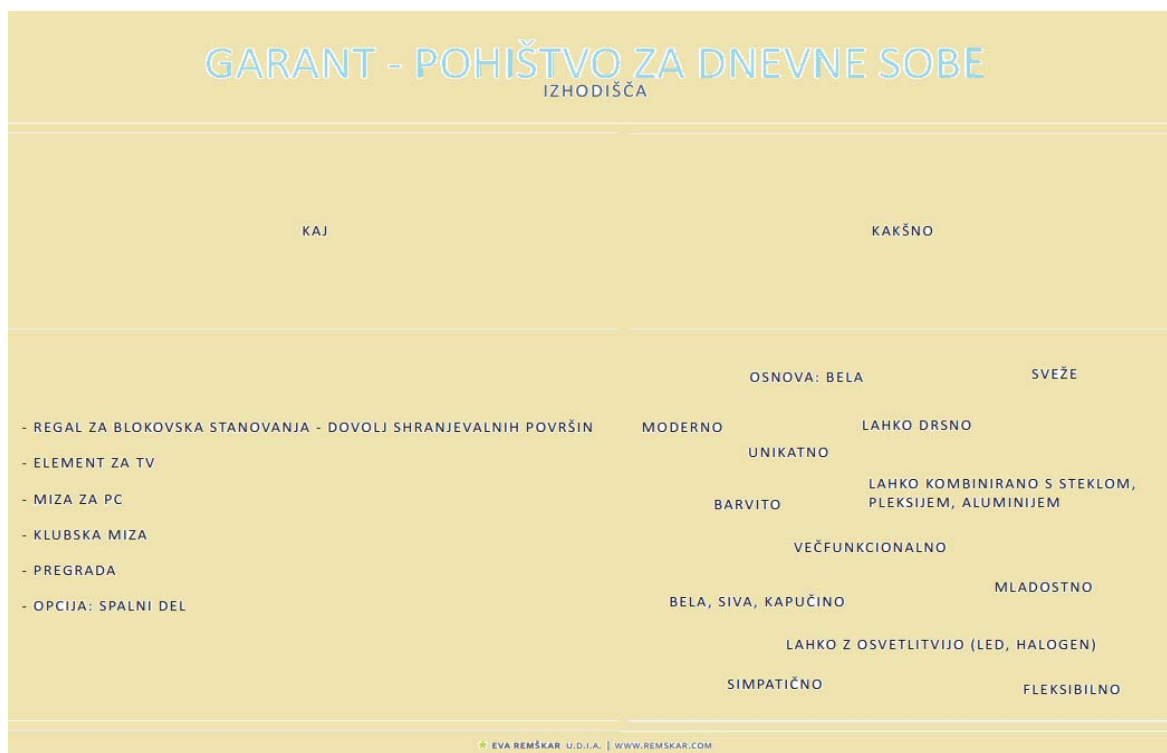
Ideje so prihajale s prodajnega področja, posredovali so jih naši trgovski potniki, poslovni partnerji, trgovci in razvojni oddelek. Sodelovanje z oblikovalci in arhitekti je Garantu od nekdaj predstavljalo pomemben faktor pri razvoju novih pohištvenih programov. Na podlagi uspešnega sodelovanja in pozitivnih izkušenj je bilo tako sodelovanje tudi v primeru razvoja programa KOLORINA. Svoje idejne zasnove na osnovi izhodišč sta predstavila industrijski oblikovalec g. Marjan Žitnik in arhitektka ga. Eva Remškar.

Razvojni oddelek je predlagal izhodišča, ki so prikazana v prilogi A, za razvoj novega pohištva za Ljubljanski pohištveni sejem 2009. Kot odgovor smo dobili koncept pohištva g. Žitnika in ga. Remškarjeve.



Slika 10: Del koncepta dnevnice g. Žitnika

Po obravnavi na kolegiju direktorja smo izbrali koncept ga. Eve Remškar, ki je nadaljevala z razvojnimi deli novega pohištvenega programa. Na podlagi izhodišč je odgovorila s smernicami, prikazanimi na sliki 11. Smernice so obetale »nov veter v jadra Garanta«. Pristojne službe so z zanimanjem in mladostnim zagonom sodelovale pri razvoju novega pohištvenega programa.



Slika 11: Izhodišča za go. Remškar in podane smernice

Na podlagi smernic in usklajevanja z razvojnim oddelkom so bili izdelani koncepti pohištva. Predlagano je bilo tudi ime programa – KOLORINA, ki je posrečeno zajemalo glavno značilnosti pohištva, tj. njeno barvitost.

V sedmih konceptih (A, B, C, D, E, F, G) so bila predstavljena razmišljanja o volumnih in modularni sestavljenosti elementov. Pri barvnih ploskvah in površinski obdelavi se je arhitektka navduševala nad dizajni Larsa von Contzna. Materiali s takšnim dizajnom so bili težko dobavljivi in dragi, zato smo predlagali, da z našo tehnologijo sami izdelamo tisk, ki bi odgovarjal osnovnim konceptom programa. V ta namen smo naročili predelavo starega gravurnega valja v nov dizajn, primeren za našo tehnologijo tiska.

Moderen je bil visoki sijaj, zato smo sledili osnovnim izhodiščem višjega cenovnega razreda in vse fronte obdelali v visokem sijaju. Garant ni imel tehnologije za visoki sijaj, zato smo izvedli več testiranj s podjetjem Krasoprema, ki je na tem področju specialist. Rezultati so bili solidni in lahko smo nadaljevali z delom. Po potrditvi konceptov se je v tehnološki pripravi začelo z razvojem prototipov, ki so bili prikazani na pohištvenem sejmu v Ljubljani 2009. Naredili smo popis potrebnih materialov od iverne plošče do okovja. Na podlagi načrtov smo pripravili materialne in časovne izračune, ki so služili kot osnova komercialnemu oddelku za oblikovanje prodajne cene. Rezervirali smo termine

izdelave vzorcev v lastni proizvodnji, s podjetjem Krasoprema pa smo se dogovorili za izdelavo front v visokem sijaju.

Po predstavljenih idejah za nov dizajn gravurnega valja je bil sprejet vzorec s prečno teksturo in različnimi odtenki. Za omenjeni tisk smo razvili posebne barve s podjetjem Herlack, ki je tudi sicer dobavitelj površinskih materialov za lesno industrijo. Kot referenco smo vzeli osnovne pastelne barve proizvajalca iverne plošče Egger. V oddelku površinske obdelave smo testirali nov gravurni valj kot glavno posebnost novega programa. Dizajn, graviran na valju, je imel različne globine gravure. Teoretično bi z enim preходом morali dobiti tisk s štirim različnimi odtenki barve. Čutiti je bilo radovednost in vznemirjenje, saj do takrat še nismo uporabljali takšnega valja za tiskanje ivernih plošč. Rezultati so bili dobri, vendar smo morali popravljati tiskarske barve na osnovi fizikalnih lastnosti in osnovnih tonov glede na referenco.



Slika 12: Razvoj tiska in barv programa KOLORINA

Na osnovi razpoložljivega sejemskega prostora na Ljubljanskem pohištvenem sejmu 2009 je arhitektka oblikovala več možnih postavitev predlaganih konceptov. Poskrbela je za dekoracijo in aranžiranje sejemskega prostora, da se je lepo dopolnjeval s koncepti pohištva in poudaril glavne značilnosti novega programa. Poleg samih vzorcev pohištva se je izdelal predstaviten reklamni letak kot osnovna informacija kupcem in trgovcem. Koncept postavitve pohištva je prikazan v prilogi B.



Slika 14: Vzorec programa KOLORINA po konceptu »A« na Ljubljanskem pohištvenem sejmu 2009

Ves miselni tok se je koncentriral in fokusiral na pohištveni sejem 2009. Tam so ideje postale izdelki, ki so jih obiskovalci, strokovna javnost in predvsem trgovci nato ocenili. Na podlagi povratnih informacij in sprejetih odločitev na kolegiju direktorja se je razvoj nato nadaljeval z delom v smeri tehnološke in operativne priprave dokumentacije.

4.2.1 Tehnološko-proizvodno razvijanje izdelka

Po zaključku pohištvenega sejma v Ljubljani smo na kolegiju direktorja analizirali odziv javnosti, strnili vtise in predelali povratne informacije obiskovalcev. Delavci komercialnega oddelka, ki so bili na sejmu ves čas prisotni, so prinašali pobude, da se zamenja izhodišče pohištvenega programa. Tako razvoj ni več potekal v smeri regala za blokovska naselja, ampak v smeri nove otroške sobe. Razlogi za takšno preusmeritev so bili v želji po sodobnejšem otroškem programu.

Garant je v tem času še vedno solidno pokrival področje mladinskih sob s programom Rosa in kosovnim pohištvom. Razvojni oddelek je izražal pomisleke glede takšne preusmeritve, še posebej zaradi želje po višjem kakovostnem nivoju, ki ga je nakazoval visoki sijaj. S preusmeritvijo izhodišča se je odmikal tudi čas postavitve programa na trg, saj je bilo potrebno pripraviti nove razvojne koncepte, vezane na osnovne dimenzije, funkcionalnost in širino programa.

Koncepti novega izhodišča otroške sobe so dobivali končno podobo maja 2010, ko je stekla tudi poizkusna proizvodnja. Medtem so aktivnosti, povezane z novim programom, v razvojnem oddelku potekale s polno paro. Pomembno je omeniti, da smo vzporedno razvijali še dva zahtevna pohištvena programa za kupca iz Anglije in uvajali proizvodni modul informacijskega sistema ODIS.

Sama dokumentacija za izdelavo vzorcev je bila v našem primeru narejena v celoti, a proizvodnja ni prilagojena obrtniškem načinu dela. Takšen pristop ima prednosti in pomanjkljivosti. Realno je, da vzorčna delavnica ne razpolaga z vsem potrebnimi stroji za izdelavo vzorcev. V ta namen je bilo vedno potrebno dobro sodelovanje s proizvodnjo, ki je vzorce naredila kvalitetno, vendar bistveno počasneje, kot je bilo po navadi potrebno.

Izdelava vzorčne serije pokaže napake in neskladnosti, ki jih je pri redni proizvodnji potrebno odpraviti. V ta namen smo organizirali ogled vzorcev, kjer so bili prisotni vodja komercialne, vodja razvoja, arhitektka, konstruktor in tehnolog. Na podlagi opažanj se je naredil zapisnik in zabeležile so se spremembe v tehnični dokumentaciji.

4.2.1.1 Tehnološka priprava dela

Tehnološka priprava dela zajema naslednje aktivnosti: konstruiranje izdelka, določitev materialnih potreb, tehnološkega postopka izdelave, načrt pakiranja in izdelavo montažne skice izdelka, obračun stroškov in končno kalkulacijo.

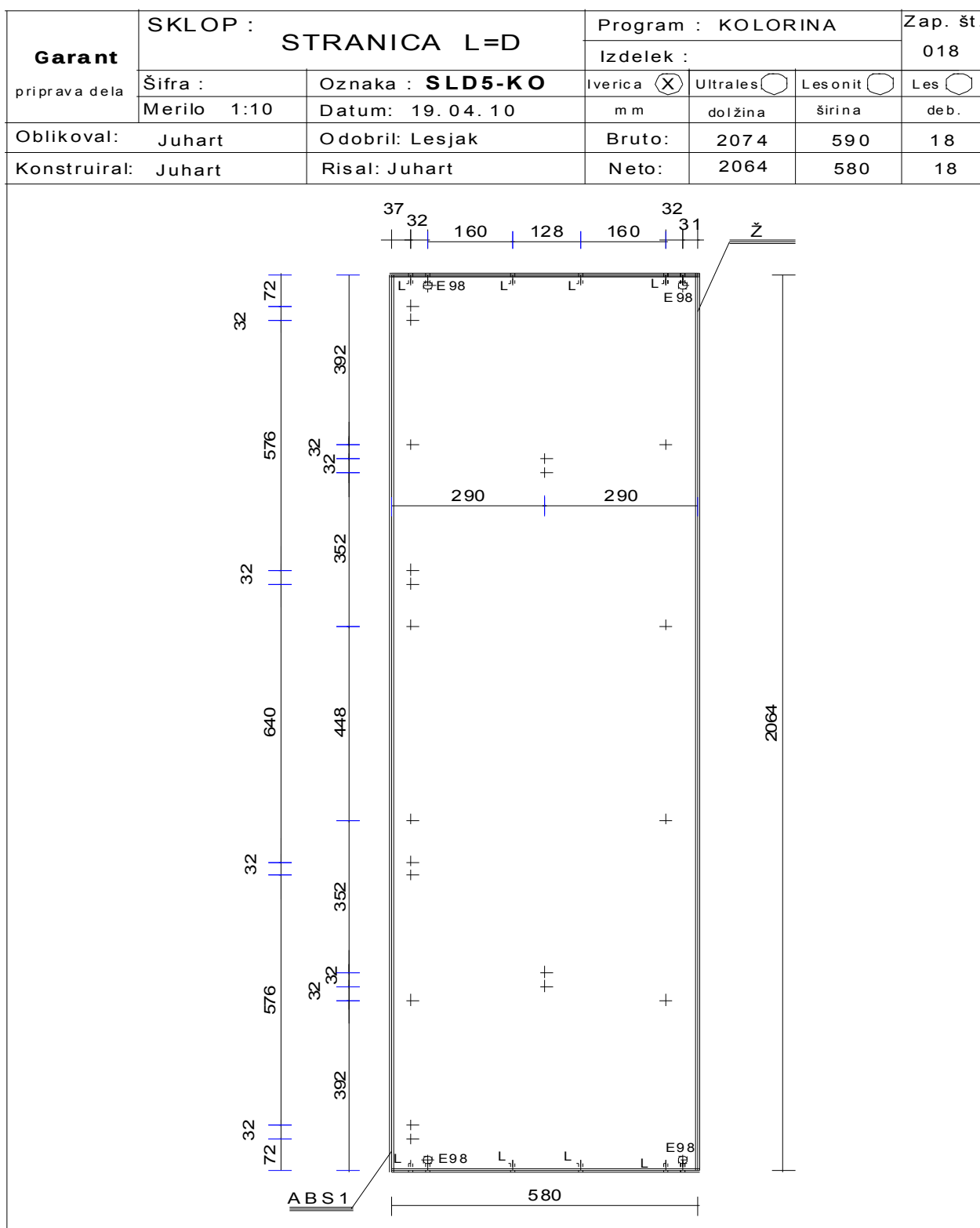
Naloge konstruktorja so bile: izdelava internega kataloga programa in krojne liste, risanje načrtov izdelka, reševanje detajlov, poenotenje sistemov vrtanja, standardizacija in optimizacija vsebovanih elementov v izdelku.

V primeru KOLORINE je bilo potrebno določiti spoj vrat, ki so bila sestavljena iz treh delov, uskladiti prehode med debelinami iverne plošče in rešiti univerzalnost dostopa z lestvijo na pograd. Poseben izziv je predstavljala kotna omara, prav tako tudi univerzalni predalčnik pod pisalno mizo in večnamenskost visečih omaric, ki si jih lahko sestavi tudi v omaro. Pri posteljah smo po konceptu razvili posebne žlebove, v katere si lahko vstavil oblikovano blazino iz trde pene ali priročno nočno omarico. Blazini in nočno omarico si nato lahko kombiniral in poljubno razporejal po žlebu.

Predstavljeni koncept arhitektke, usklajen s službo komercialne, nabave in razvoja, je konstruktor s pomočjo tehnologa razdelal v interni katalog pohištva. Del tega kataloga je prikazan v prilogi C.

Katalog vsebuje osnovne podatke o izdelku z imenom kosovnice in kataloško oznako, ki je opremljena s šifro. Nadrejena šifra na nivoju paketa prikazuje njegovo vsebino, strukturna šifra na nivoju izdelka pa prikazuje vsebino, število paketov in barvne variante izdelka. Za lažjo orientacijo po tehnični dokumentaciji so dodane pozicije kosovnice v mapi z načrti in skica izdelka z osnovnimi merami. Ta dokument je bil podlaga za risanje kosovnic z računalniškim programom MegaCad. Slika 15 prikazuje načrt stranice omare.

Dokončanju kosovnic je sledil vnos osnovnih podatkov kosovnice v proizvodni modul informacijskega sistema (slika 16). Ta vnos je služil kot podlaga za tehnološki postopek in materialne normative. Iz njega smo lahko generirali krojno listo kot osnovo za razrez plošč. Zrisanim načrtom je sledila izdelava načrtov pakiranja, predpisovanje okovja, embalažnih vložkov, izdelovanje montažnih skic in izdelava nalepk z oznakami za potrebe logistike. Načrte pakiranja in montažne skice je izdelal tehnolog ravno tako s programom MegaCad.



Slika 15: Načrt stranice omare

Proizvodnja matični podatki

Vnosi Izpisi1 Izpisi2 Koledar Help

MADAM001 - Vnos blaga in materiala

Šifra Naziv EAN-koda

Copy Kratek naziv EM: Teh.SKL

Kataloška številka: Risba:

Design JE/NA

Design roba

Program PIS.POH.

Karakterni ključ POLPROIZVODI - KOSOVNICA

Teža kg Prostornina m3 Paket

Izvor Dobavni rok dni Večkratnik

Nova tehnologija(D/N)

Vrsta stanja POHIŠTVO

Konto Proiz.v lastnem sklad.PC

Status artikla

Grupe šifer POK.EL.18 TISK

Material TISK

Normativ mat / m

Bruto in neto dimenzije v milimetrih

	Dolžina	Širina	Debelina
Neto	1923	383	18
Bruto	1933	393	18

F-dol F-šir

Opomba

Marža % Planska cena Datum otv.:

Nabavna cena Kalkulacijska cena Dat.sprem.:

Izhod Pregled Opcije Zapiši Briši << >>

start Prejeto - Microsoft O... projekt NIDO - Sporo... SCAN 232 Ponudba GARAN... Proizvodnja matični p...

Slika 16: Osnovno polje vnosa kosovnice

Osnovna logika tehnologa, ki predpisuje pakiranje, je smiselno razdeliti posamezne elemente izdelka po paketih. Tu nastopajo predvsem dileme o številu paketov, v kateri paket sodi okovje in če je lahko hrbtnišče izdelka pakirano s stranicami ali ga je potrebno zapakirati posebej. Upoštevati je treba omejitev glede teže in predpisane višine zlaganja na paletu. Lahko se izdelata tudi paleta posebnih dimenzij. Po določitvi vsebine paketa je potrebno elemente v paketu še razporediti. Osnovno vodilo je, da so večji elementi spodaj in zgoraj, vmesne plasti pa zasedajo manjši elementi. Okovje je običajno zaščiteno nekje na robu paketa, tako da med transportom ne pride do poškodb elementov ali okovja. Pri določitvi pakiranja programa KOLORINA so predstavljala poseben izziv vrata. Obstajali sta dve možnosti – pakiranje sestavljenih ali razstavljenih vrat. Odločili smo se za razstavljeno izvedbo, ki je bila za logistiko primernejša, vendar je sestava zahtevala usposobljenega monterja. Zaradi obdelave vrat z visokim sijajem je bilo potrebno embaliranje predpisati in izvesti dodatno zaščito površine s trakovi iz PE-pene. Na podlagi teh načrtov smo določili materialne normative embalaže in tehnološki čas, potreben za pakiranje. Načrt embaliranja je prikazan v prilogi D.

Drugo pomembno področje je izdelava montažnih skic, ki se pri pakiranju priložijo vsebini paketa. Sporočati morajo jasen in nedvoumen postopek sestave pohištva (priloga E: montažna skica izdelka). Ostala spremna dokumentacija, kot so tehnični opis, nalepke, kontrolni list, garancijska izjava, so se ravno tako izdelovale v tehnološki pripravi dela in nato prilagale vsebini paketa v montažnem oddelku.

- Tehnološki postopek kot zaporedje operacij izdelave izdelka je določil tehnolog. Čase izdelave in normative je v sistem vnašal normirec, ki je tudi kontroliral odstopanja od predvidenih časov in vnašal popravke normativov. Časovni del kalkulacije je bil najprej zasnovan na stopnji paketa, z uvedbo novega proizvodnega modula v informacijski sistem pa na nivoju kosovnice. Ko je kosovnica dobila šifro, so se na podlagi tehnološkega postopka dodajale operacije. Predvideni čas izdelave se je uporabil za izračun lastne cene izdelka, pri načrtovanju in zasedenosti kapacitet proizvodnje. Med preizkusno serijo smo normirali tehnološki čas izdelave, da smo ga nato uskladili s predvidenim časom po tehnološkem postopku. Te norme po posameznih operacijah smo postavili v proizvodnjo kot osnovo za izračun plač. Posebnosti, ki so nastopale pri tehnološkem postopku programa KOLORINA, so nastopile predvsem na oddelku površinske obdelave tiska in visokega sijaja ter pri pakiranju vrat. Vnesli smo potrebne operacije na nivoju kosovnice, paketa in izdelka, nato pa smo na njih pripeli še materialne normative. Na ta način smo lahko sledili toku proizvodnje tudi po vgrajenem materialu.
- Glede na osnovni koncept programa, ki je bil usklajen na kolegiju direktorja, smo v razvojnem oddelku določili materialne normative. Korpusi omar in postelj so bili izdelani iz oplemenitene bele iverne plošče (Lesna Otiški Vrh), debeline 18 mm. Srednji pas posameznih elementov je bil v treh barvah iz oplemenitene iverne

plošče Egger, srednji pas sestavljenih vrat pa je bil obdelan iz surove iverne plošče po našem postopku površinske obdelave. Robovi so se prilagajali barvi iverne plošče. Na neizpostavljenih mestih so bili debeli 1 mm, na posteljah in ploščah miz pa 2 mm. Okovje je predpisal tehnolog. Večinoma smo uporabili standardno spojno okovje, že razvito pri različnih ponudnikih. Poseben poudarek smo namenili mehkeemu zapiranju predalov in vrat ter izbiri ročajev. Ti so bili usklajeni z barvo vrat, narejeni iz mehke prozorne gume, primerni za otroško pohištvo. Med detajli, ki so poudarjali mehko in značaj programa, so bile tudi blazine za posteljo. Profili za sestavo vrat so bili standardni, le obdelavo smo predpisali v beli barvi. Površinska materiala kit in lak sta bila na akrilni osnovi, osnovna in tiskarska barva pa na nitro osnovi. Embalažni materiali so bili iz troslojnega kartona, med sklope se je vlagal klobučarski papir. Pri novih materialih smo s pomočjo nabavne službe in komercialne pridobili nekaj ponudb.

Z načrti so bili določeni tudi normativi osnovnih materialov iverne plošče, robnega traku, okovja in ostalih materialov, ki jih je kalkulant vnesel v informacijski sistem. Paziti je moral, da jih je pravilno razporedil glede na faze proizvodnje. Tak pristop je potem služil za hitro definiranje v primeru inventure nedokončane proizvodnje. Vedno so bili na voljo podatki o tem, kje se sklop nahaja, koliko dela je bilo vloženega in kolikšna je poraba materiala pri posamezni fazi proizvodnje.

The screenshot shows the 'Proizvodnja / priprava dela' (Production / Preparation of work) window in the ODIS software. The window is divided into several sections:

- Top Section:** Contains fields for 'Šifra artikla' (Article number) set to 20000, 'Varianta' (Variant) set to 0, and 'EM KOS' (Material cost) set to 1923x363x18. There are also fields for 'Copy', 'Šifra' (Number), and 'Varianta'.
- Left Panel:** A list of operations (Operacija) with corresponding 'Delovno mesto' (Workplace) and 'Postopki dela' (Work steps). The list includes items like 10 AFPP, 20 AFPP, 30 L-O, 40 L-O, 50 L-S, 60 L-S, 70 L-S, 80 L-S, 90 L-P, 100 L-P, 110 L-P, and 120 L-P.
- Right Panel:** A detailed view of the 'NORM1001 - Vnos normativov' (Normative input) for the selected article. It shows 'Sklop, izdelek' (Assembly, product) as 20000 STRANICA, 'Katalogska oznaka' (Catalogue code) as SP1-PP, 'Design' as JE/NA, and 'EM KOS' as 1923x363x18. It also displays 'Dimenzije nadrejene šifre' (Dimensions of parent code) with 'Bruto' (Gross) as 1933, 'Neto' (Net) as 1923, and 'Deb.' (Thickness) as 18. The 'Faza' (Phase) is set to 10.
- Bottom Table:** A table with columns for 'Poz.' (Position), 'Material', 'Naziv materiala, sklopa' (Material name, assembly), 'Design', 'EM', 'Katal. št.' (Catalogue number), 'F-folije Dolz. Sir.' (F-panels Length Width), 'Bazni normativ' (Basic normative), 'bruto neto', 'Izračun A/R' (Calculation A/R), and 'Končni normativ' (Final normative). The first row shows '1 PLOŠČA IVERNA 18MM' with a 'Bazni normativ' of 1.160000000 and a 'Končni normativ' of 0.015862.

Slika 17: Povezava med tehnološkim postopkom in vnosom materiala glede na fazo proizvodnje

- Končni obračun izdelka smo izpeljali na osnovi 'predkalkulacije', kalkulacije in 'pokalkulacije'. Slednjo smo izvajali občasno, z uvedbo proizvodnega modula pa so tudi na tem področju stekle aktivnosti.

Predkalkulacije smo izdelovali s pomočjo excela, ker informacijski sistem ODIS ni omogočal izdelave kalkulacije brez definirane kosovnice. V zadnjem obdobju smo predkalkulacije izdelovali vsakodnevno. Glavna značilnost je bila želja kupca po hitri indikaciji cene. Pri izdelavi smo morali biti izredno pazljivi, ker so bili vhodni podatki po navadi zelo splošni in niso odražali realnega stanja ponudbe. Iz izkušenj smo v takih primerih postavljali dodatna vprašanja in prosili za natančnejše informacije v pisni obliki. Na tak način smo se izognili marsikaterim neljubim posledicam. Z excelovimi tabelami in uporabo formul smo si pripravili podlago, na osnovi katere smo hitro in učinkovito naredili predkalkulacijo na ravni materiala. Nekoliko več časa je trajalo, če je šlo za posebne zahteve pri okovju ali materialu, ki ga do takrat nismo uporabljali. V takih primerih nam je pomagala nabavna služba, ki je za želeni artikel poiskala več ponudb. Posebna pozornost je bila namenjena preverjanju cen materialov. Te informacije sta dnevno usklajevala kalkulant in vodja nabave, tako da je bila pri kalkulaciji vedno navedena zadnja nabavna cena. Pri izdelavi predkalkulacij je bilo potrebno precej zbranosti in doslednosti, da niso bile narejene prehitro in površno. Kljub stiski s časom smo zato redno pregledali vsako predkalkulacijo, da pri poznejšem možnem poslu ne bi prišlo do cenovnih zapletov. Pri izdelavnem času je bilo ravno tako potrebno veliko izkušenj in dodatnih vprašanj, da smo čas, potreben za tehnološki postopek, čim bolj natančno ocenili. V nekaterih primerih smo izdelali tudi načrte, če je bilo potrebno razviti specialno orodje. Vse te stroške smo potem upoštevali pri časovnem delu predkalkulacije.

Ceno izdelavne ure je določil direktor s pomočjo finančnega oddelka. Vsako delovno oziroma stroškovno mesto je imelo svojo ceno, ki je bila sestavljena iz stroškov in režima dela, amortizacije, stroškov energije, rezervnih delov in orodja ter režijskih stroškov. Zaradi nenehnega spreminjanja kadrov, nihanja cen energentov in podobnega je bilo ceno izdelavne ure precej težko definirati in jo nato redno posodabljati.

Na podlagi omenjenih parametrov smo naredili predkalkulacijo, ki je vsebovala stroške materiala, stroške izdelave izdelka in stroške režije. To ceno smo imenovali lastna cena (LC), ki pa ni vsebovala stroškov transporta, reklame, provizij in ostalih elementov, povezanih z distribucijo. Te stroške smo zajeli na prodajnem področju pri določanju končne cene izdelka.

Kalkulacija izdelka, ki vključuje čas in material, opremljen s cenami, je za vsak razviti izdelek vnesena v informacijski sistem. Tako kot pri izdelovanju predkalkulacije je bilo potrebno redno skrbeti za posodabljanje lastnih cen materiala. Plansko ceno smo določili konec leta tako, da smo zadnje nabavne cene materiala spremenili v planske cene, pri čemer smo upoštevali še odmike. Planske cene so služile kontroli zalog in so zajele vse

napovedi gibanja cen v tekočem letu. Takšne cene smo uporabljali pri izdelavi gospodarskega načrta. Informacijski sistem omogoča izračun različnih kalkulativnih cen – od lastne (LC), planske (PLC) do prodajne cene (PC). Izpisi kalkulativnih cen za izdelke v skladišču so mogoči v več oblikah, in sicer od izpisa za celoten program izdelkov, prek samega izdelka, posameznega paketa do osnovne kalkulacije na nivoju kosovnice. Podatki o kalkulacijah so povezani še z drugimi moduli informacijskega sistema. Uporabljajo se v prodajnem oddelku kot osnova za izračun končne cene izdelka, v nabavni službi za kontrolo zalog in cen, v finančnem oddelku pa pri vodenju glavne knjige.

Pokalkulacijo izdelka ali delovnega naloga smo materialno v Garantu vedno izdelovali konec leta, hkrati pa smo po programu opravili še primerjavo porabljenih ur glede na načrtovane ure. Sčasoma je postal tak sistem neobvladljiv. Razvili smo veliko novih programov, ki so se izdelovali v manjših serijah. Prodaja se je prilagajala trgu z naročili mimo razpisa delovnega naloga za redno proizvodnjo, kot so izdelava raznih plošč, predelave obstoječih izdelkov, montaže na terenu. Stroški, nastali zaradi distribucije (dostava pohištva, montaže, servisi, reklamacije), so zaradi nesistematičnega pristopa k pokalkulaciji postajali v zaostrenih tržnih razmerah vedno večji problem. Kar smo v procesu od proizvodnje do kupca še pred nekaj leti izpeljali brez večjih zapletov, je sedaj povzročalo vedno več napora. Zaradi takšnih razlogov smo v informacijskem sistemu začeli razvijati modul pokalkulacije, ki bi bil vezan na delovni nalog in bi na koncu zajel realno porabljen material in čas izdelave. Še vedno pa bi ostali prej omenjeni problemi na nivoju distribucije prodaje. Tega modula nam žal ni nikoli uspelo do konca razviti in vpeljati.

4.2.1.2 Operativna priprava dela

Operativna priprava dela je zajemala vse aktivnosti, povezane s konkretno dokumentacijo, in njeno vpeljavo v proizvodnjo. Obseg dela se je zaradi razdrobljenosti naročil in z uvajanjem novega proizvodnega modula v informacijski sistem izredno povečal in postal zelo zahteven.

Glavno delo je predstavljal razpis delovnega naloga in njegova vpeljava v proizvodnjo. Delo je potekalo tako, da je iz prodajnega oddelka prišlo naročilo z zahtevano količino izdelkov, z rokom dobave in s prodajno vrednostjo naročila. Na podlagi naročila se je razpisala materialna lista za nabavno službo in delovni nalog za proizvodnjo. Izdelovalo se je več vrst nalogov. Poleg rednih delovnih nalogov smo imeli še izredne delovne naloge, kooperacijo smo vodili posebej. Zaradi povečanega obsega izrednih delovnih nalogov smo razvili še razpis delovnega naloga mimo redne proizvodnje. Te naloge je delno zaključila

proizvodnja (krojenje, oblepljanje robov), izdelavo izvrtin, montažo, pakiranje in predelave pa smo izvedli v modelarni. Vsakodnevno so se s programom za optimizacijo krojenja CUT-Rite izdelovale tudi optimizacije krojenja za različne delovne naloge, ki smo jih nato v elektronski obliki in natisnjene posredovali stroju za krojenje plošč.

Tudi načrtovanje proizvodnje se je izvajalo med operativno pripravo dela. Na podlagi usklajevanj med prodajo, nabavo, proizvodnjo in razvojem se je pripravil mesečni terminski plan, ki je vedno zahteval naporna usklajevanja, ki so narekovala številne popravke. Dostikrat se je zgodilo, da je bil material za določen delovni nalog naročen, prodaja pa je dala prednost drugemu izdelku. Začetek leta se je izdelal tudi letni plan na osnovi napovedi prodaje, števila zaposlenih in delovnega koledarja. Ta je nato služil za napovedi v letnem gospodarskem načrtu.

4.2.1.3 Realizacija v proizvodnji

Proizvodnja v Garantu je od 1948 doživela precej sprememb tako infrastrukture kot tehnologije – od začetkov klasične mizarske dejavnosti prek vrbopletarstva do sodobne industrije za proizvodnjo ploskovnega pohištva.

Tehnološko posodabljanje proizvodnje je ravno tako pomembno kot razvijanje novih izdelkov. Pravzaprav s sodobno tehnološko opremo ustvarimo pogoje za razvoj novih izdelkov in skrajšamo čas izdelave. Proizvodnjo sestavlja šest oddelkov:

- Razrez – stroj za razrez velikih plošč in razrez embalaže na individualnih strojih.
- Strojna delavnica I – robna obdelava plošč in mozničenje na treh strojnih linijah. Novejšo Homagovo smo nabavili l. 2007 za izdelovanje velikih serij. Tu so še individualni stroji za manjše dodelave elementov in CNC-centri za robno oblepljanje in mozničenje.
- Strojna delavnica II – namenjena izdelavi dodatnih elementov, kot so obodi predala, okrasni elementi iz vlaknene plošče, razrez kuhinjskih pultov. V tem oddelku je tudi prostor za manjša montažna dela in pakiranje dodatnih elementov.
- Kitanje surovih plošč – zaradi tehnološkega postopka obdelave surove iverne plošče je oddelek kitanja nameščen vzporedno s strojno delavnico I. Tiste sklope, ki so narejeni iz surove iverne plošče, je potrebno predhodno površinsko obdelati, temu pa sledi robna obdelava z vrtanjem.
- Glavna značilnost in prepoznavnost Garanta je bila vsekakor površinska obdelava ploskovnega pohištva, ki je bila nazadnje temeljito prenovljena 1989. leta. Takrat je bila namenjena za izdelavo velikih količin pohištva, tako da je v sedanjem času postajala nekonkurenčna zaradi precejšnjega števila nalogov manjših količin.

Druga večja težava je bila neprilagojenost uporabe materialov, kot jih določa okoljevarstveni predpis po evropski direktivi o zmanjšanju emisij škodljivih organskih hlapnih snovi v okolje in prostor (HOS), ki je stopil v veljavo oktobra 2007. Podjetje je z velikimi napor in s poizkusi raznih dobaviteljev skušalo zmanjšati emisije HOS na obstoječi liniji. Vseskozi si je prizadevalo za investiranje in posodobitev tehnologije tiskanja, za kar smo pridobivali ponudbe različnih dobaviteljev opreme. V letu 2007 smo opravili testiranja površinskih materialov proizvajalca Herlac na strojih priznanega dobavitelja opreme za površinsko obdelavo Bürkle v Nemčiji.

- Montažni oddelek je umeščen v najstarejši predel proizvodnih prostorov in je potreben temeljite obnove. Ime, ki je nastalo zaradi tega, ker se je v začetku vse pohištvo pred odpremo sestavilo, se je ohranilo. Glavnina toka proizvodnje se steka na mesta, kjer se izdelki še ročno pakirajo. Pridobili smo že ponudbe, prav tako so bili narejeni ogledi za novo pakirno linijo, vendar je nujna posodobitev ostala nerealizirana. Na tem oddelku določene elemente tudi sestavljajo, lepijo in montirajo, hkrati pa prevzemajo izdelke, namenjene v skladišče gotovih proizvodov.

Izdelava programa KOLORINA v proizvodnji je potekala že med razvojem programa. Vzorčni izdelki so deloma že prešli osnovne faze v proizvodnji in tako so se zaposleni lahko seznanili z novostmi že na samem začetku. Organizirali smo sestanek s ključnimi ljudmi v proizvodnji, da je delo potekalo čim bolj gladko. Glavnina programa je bila izdelana po klasičnem proizvodnem postopku – to je razrez, robna obdelava z mozničenjem v pretoku ali individualno mozničenje na CNC, zlaganje v karton in odprema na skladišče gotovih izdelkov. Drugačen tehnološki postopek je pripadal vratom in ličnicam: razrez, obojestransko kitanje površine, robna obdelava z mozničenjem, površinska obdelava s tiskanjem vzorca, zlaganje na paleto in odprema v Krasopremo na obdelavo z visokim sijajem, na koncu pakiranje v karton. Hrbtišča omar in dna predalov smo krojili iz trimilimetske vlaknene plošče in jih brez predhodnega kitanja površinsko obdelali z belo barvo. Obode predalov smo izdelovali iz 12-milimetske iverne plošče, ki smo jih krojili v pasove, obojestransko pokitali, robno obdelali in utorili za dno predala, površinsko obojestransko obdelali, krojili na posamezne kose, zvrtili izvrtine in na koncu zapakirali v karton.

To so bili osnovni tehnološki postopki, pri katerih pa je imel vsak izdelek svoj čas izdelave, odvisen od vsebine kosovnic in predpisanih operacij.

4.2.2 Tržno razvijanje izdelka

Po predstavitvi KOLORINE na Ljubljanskem pohištvenem sejmu 2009 so se pojavile težnje po novem sodobnem pohištvenem programu za otroško sobo. To je bil glede na izhodišče (regali za blokovska naselja) večji odmik od zastavljene smeri. Pojavile so se dileme, ali posodobiti že obstoječe pohištvo ali razviti nov sodobni otroški program. Sprejeta je bila odločitev za novi program, kar je bilo nekako pričakovano. Po letih brez večjih sprememb na razvojnem področju je z novim direktorjem zavel svež veter. O izhodiščih za funkcionalno pohištvo po sprejemljivi ceni so razmišljali samo še redki v podjetju.

Z novo smerjo so se začele izvajati tudi vse potrebne aktivnosti v smeri tržnega razvijanja. Garant je imel dobro razvejano mrežo, kjer je lahko prek manjših ali večjih trgovcev tržil svoje izdelke. Med večjimi sta bila Mercator in Lesnina, slednja je imela svoje prodajalne tudi na Hrvaškem. Na novo predstavljene koncepte oblikovalke smo na sestankih usklajevali s tehničnega in tržnega stališča.

Osnovni mladinski sobi smo dodali pohištvo za najmlajše z otroško posteljico in nastavkom za previjanje, ki se je lahko postavil na predalčnik. Pod otroško posteljico smo načrtovali izvlečni predal. Sestavljivost, zložljivost in barvna razgibanost so programu omogočale precejšnjo širino. Komercialisti so nas pri teh idejah nekoliko omejili zaradi lažjega pregleda nad programom, zmanjšanja možnosti napak pri distribuciji in zalog v skladišču. Tako se je zmanjšalo število barv s šest na tri, osnovna barva je ostala bela, barva tiska pa rožnato rdeča, sončno rumena in jabolčno zelena. Pri posteljah smo morali odpraviti kar nekaj razvojnih posebnosti, tj. žlebove po obeh stranicah postelje, ravni naslon z blazino in izvlečne predale. Dodali pa smo masivne zaokrožene letve na vogalih postelje. Odstranili smo oba koncepta polvisoke postelje in mize s klopco v obliki črke »G« ter TV-element s hrbtom, pomaknjenim naprej.

Za promocijo smo izdelali posebne reklamne table z vzorci in osnovnimi informacijami pohištvenega programa. Izdelke iz poizkusne serije so pregledali predstavniki komerciale, razvoja in direktor. Sledili so popravki, a večjih odstopanj od usklajenega koncepta ni bilo. Pregledan program je bil pripravljen, da mu določimo lastno ceno kot podlago za izračun prodajne cene.

4.2.2.1 Določanje prodajne cene in njeno prilagajanje

Za določanja prodajne cene (PC) smo izbrali metodo na podlagi stroškov in faktorja množenja. Po tej metodi lastno ceno (LC) pomnožimo s faktorjem, ki pomeni želeni odstotek zasluga:

$$\text{prodajna cena (PC)} = \text{lastna cena (LC)} * \text{faktor množenja (F)}$$

Spodnja meja, pod katero izdelka nismo prodajali, je bila lastna cena, zvišana za 10 odstotkov. Zgornjo mejo so v prodaji oblikovali s preučevanjem cen konkurenčnih izdelkov. V ta namen so poskušali poiskati cenike konkurence, s pomočjo naših trgovskih potnikov pridobiti informacije o cenah pri različnih trgovcih ter povprašati kupce, kako zaznajo ceno in kakovost pri konkurenci. Pri razvoju drugih programov smo kupili konkurenčni izdelek in ga temeljito proučili.

Pri določanju faktorja je igrala pomembno vlogo cena vgrajenega materiala. Če je material predstavljal velik odstotek lastne cene, se je prodajna cena določila z manjšim faktorjem glede na realno stanje cen na trgu.

KOLORINA je po dizajnu in kakovosti vgrajenih materialov ciljala na višji nivo potencialnih kupcev. V tem segmentu so bili Alples s programom Planet in Iles z Malim princem. Solidno primerjavo opravimo s podobnimi elementi, ki opravljajo isto funkcijo. Potrebno pa se je zavedati, da je takšna primerjava osebne narave, zato je nujno upoštevati tudi detajle, ki jih proizvajalci še posebej radi poudarjajo. Pri cenovno podobnih programih precej odtehta blagovna znamka, promocija in poprodajne aktivnosti. Za razliko od obeh programov, tj. Planet in Mali princ, je imela KOLORINA kar nekaj posebnosti:

- Zasnovana je bila modularno, kar je sicer ravno tako značilnost drugih programov. Posebnost je bila v vertikalni razdelitvi na pasove 60/90/60, kar pomeni, da sta bila zgornji in spodnji pas visoka 60 cm, oba v beli barvi, srednji pas pa je z 90 cm višine razbil monotonijo bele barve v tiskani izvedbi treh različnih barv.
- Koncept postelje je bil dokaj nevsakdanji – z žlebovi in blazinami. Slednje si lahko kombiniral s premično omarico, ki je imela še skriti predal.
- Glavna značilnost je bila izvedba čelnih linij v visokem sijaju, osrednji adut pri razlikah pa dizajn tiska.



Slika 18: Primer postelje z žlebom, v katerega so vstavljenе blazine, in premična omarica

Pridobljene informacije o prodajnih cenah konkurenčnih izdelkov in glavne značilnosti KOLORINE so bile orientacija za določanje cenovne stopnje pohištvenega programa.

Sledilo je prilagajanje prodajne cene na osnovi popustov in ugodnosti. Glavne postavke prilagajanja so bile: količinski popusti, popusti predplačil, gotovinski popust, popusti večjim trgovcem, brezplačna montaža in dostava. Največ prilagoditev so običajno zahtevali veletrgovci, kot je bila Lesnina. Pomenljiva je izjava enega vodilnih mož Lesnine: »Pohištvo je lepo in zanimivo, vendar za 20 odstotkov predrago. Zakaj ne delate pohištva v svojem rangi, po čemer ste prepoznavni?«

Politika prilagajanja cen, ki so jo narekovali predvsem večji trgovci, je imela svoje zakonitosti. Pritiski na znižanje so bili res veliki. Garant razen na matični lokaciji ni imel svojih salonov pohištva. Vendar so veletrgovci nadzorovali cene tudi v 'hišnem salonu'. Če smo prodajali isti izdelek po nižji ceni, kot smo ga ponudili na primer Lesnini, so vodilni Lesnine to hitro izvedeli. Druga zakonitost je bila prodaja določenega programa z minimalno maržo ali celo pod lastno ceno, da so se lahko prodajali ostali programi po dogovorjenih rabatih. Končna cena je bila tako postavljena v dogovoru med komercialo, direktorjem in kupcem. Uspešnost tega dogovora je morala slediti cenovni politiki podjetja in ciljem, ki si ga je Garant zastavil z razvojem novega programa.

4.2.2.2 Promocija izdelka

Promocija izdelka je obsegala več vzporednih faz, katerih skupni cilj je bil narediti čim uspešnejšo predstavitev novega pohištvenega programa. V ta namen so potekale aktivnosti oglaševanja prek trgovskih potnikov in prodajnega osebja, reklamnih sporočil na spletu, radiu in televiziji, s postavitvijo programa po različnih salonih pohištva, z izdelavo kataloga in cenika izdelkov ter s predstavitvijo izdelkov na sejmu. Promocijske aktivnosti niso bile del organizacijskega predpisa, ampak so se izvajale na podlagi izkušenj skladno z nalogami in odgovornostjo pristojnih vodij.

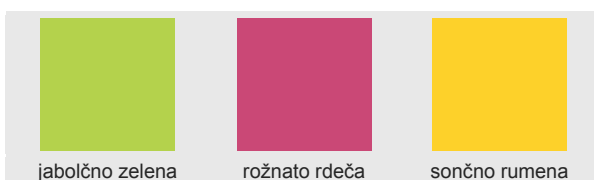
4.2.2.2.1 Oglaševanje

Vsakodnevna komunikacija naših trgovskih potnikov s prodajnim osebjem ter vpletenost v trgovsko verigo sta pokazali neposreden učinek in osebni pristop pri reklamiranju novega programa. Oglaševanje na tak spontani način je imelo kljub sodobni komunikaciji še vedno velik vpliv, predvsem na prodajalce v trgovskih hišah. Ta živa vez je bila izrednega pomena ne samo za reklamiranje naših izdelkov in novih dosežkov. Bila je tudi ena od ključnih virov informacij o stanju na trgu in pomembno izhodišče za razvoj novih programov. KOLORINO smo oglaševali tudi na domači spletni strani. Eden od promocijskih sloganov je izgledal tako, kot prikazuje slika 19.

GARANT – KOLORINA

Trendna otroška in mladinska soba *moderne designa* v visokem sijaju.

- Za **mlade po duši** je "KOLORINA" lahko tudi spalnica ali dnevni regal,
- design razvit v Sloveniji in je plod **domačega znanja**,
- **mehki ročaji**,
- **mehko zapiranje** predalov,
- **zaobljeni robovi** pri posteljah.
- **Barve:**



Slika 19: Prikaz reklame na spletu

Novi program smo oglaševali tudi prek lokalnih radijskih postaj in televizije. Slednje smo uporabljali med ljubljanskim pohištvenim sejmom, ker smo takrat pričakovali največji učinek, drugače pa bolj redko zaradi velikih stroškov.

4.2.2.2 Izdelava kataloga in cenika programa KOLORINA

Izdelava kataloga pohištva in cenika je bila naloga, ki je zahtevala poznavanje proizvodnega programa, tehničnih podatkov in ostalih nalog, povezanih s fotografiranjem pohištva, oblikovanjem kataloga, tiskanjem reklamnega materiala in podobno. Razlogi za pristop k izdelavi novega kataloga so lahko:

- nov proizvodni program
- prenovitev proizvodnega programa
- opuščanje določenih izdelkov
- zastarelost obstoječega kataloga
- spremembe načina trženja
- nastop na novih trgih

Katalog je običajno izdelan za posamezni program. V primeru širitve programa se lahko izdela novi katalog, ki pa mora biti oblikovno in funkcionalno poenoten z osnovnim katalogom. Za potrebe sejma smo izdelali reklamni letak, reklamne table in samolepilne nalepke. Te materiale je nato uporabljal naš trgovski potnik pri svojih rednih obiskih salonov.

Aktivnosti pri izdelavi kataloga je vodil komercialni direktor v sodelovanju z razvojnim oddelkom. Naloge, ki jih je bilo pri tem potrebno izvesti, so bile:

- določitev oblike in funkcionalnosti kataloga,
- priprava predloga vsebine in notranje oblike kataloga,
- izbira zunanjega oblikovalca, ki pripravi predlog koncepta kataloga,
- določitev, kateri izdelki bodo predstavljeni,
- ustvarjanje slikovnega gradiva z uporabo načrtov in določitev tekstovne oblike,
- izbor tiskarja,
- opredelitev višine naklade.

V primeru KOLORINE je vse potrebne aktivnosti vodila arhitektka. Komerciala in razvoj sta prispevala svoje informacije, ki jih je nato smiselno oblikovala. Vsebino in dimenzije izdelanega osnutka smo morali skrbno pregledati, preden smo katalog poslali v tisk. Preudarno smo načrtovali aktivnosti, povezane s fotografiranjem izdelkov. Termin smo

postavili pred pohištvenim sejmom. S tem smo dobili reklamni material za sejem, odpravili manjše pomanjkljivosti in pripravili izdelke za sejem. Dobra izbira fotografa je lahko imela pozitiven doprinos k celotnemu projektu. Nastale slike sestavov izdelkov z detajli so bile zgovorne bolj kot tisoč besed. Na sliki 20 je prikazan utrinek s pohištvenega sejma v Ljubljani 2010.



Slika 20: Utrinek s pohištvenega sejma v Ljubljani 2010

Izdelava cenika se izvaja v prodajnem oddelku redno vsako leto, lahko pa tudi izredno, ko pride do spremembe stroškov zaradi novonastalih okoliščin. Izredne okoliščine za spremembo cen izdelkov so predvsem:

- zvišanje cen vhodnih materialov,
- sprememba cen fiksnih stroškov,
- inflacijska gibanja na trgu,
- prisotnost in aktivnost konkurence,
- cenovna politika podjetja.

Pregled cenika je redno izvajal komercialni direktor. V ta namen je kalkulant v povezavi z vodjo nabave redno skrbel za posodabljanje cen vhodnih materialov. Kadrovska in finančna služba sta pripravili podatke o stroških dela in ostalih odhodkih, ki so bili podlaga za cenovno politiko.

O spremembi cene izdelkov je morala prodaja obvestiti trgovce vsaj nekaj mesecev pred začetkom veljavnosti novega cenika. Do povišanja cen so s trgovci vedno vodila trda pogajanja, saj so bile reakcije na povišanje vedno problematične. Ko so trgovci sprejeli nov cenik, so običajno hoteli imeti dodatne anekse k pogodbam ali večje popuste. Pritiski na cene so bili izredno veliki.

Kupci so danes vedno bolj zahtevni in za višjo ceno hočejo imeti resnično kakovosten izdelek ali dodatno uslugo. Posledica povišanja cene je lahko bila tudi preusmeritev kupca h konkurenci ali odložitvi nakupa. Veljavnost cenika je odobril direktor.

4.2.2.2.3 Predstavitev izdelkov na sejmu

Pohištveni sejem v Ljubljani je bil za Garant osrednji dogodek, kjer smo predstavili novosti in dosežke na področju razvoja izdelkov. Udeleževali smo se tudi drugih sejmov, kjer pa smo bili prisotni z rednimi programi. Udeleževanje sejmov smo opredelili v letnem gospodarskem načrtu.

S programom KOLORINA smo bili na ljubljanskem pohištvenem sejmu dvakrat prisotni. V letu 2009 smo razstavljali in testirali trg predvsem z novim tiskom, obdelanim na visoki sijaj. Tema sejma je bilo pohištvo za dnevne sobe, ki pa je ostalo na nivoju vzorcev. V letu 2010 je bila KOLORINA že razvita kot program mladinskega in otroškega pohištva in smo jo že lahko tržili.

Kadar smo razvijali pohištvene programe brez sodelovanja arhitekta, so potekale aktivnosti v skladu z dogovori na kolegiju direktorja. Posebnega predpisa za izpeljavo sejma nismo imeli. Na podlagi smernic in izbranih idej se je oblikovala projektna skupina z nalogo organizacije sejma. Naloge smo razdelili na osnovi pristojnosti posameznega delavca. Tehnični del je skrbel za operativno pripravo sejma in je bil zadolžen za:

- nabavo materialov za izdelavo sejmskih eksponatov,
- izdelavo načrtov,
- realizacijo izdelave pohištva v proizvodnji,
- postavitve sejmskega prostora in montažo pohištva,
- tehnično podporo z informatiko in elektriko,
- demontažo pohištva in sejmskega prostora.

Komercialni del je bil odgovoren za naslednje konkretne naloge:

- določitev odgovornih za izvedbo sejma,
- upoštevanje roka izvedbe, ki je bil podan z datumom sejma,
- prijavo organizatorju za sodelovanje na sejmu,
- določitev sestavov pohištva na sejmu,
- organizacijo fotografiranja sejmskih eksponatov,
- pošiljanje vabil trgovcem in kupcem,
- pripravo reklamnega materiala in cenikov,
- organizacijo aranžiranja sejmskega prostora,
- organizacijo prisotnosti prodajnega osebja na sejmu,
- odprodajo eksponatov ali odpremo in skladiščenje v matičnem podjetju.

Sejmske aktivnosti v primeru KOLORINE so potekale po omenjenih nalogah, s tem da je arhitektka prevzela organizacijo fotografiranja, pripravo reklamnega materiala in aranžiranje sejmskega prostora. Dinamika dela in usklajevanj je bila pred sejmom na vrhuncu. Ena od dnevnih korespondenc je prikazana v prilogi F.

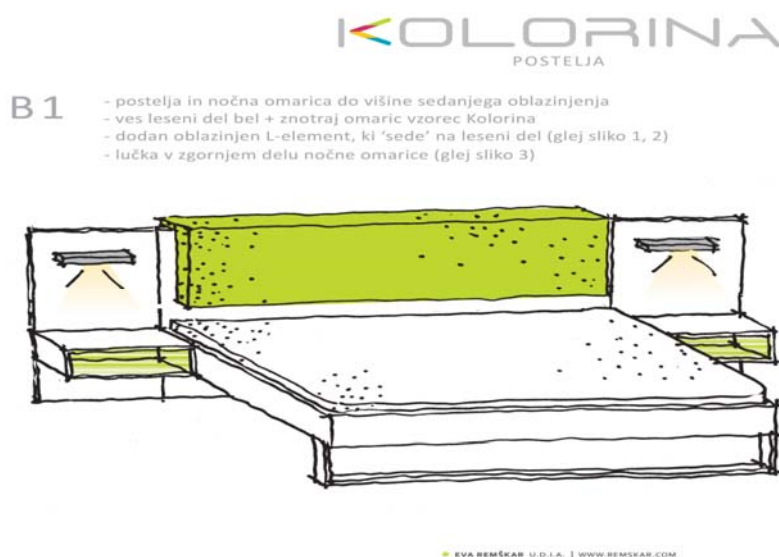
Zadnja predstavitev KOLORINE na pohištvenem sejmu v Ljubljani je bila hkrati tudi zadnja udeležba na pohištvenem sejmu. Predstavili smo izdelke redne proizvodnje in dodali novo vzorčno posteljo širine 160 cm kot širitev segmenta programa.

Vzporedno s sejmskimi dejavnostmi smo razvijali nov koncept predsob, zasnovan na podlagi KOLORINE. Kot vzorčne izdelke (omari za čevlje in predsobo) smo jih postavili v prostor za reprezentanco, ki je bil prehodni in dostopen. Načrt postavitve pohištva na Ljubljanskem pohištvenem sejmu 2010 je prikazan v prilogi G.

Po končanem sejmu smo strnili vtise v obliki zapiskov in poročil, ki smo jih obravnavali na kolegiju direktorja. Prisotni na sejmu so izdelali poročilo o sklenjenih poslih ali novo

pridobljenih kontaktih in jih posredovali komercialnemu direktorju. Obračunali smo še vse stroške in izdelali poročilo o skupnih stroških. Na podlagi teh poročil je direktor ocenil uspeh našega nastopa na sejmu.

Rezultat vsega vloženega dela je bilo nadaljevanje razvoja postelje, ki ne bo več samo mladinska ali otroška, ampak namenjena »mladim po duši«. Iz različnih konceptov smo potem izdelali nekaj prototipov in jih analizirali.



Slika 21: Koncept in vzorec razvoja mladinske postelje

Glavna značilnost razvojnega koncepta pred sob je bila funkcionalnost, nova kapučino barva in obdelava z visokim sijajem, narejenim z našo tehnologijo. Idejno smo razvijali tudi nov tisk s pikami in pisavo, kar bi vgravirali v tiskarski valj.

5 RAZPRAVA IN SKLEPI

Vizija Garant, d. d., v katero smo upali in za katero smo delali, je bila vsekakor razvojno usmerjena s cilji po donosnosti kapitala, rastjo prihodkov in vlaganjem v razvoj podjetja. Skupni cilj lastnikov in zaposlenih naj bi bil pozitivno poslovanje na podlagi družbene odgovornosti vseh (kupcev, zaposlenih, dobaviteljev, širše skupnosti, države). Da bi bil ta cilj dosežen in bi zagotavljal dolgoročno poslovanje, konkurenčnost na trgu in ohranitev delovnih mest, se je v zadnjih petih letih zamenjal lastnik in pet direktorjev.

Sredstvo, s katerim smo desetletja zagotavljali omenjene cilje, je to, kar smo znali in zmogli – razvoj, proizvodnja in trženje vedno novih izdelkov. Razvoj novih izdelkov je bil posebno intenziven v zadnjih petih letih. Sledil je ciljem vseh direktorjev, ki so bili v osnovi isti:

- ❖ razvoj celovite ponudbe,
- ❖ razvoj novih trgov s pomočjo novo oblikovane ponudbe,
- ❖ razvoj prodajne mreže (sodelovanje s potencialnimi partnerji v horizontalni in vertikalni verigi, tudi na nivoju regije oz. države),
- ❖ razvoj novih produktov (novi izdelki, tudi kombinacija različnih materialov, vsebinsko povezani izdelki),
- ❖ optimizacija poslovanja,
- ❖ obvladovanje stroškov za zagotavljanje pričakovane donosnosti,
- ❖ sistematična nadgradnja kompetenc pri vodilnih kadrih oz. razvoj ključnih kadrov za obvladovanje poslovnih procesov,
- ❖ transparentno obvladovanje operativne verige za nadzor nad produktivnostjo in kakovostjo.

Pohištveni program KOLORINA smo razvijali dobri dve leti. Razvoj je potekal v treh etapah. Prva je bila idejno razvijanje in predstavitev regalnega pohištva na Ljubljanskem pohištvenem sejmu 2009. Drugo etapo predstavlja sprememba izhodišča iz funkcionalnega regalnega pohištva za dnevne sobe v mladinsko, otroško pohištvo. V tej etapi smo konkretno razvili vse potrebno za prvo proizvodnjo. Izdelki so bili predstavljeni na pohištvenem sejmu v Ljubljani leta 2010. Tretja etapa razvoja predsob je idejno potekala v letu 2010, realizacijo proizvodnje pa doživela l. 2011. Primerjava teoretičnega osemstopenjskega modela razvoja izdelka z dejanskim potekom razvoja pokaže občutna odstopanja, ki so bila v zaostrenih poslovnih razmerah usodna za nadaljnjo proizvodnjo programa.

Stopnja iskanja idej je bila v primerjavi z osemstopenjskim modelom razvoja izdelka solidno izpeljana. Imeli smo dva oblikovalca, ki sta skladno z izhodiščem predstavila vsak svojo rešitev. Zaradi vpetosti podjetja v tržno okolje in na osnovi izkušenj bi lahko pripravili tudi natečaj idej za novi program. Predvsem so manjkali predlogi komercialistov.

Novi direktor si je močno prizadeval za nove ideje in je spodbujal k aktivnemu razmišljanju o novih izdelkih. Sistematičnih metod za zbiranje zamisli nismo poznali. To je bilo prepuščeno bolj iznajdljivosti in zainteresiranosti vodilnih delavcev.

Kot pri stopnji iskanja in zbiranja idej tudi pri ocenjevanju idej nismo uporabljali nobene metode oz. se obravnave idej nismo sistemsko lotili. Omenjena predloga smo na kolegiju direktorja le subjektivno ocenili. Predlog ge. Remškar nam je bil po predstavitvi in vsebini precej bolj zanimiv. Večjih zadržkov ni bilo. Novosti z razvojem tiska in visokega sijaja so predstavljale bolj izziv kot problem. Ocenjevanje ideje po stroškovni plati ni bilo narejeno. Komercialni oddelek je na tem področju ostal indiferenten. Razmišljali so nekako tako: 'Poglejmo, kaj bo iz tega nastalo in kakšni bodo odzivi kupcev in trgovcev.' Do neke mere je ta drža logična, saj ne izključuje dobre ideje že na začetku.

Na stopnji poslovno-tržne analize, ki ni bila narejena, bi lahko naredili pomemben premik k uspešni izvedbi programa. Izbrana ideja je ustrezala razvojni politiki podjetja. Upoštevala je naše izkušnje na področju tiskanja. Odgovorov na vprašanja o velikosti trga, kupni moči porabnikov in podobno ni bilo. Odločitev, da bo pohištveni program segal v višji cenovni razred, je bila napačna. Znamenja recesije so že bila prisotna, vendar je bil vztrajnostni moment mode visokega sijaja prevelik. Garant je bil znan po proizvodnji pohištva nižjega do srednjega cenovnega razreda. Te usmeritve se nismo držali. Še več, zamenjali smo izhodišče in se po sejmu 2009 odločili, da bomo izdelovali mladinsko, otroško pohištvo višjega cenovnega razreda v visokem sijaju. Konkurenca na tem segmentu ni bila močna samo med domačimi proizvajalci, vse bolj so prodirali tudi proizvajalci iz tujine, predvsem iz Avstrije in s Poljske, v zadnjem času pa še iz Srbije. V malo nižjem razredu smo imeli mladinski program ROSA, ki se je solidno prodajal. Na podlagi izkušenj, ki smo jih imeli s proizvodnjo otroškega programa za XXXLutz, bi lahko razširili ponudbo tega segmenta, za občutek varnosti dodali kakšno toplo barvo lesa in s tem obdržali segment kupcev tudi med krizo.

Okoliščine recesije so postajale vse očitnejše. Začela so se prva odpuščanja in zmanjševanje osebnih dohodkov. Ker smo pomanjkljivo izpeljali drugo stopnjo in izpustili tretjo stopnjo, nas je čas vse bolj priganjal. Po letih premajhnega vlaganja v razvoj pohištva in trženja je bilo v kratkem času potrebno nadoknaditi zaostanke, ki so se nabirali v teh letih. Vzporedno z razvojem KOLORINE smo za potrebe trgovcev razvijali še sedem novih pohištvenih programov in tri 'inženiring posle' večjih vrednosti.

Tehnološko-proizvodno razvijanje smo solidno izvedli z nakupom tiskarskega valja in njegovim testiranjem. V naši proizvodnji večjih težav ni bilo. Pojavile pa so se velike težave z visokim sijajem, ki smo ga izdelovali v sodelovanju s Krasopremo. Ob vzorcih, ki so bili predstavljeni na sejmu 2009, smo sklepali, da večjih težav ne bo. Vendar pa so že pri prvi seriji nastale velike reklamacije zaradi nekakovostne površine in robov, lakiranih

na visoki sijaj. Površine je bilo praktično nemogoče popraviti, reklamacija in ponovna izdelava vrat pa se je močno zavlekla. Zaradi nedobavljenih vrat je zamujala stopnja uvajanja na trg. Da bi rešili zadrego, smo poizkusili z nabavo posebnega valja za izdelavo visokega sijaja. S tem ne bi bili več odvisni od kooperanta, ki ni imel interesa proizvajati zahtevnega visokega sijaja v malih količinah. Izvedba sijaja na tako visokem nivoju, kot smo si ga zamislili, pa z našo tehnologijo ni bila več izvedljiva. V razvojnem oddelku smo pripravili predlog reševanja nastale situacije tako, da smo izdelali nove kalkulacije izdelkov, obdelanih z našim sijajem. Predlagali smo akcijski načrt zamenjave čelnih plasti na eksponatih, razstavljenih po salonih.

Tržno razvijanje je potekalo na enak način kot pri vseh ostalih programih. Predstavitev ideje na sejmu, razvoj programa, določitev imena, prva proizvodnja in popravki, organizacija slikanja, izdelava kataloga in cenika, reklamiranje. Po svoji operativni vlogi ni dosti odstopalo od osemstopenjskega modela razvoja novega izdelka. Glavna strateška pomanjkljivost se je pokazala v tem, da nam je obstoječi način trženja prek salonov različnih trgovcev praktično narekoval cene. Trženja prek svojih salonov nismo razvijali. Konec julija 2010 je avstrijski veletrgovec kupil Lesnino in s tem dokončno ustvaril monopol nad cenami pohištva. Nova politika menjave dobaviteljev je postala intenzivna, na kar pa Garant v svojih razvojnih načrtih ni pomislil.

Stopnja testiranja trga je bila izpuščena. Te stopnje pri razvoju pohištvenega programa nikoli nismo sistemsko izvajali. Deloma se je izvedla na pohištvenih sejmih. V praksi smo delali po principu »nekaj se bo že prijelo«. Enaka pričakovanja so bila tudi pri KOLORINI, ki je postala zelo obširen program.

Neposredna priprava na distribucijo in uvajanje na trg je bila postavitve programa po razstavnih salonih različnih trgovcev. Pohištvo spada med proizvode, ki jih ne moreš prodajati samo prek katalogov, z računalniško simulacijo prostora ali s slikovnim gradivom prek spleta. Pohištvo zahteva, da ga kupec začuti, da doživi občutek prostora, se dotakne, preizkusi funkcionalnost, skratka dobi dejansko izkušnjo pohištva. Garant je imel več moneterskih ekip, katerih glavna naloga je bila montaža pohištva pri kupcih. Poleg tega so monterji skrbeli za postavitve sejemskega prostora in reklamnih sestavov pohištva po salonih, s svojo prisotnostjo na trgu pa so predstavljali tudi reklamo za podjetje.

Postavitve reklamnih sestavov pohištva je bila naloga področnega vodje prodaje. Za prostor v salonu, še bolj pa za elitni prostor se je med proizvajalci pohištva odvijala prava bitka. Pri tem so izredno pomembno vlogo odigrali trgovski potniki s svojim pristopom, svetovanjem in izobraževanjem prodajalcev. Dejstvo je, da smo ta del trženja jemali preveč samoumevno. Posvetiti bi mu morali več pozornosti. Med recesijo pa smo varčevali tudi s kadri in zmanjševali število trgovskih potnikov.

Pri prodajalcih pohištva po salonih je v zadnjem času postala uporaba programa Gaston že kar pogoj za razstavo svojega pohištva. Priprava podatkov za izdelavo knjižice elementov je bila naloga konstruktorja. KOLORINA je s svojo širino in barvno razgibanostjo zahtevala veliko dela in usklajevanja z razvijalci programske opreme. K razstavljenemu pohištvu v salonu so sodile še osnovne informacije o programu. V ta namen smo izdelali kataloge, reklamne table in plakate, ki smo jih postavili na vidno mesto.

Težave pri uvajanju programa na trg in intenzivno ukvarjanje z drugimi programi so zanimanje komercialne za KOLORINO postavili na drugi tir. Po zamenjavi direktorja kot glavnega protagonista pa je bila usoda KOLORINE zapečaten. Razvili in proizvedli smo še predsobe po predelanih konceptih KOLORINE, vendar jih nismo več uspeli uvesti na trg.

Kritični moment razvoja novega programa je bil ob koncu Ljubljanskega pohištvenega sejma 2009. Stroški dela in materiala, ki so nastali do takrat, še niso imeli vpliva na poslovanje Garanta. Izvesti bi morali konkretno poslovno-tržno analizo, ki bi zagotovo pokazala, da cenovno program ni primeren za način trženja prek obstoječih trgovskih poti. Izbrali bi lahko distribucijo programa prek našega salona s primerno reklamo in oglaševanjem ali prek sodelovanja z manjšimi saloni, kjer bi svojo cenovno politiko lahko kontrolirali. Po drugi predpostavki bi lahko sledili prvotnem izhodišču in se držali tega, po čemer smo bili znani (solidno pohištvo po ugodnih cenah). Ko smo imeli težave z visokim sijajem, bi morali pred uvajanjem na trg najti novega dobavitelja za izvedbo visokega sijaja ali uporabiti naš sijaj in znižati ceno programa.

Kljub temu da program na trgu ni uspel, je bil projekt KOLORINA soliden poizkus razvoja novega programa. Izbrana ideja je ustrezala razvojni politiki podjetja. Pokazala je, kaj smo sposobni narediti. Tisk je bil edinstven in prepoznaven. Nekaj slovenskih domov je opremljeno z unikatnim programom, ki je plod domačega znanja in razvoja. Med njimi sta tudi otroški sobi mojih hčera.

6 POVZETEK

Osnovna naloga podjetja, ki hoče biti uspešno ali preživeti v času recesije, je stabilen, kakovosten razvoj v širšem pomenu besede. Gre za razvojno delo na novih trgih, prodajni mreži, razvijanju novih izdelkov, optimizaciji poslovanja, obvladovanju stroškov in razvoju ključnih kadrov. Vodilo razvoja novih izdelkov je zadovoljevanje potreb in želja kupcev – njihovo dobro poznavanje je ključ do uspeha poslovanja podjetja.

Diplomska naloga skuša analizirati teoretična dognanja na področju razvoja novega izdelka. Osvetljuje pomembne teme za podjetje, kot so življenjski cikel izdelka, nov izdelek, stopnje razvoja novega izdelka, blagovna znamka, kakovost izdelkov in storitev, cena. Praktični del naloge opisuje proces razvoja novega pohištvenega programa KOLORINA v podjetju Garant, d. d., pohištvena industrija Polzela. Pod drobnogled smo vzeli dve razvojni stopnji, tj. tehnološko-proizvodno in tržno razvijanje novega izdelka. Namen naloge je prikazati dejanski potek razvoja novega programa mladinsko-otroškega pohištva ter na osnovi teoretičnega osemstopenjskega modela razvoja novega izdelka opozoriti na odstopanja in pomanjkljivosti v praksi. V nalogi smo poskušali določiti tudi kritično točko, na kateri bi lahko oz. bi morali narediti prave poteze, da bi razvoj programa prinesel zelene, načrtovane sadove.

Garant, d. d., je bilo uspešno podjetje z več kot 60-letno tradicijo, a je v obdobje recesije vstopilo nepripravljeno. V kritičnih časih se je zamenjal lastnik in več direktorjev. Zahtevnemu tržnemu okolju z močno konkurenco se je podjetje skušalo prilagajati z različnimi ukrepi, ki so zahtevali velike napore zaposlenih. Rezultat je bil razvoj velikega števila novih programov, predvsem za znanega kupca. Moč blagovne znamke Garant pa je počasi slabela. Razvoj pohištvenega programa KOLORINA je bil poskus odgovora na potrebe trga. Žal v poplavi razvoja novih programov ta program ni bil deležen dovolj velike pozornosti, da bi lahko upravičil svoj namen.

Razvoj novega izdelka ali v našem primeru pohištvenega programa je dolgotrajen, drag in negotov proces. Izredno pomembno je dobro poznavanje kupčevih želja in potreb, dober vpogled v stanje na trgu in poznavanje moči konkurence. Izvajanje vseh stopenj razvoja izdelka je stabilna in varna pot k uspešni izvedbi projektov. Za pozitiven rezultat je nujno dobro in usklajeno sodelovanje vseh zaposlenih.

7 VIRI

1. Belak E. 1981. Pomen funkcije razvoja novih proizvodov. V: Kako do uspešnih novih proizvodov. Ljubljana, ZAP – Zavod za organizacijo poslovanja: 7–25
2. Dolinšek S. 2011. Miti in resnice o prenosu znanja, inovacijah in tehnološkem razvoju. Ljubljana, Inovacijsko-razvojni inštitut Univerze v Ljubljani
<http://www.iri.uni-lj.si/novice/?id=74>.
3. Gruenwald G. 1988. New Product Development, What Really Works. Lincolnwood, NTC Business Books: 415 str.
4. Hrastelj T. 1995. Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana, Založba Manager: 74 str.
5. Kaltnekar Z. 1994. Organizacija delovnih procesov. Kranj, Moderna organizacija: 360 str.
6. Knez M. 2008. Poslovanje logističnih podjetij – gradivo za vaje I–VII. Celje, UM Fakulteta za logistiko Celje-Krško
7. Kotler P. 1996. Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana, Slovenska knjiga: 832 str.
8. Kotler P. 1998: Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. 2., popravljena izdaja. Ljubljana, Slovenska knjiga: 832 str.
9. Lipičnik B. 1994. Ekonomika in organizacija podjetja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 289 str.
10. Mitchell J. T., Hustad P. T. 1981. The Analysis of Option Approach New Product Screening. Greenwich, Jai Press Inc: 143–180
11. Parker C. 1989. Innovate Through Technology: Successful Strategies for Management. London, Kogan Page, British Institute of Management: 128 str.
12. Potočnik V. 2002. Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 531 str.
13. Rochford L., Rudelius W. 1992. How Involving More Functional Areas Within a Firm Affects the New Product Process. Journal of Product Innovation Management, 2, 4: 287–299
14. Schroeder G. R. 1989. Operations Management: Decision Making in The Operations Function. New York, McGraw–Hill: 794 str.
15. Sheth N. J., Ram S. 1987. Bringing Innovation to Market. New York, John & Sons: 247 str.
16. Sowrey T. 1987. The Generation of Ideas for New Products. London, Kogan Page Limited: 146 str.
17. Thomas J. R. 1993. New Product Development. New York, John Wiley & Sons: 352 str.
18. Whellwright C. S., Clark B. K. 1992. Revolutionizing Product Development. New York, Maxwell Macmillan International: 364 str.

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mojemu mentorju, izr. prof. dr. Leonu Oblaku, za pomoč, navodila in svetovanje pri pisanju diplomske naloge. Iskrena hvala recenzentki doc. dr. Manji Kitek Kuzman.

Prav tako se zahvaljujem za prijaznost in pomoč Mileni Bizjan in Darji Vranjek. Posebna zahvala lektorici mag. Hedviki Dermol Hvala.

Najlepša hvala tudi nekdanjim sodelavcem in domačim, še posebej ženi, ki so me spodbujali in mi pomagali pri pisanju diplomske naloge.

PRILOGE

Priloga A: Izhodišča za razvoj novega pohištva za ljubljanski pohištveni sejem 2009

Priloga B: Koncept postavitve pohištva na ljubljanskem pohištvenem sejmu 2009

Priloga C: Del internega kataloga programa KOLORINA

Priloga D: Načrt embaliranja

Priloga E: Montažna skica izdelka

Priloga F: Dnevne korespondence med razvojem in arhitektko

Priloga G: Načrt postavitve pohištva na ljubljanskem pohištvenem sejmu 2010

Priloga A: Izhodišča za razvoj novega pohištva za ljubljanski pohištveni sejem 2009

GARANT

Pohištvena industrija,d.d.
176a, Polzela
3313 Polzela

Polzela, 14.7.2009

Marjan Žitnik ; Industrijski oblikovalec

Zadeva: Izhodišča za razvoj novega pohištva za Ljubljanski pohištveni sejem 2009

Na sejmu želimo predstaviti regalno pohištvo, ki bo v prvi vrsti funkcionalno, namenjeno stanovanjem blokovskih naselij. S kosovnimi elementi se ravne funkcionalne linije razgibajo (klubske mizice, TV-element). Lahko se upošteva tudi spalni del, kar pa ni prioriteta.

Materiali:

1. Korpusi iz potiskane iverice (naša tehnologija)
2. Fronte iz iverala
3. Debeline 16, 18, 22, 25, 32
4. Hrbet; ultrales 3 mm
5. MDF v oplaščeni izvedbi kot nalimki in/ali nosilni elementi
6. Steklo, aluminij ...

Kombinacija največ treh debelin.

Osvetlitev:

1. Kot opcija
2. Led, Halogen...

Barve: Okvirno pastelne barve, ki so bile na sejmu v Milanu (bela, siva, kapučino, ...). Poskus povezave z našimi pohištvenimi programi, ki so v izvedbi lesne teksture, mogoče vsaj v kosovnem delu (naša spletna stran).

Ker smo proizvajalci pohištva že prek 60 let, je mogoče na mestu predlog, da določeni detajli sicer modernega pohištva nakazujejo na zgodbo v **modrn retro stilu**.

Lep pozdrav Marko Lesjak

Priloga B: Koncept postavitve pohištva na ljubljanskem pohištvenem sejmu 2009



sedežno pohištvo:
tapicirane kocke
dim. 40/40/40cm -
na nogicah

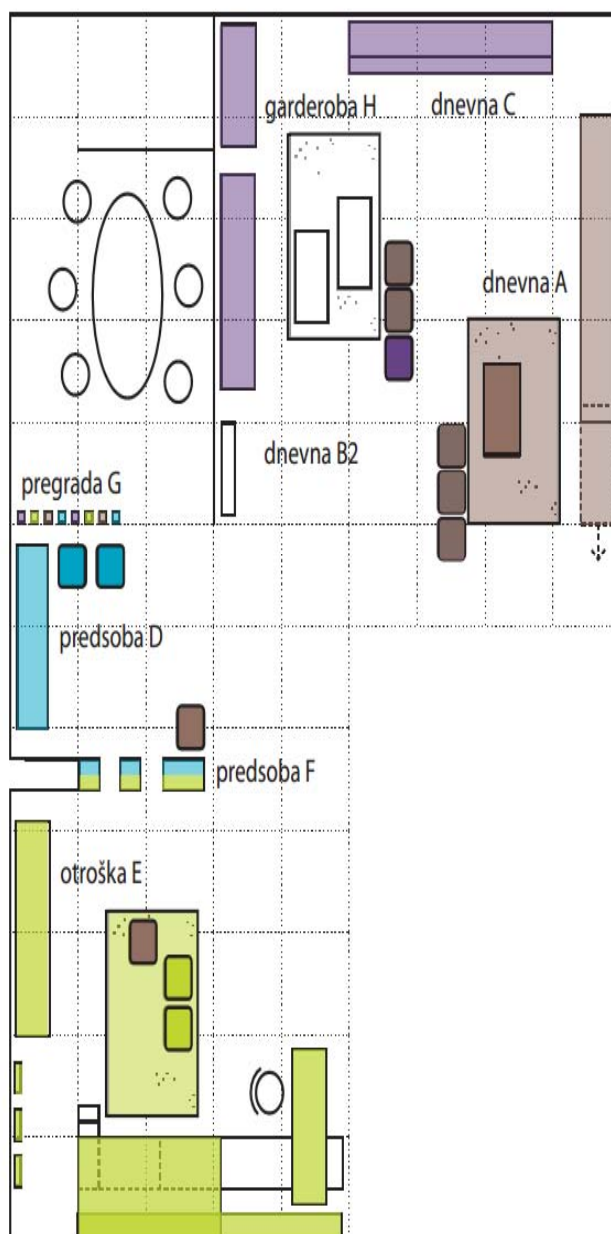
barve:



KOLORINA

GARANT: SEJEM POHIŠTVO 09

B



talna obloga:
laminat - beljen les



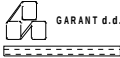
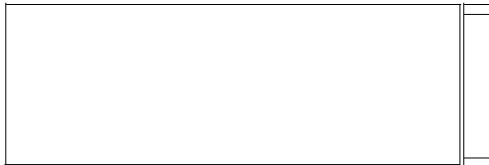
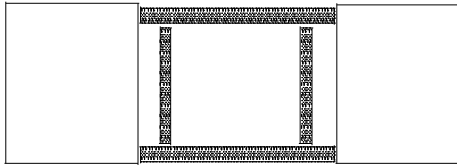
stene:
barvane kot po prvotnem
načrtu

tapihi:
Ikea HAMPEN 195/133
zelen in bel,
rjav se še išče



Garant d.d. priprava dela		Katalog		KOLORINA		Zap. št. 01	
omarica 35 X 60 X 35		Izvedba: BELO		oznaka kartona: KO-OM 1			
802000 BE op:omarica viseča !!!		šif. skl.	poz.	ime sklopa	ozn. skl.	kos	
		31000	001	STRANICA L=D	SLD1-KO	2	
		31050	050	POD-STROP	PS1-KO	2	
		31100	100	POLICA	P1-KO	1	
		31150	150	VRATA	V1-KO	1	
		31250	200	HRBET	H1-KO	1	
omarica 35 X 90 X 35		Izvedba: BELO		oznaka kartona: KO-OM 2/1			
802001 BE/RD RDEČA		šif. skl.	poz.	ime sklopa	ozn. skl.	kos	
802002 K-1 802003 K-2		31001	002	STRANICA L=D	SLD2-KO	2	
802004 BE/RU RUMENA		31050	050	POD-STROP	PS1-KO	2	
802002 K-1 802005 K-2		31100	100	POLICA	P1-KO	2	
802006 BE/ZE ZELENA							
802002 K-1 802007 K-2							
op:omarica viseča !!!		Izvedba: BARVE oznaka kartona: KO-OM 2/2					
 op:vrata tisk Kolorina !!!		šif. skl.	poz.	ime sklopa	ozn. skl.	kos	
		31152	152a	VRATA RDEČA	V3-KO	1	
		31252	202a	HRBET RDEČA	H3-KO	1	
					--- ALI ---		
		31153	152b	VRATA RUMENA	V3-KO	1	
		31253	202b	HRBET RUMENA	H3-KO	1	
					--- ALI ---		
		31154	152c	VRATA ZELENA	V3-KO	1	
31254	202c	HRBET ZELENA	H3-KO	1			
omarica 35 X 60 X 35		Izvedba: BELO		oznaka kartona: KO-OM 3			
802010 BE op:omarica stoječa !!!		šif. skl.	poz.	ime sklopa	ozn. skl.	kos	
		31000	001	STRANICA L=D	SLD1-KO	2	
		31050	050	POD-STROP	PS1-KO	1	
		31052	052	POD	PO1-KO	1	
		31100	100	POLICA	P1-KO	1	
		31150	150	VRATA	V1-KO	1	
		31259	199	HRBET	H1A-KO	1	
		datum: 18. 06. 2010					
		grafena obdelava - J.J.					

Priloga D: Načrt embaliranja

		EMBALIRANJE KOLORINA						Šifra				
Izdelek	I-D OMARA	Oznaka kartona:	KO-GO1 K-1	Šifra :802201	Dimenzija kartona	2230 x 590 x 76		161290				
   VR-KO-GO1 VR-SPONA-R4 VR-NOGE-4 VR-SV1 obeš.pal. L-555 mm ALU PROFIL L+D BELI 1 GRT. L-2096 MONTAŽNA SKICA KO-GO1 TEHIČNI OPIS KO-GO1 GARANCIJSKI LIST NALEPKA KO-GO1 K-1						Oznaka sklopov						
						I.	SLD5-KO					
						II.	PO8-KO, PR1-KO					
						III.	ST6-KO, PR1-KO					
						IV.	SLD5-KO					
						IV.	H10-KO					
						VI.						
						VII.						
						VIII.						
						IX.						
						X.						
								Dimenzija vložka	kos	šifra		
						1.	OV - 588 X 100 X 75	1	1946			
						2.	VK - 865 X 50 X 36	2	10099			
						3.	VS - 460 X 50 X 30	2	149355			
4.	VS - 580 X 72 X 20	3	149356									
5.	VL - 590 X 75 X 3	1	5516									
6.												
7.												
8.												
9.												
10.												
11.												
		Dimenzija palete :		2200X600								
		Kartonov na paleti :		,								
		Način zlaganja :		,								
Konstruiral : Jože Matko		Risal : Jože Matko		Pregledal : Marko Lesjak								
		Datum :		29.04.2010								

Priloga E: Montažna skica izdelka

KO-G01

1

2

3

4

A Ø15 X 13 mm 16X	B Ø7 x 34 mm 8x	C Ø7 x 18 mm 8X	D 8X	J 22X	K 35X	
L SPAX 3,5 X 15mm 18X	M 4X	N 4X	O 4X	P M4x18mm Ø5x15mm M4x18mm 4X	R 1X	S M4 x 25 mm 2X

SPAX 3,0X25

Priloga F: Dnevne korespondence med razvojem in arhitektko

Živjo

VISOKA POSTELJA/POGRAD

Pošiljam dve varianti visoke postelje/ pograd. Poskušali smo ujeti pasove Kolorine in nekako »pošimati« funkcionalnost. Posteljo smo povišali in dodali bel pas na konceh. Varovalo je v dveh variantah za katere sva z Jožetom razmišljala, da je lahko kot reklama ali tabla za napise, ali.....Lestve so tudi v dveh variantah in jih uporabimo kot konstrukcijski element za vezavo končnic. Pod posteljo je lahko todi predal, ali pravokotno postavljena postelja 90.

SEJEM

Za sejem rabimo čim prej končen izbor elementov in postavite, da lahko začnemo s pripravo obodov sejma in naročilom steklenega dela.

Lp Marko

Ing. Marko Lesjak
Vodja razvoja



Pozdravljeni. Z Markom sva včeraj telefonsko dorekla precej zadev, tako da pošiljam končni načrt sejemskega prostora. Nedefiniran je edino še **prostor pod visoko posteljo**, glede katerega sva razmišljala, če bi ga organizirali kot neke vrste igralnico... Bi bilo pa najbrž dobro vsaj za slikanje izdelati kompletni pograd vključno s spodnjo posteljo.

Nekaj elementov **predsobe** sem umestila v notranji konferenčni prostor: garderobno steno s stolpičem za dežnike (kot na lanskem sejmu) ter ožjo in širšo omaro za čevlje, v kateri lahko hranite prospekti in ostali material. Prilagam tudi datoteko z elementi predsobe, ki je nastala po zadnjem usklajevanju, mislim da marca letos (elementi so na prvih 3 straneh).

V prejšnji 'predsobi' v zunanjem delu pa so zdaj namesto obešalnikov nove **police**.

Precej časa sem razmišljala, če bi predsobo in ves notranji prostor oblekli v drugo barvo, vendar sem se odločila, da raje z **barvnimi akcenti** ustvarimo neke vrste 'coniranje' na zunanjem razstavnem prostoru, notranjost pa obarvamo v svetlo rumen ton – enega od svetlejših v vzorcu. Medtem ko bi stene zunaj obarvali samo v pasu, in sicer z močnejšo rumeno – barvo iverala. Načrtu zato prilagam še shemo barvanja sten in nakazan sistem akcentnih barv, ki naj bi mu sledili pri izbiri dekoracije.

Pripravi je potrebno še **grafični del (Eva)**: nalepke na steklih, logotipe, slikovno gradivo, potisk v vseh treh barvah. Glede tega se sicer še ne mudi zelo, dimenzijsko naj bi bila stvar dokončna, tako da se lahko začne z izvedbo.

Je pa zdaj bolj prioriteta **priprava elementov za fotografiranje** in **izris končnega nabora elementov (Garant)** za prospekt. Bomo uspeli s tem do prihodnjega tedna?

Oglasite se, če so kake zadrege. Pozdrav vsem,

Eva

* EVA REMŠKAR univ. dipl. inž. arh. | tel 041 874 694 | www.remskar.com

KOLORINA
GARANT: SEJEM POHIŠTVO 10



UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Marko LESJAK

**ANALIZA RAZVOJA POHIŠTVENEGA PROGRAMA
KOLORINA**

DIPLOMSKO DELO
Visokošolski strokovni študij

Ljubljana, 2012