

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Suzana Matoh**

**APLIKACIJA METODE RAZLIKOVANJA  
KRIVULJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA  
PROIZVODA KOT IZHODIŠČE OŽIVITVE  
PROIZVODNJE V GOSPODARSKI DRUŽBI**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana, 2006**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Suzana Matoh**

**Mentor: izr. prof. dr. Ivo Banič**

**APLIKACIJA METODE RAZLIKOVANJA  
KRIVULJE ŽIVLJENJSKEGA CIKLA  
PROIZVODA KOT IZHODIŠČE OŽIVITVE  
PROIZVODNJE V GOSPODARSKI DRUŽBI**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana, 2006**

## ZAHVALA

*Hvala mojima staršema za vso podporo, spodbudo in vero vame. Rada vaju imam!*

*»Super-granny«, hvala ti za vse.*

*Hvala bratu Davidu za tehnično podporo pri oblikovanju naloge.*

*Hvala mojim prijateljem za motivacijske besede, ki so mi v težkih trenutkih dale novih moči za podiranje ovir.*

*Hvala mojemu mentorju,izr. prof. dr. Ivu Baniču, za strokovno vodstvo in zanimive ter koristne »brainstorminge«.*

*Hvala Bernardi Bevc Bukovec, dr. Stanislavu Lukšiču in Slavki Sluga iz podjetja Adria Mobil, d.o.o., za vso pomoč pri nastajanju moje diplomske naloge.*

*Sašo – Ti si moje sonce!*

*In sreča je,  
da je pred mano pot,  
in to,  
da vem,  
da slast je v tem,  
da grem.*

*(J. Menart)*

# KAZALO

<b>SEZNAM SLIK</b> .....	<b>6</b>
<b>SEZNAM TABEL</b> .....	<b>6</b>
<b>UVOD</b> .....	<b>7</b>
<b>1. OPREDELITEV KONCEPTA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA IZDELKA</b> .....	<b>10</b>
1.1. VRSTE CIKLOV.....	12
1.2. STOPNJE V ŽIVLJENJSKEM CIKLU IZDELKA IN TRŽENJSKE STRATEGIJE.....	13
1.2.1. PREDFAZNO OBDOBJE.....	15
1.2.2. STOPNJA UVAJANJA IZDELKA NA TRG.....	16
1.2.3. STOPNJA RASTI.....	19
1.2.4. STOPNJA ZRELOSTI.....	20
1.2.5. STOPNJA UPADANJA.....	23
1.3. UPORABNOST OZ. STRATEŠKI POMEN METODE ŽCI.....	25
1.4. KRITIKE KONCEPTA ŽCI.....	30
<b>2. DIFERENCIACIJA IZDELKOV - TEKMOVALNA STRATEGIJA</b> .....	<b>33</b>
2.1. KAJ JE IZDELEK?.....	35
2.2. MOŽNI NAČINI DIFERENCIRANJA IZDELKOV.....	38
2.3. KAKŠNA JE PREDNOST, KI JO PONUJA DIFERENCIACIJA IZDELKOV?.....	42
<b>3. INOVACIJSKA MOČ PODJETIJ</b> .....	<b>44</b>
3.1. OPREDELITEV POJMA INOVACIJE.....	45
3.2. PRODUKTNE INOVACIJE.....	48
3.2.1. NASTANEK PRODUKTNIH INOVACIJ.....	48
3.2.2. VRSTE PRODUKTNIH INOVACIJ.....	52
<b>4. ŠTUDIJA PRIMERA – ADRIA MOBIL, D.O.O.</b> .....	<b>54</b>
4.1. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA ADRIA MOBIL, D.O.O.....	54
4.2. PODJETJE ADRIA MOBIL, D.O.O., DANES.....	55
4.3. OSNOVNE USMERITVE PODJETJA ADRIA MOBIL, D.O.O.....	57
4.4. OPREDELITEV TRGA POČITNIŠKIH VOZIL.....	60
4.5. STRATEŠKO NAJPOMEMBNEJŠI TRGI ADRIE MOBIL.....	61
<b>5. ANALIZA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA ADRIINIH PRIKOLIC</b> .....	<b>62</b>
5.1. GIBANJE PRODAJE POČITNIŠKIH PRIKOLIC.....	63
5.2. GIBANJE TRŽNEGA DELEŽA.....	66
5.3. GIBANJE POSLOVNE USPEŠNOSTI NA PODLAGI FINANČNIH KAZALCEV.....	68
<b>6. RAZVOJNI CIKLI POČITNIŠKIH PRIKOLIC</b> .....	<b>69</b>
6.1. RAZVOJNA POT ADRIINIH PRIKOLIC.....	71
6.1.1. PRVA GENERACIJA PRIKOLIC (1968 – 1978).....	71
6.1.2. DRUGA GENERACIJA PRIKOLIC (1978-1983).....	73
6.1.3. TRETJA GENERACIJA PRIKOLIC (1983-1988).....	73
6.1.4. ČETRTA GENERACIJA PRIKOLIC (1988-1995).....	75
6.1.5. PETA GENERACIJA PRIKOLIC (1995-1999).....	75
6.1.6. ŠESTA GENERACIJA PRIKOLIC (1999-2000).....	76
6.1.7. SEDMA (2001-2003) IN OSMA (2003-2005) GENERACIJA PRIKOLIC.....	77
6.1.8. DEVETA GENERACIJA PRIKOLIC.....	77
6.2. VZROKI ZA DIFERENCIACIJO POČITNIŠKIH VOZIL.....	78
6.3. NAČINI DIFERENCIACIJE POČITNIŠKIH PRIKOLIC.....	80
<b>ZAKLJUČEK</b> .....	<b>82</b>
<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>85</b>
<b>OSTALI VIRI</b> .....	<b>89</b>
<b>INTERNETNI NASLOVI</b> .....	<b>90</b>

<b>PRILOGE</b> .....	<b>91</b>
PRILOGA A: TIPOLOGIJA POČITNIŠKIH VOZIL .....	91

## SEZNAM SLIK

Slika 1: Življenjski cikel izdelka v zvezi z zadovoljevanjem potreb in tehnologije .....	13
Slika 2: Življenjski cikel izdelka .....	14
Slika 3: Proces difuzije inovacij .....	18
Slika 4: Stopnje izdelka po Levittu .....	37
Slika 5: Skeniranje SET faktorjev vodi v POG .....	49
Slika 6: SWOT ANALIZA .....	59
Slika 7: Proizvodni in prodajni program Adrie Mobil za sezono 2006 .....	60
Slika 8: Graf količinske prodaje prikolic v letih 2002 in 2003 po trgih .....	62
Slika 9: Prikaz prodaje počitniških prikolic ADRIE MOBIL po letih .....	63
Slika 10: Vrednost prodaje počitniških prikolic v mio evrih po letih .....	65
Slika 11: Sprememba tržnega deleža desetih največjih blagovnih znamk v Evropi v obdobju od leta 1996 do 2001 .....	66
Slika 12: Trenutni tržni delež v primerjavi z ostalimi večjimi proizvajalci počitniških vozil .....	67
Slika 13: Prikaz gibanja tržnega deleža Adrie Mobil v Evropi po letih .....	67
Slika 14: Graf gibanja dohodka in dobička v SIT od leta 1994 do 2004 .....	69

## SEZNAM TABEL

Tabela 1: Pomembnost kompetitivnih prednosti v različnih stopnjah ŽCI .....	29
Tabela 2: Količinska rast prodaje prikolic do leta 2010 .....	65
Tabela 3: Podatki iz računovodskih izkazov od leta 1994 dalje .....	68

## UVOD

Poslovno okolje, v katerem delujejo podjetja danes, je zagotovo najbolj tekmovalno doslej. Nenehno se bje bitka s časom, kdo bo prvi, kdo drugi in kdo bo iz igre izpadel. Obsto in napredovanje sta odvisna od pravih strateških odločitev, dobrega poznavanja trga in nenehnega impetusa, ki žene podjetja k odličnosti in hitrim prilagoditvam spremembam v okolju. Pravila igre so vsem jasna: bodi vedno korak pred drugimi.

V tej gonji za dodatnim koščkom tržnega deleža tiči največja nevarnost, tj. podobnost. Proizvajalci težijo k drugačnosti in na tržišče plasirajo vedno novejše, izboljšane različice svojih izdelkov, ki pa jim prinesejo le kratkotrajno prednost, saj se hitro pojavijo imitatorji in trg je tako kmalu preplavljen z izdelkom v tisoč in eni skoraj na las podobni različici. To je ključni paradoks današnjega časa. Za inovacijo vedno kmalu pride še kopija. Kako torej biti čim dlje pred vsemi drugimi? To je ključno vprašanje.

Obstajajo številne metode, ki jih podjetja danes lahko uporabijo za boljšo konkurenčno pozicijo. Življenjski cikel izdelka je ena izmed takšnih metod, ki naj bi podjetjem omogočala ustvariti si boljšo sliko o položaju izdelka/storitve in podala implikacije za nadaljnje poslovne odločitve. Dejstvo je, da je inovacijska dejavnost postala ena pomembnejših, če ne ravno najpomembnejša aktivnost podjetij. Uspešne inovacije prinašajo višje donose, ki posledično vplivajo na višino sredstev, namenjenih razvoju novih izdelkov. In če podjetja poznajo potek življenjskega cikla izdelka, lahko pravočasno začnejo z razvojem novih inovacij oz. če zamudijo, lahko izvajajo **ukrepe razlikovanja**, ki s podaljšanjem življenjskega cikla priskrbijo potrebna sredstva za naslednji razvojni cikel.

Cilj mojega diplomskega dela je raziskati dve hipotezi:

1. da je razvijanje novih, izboljšanih izdelkov edina prava pot, ki omogoča uspešno poslovanje gospodarskih družb,
2. da ukrepi razlikovanja krivulje življenjskega cikla izdelka lahko podaljšajo cikel izdelka in »kupijo« čas, potreben za pričetek inoviranja.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri glavne sklope. V prvem, drugem in tretjem poglavju razvijam teoretski okvir, ki mi je bil v pomoč pri študiji primera; posvečena so ji zadnja poglavja.

Prvo poglavje opredeljuje koncept življenjskega cikla izdelka, ki je po svoje zelo kontroverzen, saj zaradi svoje dolgoletne prisotnosti tako v teoriji kot praksi buri številne polemike o tem, koliko je dejansko sploh še uporaben za uspešno poslovanje podjetij v 21. stoletju. Podrobneje so predstavljene posamezne faze, skozi katere gredo izdelki/storitve v svojih t.i. življenjskih ciklih, poleg pa so opisane še marketinške strategije, ki se lahko uporabljajo v različnih fazah življenjskega cikla izdelka/storitve z namenom, da se doseže različne poslovne cilje. V nadaljevanju je predstavljen strateški pomen oz. uporabnost koncepta v praksi. Poglavje zaključuje pregled nekaterih najbolj odmevnih kritik omenjenega koncepta.

Temelj drugega poglavja je diferenciacija izdelkov, ena izmed možnih metod za tekmovanje s konkurenco, ki lahko podjetjem v primeru, da niso začela s pravočasnim razvojem novih izdelkov, »kupi« dodaten čas potreben za razvoj novega izdelka. To metodo podjetja predvsem uporabljajo takrat, ko so njihovi izdelki v fazi zrelosti. In če upoštevamo dejstvo, da je večina izdelkov, ki se danes nahajajo na trgu, v fazi zrelosti, potem lahko sklepamo, da morajo biti podjetja v diferenciranju svojih izdelkov od ostalih zelo domiselna, če želijo obstati na že tako majavih tleh, ki jih vedno znova pretrese novi sunek turbulentnega, hiper konkurenčnega poslovnega okolja. Poglavje podaja možne načine diferenciacije izdelkov, definicijo pojma izdelek in opis prednosti, ki jih diferenciacija omogoča.

Tretje poglavje je namenjeno opredeljevanju pojma inovacije. Namen tega poglavja je osvetliti razliko med t.i. novimi in izboljšanimi izdelki. Novi izdelki ali »totalne inovacije«, ki lahko povzročijo nastanek povsem novih industrij, so v praksi redke. Bolj pogoste so manjše, drobne inovacije ali spremembe na izdelkih, katerih posledica so spremenjeni izdelki, ki v osnovi sicer ostanejo enaki, a imajo nekatere prednosti, dodatke, so nadgrajeni, kar proizvajalcem ponuja določeno razlikovalno prednost.

Zadnji sklop diplomske naloge je namenjen študiji primera, v kateri s pomočjo teoretskega okvirja, ki sem ga razvila v predhodnih poglavjih, analiziram položaj enega izmed osnovnih in hkrati prvih proizvodnih programov podjetja Adria Mobil, to so počitniške prikolice.

V četrtem poglavju posvečam pozornost predstavitvi podjetja Adria Mobil, d.o.o., iz Novega mesta, ki se že dobrih štirideset let ukvarja z razvojem, proizvodnjo in prodajo počitniških prikolic, katerim so se skozi leta pridružili še segmenti avtodomov, mobilnih stanovanjskih enot ter plovil. Za Adrio sem se odločila zato, ker je eno najuspešnejših in inovativnih slovenskih podjetij. Produkt – prikolice pa se mi je zdel zanimiv za analizo, ker ima za sabo dolgo zgodovino, trg je v fazi zrelosti in ker sem tudi sama pristaš t.i. karavaninga. V tem poglavju podajam zgodovinski opis, poglavitne usmeritve delovanja podjetja in oris trga



počitniških vozil. V petem poglavju razvijam analizo življenjskega cikla prikolic, ki temelji na obravnavanju ključnih parametrov (prodaja, dobiček, dohodek, gibanje tržnega deleža) za določeno obdobje. V zadnjem, šestem poglavju pa prikažem razvojno pot produkta in vzroke, ki vplivajo na diferenciacijo.

## 1. OPREDELITEV KONCEPTA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA IZDELKA

Koncept življenjskega cikla izdelka (krajše ŽCI)<sup>1</sup> je na področju marketinga in planiranja že dolgo dobro poznan tako v teoriji kot praksi. Temelji na domnevi, da imajo domala vsi izdelki na trgu omejeno življenjsko dobo (Sfiligoj, 1999: 104). To pomeni, da izdelek ali storitev prehaja na svoji poti skozi več faz, ki so označene s porastom in padanjem prodaje tega izdelka ali storitve (Završnik, 1990: 7).

V življenju izdelka mora podjetje zato kar nekajkrat spremeniti oz. preoblikovati strategijo trženja, saj je tržna sposobnost izdelka omejena le na nek določen čas. Vzroki za takšno ravnanje so različni: spremembe razmer v gospodarstvu, napadi novih konkurentov z novimi izdelki pa tudi dejstva, da izdelek prehaja skozi nove stopnje interesov in zahtev kupcev. Vsaka stopnja življenjskega cikla izdelka tako zahteva svojo strategijo (Kotler, 1996: 354).

*»Krivulja življenjskega ciklusa izdelkov ponazarja celoten potek med seboj povezanih dogajanj v zvezi z nekim izdelkom in oriše celotno zgodovino tržne sposobnosti izdelka« (Banič, 2003: 73 ).*

*»Koncept življenjskega cikla izdelka upodablja oz. opisuje prodajo razreda izdelka, oblike izdelka ali blagovne znamke skozi »življenje« izdelka – od njegove uveljavitve na trgu do upada« (Kotler in Armstrong, 1996: 355).*

*»Analiza starostne strukture izdelkov oz. proizvodnega programa ima pomembno vlogo pri ugotavljanju ekonomske učinkovitosti izdelkov na trgu, še posebno zato, ker so mnogi ekonomski učinki v tesni zvezi s položajem izdelka na krivulji življenjskega cikla, zato postaja analitični model ŽCI v marketingu eden izmed temeljnih instrumentov za kontrolo prilagajanja proizvodnega in prodajnega programa podjetja na trgu« (Završnik, 1990: 8).*

---

<sup>1</sup> Opisno je model poznan že zelo dolgo. Natančen datum pojavljanja je težko določiti. Buzell pripisuje uvedbi in razvoju S-krivulje kot osnovi modela ŽCI – sociologu Gabrielu Tordu (1900). Uporabil jo je za dokaz inovacijskih difuzijskih procesov. Biološke študije temeljijo na S-obliki krivulje kot najboljši predstavitvi procesov življenja (Završnik, 1990: 9). Li, H-H.JK. in Tan, K.H. (2004: 3) v svojem delu navajata, da teorija o življenjskem ciklu izhaja iz biologije, ko je v 20-ih letih 20. stoletja Lotka odkril v obliki črke S oblikovane procese rasti. Kasneje so bili difuzijski procesi preneseni na tehnološke fenomene in družbene vede. V poznih 50-ih letih 20. stoletja pa se je teorija življenjskega cikla začela uporabljati pri tržnih raziskavah, razvoju novih izdelkov, tehnologiji in organizaciji. Danes predstavlja teorija ŽC na področju trženja zelo dobro sprejeto orodje za menedžerje, ki jim omogoča lažje upravljanje glede določanja cenovnih strategij, uvajanja novih izdelkov na trg itn.

Podjetja lahko poskušajo z različnimi metodami podaljšati življenjski cikel izdelka in njegovo donosnost kljub zavedanju, da izdelek ne bo trajal večno. In ravno zaradi tega zavedanja in dejstva, da se trg za določen izdelek sčasoma lahko zelo spremeni, je za podjetja ključnega pomena njihova inovacijska sposobnost, da lahko pravočasno prepoznajo tok sprememb in se nanje uspešno odzovejo. Banič (2003: 73) v svoji knjigi opozarja, kako pomembno je spoznanje, da je trg oz. kupec tisti, ki mora ponujeni izdelek ali storitev sprejeti kot rešitev nekega njegovega problema in ne kot izraz sposobnosti podjetja, da neki izdelek izdelava ali ponudi neko storitev. Zato je za podjetja zelo pomembno, da so sposobna prepoznati probleme na trgu oz. da lahko predvidijo, do kakšnih problemov bi v prihodnosti lahko prišlo. Zaradi tega bi morala industrija investirati v podporo inovacijam izdelkov, saj je le z inovacijami mogoče slediti optimalni razvojni poti podjetja. Ker pa je inoviranje povezano z visokimi tveganji, je za tovrstne odločitve pomembno narediti racionalno analizo, ki poda objektivno oceno o obsegu uporabnosti izdelka in sprejemljivosti izdelka za trg. In takšno oceno je možno dobiti z analizo krivulje življenjskega cikla izdelka.

Življenjski cikel služi dvema namenoma: določi, kje oz. na kateri točki v svojem življenju se izdelek nahaja (ali mora podjetje že inovirati, tj. pričeti z »neracionalno<sup>2</sup>« uporabo sredstev, denarja) in katere so metode za »nakup« časa, potrebnega za inovacijo (diferenciacija).

Podjetja se danes nahajajo v zelo nezavidljivem položaju, saj jih dinamično okolje z nenehnimi, hitrimi, pogostimi in zelo težko predvidljivimi spremembami v gospodarstvu, tehnologiji, pri konkurenci, dobaviteljih in kupcih silijo v nenehno modificiranje in inoviranje izdelkov. To so razlogi, da se na trgu pojavljajo spremenjeni, dopolnjeni, izboljšani in čisto novi izdelki, stari pa se s trga umikajo. Življenjski cikli izdelkov so vse krajši, zato je poznavanje razmer in stanja izdelka na trgu izrednega pomena, saj podjetja le tako lahko pravočasno pričnejo s procesom inoviranja in se tako izognejo zaostanku za konkurenco.

---

<sup>2</sup> Torej, če gospodarska družba, ki je po osnovni definiciji racionalen subjekt, ne vlaga sredstev v tvegan proces inoviranja, potem obstaja nevarnost, da taka družba zastane in potem zaostane, kar vodi najprej v nižanje prodaje (denarni tok), zatem pa v propad družbe (prim. tekstilna, čevlarska in lesna industrija).

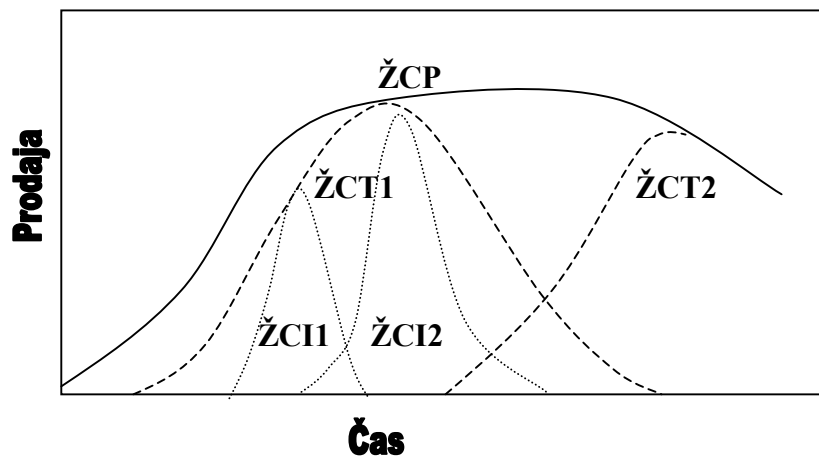
## 1.1. VRSTE CIKLOV

Pri konceptu življenjskega cikla izdelka je bistven njegov dinamični pogled na svet. Vpeljava časovnega vidika podjetjem omogoča prepoznavanje določenih vzorcev, ki se pojavljajo, in primerjalne analize med rezultati tržne sposobnosti izdelka ali skupine izdelkov ter dobičkom (Li, H-H.JK. in Tan, K.H., 2004:3). Avtorji (Kotler, P. (1996: 354), Likar, B. (2001: 94) opozarjajo, da moramo biti pri uporabi koncepta življenjskega cikla izdelka previdni, da nas njegovo napačno razumevanje ne zavede, saj se srečujemo z več vrstami ciklov, od katerih pa se največ govori ravno o življenjskem ciklu izdelka (ŽCI). Preden nadaljujemo s predstavitvijo različnih oblik krivulj in posameznih faz življenjskega cikla izdelka, si pogledjmo razvojno zamisel cikla. Razmišljanje o trženju, kot pravi Kotler (1996: 354), se naj ne bi pričelo z izdelkom ali celo z razredom izdelka, temveč s potrebo. Izdelek je le ena od številnih rešitev za zadovoljevanje potrebe. Potreba (potreba po toplotno obdelani hrani, potreba po računanju, potreba po potovanju, potreba po zabavi, potreba po komuniciranju...) je torej predpogoj za vse možne cikle. S tem se sproži življenjski cikel potrebe (ŽCP, glej sliko 1). Potrebo zadovolji neka vrsta tehnologije. Potrebo po toplotno obdelani hrani je človek najprej zadovoljil s pomočjo naravnega ognja, kasneje so se pojavile tehnologije, ki so uporabljale trda goriva (ŽCT1), elektriko (ŽCT2), plin, mikrovalove. Vsaka nova tehnologija običajno zadosti potrebo na takrat najbolj dovršen način in ima svoj življenjski cikel.

Življenjski cikel tehnologije ima tako kot življenjski cikel potrebe več faz: fazo nastajanja, fazo pospešene rasti, fazo pojemajoče rasti, fazo zrelosti in fazo upadanja. Prej omenjene tehnologije so predstavljale osnovo za razvoj konkretnih izdelkov, ki so jih tržišču predstavila posamezna podjetja in jih z razvojem ponudila kot različne proizvode (različni tipi, oblike izdelkov I1, I2...). Vsak proizvajalec je izdelek posodabljal in ga predstavil pod različnimi blagovnimi znamkami. V povezavi z ŽCI govorimo še o ŽC prodaje, blagovne znamke, dobička itd. (Likar, 2001: 95). Ansoff, kot ga navaja Kotler (1996: 355), imenuje tehnologijo v zvezi z zadovoljevanjem neke potrebe »strateško poslovno področje«, torej zelo jasen segment okolja, v katerem podjetje že deluje ali pa bo morda želelo delovati v prihodnosti. Kotler tako ugotavlja, da je za sodobna podjetja skrbna izbira strateško poslovnega področja ključnega pomena za uspešno poslovanje, saj se morajo zaradi številnih sprememb tehnologij, v katere ne morejo vlagati vseh svojih sredstev, odločiti le za tista, ki bodo po njihovem mnenju prevladala. Tukaj lahko podjetja izberejo dve poti; lahko se odločijo in vlagajo v eno

samo ali več tehnologij, dejstvo pa je, da podjetje, ki stavi na eno tehnologijo, lahko prevzame vodilno vlogo na trgu.

Slika 1: Življenjski cikel izdelka v zvezi z zadovoljevanjem potreb in tehnologije<sup>3</sup>



Vir: Likar, 2001: 97

## 1.2. STOPNJE V ŽIVLJENJSKEM CIKLU IZDELKA IN TRŽENJSKE STRATEGIJE

Vsak izdelek, ki se ga pod določenimi pogoji uvede na trg, ima svojo rast, doseže zrelost in se začne starati, kar pomeni, da je dosegel fazo zasičenosti, ki ji sledi umik s trga. Klasičen model življenjskega cikla izdelka je, odvisno od avtorja, opredeljen z različnim številom faz (od dveh do devet). Najbolj pogosto pa se pojavljata opredelitvi s štirimi ali petimi fazami:

- uvajanje izdelka na trg,
- rast prodaje izdelka,
- zrelost (zasičenje) trga z izdelkom,
- upadanje prodaje in odmiranje (iztek) izdelka.

Vsaka od omenjenih faz zahteva različne strategije, kar zadeva promocijo, določanje cen, distribucijo in konkurenco z namenom, da se maksimizirata vrednost in dobičkonosnost izdelka. Osnovne komponente modela so: spremembe prodaje, identifikacija posameznih faz oz. stopenj v modelu in zaporednost nakupnega obnašanja (Grantham, 1997: 4).

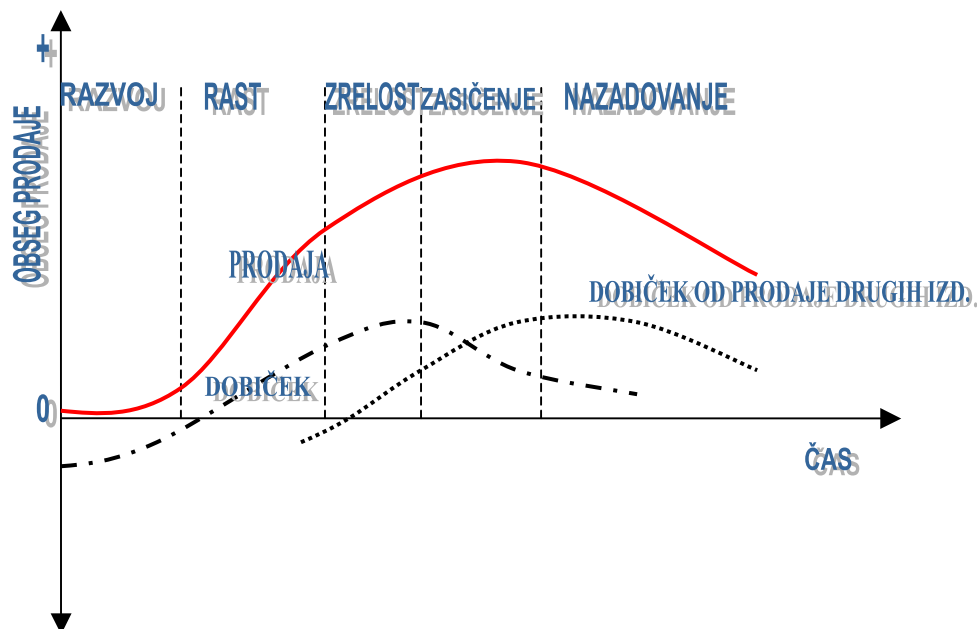
Za Kotlerja (2003: 328) trditev, da ima izdelek svoj življenjski cikel, pomeni predvsem štiri stvari:

<sup>3</sup> ŽCP-življenjski cikel potrebe, ŽCI1, ŽCI2-življenjski cikel izdelka in ŽCT1, ŽCT2-življenjski cikel tehnologije.

- da ima izdelek omejeno življenjsko dobo,
- da prodaja izdelka prehaja skozi različne stopnje, od katerih vsaka predstavlja drugačne izzive, priložnosti in probleme za prodajalca,
- dobički rastejo in padajo v različnih obdobjih ŽCI,
- za izdelke so na vsaki stopnji cikla potrebne drugačne marketinške, proizvodne, prodajne in kadrovske strategije.

Na sliki 2 je prikazan ŽCI od uvajanja izdelka na trg pa do nazadovanja oz. odmiranja. Krivulja dobička, ki je prikazana na sliki, je pomembna za rentabilnost izdelka in s tem tudi za izbiro ustreznih strategij marketinga. Na sliki se vidi njegova najbolj pogosta zvončasta oblika (oblika sploščene črke S). Bruno Završnik (1990:13) ugotavlja, da je faza zasičenosti (saturizacije) izredno pomembna za vsako organizacijo. Med drugim navaja Fosterja, ki pravi, da je za vodje produktnih skupin zelo pomembno, da ugotovijo, kdaj pride izdelek v fazo zrelosti. To je točka pred fazo zasičenosti in pravi trenutek za modifikacijo izdelka, ki ga narekujejo spremembe v obnašanju potrošnikov, tehnologiji in drugih tržnih dejavnikih. Ko izdelek doseže točko nazadovanja, je že prepozno za pravočasno ukrepanje in izgubi obstoječo tržno pozicijo.

Slika 2: Življenjski cikel izdelka



Vir: Završnik, 1991, str. 13

Zakaj je pomembno, da se podjetja zavedajo, v kateri fazi življenjskega cikla se nahaja njihov izdelek?

1. zato, ker to omogoča indikacijo najprimernejših tekmovalnih in marketinških strategij,
2. je to pomembna determinanta dobičkonosnosti,
3. pomaga osvetliti potrebe po novih izdelkih/storitvah, če podjetje želi rasti oz. ne zaostati za tekmeci (Thompson, 1999: 263).

### 1.2.1. PREDFAZNO OBDOBJE

Nada Pertot (1987: 146) v svojem prispevku navaja tri predfaze, skozi katere gre vsak izdelek v svojem življenjskem ciklu:

- idejna zasnova proizvoda in izbor,
- razvijanje proizvoda,
- priprava proizvodnje (oz. prodaje) za proizvod.

To pomeni, da v **predfaznem obdobju** izdelek še ni na trgu in da je to obdobje intenzivnosti razvojno-raziskovalnih in marketinški raziskav trga. Na osnovi podatkov teh raziskav se določijo lastnosti izdelka (funkcionalne lastnosti, oblika, cena, življenjska doba itd.), preveri proizvodna tehnologija, ocenijo potrebna finančna sredstva, potrebne strukture znanja, organizacijska struktura podjetja itd. V tem času se oceni dejanske in skrite možnosti na že obstoječem ali pa na novih trgih in ugotovi, če obstaja dolgoročna uporabna vrednost in ali je dolgoročno zagotovljen ustrezen dobiček pri prodaji izdelka na izbranih trgih. Kljub temu da izdelka še ni na trgu, že povzroča stroške, ki so prav zaradi dejavnosti, ki so za te faze potrebne (raziskave), občutno visoki. Smotno je, da se potencialni proizvod, zlasti v tretji predfazi, že najavi trgu, kar povzroča poleg stroškov idejne zasnove, razvijanja in priprave za proizvodnjo še stroške tržnega komuniciranja. Vsi omenjeni stroški vplivajo na celotno višino dohodka, ki ga bo ta proizvod prinesel v celotnem trajanju svoje življenjske dobe.

V prvem obdobju se izdelek razvije, tehnološko dokončno opredeli, izdelava ničelna, poskusna serija, izvede selektivna poskusna raba pri izbranih uporabnikih, določi prodajna cena, opravijo potrebni popravki, določijo proizvodni postopki in prodajne poti (Banič, 2003: 75).

Pri planiranju novih izdelkov moramo vsekakor upoštevati življenjski cikel obstoječih izdelkov, saj starejši in tržno manj zanimivi ne prispevajo k razvoju podjetja več toliko kot

novi. Zato je razvijanje novih izdelkov in iskanje novih trgov ena izmed ključnih aktivnosti strateškega planiranja trženja (Završnik, 1991: 141).

### 1.2.2. STOPNJA UVAJANJA IZDELKA NA TRG

Doba **uvajanja izdelka** na trg je zelo kritična, saj bo, če so bila predvidevanja pravilna, povpraševanje po izdelku naglo raslo. Sprva na začetku obseg prodaje le počasi raste, ker proizvod še ni poznan, visoka cena pa privlači le majhno število kupcev, ki so iz enega izmed več razlogov pripravljene kupiti nepreverjen izdelek; morda zadošča določeni potrebi, ljudje imajo radi kaj drugačnega kot sosedi ali pa so inovatorji, ki radi poskusijo kaj novega. Visoka cena odraža stroške razvijanja, lansiranja na tržišče in neizkušenost pri proizvodnji, pa tudi majhno povpraševanje in zato manjši obseg proizvodnje, ki takšen največkrat tudi ostane, dokler output ne doseže načrtovane kapacitete obrata. Čeprav je to običajno, pa so tudi izjeme, pri katerih minimalna velikost obrata za gospodarno delovanje (npr. v predelovalni industriji) ustvari potrebo po hitrem povečanju obsega; s tem se izgubi priložnost za postavitev visoke začetne cene in zato lahko pride do finančnega uravnoteženja šele z zamudo (Twiss, 1991: 38). Uspeh novega izdelka na trgu je tako odvisen predvsem od potrošnikov in njihovega pozitivnega reagiranja. Bruno Završnik (1990: 13-14) piše, da se mora izdelek vklopiti v sistem potrošnje potrošnikov in da je za podjetje, ki uvaja nov izdelek na trg, pomembno, da preuči proces sprejemanja novega izdelka pri potrošnikih. Proces sprejemanja izdelka<sup>4</sup> pri potrošnikih se lahko razdeli v šest faz:

1. *Znanje*: kupec ve, da izdelek obstaja; na tej stopnji igrata ključno vlogo informativno oglaševanje in komunikacija od ust do ust (*word-of-mouth communication*).
2. *Razumevanje*: osnovano je na znanju in predstavlja kupčevo pojmovane izdelka (kaj izdelek predstavlja in katere so njegove funkcije).
3. *Odnos*: predstavlja posameznikovo sposobnost, da lahko oceni nek objekt v njegovem okolju v pozitivnem ali negativnem smislu. Glavni viri vpliva na tej stopnji so konceptno oglaševanje, distributerji in predpisi.

---

<sup>4</sup> V teoriji obstaja več modelov procesa adopcije. Omenimo še Lavidge in Steinerjev model *Hierarhije učinkov* iz leta 1961 in Robertsonov *Proces adopcije* iz leta 1971. V obeh primerih si proces sledi skozi več faz, ki so vezane na kognitivno, afektivno in vedenjsko stopnjo spremembe pri potrošnikih. V prvem modelu si na kognitivni stopnji sledita zavedanje in znanje, na afektivni stopnji pride do naklonjenosti in preferiranja ter na zadnji, vedenjski stopnji do prepričanja, nakupa in lojalnosti ali pozabe. Pri Robertsonu pa se na prvi stopnji pojavita znanje in razumevanje, nato sledita odnos in prepričanje ter nazadnje poizkus in adopcija (Lambin, 2000: 496).



4. *Prepričanje*: kupec oblikuje pozitiven odnos do izdelka, je prepričan o njegovi superiornosti in tej fazi sledi nakup samega izdelka.
5. *Poizkus*: posameznik uporablja izdelek, a v omejenih količinah; stimulira ga promocija ali vzorci oz. testerji.
6. *Adopcija*: posameznik sprejme izdelek in nadaljuje s ponovnimi nakupi oz. uporabo. Proces adopcije je tako končan in sedaj je od kvalitete, ki jo izdelek nosi v sebi, odvisno, kakšna bo stopnja zadovoljstva (Lambin, 2000: 496).

Procesu adopcije<sup>5</sup> izdelka nato sledi proces difuzije<sup>6</sup>, tj. širjenje nove ideje izdelka in njeno sprejemanje s strani potrošnika. Čas, ki je potreben za sprejemanje in prvo uporabo izdelka s strani potrošnika, je odvisen od številnih faktorjev: vrste izdelka, komuniciranja o izdelku med potrošniki, obnašanja potrošnikov, družbeno ekonomskih, demografskih in socialnih faktorjev, strukture potrošnikov itd. (Završnik, 1990: 14). Trajanje procesa difuzije je odvisno od številnih dejavnikov: relativne prednosti pred ostalimi obstoječimi alternativnimi izdelki, kompleksnosti, kompatibilnosti novega izdelka z obstoječimi praksami potrošnikov, zmožnosti komuniciranja o izdelku, možnosti poizkusa izdelka itn. Rogers definira proces definicije kot »način, kako se nove ideje, izdelki ali prakse širijo skozi kulturo« oz. z marketinškega vidika skozi ciljne trge (Lambin, 2000: 498). Glede na model obstaja pet skupin kupcev, ki si sledijo skozi čas. Vsaka od teh skupin je določena z odstotkom glede na celotno populacijo potrošnikov (npr. skupini zgodnja in pozna večina predstavljata 68% te populacije), glede na demografske, psihografske in medijske karakteristike. Neka raziskava je opisala *zgodnje kupce* kot: mlajše, z višjim socialnim statusom, z dokaj dobrim finančnim položajem, koristno uporabljajo informacijske vire, so bolj neosebne in kozmopolitanske narave in v tesnem stiku z virom novih idej (Sandhusen, 2000: 332). Za skupino *inovatorjev* naj bi bile tipične sledeče lastnosti: so prvi kupci inovacij, samostojni, pustolovskega duha in pripravljeni poizkusiti nekaj novega, navkljub tveganju. Predstavljajo zelo majhen del trga (2,5%). *Zgodnja večina* predstavlja večjo skupino kupcev, ki sprejmejo novo idejo, preden jo sprejme večina ljudi, ampak preden se odločijo za nakup, želijo biti informirani. *Pozna večina* predstavlja skeptične kupce, ki kupijo nov izdelek šele nato, ko ga je že večina poizkusila.

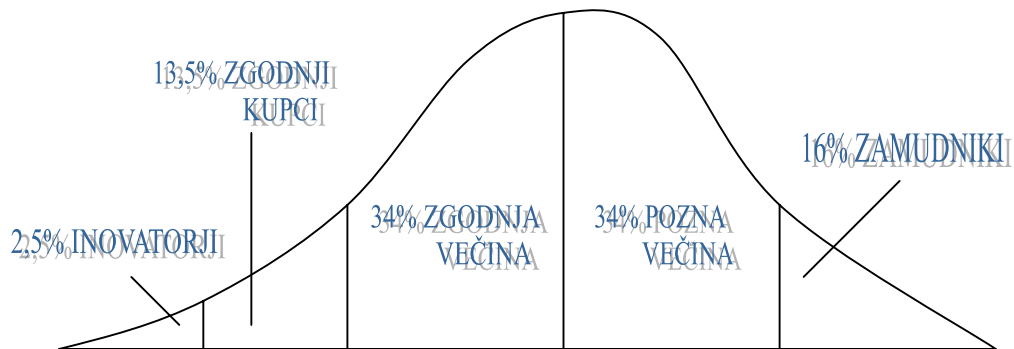
---

<sup>5</sup> Izraz adopcija (ang. *adoption*) se nanaša na predpostavljen mentalni proces, skozi katerega gre posameznik, medtem ko se odloča za sprejetje izdelka (O' Shaughnessy, 1995: 319).

<sup>6</sup> Proces difuzije in adopcije sta konceptualno podobna modelu ŽCI, v smislu sledenja prodaje novih izdelkov skozi čas. Za razliko od modela ŽCI pa se omenjena modela osredotočata na ljudi, ki kupujejo izdelke, in ne na izdelke same. Na ta način sta modela v pomoč planerjem, da pridobijo profile nakupnega vedenja različnih razredov potrošnikov – od posameznikov do velikih skupin – in da lažje oblikujejo marketinške strategije, ki temeljijo na teh pridobljenih profilih (Sandhusen, 2000: 332).

*Zamudniki* pa so tista skupina, ki je zavezana tradiciji in je sumničava do novosti ter se upira spremembam.

Slika 3: Proces difuzije inovacij



Vir: Lambin, 2000: 497

Delež stroškov tržnega komuniciranja v vrednosti prodaje je na tej stopnji največji zaradi potrebe po močni promociji, saj je glavni cilj podjetij na tej stopnji obvestiti možne kupce o novem in neznanem izdelku, poskusne uvedbe izdelka in zagotovitve distribucije v maloprodajni mreži (Kotler, 1996: 358).

Konkurenca je v tej fazi življenjskega cikla majhna, kar je odvisno od novitete izdelka in števila substitutov. Je pa res, da konkurenca poskuša neugodno vplivati na uvajanje izdelka na trg tako, da znižuje cene svojih izdelkov, ponuja boljše pogoje trgovskim organizacijam, začne z oponašanjem izdelkov itn. Največkrat pa konkurenca čaka na rezultate o sprejemu izdelka na trgu, saj so v tej fazi prisotni le osnovni modeli izdelka. Če se izkaže, da so potrošniki izdelek dobro sprejeli, pa lahko konkurenca začne s ponudbo modifikacij izdelka (Završnik, 1990: 16).

Za konec si pogledjmo še možne trženjske strategije za opisano stopnjo, ki jih predlaga Philip Kotler (1996: 358-359, 2003: 330-332). Na osnovi cene in tržnega komuniciranja imamo tako na voljo štiri strategije:

1. *Strategija hitrega posnemanja smetane* – v tem primeru gre za uvajanje novega izdelka z visoko ceno (namen je ustvariti najvišji možni dobiček na enoto) in močnim tržnim komuniciranjem, ki pospeši prodiranje izdelka na trg (želja je prepričati potencialne potrošnike o odlikah izdelka, navkljub visoki ceni). Strategija je smiselna v primeru, ko se velik del trga ne zaveda izdelka; tisti, ki se izdelka zavedajo in ga za

to ceno lahko kupijo; podjetje se sooča z možno konkurenco in hoče ustvariti preference za svoje blagovne znamke.

2. *Strategija počasnega posnemanja smetane* – tukaj gre za uvajanje izdelka z visoko ceno in šibkim tržnim komuniciranjem. Ta strategija je primerna, kadar je velikost trga omejena, se večji del trga zaveda obstoja izdelka, so kupci pripravljene plačati visoko ceno in ko možna konkurenca ne predstavlja velike nevarnosti.
3. *Strategija hitrega prodiranja* – gre za uvajanje izdelka z nizko ceno in velikimi izdatki za tržno komuniciranje. Ta strategija omogoča najhitrejši prodor na trg in največji tržni delež. Uporabna je takrat, ko gre za velik trg in se le-ta ne zaveda izdelka, ko je večina kupcev cenovno občutljiva, ko je možnost konkurence zelo velika in kadar proizvodni stroški na enoto padejo z obsegom proizvodnje in povečanimi proizvodnimi izkušnjami.
4. *Strategija počasnega prodiranja* – tu se uvaja nov izdelek z nizko ceno in z nizko mero tržnega komuniciranja. Strategija je uporabna za velike trge, kadar je zavedanje trga o izdelku zelo visoko, izdelek je cenovno občutljiv in obstaja možnost konkurence.

### 1.2.3. STOPNJA RASTI

V **dobi rasti** prodaja proizvoda naglo raste. Kupci že poznajo proizvod in ga tudi kupujejo. Povpraševanje je v tem obdobju še vedno večje od ponudbe. Stroški promocije se zmanjšujejo. Rast trga privablja konkurenco in druga podjetja proizvajajo podobne proizvode. To povzroča postopno zniževanje cene (kar je privlačno za kupce in povečuje prodajo), ki se tako vse bolj prilagaja zmanjšanim stroškom proizvodnje kot posledici učinka krivulje učenja. Dobiček se krči, čeprav zagotavlja vedno večji obseg prodaje nadaljnjo rast skupnega dobička, vendar ne več tako hitro (Twiss, 1991: 38). Podjetje širi svojo prodajno mrežo in tako pokriva vedno večji segment skupnega trga blaga. Na trgu se začno pojavljati novi konkurenti, ki so čakali na ugodno sprejetje novega izdelka. Na trgu začno lansirati nove lastnosti izdelka, kar sproži nadaljnjo širitev trga. Kljub temu pa proizvajalci podobnih izdelkov načeloma zanemarjajo pomen razvoja in raziskav, uvajanja novih tehnologij in marketinga, saj so njihovi izdelki po večini slabše kvalitete, nesorazmernih cen, s slabšim oblikovanjem in slabšo tržno pozicijo. Tako gre torej uspešna prodaja novega izdelka na trgu v večini primerov na škodo podobnih izdelkov konkurence (Završnik, 1990: 16).

Rast se sčasoma upočasni, saj je na trgu vse manj tistih, ki so prvič kupili izdelek. To pogosto pomeni, da mora podjetje uporabiti nove strategije, če želi obdržati hitro rast čim dlje. Strategije lahko vključujejo:

- nenehno iskanje novih poti za izboljšanje kvalitete izdelka,
- dodajanje novih značilnosti izdelku ali storitvi,
- izboljšave stila izdelka,
- predstavitev novih modelov,
- osvojitve novih tržnih segmentov,
- z oglaševanjem se je zgradilo zavedanje o izdelku, sedaj je pomembno, da se ljudi prepriča v nakup,
- znižati cene, da se privabi cenovno občutljive kupce (Proctor, 2000: 25).

Podjetje, ki sledi takšnim strategijam za razširjanje trga, bo okrepilo svoj konkurenčni položaj, hkrati pa to pomeni tudi višje stroške. Če vlaga sredstva v izboljšanje izdelka, tržno komuniciranje in distribucijo, lahko osvoji dominantni položaj na trgu, s tem pa se odpove maksimalnemu sedanjemu dobičku, v upanju, da bo ustvarilo večji dobiček na naslednji stopnji (Kotler, 1996: 364).

#### 1.2.4. STOPNJA ZRELOSTI

V **dobi zrelosti**<sup>7</sup> prodaja sicer še raste, vendar je dotok novih kupcev vse manjši, ker jih je mnogo proizvod že kupilo. Prodor med nove kupce je malo verjeten, zato letna stopnja prodaje stagnira ali pa je celo ničelna. Izdelek potrebuje občutno podporo pri prodaji (Banič, 2003: 75). Sprva so prodajne cene, stroški proizvodnje in prodaje stabilni, znova pa se povečajo stroški promocije, ki jo je treba povečati zlasti zaradi delovanja konkurence in pritegnitve še ostalih kupcev. S tem pa se dobiček in dohodek zmanjšujeta. Prodaja v fazi zasičenja stagnira, saj so kupci s proizvodom že preskrbljeni in izdelek kupujejo le takrat, kadar morajo nadomestiti prejšnjega enakega, ki je že odslužil (Pertot, 1987: 147). Ponudba je v tem obdobju večja od povpraševanja, pojavljajo se številni posnemovalci, ki ponujajo podoben ali enak izdelek za nižjo ceno in niso obremenjeni s stroški razvoja in uvajanja nove proizvodnje. Zaradi tega je potrebno v tem obdobju zniževati prodajno ceno (npr. podaljša se

---

<sup>7</sup> Philip Kotler stopnjo zrelosti deli na tri faze: 1. faza zrelosti s še rastočo prodajo, 2. faza stabilne zrelosti in 3. faza zrelosti z upadanjem prodaje (glej Kotler, 1996: 364).

garancijski rok izdelka), ojačati pospeševalne ukrepe (oglaševanje v medijih, sodelovanje na sejnih itd.), ponuditi še boljšo po-prodajno podporo itn., kar je, kot v svoji raziskavi ugotavljata Susan Hart in Nikolaos Tzokas, v skladu s prevladujočo normativno teorijo oz. klasičnim pojmovanjem ŽCI, ki prevladuje v večini marketinške literature.

Hartova in Tzokas (2000: 400-401) sta v raziskavi prišla do ugotovitve, da so vložki za pospeševalne ukrepe še pridobili na svoji pomembnosti tako kot tudi ohranitev visokih cen. Za slednje odkritje se sprva zdi, da povsem nasprotuje načelu normativne teorije, ki pravi, da so cene izdelkov na zrelih trgih običajno nižje kot v začetnih fazah življenjskega cikla in proizvajalci te nižje cene podajo na trg zato, da zavarujejo oz. podprejo svojo tekmovalno pozicijo. Nadalje avtorja ugotavljata, da so njune ugotovitve odraz sprememb v poslovnem okolju podjetij in marketinški praksi, ki so se začele pojavljati že ob prvih Levittovih (1965) razlagah, kako in zakaj se lahko uporablja metoda življenjskega cikla. Ena takih sprememb je visoka razdrobljenost zrelih trgov, kar ima za posledico segmentacijo, ki temelji na visoko diferenciranih izdelkih in je postala vse bolj priljubljen način za konkurenčno tekmovanje<sup>8</sup>.

Na zrelih trgih je uvajanje novega izdelka določeno z investicijami v trženje tega izdelka. Ena izmed že uveljavljenih prednosti uvajanja novega izdelka na zrelo tržišče so nižji stroški za »izobraževanje« kupcev, le-to pa ni edina vloga promocije, sem sodijo še vzpodbujanje k poizkusnim nakupom, motiviranje kupcev, da zamenjajo trenutnega dobavitelja in okrepitev razlikovalnih prednosti novega izdelka v primerjavi z ostalimi že obstoječimi izdelki na trgu.

Poudarek je na raziskavah in razvoju izdelkov, z namenom, da se uvedejo izboljšave in zaščitniški izdelki za boj proti konkurenci. Uveljavljeni tekmeci še naprej dobro delujejo na trgu, medtem ko lahko šibkejši na tej stopnji zapustijo trg. Močnejši tekmeci, ki naj tej stopnji služijo denar, le-tega lahko namenijo za razvoj novih izdelkov oz. tistim izdelkom, ki so na začetku svojega življenjskega cikla (Proctor, 2000: 25).

*»Večina izdelkov se nahaja na stopnji zrelosti življenjskega ciklusa, zato je trženjska dejavnost v glavnem posvečena zrelemu izdelku« (Kotler, 2003: 333).*

Sprememba izdelka je ena izmed možnih strategij, ki pride v poštev za fazo zrelosti in omogoči podaljšanje življenjskega cikla izdelka. V primeru, ko je podjetje zaspalo in ni

---

<sup>8</sup> Če je temu tako, potem se visoka cena izdelka lahko ohrani, kar sta med drugim predlagala tudi največja nasprotnika metode ŽCI; Dhalla in Yuseph. Poudarila sta, da bi morali imeti izdelki v fazi zrelosti takšno ceno, ki bi jo obseg prodaje lahko še prenesel in v takem primeru je uvajanje novega izdelka po višji ceni verjetno bolj privlačno, še posebej takrat, ko je novi izdelek oblikovan z namenom prikazati visoko komparativno prednost (Hunt in Tzokas, 2000: 400).

pravočasno pričelo z razvojem novega izdelka ali pa je proces razvoja zašel v težave, je to lahko idealna opcija za nakup časa, potrebnega za inoviranje. Ivo Banič (2003: 77-80) navaja tri skupine možnih ukrepov produktne diferenciacije:

1. *razločevanje po stvarni ali namišljeni kakovosti*. Za razločevanje izdelka od konkurence lahko tu uporabimo nov material ali načine obdelave, prilagodimo obliko, uporabimo nove barve, embalažo itn. Tipičen primer tovrstne diferenciacije najdemo v avtomobilski industriji, kjer takšen ukrep uporabljajo že kar sistematično in je sestavni del taktike trženja izdelkov. Bistvo takega načina je dodajanje novih lastnosti nespremenjenemu osnovnemu modelu avtomobila (nove barve, nova notranjost, športni paket...). Kotler (1996: 368) ugotavlja, da ima tovrstna strategija izboljšanja značilnosti lahko številne prednosti; nove značilnosti ustvarjajo podobo o podjetju, ki je nagnjeno k novostim in tako pridobi zvestobo določenih segmentov, ki te značilnosti cenijo. Značilnosti podjetju prinesejo brezplačno publiciteto in navdušenje pri prodajni službi in distributerjih. Ključna slabost te strategije pa je možnost lahkega in hitrega posnemanja konkurence.
2. *časovno razločevanje* (izdelek se premika iz višjega v nižji cenovni razred). Zgled za to najdemo v tekstilni konfekciji (modeli so sprva prikazani na revijah visoke mode in v vrtoglavo visokem cenovnem razredu, čez čas pa te izdelke, dejansko cenejše replike, prodajajo v blagovnicah in izbranih trgovinah s poudarjeno blagovno znamko – Armani, D&G itd., a še vedno po višji ceni).
3. *razločevanje z zastaranjem*. V tem primeru so poznani štirje osnovni načini:
  - funkcionalno zastaranje,
  - psihološko zastaranje,
  - kakovostno zastaranje,
  - regionalni premik trga.

V prvem primeru gre za *razločevanje s funkcionalnim zastaranjem*, kar pomeni, da proizvajalec ponudi trgu izdelek, ki mu je dodal neko novo dejansko dodano funkcijo (lahko tudi manj pomembno). Za primer lahko vzamemo mobilno telefonijo, saj mobilniki že dolgo ne služijo zgolj pogovorom, ker so postali prave multifunkcionalne naprave, ki nam lajšajo vsakdanje življenje, poleg SMS-ov lahko danes pošiljamo tudi MMS-e, telefon ima vgrajen fotoaparatus in kamero z že zelo dobro ločljivostjo do 2 megapixlov in več, Bluetooth vmesnik omogoča hitri prenos podatkov itd. Cilj takšnega razločevanja je obdržati raven cene in

kakovosti ob dodajanju dodatne uporabne funkcije izdelku. Pri *razločevanju s psihološkim zastaranjem* pa proizvajalec vpliva na potrošnika tako, da ta zavrže še uporaben izdelek zaradi svoje subjektivne presoje, da izdelek, ki ga ima v lasti, ni več ustrezen. Najbolj viden primer tovrstnega zastaranja najdemo v modi, saj lahko povsem uporabna oblačila zavržemo, ker niso več v skladu s trenutnimi modnimi trendi. V primeru *razločevanja s kakovostnim zastaranjem* gre za uporabo bistveno cenejšega materiala, kar zniža merilo kakovosti. Primer za to so ure Swatch, ki so nepopravljive in v celoti izdelane iz plastičnega materiala na robotiziranih proizvodnih linijah. Tržna sposobnost izdelka oz. življenjski cikel se lahko podaljša tudi z *regionalnim razločevanjem* (spremembo ciljnega trga). Nek izdelek, ki je na domicilnem trgu že v fazi zrelosti, lahko s premikom trženja na novi trg preide v obdobje rasti. Praviloma se to dogaja predvsem pri premikih z bolj na manj razvite trge. Banič (2003: 80) tako ugotavlja, da *»postane agresivnost velikih globalnih podjetij razumljivejša, saj imajo ta podjetja širok nabor izdelkov, od katerih je praviloma občuten del že v obdobju ugašanja.«* Saj samo novi trgi lahko zagotovijo nadaljevanje trženja in uporabo virov (tehnologije, razvojni vložki, patenti itd.).

Poleg spremembe izdelka obstajata še dve možni trženjski strategiji, to sta spremembi trga (pridobiti konkurentove kupce, vstopiti na nove trže segmente, pridobiti neuporabnike itd.) in trženjskega spleta (prodaja se lahko vzpodbudi s spremembo enega ali več elementov spleta).

Za konec si pogledjmo še nekaj osnovnih pravil, ki naj bi veljala za zrela tržišča:

1. Bodi jasen do trga, na katerem konkuriraš in želiš konkurirati tudi v prihodnje.
2. Sodeluj s spreminjanjem faze na trgu s prepoznavanjem simptomov sprememb.
3. Če je trg velik in je podjetje majhno (tržni delež pod 5%), je potreba po natančnem ovrednotenju trga toliko večja (selekcija tržnih segmentov).
4. Zanesljiva cena je samo eden izmed pomembnih elementov v nakupu za zanesljive kupce na določeni stopnji zrelosti (Završnik, 1990: 17-18).

### **1.2.5. STOPNJA UPADANJA**

V **obdobju upadanja** se obseg prodaje naglo zmanjšuje zaradi delovanja konkurence in zaradi uveljavljanja substitutov. V primeru mode se ljudje lahko enostavno naveličajo določenega izdelka. Prodajne cene morajo pasti, stroški pa so še naprej visoki. Ne glede na pospeševalne ukrepe, se izguba s proizvodom kopiči, saj trg ni pripravljen sprejeti niti zmanjšane ponudbe (Banič, 2003: 76). Izdelek kupujejo samo še tisti kupci, ki so zvesti

blagovni znamki, in pa tisti, ki čakajo na drastično znižanje cen na razprodajah. To so kupci z majhno kupno močjo (Završnik, 1990: 18). Dohodek zelo naglo upada, zato je to kritična faza za vsako podjetje, ki se mora na podlagi dejavnikov na trgu (izstopne ovire<sup>9</sup>) in v podjetju odločiti, kako dolgo je še vredno vztrajati.

Ni pa nujno, da vsi zreli proizvodi doživijo usodo dokončnega propada in nadomestitve s popolnoma novimi izdelki, vsaj srednjeročno ne. V mnogih zrelih industrijah se konkurenca odzove tako, da uporabi tehnologijo za izboljšanje trajnosti izdelka in tako zmanjša obseg nadomestnega trga – avtomobilski akumulatorji in gume, rezila za britje in nekateri tekstilni izdelki, npr. nogavice. S tem se zmanjša celotni trg, nekateri proizvajalci se umaknejo, tisti, ki ostanejo, pa zelo verjetno ugotovijo, da se prodaja stabilizira, čeprav pogosto na nižji ravni (Twiss, 1991: 39).

Tudi v zadnji fazi življenjskega cikla izdelka se podjetja lahko odločijo za različne trženjske strategije. Kotler (1996: 371) navaja Harriganovih pet strategij:

- povečanje naložb podjetja (za dosego prevladujočega konkurenčnega položaja ali pa za njegovo okrepitev),
- vzdrževanje ravni podjetja, dokler niso odpravljene negotovosti v panogi,
- selektivno zmanjšanje naložb podjetja z zmanjšanjem nedonosnih skupin porabnikov ob istočasnem povečanju naložb v privlačne tržne vrzeli,
- »žetev« ali »molzenje« naložb podjetja, da bi čim hitreje prišlo do gotovine,
- hitra ukinitvev dejavnosti s čim boljšo razporeditvijo tega dela premoženja.

Noben ŽCI nima vnaprej določene dobe trajanja. Kaj se bo zgodilo v vsaki stopnji ŽCI, je odvisno od potreb kupcev, konkurence in vseh drugih elementov v trženjskem okolju. V nekaterih industrijah je hiter tempo tehnološkega napredka zelo skrajšal življenjske cikle izdelkov ali pa je omogočil tako proizvodnjo, da so se določene faze podaljšale oz. je bil prehod iz ene v drugo narejen z zamikom. Intel na primer nenehno nadgrajuje delovanje svojih čipov in tako vedno znova uvaja nove, močnejše oz. zmogljivejše izdelke. Na žalost se tudi ne da napovedati točnih vrhov, dolin in padcev za ŽCI, vendar pa lahko z razumevanjem

---

<sup>9</sup> Nižje, ko so izstopne ovire, lažje podjetja zapustijo panogo, medtem ko je drugim lažje sprejeti odločitev za obstanek, saj lahko tako pritegnejo kupce tistih podjetij, ki so odšla. Podjetja, ki ostanejo, povečajo obseg prodaje izdelkov in dobiček (Kotler, 1996: 371). Primer: Če hoče določeno podjetje, ki je kapitalsko intenzivno, zapustiti panogo, mora svoj kapital prodati po zelo nizki ceni, s čimer občutno izgubi na vrednosti. Zato se podjetja v sektorjih z visokimi izstopnimi ovirami zelo redko odločijo za izstop. Ta ponavadi pride v obliki stečaja oz. propada podjetja.



tega, *kaj se lahko zgodi* v vsaki fazi podjetja, načrtujejo za prihodnost s pripravo primernih marketinških strategij.

### 1.3. UPORABNOST OZ. STRATEŠKI POMEN METODE ŽCI

Pri načrtovanju marketinških strategij je pomembno, da se njihovi tvorcji zavedajo dejstva, da se tržne razmere in možnosti prodaje sčasoma spreminjajo. ŽCI nas poleg tega opozarja tudi na dinamične dejavnike, ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju strategij ter hkrati lahko prispeva k izboljšanju marketinških odločitev, na primer pri uvajanju novosti, prizadevanju za podaljšanje faze zrelosti itd. Nedvomno faza cikla določa spekter možnih strateških alternativ; kdaj se odločiti za prodiranje in kdaj za umikanje (Sfiligoj, 1999: 105).

Philip Kotler gleda na uporabnost in pomen koncepta ŽCI skozi tri dimenzije:

1. *ŽCI kot pripomoček za načrtovanje* podjetjem prikazuje glavne izzive za trženje za vsako stopnjo in ponudi glavne trženjske strategije, ki bi jih podjetje lahko uporabilo.
2. *ŽCI kot pripomoček za nadzor* omogoča podjetjem merjenje uspešnosti izdelka v primerjavi s podobnimi izdelki, ki so jih uvedla v preteklosti.
3. *ŽCI kot pripomoček za napoved* pa je manj uporaben, ker podatki o prodaji kažejo različne vzorce in se stopnje razlikujejo v trajanju (Kotler, 1996: 372).

Miroslav Rebernik v svoji Ekonomiki inovativnega podjetja ugotavlja, »da različni avtorji iščejo v logiki življenjskega cikla različne značilnosti, ki naj pomagajo upravljavcem sprejemati pravilne poslovne odločitve« (Rebernik, 1990: 78). Med drugim navaja Parkerjevo (1974) razumevanje uporabe življenjske krivulje za ponazoritev obnašanja inovacije in vodenja ustrezne cenovne politike in Fulmerja (1988), ki povezuje življenjsko krivuljo izdelka z oblikovanjem strategij oz. s konceptom portfolio upravljanja, kot ga je razvila Boston Consulting Group. Fulmerjevo dojemanje koncepta se od ostalih razlikuje po tem, da opozarja na dve zelo pomembni stvari: 1. življenjski cikel posameznega izdelka se lahko različno zaključi, odvisno od upravljavskih akcij, in 2. pozornost usmerja tudi na faze pred uvedbo izdelka na trg.

Nadalje je koncept primeren za podjetja, katera proizvajajo več različnih izdelkov, ki se nahajajo v različnih fazah in ustvarjajo različne dobičke ter so tako različni tudi njihovi prispevki k uresničevanju razvojnih ciljev poslovnega sistema (Rebernik, 1990: 80). Koncept se tako lahko uporabi tudi za analizo vrzeli, ki kaže izpad zaradi razlike med zahtevanim dobičkom in pričakovanim prispevkom obstoječih proizvodov in trgov (Twiss, 1991: 38).

Preučevanje življenjskih ciklov izdelkov pokaže več stvari, ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju strategije raziskovalnega in razvojnega dela:

1. Različno obnašanje življenjskih ciklusov dobička in obsega.
2. Krivulji kažeta gibanje uspešnih proizvodov. Medtem ko je visoka začetna rast dobička, ki pride po uravnoteženju, privlačna, pa je veliko tudi tveganje ob možnem neuspehu na trgu. Pravzaprav sploh ni nujno, da je izravnava kdaj dosežena.
3. Začetni uspeh je močno odvisen od sposobnosti razvijanja inovativnih proizvodov, medtem ko je nadaljnja donosnost bolj odvisna od usposobljenosti trženja in proizvodnje, da ohranita obseg prodaje ob nizkih proizvodnih stroških (Twiss, 1991: 40).

Življenjski cikel izdelka je tudi v tesni povezavi s cenovno prožnostjo povpraševanja, ki je v začetnih fazah precej višja kot v kasnejših fazah zrelosti ali upadanja, kar pomeni, da je povpraševanje po izdelkih, ki so v začetnih fazah, bolj občutljivo na spreminjanje prodajne cene izdelkov, kot pa je v kasnejših fazah cikla. V prvih fazah mora biti zato zviševanje cen manjše, ker je povpraševanje manj prožno, hkrati pa je pri tem potrebno upoštevati še vpliv ponujenih količin, ki so v začetnih fazah manjše. Skratka, tudi cenovna prožnost povpraševanja nekega izdelka se spreminja skozi različne faze cikla, zato je tudi pri oblikovanju prodajnih cen potrebno, da podjetja upoštevajo značilnosti samega izdelka in fazo življenjskega cikla, v kateri se izdelek trenutno nahaja (Rebernik, 1991: 82).

Ivo Banič (2003: 74) navaja, da je namen analize krivulje življenjskega cikla izdelka dvojen:

- analiza oceni, katero točko je izdelek ali storitev »dosegel« v svojem »življenju«,
- analiza oceni, kako dolga je lahko življenjska doba izdelka ali storitve.

Za analizo je potrebno natančno izmeriti določene parametre, ki se lahko zberejo na podlagi zgodovinskih podatkov (pri izdelku/storitvi, ki ga/jo podjetje že proizvaja) ali pa na podlagi načrtovanih podatkov (za izdelke, pri katerih se podjetja šele odločajo za proizvodnjo). Na ta način se lahko določi oz. oceni:

- prihodek od prodaje in ciljni donos od prodaje v celotnem »življenju« izdelka ali storitve,
- potrebna vlaganja (v raziskovalno-razvojno delo, razvoj kadrov, razvoj oz. nakup tehnološke opreme, obratna sredstva, potrebna za trženje in proizvodnjo itd.) v celotnem »življenju« izdelka ali storitve,
- potrebne ukrepe (inovacije, tehnologija, organizacija, kadri, trženje...),
- učinek konkurenčne ponudbe oz. sposobnost posnemovalcev slediti ponudbi določenega podjetja na trgu v celotnem »življenju« izdelka ali storitve (Banič, 2003:74).

Bruno Završnik (1991: 141-145) pa piše, da je za uporabo določene strategije marketinga potrebno pozicionirati izdelek na življenjsko krivuljo in ugotoviti, v kateri fazi se nahaja, zatem pa se določi novo pozicijo, v kateri naj bi se izdelek nahajal. Po njegovem mnenju so za določanje analize ŽCI (za določeni izdelek) potrebne naslednje aktivnosti:

- analiza preteklih trendov gibanja izdelka (potrebno je zbrati informacije od uvajanja izdelka na trg, o prodaji, tržnem deležu, stopnji dobička, neto dobičku in cenah; potrebno je analizirati vsako leto<sup>10</sup> posebej; pri cenah je potrebno upoštevati inflacijo),
- analiza zadnjega obdobja (najprej izvedemo analizo za nazaj, nato pa še za tekoče obdobje, tako da analiziramo moč in število konkurence, kvaliteto, lastnosti in prednosti izdelkov, spremembe v distribucijskih kanalih in relativne prednosti, ki jih ima izdelek na trgu),
- analiza kratkoročnih strategij konkurence (podjetje mora poznati aktivnosti konkurence in jih tudi upoštevati, te aktivnosti so npr. objave o novih izdelkih, modifikacije starih izdelkov, povečanje kapacitet, znižanje cen itd.),
- analiza obstoječih informacij o življenjskem ciklu podobnih izdelkov (za takšno analizo so potrebni izdelki, podobni tistim, ki jih proizvaja določeno podjetje oz. če takšnih ni, se vzame v obzir najbolj podobne),
- projekcija prodaje za naslednja leta (prodaja se lahko planira za naslednje obdobje na osnovi analize, ocene in predvidevanj),

---

<sup>10</sup> V sedanjem času analize ŽCI temeljijo na polletnih, četrtletnih, mesečnih, tedenskih pa celo dnevni podatkih gibanja prodaje posameznih izdelkov. Krajše je obdobje, večja je verjetnost zaznamovanja sezonskih in drugih nihanj (modni in »hit« izdelki). Izdelki imajo vedno krajši življenjski cikel, tako da postaja za analizo večine izdelkov vedno bolj pomembno obdobje, krajše od enega leta (Završnik, 1990: 27).

- ocena dobičkonosnih let za posamezni izdelek (oceni se lahko uspešnost vsakega izdelka v posameznem letu, in to predvsem na osnovi presoje, ocene in lastnih izkušenj),
- določanje pozicije izdelka na življenjski krivulji (na osnovi predhodnih analiz se lahko nariše krivulja ŽCI in določi mesto novega izdelka na tej krivulji).

Parametri, ki so pomembni za določanje strategij trženja z uporabo koncepta ŽCI, so sledeči:

- hitrost uvajanja novih izdelkov,
- trend zastarevanja izdelkov,
- povprečna dolžina faz ŽCI v skupini izdelkov,
- cilji rasti in razvoja,
- cilji dobičkov in faza ŽCI v trenutku, ko se izvaja analiza.

*»Koncept nam pomaga pri določanju ustreznih strategij trženja, pri strateškem planiranju izdelkov, ki jih bomo uvajali v prihodnosti, in pri sprejemanju trenutne pozicije izdelkov v skupini izdelkov. Poleg intuicije, izkušenj, poznavanja situacije v podjetju in v okolju moramo za ustrezne odločitve imeti zgrajen ustrezen informacijski sistem. S takšnim računalniško podprtim sistemom informacij in lastnimi izkušnjami lahko **dokaj realno oblikujemo modele ŽCI, določamo izdelke na krivulji ŽCI in postavljamo ustrezne strategije trženja**« (Završnik, 1991: 146).*

Thorelli in Burnett (v Magnan in drugi, 1999: 240) sta v svojem delu izpostavila intrigantsko in koristno značilnost ŽCI-ja, njegovo visoko normativnost, ki dovoljuje praktikom in raziskovalcem oblikovanje zelo močnih trditev, kar se tiče implementacije različnih strategij na različnih stopnjah življenjskega cikla izdelka. Na današnjem visoko tekmovalnem globalnem trgu, ki ga zaznamujejo precejšnja negotovost in redukcija v dovoljenem reakcijskem času, je napovedovalna narava ŽCI postala zaželeno ogrodje načrtovanja.

V znanstvenem članku *Benchmarking manufacturing practice using the product life cycle* je bil glavni cilj avtorjev Magnana, Fawcetta in Biroua z empirično analizo prikazati potencial ŽCI-ja kot orodja za usmerjanje implementacije strategije proizvodnje. Na podlagi raziskav različnih avtorjev (Hofer, Anderson, Zeithaml, Hambrick idr.) pridejo do zaključka, da je ŽCI odigral ključno vlogo v napredku mišljenja o proizvodnji funkciji v podjetju pa tudi sama

pomembnost strategije proizvodnje je v zadnjem desetletju postala izredno očitna. Analiza<sup>11</sup> pokaže, da menedžerji v proizvodnji po pomembnosti glede konkurenčnih prednosti izpostavljajo predvsem visoko kakovost izdelkov (30,3%), zagotovitev fleksibilne proizvodnje (40,3%), hitri odziv (45,5%) in zanesljivost dostave (44,4%) v fazi rasti izdelka in standardizirane proizvodne procese (41,7%) v času, ko izdelek preide v fazo zrelosti (slika 4). V predfaznem obdobju ŽCI so menedžerji, kot ključni tekmovalni prednosti, izpostavili izdelčne inovacije (40,8%) in procesne inovacije (29,0%). Rezultati analize so podprli začetno idejo, da podjetja z izdelki v različnih fazah življenjskega cikla uvajajo različne proizvodne prakse.

Tabela 1: Pomembnost kompetitivnih prednosti v različnih stopnjah ŽCI

	Predfazno obdobje	Uvajanje	Rast	Zrelost	Upad
Proizvodnja z nizkimi stroški	24,4	9,6	19,2	<b>41,7</b>	5,1
Kakovost izdelka	27,1	23,9	<b>30,3</b>	16,8	1,9
Hitri odziv	5,2	27,3	<b>45,5</b>	20,8	1,3
Zanesljivost dostave	3,3	17,0	<b>44,4</b>	34,6	0,7
Izdelčna inovacija	<b>40,8</b>	25,0	20,4	7,9	5,9
Procesna inovacija	<b>29,0</b>	15,1	25,7	25,7	4,6
Fleksibilna proizvodnja	9,7	13,6	<b>40,3</b>	31,2	5,2

Vir: Magnana, Fawcetta in Biroua (1999: 243)

Kje se torej nahajata uporabnost in strateški pomen koncepta ŽCI?

*»Koncept ŽCI ni predvidljiv v smislu, da lahko podjetja enostavno napovejo, kdaj se bo nek izdelek premaknil iz ene v drugo fazo. Tu gre za jasno presojo, ocenitev neke trenutne*

<sup>11</sup> Od 500 poslanih anket višjim menedžerjem v proizvodnji je bilo vrnjenih 158 (32%). Na začetku sta bili na osnovi 7 stopenjske lestvice zastavljeni dve vprašanji. Na vprašanje *Ali podjetje na splošno za menedžerske odločitve obsežno uporablja koncept ŽCI*, je bil povprečen odziv 3.78, kar nakazuje, da koncept ŽCI uporablja večina podjetij, a le na zmerni stopnji. Drugo vprašanje se je nanašalo na vpliv koncepta ŽCI na razvoj strategij proizvodnje in povprečen odziv 5.02 kaže, da ima koncept ŽCI veliko večji vpliv na odločitve v proizvodnji kot na ostalih funkcijskih področjih znotraj podjetja. Anketiranci so med drugim morali določiti, kje na krivulji ŽC so pozicionirani njihovi glavni izdelki. 60% jih je zapisalo, da se njihovi izdelki nahajajo v fazi zrelosti, nekaj preko 30% jih je ključne izdelke umestilo v fazo rasti, 6% v fazo uvajanja in 3% v fazo upadanja (Magnana, Fawcetta in Biroua, 1999: 242)

*situacije, ki pa je lahko zelo dobrodošla pomoč, saj omogoča večje zavedanje in v določenih trenutkih pokaže na potrebo po spremembi» (Thompson, 1999: 263).*

#### **1.4. KRITIKE KONCEPTA ŽCI**

Lambkin in Day, kot ju navaja Fill (1995: 81), komentirata, da je bilo zelo malo konceptov upravljanja, ki bi bili hkrati tako široko sprejeti in obenem tako temeljito kritizirani, kot je koncept ŽCI. Podobno ugotavlja tudi Michael J. Baker (2002: 7), ki pravi, da je smisel oz. pomen koncepta ŽCI povsem preprost, vendar pogosto pozabljen, tj. dejstvo, da so *spremembe neizogibne*. Njegovo napačno razumevanje in posledično tudi napačna uporaba izhajata iz dejstva, da ga podjetja poskušajo uporabljati kot neke vrste specifično napovedovalno ali »preroško« sredstvo. »Očitno je to tako zmotno, kot če bi poskušali ugibati identiteto biološkega organizma na podlagi krivulje življenjskega cikla, ki se lahko nanaša tako na mušico kot slona« (Baker, 20002: 7).

Posebno problematično obdobje v ŽCI je faza zrelosti, ki jo je tudi Levitt označil kot *samozavajajočo*. Presenetljivo je dejstvo, kot pravi Baker, da »se podjetja po dolgih in ostrih mukah v fazi rojstva izdelka in njegovega uvajanja na trg ter po blaznem tekmovalnem boju in obdobju, ko se zmanjša povpraševanje, sprostijo in postanejo samozadovoljna s položajem uveljavljenega vodje na zrelem in dobičkonosnem trgu« (Baker, 2002: 8). To je zelo nevarno početje, saj so tako kupci kot proizvajalci bolj kot na podlagi lojalnosti motivirani z lastnim interesom in so pripravljeni zamenjati svojo zvestobo/vdanost, če jim bo prišel nasproti nov izdelek s takimi prednostmi, ki jih že obstoječa ponudba nima. To spoznanje pa predstavlja tržne priložnosti za druge inovatorje in podjetja, ki jih bodo iskali z namenom, da jih izkoristijo z uvedbo svojih novih izdelkov in bodo začeli z novim ŽCI, tako da bodo povzročili konec izdelka, ki se ga bo nadomestilo.

Michael Porter kritično gleda na koncept ŽCI skozi štiri glavne točke:

1. Trajanje faz se od trga do trga močno razlikuje, kar zmanjšuje uporabnost tega koncepta kot sredstva načrtovanja.
2. Ne drži, da rast trga nujno sledi klasičnemu S vzorcu, saj nekateri trgi sploh ne gredo skozi vse faze, ni nujno, da fazi zrelosti sledi nazadovanje, saj trg lahko doživi ponovno oživitev itd.

3. Podjetja sama lahko na različne načine (npr. produktne inovacije) vplivajo na obliko krivulje.
4. Narava konkurence, ki prevladuje v posameznih fazah, ni na vseh trgih enaka (Sfiligoj, 1999: 106).

Večina avtorjev, ki kritizirajo koncept ŽCI, se opira predvsem na dva njegova najbolj ostra kritika, to sta Dhalla in Yuseph. Bruno Završnik (1990: 28-29) strne ključne elemente njune kritike v nekaj točk:

- Za Dhalla in Yusepha je problematična že sama zasnova koncepta, ki izhaja iz biologije, saj menita, da zaporedja, kateremu sledi narava, ni mogoče prenesti na izdelke, saj je razvoj v naravi nepovraten, kar pa ne velja za izdelke. Dolžina različnih stopenj se razlikuje od izdelka do izdelka. Tudi Wood poudarja, da je fraza »življenjski cikel« že sama po sebi kontradiktorna zaradi podtikanja brezpogojne neizogibnosti in nepovratnosti (v Grantham, 1997: 5).
- Kritizirata druge avtorje, ki naj bi idealizirali sam koncept brez izkustvene podlage. Opozarjata na razlike med generičnimi izdelki, oblikami izdelkov, različicami in blagovnimi znamkami, ki jih ŽCI ne dela.
- ŽCI po njunem mnenju ni uporaben za blagovne znamke. Za njiju je ŽCI odvisna spremenljivka, ki je določena z marketinškimi akcijami. Menita, da so mnoga podjetja storila napako, ko so nekaterim blagovnim znamkam zaradi trenutne slabe prodaje umaknila podporo in začela razvijati nove izdelke, ki pa zaradi naglice in nepopolnih tržnih raziskav na trgu niso doživeli uspeha. Nekateri avtorji pa so nasprotnega mnenja. Na podlagi dokazov iz poslovnega sveta trdijo, da je veliko podjetij propadlo ravno zaradi tega, ker niso pravočasno začela razvijati novih izdelkov in so tako zaostala za konkurenco in izgubila del tržnega deleža. Seveda pa razvoj in uvajanje izdelkov zahtevata obsežne tržne raziskave in visoka vlaganja.
- Menita, da sta pozicioniranje izdelkov na krivulji ŽCI in določanje prehoda iz ene faze v drugo praktično nemogoča. Praksa pa kaže nasprotno, da je pozicioniranje na krivuljo možno, medtem ko je prehod iz ene v drugo fazo težje določiti.

Lisa Michelle Grantham v članku *The validity of the product life cycle in the high-tech industry* (1997: 4-10) poleg Dhallo in Yusepha navaja še nekatere druge kritike koncepta:

- Hiam (1990) npr. domneva, da je predpostavka o tem, da imajo izdelki življenjski cikel, zelo nevarna, saj vse, kar ima cikel, umre. Med drugim trdi, da se lahko številne izdelke ponovno oživi in ojača ter da je zrelost preprosto samo odraz zasičenosti nekega določenega trga s specifično obliko izdelka. Če obstajajo različne oblike izdelkov in se ciljni trg širi, lahko včasih pride do nove rasti, takšne, da samo v primeru, ko podjetje izčrpa vse svoje alternativne načine za repozicioniranje izdelka, pride do tega, da mora izdelek »umreti«. Hiam misli, da »je vnaprej določena dolžina trajanja »življenja« izdelkov mit«.
- Mercer (1993) je z raziskavo odkril, da 49 odstotkov menedžerjev pojmujejo ŽCI kot vreden koncept predvsem v povezavi z novimi izdelki in dobra četrtina z izdelki v upadanju, medtem ko se nihče ni opredelil za fazo zrelosti. Tako ima teorija nizko vrednost za večino organizacij, katerih izdelki se nahajajo v fazi zrelosti. Zato se Mercerju zdi uporaba koncepta za takšna podjetja nevarna, saj lahko zapelje menedžerje, da prehitro pričakujejo upad zrelih izdelkov, ki so dejansko uspešni. Podobno lahko izvršni menedžerji zaradi tega dajo preveč poudarka na uvajanje novih izdelkov in tako zanemarijo starejše znamke, kljub dejstvu, da je možnost uspeha novega izdelka v primerjavi s starejšim 4 proti 1. V najbolj ostrih kritikah gre Mercer celo tako daleč, da predlaga eliminacijo koncepta iz marketinške literature, saj naj ne bi bil nič drugega kot čista prevara oz. zmota.
- Polli in Cook (1969) po mnenju Granthamove ponujata najbolj temeljito raziskavo o tehtni veljavnosti koncepta in sta ena redkih, ki sta dejansko odkrila skladnost med prodajno uspešnostjo in spremembami prodaje izdelkov z modelom ŽCI.

Številni kritiki se dotikajo različnih problematičnih področij koncepta in se sprašujejo o njegovi uporabnosti in veljavnosti, saj se današnja dinamika trga močno razlikuje od dinamike, ki je vladala v 60-ih letih 20. stoletja, ko je koncept nastal in ko so podjetja dosegala konkurenčno prednost izključno na osnovi cen. Ampak ne glede na kritike se je koncept obdržal do danes. Sicer so se vmes pojavili različni predlogi o spremembah in prilagoditvah, da bi bil koncept kar se da praktično uporaben. Mogoče je, da še ni za »staro šaro« in obstaja razlog, zakaj je tako priljubljen in hkrati tako nezaželen. Mogoče je zgolj zrel in potrebuje malo osvežitve. Končno se vsi strinjajo, da je uporaben vsaj za nadzorovanje gibanja prodaje izdelka, ki pa je eden izmed ključnih kazalcev za usmeritev nadaljnjih akcij v



zvezi z izdelki. In če velja trditev, da so izdelki danes multidimenzionalni, potem ni odveč interdisciplinarni odnos do tega fenomena in združevanje različnih modelov in konceptov, ki lahko pripomorejo k čim bolj učinkovitemu razumevanju samih izdelkov, njihovemu upravljanju, trženju in končno tudi napovedovanju sprememb, ki so neizogibne. Bolj ko bo predviden scenarij natančen in bodo pripravljene možne rešitve, večja bo verjetnost za podjetja, da ostanejo korak pred drugimi in žanjejo sadove uspeha.

## 2. DIFERENCIACIJA IZDELKOV - TEKMOVALNA STRATEGIJA

Znan je rek, ki pravi, da se bitke za posel odvijajo v glavah potrošnikov. Zato je za podjetja ključno, da imajo v lasti nekaj drugačnega in boljšega od konkurence, kar postaja vse težja naloga, saj vlada na sodobnem tekmovalnem trgu strašna gneča. Biti korak pred konkurenco je glavno vodilo vseh, ki želijo uspeti. S pravočasno in uspešno diferenciacijo si podjetja lahko zagotovijo tekmovalno prednost, ki pa traja le kratek čas, saj konec koncev enako počnejo tudi konkurenčna podjetja in slej ko prej se bo našlo tako, ki bo imelo podobno rešitev za kupca. Diferenciacija, kot jo vidita Sommers in Burns (v Dwyer, 2004: 66), predstavlja »strategijo«<sup>12</sup>, s pomočjo katere neko podjetje loči svoj izdelek od konkurenčnih blagovnih znamk, ki so na voljo skupnemu trgu.« Dwyer (2004: 66) ugotavlja, da so v zadnjih letih na površje prišla različna razumevanja diferenciacije. Navaja Carpenterja, ki vidi diferenciacijo kot tekmovalno prednost, ki identificira vredno in pomembno, a spregledano dimenzijo izdelka. Rightmer in Jeney pa v diferenciaciji vidita poslovno strategijo, ki prinaša vrednost tako izdelkom kot kupcem.

»Vsako podjetje, ki želi uspešno delovati na konkurenčnem trgu, mora razviti nek vir tekmovalne prednosti, ki omogoča zadovoljiti potrebe kupcev. V literaturi strateškega menedžmenta zasledimo štiri generične vire produktne tekmovalne prednosti: ceno, diferenciacijo, fokus in čas« (Porter, Cushman, King v Oboj, 1995: 4).

Michael Porter je opozoril, da si je konkurenčno prednost mogoče pridobiti z dvema splošnejšima strategijama: diferenciacijo in nizkimi stroški. Ko poceni tekme napade neki

---

<sup>12</sup> Johnson in Scholes (v Hackett, 1996: 5) definirata strategijo kot » dolgoročno smer in okvir neke organizacije, za katero je idealno, če se njeni viri lahko prilagajajo nenehno spreminjajočemu se okolju in točno določenim trgom, kupcem in strankam, tako da se zadovoljijo pričakovanja vseh deležnikov.«

segment trga, uživa cenovno prednost le, dokler na trgu ostanejo dražji tekmeči. Ko pa jih poceni podjetje prežene, se mora prebijati vse dlje proti zahtevnejšemu segmentu trga, da bi se lahko bojevalo proti še dražjim tekmečem. Podobno mora družba, ki skuša konkurenčno prednost doseči z diferenciacijo, nenehno iskati nove trge, ki cenijo razlike. Podjetja lahko prednost ohranijo le, če segajo vse višje oziroma prodirajo na nove trge. (Christensen, 2004: 69)

Jack Trout (v Kippenberger, 2000: 8) verjame, da je za doseganje diferenciacije ključnega pomena logika ter da je pomanjkanje logike tisto, kar stoji v ozadju številnih propadlih trženjskih programov. Verjame, da mora podjetje upoštevati štiri korake:

1. Podjetje mora razumeti, kako ciljna skupina potrošnikov dojema slabosti in priložnosti določenega podjetja ter njegove konkurence, če želi oblikovati sporočilo, ki bo smiselno in v kontekstu s skupino.
2. Poiskati razlikovalno idejo, nekaj, kar ločuje podjetje ali izdelke od ostalih ponudnikov.
3. Imeti pooblastila, ki takšno drugačnost ali razliko naredijo verjetno oz. možno. To mora biti neka očitna razlika. Letalska družna British Airways slovi kot »svetovno najbolj priljubljena družba«, kar pomeni, da mora z njo potovati več ljudi kot s katerokoli drugo družbo.
4. Konstantno komuniciranje o razlikah, posebnostih, ki podjetje ločujejo od ostalih.

»Razlikovalna ideja mora biti preprosta, vidna in vedno znova posredovana potrošnikom. Vseeno pa zgolj dobra ideja ni dovolj. Če želi podjetje oblikovati program za pozicioniranje (da se diferencira) v glavah potrošnikov, mora imeti tudi finančne vire, ki omogočajo komuniciranje drugačnosti« (Kippenberger, 2000: 9).

Ker se bomo v nadaljevanju posvetili predvsem enemu viru tekmovalne prednosti, tj. diferenciaciji izdelkov, si najprej pogledajmo, kdaj je nek izdelek drugačen od drugih. Hambrick in Lei (v Pelham, 1997: 278) pravita, da se nek izdelek razlikuje od konkurenčnih, ko kupec zazna pomembne razlike v značilnostih in koristih glede na konkurenco.

Dejstvo je, da se vsi izdelki lahko razlikujejo od ostalih, a le do določene mere in ni nujno, da so razlike pomembne. Philip Kotler (2003: 315) navaja nekaj kriterijev, ki lahko povečajo vpliv spremembe oz. razlikovanja izdelka:

- Pomembnost – razlika prinaša visoko cenjeno korist zadostnemu številu ljudi.
- Posebnost – spremembo se predstavi na poseben način.
- Superiornost – sprememba nosi v sebi superiornost, ki prinaša določeno korist.

- »Preemptive«– konkurenti težko posnemajo spremembo.
- Dostopnost – kupec si lahko privošči plačilo spremembe.
- Dobičkonosnost – podjetje mora spremembo videti kot dobičkonosno za vstop na trg.

Podobno kot Kotler navaja kriterije tudi Doyle (2000: 77):

- Korist za kupca. Razločevalna prednost mora biti v skladu s kupčevimi željami in potrebami.
- Edinstvenost. Kupec mora zaznati koristi kot drugačne od tistih, ki jih ponujajo drugi.
- Dobičkonosnost. Podjetje mora biti sposobno izdelati izdelek tako, da se mu proizvodnja izplača.
- Vzdržljivost. Prednost mora biti taka, da jo konkurenca težko posnema. Obstajati morajo nekatere vstopne ovire, ki otežijo dostop do potrebnih znanj, kot npr. patenti, ekonomije obsega, branding itd.

## 2.1. KAJ JE IZDELEK?

Preden nadaljujemo s podrobnejšo razpravo o diferenciaciji izdelkov, je prav, da raziščemo, kaj natančno izdelek je. Za začetek si oglejmo nekaj definicij:

» Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali rabo, in ki lahko zadovolji željo ali potrebo« (Kotler v Lesjak, 2004: 9).

» Izdelek je vse, tako zaželeno kot nezaželeno, kar se prejme v izmenjavi. Je zapleten sestav otipljivih in neotipljivih lastnosti, vključno s funkcionalnimi, socialnimi in psihološkimi koristmi. Izdelek je lahko ideja, storitev, blago ali kakršnakoli kombinacija teh treh stvari« (Dibb v Groucutt in drugi, 2004: 254).

» V marketinški teoriji je izdelek opredeljen kot sveženj lastnosti, ki vključuje otipljive in neotipljive posebnosti izdelka. Izdelek je lahko blago ali storitev in je posledica naporov podjetja, da zadovolji cilje potrošnikov in organizacije« (Finch, 1996: 25).

»Za potencialnega kupca je izdelek zapleten skupek vrednostnih zadovoljitev. Generični predmet sam po sebi ni izdelek; je samo to, kar so pri pokru miza in kocke - minimum, ki je potreben za začetek in daje proizvajalcu možnost, da odigra igro. Igranje je tisto, kar da rezultat in v poslu to pomeni pridobiti in obdržati kupce. Stranke »pripnejo« vrednost izdelku v skladu z zaznano zmožnostjo, kako jim lahko pomaga pri reševanju njihovih problemov ali izpolnjevanju želja. Vse ostalo je sekundarnega pomena« (Levitt v Dolan, 1992: 196).

Izdelek je že po naravi zelo zapletena zadeva, kar morajo upoštevati vsi, ki odločajo o razvoju in prodaji izdelkov. To pomeni, da sta tudi razvoj in trženje izdelka prav tako zelo kompleksni funkciji. Zato je pomembno zavedati se, da izdelek, vključno s storitvenim izdelkom, obstaja z namenom, da proizvede neko vrednost, kar pa se lahko doseže samo z izpolnjevanjem želja potrošnikov (Groucutt in drugi, 2004: 254).

Cagan in Vogel (2001: 7) ugotavljata, da so izdelki<sup>13</sup> in storitve povezani v razumevanju izkušnje, ki jo končni uporabnik želi imeti in pri prenosu tega razumevanja v izdelek ali storitev, ki ojača določeno interakcijo z objektom, okoljem in/ali drugimi ljudmi. Zveni preprosto, vendar je razumeti potrošnika in nato razumevanje prenesti ali vgraditi v izdelek/storitev izjemno težka naloga. Izdelki in storitve so tudi jedro blagovnih znamk. Interakcije potrošnikov z izdelki in storitvami so samo bistvo dostave blagovne znamke. Za podjetja je pomembno, da imajo na razpolago konkurenčne in uspešne izdelke ali storitve, zato je nujno potrebno upoštevati tri ključne faktorje, ki lahko zagotovijo najvišji potencial za uspeh:

- Zmožnost določitve priložnosti za izdelke. Ker se kulture nenehno spreminjajo, nastajajo številne priložnosti za nove izdelke. Ti izdelki ne rešujejo zgolj obstoječih problemov, pač pa tudi oblikujejo možnosti za nova doživetja.
- Povečati razumevanje potrošniških potreb in želja ter jih upoštevati pri določanju lastnosti izdelkov. Te lastnosti služijo kot vodilo za razvoj oblik in značilnosti. Če si podjetja želijo imeti uspešne izdelke, morajo le-ti imeti takšne značilnosti in biti takšnih oblik, da jih potrošniki hitro prepoznajo kot koristne, uporabne in zaželene.

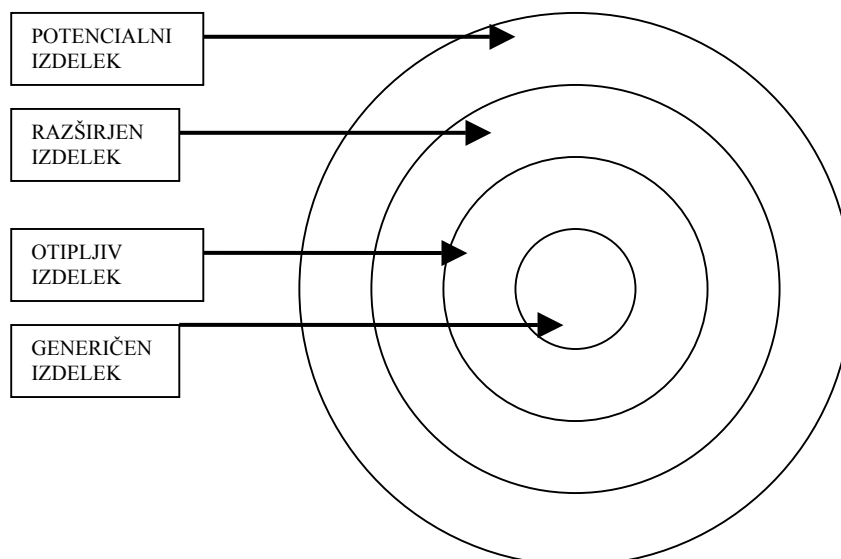
---

<sup>13</sup>Izdelek je sredstvo, ki nudi podporo človeku in ojača njegovo doživetje. Vedno je del podjetja, ki strankam ponuja storitve. Storitve pa je neka aktivnost, ki za ojačanje doživetja stranke potrebuje množico izdelkov, da lahko izpolni svoje osnovne aktivnosti. Npr. podjetja, ki ponujajo internetne storitve, uporabljajo in proizvajajo določene izdelke, s pomočjo katerih lahko nudijo takšne storitve, avtomobilska industrija proizvaja avtomobile, s katerimi ponuja storitve transporta ljudi in drugih stvari (Cagan in Vogel, 2001: 7).

- Resnična integracija inženiringa, industrijskega oblikovanja in marketinga. Združitev timov in njihova postavitve v kontekst interdisciplinarnosti nista dovolj. Vse funkcije potrebujejo učinkovito podporo in vodenje ter medsebojno upoštevanje in razumevanje (Cagan in Vogel, 2001: 8).

Nekateri avtorji razumejo koncept izdelka<sup>14</sup> skozi več stopenj. Levitt npr. izdelke in storitve razume v smislu štirih glavnih stopenj (Slika 4).

Slika 4: Stopnje izdelka po Levittu



Vir: Hooley, Saunders in Piercy, 1998: 323

V centru Levittovega modela se nahaja *generičen izdelek*. To je centralni izdelek ali storitev, ki se ponuja (npr. bencin, jeklo, informacije). Ko stranke kupujejo bencin, med drugim pričakujejo lahek dostop do bencinske črpalke, možnost plačila s kreditnimi karticami, možnost polnjenja gum z zrakom itd. Ker večina bencinskih črpalk vse to nudi oz. izpolnjuje

<sup>14</sup> Tudi Philip Kotler obravnava izdelek na treh ravneh. Jedro izdelka, ki zajema osnovno funkcijo in glavne koristi. Otipljivi izdelek je sestavljen iz niza lastnosti, ki jih kupec pričakuje (oblika, kakovost, embalaža...) in morajo biti drugačne od konkurence, ter razširjeni izdelek, ki ponuja dodatne storitve in koristi (konkurenca natej ravni temelji na poprodajnih storitvah, dostavi, servisu, garanciji itd. (<http://www.learnmarketing.net/product.htm>))

tovrstna pričakovanja potrošnikov, se ponudniki med seboj ne razlikujejo. Na naslednji stopnji modela se nahaja *razširjen* izdelek, ki predstavlja vse dodatne lastnosti in storitve, ki presežejo potrošnikova pričakovanja in tako ustvarjajo dodano vrednost ter služijo diferenciaciji ponudbe od konkurenčnih. Čez čas se lahko sredstva razlikovanja kopira, imitira in tako postanejo zgolj rutina. Zadnjo stopnjo predstavlja *potencialni izdelek*, ki ga Levitt opiše kot vse tiste možne nadaljnje dodatne značilnosti in koristi, ki se jih lahko ponudi kupcem. V primeru bencinskih črpalk je to lahko brezplačno čiščenje avta ob vsakem polnjenju tanka, razna darila, kuponi itd. (Hooley, Saunders in Piercy, 1998: 322-324).

Za izdelke obstajajo različne klasifikacije, širše gledano jih lahko razdelimo na industrijske in potrošniške<sup>15</sup> ali komercialne izdelke. Znotraj teh dveh skupin pa obstajajo še številne podskupine, ki kažejo na različne tipe izdelkov (glej Groucutt in drugi, 2004: 254).

## 2.2. MOŽNI NAČINI DIFERENCIRANJA IZDELKOV

Razlikovalna oz. tekmovalna prednost je za podjetja nujna iz dveh razlogov, trženjskega in finančnega. Takšna prednost (*advantage*) je nujna za ohranitev ugodnosti (*preference*). Samo tako lahko podjetja privabijo nove kupce in ohranjajo stare ter se uspešno zoperstavljajo konkurenci. Razlikovalna prednost pa je za podjetja pomembna še iz enega razloga, tj. ohranitev višine dohodka nad stroški proizvodnje oz. povečevanje vrednosti delnic. Strategije, ki ponujajo več, tako podjetjem kot potrošnikom, so lahko: produktno vodstvo, servisno vodstvo, zaupnost s potrošniki (*customer intimacy*) in vodstvo z blagovno znamko (Doyle, 2000: 76).

Kar se tiče diferenciacije fizičnih izdelkov, obstaja več možnosti, kako lahko podjetja pridobijo določeno prednost pred ostalimi. Moramo pa se zavedati, da se izdelki razlikujejo med seboj po tem, kakšen je njihov potencial za razvoj razlikovalne prednosti, ker nekateri izdelki omogočajo večjo stopnjo diferenciacije kot ostali. Avtomobili, pohoštvo, bela tehnika so primeri, kjer je možna visoka stopnja diferenciacije, medtem ko piščanci, jeklo, aspirin nudijo veliko ožji spekter razlikovalnih opcij, vendar pa te še vedno obstajajo. Obstaja obilica parametrov, s pomočjo katerih lahko podjetja izvršijo diferenciacijo izdelkov. Poglejmo si jih:

---

<sup>15</sup> To so izdelki, ki so namenjeni temu, da omogočijo zadovoljitev osebnih in družinskih želja ter potreb. Nadalje se ti izdelki delijo v številne podskupine (koristni izdelki »*convenience products*«, ki se delijo na izdelke široke potrošnje; izdelke, ki vzpodbujajo impulzivne nakupe; izdelke, ki se kupujejo iz nuje), trgovinski izdelki in luksuzni izdelki (Groucutt in drugi, 2004: 256-257).

- oblika – številni izdelki se lahko od ostalih razlikujejo po velikosti, formi in ostalih fizičnih značilnostih.
- zunanja oblika (*features*) – poleg osnovnih lastnosti se izdelku lahko doda še dodatne lastnosti, ki dopolnjujejo ponudbo. Podjetja morajo dobro premisliti, katere lastnosti bodo dodala. Za vsako potencialno lastnost je potrebno preračunati vrednost, ki jo bo imela taka lastnost za kupca nasproti stroškom podjetja, ki bodo nastali z uvedbo teh lastnosti. In končno morajo razmisliti še o možnosti ponudbe paketov, ali se bodo usmerili v prilagoditve posameznim željam potrošnikov za višje cene ali pa se bodo odločili za nekaj standardnih modelov po nižjih cenah.
- kvaliteta proizvoda – to je stopnja, na kateri delujejo osnovne karakteristike izdelka. Študije so pokazale, da obstaja povezava med ustrezno stopnjo kvalitete izdelka in posledično višjo stopnjo dobičkonosnosti oz. ROI (*Return on Investments*). Kippenberger (2000: 7), ki povzema Troutovo opredelitev faktorjev diferenciacije, pa ugotavlja, da je » zmerna kvaliteta sedaj neko pričakovanje in ne faktor razlikovanja. Takega razlikovanja kar mrgoli, saj vsako podjetje hiti z zadovoljevanjem svojih kupcev. Vendar pa zadovoljstva kupcev ne moremo enačiti z zvestobo. Za tekmovanje je potrebno obdržati lastne stranke in istočasno privabljeti stranke konkurence.«
- kvaliteta prilagajanja – stranke pričakujejo od izdelkov visoko kvaliteto prilagajanja, tj. stopnja, do katere so si vse proizvedene enote enake in ustrezajo obljubljenim specifikacijam.
- trpežnost (*durability*) – pri določenih izdelkih je njihovo pričakovano brezhibno delovanje v naravnih ali napornih pogojih zelo pomemben atribut. Stranke bodo načeloma raje kupovale dražje izdelke, ki slovijo po svoji dolgi obstojnosti oz. delovanju (npr. avtomobili, pomivalni stroji itd.).
- zanesljivost – stranke običajno plačajo premijo za bolj zanesljive izdelke. Gre za verjetnost, da bo izdelek deloval brez problemov neko določeno obdobje.
- popravljivost – kupci preferirajo izdelke, ki so lažje popravljivi.
- stil – opisuje podobo izdelka in občutek pri kupcu. Estetika je zelo pomembna pri znamkah, kot so npr. Absolut vodka, računalniki Apple, motorji Harley-Davidson itd. Stil ima to prednost, da ustvarja prednost, ki jo je težko posnemati. Po drugi strani pa močan stil vedno ne zagotavlja tudi visoke kvalitete. Kot stilsko orožje lahko podjetja vključijo embalažo, ki igra zelo pomembno vlogo pri prehranskih izdelkih, kozmetičnih izdelkih itd.

- design - predstavlja integracijsko silo. Je celota vseh lastnosti, ki vplivajo na podobo izdelka in njegove funkcije, ki so zaželeni s strani potrošnikov. Design je pogosto tisti element, ki da podjetju potrebno tekmovalno ostrino. (Kotler, 2003: 318-321)
  - » Izkoriščanje *magičnih sestavin* izdelka – designa ali tehnologije, ki omogoča njegovo delovanje – je lahko odličen faktor razlikovanja, četudi potrošniki natančno ne razumejo teh sestavin. Ko je podjetje Sony npr. začelo vladati na televizijskem trgu, je poudarjalo uporabo Trinitrona, kar je zvenelo zelo impresivno, čeprav večina kupcev sploh ni vedela, kaj je to (Kippenberger, 2000: 8).

Atributi, ki jih podjetja uporabljajo za diferenciacijo svojih izdelkov, kot jih opredeljuje Hardy (1994: 74) in se malce razlikujejo od predhodne, pa so:

1. lastnosti izdelkov: fizične karakteristike in zmožnosti izdelka so lahko zelo pomembna oblika diferenciacije;
2. po-prodajne storitve: dostopne in kvalitetne storitve so lahko kritičen faktor pri odločanju med alternativnimi izdelki;
3. tehnološke inovacije: napredek priskrbi osnovo za tekmovalno prednost (širok obseg prodaje);
4. ugled podjetja: odličen oz. pomemben ugled je lahko pomemben vir prodaje;
5. proizvodna doslednost: zelo pomemben element pri izdelavi komponent, ki se morajo ujemati z ostalimi, da se ustvari končni izdelek;
6. statusni simbol: npr. avti, ki so dražji od hiš, se kupujejo z drugačnim namenom kot zgolj za potrebe transporta.

Diferenciacija lahko temelji tudi na katerikoli kombinaciji zgoraj omenjenih ne-cenovnih atributov.

Nickels in Wood (1997: 273-276) pa na podlagi produktne diferenciacije ločita sledeče strategije, ki jih podjetje lahko uporabi v tekmi s konkurenco:

- a) Superiorna kakovost. Superiornost je zelo relativen pojem, saj lahko tisto, kar je superiorno danes, jutri ni več. Sunkyong-korejski proizvajalec petrolejskih izdelkov sledi načelu superiorne kakovosti tako, da se primerja (benchmarking) z najboljšimi v svetovnem merilu. Njihova filozofija temelji na dejstvu, da zgolj biti odličen ni dovolj za uspešno konkuriranje, saj prepad med svetovno najboljšimi nenehno narašča, ker se tudi ti nenehno izboljšujejo.



Samo z nenehnim iskanjem »super odličnosti« je moč doseči stopnjo najboljših oz. se jih lahko preseže.

- b) Brez napak (*zero defects*). Omenjena strategija temelji na ideji, da nobena napaka na izdelku ni sprejemljiva, tako s strani kupcev kot s strani proizvajalcev.
- c) Diferenciacija na podlagi hitrega odziva. Tako kot se vse hitreje premikajo izdelki po vrednostni verigi navzdol, se tudi informacije o željah in potrebah kupcev pomikajo navzgor. S pomočjo raznih tehnoloških aplikacij (elektronska izmenjava baze podatkov) se lahko proizvajalci s svojimi partnerji hitro odzovejo na potrebe kupcev.
- d) Množična prilagodljivost (*mass customization*). To je zmožnost podjetij, da lahko svoj izdelek ali storitev prilagodijo večjemu številu kupcev za relativno nizke stroške. Taki izdelki lahko zelo dobro zadovoljijo kupčeve potrebe in se lažje razlikujejo od ostalih izdelkov »s trgovinskih polic«. Lep primer takšnega izdelka so kavbojke Levi Strauss, kjer lahko vsak najde kakovostne hlače po svoji meri.
- e) Superiorne storitve za stranke (*superior customer service*). Potrošnikom je potrebno ponuditi tako storitev (brezplačne ugodnosti), ki se je ne da zlahka posnemati. Take storitve omogočajo lojalnost pri kupcih.
- f) Diferenciacija na osnovi komunikacijskih kanalov. Uporaba novih kanalov komuniciranja, ki ponujajo določeno hitrost, ceno ali pa vidne, prepričljive prednosti za kupce (npr. internet; omogoča hitro, priročno in relativno poceni komunikacijo).
- g) Diferenciacija na osnovi informacij. Potrošnikom je potrebno ponuditi informacijo vitalnega pomena, ki je kupec ne more dobiti nikjer drugje. To je pomembno za graditev dolgotrajnega odnosa s kupci.
- h) Diferenciacija na osnovi družbene odgovornosti. Potrošniki, ki kupujejo izdelke družbeno ozaveščenih proizvajalcev, se ob nakupu znamke počutijo dobro; dobro pa se počutijo tudi proizvajalci, saj imajo podporo svojih kupcev. Primer so 3M zeleni izdelki, ki so prijazni za okolje, dobro delujejo in zadovoljujejo uporabnike. To omogoča večji interes kupcev, kar vodi v povečanje prodaje.

### 2.3. KAKŠNA JE PREDNOST, KI JO PONUJA DIFERENCIACIJA IZDELKOV?

Danes je nemogoče ubežati kruti realnosti nenehno naraščajoče konkurenčnosti na svetovnih trgih. Podjetja tekmujejo za vsakega kupca, ki ga najdejo, in ga želijo privabiti s svojo ponudbo. Tekmovanje se vrti okrog kupčeve pozornosti in vpletenosti, njegovega truda in časa, ki ga vloži v nakupni proces. Podjetja tekmujejo za kupčevo pripravljenost, da se ukvarja s tehnično kompleksnostjo izdelkov, in za sredstva, ki jih je kupec pripravljen vložiti za nakup zelenega izdelka ali storitve. Vendar preden se karkoli od tega zgodi, mora podjetje tekmovati za kupčevo pozornost in zavarovati prepoznavno komparativno pozicijo v glavah potrošnikov, ki je v harmoniji z njihovo kulturno bazo (Nakata in Sivakumar v Darling 2001: 209).

Uspešno trženje se ne začne s superiornim izdelkom ali idejo, pač pa s potrošnikom, ki želi imeti izdelek in je zanj pripravljen plačati določeno ceno. Skratka trg je tisti, ki se spreminja in ustvarja zahteve po novih, drugačnih izdelkih, in diferenciacija je eden izmed načinov, ki omogoča, da se podjetje lahko prilagodi svojim dinamičnim kupcem.

V avtomobilski industriji, ki omogoča visoko stopnjo diferenciacije izdelkov, so ključni trije parametri, skozi katere se izvaja proces diferenciacije oz. tekmovanja s konkurenco: kvaliteta, cena/vrednost in pravočasnost. Obstajajo številne implikacije, kako proizvajalci avtomobilov pristopajo k strategijam diferenciacije in kako jih izvršujejo:

- Mreža razlikovalnih atributov se nenehno širi, saj se meje možnega nenehno spreminjajo s kreativno imaginacijo in iznajdljivostjo oblikovalcev in inženirjev, z naprednejšimi in novimi materiali ter tehnologijo, z industrijsko regulativo in zahtevami ter s konkurenčnim pritiskom.
- Potrošniki morajo ceniti lastnosti in posebnosti proizvajalca, če le-ta želi, da bodo določeni atributi delovali kot učinkoviti strateški razločevalci.
- Vodilni proizvajalci avtomobilov so skupno dosegli zelo visoke standarde kakovosti za določene dimenzije in nadaljnje investicije za inkrementalne izboljšave prinesejo le manjša povračila. Njihovi kupci zato pričakujejo visok minimum sprejemljive stopnje kakovosti za določene attribute, ki zaradi tega izgubljajo na moči za diferenciacijo.
- Izkustveni atributi postajajo vse močnejša gonilna sila tekmovalne diferenciacije. Večina proizvajalcev svoja vozila nakopiči s številnimi značilnostmi, da bi pri kupcih dosegli bolj pozitivno percepcijo. Vendar zgolj gora novih lastnosti še ne zagotavlja uspešne strategije za tekmovalno prednost. Namesto tega postajajo faktorji, kot so

natančne in odzivne kontrolne funkcije, kvaliteta notranjih materialov in finese, nenavadne oblike designa, superlativne vozne zmožnosti itd. koristni viri za strateško diferenciacijo, saj jih je veliko težje oponašati.

- Koristen je tudi benchmarking konkurenčnih izdelkov, a le do neke točke. Zaradi nenehnega redefiniranja mej in vodilnega časa, ki jo povezan z razvojnimi cikli, se proizvajalci, ki stremijo zgolj za enakostjo s trenutnimi konkurenčnimi izdelki, lahko znajdejo v položaju, ko njihovi novi izdelki hitro zatonejo v pozabo (Tay, 2003: 27).

Bacon (2005: 61) zagovarja stališče, da diferenciacija podjetja s pomočjo superiornih izdelkov in storitev na današnjem hiperkonkurenčnem globalnem trgu ponuja le bežno prednost. Pravi, da nas je v 21. stoletje ponesel val številnih konceptov, orodij in praks, ki podjetja nepazljivo in neusmiljeno žene v uničujočo enoličnost. Nenehne procesne izboljšave, TQM (Total quality management), benchmarking, najboljše prakse, procesno načrtovanje, statistična kontrola procesa itd.; vsi omenjeni koncepti v številnih besedah zagovarjajo tezo, da je kopiranje dobro. Po njegovem mnenju je največ, kar diferenciacija lahko ponudi, trenutna prednost, ki lahko zadostuje za povečanje tržnega deleža, omogoči višje premije in zgradi uveljavljeno bazo za izdelke. Vendar so takšne prednosti nebistvene in kratkotrajne, večinoma zato, ker obstaja presežek sposobnosti v skoraj vseh industrijah in ker se je lojalnost kupcev zmanjšala. Bacon pa kljub vsemu vidi področje, ki ga je težko posnemati, četudi konkurenca dela benchmarking in se uči po najboljših praksah. To področje je vedenje (*behaviour*). Težko ga je kopirati, ker zahteva več veščin in volje, kot jo ima večina podjetij. Poleg tega pa obstaja še velik prepad med tem, ali neko podjetje ve kako se je potrebno obnašati, in med dejanskim obnašanjem, ki mora biti dosledno.

V nadaljevanju omenjenemu potencialnemu viru diferenciacije ne bomo posvečali pozornosti, saj smo s tem želeli le prikazati možnosti za nadaljnji razvoj možnih strategij za bitko s konkurenco ter Baconovo razumevanje diferenciacije ter njene morebitne pomanjkljivosti. Kljub temu diferenciacija še naprej ostaja sila, ki podjetjem omogoča obstanek v igri. Podjetja morajo biti drugačna, njihovi izdelki se morajo vedno znova prilagajati muhastim kupcem in razvojno-raziskovalna funkcija igra pri tem eno ključnih vlog. Nenehne raziskave, izboljšave obstoječih izdelkov in uvajanje novosti na trg so danes pomembne naloge vsakega podjetja, ki želi uspešno tekmovati na domačem in svetovnem trgu.

### 3. INOVACIJSKA MOČ PODJETIJ

*»Če stojimo na mestu, nas prehitijo.«*

Gordon Forward, glavni direktor podjetja Chaparal Steel

Pospešena globalna tekmovalnost, vse krajši življenjski cikli izdelkov, hitri tehnološki napredki in dinamika povpraševanja so drastično spremenili naravo konkurence v industriji. Cena ni več izključni kriterij za oblikovanje vzdržljive tekmovalne prednosti. Dober primer je tekstilna industrija, kjer so Kitajci dobesedno preplavili evropski trg s poceni izdelki.

Podjetja morajo razvijati tekmovalne strategije na osnovi zahtev trga. Produktne, servisne in procesne kvalitete izboljšave so postale ključna strateška iniciativa številnim podjetjem za doseganje visokih svetovnih standardov kakovosti (Adam v Beal in Lockamy, 1999: 71).

*»Ko vstopamo v globalno ekonomijo preobilja, za katero so značilni odprti trgi, obstaja veliko tveganje (ali verjetnost), da bo zmagovalec pobral vse. V svetu brez meja bodo posamezniki ali podjetja, ki bodo samo za odstotek boljša, ali tista, ki bodo imela dober začetni položaj in ga izkoristila za pridobitev dobrega imena in tržnega deleža, morda uničila vsa druga (Nordström in Ridderstråle, 1999: 123).«*

In kako je z nami? Slovenija bo kot majhna država v tranziciji, ki je uspešno prešla iz socialističnega družbenoekonomskega sistema v tržno gospodarstvo in ki je uspešno vstopila v družčino velikega sistema EU, morala za svoj jasni in glasni *»da«* sprejeti določena pravila, ki jih ta sistem narekuje. V razvitih gospodarskih družbah namreč danes preživijo le tisti, ki so zmožni procesiranja invencij in inovacij. *»Inoviranje je postalo podlaga konkurenčnosti, konkuriranja, kakovosti življenja pri delu in doma, preživetja – osebnega in narodnega«* (Mulej v Likar, 2002: 12). Globalizacija, ki naj bi enakopravno povezovala vse dele sveta, ima v resnici dvojni obraz, saj bo vedno delovala v korist tistih, ki bodo najbolj inovativni, na slabšem pa bodo posamezniki in gospodarstva, ki bodo premalo inovativna, da bi lahko konkurirala boljšim. Zato se bo morala Slovenija odločiti, kam želi priti: ali v družčino odličnih, kar pomeni, da bo morala nadoknaditi zaostanek za inovativnimi družbami, ali pa bo, kot pravi Mulej, *»(p)ostala njihova kolonija, ki bo slabo živel«*.

*»V obdobju hitrega napredka tehnologije in vse večje uporabe znanja postaja vprašanje inovacij in inovativnega vedenja v gospodarstvu in družbi eno izmed osrednjih vprašanj pri obravnavi strategije gospodarskega razvoja (Bučar in Stare, 2003: 10).«*

Vse bolj negotovo in dinamično okolje, ki narekuje tempo življenja modernih družb in podjetij, zahteva hitro zmožnost prilagajanja, saj le tako lahko družbe in podjetja ostanejo

konkurenčna. Vsak zamujen trenutek je lahko kritičen in vpliva na izgubo konkurenčne priložnosti. Iskanje in ohranjanje opcij za inovativno delovanje sta ključnega pomena za obstoj in nadaljnji razvoj podjetij in gospodarskih družb. Kolo, telefon, kamera, televizija, radio, slovenski dvojni kozolec pod eno streho, stol modela *Rex*, tekoči trak, računalnik, mobilna telefonija, plastična kirurgija; vse to so primeri inovacij, ki so ljudem v določenem času drastično spremenili življenje.

### 3.1. OPREDELITEV POJMA INOVACIJE

Vloga inovacij kot ključne gonilne sile ekonomskega napredka je široko sprejeta. Še posebej v poslovnem svetu, kjer inovacije predstavljajo osnovni vir za strateške spremembe, s katerimi lahko podjetja dosežejo pozitivne rezultate, med katerimi je tudi ohranitev tekmovalnih prednosti. Zaradi teh ter ostalih razlogov je pojem inovacije že več desetletij predmet temeljitih analiz in raziskav. Inovacije so same po sebi zelo širok koncept, ki ga številni avtorji razumejo na različne načine, zato tudi obstaja veliko število konceptualizacij in vsaka od njih je nov poizkus opredelitve bistva tega fenomena (Damanpour v Salavou, 2004: 33).

Pod pojmom inovacija<sup>16</sup> si najbolj pogosto predstavljamo nekaj novega, nekaj, česar prej še ni bilo. Inovacije so lahko zelo majhne ali pa velike, revolucionarne (iznajdba telefona, kontracepcijske tabletko).

Gre za blesteč izraz, ki ga uporabljajo najbolj znana imena sociologov in ekonomistov. Michael Porter z njim opisuje t.i. novo dobo, Peter Drucker postindustrijsko družbo in John Naisbet trojico velesil (Kos, 1996: 15).

Ko govorimo o tem pojmu, ne smemo mimo »očeta« inovacij in inovatorstva, tj. Josepha Schumpetra, za katerega je bila inovacija ključna sestavina kapitalističnega ekonomskega razvoja. Schumpeter je inovacije delil na:

1. proizvodne (uvajanje novega izdelka oz. storitve ali nove kvalitete že obstoječega izdelka oz. storitve);

---

<sup>16</sup> Inovacija (lat. *innovatio*, iz *novus* – nov) pomeni vpeljavo česa novega, novotarijo, prenovitev oz. obnovitev obstoječega (Verbinc v Rakič, 2005: 10).

2. procesne (uvajanje novih metod proizvodnje, ki še niso znane v dani industriji, a za njihovo uvajanje ni nujno predhodno znanstveno odkritje; nov je lahko samo način trženja);
3. tržne (odpiranje novih trgov, kar zajema vsak vstop na trg, na katerem izdelovalca še ni bilo, ne glede na to, ali je ta vir že bil znan ali ne);
4. vhodne (osvajanje novih surovinskih virov z vidika specifičnega izdelovalca, ne glede na to, ali je ta vir že bil znan ali ne);
5. organizacijske (v podjetju ali panogi).

Schumpeter je sam inovacijski proces<sup>17</sup> razdelil v tri faze:

- a) invencija<sup>18</sup>(generacija novih idej),
- b) inovacija (pretvorba novih idej v obliki novih proizvodov in procesov v gospodarske namene),
- c) difuzija (širjenje).

Med temi fazami inovacijskega procesa ni enostavne linearne povezave, kjer bi invencija avtomatično vodila do inovacije, ta pa do difuzije. V vsaki fazi inovacijskega procesa imamo selekcijo, saj se le nekatere ideje opredmetijo in le nekatere inovacije so tržno uspešne (difuzija). (CISEF v Stanovnik in Kavaš, 2004: 17-18)

OECD (Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj) opredeljuje inovacijo kot pretvorbo ideje v tržni produkt ali storitev, nov izboljššan proizvodni ali distribucijski proces ali novo metodo socialnih storitev. V tej povezavi je inovacija sinonim za uspešno proizvodnjo, prilagoditev in izkoriščanje novosti v ekonomskem in socialnem smislu. (<http://www.spletomat.com/sloritts/inovacija>)

Urabe (1988) je napisal, da “je inovacija sestavljena iz oblikovanja nove ideje in njene implementacije v nov izdelek, proces ali storitev, kar vodi v dinamično rast nacionalnega gospodarstva in zmanjšanje brezposelnosti, kakor tudi do ustvarjanja čistega dobička za inovativno podjetje” (v Cumming, 1998: 21).

---

<sup>17</sup> Najprej nastane invencija, nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen ali kako drugače koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, tj. vsaka dokazano koristna novost. Inovacije niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč so lahko tudi družbene, netehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost (Rebernik v Likar, 2001: 17).

»Vsekakor gre pri inovaciji za nekaj »novega«: novi proizvodi, novi procesi, nove prodajne poti, nove pogodbene oblike, novi reklamni izreki. Inovacija je torej bistveno več kot tehnični problem« (Kos, 1996: 15).

»Inovacija lahko nastane v glavi enega posameznika, genija, večina inovacij, še posebej uspešnih, pa je rezultat zavestnega, namernega raziskovanja inovacijskih priložnosti, ki se najdejo le v redkih situacijah« (Drucker, 1998: 54).

»Inovacije vključujejo spremembe in izboljšave tehnologij, izdelkov, procesov in storitev, katerih rezultati so vidni v pozitivnih prispevkih tako za kupce kot za ostale dele poslovnih organizacij. Inovacija je nova, kreativna rešitev za obstoječe potrebe in trende, ki izpolnjuje tako izražene kot prikrite želje potrošnikov in ostalih deležnikov organizacije. Inovacije so centralnega pomena za ohranitev prosperitete večine organizacij. Če denarni tok predstavlja življenjsko kri poslovnih organizacij, potem so inovacije recept za ponovno oživitev organizacije, da bo le-ta lahko bolj uspešno tekmovala v tem tako zahtevnem svetu« (Rainey, 2004: 1).

Definicija Evropske unije, ki se nahaja v dokumentu Green Paper on Innovation, se glasi: »Inovacija je obnovitev ali povečanje spektra izdelkov in storitev ter povezanih trgov, uvajanje novih metod proizvodnje, dobave in distribucije, uvajanje sprememb v vodenju, organizaciji dela in pogojih dela ter v sposobnostih delovne sile« (Bučar, Stare, 2003: 15).

Kot lahko vidimo, so obravnave koncepta<sup>19</sup> zares zelo različne, kar je tudi posledica različnih področij, s katerih prihajajo avtorji, in ciljev analiz. Ker za nas pridejo v poštev predvsem tiste opredelitve pojma, ki se nanašajo na produktne inovacije, bomo v nadaljevanju del naše pozornosti usmerili predvsem na ta aspekt sicer zelo širokega fenomena inovacij.

---

<sup>19</sup> Cumming (1998: 22) ugotavlja, da so se definicije pojma inovacije v obdobju od l. 1960 do l.1970 nanašale predvsem na proces v smislu vpeljave neke spremembe. Danes se večina avtorjev strinja, da je proces generiranja idej kreativnost oz. inventivnost in čeprav je to zelo pomemben znanilec inovacij, teh dveh pojmov ne smemo enačiti. V poznih 60-ih letih se je pomen inovacije na videz zelo spremenil. V definicije se je začel vključevati faktor uspeha, kar ponazarjajo besede učinkovitost, dobičkonosnost, zadovoljni kupci itd. Vpeljava uspešne komercializacije inovacij je posledica naraščajoče konkurenčnosti in razvoja osredotočenosti na kupca, ki sta se pojavila v zadnjih 30-ih letih. Cumming na koncu ugotovi, da je še najbolj primerna jedrnata, zgoščena definicija, ki trenutno najbolj pokrije širok obseg aplikacij, ta, da je "inovacija prva uspešna aplikacija nekega izdelka ali procesa".

## 3.2. PRODUKTNE INOVACIJE

Produktne inovacije so običajno inkrementalne narave in se nanašajo na spremembe in izboljšave izdelkov, storitev in procesov, kar vključuje konceptualizacijo, design, razvoj, veljavnost in komercializacijo novih izdelkov za kupce in trge, v skladu z obstoječimi pogoji in trendi. Gledano iz notranje perspektive, so inovacije odvisne od znanja, izkušenj, zmožnosti, virov in trenutnih tehnologij podjetja. Iz zunanje perspektive pa se inovacije osredotočajo na kupca in ostale deležnike ter na njihove potrebe, želje in pričakovanja. Kupci si želijo kakovostnih izdelkov in storitev z visoko vrednostjo, izrednimi koristmi in z zagotovljeno zanesljivostjo. Uresničevanje tovrstnih specifikacij predstavlja vznemirljiv izziv za produktne inovacije. Če upoštevamo še kompleksnost poslovnega okolja, nenehne spremembe potreb potrošnikov, vpliv konkurence in težave v razumevanju sedanosti in napovedovanju prihodnosti, potem je izziv za inovacije še toliko večji. Da bi bile inovacije čimbolj uspešne, je potreben pristop in prispevek številnih funkcij v podjetju: strateškega menedžmenta, inženiringa, marketinga, finančne službe, distribucijskih kanalov, informacijskega sistema itd. (Rainey, 2004: 5).

Poglejmo, kakšne koristi ima lahko podjetje od produktnih inovacij:

- Novi izdelki dajejo pobudo, ustvarjajo zaupanje in prinašajo podjetju več možnosti za nadaljnje delo in razvoj.
- Z novimi izdelki lahko podjetje izboljša poslovne odnose z odjemalci in dobavitelji ter navezuje nove poslovne stike.
- Za celotni prodajni program imajo novi uspešni izdelki velik pomen, saj povečajo zanimanje odjemalcev.
- Novi izdelki zagotavljajo odlično priložnost za komuniciranje s širšim družbenim okoljem, kar prispeva k boljšemu ugledu podjetja.
- Novi izdelki zagotavljajo kontinuirano rast podjetja in tudi panoge. (Hall v Završnik, 1994: 137-138).

### 3.2.1. NASTANEK PRODUKTNIH INOVACIJ

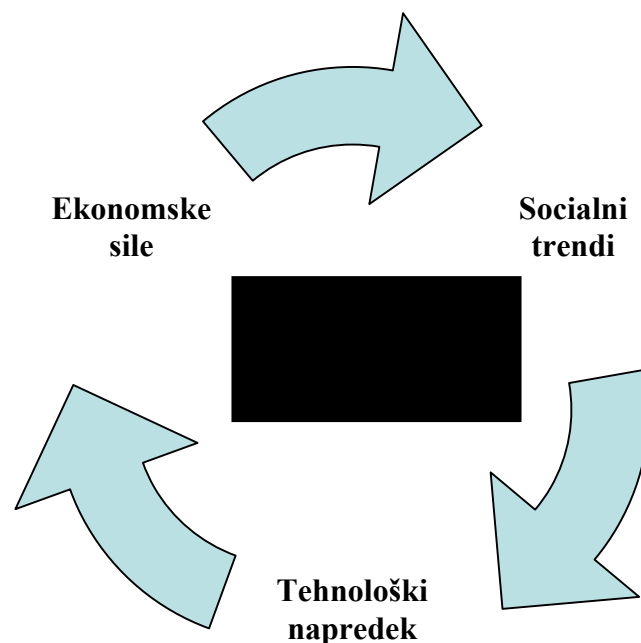
Eden izmed ključnih faktorjev, ki je v zgodovini človeštva sprožil številne nastanke produktnih inovacij, je zagotovo **razvoj materialov**. Da je omenjeni faktor zares tako pomemben za človeštvo, kažejo določene dobe, poimenovane po materialih, ki so bili takrat



novi: kamena doba, bronasta doba, železna doba, doba jekla, doba aluminija, doba plastike, obdobje keramike in kovinskih sestavin. Istočasno pa ob evoluciji materialov cvetijo tudi vedno **nove tehnologije**, ki omogočajo dodatne možnosti za inovacije izdelkov. Ena najbolj vročih je zagotovo *mikroelektronika* (Cumming, 1998: 26). Samo pomislimo na razvoj mobilne telefonije in neverjetno hitrost, s katero se pojavljajo nenehne spremembe, izboljšave, dodatne funkcije pri mobilnih telefonih, ali pa na avtomobilsko industrijo, kjer ima vsak moderni avtomobil vgrajen elektronski nadzor delovanja motorja. Pred dvajsetimi leti je bilo to še vse pod mehansko kontrolo in čeprav so bile osnove nadzornega procesa podobne, niso nudile takšne točnosti in hitrosti odziva kot sodobna elektronika.

Osnovno vodilo vsakega podjetja, ki proizvaja izdelke, bi moralo biti iskanje **novih priložnosti** za oblikovanje novih produktov. Takšne priložnosti pa obstajajo tam, kjer nastane vrzel med tem, kar se trenutno nahaja na trgu, in možnostjo za nov, odločilno izboljššan izdelek, ki je rezultat prihajajočih trendov. Izdelek, ki uspešno zapolni vrzel (POG; slika 5)<sup>20</sup>, zadovolji zavedne in nezavedne potrebe kupcev, ki ga sprejmejo kot koristnega, uporabnega in zaželenega (Cagan in Vogel, 2001: 9).

Slika 5: Skeniranje SET faktorjev vodi v POG



Vir: Cagan in Vogel, 2001: 9

<sup>20</sup> POG (ang. product opportunity gap), vrzel produktnih priložnosti. Uspešna opredelitev POG-a je kombinacija znanosti in umetnosti. Zahteva konstantno opazovanje številnih faktorjev, ki jih lahko razdelimo na tri glavna področja: socialni trendi, ekonomske sile in tehnološki napredek, t.i. SET faktorji (Cagan in Vogel, 2001: 9).

### 3.2.2. TEHNOLOŠKI VS. MARKETINŠKI KONCEPT

Do razvoja novega izdelka nas lahko pripeljejo številne poti. Tudi naključne<sup>21</sup>. Vendar zgolj naključni prijetljaji niso garancija za uspešen nov izdelek. Potrebna je prava oseba, ki je dovolj vedoželjna in sposobna uvideti tehten potencial takšnega dogodka ter je zmožna aktivnega delovanja v smeri dejanske uresničitve nove inovacije.

Po eni strani je za začetek inovacij potreben potencialni trg za nov izdelek ali proces, po drugi strani pa je potrebno tudi tehnološko znanje, ki je lahko splošno dostopno, velikokrat pa lahko vključuje nova znanstvena in tehnološka dognanja, ki so rezultat raziskovalnih aktivnosti (Freeman, Soete, 1997: 200).

Tudi Miroslav Rebernik (1990: 112) pravi, da se razlaga vzrokov za nastanek inovacij lahko strne predvsem okrog dveh ključnih vprašanj: ali inovacije povzročajo predvsem novo znanje (*technology push*) ali pa jih vzbujajo predvsem pritisk povpraševanja (*market pull*).

»*Technology push*« koncept se nanaša na izdelke, ki so bili vpeljani na osnovi tehnoloških priložnosti. Velik skok naprej lahko naredijo samo veliki vizionarski inovatorji, ki opazijo takšne tehnološke priložnosti in razvijejo neobičajne izdelke, od katerih mnogi predstavljajo tekmovalno prednost (Szanto v Holt, 2002: 2).

Marketinški koncept oz. »*market pull*« pa zagovarja tezo, da se produktne inovacije začne s potrošniki. Išče se način, kako zadovoljiti potrošnike s pomočjo integriranih trženjskih programov. Večina izdelkov se uvede na trg na podlagi informacij, ki jih prejmejo s trga o problemih in potrebah potrošnikov (*the need pull*). (Holt, 2002: 3).

Ta koncept se osredotoča na iskanje poti, kako bi se lahko najboljše izčrpalo zunanje vire informacij, in na različna orodja za trženjske analize in izbora podatkov. Čeprav obstajajo številna poročila podjetij o uporabi trženjskih raziskav za izboljšave in prilagoditve izdelčnih linij potrebam potrošnikov, pa le redka poročila govorijo o izjemnih inovativnih idejah, ki bi izvirale izključno na osnovi takšnih raziskav. Zadnje čase se sposobnost za oblikovanje resnično originalnih konceptov s pomočjo trženjsko-raziskovalnih metod postavlja pod vprašaj<sup>22</sup>. Osnovni argumenti za to se nanašajo na 1. dvome o sposobnosti

---

<sup>21</sup> »*Happy accident*« kot je to označil Kuhn (1988) ali kot sta to poimenovala Crawford in Benedetto (2000) »*serendipity*« oz. naključja, ki se zgodijo pripravljenemu umu (Holt, 2002:1).

»Nepričakovani uspehi in neuspehi so tako produktivni viri inovacijskih priložnosti zato, ker jih večina podjetij opusti, podceni in jim celo zameri« (Drucker, 1998: 54). Kar nekaterim predstavlja oviro, je za druge idealna priložnost za inoviranje in uspešno lansiranje inovacije na trgu.

<sup>22</sup> Griffin in Hauser izražata dvom o zmožnosti potrošnikov, da točno predvidijo, kateri izdelek bi moralo neko podjetje razviti, katere lastnosti bi moral tak izdelek imeti in o zanesljivosti informacij o nečem, o čemer

potrošnikov, da lahko priskrbijo zanesljive podatke, ki presegajo njihove osebne izkušnje, in 2. na to, da skupek dinamike širjenja zavedanja na trgu narekuje majhno verjetnost ekskluzivnega odkritja neke nastajajoče potrebe in posledičnega uvajanja inovacije na trg (Goldenberg in Mazursky, 2002: 15-16).

Medtem ko Goldenberg in Mazursky izpostavljata negativno tendenco »*market pull*« koncepta, pa Holt nasprotno ugotavlja, da pomanjkanje razumevanja potrošnikov in nezadostna uporaba trženjskega raziskovanja vodita v številne propade izdelkov. Za podporo svojih argumentov navaja številne raziskave (2002: 4-5), katerih izsledke bomo na kratko povzeli:

- Globinske raziskave v 36 nemških, italijanskih in norveških podjetjih so pokazale, da le malo od njih poizkuša raziskati, kakšne so potrebe potrošnikov. Ta redka podjetja kažejo veliko kreativnost in sposobnost ocenitve potreb trenutnih in potencialnih kupcev, medtem ko večina prihaja do potrebnih informacij na podlagi slučajnosti, intuicije itd.
- Študija na Norveškem je pokazala, da se večina potrebnih informacij zbere s pomočjo že obstoječih poslovnih kontaktov z metodami, ki zahtevajo čim manj virov. Zunanjih strokovnjakov se skorajda ne uporablja, če pa že, so njihova priporočila sprejeta z velikim skepticizmom.
- Študija 160 storitvenih podjetij je pokazala, da je za večino neuspehov, tako kot pri ostalih izdelkih, kriva predvsem slaba ocenitev potreb potrošnikov.
- Empirične študije, ki jih je izvedla *The Design Group at the Open University and the University of Manchester*, so pokazale, da razvoj novih izdelkov uspešnih podjetij bazira na polnem razumevanju zahtev uporabnikov, do tega pa pridejo z uporabo različnih virov marketinških znanj.

Tudi Lemmink in Kasper (1994: 8) sta v svoji študiji med drugim raziskovala, kateri so ključni vzroki za spremembe oz. izboljšave izdelkov. Odkrila sta, da kar v osemdesetih odstotkih prevladujejo zahteve trga (*market pull*) in so tako poglobitni razlog za razvoj in oblikovanje novih, kvalitetnejših izdelkov.

---

potrošniki sploh nimajo nobenih osebnih izkušenj. Von Hippel pa pravi, da očitno današnji povprečni kupec nima nobenih izkušenj o tem, kakšen bi moral biti izdelek prihodnosti (v Goldenberg in Mazursky, 2002: 16).

Katera je prava pot? Enostranske inovacije, ki bi upoštevale samo en element, ponudbo ali povpraševanje, imajo zelo majhne možnosti za uspeh, da bi se sploh uveljavile kot inovacije. Največkrat so inovacije presek delovanja obeh strani (demand pull-potrebe in science push-možnosti) relacij v določenem času (Rebernik, 1990: 116). Završnik (1997: 190-191) piše, da je za mnoga podjetja, posebno tehnološko intenzivna, že ideja po združevanju RR in marketinga sama po sebi inovacija. Navaja Lucasa (1988), ki pravi, da se morajo takšna podjetja zavedati, da namen industrijskih raziskav ni samo znanstveno odkritje, ampak razvijanje različnih možnosti reševanja problemov odjemalcev. To pomeni, da morajo biti tehnološke prednosti tržno usmerjene. Bastičeva (1997: 99-100) podobno, na podlagi analiz raziskav dejavnikov uspeha ali neuspeha inovacije (izdelek, informacije, kakovost opravljenih dejavnosti, kakovosti virov podjetja, zahtevnosti novega izdelka, značilnosti prodajnega tržišča novega izdelka) ugotavlja, da se pomen dejavnikov, kot so poznavanje potreb uporabnikov, atributi izdelka in trženja novega izdelka, večja. Trend razvoja pričakovanj in vrednot potrošnikov kaže, da bodo v prihodnje na pomembnosti pridobili okoljevarstveni atributi izdelkov, kar nakazuje, da bodo informacije o pomembnosti potreb in pričakovanj porabnikov ter o njihovi zadovoljenosti zelo pomembne pri napovedovanju tržnega uspeha novega izdelka tudi v bodoče.

*»Brez potreb ne bi bilo nobenega problema. Brez znanja bi problemi ne mogli biti rešeni«* (Schmookler v Rebernik, 1990: 113).

### **3.2.2. VRSTE PRODUKTNIH INOVACIJ**

Za produktne inovacije velja, da so večkrat bolj drobne kot radikalne. Seveda pa se na vsake toliko časa pojavijo prebojne (*breakthrough*) inovacije, ki spremenijo prihodnost neke industrije. »Drobne inovacije so boljše, kot če inovacij sploh ni, vendar je verjetno, da bodo v vedno bolj nelinearnem svetu novo bogastvo ustvarjale samo nelinearne ideje« (Hamel, 2003: 62).

Številni t.i. *novi izdelki* so v bistvu modifikacije že obstoječih izdelkov. Spremembe so lahko drobne in med drugim vsebujejo:

1. manjše spremembe na izdelku (doda se nova značilnost ali spremeni embalaža);
2. izboljšava kvalitete osnovnega izdelka;

3. sprememba stila izdelka brez spremembe njegove osnovne funkcije (npr. avtomobili; številne spremembe, ki omogočajo korak z designerskimi trendi, v industrijah, ki so bolj stilsko zavedne, kot npr. modna industrija, je biti informiran o najnovejših trendih in jim slediti ključnega pomena za njihova nadaljnji uspeh;
4. spremembe, ki so *neizdelčne* (non-product), da se ustvari sprememba podobe oz. imidža. Sprememba v oglasnem sporočilu lahko vpliva na spremembo imidža (prim. Guinness: sprememba imidža iz pijače za poživitev delovnega, robustnega moškega v trendovsko družabno pijačo) (Palmer, 2000: 242).

Obstaja pet kategorij novih izdelkov (Završnik, 1991: 141):

#### 1. Novosti v svetu

To so izdelki, prvi svoje vrste, ki oblikujejo povsem nova tržišča. So rezultat nove tehnologije oz. postopka in se od obstoječih izdelkov močno razlikujejo. Zgodovinski primeri tovrstnih izdelkov so računalnik, videorekorder, telefon itd.

#### 2. Novi izdelki za podjetje

Podjetja se večkrat lahko znajdejo v položaju, ko morajo uvesti na trg izdelek, ki že obstaja in gre torej zgolj za imitacijo novega izdelka podjetja »inovatorja«. Motiv za takšno dejanje se skriva predvsem v strategiji ohranitve tržnega deleža oz. prodaje, kar je lažje, saj je prvotni izdelek že poznan in sprejet na trgu, tako da ima zasledovalno podjetje veliko manjše stroške trženja. Je pa pomembno, da podjetje skrbno analizira razloge (nižji stroški, boljše zadovoljevanje potreb potrošnikov, boljša kvaliteta) pred izbiro takšne odločitve.

#### 3. Novi izboljšani izdelki, izdelki nove generacije

To so izdelki, ki imajo določene izboljšave in lastnosti, ki jih že obstoječi nimajo:

- nove kemične sestavine, oblike, prednosti oz. lastnosti, boljše delovanje,
- zmanjšanje stroškov izdelka in povečanje uporabnosti in trajnosti življenjske dobe izdelka,
- povečanje funkcionalne oblike, kar pomeni lažjo uporabo izdelka, nastavitev in pripravo za uporabo.

#### 4. Izdelki z dodelavami

To so izdelki, ki pripravijo teren za uvedbo novih izdelkov, so neke vrste vmesni člen med obstoječimi in novimi izdelki. Sem spadajo t.i. »up-grade« modeli, nove oblike transportne embalaže (steklenice, plastični kontejnerji itd.). Tovrstni izdelki zadovoljujejo specifične potrebe posameznih odjemalcev na določenem tržnem segmentu.

5. Izdelki z novo embalažo in revitalizirani izdelki oz. »The 3Rs« izdelki (Hall v Rakič, 2005: 15)

- Repackaging – izdelki z novo embalažo. Čeprav izdelki niso spremenjeni, daje embalaža videz svežine in vitalnosti, kar omogoča večjo prodajo pri obstoječih kupcih in pritegnitev zanimanja novih. Zelo učinkovita poteza je tudi novo ime izdelka.
- Repositioning – strateško repositionirani izdelki. Tukaj gre za repositioniranje izdelkov na nov trg ali pa zadovoljevanje novih potreb na že obstoječem trgu.
- Recycling – reciklirani izdelki. Ti izdelki so že zelo dolgo na trgu in so jih zamenjali drugi izdelki, ki so ponavadi učinkovitejši, ni pa to vedno nujno, npr. nalivna peresa so zamenjali kemični svinčniki, ventilatorje so zamenjale klimatske naprave itd.

#### 4. ŠTUDIJA PRIMERA – ADRIA MOBIL, D.O.O.

##### 4.1. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA ADRIA MOBIL, D.O.O.

Predhodnica današnje Adrie je bila Industrija motornih vozil (IMV), ki je začela leta 1960 izdelovati dostavno vozilo, katerega konstrukcija je bila domača, medtem ko je bilo komponente (motor, krmilje, zavore itd.) potrebno kupovati v tujini. Leta 1965 so bile izvedene reforme, katerih posledica je bil tudi nemogoč dostop podjetij do deviz, če le-ta niso izvažala svojih izdelkov. Tako je nastala situacija, primerna za začetek proizvodnje počitniških prikolic, ki pa sprva niso bile rentabilne, saj je en kombi pokrival stroške proizvodnje petih prikolic. S proizvodnjo prikolic je pod okriljem IMV-ja začela Adria Caravan. Po besedah g. Lukšiča, nekdanjega direktorja razvoja in sedanjega pomočnika glavne direktorice, so na začetku predstavljale neke vrste »nujno zlo«.

Seveda pa so na usmeritev v proizvodnjo počitniških prikolic imele močan vpliv tudi posledice novih trendov, ki so v zahodni Evropi in Skandinaviji narekovali uveljavitev novega načina preživljanja prostega časa. Elementi podvozja in karoserije so bili razviti doma, pohištveni deli pa v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki. Rezultat skupnega dela so bili načrti za prototip prikolic ADRIA 375. Adria je kmalu postala sinonim za poletno letovanje v prikolicah ob jadranski obali in že konec avgusta 1965 je bil v sodelovanju s tujimi

strokovnjaki v Stockholmu predstavljen nov model prikolice, ki je bil namenjen evropskemu trgu. Topel sprejem trga je bil tudi odločilen dejavnik za začetek serijske proizvodnje prikolic. Sčasoma sta proizvodnja in prodaja kombijev stagnirali in z začetkom razpada Jugoslavije je začel razpadati tudi IMV. Kljub temu pa propad Jugoslavije ni vplival na izgubo tržišča, saj je nekdanja skupna država predstavljala zgolj marginalen del trga. Problem je nastal pri materialih, saj je bila njihova cena drugod občutno višja kot v Jugoslaviji. Nato se je pojavila še recesija na trgih Zahodne Evrope, ki pa ni povzročila izgube trgovcev in k sreči je IMV-ju uspelo prodati zaloge. Burna devetdeseta leta (balkanska vojna, politične in gospodarske spremembe v Sloveniji in že prej omenjeni dejavniki) so vendarle terjala svoj davek, saj se je Adria Caravan znašla v brezizhodnem finančnem položaju in je leta 1995 šla v stečaj. Istega leta je s proizvodnjo prikolic začelo novo podjetje Adria Mobil, ki je bilo ustanovljeno leta 1993.

Adria Mobil se je iz invalidskega podjetja (še leta 1996 je poslovala z izgubo) razvila v družbo, ki ustvari na leto slabo milijardo tolarjev dobička in kar 98 odstotkov svoje prodaje uresniči v tujini (Košir, 2002: 8).

»Adria Mobil je kot pravna oseba mlado podjetje, vsebinsko pa nadaljuje 40-letno tradicijo proizvodnje počitniških prikolic ADRIA. Po letu 1995 je prišlo do revitalizacije podjetja, ponovnega oživljanja in dopolnjevanja programa, konstantni pozitivni trendi gibanja tržnega deleža pa potrjujejo razvojno naravnost in tržno usmerjenost podjetja« (Sluga, 2005: 13).

Naj še dodamo, da je bilo delo za časa Jugoslavije plansko, tako nihče ni vedel, kdo bo kaj kupil. Posledica tega so bile sprva ogromne zaloge prikolic. Stanislav Lukšič je to ponazoril z duhovito primero:« Vsa Dolenjska je bila, ko pozimi – bela.« Takrat je bil center države Beograd in od tam so prihajala dovoljenja, kako se lahko kaj naredi, tako da je, kot pravi g. Lukšič, »imela Adria veliko srečo, da je vzdržala in obstala«.

#### **4.2. PODJETJE ADRIA MOBIL, D.O.O., DANES**

Skupino ADRIA iz osnovnega programa, proizvodnje prikolic in avtodomov, prerašča v skupino proizvajalcev opreme za prosti čas in potovanja. Svoje poslanstvo postati »partner za prosti čas« udejanja preko izvajanja prodajno-servisnih storitev, turističnih storitev, proizvodne dejavnosti in s širjenjem prodajne mreže v tujini. Skupina ADRIA je v zadnjih letih postala močno razvejana in danes posluje globalno na številnih trgih ter na treh kontinentih (Evropa, Azija, Avstralija), skupaj pa ima že več kot 1.200 zaposlenih.

Leta 2002 je bila Adria Mobil proglašena za slovensko bronasto gazelo<sup>23</sup> (najhitreje rastoče podjetje) in gazelo v dolenjsko-posavski regiji. Skupino Adria (<http://www.adria-mobil.si/si/adria/skupina/>) poleg družbe Adria Mobil, d.o.o., sestavlja še devet hčerinskih družb s sedežem v Sloveniji (Adria Caravan, d.o.o., Podgorje, d.o.o., Adria Event, d.o.o., in Adria Plus, d.o.o.) in tujini (Adria Caravan APS na Danskem, Fleetwood Group Holdings Ltd., v Veliki Britaniji, Adria More, d.o.o., in Adria Star, d.o.o., na Hrvaškem ter Adria Mobil Schweiz GmbH v Švici).

»Vsa podjetja so medsebojno kapitalsko in tudi poslovno povezana. Bodoči razvoj sistema bo odvisen od uspešnega izkoriščanja priložnosti v okviru realnih možnosti, brez prevelikega rizika za matično podjetje ob pogoju celovitega upravljanja in skupne strategije vseh podjetij v skupini« (Sluga, 2005: 13).

Konec lanskega leta je družba Autocommerce odkupila večinski (86,76 %) lastniški delež Adrie Mobil, kar naj po besedah generalnega direktorja Autocommercea Hermana Rigelnika ne bi bilo naključje, temveč logičen sklep sodelovanja obeh podjetij, ki ima že dolgoletno tradicijo. Autocommerce je namreč zastopnik Fiata in Mercedes-Benz, ki dobavljata bazni vozili za proizvodnjo ok. 6000 Adriinih avtomobov na leto. Po besedah generalne direktorice Sonje Gole bo novi večinski lastnik pomagal k še večji stabilnosti poslovanja in k razvoju. Pozitivne učinke nakupa pa seveda pričakujejo tudi v Autocommerceu ali kot je povedal Herman Rigelnik: »Zelo dobro se zavedamo, da smo kot uvozniki usmerjeni na dvomilijonski trg. Nova oblika sodelovanja z Adrio Mobil, ki izvozi večino izdelkov, prinaša tudi nam povsem drugačen, boljši položaj pri naših poslovnih partnerjih« (Lindič-Dragaš, 2004: 13).

---

<sup>23</sup> Znameniti ameriški raziskovalec David Birch je pri raziskovanju, kako se ustvarjajo nova delovna mesta v ZDA, prišel do zanimivih ugotovitev, da kar dve tretjini rasti zaposlenosti prispevajo podjetja z manj kot dvajsetimi zaposlenimi. Pozneje je analiziral življenjski cikel podjetij in jih razdelil na tri kategorije: miši, gazele in slone. Gazele so dinamična podjetja, ki hitro rastejo, se bliskovito razvijajo, intenzivno zaposlujejo in vedno držijo korak prednosti pred konkurenco (<http://www.gazela.com/project.cp2?uid=5F25898C-8049-8D4C-8BC8-301DA6832881&linkid=6>).



#### 4.3. OSNOVNE USMERITVE PODJETJA ADRIA MOBIL, D.O.O.

##### ➤ **Vizija podjetja**

Vizija podjetja Adria Mobil je postati eden od vodilnih proizvajalcev proizvodov za prosti čas v Evropi in širše (nenazadnje se Adria uveljavlja tudi na japonskem in avstralskem trgu) (<http://www.adria-mobil.si/si/adria/predstavitev/>). Podjetje je predano svojim kupcem in popolni zadovoljitvi njihovih potreb ter želja. V Adrii gojijo in negujejo ustvarjalni duh vseh zaposlenih, saj želijo zagotoviti boljši skupni in osebni standard zaposlenih ter dobre pogoje dela (Sluga, 2005:16).

##### ➤ **Poslanstvo podjetja**

Adria Mobil je podjetje, ki proizvaja izdelke, namenjene aktivnemu preživljanju časa. V naglici, v kakršni živimo ljudje danes, je prosti čas zares "zlata vredna" dobrina. Zato želimo ta čas preživeti kakovostno in aktivno, česar se zelo dobro zavedajo tudi v Adrii. Usmerjeni so v proizvodnjo visoko kakovostnih, funkcionalnih in estetsko lepo oblikovanih počitniških zmogljivosti. V podjetju so se opredelili, da bodo dolgoročno razvijali, proizvajali in prodajali kakovostne počitniške prikolice, avtodome in mobilne stanovanjske enote (MSE) na zahtevnem tujem in domačem trgu. Adria pri razvoju izdelkov upošteva želje in potrebe strank vseh starostnih skupin, spola in različnih svetovnih kultur.

##### ➤ **Vrednote podjetja**

Vrednote so javna deklaracija podjetja, v kateri so izražena pričakovanja o tem, kako naj bi se vsak posamezen član organizacije obnašal. Namen vzpostavitve vrednot je oblikovanje pravil vedenja, ki pomagajo utrditi kohezivno kulturo in so podpora viziji ter poslanstvu podjetja. Vrednote predstavljajo okvir, znotraj katerega delujejo člani organizacije, ki so medsebojno odgovorni (Barett, 1998: 109). V Adrii so v ospredju tri vrednote: timsko delo, znanje in inovativnost ter zadovoljstvo strank in zaposlenih.

##### ➤ **Sistem kakovosti**

Strateška usmeritev podjetja je kakovost proizvodov. Za doseganje kakovosti so potrebne nenehne izboljšave poslovnih procesov, ki jim sledijo vsi zaposleni v podjetju. Da bi zagotovili zahtevane in pričakovane ravni kakovosti ter da bi bili uspešni v obdobju hitrih tehnoloških inovacij in hude konkurence, so za uskladitev sistema kakovosti s svetovnimi trendi izbrali poseben standard za vodenje kakovosti ISO 9001:2000 in standard za ravnanje z okoljem ISO 14001:1996. Za zadovoljstvo kupcev in vseh zaposlenih. Adriin

moto je »Korektni odnosi z našimi poslovnimi partnerji in kakovostni proizvodi za naše kupce« (<http://www.adria-mobil.si/si/adria/kakovost/politika/>).

➤ **Glavni poslovni cilji**

- 5-odstotna letna rast fizičnega obsega in prodaje proizvodov,
- 10-odstotna letna rast prihodkov,
- 5-odstotna letna rast dodane vrednosti na zaposlenega,
- zmanjšanje stroškov zaradi nekakovosti na 0,5-odstotnem prihodku,
- ROE 17%, EBIT 8%, ROA 12<sup>24</sup>%,
- povečanje tržnega deleža na primarnih in sekundarnih trgih,
- okrepitev svojega položaja med vodilnimi podjetji v panogi,
- povečevanje poslovnega ugleda podjetja in ugleda blagovne znamke Adria in Adriatik (<http://www.adria-mobil.si/si/adria/predstavitev/>).

➤ **Poslovna strategija**

Adria Mobil je proti koncu leta 2003 pristopila k oblikovanju celovite strategije podjetja, ki je dolgoročno usmerjena v ustvarjanje stabilnega podjetja, ki temelji na nekaterih osnovnih izhodiščih (kvantitativnem in kvalitativnem povečevanju znanja zaposlenih, ki so eden glavnih virov konkurenčne prednosti, naložbe v trženje, posodabljanje tehnološke opremljenosti, zagotavljanje večje kakovosti izdelkov, povečanje produktivnosti dela itd.). Celosten proces oblikovanja podjetniške strategije je trajen proces, pri katerem se na podlagi preteklih dogodkov in izkušenj gradijo nove opcije in načrti; v tem procesu se poskuša z objektivizirano analizo ugotoviti, kakšne cilje si je neka gospodarska družba zastavljala v preteklosti, kako jih je dosegala, kateri so bili razlogi za neuspeh doseganja ciljev in ali so se do sedaj pravilno vrednotile vse pomembne okoliščine. Sistematičen pregled dejstev, ki so povezana z oblikovano podjetniško strategijo, je moč pridobiti z analitično metodo, t.i. SWOT analizo (splošni model analize prednosti, pomanjkljivosti, groženj in priložnosti). SWOT model skozi zaporedje analiz (analiza splošnega okolja, podjetniškega okolja, tekmecev, znanja in resursov ter analizo trenutne podjetniške strategije) na koncu prikaže zaokroženo podobo položaja podjetja. Končni izdelek mora dajati izhodišča za oblikovanje podjetniškega poslanstva, ciljev in ustreznih strategij, menedžmentu podjetja pa trdno oporo za snovanje ukrepov v prihodnosti (Banič, 1999: 54-57). Podjetje se lahko pravočasno odzove na spremembe v okolju le, če pozna svoje

---

<sup>24</sup> ROE – Return on Equity; ROA – Return on Assets; EBIT –Earnings before Interest and tax

prednosti in slabosti. V Adrii Mobil se tega zavedajo (slika 6) in skladno s tem tudi delujejo.

Slika 6: SWOT ANALIZA

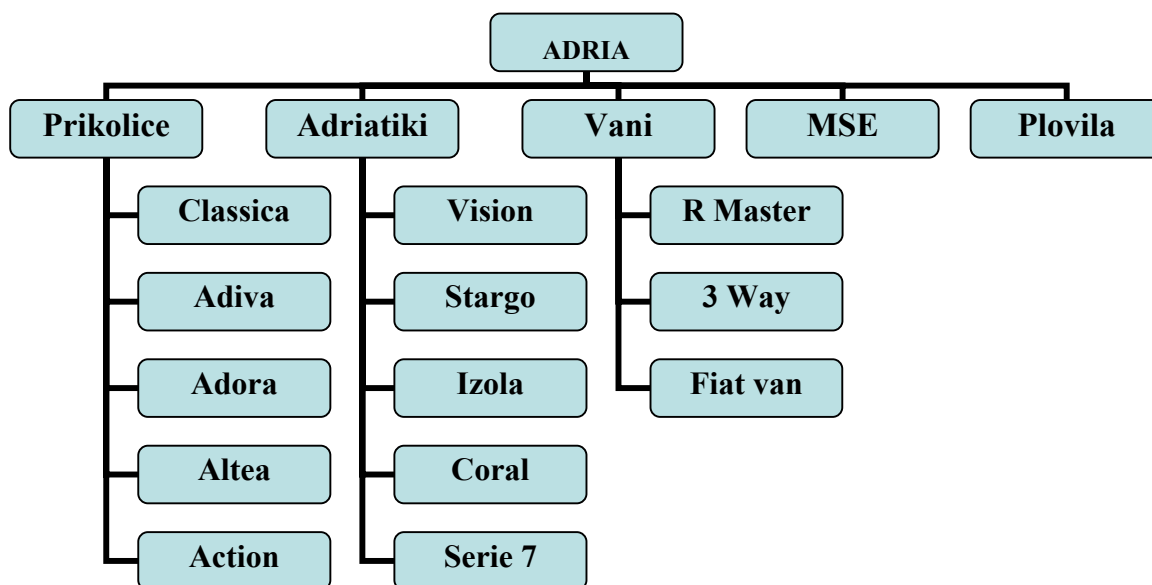
<b>NOTRANJI DEJAVNIKI</b>	
<b><u>PREDNOSTI</u></b>	<b><u>SLABOSTI</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleksibilnost, prilagodljivost spremembam na posameznih trgih</li> <li>• Programska pestrost</li> <li>• Produktijski nivo</li> <li>• Sposobnost delovanja v EU in razumevanje le te</li> <li>• Sistem distribucije, ki je naravnana na velik obseg</li> <li>• Dobro poznana in uveljavljena BZ Adriatik in Adria</li> <li>• Kapitalsko in finančno močno podjetje</li> <li>• Poznavanje trgov</li> <li>• Lastni R&amp;R</li> <li>• Sezonski razvoj (ADRIA WAY)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stroškovna neučinkovitost zaradi prevelike sposobnosti prilagajanja</li> <li>• Diverzifikacija</li> <li>• Nestandardizirane vhodne komponente</li> <li>• Neizdelan koncept celovitega obvladovanja in promoviranja blagovne znamke</li> <li>• Pomanjkanje informacij o končnem kupcu</li> <li>• Rast stroškov zaradi nekakovosti</li> <li>• Neobvladovanje poprodajne aktivnosti</li> </ul>
<b>OKOLJE</b>	
<b><u>PRILOŽNOSTI</u></b>	<b><u>NEVARNOSTI</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sinonim za ugodno razmerje med ceno in kakovostjo</li> <li>• Ugodni makroekonomski kazalci – rast zaupanja potrošnikov</li> <li>• Novi trgi (vzhod)</li> <li>• Močnejša rast trga (avtomoti)</li> <li>• Ugodni makroekonomski kazalci – za EU (predvidena rast BDP, investicij in osebne potrošnje)</li> <li>• Finančni viri omogočajo strateške kapitalske povezave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negotovost zaradi težnje k podražitvi baznih elementov</li> <li>• Negotovost spremembe valute, težnja po rasti plač na evro raven</li> <li>• Zrelosti programa prikolic</li> <li>• Močna konkurenca</li> <li>• Spreminjajoče se zakonske regulative EU</li> <li>• Ostri standardi</li> <li>• Naftna negotovost</li> <li>• Cene baznih vozil</li> <li>• Masovna proizvodnja konkurence, tvegano poslovanje</li> <li>• Nezadostno poznavanje konkurence (pri novih produktih)</li> <li>• Moč gigantov v panogi</li> <li>• Vpliv hitre gospodarske rasti in večanje povpraševanja z Daljnega vzhoda</li> </ul>

Vir: Interno gradivo Adrie Mobil: Strateški plan 2004-2010, str.11 v Sluga (2005: 20)

#### 4.4. OPREDELITEV TRGA POČITNIŠKIH VOZIL

Pojem počitniška vozila, ki je zaradi vse bolj naraščajočega pomena prostega časa in novih razvojnih usmeritev v avtomobilskem sektorju zamenjal starejši izraz vozila za kampiranje, opredeljuje tista vozila, ki so namenjena posebni obliki preživljanja prostega časa – kampiranju. Osnovna značilnost tovrstnih vozil je, da uporabniku nudijo možnost prenočitve in bivanja v samem vozilu. Naraščajoči trend, ki se kaže v industriji počitniških vozil, je vključevanje proizvajalcev avtomobilske industrije na ta trg (glej tipologijo prikaza počitniških vozil v prilogi 1). Njihovo vse aktivnejše uveljavljanje povzroča večanje konkurenčnih trenj v panogi (Albrecht, 1999: 7). Najbolj tipična segmenta (slika 7) tega trga sta segment počitniških prikolic in avtodomov, ki sta v Adrii tudi osnovna proizvodna programa. Poleg njiju je v fazi uvajanja še en segment, to so mobilne stanovanjske enote.

Slika 7: Proizvodni in prodajni program Adrie Mobil za sezono 2006



Vir: Interno gradivo Adrie Mobil: Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil, d.o.o., Novo mesto, 2005: 4

V programu počitniških prikolic se Adria v letu 2006 na trgu predstavlja s petimi serijami, ki ponujajo preko 50 različnih tlorisov. Program avtodomov<sup>25</sup> obsega pet serij in skupino Adria

<sup>25</sup> Adriini avtodomi se glede na zunanjo obliko ločijo na avtodome z mansardo, ki se imenujejo ADRIATIK, na avtodome brez mansarde oz. polintegrirane avtodome ADRIATIK CORAL in VANE, ki imajo originalno Fiatovo karoserijo.

Van z več kot 30 različnimi tlorisi. Novosti na trgu sta avtodom Vision in prikolica Action, ki je znanilka generacijske spremembe serije Altea za naslednje dvoletno obdobje.

#### **4.5. STRATEŠKO NAJPOMEMBNEJŠI TRGI ADRIE MOBIL**

Adria Mobil kar 99 odstotkov svoje proizvodnje izvozi na tuje trge. Kar se tiče evropskih trgov, so količinsko gledano najpomembnejši francoski, italijanski in nemški. Za Adria sta zelo pomembna tudi nizozemski in danski trg, ki pa imata nekatere svoje specifike. Na nizozemskem trgu je prodaja prikolic med največjimi, saj zaseda v strukturi količinske prodaje drugo mesto, v prodaji avtodomov pa peto. Na prodajne odločitve kupcev avtodomov tu močno vplivajo cene, ki so za cca. 20 % višje, saj ima Nizozemska, poleg še nekaterih evropskih držav (Belgija, Danska), dodatni ekološki davek, t.i. davek na "luksuz". Tudi danski trg zaradi davčne politike ni naklonjen prodaji avtodomov, tako da Adria tu prodaja le svoje prikolice. Je pa to pomemben trg, saj po prodani količini prikolic zaseda prvo mesto med ostalimi prodajnimi trgi. Tržni delež Adrie je na danskem trgu 21 %, kar predstavlja tretjega največjega proizvajalca prikolic na Danskem.

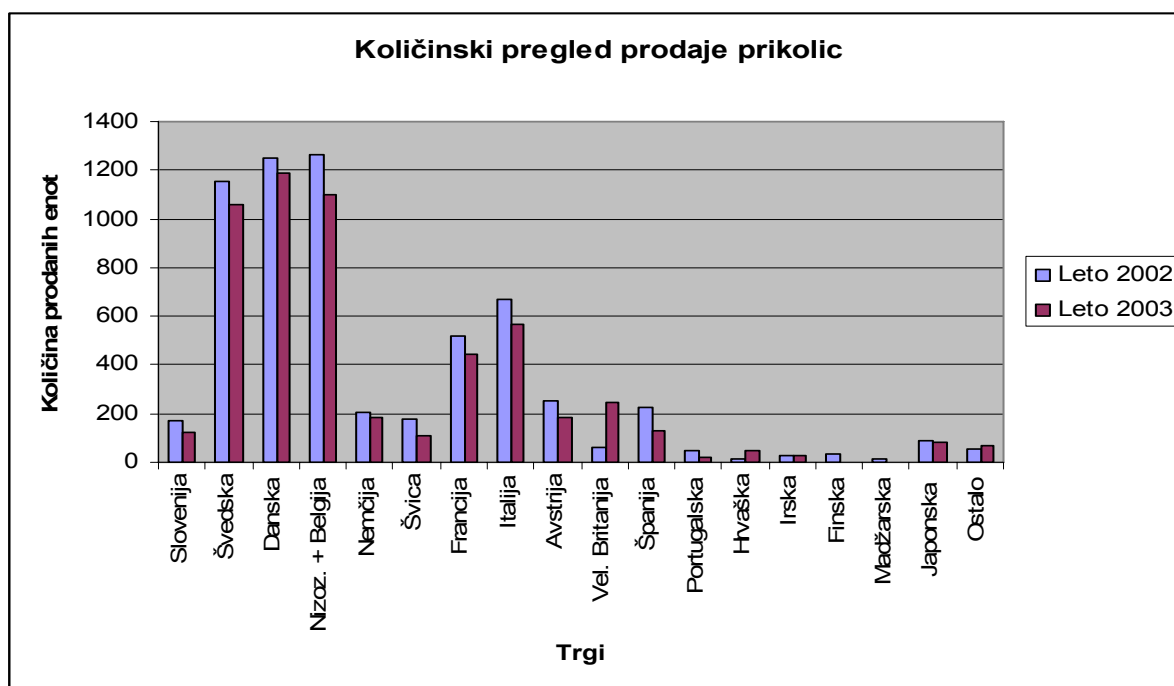
Strateško pomemben trg je tudi Skandinavija. Švedski trg po prodaji prikolic predstavlja tretji največji trg, medtem ko po prodaji avtodomov šesti najbolje prodajani trg v primerjavi z ostalimi prodajnimi trgi. Tržni delež Adrie na švedskem trgu je po prodaji prikolic 17%, pri prodaji avtodomov pa 3%. Švedski trg je po doseženem dobičku dober trg, saj dosega 6,65 odstotno pokritje, kar predstavlja četrti najbolj donosen trg v primerjavi z ostalimi prodajnimi trgi.

V zadnjih dveh letih so v Adrii, po besedah direktorice, z nakupom angleškega proizvajalca Fleetwood vzpostavili dobro prodajno mrežo tudi v Veliki Britaniji. Tako da Adria na osmih trgih ustvari približno 80 odstotkov svojih prihodkov.

Ne smemo pa izpustiti domačega trga, ki kljub svoji majhnosti (lani je Adria na njem prodala 130 enot) ni zanemarljiv in je za Adria pomemben, saj nudi prepoznavanje obnašanja ali pričakovanj kupcev, kar je po besedah Sonje Gole »dobra popotnica za druge trge, čeprav je na vsakem potrebno upoštevati njegove posebnosti in kulturo. Spodbudno je, da se je tudi pri nas odprl trg avtodomov, in če gledamo Slovenijo kot novo članico EU, je to zagotovo ena od priložnosti, ki jih lahko Adria v prihodnosti izkoristi na bližnjih vzhodnih trgih« (Grgič, Delo: 15.06.2005).

V Adrii ugotavljajo, da slovenski kupci radi kupujejo domače proizvode in zaupajo njihovi kakovosti ter funkcionalnosti. Vendar pa kljub temu, da so Adriini proizvodi na slovenskem trgu dobro sprejeti, večanja prodaje v kratkem ni pričakovati, saj je življenjski standard Slovencev nižji kot v ostalih evropskih državah in tako Adriini proizvodi niso dostopni širšemu krogu prebivalstva (Sluga, 2005: 47). Slika 8 prikazuje graf količinskega pregleda prodaje prikolic v letih 2002 in 2003 na strateško pomembnejših trgih.

Slika 8: Graf količinske prodaje prikolic v letih 2002 in 2003 po trgih



Vir: Sluga, 2005: 42

## 5. ANALIZA ŽIVLJENJSKEGA CIKLA ADRIINIH PRIKOLIC

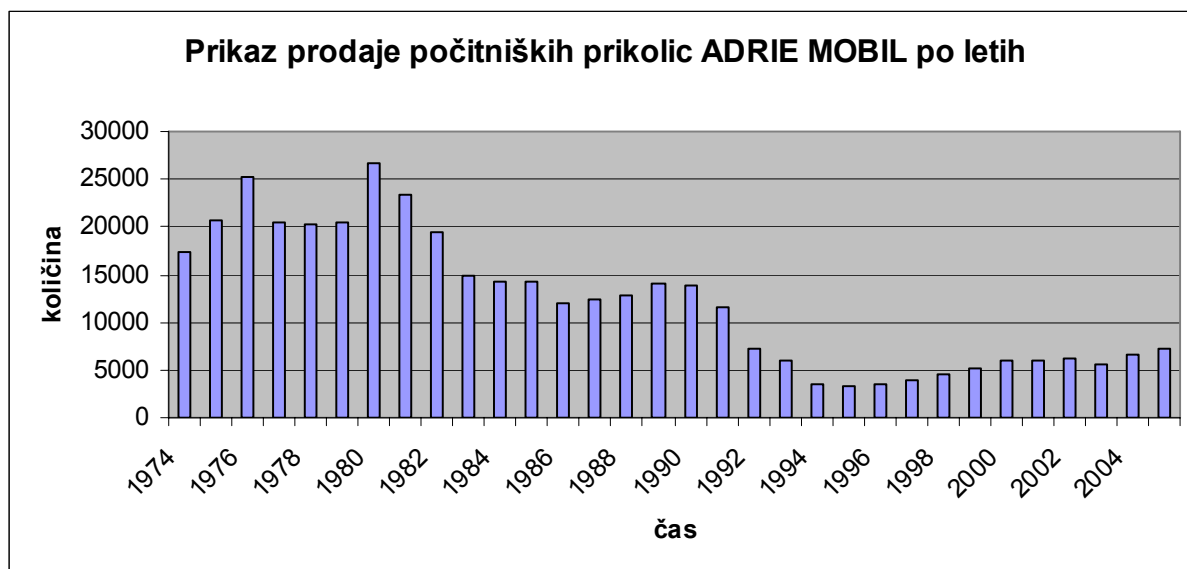
V analizi si bomo pogledali pretekle trende gibanja izdelka, tj. počitniških prikolic, in poskušali ugotoviti, kakšno je trenutno stanje na trgu in kakšne so nadaljnje možnosti razvoja segmenta počitniških prikolic. Večinoma se bomo osredotočali na obdobje zadnjih desetih let, saj določenih podatkov zaradi poslovnih skrivnosti ali pa nedostopnosti na podlagi slabega pregleda podatkov (predvsem iz prvih let proizvodnje prikolic) žal ni bilo moč dobiti, kakor tudi ni bilo mogoče dobiti določenih podatkov, ki bi se nanašali na posamezne tipe prikolic. Če bi nam bilo to omogočeno, bi bila analiza veliko bolj obsežna in bi ponudila boljši pregled nad gibanji ŽCI v različnih obdobjih in za posamezne modele prikolic. V nadaljevanju si

bomo podrobneje pogledali nekatere parametre, ki nam bodo pokazali neko splošno sliko o položaju segmenta počitniških prikolic, ki nikakor ni zanemarljiva za nadaljnje razvojne in trženjske aktivnosti.

## 5.1. GIBANJE PRODAJE POČITNIŠKIH PRIKOLIC

Prodaja počitniških prikolic je bila v Adrii Mobil na višku v obdobju med leti 1975 in 1980 (slika 9) oz. ob izteku cvetočega obdobja industrije počitniških prikolic.

Slika 9: Prikaz prodaje počitniških prikolic ADRIE MOBIL po letih



Vir: Interno gradivo Adrie Mobil, d.o.o.

Ključni vzrok za to je bil miselni preskok v razumevanju in samem preživljanju prostega časa, pojavu in vse večji popularnosti počitnikovanja oz. različnih oblik kampiranja. Nižanje stopnje rasti realnih dohodkov v Evropi (nominalni dohodki so rasli počasneje kot cene oz. stopnja inflacije) in višanje stopnje rasti varčevanja gospodinjstev sta ekonomska kazalca<sup>26</sup>, ki to samo še potrjujeta. V začetku 80. let se je pojavila kriza, ki je povzročila izbruh tržnega čiščenja in stečaje nekaterih proizvajalcev. Pojavljati so se začeli prevzemi in procesi koncentracije. Vodilne položaje so začela prevzemati nova in inovativna podjetja. Konec

<sup>26</sup> Stopnja rasti cen v Evropi se je v obravnavanem času gibala med 10 in 14 odstotki. Gibanje varčevanja gospodinjstev pa se je gibalo med 21 in 22 odstotki (www.statsed.co.uk/interstat/interstat.htm v Albrecht, 1999: 20-21).

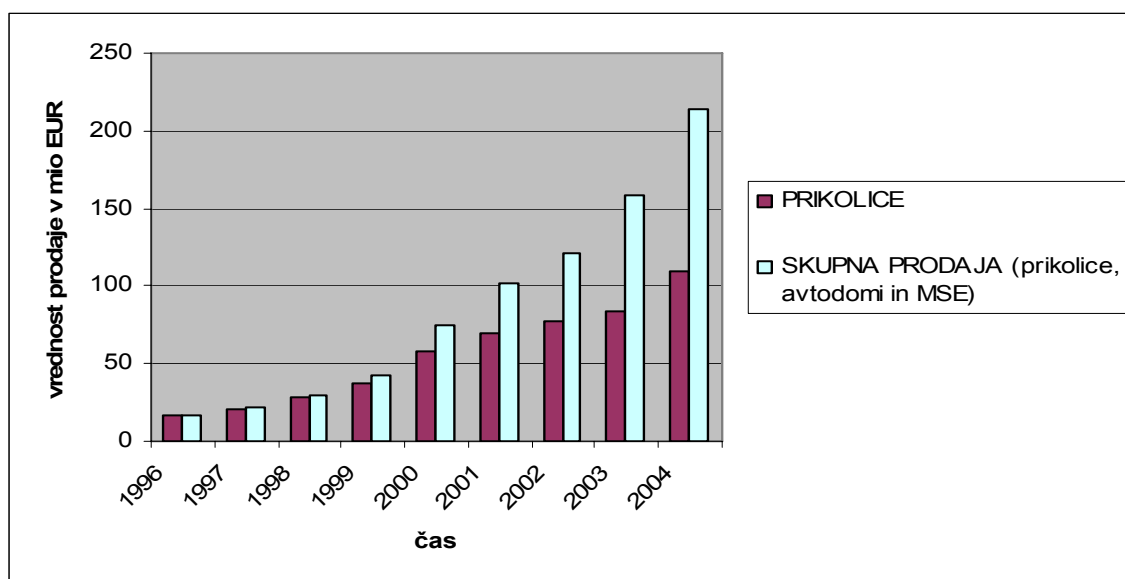
osemdesetih pa se je pojavil nov trend proizvodnje luksuznih prikolic. Skupni trg se je počasi znašel v fazi stagnacije. V začetku 90. let je svoj razmah doživel trg avtomobov, Adria pa se je v tem času znašla v najhujši krizi. Revitalizacija podjetja in nova strategija sta Adria postavila v nove okvire. Od takrat Adria samo še uspešno raste. Leta 2002 je prodaja v industriji počitniških vozil dosegla nov vrhunec, ki ga niso napovedovale niti najbolj optimistične projekcije Evropskega združenja proizvajalcev počitniških vozil (EFC)<sup>27</sup>. Prodaja počitniških prikolic je v primerjavi s preteklim letom zrasla za 3,9 odstotkov, kar predstavlja 109.497 prodanih enot. Adria je v tem obdobju prodala 6.224 enot in imela 5,68 odstotni tržni delež. Porasla je tudi prodaja avtomobov. Do povečanja prodaje je prišlo predvsem zaradi večjega povpraševanja na skandinavskem in britanskem trgu; Britanci so tega leta zabeležili najmočnejšo rast prodaje industrije počitniških vozil. Njihovi proizvajalci so prodali 24.309 počitniških prikolic oz. 3.850 več enot kot leto prej. Zaostajali niso niti Danci, Norvežani, Švedci in Finci, ki so tega leta zabeležili od 8 do 20 odstotno rast prodaje počitniških vozil ([www.e-c-f.com](http://www.e-c-f.com)). Leta 2003 je bila slika podobna, trg počitniških vozil je še naprej rasel, prodajale so se tako počitniške prikolice kot avtomobili. Velika Britanija je bila zopet vodilna in se je z 10,2 odstotno rastjo prodaje počitniških prikolic in kar 24,3 odstotno rastjo prodaje avtomobov močno približala drugemu mestu med najbolj produktivnimi trgi počitniških vozil. V Adrii je tega leta prodaja prikolic upadla. V primerjavi z letom 2002 je bilo prodanih 646 enot manj, kar je predstavljalo 10,43-odstotni upad prodaje, vendar pa je vrednost prodaje v mio evrih kljub temu narasla (slika 10). Leta 2002 je znašala 77,5 milijonov evrov, leta 2003 pa 83,7 milijonov evrov. Količinsko in vrednostno je prodaja prikolic narasla tudi v letu 2004.

---

<sup>27</sup> EFC – European Caravan Federation



Slika 10: Vrednost prodaje počitniških prikolic v mio evrih po letih



Vir: Interno gradivo Adrie Mobil, d.o.o.

Prodali so 6718 prikolic, kar je pomenilo kar 20,5-odstotno količinsko rast prodaje. Program počitniških prikolic je v Adrii temeljni program. Cilj je postati tretji proizvajalec prikolic na evropskem tržišču, kar nameravajo doseči z zmerno rastjo v količinskem smislu, s poudarkom na kakovosti in vlaganjih na ključnih trgih z upoštevanjem tveganj. Pričakujejo vsaj 5-odstotno stopnjo letne rasti. Tabela 2 prikazuje količinsko rast prodaje prikolic do leta 2010, ko naj bi Adria prodala 8.500 enot.

Tabela 2: Količinska rast prodaje prikolic do leta 2010

PROGRAM	Real. 2002	Real. 2003	Real. 2004	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010
Prikolice	6.221	5.574	6718	6.700	7.000	7.300	7.600	8.000	<b>8.500</b>
Skupaj (prikolice, MSE, Vani in Adriatiki)	<b>9.719</b>	<b>10.588</b>	<b>13.193</b>	<b>12.850</b>	<b>13.650</b>	<b>14.500</b>	<b>15.450</b>	<b>16.300</b>	<b>17.200</b>

Vir: Interno gradivo Adrie Mobil, d.o.o.

Adria ima namen prodirati predvsem s skupino proizvodov višjega razreda (modeli ADIVA, CLASSICA in ADORA), namerava pa tudi povečati paleto izvedbe nižje cenovnih

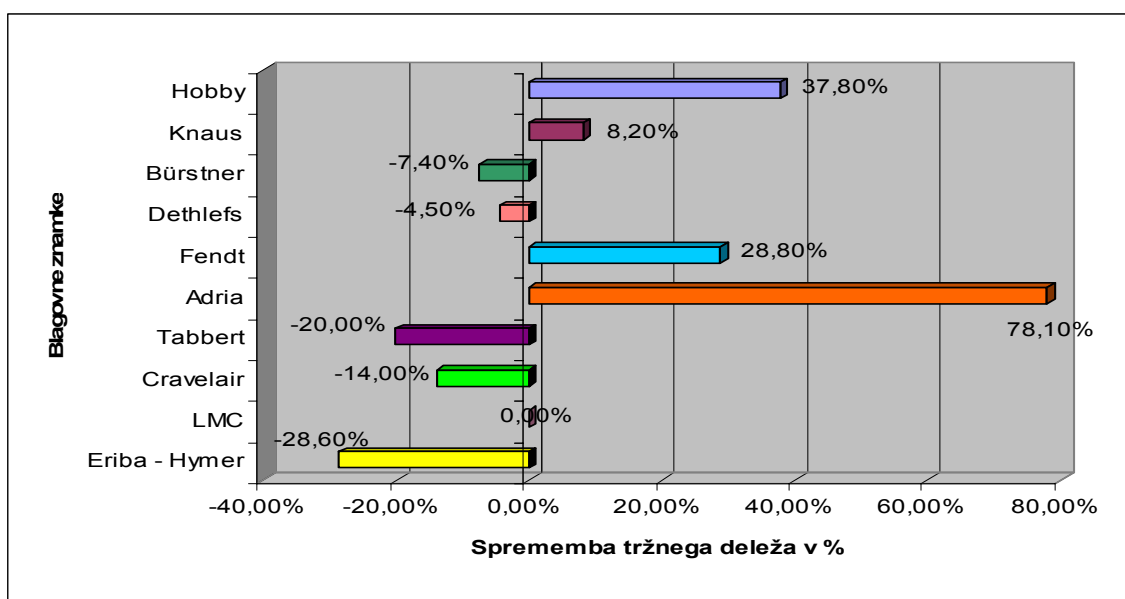
proizvodov, kar naj bi jih sčasoma pomaknilo v višji cenovni razred. Prehod v višji nivo cen bo skladen s kakovostjo in dvigom imidža blagovne znamke. Kar se tiče tržnih komunikacij, bodo namenili poudarek predvsem enotnosti katalogov, sejmom in oglaševalskim akcijam. Ključni trgi bodo v prihodnosti Nizozemska, Velika Britanija in skandinavske dežele. Tu želijo postati in ostati vodje, medtem ko bodo kot sledilci prisotni na trgih Nemčije in Avstrije. V Franciji pa želijo ohraniti trenutni nivo.

Skladno s temeljno razvojno opredelitvijo fleksibilnega sezonskega razvoja produktov, imenovanega Adria Way, z upoštevanjem specifičnosti posameznih trgov, kreiranjem tržnih trendov in lastnimi prepoznavnimi rešitvami je bil eden izmed temeljnih razvojnih ciljev v letu 2005 razvoj projekta Young – prikolice, ki bo znanilka generacijske spremembe serije Altea v naslednjem dvoletnem obdobju. S prikolico Young bodo v Adrii vzpodbudili trg k novi zaznavi Adrie kot »kreatorja tržnih trendov« (Kelvišar, 2005: 6).

## 5.2. GIBANJE TRŽNEGA DELEŽA

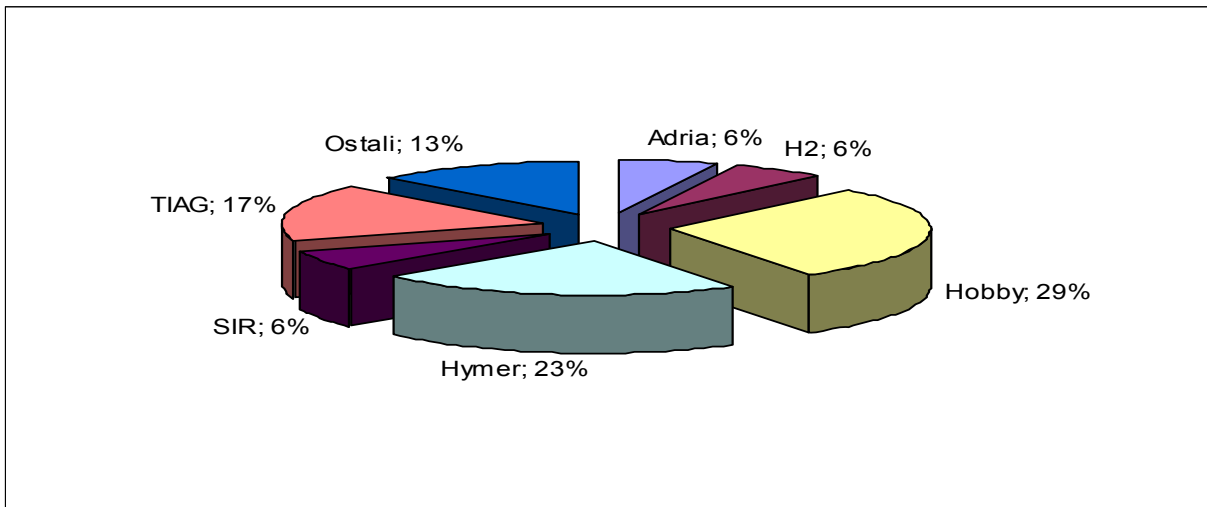
Trendi so bili dolgo negativni, zadnjih nekaj let pa se je stanje stabiliziralo in Adria je v tem obdobju edina izmed vsemi podjetji v industriji večala svoj tržni delež (slika 11), ki je trenutno 6-odstoten (glej sliko 12). Adria se v segmentu počitniških prikolic srečuje z močno konkurenco, vodilno podjetje na trgu pa je Hobby z 29-odstotnim tržnim deležem.

Slika 11: Sprememba tržnega deleža desetih največjih blagovnih znamk v Evropi v obdobju od leta 1996 do 2001



Vir: Letno poročilo podjetja Adria Mobil (2002) v (Brulc 2003: 11)

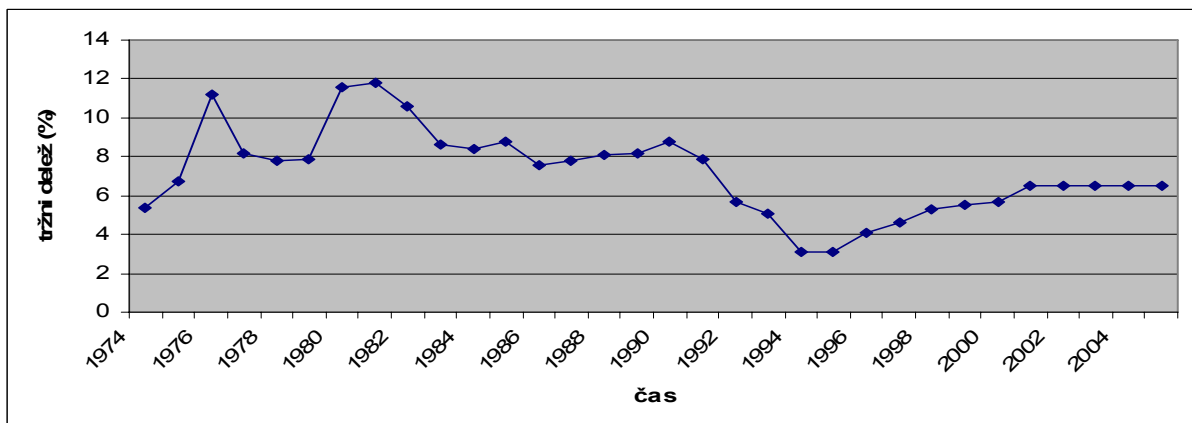
Slika 12: Trenutni tržni delež v primerjavi z ostalimi večjimi proizvajalci počitniških vozil



Vir: Interno gradivo Adrie Mobil, d.o.o.

Adria se v segmentu počitniških prikolic srečuje z močno konkurenco, vodilno podjetje na trgu pa je Hobby z 29-odstotnim tržnim deležem. Ostali najpomembnejši konkurenti so Bürstner, Dethleffs, Fendt, Knaus, Caravelair idr. Tržni delež Adrie (glej sliko 13) je bil v segmentu prikolic najvišji v času »zlate dobe prikolic«, ko se je gibal med 10 in 12 odstotki. Zadnjih nekaj let se je delež ustalil okrog 6 odstotkov. Do leta 2010 pa naj bi se povečal za 1 odstotek.

Slika 13: Prikaz gibanja tržnega deleža Adrie Mobil v Evropi po letih



Vir: Interno gradivo Adrie Mobil, d.o.o. (2006) in Albrecht (1999: Priloga 4)

### 5.3. GIBANJE POSLOVNE USPEŠNOSTI NA PODLAGI FINANČNIH KAZALCEV

Leto 2004 je bilo najbolj uspešno do sedaj, saj so ga v Adrii zaključili s čistim dobičkom v višini več kot dveh milijard SIT. Najhujšo krizo je Adria doživela leta 1995, ko je poslovala s čisto izgubo. Povprečna letna stopnja rasti dobička v letih med 1994 in 2004 je bila kar 62,9-odstotna, skupni prihodki pa so rasli po izredno visoki 90-odstotni stopnji (tabela 3 in slika 14). Leta 2004 je bila stopnja rasti dobička v primerjavi s predhodnim letom 31,5 odstotna. Skupni prihodki so istega leta v primerjavi s predhodnim zrasli za skoraj 40 odstotkov. Na podlagi prikaza ugotovimo, da je Adria Mobil od leta 1996 naprej poslovala uspešno, kar je razvidno iz povečanih čistih prihodkov od prodaje in iz povečanja čistega poslovnega dobička za obravnavano obdobje.

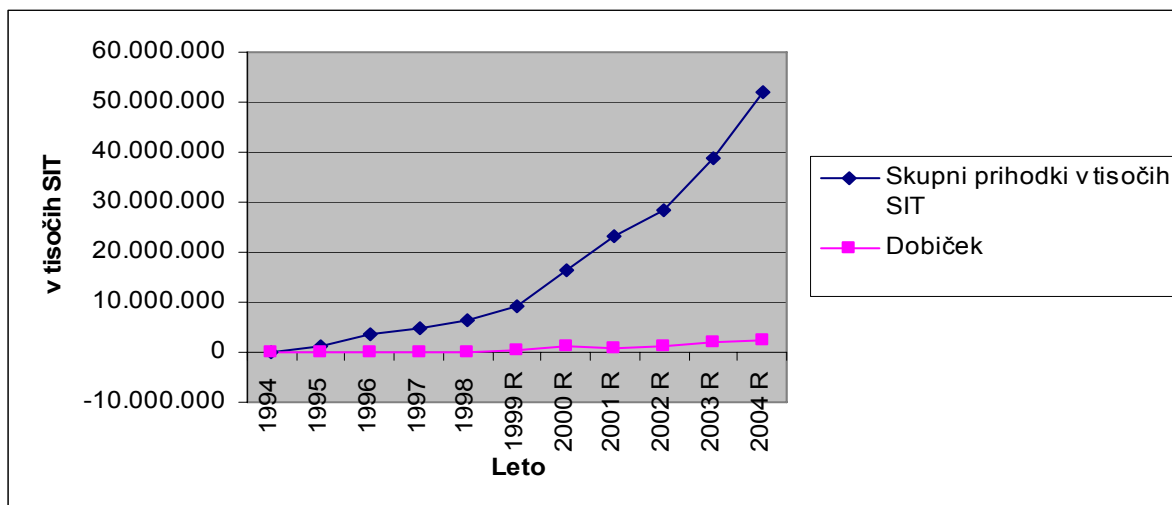
Tabela 3: Podatki iz računovodskih izkazov od leta 1994 dalje

Leto *	Število zaposlenih	Sredstva, v tisočih SIT	Kapital, v tisočih SIT	Skupni prihodki, v tisočih SIT	Poslovni izid iz rednega delovanja, v tisočih SIT	Čisti dobiček / čista izguba, v tisočih SIT	Bilančni dobiček / bilančna izguba, v tisočih SIT
1994	59	73.283	23.123	84.710	-	19.161	-
1995	163	1.197.286	25.612	1.226.530	-	-5	-
1996	218	1.481.987	28.305	3.645.546	-	320	-
1997	246	1.655.468	78.034	4.719.910	-	47.068	-
1998	287	2.203.175	231.795	6.217.545	-	147.909	-
1999 R	376	5.054.834	1.066.224	9.152.388	-	221.170	-
2000 R	468	7.665.845	2.306.548	16.407.990	-	1.145.430	-
2001 R	535	10.299.156	3.456.617	23.328.294	-	988.610	-
2002 R	548	12.449.798	4.935.151	28.437.381	1.479.041	1.352.869	3.673.242
2003 R	625	17.993.774	6.829.784	38.670.444	2.171.253	1.916.675	5.589.918
2004 R	717	26.138.844	9.883.309	51.809.949	3.174.388	2.520.462	7.551.388
Povprečna letna stopnja rasti, v %	28,4	80	83,3	90	46,5	62,9	43,4

\*Oznaka R pri posameznem letu pomeni, da so bili računovodski izkazi revidirani.

Vir: iBon 2005

Slika 14: Graf gibanja dohodka in dobička v SIT od leta 1994 do 2004



Vir: iBon 2005

## 6. RAZVOJNI CIKLI POČITNIŠKIH PRIKOLIC

Razvojni cikel prikolic je vezan na sezono. Razvoj<sup>28</sup> novih različic modelov se prične vsako leto v juniju/juliju. Sezonske spremembe narekuje predvsem trg sam, torej potrebe in zahteve kupcev. Obstajajo pa tudi generacijske spremembe, ki lansirajo povsem nove modele prikolic na trg (tak primer je tudi model Action, predstavnik zadnje generacije Adriinih prikolic). Življenjski cikel ene generacije traja od 10 do 12 let, čeprav se tudi ta industrija tako kot številne druge ne more izogniti pojavu vse krajših življenjskih ciklov izdelkov<sup>29</sup>, le-ta pa je

<sup>28</sup> V Adrii vse nove razvojne rešitve (povsem novi izdelki ali izboljšave že obstoječih) temeljijo na lastnem razvoju, kar je veliko bolj tvegana strategija kot npr. nakup licence ali pa strategija posnemanja. Pri razvijanju izdelkov Adria po potrebi sodeluje tudi z zunanjimi strokovnjaki, kot so Zavod za raziskavo materialov in konstrukcij, Univerzo v Mariboru in priznanimi samostojnimi oblikovalci. Adria je primer slovenskega inovativnega podjetja, ki črpa številne nove ideje znotraj samega podjetja, zaposlenih. S skrbno motivacijo in koordinacijo predlogov je Adria od leta 2000 iz leta v leto pridobivala večje število predlogov, ki so dejansko uspešni, saj prinašajo večje prihranke in imajo močan vpliv na samo poslovanje podjetja (Brulc, 2003: 26).

V Adrii imajo pri razvoju svojo besedo tudi uvozniki. Vsako leto organizirajo dve prodajno-razvojni konferenci, prvo spomladi in drugo jeseni, kjer uvoznikom njihovih izdelkov predstavijo nove predloge, rešitve in izboljšave izdelkov. Po predstavitvi izrazijo svoja mnenja še uvozniki, ki tako predstavljajo pomemben člen pri sooblikovanju videza in funkcionalnosti izdelkov za novo sezono. To tradicijo Adria nadaljuje še iz časa podjetja Adria Caravan (Zupančič, 2003: 43).

<sup>29</sup> Pojav vse krajših življenjskih ciklov je značilen za večino izdelkov industrije in storitev. Cikli inovacij si sledijo s čedalje večjo silovitostjo, saj se z izboljšanimi in novimi izdelki bojuje boj za tržne deleže ali vsaj majhno mesto na trgu. Krivulje ŽCI so zaradi tega vse ožje in strmehše ter si zelo hitro sledijo. V proizvodnji neke določene skupine izdelkov se tako pojavljajo sosledja življenjskih krivulj. V bistvu se že sredi ŽCI starejšega izdelka ali pa še prej pojavi življenjska krivulja novejšega. Krajši življenjski cikli pomenijo, da 1. imajo proizvajalci objektivno na razpolago manj časa za amortizacijo čedalje višjih stroškov razvoja zaradi več in zahtevnih funkcij izdelka, 2. da mora industrija tržiti tak izdelek/storitev čedalje bolj agresivno in dosežati

med drugim posledica spremenjenih zahtev trga. »Glavni in najhujši razlog zastarevanja izdelkov je zmanjševanje potrebe potrošnikov« (Likar, 2001: 97). Spremembe, ki jih Adria izvaja na svojih prikolicah, lahko razvrstimo v tri skupine:

1. tehnične spremembe (neizogibne in so lahko plod lastnega razvoja ali sodelovanja z institucijami; v primeru Adrie gre za lasten razvoj);
2. skrite spremembe;
3. lepotne spremembe (nove, trendovske pipe Reich, ki dajejo notranjosti kuhinje in kopalnice uporabnejši in modernejši videz; okrasne kape na kolesih).

Prikolice se prodajajo podobno kot modni<sup>30</sup> artikli, saj je za eno prikolico včasih potrebnih 50 in več različnih materialov, da se zadovolji potrebe kupcev po različnih kombinacijah. Dejstvo je, da ima vsaka država, kjer je Adria prisotna, svoje specifikke in tu lahko pride do konfliktov. Zato je ključnega pomena poznavanje značilnosti različnih trgov, da lahko podjetje ponudi kar najboljšo možno ponudbo, ki bo zadovoljila potrebe kupcev.

Razvoj prikolic je podvržen dvema ključnima vplivoma:

1. vplivu pohištvene industrije (aktualni trend v tej industriji je včasih potreboval tri leta, da se je pojavil oz. prenesel na industrijo prikolic; sedaj se ta čas krajša) in
2. vplivu tekstilne industrije.

Prikolico lahko razumemo skozi dve funkciji, tj. funkcijo doma in vozila. Na samem začetku razvoja prikolic so bili v ospredju strojniki, ki so se posvečali izpopolnjevanju konstrukcije, medtem ko je danes ta dimenzija prikolic povsem samoumevna. Danes problem predstavlja npr. premajhen hladilnik, ne pa, kako je izdelana šasija. Ključni element, ki torej vpliva na

---

večji obseg poslovanja kot v prejšnjem ciklu, 3. da mora industrija brezpogojno doseči večji tržni delež (večje prodiranje) na račun svojih tekmecev in 4. da mora industrija sklepati strateška zaveznitva in da je trend globalizacije industrije zgolj posledica takega razvoja (Banič, 2003: 81-83).

<sup>30</sup> Moda je trenutno sprejet ali priljubljen slog na določenem področju (Kotler, Armstrong, 2003: 291). Moda ima štiri stopnje: 1. *stopnja prepoznavnosti* (v uporabnikih se vzbudi zanimanje za nekaj novega, kar jih loči od drugih porabnikov), 2. *stopnja tekmovanja* (na tej stopnji se tudi drugi porabniki pričnejo zanimati za novost iz želje, da bi posnemali tiste, ki so vodilni v modi), 3. *stopnja množične mode* (ko postane določena moda izredno priljubljena in proizvajalci pričnejo z množično proizvodnjo tovrstnih izdelkov) in 4. *stopnja upadanja* (tj. čas, ko se porabniki pričnejo obračati k drugi modi, ki že vzbuja njihovo zanimanje). Moda je nagnjena k počasni rasti, nato nekaj časa ostane popularne in potem počasi upade. Dolžino cikla je težko napovedati; konec doseže moda lahko takrat, ko nakup pomeni neke vrste kompromis in kupci začnejo iskati manjkajoče značilnosti ali pa ko preveč kupcev sprejme določeno modo, kar druge kupce odvrača od nakupa. Moda naj bi bili neizprosni cikli, ki se pojavljajo ne glede na gospodarske, funkcionalne in tehnološke spremembe v družbi (Kotler, 1996: 359).

razvojni trend prikolic, je trg. Za čim boljšo prilagoditev trgu pa so potrebna znanja s področja trženja, organizacije, menedžmenta, razvoja, tehnologije itd.

## 6.1. RAZVOJNA POT ADRIINIH PRIKOLIC

*»Zgodba v gibanju je zgodba o uspehu. Z vzponi in s padci, vendar smo zato bolj utrjeni, močnejši in boljši. Agresivnejši, a hkrati bolj previdni in preudarni. Zgodba v gibanju je zgodba o strasti. Strasti do izdelka, razvoja in filozofije karavaninga. Zgodba v gibanju je zgodba o ljudeh. Ljudje sledimo viziji kakovosti in napredka. Ljudje verjamemo v blagovno znamko Adria. Ljudje pišemo zgodbo v gibanju že 40 let.«*

*Adria Mobil, d.o.o.*

### 6.1.1. PRVA GENERACIJA PRIKOLIC (1968 – 1978)

V tovarni IMV je leta 1965 nastal prvi prototip prikolice ADRIA 375. Prototip je bil prvič na ogled na sejmu v Stockholmu, kjer ga je širša javnost sprejela z odobravanjem. Topel sprejem trga je bil tudi odločilen dejavnik za začetek serijske proizvodnje prikolic.



Prva generacija je imela zunanjo karoserijo ovalne oblike, ki je bila na začetku oblečena v belo pločevino, kmalu pa je v širini oken dobila **dekorativni pas modre barve**, ki je kmalu postal eden *prepoznavnih znakov blagovne znamke Adria*.



Leta 1975 so v Adrii posebej za skandinavski trg razvili serijo prikolic, imenovano SKANDINAV. Njihove glavne karakteristike so bile nekoliko bolj aerodinamična oblika, moderni dekorativni pas pod modro niansiranimi okni, široki okrasni profili, integrirano ohišje za plinske jeklenke in zunanja vratca za serviranje hladilnika. Serija je vsebovala štiri modele. Kasneje so jo pod imenom Kornati tržili tudi v Nemčiji.

To je bilo obdobje velikega razcveta industrije počitniških prikolic ali t.i. »caravan-boom«, ki je bilo zaznamovano z burno rastjo ter prebojem kampiranja in »caravaninga«.<sup>31</sup> Pojav novih oblik počitnikovanja, od rekreacijskega kampiranja do kampiranja za daljši čas je ta razmah še pospešil. Začel se je tudi konkurenčni boj industrijskih proizvajalcev, predvsem je tu prednjačila nemška industrija, ki je z izvažanjem svojih prikolic začela zavzemati vodilno mesto na tujih trgih, predvsem po zaslugi razpoložljivih in cenovno ugodnih modelov. Razmah industrije počitniških vozil pa je neposredno vplival še na oblikovanje in utrditev industrije dobaviteljev notranje opreme. Razvoj panoge je v tem obdobju temeljil izključno na razvoju industrije prikolic (Albrecht, 1999: 12).

Z letom 1973 se je začelo krizno obdobje, ki je povzročilo veliko izgubo prometa in spremembe pri proizvajalcih ter izdelkih. Tako se je začetna dinamika razvoja umirila. Na samo naravo kampiranja pa so vplivali tako gospodarski (v času gospodarskega razcveta so se proizvajalci poleg količinske širitve proizvodnje odločali še za povečanje števila modelov počitniških vozil, visoki dobički pa so privabljali vedno nova podjetja v panogo; ko pa je bilo gospodarstvo v upadanju, je nazadovala tudi proizvodnja, prišlo je do reduciranja in ukinjanja posameznih modelov) kot razvojno-politični pogoji in posledice naftne krize (razvoj je bil tako zaznamovan z velikim porastom zalog prikolic srednjega razreda, spreminjanjem popotniških ciljev, presežkom povpraševanja po prostorih za kampiranje ter premalo obsežno gradnjo kampov).

---

<sup>31</sup> »Caravaning« je priljubljen mednarodni naziv, ki se nanaša na uporabo avtodoma ali prikolice in predstavlja približno dve tretjini evropskega turizma na prostem.



### 6.1.2. DRUGA GENERACIJA PRIKOLIC (1978-1983)

Leta 1978 so razviti novi modeli, ki pomenijo začetek 2. generacije, za katero je bila značilna geometrijsko uravnotežena oblika karoserije z ravno streho in ozkim, modrim dekorativnim pasom pod okni. Stekla oken so dobila moder nadih. Ponudba je bila bistveno bogatejša, saj je generacija že na začetku vsebovala 5 serij, v kateri je bilo 14 modelov in 22 tipov. Imena serij pa so se razlikovala od države do države<sup>32</sup>. S tako bogato linijo izdelkov je Adria leta 1980 s 26.757 prikolicami dosegla svoj proizvodni in prodajni vrh. Imela je 11% tržni delež v Evropi.



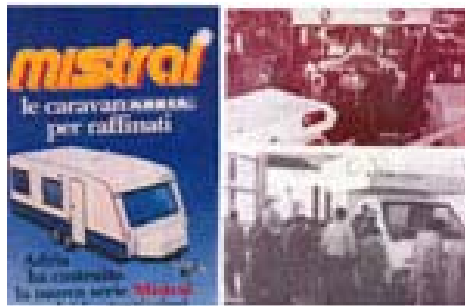
Prvo krizno obdobje, ki se je pojavilo med leti 1973 in 1974, je preživela večina podjetij. V začetku osemdesetih let pa se je pojavila nova kriza, ki je povzročila izbruh t.i. tržnega čiščenja in stečaje nekaterih najbolj priznanih proizvajalcev. Razlogi za propad nekaterih vodilnih podjetij (Knaus, Tabbert idr.) v tem času so bili: klavrna politika modelov, nepoznavanje trendov, pomanjkanje tržnih raziskav, nove tovarne, ki so nastale v sedemdesetih letih s povečanimi kapacitetami in jih navkljub naftni krizi ta podjetja niso zaprla, ter prenatrpana skladišča prikolic. Prevzemi in procesi koncentracije v sektorju počitniških prikolic so postali nekaj vsakdanjega. Vodilne položaje so začela prevzemati nova in inovativna podjetja, kot npr. Bürstner in Hobby v Nemčiji. Do večjega napredka pa je prišlo tudi na tehničnem področju.

### 6.1.3. TRETJA GENERACIJA PRIKOLIC (1983-1988)

To generacijo je zaznamovala aerodinamična oblika sprednjega dela, ki je v obdobju prve evropske krize v oskrbi z gorivi za motorje z notranjim izgorevanjem predstavljala veliko tržno prednost. Temeljno belo barvo karoserije je zamenjala rahlo opalna, uveden je bil tudi

<sup>32</sup> Npr. za Francijo so bile namenjen prikolicе serij Balade, Randonne, Evasion, Horizon, Galaxie; za Nemčijo pa Europa de luxe, Kornati, Brioni.

večbarvni črtasti grafični zunanji dekor, s katerim je Adria kot *prvi evropski proizvajalec pretrgala* dotedanjo dekorativno monotonost karoserij. Okna so ostala modra, v sprednjem delu pa so zaradi aerodinamičnega naklona sprednje stene dobila trapezno obliko. Ohišje je bilo izdelano iz vakuumirane plastike in polintegrirano v karoserijo. Velik tehnološki korak je pomenila uvedba s sendvič tehnologijo izdelanimi deli karoserije. Začetnico nove generacije, prikolico Mistral, ki je predstavljala prestižno serijo, so kasneje dopolnile še druge serije, ki so bile po številu, modelih in tipih primerljive z drugo generacijo. Prikolico Mistral je oblikoval francoski oblikovalec Joel Bretecher.



Leta 1982 je Adria naredila prva avtodoma ADRIATIK 420 in 450 na podvozjih Renault Master. Tri leta kasneje je bila razvita prikolica CARGO-TOVORNIK za prevoz raznih tovorov. Izdelanih je bilo pet prototipov. Na sejmih v Torinu, Parizu in Essnu sta bila predstavljena prototipa avtodomov A in B. V letu 1987 je bil razvit KAMPER, nekakšen vmesnik med prikolico in kontejnerjem za bivanje. Podpisana pa je bila tudi pogodba s podjetjem MAZ iz Minska o transferju tehnologije za prikolici 350 in 400. Tudi leto 1988 je bilo za Adria pomembno, saj je sodelovanje z oblikovalcem Paternostrom prineslo nove temelje celostne podobe z logotipom »polžek«.



V začetku devetdesetih let se je na evropskem tržišču pojavil izrazit trend proizvodnje prikolic višjih težnostnih kategorij in večjega udobja. Tako so v ospredje prišli ponudniki luksuznih prikolic. Skupni trg počitniških prikolic pa se je počasi znašel v fazi stagnacije.

#### **6.1.4. ČETRТА GENERACIJA PRIKOLIC (1988-1995)**

Za to obdobje je bil, kot smo že omenili, značilen prehod skupnega trga počitniških prikolic v fazo stagnacije. V polnem razcvetu pa se je znašel segment avtodomov, katerega promet je leta 1989 prvič prekoračil promet segmenta prikolic. Nenehni vstopi novih proizvajalcev na trg avtodomov so ustvarjali sliko trajno rastočega trga. Do začetka devetdesetih so tako rekoč vsi proizvajalci prikolic vstopili v segment avtodomov in tako postopoma razširjali svoje ponudbe izdelkov. Sčasoma, ko se je trg avtodomov dokončno razvil, je tudi tu prišlo do spodrivanja tekmecev na osnovi konkurenčnih prednosti. Masovni nakupi avtodomov so povzročili razvoj trga, kakršnega je pred desetimi leti doživel trg počitniških prikolic. Rastoči razvoj trga avtodomov pa je nekatera podjetja privedel do napačnih presoj in dejanj ter so tako vso svoje pozornosti usmerila v večanja kapacitet avtodomov in so povsem zanemarila program prikolic, kar je privedlo do izgube stika s trgom in tržnih deležev.

Adria je predstavila lastno blagovno znamko avtodomov leta 1986, čeprav so bili prvi prototipni avtodomi izdelani že leta 1982. Kmalu so prišli do spoznanja, da razvoj avtodomov v primerjavi s proizvodnjo prikolic zahteva še več neprestanega spreminjanja in izboljševanja, zato so in še vedno program modelov nenehno dopolnjujejo in poskrbijo za spremembo njihove zunanje oblike in notranjega dizajna.

Za Adrio je bilo to obdobje najhujše krize. Po več poskusih revitalizacije podjetja je to uspelo šele skupini strokovnjakov z novo direktorico na čelu. Kljub težkim časom je Adria uspela razviti novo generacijo prikolic, ki je imela še bolj izpopolnjeno aerodinamično obliko kot njene predhodnice. V ospredje je prišla tudi večbarvna dekorativna grafika, ki je ustvarjala t.i. »flash učinek«. Vakuimirano ohišje plinskih jeklenk je bilo integrirano v karoserijo, v njem pa je bilo še prostora za rezervno kolo, ključ za dvigalko in posodo za vodo. Oblika te generacije je bila uporabljena samo v novi, najbolj razkošni seriji prikolic FORMA, ostale serije pa so ohranile obliko tretje generacije. Imena serij so bila skoraj za vse trge enaka: PRIMA, OPTIMA, FORMA.

#### **6.1.5. PETA GENERACIJA PRIKOLIC (1995-1999)**

Nova strategija, ki je temeljila na racionalizaciji stroškov, politiki kakovosti (ISO 9001:97) in graditvi kakovostne prodajne mreže, se je Adrii začela zelo hitro obrestovati. Pri peti

generaciji je šlo za rahlo spremenjeno obliko FORME, ki je bila uvedena v vse serije. Dekorativna grafika pa je postala nekakšen fantazijski preliv modre in zelene barve, podčrtan s tanko rdečo linijo. Uveden je bil modularni sistem dimenzij, ki je povečal standardizacijo karoserijskih in pohištvenih elementov ter ob enakem številu tipov zmanjšal število modelov. Generacija je dobila komercialno ime UNICA, imena serij pa so bila zamenjana z oznakami A, B in C.



Leta 1997 je bilo proizvedenih že 4.017 prikolic in 177 avtodomov izvedbe VAN. Leto kasneje Adria začne s proizvodnjo avtodomov v Novem mestu, kjer je istega leta razvit mansardni avtodom Coral na podvozju FIAT. Decembra pa sta bili poslani prvi dve prikolici na Japonsko.



#### 6.1.6. ŠESTA GENERACIJA PRIKOLIC (1999-2000)

Razvili so jo iz predhodne, pete generacije. Dobila je v celoti vakuumirano zunanjo oblogo čelne in zadnje stene, dekorativna grafika je bila ponovno črtasta kombinacija modrih pasov in tanke rdeče linije, kontrast osnovni opalni barvi pa so dale sive barvne sence na sprednji in zadnji steni. Oblika te generacije se je uporabila delno v seriji B in v celoti v prestižni seriji C.



### 6.1.7. SEDMA (2001-2003) IN OSMA (2003-2005) GENERACIJA PRIKOLIC

Glavna značilnost modelov sedme generacija iz serije počitniških prikolic ADIVA je elegantna in dinamična zunanost s športnim pridihom. Serija pomeni nov korak pri zadovoljevanju potreb pri aktivnem preživljanju počitnic tudi najzahtevnejših kupcev. Počitniške prikolic iz omenjene serije so udobne, imajo sodobno oblikovano zunanost in notranost ter izboljšane vozne lastnosti. Ponudba različnih tlorisnih razporeditev pa zadovoljuje potrebe različnih kupcev. Znanilka osme generacije je prikolica Adora. Že samo ime serije počitniških prikolic ADORA («adorable») pove o seriji praktično vse. Serija vsebuje več kot 20 različnih tlorisov počitniških prikolic. Dolžine modelov se raztezajo od 3,92 do 5,62 metrov. Tudi različna števila ležišč modelov (počitniške prikolic so primerne le za 3, 4 ali 5 oseb) iz serije pričajo o njihovi vsestranskosti. Elegantne linije se prepletajo z modernim stilom in detajli, ki so se priljubili že mnogim kupcem.



### 6.1.8. DEVETA GENERACIJA PRIKOLIC

Zadnja Adriina generacija prikolic je zaznamovana s serijo Action<sup>33</sup>. V sezoni 2006 bosta na trgu dve izvedbi, standard in plus, v dveh barvnih različicah, belo-modri in rdeče-sivi. Adria vsekakor sodi med ustvarjalce trendov na trgu. V tem primeru gre za serijo z izjemnim in stilsko oblikovanim videzom. In če upoštevamo dejstvo, da so danes uspešni tisti izdelki, ki temeljijo na uravnoteženi mešanici tehničnega in industrijskega dizajna (Ashby, Johnson, 2002: 17), potem Adria s svojim kreativnim in inovativnim industrijsko-oblikovalskim timom uspešno ustvarja kvalitetne in zanimive izdelke.

---

<sup>33</sup> Nina Mihovec je z inovativno idejo za prikolic Action prejela nagrado Oblikovalec leta 2005. Nagrado je pridobila za oblikovanje te nove prikolic, ki je prvotno namenjena predvsem mladim in seveda tudi mladim po srcu (Bon, 2005: 4).



## 6.2. VZROKI ZA DIFERENCIACIJO POČITNIŠKIH VOZIL

Kot smo že omenili, ključni vzrok za diferenciacijo prikolic prihaja s trga. Tako kot so se skozi leta spreminjale potrebe in želje potrošnikov, tako so se spreminjala in prilagajala tudi Adria počitniška vozila. Danes je v Evropi več milijonov lastnikov<sup>34</sup> počitniških prikolic in avtodomov. To so ljudje, ki so si z nakupom takšnega vozila izbrali tudi povsem specifičen način preživljanja prostega časa, ki mnogim izmed njih predstavlja nov življenjski slog. Še pred kratkim, so bili nekateri mnenja, da je turizem na prostem le neka druga možnost ostalim oblikam nastanitve in transporta, dandanes pa že prevladuje spoznanje, da to ni zgolj alternativa, ampak resnično komplementarna vrsta turistične dejavnosti. V nekaterih državah, kot npr. v Veliki Britaniji, je že nekaj let moč slediti hitro rast v sektorju počitniških vozil oz. konkretno v segmentu prikolic.

Če pogledamo samo članstvo v njihovem združenju, je le-to s 50.000 članov v letu 2002 naraslo na izjemnih 800.000 članov in več (tj. dve tretjini milijonskega števila gospodinjstev), ki samo v Veliki Britaniji uporabljajo preko 7000 kampov (številčno gledano ljudje na tak način vsako leto preživijo ok. štiri milijone počitnic, v Crouch, 2000: 262). Narašča tudi število uporabnikov, ki kupujejo nove prikolice, katerih vrednosti se gibljejo od 8.000 funtov do 30.000 funtov. Spremenila se je tudi sama podoba »caravanninga« kot nizko cenovnega in nizko statusnega počitniškega trga, saj prikolice danes nudijo izjemno visoke standarde udobja. Prikolice so predvsem zelo priljubljene med mladimi in upokojenci (Page, 2003: 178). Iz tega lahko sklepamo, da je Adria naredila dobro poslovno potezo, ko je z nakupom angleškega proizvajalca Fleetwood vzpostavila dobro prodajno mrežo tudi v Veliki Britaniji.

---

<sup>34</sup> Raziskave kažejo, da so osnovne tri značilnosti tipičnega kupca počitniškega vozila naslednje: je gmotno dobro preskrbljen, osnovne eksistencialne potrebe ima že zadovoljene in ima veliko prostega časa. Poleg tega ja zanj značilno, da ljubi svobodo in neodvisnost, uživa v gibanju v naravi, rad odkriva nove kraje, je družabne narave in ceni ter neguje svoje zdravje, saj se pogosto ukvarja z rekreativnimi aktivnostmi. Te stvari on potrebuje in so zanj zelo pomembne, zato predstavljajo glavne motive nakupa počitniškega vozila. (Mali in Šterk, 2004: 10).

Poglejmo si nekatere dejavnike, ki danes vplivajo na naraščajoče povpraševanje po turistični rekreaciji in posledično tudi na caravanning ter sam razvoj počitniških vozil.

1. *Naraščajoče število turistov.* Leto 2004 je bilo rekordno v številu turistov po vsem svetu, saj se je glede na leto prej povečalo za 11 odstotkov, s 690 na 763 milijonov. Svetovna turistična organizacija pa predvideva, da se bo število turistov po svetu do leta 2020 povečalo kar na 1,56 milijarde. Največ potovanj, 52 odstotkov, je bilo leta 2004 namenjenih počitnicam in rekreaciji. Skoraj polovica turistov je na cilj potovala po kopnem (45 odstotkov z avtomobilom in 4 odstotki z vlakom), 43 odstotkov jih je letelo, 7 odstotkov pa si je privoščilo razkošna križarjenja po morjih.

([http://www.rtvsl.si/tureaventure/modload.php?&c\\_mod=rnews&op=sections&func=read&c\\_menu=1&c\\_id=217](http://www.rtvsl.si/tureaventure/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=1&c_id=217)).

2. *Demografski dejavniki.* Število ljudi starejših generacij narašča. Ljudje bodo bolj zdravi in bodo imeli višje dohodke. Tako bo še naprej rasla potreba po kvaliteti, varnosti, udobju in družabnosti. Rasla bo tudi potreba po izdelkih, namenjenih za eno osebo, in v samem marketingu bo moral biti poudarek na udobju in ne starosti. Ker bo še naprej upadalo povprečno število članov v gospodinjstvu, bodo le-ta imela na voljo več razpoložljivega dohodka in večjo kupno moč. Posledično bo tako naraslo povpraševanje po zimskih in poletnih počitnicah ter krajših mestnih oddihih in oddihih v tujini. Narasla bo tudi potreba po luksuzu oz. po majhnih užitkih »*small indulgences*«.
3. *Skrb za zdravje.* Aktivne počitnice bodo še naprej pridobivale na priljubljenosti in potreba po pripomočkih, ki omogočajo takšne počitnice, bo naraščala.
4. *Zavedanje in izobrazba.* Ta dva dejavnika vplivata na povečano povpraševanje po posebnih izdelkih in potrebo po boljšem in bolj kreativnem posredovanju informacij.
5. *Potovalna izkušnja.* Pojavljajo se bolj različni vzorci (*mixed*) vedenja ljudi (letos manj razkošne počitnice, drugo leto bolj razkošne; letos krajši počitek, drugo leto daljši počitek; različni načini počitnikovanja se nanašajo tudi na počitnice čez vikend ali obisk posebnih prireditev itd.). Neka študija je pokazala, da se bo spreminjalo tudi število počitnic, ki si jih bodo ljudje privoščili. Druge, tretje in celo četrte počitnice so postale realnost, ki pomaga

industriji pri podaljševanju življenjskih ciklov izdelkov (Eccles in Costa, 1996: 47). Počitniške preference bodo v prihodnje še bolj fragmentirane in to bo vplivalo na obseg ponovitvenih dejanj. Naraščajoča potreba po mobilnosti bo tako vplivala na rast povpraševanja po izposoji vozil.

6. *Življenjski slog*. Premik v percepciji, ki se nanaša na življenjski slog, povzroča upadanje povpraševanja po počitnicah, ki so v celoti vodene. Naraščajoča specializacija ponudnikov za posebna interesna področja in hobije bo postala še bolj pomembna. T. i. trend »*back to basis*« kaže na naraščajočo potrebo po bolj preprostih počitnicah (bungalovi in kampiranje namesto hotelov).
7. *Informacijska tehnologija*. Penetracija interneta se bo še naprej nadaljevala in tako bo rasla tudi uporaba internetnih informacij ter nakupov turističnih izdelkov. Vloga interneta, vključujoč nove načine vizualne prezentacije, bo še naprej rasla tudi v turističnem sektorju

(<http://www.etc-corporate.org/images/uploads/Diptych%20ETC-ETAG.pdf>).

### 6.3. NAČINI DIFERENCIACIJE POČITNIŠKIH PRIKOLIC

Trg počitniških prikolic se nahaja v fazi zrelosti. Za zrela tržišča veljajo nekatera osnovna pravila, ki smo jih omenili že v poglavju, namenjenem opisu posameznih faz življenjskega cikla in jih bomo tu še enkrat izpostavili. Podjetja morajo za uspešno poslovanje na takšnih trgih biti zelo jasna do trgov, če želijo na njih konkurirati tudi v prihodnje, pozorna morajo biti na vse spremembe in imeti natančno ovrednotenje samih trgov. Za uspešen boj s konkurenco morajo veliko vlagati v raziskovalno-razvojno dejavnost, ki omogoča uvajanje izboljšav in zaščitniških izdelkov, kar počne tudi Adria Mobil. Pri razlikovanju svojih izdelkov se v Adrii opirajo predvsem na razločevanje izdelka od konkurence na podlagi novih materialov ali načinov obdelave, novih oblik ali uporabe novih barv. Bistvo tega načina je dodajanje novih lastnosti nespremenjenim osnovnim modelom. Ključna prednost takšnega načina je ustvarjena podoba podjetja, ki je nagnjeno k novostim, kar vpliva na pridobitev segmenta kupcev, ki tovrstno lastnost ceni. Poleg določene podobe ta način omogoča še brezplačno publiciteto in navdušenje pri prodajni službi ter distributerjih. Adria je skozi razvojne cikle počitniških prikolic spreminjala barvo značilnega dekorativnega modrega pasu, ki je že kmalu za začetku postal zaščitni znak blagovne znamke Adria. Razvoj novih



materialov je tudi v industriji počitniških vozil eden ključnih vzrokov za produktne spremembe, ki prinašajo prednost pred ostalimi. Zadnje čase so ljudje veliko bolj ekološko osveščeni, zato so podjetja, ki delujejo družbeno odgovorno in uporabljajo materiale, ki so okolju prijazni, pridobila na ugledu. Glavna tekma na tržišču pa se bije na področju funkcionalnosti. Dodatna, nova funkcija, ki je dejanska in lahko manj pomembna ali pa gre za kombinacijo različnih funkcij (plinska peč, ki omogoča gretje tudi v zimskih večerih, vzmetnice, ki so zaščitene pred mikroorganizmi, ki omogočajo prijetnejši in varnejši spanec, novo transparentno okno, novi kuhinjski elementi za več delovne površine, dodatni prtljažni boksi za prtljago, ABS obloga sprednje in zadnje stene, dodatni reflektorji, nogice z večjo nosilnostjo itd.). Adria svojo tekmovalno moč na osnovi funkcionalnosti gradi skozi šest prednostnih nalog:

- Aktivna in pasivna varnost je ena od osnovnih nalog pri konstruiranju Adriinih prikolic tako pri zunanosti kot notranosti. Nove inovativne rešitve in varnostni materiali najbolj priznanih evropskih proizvajalcev postavljajo z vidika varnosti Adria v sam vrh industrije karavaninga.
- Udobje prikolic omogoča optimalna razporeditev prostora in elementov, velikost bivalnih, spalnih in odlagalnih površin itd.
- Kakovost – zagotavlja jo uporaba kvalitetnih materialov, visoka usposobljenost in zadovoljstvo zaposlenih ter inovativna dejavnost.
- Dizajn – Adria sodi med ustvarjalce trendov na trgu. Industrijsko-oblikovalski tim je z nešteti atraktivnimi detajli v preteklih letih požel izjemne odzive in uspehe na trgu.
- Okolje – Adriina okoljska politika je zelo stroga. Odgovorno in prijazno ravnanje z okoljem je za podjetje izjemnega pomena.
- Prodajna mreža – Globalna prisotnost, ki zajema prodajno in servisno mrežo na več kot 350 mestih v 26 državah v Evropi, na Japonskem in v Avstraliji, je prednost, ki jo lahko zagotovi samo močna in dobro organizirana mednarodna korporacija.

## ZAKLJUČEK

S pričujočim delom sem želela prikazati uspešen primer oživitve proizvodnje v gospodarski družbi, Adria Mobil, d.o.o., ki temelji na metodi razlikovanja krivulje življenjskega cikla izdelka. Adria Mobil razvija, proizvaja in prodaja svoje prikolice že dobrih 40 let. Želje in potrebe potrošnikov se spreminjajo in z njimi se spreminjajo tudi prikolice. Dolgoročen in celovit razvoj je za uspešnost poslovanja gospodarske družbe izrednega pomena, česar se v Adria zelo dobro zavedajo. Strategija, kateri podjetje sledi že od leta 1995, prinaša dobre rezultate in uresničevanje zastavljenih ciljev. Program prikolic kljub zrelosti tržišča ostaja temeljni program, za katerega Adria načrtuje konstantno rast po 5-odstotni stopnji. Adria globalna prisotnost omogoča boljše razumevanje trendov, ki vladajo na tržišču, in s pomočjo lastnega razvoja, dobrega ovrednotenja potreb in želja kupcev ter dobrega vodstva soustvarja prihodnost industrije počitniških vozil.

Karavaning znova pridobiva na pomembnosti in če upoštevamo trende, ki prevladujejo v industriji turistične rekreacije, potem obstajajo še številne opcije za diferenciacijo prikolic. Po mojem mnenju bodo v prihodnosti korak pred drugimi tisti proizvajalci, ki bodo v funkcionalno ponudbo vključili tudi informacijsko tehnologijo. Vse bolj bo pomemben dizajn, ki je v kombinaciji z visoko tehnološko dovršenimi izdelki lahko zelo konkurenčen. Prednost bodo imeli tudi izdelki, ki bodo ustrezali določenemu življenjskemu slogu. Glede na to, da prodaja prikolic tako v količinskem kot vrednostnem smislu raste, menim, da bi bila opustitev razvojnih dejavnosti za ta produkt napačna poteza. Prikolice imajo kljub zrelosti tržišča še neizkoriščen potencial. Kljub temu da so avtodomi v fazi rasti in dosegajo boljše prodajne rezultate, prikolice ostajajo najbolj donosen segment. Uspešna večnamenskost počitniških vozil bo še naprej ostajala ključna tekmovala prednost. Če upoštevamo še nekatere marketinške trende, ki se že pojavljajo v ZDA in bodo z manjšo zamudo prišli tudi k nam, lahko sklepamo, da bodo storitve (npr. svetovanje) močno pridobile na pomembnosti. Zmagovalna bo torej kombinacija, ki bo v sebi združevala kvaliteten izdelek, v katerega proizvajalec verjame in poleg katerega nudi še nekaj, kar je v danem trenutku pri potrošnikih zelo zaželeno (npr. Volksbanka – Ljudska banka d.d., je svojim strankam v primeru, da so se odločili za kredit določene vsote, podarila skuter). Bistveno je in bo, da se izdelki nenehno spreminjajo, vseskozi se jim nekaj dodaja (ni nujno, da se spremeni izdelek sam, dovolj je, da se spremeni nekaj v ponudbi). Pomembno je, da se obdrži psihološka konsistentnost, čemur bo morala slediti tudi Adria Mobil s svojo ponudbo. Danes je vse povezano med sabo, zato

morajo biti podjetja za boljše delovanje v poslovnem okolju zelo odprta in dojemljiva za spremembe. Pomemben je pogled »čez planke«: kaj se dogaja v drugih državah in drugih panogah.

Podjetja, ki želijo postati ali ostati konkurenčna morajo danes vlagati sredstva v spodbujanje inovativnosti. Večina uspešnih in prodornih menedžerjev izpostavlja znanje, izkušnje ter ustvarjalnost, kot najpomembnejše elemente, ki omogočajo uspeh. Vendar pa med njimi, kot poudarja Peter Fatur (Fatur v Likar, 2002: 75-76), obstaja pomembna razlika. Znanje in izkušnje so, kot pravi, sorazmerne z vloženim časom in denarjem. Več ko lahko podjetje investira, več znanja si lahko kupi. Tako si bogata gospodarstva lahko privoščijo večje naložbe v šolane ljudi. Ustvarjalnost pa je tisti element, ki je v veliki meri neodvisen od vloženih sredstev. In v ustvarjalnosti se za slovenska podjetja skriva » bližnjica za dohitevanje najuspešnejših tekmecev«. Fatur poleg ustvarjalnosti izpostavi še en vidik, ki ga morajo podjetja upoštevati, če želijo biti konkurenčna, tj. izdelek, ki mora zadostiti kupčevim merilom. S kopiranjem lahko podjetja kvečjemu dosežejo nivo izvirnika, ki se ga lahko preseže samo z lastno inovativnostjo. Podjetniško okolje je, kot smo že večkrat omenili, zelo dinamično. Fatur navaja raziskavo o inovacijskih trendih v britanskem gospodarstvu iz leta 2000 (Likar, 2002: 76), kjer so navedene ugotovitve, da se življenjski cikli izdelkov naglo skrajšujejo, saj je kar 26% respondentov iz proizvodnih dejavnosti navedlo, da pričakujejo življenjsko dobo izdelkov krajšo od treh let. Leta 1996 je bilo takih le 14%. Hkrati se poleg vse krajšega časa za trženje izdelka krajša tudi čas za razvoj novega izdelka. V raziskavi sta dve tretjini proizvajalcev navedli, da razvijejo nov izdelek v manj kot dveh letih. Pomanjkanje novih idej je ena največjih groženj pri uresničevanju razvojnih ciljev. Adria Mobil se zaenkrat uspešno odziva na takšne spremembe, saj je njihov lastni oddelek za razvoj ena ključnih konkurenčnih prednosti. Poleg vlaganj v razvoj pa Adria Mobil goji poseben odnos in v duhu inovativnosti vzgaja celoten kolektiv. Inovativnost je prisotna na vseh oddelkih in tako lahko novo idejo prispeva vsak v delovnem procesu. Majhni in koristni predlogi posamezniko so v Adrii vir nenehnega napredka.

Zaradi vse krajših življenjskih ciklov izdelkov je zelo pomembno, da se podjetja zavedajo v kakšnem položaju je njihov izdelek. Redne, natančne in dosledne meritve so ključnega pomena za poslovno učinkovitost. Spremljanje izdelka od njegove idejne zasnove do dejanske realizacije in uvedbe na trg, lahko podjetje reši pred neprijetnostmi zapoznelega začetka novega razvojnega cikla. Nenehne izboljšave in dodatne funkcije lahko začasno ublažijo posledice takšne situacije, vendar se podjetja dolgoročno verjetno ne morejo zanašati zgolj na metodo razlikovanja krivulje življenjskega cikla izdelka, ki v določenem obdobju lahko

obdrži izboljšani izdelek na trgu in tako omogoča nadaljnji pritok sredstev, katerih del se investira v zagon novega razvojnega cikla.

Ali je ŽCI še aktualen koncept? Določene študije, omenjene v prvih poglavjih potrjujejo dejstvo, da ŽCI še ni čisto preživeta forma, ter da je v povezavi z ostalimi orodji upravljanja, lahko zelo koristna metoda za oblikovanje strategij izdelka. Tekom prebiranja različne literature nisem zasledila študije, ki bi se ukvarjala z aktualnostjo in dejansko rabo same metode v slovenskih podjetjih. Menim, da bi bila takšna raziskava zelo dobrodošla, saj bi se razjasnilo, z uporabo katerih metod se naša podjetja odločajo za zagon novih razvojnih ciklov in soočajo z inovativno konkurenco.

*"Everybody has accepted by now that change is unavoidable. But that still implies that change is like death and taxes: it should be postponed as long as possible and no change would be vastly preferable. But in a period of upheaval, such as the one we are living in, change is the norm."*

*Peter Drucker  
Management Challenges for the 21st Century (1999)*

## LITERATURA IN VIRI

1. Albreht, Tina (1999), Analiza gibanja prodaje počitniških prikolic v Evropi. Diplomsko delo. Ljubljana: Visoka poslovna šola.
2. Ashby, Michael in Johnson, Kara (2002), Materials and Design: The Art and Science of Material Selection in Product Design. Elsevier.
3. Bacon, Terry (2005), Superior products and services confer only a fleeting advantage. Handbook of business strategy, str. 61-66.
4. Baker, J. Michael (2002), The Marketing Book. Elsevier.
5. Banič, Ivo (2003), Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb. Ljubljana: FDV.
6. Barrett, Richard (1998), Liberating the Corporate Soul: Building a Visionary Organization. Elsevier.
7. Bastič, Majda (1997), Dejavniki uspeha novega izdelka. Naše gospodarstvo, let. 43, št. 1/2, str. 98-104.
8. Beal, M. Reginald in Lockamy, Archie III (1999), Quality differentiation for competitive advantage: a contingency approach. European Journal of Innovation Management, let. 2, št. 2, str. 71–81.
9. Brulc, Lea (2003), Celovita ocena podjetja Adria Mobil, d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Bučar, Maja in Stare, Metka (2003), Inovacijska politika male tranzicijske države. FDV, Ljubljana.
11. Cagan, J. in Vogel, M. Craig (2001), Creating Breakthrough Products. Financial Times Prentice Hall.
12. Christensen, M. Clayton (2005), Korak pred prihodnostjo : kako s teorijami o inovacijah napovedati spremembe v industriji. GV založba, Ljubljana.
13. Crouch, David (2000), Leisure/Tourism Geographies: Practices and Geographical Knowledge. Routledge, Velika Britanija.
14. Cumming, S. Brian (1998), Innovation overview and future challenges. European Journal of Innovative Management, let. 1, št. 1, str. 21-29.
15. Darling, R. Johan (2001), Successful competitive positioning: the key for entry into the European consumer market. European Business Review, let.13, št. 4, str. 209-220.
16. Doyle, Peter (2000), Value-Based Marketing. Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value. Anglija: John Wiley and Sons, Ltd.

17. Drucker, Peter (1998), Peter Drucker on the Profession of Management. Harvard Business School Press.
18. Dwyer, J. Rocky (2004), Utilizing points of differentiation to enhance competitiveness and growth: some thoughts for consideration. Performance Measurement and Metrics, let. 5, št. 2, str. 66-71.
19. Eccles, Gavin in Costa, Jorge (1996), Perspectives on tourism development. International Journal of Contemporary Hospitality Management, let. 8, št. 7, str. 44-51.
20. Fill, Chris (1995), Marketing Communications Frameworks, Theories and Applications. Prentice Hall.
21. Finch, E. James (1996), The Essentials of Marketing Principles. Research & Education Association.
22. Freeman, Chris in Soete Luc (1997), The Economics of Industrial Innovation. Pinter: A Cassel Imprint, London.
23. Goldenberg, J. in Mazursky, D. (2002), Creativity in Product Innovation. Cambridge University Press.
24. Grantham, Lisa Michelle (1997), The validity of the product life cycle in the high-tech industry. Marketing Intelligence and Planning, let. 15, št. 1, str. 4-10.
25. Groucott, J., Leadley, P. in Forsyth, P. (2004). Marketing: Essential Principles, New Realities. Kogan Page.
26. Hackett, C. Mark (1996), Competitive strategy for providers. Health Manpower Management, let. 22, št. 6, str. 4-8.
27. Hamel, Gary (2003), Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life. Harvard Business School Press.
28. Hardy, Cynthia (1994), Managing Strategic Action: Mobilizing Change Concepts, Readings and Cases. London: Sage Publications Ltd.
29. Hart, Susan in Tzokas, Nikolaos (2000), New product launch »mix« in growth and mature product markets. Benchmarking: An International Journal, let. 7, št. 5, str. 389-405.
30. Holt, Knot (2002), Market Oriented Product Innovation: A key to survival in the Third Millennium. Springer.
31. Hooley, J. Graham, Saunders A. John in Piercy F. Nigel (1998), Marketing Strategy and Competitive Positioning. Prentice Hall Europe.
32. Kippenberger, T. (2000), Remember the USP?. The Antidote, let. 5, št. 6, str. 6-8.

33. Kos, Marko (1996), Inovacijski menedžment. FDV, Ljubljana.
34. Kotler P. in Armstrong G. (2004), Principles of Marketing. New Jersey: Pearson Education, Inc.
35. Kotler, Philip (1996), Marketing management - trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga, Ljubljana.
36. Kotler, Philip (2003), Marketing Management. Pearson Education, Inc.
37. Kotler, Philip (2003/2004), Lateralno trženje: Nove poti do izvirnih zamisli. GV založba, Ljubljana.
38. Lambin, Jean-Jacques (2000), Market-Driven Management. Macmillan Press Ltd.
39. Lemmink, J. in Kasper, H. (1994), Competitive Reaction to Product Quality Improvements in Industrial Markets. European Journal of Marketing, let. 28, št. 12, str. 50-68.
40. Lesjak, Jasmina (2004), Nov izdelek – od zamisli do uvedbe na trg. Diplomsko delo.
41. Levitt, Theodore: Succes Through Differentiation of Anything v Dolan, J. Robert (1992), Strategic Marketing Management. Str. 194-208.
42. Li, H-H.JK.in Tan, K.H.(2004) Taking product to market: a selection framework based on life cycle theories. Int. J. Services and Standards, let. 1, št. 1, str. 4–17.
43. Likar, Borut (2001), Inoviranje. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
44. Likar, Borut (2002), Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej. Korona plus: Pospeševalni center za malo gospodarstvo, Ljubljana.
45. Magnan M. Gregory, Fawcett E. Stanley in Birou M. Laura (1999), Benchmarking manufacturing practice using the product life cycle. Benchmarking: An International Journal, let. 6, št. 3, str. 239-253.
46. Nickels, G. William in Wood Burk Marian (1997), Marketing Relationships, Quality, Value. Worth Publishers, Inc.
47. Nordström, A. Kjell in Ridderstråle, Jonas (1999), Ta nori posel : ko zaigra talent, kapital pleše. GV založba, Ljubljana.
48. O`Shaughnesy, John (1995), Competitive Marketing. A Strategic Approach. Velika Britanija: Clays Ltd.
49. Oboj, Krzysztof (1995), Winning: Continuous Improvement Theory in High Performance Organizations. SUNI Press.
50. Page, Stephen (2003), Tourism Management: Managing for Change. Elsevier.
51. Palmer, Adrian (2000), Principles of Marketing. Press Inc., New York.

52. Pelham, M. Alfred (1997), Market orientation and performance: the moderating effects of product and customer differentiation. *Journal Of Business & Industrial Marketing*, let. 12, št. 5, str. 276-296.
53. Pertot, Nada (1987), Življenjski cikel proizvodov in njegov vpliv na proizvodni program (v industriji) in prodajni program (v trgovini) v Organizacija in kadri, let. 20, št. 1/2, str. 146-149.
54. Proctor, Tony (2000), *Strategic Marketing*. Velika Britanija: Routledge.
55. Rainey, David (2004), *Product Innovation: Leading Change Through Integrated Product Development*. Cambridge University Press.
56. Rakič, Maja (2005), *Vpliv razvoja novih izdelkov na uspeh podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Rebernik, Miroslav (1990), *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
58. Salavou, H. (2004), The concept of innovativeness: should we need to focus?. *European Journal of Innovative Management*, let. 7, št. 1, str. 33-44.
59. Sandhusen, L. Richard (2000), *Marketing*. Barron`s Educational Series.
60. Sfiligoj, Nada (1999), *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: FDV.
61. Sluga, Ivanka (2005), *Analiza poslovanja po trgih v podjetju Adria Mobil, d.o.o.*, Diplomsko delo. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
62. Stanovnik, P. in Kavaš, D. (2004), *Ekonomika tehnoloških sprememb*. ([www.ier.si/html/novice/Skripta%20VSP\\_final.pdf](http://www.ier.si/html/novice/Skripta%20VSP_final.pdf)). (16.5.2005).
63. Tay, K. Herbert (2003), Achieving competitive differentiation: the challenge for automakers. *Strategy and Leadership*, let. 31, št. 4, str. 23-30.
64. Thompson L. John (1999), *Strategic Management Awareness and Change*. London: Chapman and Hall.
65. Twiss, Brian C. (1991), *Upravljanje tehnološke inovacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
66. Završnik, Bruno (1990), *Življenjski cikel izdelka in druge metode strateškega planiranja marketinga*. Ljubljana: Tangram.
67. Završnik, Bruno (1991), Uporabnost koncepta življenjskega cikla izdelka. *Naše gospodarstvo*, let. 37, št. 1/2, str. 139-147.
68. Završnik, Bruno (1994), Inovativni izdelki – imperativ konkurenčne sposobnosti podjetja. *Naše gospodarstvo*, let. 40, št. 1/2, str. 137-147.



69. Završnik, Bruno (1997), Sodelovanje med marketingom in R&R pri inovacijskih projektih. Naše gospodarstvo, let. 43, št. 1/2, str. 190-196.
70. Zupančič, Erika (2003), Tržni uspeh podjetja kot posledica spremembe organizacijske identitete, Primer: Adria Mobil, d.o.o.. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

## OSTALI VIRI

1. (2005), »Nina Mihovec, oblikovalka leta«. Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., Novo mesto, let. 10, št. 5, str. 4.
2. Brošura ob 35. letnici Adrie Mobil d.o.o., Novo mesto.
3. Grgič, Maja (2005), »Dokler bo možno, bomo vztrajali v Sloveniji«. Delo, 15.06.2005, str. 19.
4. iBon 2005-Bonitete poslovanja za družbe in s.p. Noviforum, Ljubljana.
5. Kelvišar, Marta (2005), »Poslovni načrt za naslednjo sezono«, Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., Novo mesto, let. 10, št. 4, str. 4-5.
6. Kelvišar, Marta (2005), »Povzetek poslovnega načrta podjetja Adria Mobil d.o.o.«. Glasilo zaposlenih v Adrii Mobil d.o.o., marec, 2005.
7. Košir, Matej (2002), » Laskavi naslov gazele dobila Adria Mobil«. Delo, 26.9.2002, str. 7.
8. Lindič-Dragaš, Zdenka (2004), »Nakup večinskega deleža Adrie Mobila«. Delo, 16.11.2004, str. 13.
9. Mali, Boris in Šterk, Slavica (2004), »Predstavitev kupcev Adriinih proizvodov«. Glasilo zaposlelih v Adrii Mobil d.o.o., Novo mesto, december, 2004.
10. Pogovor s Stanislavom Lukšičem, pomočnikom generalne direktorice, nekdanjim direktorjem oddelka za raziskave in razvoj, 10.11.2005.

## INTERNETNI NASLOVI

<http://www.etc-corporate.org/images/uploads/Diptych%20ETC-ETAG.pdf>

<http://www.gazela.com/project.cp2?uid=5F25898C-8049-8D4C-8BC8-301DA6832881&linkid=6>

[http://www.rtv slo.si/tureavanture/modload.php?&c\\_mod=rnews&op=sections&func=read&c\\_\\_menu=1&c\\_id=217](http://www.rtv slo.si/tureavanture/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c__menu=1&c_id=217)

<http://www.e-c-f.com>

<http://www.adria-mobil.si>

<http://www.adria-mobil.si/si/adria/kakovost/politika/>

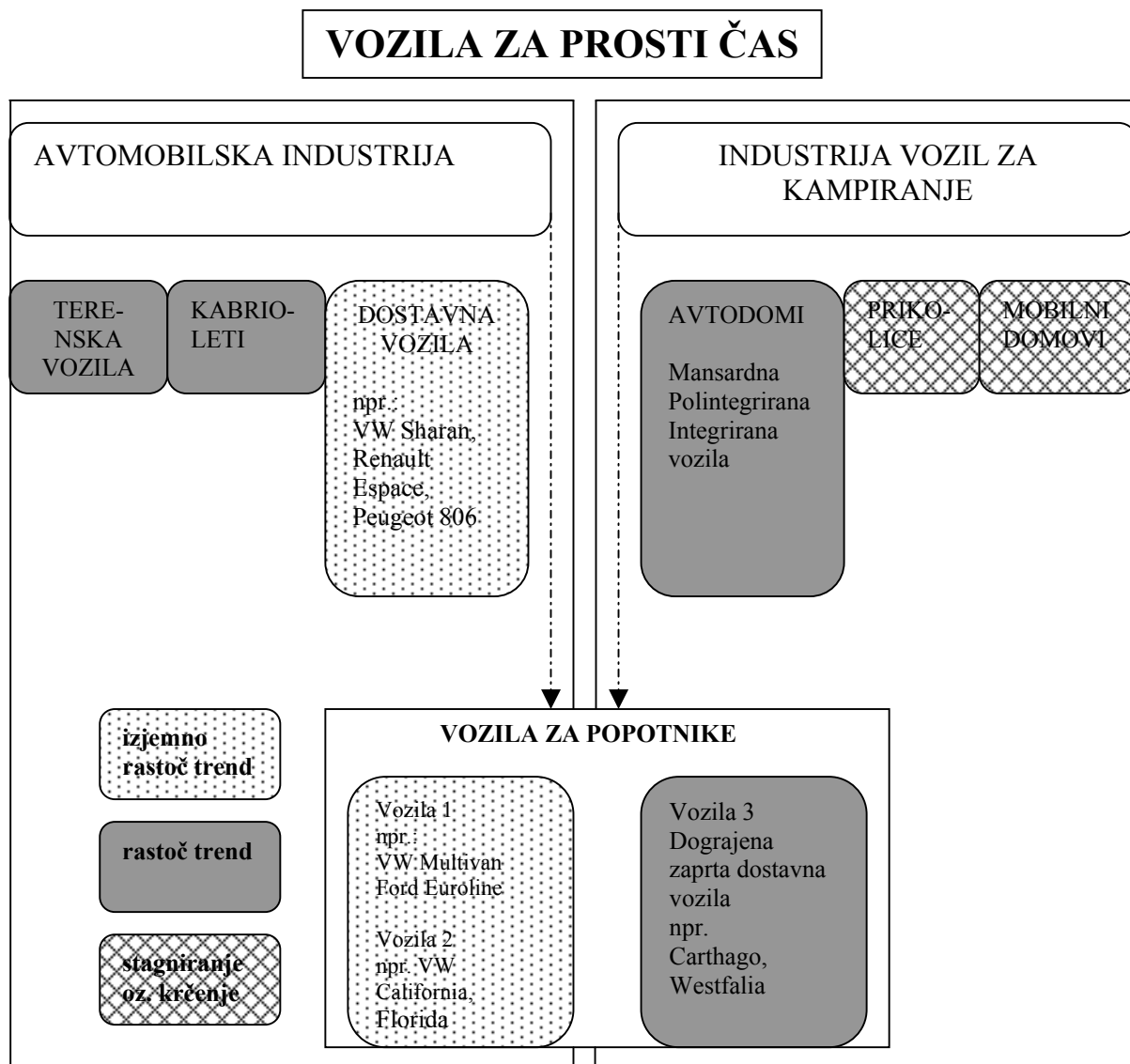
<http://www.adria-mobil.si/si/adria/predstavitev/>

[http://www.adria-mobil.si/media/pdf/SLO\\_caravan\\_C\\_06.pdf](http://www.adria-mobil.si/media/pdf/SLO_caravan_C_06.pdf)

<http://www.learnmarketing.net/product.htm>

# PRILOGE

## Priloga A: Tipologija počitniških vozil



Vir: Hierhammer Alfons: Die Caravan- und Motorcaravan- Branche in Deutschland v Albrecht ( 1999: Priloga I)