UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Kordež

RAZVOJ NOVEGA IZDELKA
PRIMER: ALPLES, D. D.

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nina Kordež
Mentor: izr. prof. dr. Borut Marko Lah

RAZVOJ NOVEGA IZDELKA
PRIMER: ALPLES, D. D.

Diplomsko delo

Ljubljana 2007

RAZVOJ NOVEGA IZDELKA, PRIMER ALPLES, D. D.

Tretje tisočletje je obdobje hitrih, težko predvidljivih in dinamičnih sprememb v okolju, ki se jim morajo z inovativnostjo in prožnostjo prilagoditi tudi podjetja. Zaradi dinamičnosti okolja so obstoječi izdelki zelo ranljivi, življenjski cikli izdelkov pa se krajšajo, zato morajo podjetja posebno pozornost namenjati prav razvoju novih izdelkov, ki so njihova gonilna sila. Vendar pa je zaradi visokega odstotka neuspešnih izdelkov na trgu razvijanje novega izdelka za podjetje vedno tvegana poslovna odločitev in ne sme biti prepuščena naključju. Podjetja morajo poznati tudi razloge za neuspeh izdelkov. Prihodnost imajo podjetja, ki lahko v najkrajšem času ponudijo inovativne, visoko kakovostne in cenovno ugodne izdelke, ki ustrezajo željam in pričakovanjem kupcev. Njihov okus se hitro spreminja in od ponudnikov zahtevajo, da te spremembe ugotovijo in se jim v konkurenčnem boju prilagodijo. Glavni namen diplomskega dela je teoretično razčleniti razvoj novega izdelka oz. predstaviti različne teoretične koncepte razvoja novega izdelka in na primeru ugotoviti, kako proces razvoja poteka v enem od slovenskih podjetij.

Ključne besede: nov izdelek, inovacija, izdelčni splet, razvoj novega izdelka.

NEW PRODUCT DEVELOPMENT, ALPLES, D. D. CASE STUDY

We live in a period of fast, unpredictable and dynamic environmental changes and companies have to be innovative and flexible enough to adjust to them. Existent products are very vulnerable to competition and their lifecycles are becoming shorter and shorter. Companies have to give special attention to new product development which is a crucial part of a company's success and has to be made professionally and in accordance with the company's strategy. Because new product development is so risky, unfortunately a lot of new products never manage to come to the market. Only companies that understand customer needs and can offer innovative, high quality products under attractive conditions before the competition will be successful. Companies have to know and understand main reasons for failure or success of their products. The purpose of this work is to present main theoretical concepts about new product development and find out how this process is done in one of Slovenian companies.

Key words: new product, innovation, product mix, new product development.

KAZALO

1. UVOD 8
2. HIPOTEZA 9
3. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV 9
3.1 IZDELEK 9
3.1.1 Ravni izdelka 11
3.1.2 Izdelčni ali produkcijski splet 13
3.1.3 Življenjski cikel izdelka 15
3.2 INOVACIJA 16
3.3 NOV IZDELEK 17
3.3.1 Klasifikacija novih izdelkov 19
4. PROCES RAZVOJA NOVIH IZDELKOV 22
4.1 RAZLOGI ZA RAZVOJ NOVEGA IZDELKA 22
4.2 RAZLIČNE STOPNJE V PROCESU RAZVIJANJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA 23
5. KOTLERJEV MODEL PROCESA RAZVOJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA. 27
5.1 ISKANJE IDEJ 27
5.1.1 Viri novih idej 28
5.1.2 Metode iskanja idej 28
5.2 OCENJEVANJE IDEJ 29
5.3 RAZVIJANJE IN TESTIRANJE KONCEPTA IZDELKA 29
5.4 RAZVOJ TRŽENJSKE STRATEGIJE 30
5.4.1 Ciljni trg in pozicioniranje izdelka 31
5.4.2 Oblikovanje cene novega izdelka 32
5.4.3 Distribucija novega izdelka 34
5.4.4 Tržno komuniciranje novega izdelka 35
5.5 POSLOVNA ANALIZA 36
5.6 RAZVOJ IZDELKA 36
5.7 TESTIRANJE NA TRGU 37
5.8 UVEDBA IZDELKA NA TRG 38

5.8.1 Proces sprejemanja izdelka pri kupcu 38
6. Stage-Gate™ 40
6.1 PREDHODNA STOPNJA RAZVOJA – ODKRITJE 41
6.1.1 Pregled ideje (1G) 41
6.2 ODKRIVANJE PRILOŽNOSTI, ANALIZA (1S) 41
6.2.1 Drugi pregled (2G) 42
6.3 OBLIKOVANJE POSLOVNEGA PROCESA (2S) 42
6.3.1 Naprej k razvoju izdelka (3G) 42
6.4 RAZVOJ IZDELKA (3S) 42
6.4.1 Naprej k testiranju (4G) 43
6.5 TESTIRANJE IN VELJAVNOST(4S) 43
6.5.1 Naprej k lansiranju novega izdelka (5G) 43
6.6 LANSIRANJE IZDELKA (5S) 43
6.7 PREGLED PO LANSIRANJU IZDELKA 44
7. FAKTORJI USPEHA/NEUSPEHA NOVIH IZDELKOV 45
8. PREDSTAVITEV PODJETJA ALPLES, D. D. 46
9. RAZVOJ NOVEGA IZDELKA V ALPLESU 49
9.1 OPIS DOSEDANJEGA POSTOPKA RAZVOJA NOVEGA IZDELKA V PODJETJU ALPLES 51
9.2 PRIMERJAVA TEORETIČNEGA PROCESA RAZVOJA IN ORGANIZACIJSKEGA PREDPISA ZA RAZVOJ NOVIH IZDELKOV V ALPLESU 53
10. POHIŠTVENI PROGRAM BALADA OD IDEJE DO DANES 56
10.1 PREDSTAVITEV PROGRAMA BALADA 56
10.2 RAZVOJ BALADE 57
10.3 IZHODIŠČA ZA PRODAJNO PREDSTAVITEV IN OGLAŠEVANJE BALADE 58
10.3.1 Televizijsko oglaševanje 60
10.3.2 Oglaševanje v tiskanih medijih 61
10.3.3 Oglaševanje na prostem – veleplakati 62
10.3.4 Internet 62
10.4 BALADA DANES 63
10.5 NAČRTI ZA BLIŽNJO PRIHODNOST 63

11. SKLEP **64**
LITERATURA IN VIRI **67**
SEZNAM PRILOG **70**

KAZALO SLIK

Slika 3.1.1.1: Grafični prikaz treh ravni izdelka 12
Slika 3.1.3.1: Dobiček in obseg prodaje – življenjski ciklus izdelka 15
Slika 3.3.1.1: Pet kategorij novih izdelkov 19
Slika 4.2.1: Ciklus razvoja novega izdelka 25
Slika 4.2.2: Sedemstopenjski razvojni proces 26
Slika 5.1: Glavne stopnje v razvoju novega izdelka 27
Slika 5.4.2.1: Štiri cenovne strategije na stopnji uvajanja novega izdelka 33
Slika 5.8.1.1: Kategorizacija kupcev na osnovi relativnega časa sprejema novih izdelkov 39
Slika 6.1: Petstopenjski model s petimi kontrolnimi točkami 40
Slika 8.1: Alplesova prodajna mesta po Sloveniji 49
Slika 9.1: Vrednost prodaje Alplesovih pohištvenih programov od leta 2004 do leta 2006 50
Slika 9.2: Vrednost prodaje najbolj uspešnih pohištvenih programov v Alplesu 51
Slika 9.1.1: Diagram poteka osnovnih aktivnosti za razvoj novega izdelka 52
Slika 10.3.1: Deleži oglaševanja Alplesa glede na kanal 60
Slika 10.3.1.1: Deleži oglaševanja Alplesa po televizijskih programih 61
Slika 10.3.2.1: Oglas za tiskane medije v jesenski kampanji 62
Slika 10.3.4.1 : Primer oglasne pasice 62
Slika 10.4.1: Rast deleža prodaje Balade pri celotni prodaji Alplesovega pohištva 63
Slika 10.5.1: Naročila po trgih za leto 2007 64

KAZALO TABEL

Tabela 7.1: Faktorji uspeha novih izdelkov 45
Tabela 8.1: Izobrazbena struktura zaposlenih, 31. 12. 2005 47
Tabela 9.2.1: Primerjava med dvema modeloma razvoja novega izdelka in kritična ocena 54
Tabela 10.3.1: Medijski plan oglaševanja Alplesa v letu 2004 59

1. UVOD

Tretje tisočletje je čas vse večjega tekmovanja tujih in domačih konkurentov. Na trgu se stalno bije boj med njimi, čigav izdelek bo boljši, bolje prodajan, kateri bo podjetju prinašal večji dobiček in dosegal večji tržni delež ter kateri se bo na trgu obdržal dlje časa. Konkurenca je vedno močnejša, zato morajo proizvajalci vedno hitreje proizvajati vedno boljše, lepše in uporabnejše izdelke. Imeti morajo začrtano močno in učinkovito strategijo izdelka, razvoja novega izdelka, ki pa mora biti v sozvočju s strategijo celotnega podjetja. Vendar pa je razvoj novega izdelka tvegan proces, ki zahteva vpletenost in sodelovanje različnih oddelkov v podjetju; ker, če izdelka ne bodo dobro izdelali in uspešno plasirali na trg, ga bo sigurno konkurenca.

Podjetja morajo pozornost posvečati tako konkurentom kot ciljnim odjemalcem. Danes vlada na večini trgov izredno močna konkurenca in podjetja, ki se jim ne posreči razviti novih izdelkov, veliko tvegajo. Zaradi stalno spreminjajočih se potreb in okusa kupcev, novih tehnologij, kratkega življenjskega ciklusa izdelkov ter naraščajoče domače in tuje konkurence so obstoječi izdelki zelo ranljivi (Kotler 1996: 317).

Namen diplomskega dela je teoretično razčleniti razvoj novega izdelka oz. predstaviti različne teoretične koncepte razvoja novega izdelka in na praktičnem primeru ugotoviti, kako proces razvoja poteka tudi v slovenskem podjetju. Analizirala bom razvoj novega izdelka v pohištvenem podjetju Alples, d. d. (v nadaljevanju Alples). Za raziskavo bom uporabila metodo poglobljenega intervjuja. Želim prikazati, kako pomemben je strokoven in načrtovan pristop k razvoju in uvajanju novega izdelka ter katere faze moramo zajeti in katere odločitve sprejeti, da bi bil nov izdelek kar najbolj uspešen. Ugotoviti želim tudi, ali se razvoj novega izdelka v Alplesu sklada s preučevano teorijo oz. v kolikšni meri preučevano podjetje razvija nov izdelek skladno s teorijo razvoja novega izdelka.

V prvem, teoretično zasnovanem delu bom predstavila različne definicije izdelka, inovacije in novega izdelka ter kakšni so razlogi za razvoj novega izdelka. Predstavila bom tudi stopnje v razvoju novega izdelka, ki jih podajajo različni avtorji. V drugem delu se bom podrobneje naslonila na dve razčlenitvi razvoja novega izdelka, in sicer najprej na Kotlerjevo členitev in

kasneje še na Cooperjev model. V zadnjem delu bom analizirala, kako proces razvoja novega izdelka poteka v praksi; kako se s tem izzivom soočajo v Alplesu. Podrobneje bom predstavila tudi pohištveni program Balada (v nadaljevanju Balada).

2. HIPOTEZA

Ker je namen mojega diplomskega dela ugotoviti, ali se razvoj novega izdelka v Alplesu sklada s preučevano teorijo oz. v kolikšni meri razvija nov izdelek skladno s teorijo razvoja novega izdelka, bom preverjala hipotezo, **da se razvoj pohištvenega programa Balada v Alplesu sklada s teoretičnimi koncepti oziroma teorijo razvoja novega izdelka**, ki jo bom skušala potrditi ali ovreči ter v primeru potrditve ugotoviti, v kolikšni meri teoriji sledi.

3. OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

3.1 IZDELEK

Izdelek (ali storitev) je nedvomno osrednji element poslovanja podjetja. Z njim podjetje prodre na trg, se na njem tudi uveljavlja in od njega je odvisen tudi sam uspeh podjetja. Izdelek mora biti privlačen za potrošnike in konkurenčen izdelkom ostalih proizvajalcev na trgu. »Prav izdelek je v središču pozornosti pri razvoju, pripravi dela, proizvodnji, skladiščenju, prodaji, razpečavi (distribuciji) in poprodajnih uslugah in poprodajnih storitvah« (Deželak in drugi 1991: 5).

Kotler opredeljuje izdelek kot »vsako stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo, in ki lahko zadovolji željo ali potrebo« (Kotler 1996: 432). Zelo podobno definicijo izdelka podaja tudi Devetak (1995: 67–68). Med izdelke štejemo fizične izdelke (avtomobili, pohištvo, knjige), storitve (finančno svetovanje, predstave), osebe (Tina Maze, princesa Diana), kraje (Bled, Portorož), organizacije (Študentska organizacija Univerze v Ljubljani) in nenazadnje tudi ideje (varna vožnja, politika povečanja rodnosti).

Lindgren in Shimp (1996: 224) pravita, da potrošniki ob nakupu ne kupijo le skupek fizičnih značilnosti izdelka, ampak tudi simbolične vrednosti, ki jih izdelek ponuja. Potrošnik kupuje

celoten koncept izdelka, ki vključuje vse, kar doda izdelku neko dodano vrednost (izdelek sam, embalaža, blagovna znamka, storitev, ki podpira prodajo itd.).

Prof. Momčilo Milisavljević (v Deželak in drugi 1991: 5) definira izdelek kot »način, s katerim podjetje usklajuje lastne možnosti s potrebami in zahtevami kupcev; izdelek je rezultat celovitega marketinškega napora podjetja, da se ustreže zahtevam in potrebam kupcev.«

Izdelek je tudi vzrok in posledica vsakega delovnega procesa. Brez potrebe po izdelkih ti procesi ne bi imeli nikakršnega smisla in obratno. Večinoma proizvajamo izdelke zaradi njihove prodaje na trgu, na katerem pa se uveljavljajo le izdelki, ki za kupca pomenijo neko določeno vrednost. Da bo izdelek uspešen na trgu, mora biti: prilagojen potrebam, željam in zahtevam kupcev; prilagojen finančnim sposobnostim kupcev; kakovosten, uspešen v svoji funkciji in trajen v času uporabe in pravočasno postavljen na trg (Kaltnekar 1989: 189).

Če želimo, da izdelek zadovolji potrebo, mora ustrezno delovati, zato morajo biti izdelki kvalitetni. Izdelek, ki ga bo potrošnik kupil in zadovoljil določeno potrebo, ima določene lastnosti. Prvo skupino sestavljajo **tehnične lastnosti** (izdelek mora zadovoljiti potrebo, mora delovati, učinkovati ali funkcionirati. Funkcija izdelka je njegova uporabna karakteristika. Poleg glavne ima večina izdelkov tudi stranske funkcije – primer avta, ki nas v osnovi pelje, vendar nam nudi tudi zaščito pred dežjem), drugo **estetske lastnosti** (mednje spadajo videz, barva, oblika, originalnost, praktičnost ipd. Estetske lastnosti postajajo danes vse pomembnejše), zadnjo skupino pa sestavljajo **ekonomske lastnosti** (te vplivajo na izbor potrošnika in se kažejo predvsem s prodajno ceno izdelka, ki pa je odvisna od uporabne vrednosti izdelka, prestižne vrednosti in razmerij glede na druge proizvode) (Rozman in Rusjan 1994: 204–205) .

Kotler (1996: 436) razvršča izdelke tudi glede na:

- **trajanje (u)porabe in oprijemljivost**
  - *netrajno oprijemljivo blago* so izdelki, ki jih porabimo z enkratno ali nekajkratno uporabo (primer: zobna pasta) – takšne izdelke je treba zaradi relativno hitre porabe ponujati na številnih lokacijah, jih močno oglaševati in zanje zaračunavati majhno maržo; kupci morajo izdelek namreč preizkusiti in ugotoviti, da ga potrebujejo;

- *trajno oprijemljivo blago ali trajne dobrine* (primer: pohištvo) – izdelki, ki so namenjeni večkratni uporabi in zahtevajo bolj osebno prodajo in storitve, višjo maržo in garancijo proizvajalca;
- *neoprijemljive storitve* (primer: striženje las) – storitve so dejavnosti, koristi ali zadovoljstva, ki so naprodaj in so neotipljive, neločljive od izvajalca, spremenljive ter minljive; potrebujejo močnejšo kontrolo kvalitete, verodostojnost dobavitelja in večjo prilagodljivost.

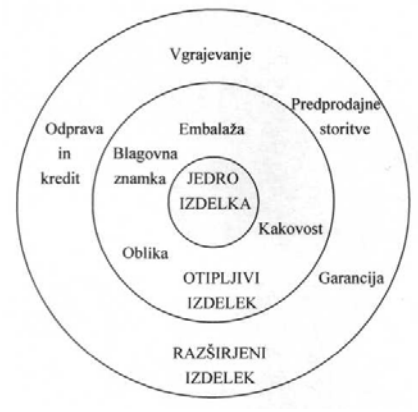
- **nakupne navade porabnikov**
  - *dobrine za vsakdanjo rabo* (osnovne dobrine, impulzivno blago, blago v sili ali nujne dobrine) – izdelki, ki jih kupujemo pogosto, takoj in zlahka;
  - *nakupi po preudarku* (primer: pohištvo) – kupec jih v svojem procesu izbiranja primerja glede ustreznosti, kakovosti, cene in sloga;
  - *posebne dobrine* (primer: avto) – za nakup kupec vloži poseben nakupni napor, saj imajo ti izdelki izredne lastnosti, prepoznavnost blagovne znamke pa je tudi velika;
  - *neiskane, neopazne dobrine* – posameznik jih ne prepozna, niti ne razmišlja o njihovem nakupu; zanje izve preko oglaševanja ali osebne prodaje in šele takrat pomisli, da bi jih potreboval (primer: pokojninsko zavarovanje, parcela na pokopališču).
- **vlogo v produkcijskem procesu** (industrijsko blago)
  - materiali, deli – se porabijo pri proizvodnji drugih izdelkov;
  - kapitalne dobrine – trajne dobrine, ki olajšajo izdelavo končnega izdelka (obrati, oprema);
  - potrošni material in storitve – kratkotrajni izdelki, ki olajšajo izdelavo oz. omogočajo delovanje.

3.1.1 Ravni izdelka

Oblikovanje izdelkov je gotovo najpomembnejša naloga, ki vpliva na rast in razvoj podjetja. Pri načrtovanju tržne ponudbe ali izdelka je treba biti pozoren na vse ravni izdelka. Lindgren in Shimp (1996: 225–227), Hrastelj (1995: 74) ter tudi Armstrong in Kotler (2006: 234) govorijo o treh ravneh izdelka (glej sliko 3.1.1.1). Vsaka raven doda izdelku večjo vrednost za kupca.

Armstrong in Kotler[1] (2006: 234) se v svojem delu Principles of Marketing osredotočata na tri ravni izdelka, ki jih opredelita kot: a) **jedro izdelka** oz. jedrna korist, kjer se vprašamo, kaj točno kupec kupuje; b) **dejanski izdelek**, ki vključuje značilnosti izdelka, dizajn, kvaliteto, blagovno znamko in embalažo ter c) **razširjeni izdelek**, ki se oblikuje okrog jedrnega in dejanskega izdelka ter ponuja dodatne storitve in koristi za kupca.

Slika 3.1.1.1: Grafični prikaz treh ravni izdelka



Vir: Hrastelj 1995: 74.

»Za novo konkurenco ni značilno, kaj podjetja proizvedejo v svojih tovarnah, temveč kaj dodajo svojim izdelkom v obliki embalaže, storitev, oglaševanja, nasvetov kupcem, kreditiranja, ureditve dostave, skladiščenja in drugih stvari, ki jih ljudje cenijo« (Levitt v Kotler 1996: 433). Kotler pravi, da strategija razširjenega izdelka pomeni dodaten strošek za podjetja in opozarja, da razširjene koristi kmalu lahko postanejo pričakovane koristi. Prav tako se lahko zgodi, da se bo konkurent vrnil k ponudbi jedrnega, golega izdelka po precej nižji ceni. K **potencialnemu**

[1] Kotlerjeva (1996: 432) predhodna klasifikacija iz leta 1996 se delno razlikuje od kasnejše, saj je upošteval pet ravni izdelka: 1) najosnovnejša raven je **jedro izdelka**, ki je postavljeno v sredino izdelka; zajema glavne koristi, ki jih ima izdelek za kupca in zaradi katerih se sploh odloči za njegov nakup; 2) **osnovni (generični) izdelek** – temeljna različica izdelka; 3) **pričakovani izdelek** – so lastnosti in pogoji izdelka (kvaliteta, blagovna znamka, embalaža, prodajne storitve, stil, garancija), ki jih ponavadi kupci pri nakupu pričakujejo; 4) **razširjeni izdelek** vsebuje dodatne storitve in koristi, s čimer se izdelek razlikuje od konkurenčnih ponudb; 5) k **potencialnemu izdelku** štejemo vse razširitve in spremembe, ki jim bo izdelek izpostavljen v prihodnosti in kaže na njegov možen razvoj v prihodnosti.

izdelku štejemo vse razširitve in spremembe, ki jim bo izdelek izpostavljen v prihodnosti in kaže na njegov možen razvoj v prihodnosti (Kotler 1996: 432–433).

Kupci vidijo izdelek kot skupek vseh značilnosti in koristi, ki jim jih ta prinaša, zato morajo oblikovalci izdelka najprej definirati ključne potrebe kupcev, ki jih bo izdelek zadovoljeval. Šele nato oblikujejo dejanski, otipljivi izdelek in poiščejo načine za razširitev izdelka, ki bo omogočil najboljšo kupčevo izkušnjo (Armstrong in Kotler 2006: 234). Ravni izdelka so časovno relativne meje, ki se stalno spreminjajo, zato mora biti podjetje stalno pozorno, na kateri ravni se nahaja konkurenca.

3.1.2 Izdelčni ali produkcijski splet

Redko podjetje ponuja na trgu le en izdelek. Mühlbacher in drugi (1999: 587) pravijo, da mora podjetje ponuditi kombinacijo produktov, ki so zanimivi za trg – portfolio izdelkov.

»Izdelčni splet (ali sortiment izdelkov) predstavljajo vse skupine izdelkov in artikli, ki jih posamezni prodajalec ponuja kupcem v nakup« (Kotler 1996: 434). Spletna *Encyclopedia of Business and Finance*[2] definira izdelčni splet kot »celoten sestav izdelkov, ki jih ponuja določeno podjetje in vključuje tako linije izdelkov kot tudi posamezne izdelke.« Kotler in Armstrong (2006: 247) opredeljujeta linijo izdelkov kot skupino izdelkov znotraj izdelčnega spleta, ki so si sorodni po a) funkciji, ki jo opravljajo, b) so namenjeni podobni ciljni skupini potrošnikov, c) so na voljo v enakem tipu prodajaln ali pa d) spadajo v enako cenovno skupino izdelkov. Izdelki pa so posebna enota znotraj izdelčnega spleta in se med seboj razlikujejo po velikosti, ceni, videzu itd.

Ko govorimo o izdelčnem spletu, govorimo tudi o njegovih štirih razsežnostih: širini, dolžini, globini in skladnosti izdelčnega spleta, ki so osnova za opredelitev strategije izdelka podjetja.

- **Širina izdelčnega spleta** je različnost proizvodnih linij oziroma število različnih skupin izdelkov, ki so med sabo povezani, podobni in jih izdeluje podjetje.

[2] Encyclopedia of Business and Finance (2007): *Product mix.* Dostopno na http://business-finance-encyclopedia/product-mix (7. april 2007).

- **Dolžina izdelčnega spleta** je celotno število artiklov v izdelčnem spletu podjetja.
- **Globina izdelčnega spleta** je število različic vsakega izdelka v skupini (velikost, embalaža).
- **Skladnost izdelčnega spleta** se nanaša na povezanost različnih skupin izdelkov v končni uporabi, zahteve proizvodnje, prodajne poti itd. Kakšna je medsebojna povezanost izdelkov in kakšna je njihova prepoznavnost (Kotler in Armstrong 2006: 248).

Dobro upravljanje z izdelčnim spletom je za podjetje izrednega pomena in je naloga vodstva podjetja. Znotraj podjetja se določi tudi vodjo linije izdelkov, ki je nadrejen izdelčnim vodjem, ti pa so odgovorni za posamezne izdelke znotraj linije izdelkov.
Podjetje lahko razširi svoje poslovanje na štiri načine. Podjetje lahko: a) doda nove skupine izdelkov in tako razširi izdelčni splet; b) podaljša vsako skupino izdelkov; c) doda nove različice vsakemu izdelku in tako poglobi svoj izdelčni splet ter č) veča ali manjša skladnost izdelkov. Za katero od njiju se bo odločil, je odvisno od tega, ali želi doseči močan sloves na enem področju ali pa želi sodelovati na več področjih (Kotler 1996: 435).

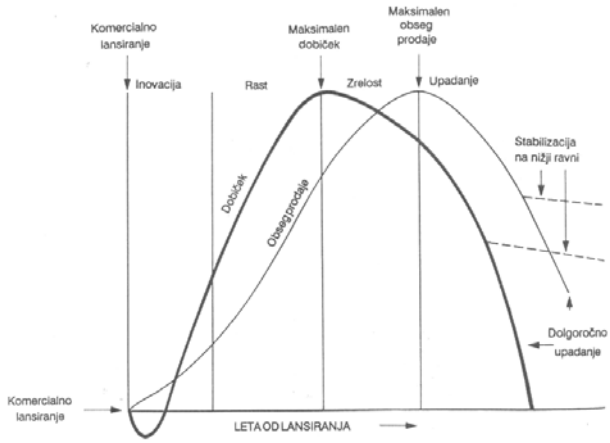
Na trgu se pozicionira skupina izdelkov, ki se lahko podaljšuje ali pa tudi obrezuje. Vse skupine (linije) niso enako profitne, prav tako tudi ne izdelki znotraj ene skupine.
Podjetje lahko razširi svojo skupino izdelkov z **razširitvijo skupine** in **z zapolnitvijo skupine**. *Razširi se lahko navzdol* (npr. po prvotni visoki ceni ponudijo izdelke še po nižji ceni, kar je lahko nevarno, da ogrozi tudi izdelke na zgornjem delu trga), *navzgor* (obraten proces, ki je ravno tako rizičen, saj so proizvajalci na zgornjem delu trga močno zasidrani in ker mogoče kupci ne verjamejo, da lahko podjetje izdeluje kvalitetne izdelke) in *v obe smeri* (za to se odločajo podjetja, ki oskrbujejo srednji razred trga). Če pa podjetje obstoječi skupini izdelkov dodaja nove artikle, pomeni, da širi skupino izdelkov z *zapolnitvijo skupine*. Proizvajalec mora paziti, da s tem početjem ne ogroža drugih izdelkov in da ne zmede kupcev, zato se morajo izdelki v očeh kupca med seboj komaj opazno razlikovati.
Proizvajalec lahko svojo skupino izdelkov tudi oklesti. To stori, ko skupina izdelkov vsebuje izdelke, ki zmanjšujejo dobiček, ali pa ko se podjetju zmanjšujejo proizvodne zmogljivosti in se mora vodja osredotočiti na izdelke z visokimi donosi (Kotler 1996: 440–443).

3.1.3 Življenjski cikel izdelka

Z uvedbo tržnega gospodarstva so preživela tista podjetja, ki so poznala dogajanja na trgu in se jim znala prilagoditi z novimi izdelki, boljšo kakovostjo in konkurenčnimi cenami. Na trgu se neprestano pojavljajo spremenjeni, dopolnjeni, izboljšani in povsem novi izdelki, v kar podjetja silijo konkurenca, kupci, dobavitelji, gospodarske spremembe, tehnološke izboljšave, medtem ko se stari izdelki umikajo s trga. Z uvajanjem novih izdelkov pričakujemo večji dobiček, ker morajo biti ti praviloma lepši, boljši, zanesljivejši in cenejši. Pravimo, da ima izdelek na trgu neko življenjsko dobo, ki jo lahko ponazorimo s krivuljo življenjskega cikla. Ta je prikazana na sliki 3.1.3.1, kjer lahko vidimo njeno obliko sploščene črke S. Prodaja izdelka se običajno postopoma povečuje, doseže vrhunec in nato postopoma ugaša.

Življenjske faze izdelka so: zametek, rojstvo, rast, zrelost in padanje ter iztek izdelka (Banič 1999: 30).

Slika 3.1.3.1: Dobiček in obseg prodaje – življenjski ciklus izdelka



Vir: Twiss 1991: 38.

Življenjsko dobo izdelka želimo podaljšati z razvijanjem večstranske uporabnosti izdelka, inoviranjem tehničnih lastnosti izdelka, s katerimi dosežemo boljše rezultate pri ekonomiki izkoriščanja in s prilagajanjem določenega izdelka zahtevam potrošnikov ter dodatnim razvojem takega izdelka za nove aplikacije v vsakdanji uporabi. Ne glede na fazo življenjskega ciklusa

moramo obstoječe in bodoče kupce stalno informirati o izdelkih, ki smo jih izboljševali (Devetak 1995: 77).

Opažamo lahko, da se danes življenjski cikli vse bolj krajšajo. Little (v Cooper 2001: 10) pravi celo, da se je življenjski cikel izdelka v zadnjih 50 letih skrajšal povprečno za okoli 400 %.

3.2 INOVACIJA

Cristopher Freeman (v Deželak in drugi 1991: 41) poudarja, da potrebuje vsaka gospodarska dejavnost proces inovacij zaradi izboljšanja kakovosti poslovanja. Inovacije niso pomembne le za podjetja, ampak za celotno gospodarstvo in celotno družbo. Inovacije so zelo pomembne za rast trga in tudi rast blagovne znamke, da pa bi nov izdelek uspel na trgu, je pomembno, da predstavlja neko stopnjo inovacije.

Iz latinščine »innovare« prirejena beseda inovacija pomeni prenovitev, izboljšanje, zato se pojem inovacija uporablja v glavnem za ti dve področji, čeprav inovatorja včasih zmotno zamenjujemo z izumiteljem. Schumpeter (v O'Shea 2002: 113) pravi, da se pojem inovacije nanaša na številne različne procese in rezultate, od katerih je ena tudi razvoj novih izdelkov. Moramo pa razločevati med pojmoma izum in inovacija, ker izum postane inovacija takrat, ko je široko prevzeta in poznana s strani večine uporabnikov. Inovator lahko nek izum priredi za različne namene ali potrebe in v vsakem od primerov gre za posamično inovacijo (izboljšavo, prenovo itd.) kljub dejstvu, da bistvo izuma ostaja enako (Vuk 1999: 54).

Cooper (2001: 8–9) govori o štirih dejavnikih, ki spodbudijo podjetja k inovacijam in razvoju novih izdelkov: tehnološki napredek, spremenjene potrebe potrošnikov, skrajševanje življenjskega cikla izdelkov in povečana svetovna konkurenca.

Pojem inovacije se običajno povezuje s procesom uvajanja novosti v gospodarstvu, pelje pa do oblikovanja novega izdelka ali pa do zniževanja proizvodnih stroškov za že obstoječe izdelke. Pomeni tudi prvo uporabo znanja pri proizvodnji izdelkov ali storitev, to znanje pa omogoča doseganje boljših poslovnih rezultatov. Inovacij ne smemo omejevati le na področje tehnike in

tehnologije, ampak na celotno poslovanje podjetja. Nenazadnje jo je treba razumeti kot uvajanje koristnih novosti v družbi (Kavčič 1987: 367–368).

Inovacija pomeni realizacijo novih idej na področju proizvodnje in plasmaja proizvodov in sploh v organizaciji poslovanja podjetja. Je proces, ki zaradi ekonomske proizvodnje in doseganja drugih ciljev vključuje praktično uporabo lastnih in tujih odkritij in inovacij (Deželak in drugi 1991: 39).

3.3 NOV IZDELEK

Ko govorimo o novih izdelkih, se nam pogosto zastavi vprašanje, kaj sploh je nov izdelek. Ob vsakodnevnih nakupih in ob spremljanju oglaševanja izdelkov vseh vrst velikokrat naletimo na izdelke, ki imajo na embalaži oznako »nov«, »*new*«, »*improved*« itd. V tem poglavju se bom osredotočila na definicije novih izdelkov različnih avtorjev, v nadaljevanju pa bom predstavila tudi klasifikacijo novih izdelkov po Johnu A. Hallu, ki je rezultat večletnih raziskav, analiz in načrtovanj, povezanih z uvedbo novih izdelkov na trg. V literaturi sem našla različne opredelitve novega izdelka in zaradi tega sklepam, da je mejo med tem, ali je nek izdelek nov na trgu ali ne, včasih težko določiti.

Pučko (1991: 228) opredeljuje nov izdelek kot določeno miselno predstavo bistvenih značilnosti nekega bodočega proizvoda, kot so to osnovne prvine stilskih rešitev (dizajna), osnovne tehnične značilnosti in druga bistvena obeležja proizvoda.

Kakšen mora biti izdelek, da mu lahko nadenemo pridevnik nov? Novost lahko razlagamo v dveh pomenih: a) izdelek je lahko nov za podjetje, ker česa takega ni še nikoli proizvajalo oz. prodajalo ali b) izdelek je nov za trg in gre za neko resnično inovacijo (Cooper 2001: 14). Zelo podobno razmišlja o novem izdelku tudi Gruenwald (1992: 63), ki pravi, da je z vidika proizvajalca nov vsak izdelek, ki ga ta (še) ne proizvaja, z vidika potrošnika pa tisti, o katerem potrošnik ni še ničesar slišal.

Podjetje lahko pride do novega izdelka z:

a) nakupom (nakup drugega podjetja, patenta, franšize ali licence) ali pa z
b) razvijanjem (lastnega) novega izdelka (dva načina: lasten razvoj v laboratoriju ali naročilo razvoja novega izdelka pri podjetjih, ki se s tem profesionalno ukvarjajo) (Kotler 1996: 316 in Potočnik 2002: 178).

Kotler in Armstrong (2006: 160) definirata nov izdelek kot dobrino, storitev ali idejo, ki je s strani potencialnih kupcev razumljena kot nova. »Novi izdelki so izvirni izdelki, izboljšani izdelki, spremenjeni izdelki in nove blagovne znamke, če so plod lastnega razvoja in raziskovalnega dela in če jih zaznavajo kot nove izdelke tudi kupci« (Kotler 1996: 316).

Tržno gledano je nov izdelek na določenem trgu tisti izdelek, ki se prvič pojavi na tem trgu, neodvisno od tega, ali ga na drugem trgu že poznajo in prodajajo. Nov izdelek s proizvodnega zornega kota pa je tisti, ki je rezultat izvirnih idej, odkritij in raziskovalno-razvojnega dela podjetja in ga to prvo ponudi trgu (Potočnik 2002: 179).

»Nov izdelek pomeni nov izdelek, novo družino izdelkov, nov komponibilni pohištveni program ali novo storitev. Je tudi obstoječi komponibilni pohištveni program, pri katerem se po predlogu sprememb in dopolnitev predvidi sprememba sistema« (Alples, d. d. 2005).

Deželak in drugi opredeljujejo nov izdelek s treh vidikov. Prvič, z vidika izdelka kot takega, kjer razumemo kot nov izdelek tisti, ki je povsem nov in je plod raziskav oziroma človeškega izuma ter se prvič pojavi na trgu z namenom, da zadovolji povsem nove potrebe (npr. prvi televizor). Drugič, z vidika njegove modifikacije, pa imamo za nov izdelek tudi takega, ki se pojavi v novi obliki – star, vendar modificiran izdelek, ki s svojo preoblikovanostjo bolje zadovoljuje potrebe (npr. barvni televizor). In tretjič, z vidika proizvodnega programa, kjer je nov izdelek tisti, ki ga proizvajalec prvič proizvaja in ga do takrat še ni imel v svojem programu (Deželak in drugi 1991: 19–20).

Podjetje mora biti sposobno ugotavljati potrebe, plačilno sposobno povpraševanje in sproti zaznavati tržne spremembe ter se jim prilagajati v najkrajšem možnem času. Konkurenca je tista,

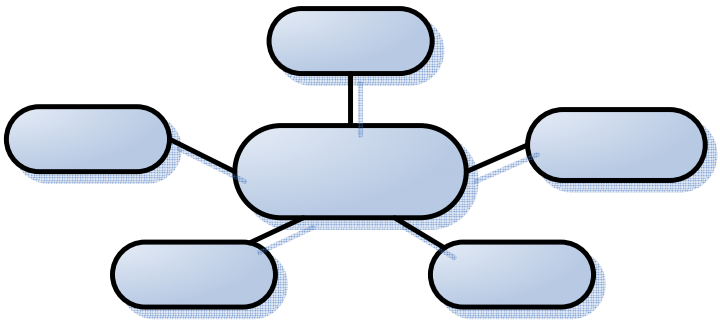
ki izziva nenehno spremembo značilnosti izdelkov ter uvajanje novih, zanimivejših, cenejših izdelkov. Če ima konkurenca boljše strokovne kadre, bo znala in uspela z nižjimi stroški ponuditi trgu lepše in kakovostnejše izdelke z nižjimi cenami. Že manjša sprememba na izdelku lahko vzbudi večje zanimanje kupca. Posledica tega sta večja proizvodnja in prodaja ter doseganje ustreznega dobička. Za dosego tega je treba skrbeti za inoviranje dela in sredstev na vseh korakih oz. pri vseh poslovnih aktivnostih (Devetak 1995: 42).

Novi izdelki so ključ k dolgoročnemu uspehu podjetja. Od njih je odvisen tržni delež podjetja, dobiček ter posledično tudi višina delnice podjetja. Na žalost je realnost takšna, da večina novih izdelkov sploh nikoli ne pride na tržišče. Cooper (2001: 10) navaja, da je takih izdelkov kar od 25 do 45 odstotkov. Tudi zato podjetja zaradi visokih tveganj stremijo k izboljševanju že obstoječih izdelkov in ne k razvijanju novih.

3.3.1 Klasifikacija novih izdelkov

Na podlagi večletnih raziskav je John A. Hall, strokovnjak za strateško načrtovanje, marketinško načrtovanje in raziskovanje, naredil klasifikacijo petih kategorij novega izdelka. Ugotovil je, da lahko v teh pet kategorij uvrstimo kar 99 odstotkov vseh novih izdelkov in storitev (glej sliko 3.3.1.1).

Slika 3.3.1.1: Pet kategorij novih izdelkov



Vir: Hall 1991: 7.

1. **Popolnoma novi izdelki** (*The Breakthrough Products*) so tisti, na katere ljudje najprej pomislimo, ko slišimo izraz nov izdelek. To so nešteti novi izdelki, ki so rezultat nove

tehnologije ali novega pristopa k starim potrebam, ki je realiziran v specifičnem izdelku in je drugačen in boljši od izdelka, ki ga nov izdelek nadomesti.

2. **»Za nas« novi izdelki** (*The »It's new for us« Products*) so izdelki, ki jih podjetje oblikuje, proizvede in trži prvič, vendar pa na tržišču že obstajajo. V tej situaciji se podjetja znajdejo velikokrat in je taka poteza pogosto obrambne narave, da bi podjetje obdržalo svoj tržni delež. Podjetje se mora pogosto spopasti s konkurenco tako, da na trg pošlje kopijo inovatorjevega izdelka. Odločitev za tak izdelek je lahko motivirana z željo po pridobitvi deleža na hitro rastočem trgu, pogosteje pa zaradi potrebe po pridobitvi tržnega deleža ali dodatne prodaje s prodajo izdelka, ki je že sprejet na trgu. Izdelek je nov za podjetje, vendar pa ni nov za potrošnike. Hall svetuje, da je treba razmisliti, ali bo izdelek, ki ga podjetje namerava lansirati na trg, prinesel neke nove koristi (na primer: nižje stroške, višje kakovosti, izpolnitve nezadovoljenih potreb, superiornega trženja, boljše storitve). Če tega izdelek ne zmore, naj se podjetje raje osredotoča na bolj kreativne in dobičkonosne pristope in opusti ta nov izdelek. Podjetje mora biti namreč v neki značilnosti boljši od podjetja, ki je izdelek prvo predstavilo na trgu.
3. **Novi, izboljšani izdelki, izdelki nove generacije** (*The new, improved, next generation products*) so izdelki, ki morajo imeti neko vrednost, korist, značilnost ali izboljšavo, ki niso bile na razpolago v zadnji generaciji izdelkov. Izdelki iz te kategorije imajo nek dodatni faktor, ki ga prejšnja generacija ni imela.
4. **Izdelki, ki so razširitev obstoječe linije izdelkov** (*The line extention Products*)**,** so odgovor na specifične potrebe in življenjske stile pomembnih segmentov trga. Ti izdelki niso tako zanimivi kot popolnoma novi izdelki, vendar kupcem, prodajalcem in zaposlenim pokažejo, da ima podjetje posluh za svoje kupce in se odziva na njihove potrebe. Ta pristop je ponavadi tudi za podjetje kar dobičkonosen.
5. V kategorijo **3 R izdelkov** (*The 3 Rs*) uvrščamo:
    - *»The Repackaged Product«* ali *izdelek z novo embalažo* – čeprav izdelek ostane nespremenjen, nova embalaža prinese izdelku svežino in ga poživi, kar lahko privabi nove kupce ali pa omogoči, da obstoječi kupci izdelek kupijo ponovno ali v večji količini. Največkrat proizvajalec izdelku spremeni ime.

- *»The Repositioned Product«* ali *repozicioniran izdelek* – gre za strateško pozicioniranje izdelkov na nov trg ali pa zadovoljevanje novih potreb na obstoječem trgu.
- *»The Recycled Product«* ali *recikliran izdelek* – gre za izdelke, ki so postali zastareli zaradi novega tehnološkega napredka, zato jih podjetje reciklira (avtor za primer navaja nalivno pero, ki je bilo v preteklosti množično uporabljano pisalo, kasneje pa so ga nadomestila raznovrstna pisala in je postalo zastarelo. Zato so se nekatera podjetja odločila, da ga ponudijo bolj zahtevnim kupcem, jim zvišala ceno in lepo oblikovala).

Druga klasifikacija, ki je ne smemo prezreti, je klasifikacija svetovalnega podjetja Booz-Allen & Hamilton, ki opredelijo šest različnih tipov novih izdelkov (v Cooper 2001: 14–15):

1. *New to the World Products – novi izdelki v svetovnem merilu* (10 odstotkov[3])
2. *New Product Lines – nove izdelčne linije* (20 odstotkov)
3. *Additions to existing product lines – dodatki k obstoječim izdelčnim linijam* (26 odstotkov)
4. *Improvements and revisions to existing products – izboljšave in popravki pri obstoječih izdelkih* (26 odstotkov)
5. *Repositionings – repozicionirani izdelki* (najmanj, 7 odstotkov)
6. *Cost reductions – zmanjšanje stroškov* (11 odstotkov).

Cooper (2001: 15) pravi, da se veliko podjetij ne ukvarja z najbolj inovativnima tipoma novih izdelkov – kar 50 odstotkov podjetij, analiziranih v raziskavi, ni na trgu predstavilo novega izdelka v svetovnem merilu in kar 25 odstotkov ni razvilo nove izdelčne linije. Najbolj pogosta tipa novih izdelkov so dodatki k obstoječim linijam ter izboljšave in popravki pri obstoječih izdelkih. Hall (1991: 6–12) pravi, da se podjetja, ki želijo biti uspešna, ne smejo zanašati le na prvo kategorijo novih izdelkov, na popolnoma nove izdelke, ampak morajo imeti v mislih tudi ostale štiri kategorije. Novost izdelka je odvisna tudi od gledišča, s katerega gledamo na izdelek – ali s perspektive potrošnika ali pa s perspektive podjetja. Redki so izdelki, ki so tako novi, da kreirajo nove kategorije.

[3] Geis in Wildner (v Wimmer in drugi 2005: 5) pravita, da je popolnoma novih izdelkov le 4 odstotke.

4. PROCES RAZVOJA NOVIH IZDELKOV

Proces razvoja novih izdelkov ima v podjetjih, ki želijo biti prepoznavna na trgu, ključno vlogo, kar lahko preberemo tudi v različni strokovni literaturi, kjer različni avtorji poudarjajo velik pomen razvijanja in uvajanja novega izdelka za podjetje. V nadaljevanju bom najprej predstavila glavne razloge za razvoj novega izdelka, čemur bo sledil prikaz delitve procesa razvijanja in uvajanja novega izdelka. Ta proces avtorji različno razčlenjujejo in te različne členitve procesa razvoja novega izdelka bom podrobneje predstavila v tem poglavju. Podrobneje se bom dotaknila Kotlerjeve in kasnejše Cooperjeve razčlenitve. Ob vsem tem pa moram poudariti pomen usklajenosti strategije novega izdelka z glavno strategijo podjetja.

4.1 RAZLOGI ZA RAZVOJ NOVEGA IZDELKA

Vse se začne pri kupcih. Ti želijo in pričakujejo nove in izboljšane izdelke. Njihov okus se hitro spreminja in od ponudnikov zahtevajo, da te spremembe ugotovijo in se jim v konkurenčnem boju prilagodijo. Ponudniki stalno spremljajo kupčeve želje in stremijo za tem, da bi jih zadovoljili prvi, saj se na trgu bije trd boj za vsakega kupca, v katerem so podjetja lahko uspešna le, če imajo zanimive izdelke.

Različni avtorji navajajo različne razloge za razvoj novega izdelka. Naj navedem le nekatere. Hart in Steenkamp v Novak (1993: 4) naštevata naslednje razloge za razvoj: potreba podjetja po donosnejših izdelkih, želje in potrebe kupcev po novih oziroma boljših izdelkih, tehnične pomanjkljivosti obstoječih izdelkov, neustrezen zunanji videz izdelka, pritisk konkurence, razvoj tehnologije, tržne raziskave itd. Podobne navajata tudi Rusjan in Rozman (1994: 230). Wheelwright in Clark (v Phillips, Neailey in Broughton 1999: 289) poudarjata tri ključne gonilne sile, in sicer raznolike in hitre spremembe tehnologij, močno mednarodno konkurenco in razdrobljene ter zahtevne trge.

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

4.2 RAZLIČNE STOPNJE V PROCESU RAZVIJANJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA

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

Podobno raziskavo je naredil tudi Cooper (2001: 31–33), ki je analiziral 203 podjetja, med katerimi je bilo 123 takih, ki so izdelek uspešno lansirali na trg in 80 poražencev. Osredotočal se je na 13 ključnih faz (začetni pregled, predhodna ocena trga, predhodna tehnična ocenitev, izčrpna analiza trga, poslovna in finančna analiza pred pričetkom razvoja, razvoj izdelka, testiranje izdelka znotraj podjetja, testiranje izdelka pri potrošnikih, poskusna prodaja izdelka, poskusna/pilotska produkcija, poslovna analiza pred komercializacijo, začetek produkcije in lansiranje izdelka na trg), ki naj bi jih podjetja najpogosteje upoštevala pri razvoju novega izdelka. Ugotovil je, da je teorija daleč od dejanskega stanja. Mnogo od zgoraj naštetih faz podjetja preprosto izpustijo. Izčrpna analiza trga, poskusna prodaja izdelka, izčrpna poslovna in finančna analiza so bile izpuščene v več kot polovici analiziranih projektov kljub dejstvu, da je pomanjkanje informacij o trgu med najpogostejšimi razlogi za neuspeh izdelka. Le 1,9 odstotka analiziranih podjetij je sledilo vsem fazam (Cooper 2001: 31–33).

V nadaljevanju bom podala razdelitve le nekaj avtorjev, ker vsak avtor na svoj način razdeli proces razvoja novega izdelka.

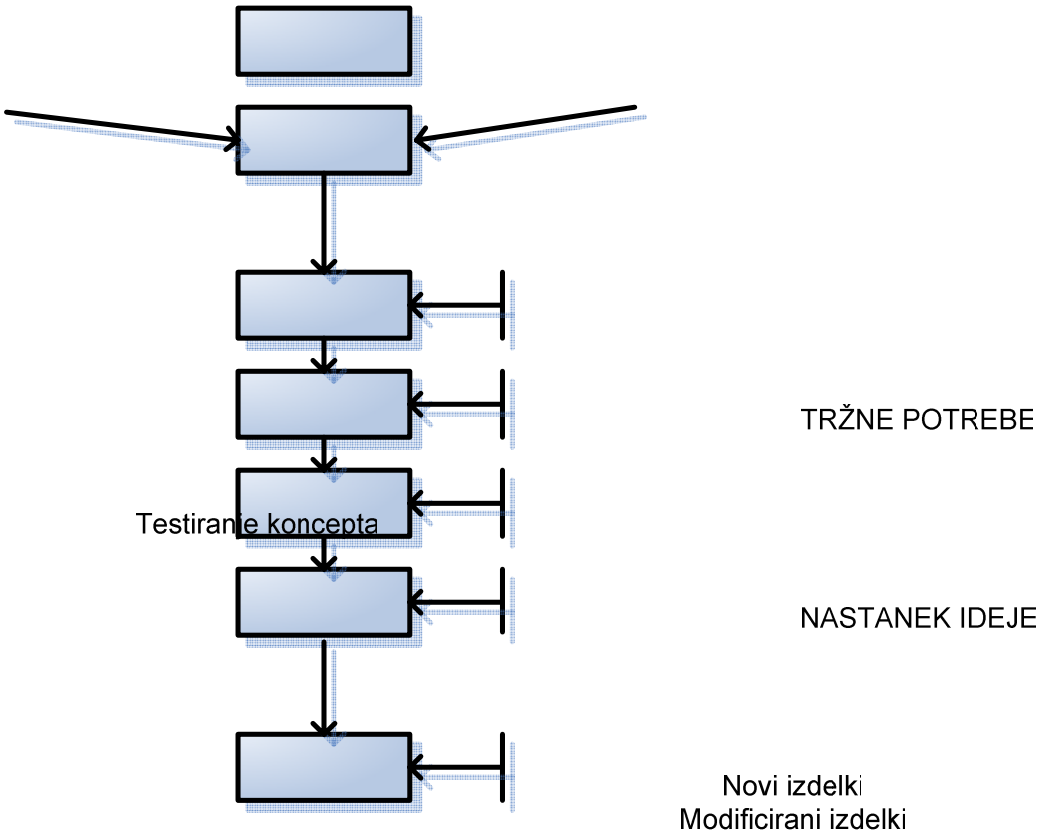
V 60 letih 20. stoletja se je uveljavil model inovacijskega procesa v šestih temeljnih stopnjah, ki je veljal več desetletij: 1) raziskovanje in zbiranje idejnih zasnov (*exploration*), 2) selekcija idej in groba ocena (*screening*), 3) analiza ekonomičnosti (*business analysis*), 4) razvijanje izdelka (*development*), 5) tehnično in tržno testiranje izdelka (*testing*), 6) uvajanje izdelka (*commercialization*). V 70 letih 20. stoletja so ta model dopolnili in mu dodali še eno stopnjo, ki je opredeljevala inovacijske cilje in strategijo novega izdelka pred pričetkom inovacijskega procesa. Deželak in drugi ga poimenujejo *model empiričnega inovacijskega procesa* (Deželak in drugi 1991: 75).

Potočnik (1996: 179) govori o podobnih stopnjah razvoja novega izdelka, in sicer o zbiranju idej za nove izdelke, ocenjevanju idej, preučevanju tržnih možnosti, tehnološko-proizvodnem razvijanju novega izdelka, tržnem testiranju, začetku množične proizvodnje in uvedbi novega izdelka na trg.

Naslednja dva avtorja, ki ju omenjam, sta Rozman in Rusjan (1994: 206), ki sta specialista na proizvodnem področju in zato sta pristopila k fazam razvoja novega izdelka s proizvodnega vidika. Poudarjata naslednje faze: ustvarjanje zamisli o izdelku in izbira med njimi, projektiranje in oblikovanje izdelka, konstruiranje z izdelavo prototipa, preizkušanje in končno oblikovanje izdelka.

Devetak (1995: 93) prikazuje proces razvoja in uvedbe novega izdelka shematično na način, prikazan s sliko 4.2.1.

Slika 4.2.1: Ciklus razvoja novega izdelka



Vir: Devetak 1995: 93.

Devetak pravi, da se razvoj novega izdelka prične s tržnimi potrebami, ki vodijo v nastanek ideje. Idejo mora nato podjetje testirati, da ugotovi, ali se ta sklada s cilji podjetja glede dobička, rasti prodaje in ali ima podjetje zanjo potreben kapital ter zmogljivosti itd. Pred razvojem in komercializacijo mora podjetje opraviti poslovno analizo, nato pa sledi še testiranje pri kupcih in s tem vzporedno oblikovanje tržnega spleta.

Lindgren in Shrimp (1996: 279) predstavita šest splošnih korakov v procesu razvoja novega izdelka: oblikovanje ideje, ocenjevanje (ang. *screening*), poslovna analiza, razvoj izdelka, testiranje izdelka in komercializacija. Agencija Booz-Allen & Hamilton (v Troy in drugi 2001: 84) poda zelo podobno razčlenitev, le da ta ne vključuje poslovne analize.

Kaltnekar (1989: 179) pa je proces razvijanja in uvajanja razčlenil na sedem stopenj, in sicer: zbiranje in ocenjevanje idej, raziskovanje izdelka, projektiranje izdelka, industrijsko

oblikovanje, konstruiranje izdelka, poskusna proizvodnja in ocenjevanje izdelka. Iz razčlenitve je razvidno, da poudarja predvsem fizičen razvoj izdelka, saj se nanj nanašajo vse zgoraj navedene stopnje, z izjemo prve.

Na Centru za razvoj novih izdelkov, ki deluje pod okriljem Instituta Jožef Stefan so se tudi lotili analize razvoja novega izdelka in oblikovali sedem faz, ki so razvidne na sliki 4.2.2.

Slika 4.2.2: Sedemstopenjski razvojni proces

Vir: Bolta 2006[4].

Na koncu omenjam tudi členitev po Gruenwaldu (1992: 107–120). Tudi on trdi, da proces poteka v sedmih stopnjah: iskanje priložnosti, zamisel, oblikovanje in prototip, raziskave in razvoj, marketinški načrt, testiranje trga, glavna predstavitev.

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

[4] Center za razvoj novih izdelkov (2006): *Sedemstopenjski razvojni proces*. Dostopno na http://www.rni.si/?CID=24 (10. april 2007).

V nadaljevanju bom podrobneje predstavila dve členitvi stopenj razvoja novega izdelka, in sicer Kotlerjevo osemstopenjsko členitev in Cooperjevo Stage-Gate™ členitev. Prvo zato, ker je po mojem mnenju še vedno zelo uveljavljena in jo bom kasneje primerjala z Alplesovim organizacijskim predpisom za razvoj novega izdelka, drugo pa zato, ker se mi zdi sveža, dinamična in omogoča, da podjetja uspešno in predvsem hitreje razvijejo izdelek.

5. KOTLERJEV MODEL PROCESA RAZVOJA IN UVAJANJA NOVEGA IZDELKA

Slika 5.1: Glavne stopnje v razvoju novega izdelka

Vir: Armstrong in Kotler 2006: 276.

5.1 ISKANJE IDEJ

Iskanja idej za nov izdelek ne smemo prepustiti naključju in se prične s kupčevimi potrebami in zahtevami. Ideje so torej tisto, kar sproži razvojni proces v podjetju. Preden pa v podjetju začnejo s postopkom iskanja idej, mora menedžment podjetja podati vodji razvoja novega izdelka nekaj smernic glede želenega razvoja podjetja v prihodnosti. Iskanje idej je ključna faza v razvoju izdelka in temelji na vprašanjih: za koga, kdaj in koliko proizvajati. Več idej zberemo, večja je možnost, da bomo prišli do neke res dobre, iz katere bo kasneje nastal dobičkonosen nov izdelek. Če imajo v podjetju le eno idejo, niti ne morejo vedeti, ali je dobra ali slaba, ker je ne morejo z ničimer primerjati. Gagliano pravi, da »nikoli ne išči najboljšega načina, vedno najdi 100 načinov« (v Troy in drugi 2001: 85). Zato se v fazi iskanja idej osredotočamo na kvantiteto, v naslednji fazi pa na kvaliteto idej.

Avtorji pravijo, da so podjetja, ki so bolj tržno naravnana, tudi bolj odprta za sprejemanje informacij – prej zaznajo priložnosti in spoznajo izdelke, ki bolje zadovoljijo kupčeve potrebe. Informacije o trgu so ključnega pomena za prepoznavanje novih priložnosti in za vpeljavo kreativnega *outputa* (Troy in drugi 2001: 85–86).

5.1.1 Viri novih idej

Ideje za nove izdelke prihajajo iz številnih virov, ki jih lahko razdelimo na zunanje in notranje vire. Notranji vir so strokovnjaki znotraj podjetja v razvojno-raziskovalnem oddelku, ki jih je vsekakor manj kot zunanjih. Razlog je ta, da je notranje okolje vendarle ožje in manj kompleksno kot zunanje okolje podjetja. Zunanji vir pa so potrošniki, dobavitelji, konkurenti, patentna dokumentacija, raziskovalni inštituti in izobraževalne organizacije, zbornice, združenja in zavodi, sejmi in razstave, strokovna in druga literatura, zunanji svetovalci itd. Najpomembneje pri iskanju idej je, da lahko podjetje tudi samo pride do zelo dobrih idej, če svoje zaposlene spodbuja k temu (Kotler 1996: 323). »Z organiziranim načinom zbiranja in selekcioniranja idej za razvoj novih izdelkov ter za inoviranje dela in sredstev spodbujamo slehernega ustvarjalca v podjetju, da bo prispeval k racionalnemu poslovanju podjetja« (Devetak 1995: 88).

5.1.2 Metode iskanja idej

Ideje za nov izdelek lahko iščemo na številne načine. Tudi v tem primeru različni avtorji predlagajo različne metode iskanja informacij. Kotler (1996: 324) našteva naslednje metode: seznam značilnosti, ustvarjanje povezav, morfološka analiza (v nobeni od prvih treh metod podjetje v iskanje idej ne vključuje kupca), določitev potrebe/problema, možganska nevihta ali vihra možganov (ang. *Brainstorming*), sinektika. Devetak (1995: 89–90) govori še o *delphi* metodi in metodi futurološkega scenarija. Predlogi Centra za razvoj novih izdelkov na Inštitutu Jožef Stefan pa so naslednji: metoda poznavanja konkurence, šest klobukov kreativnega razmišljanja, TRIZ – zbiranje idej z ustvarjalnim razmišljanjem, tehnika scenarija in analiza vrzeli (Bolta 2001: 10–30).

5.2 OCENJEVANJE IDEJ

Bolta (2006: 33) pravi, da proces ocenjevanja idej poteka v dveh stopnjah: a) ocenitev ideje glede na njeno usklajenost s strategijo razvoja novih izdelkov in b) zaradi omejenih finančnih, človeških in drugih virov v podjetju je smiselno izbrati le eno idejo. Uveljavile so se številne metode, naj jih naštejem le nekaj: metoda točkovnega ocenjevanja, SWOT analiza, analiza možnih napak in njihovih posledic idr.

Ideje, ki jih je podjetje zbralo v prvi stopnji, pregledajo in ocenijo člani posebne strokovne komisije skupaj s finančnimi strokovnjaki in zmanjšajo njihovo število na nekaj najbolj privlačnih in praktičnih. Izbrane ideje morajo z vseh poslovnih vidikov predstavljati najboljšo možnost in hkrati tudi najmanjše tveganje pri nadaljnjem procesu razvoja novega izdelka. Za vsako idejo natančno preučijo tehnično izvedljivost, investicijska vlaganja, dobičkonosnost in stroške vlaganja (Potočnik 2002: 182). Podjetja se skušajo z izbiranjem idej izogniti dvema napakama: opustitvi sicer dobre ideje ali skriti napaki in pa dopustitvi razvoja in komercializacije slabe ideje. Namen podjetja je opustitev slabe ideje čim hitreje, ker stroški razvoja naraščajo z vsako naslednjo stopnjo v razvoju izdelka (Kotler 1996: 326–327).

5.3 RAZVIJANJE IN TESTIRANJE KONCEPTA IZDELKA

Idejo, ki se je najbolje odrezala pri selekciji v predhodni fazi razvoja novega izdelka, se sedaj preoblikuje v koncepte izdelkov, saj kupci ne kupujejo idej o izdelku, temveč koncept izdelka. Po besedah Armstronga in Kotlerja (2006: 280) je koncept izdelka predelana različica ideje, izražena v izrazoslovju potrošnika. S konceptom moramo nekomu, ki ne ve nič o našem izdelku, na preprost način predstaviti zapleteno idejo. Vsako idejo za nov izdelek lahko pretvorimo v več konceptov izdelka, ki jih nato testiramo. Koncept je vezan na dejavnost, v kateri podjetje deluje.

Odgovoriti je treba na vprašanje, kdo bo izdelek uporabljal, nato se moramo odločiti, katero osnovno prednost naj pri izdelku poudarimo ter kaj je novega pri uporabi tega izdelka. Dober koncept zajema dejavnik razlikovanja – podan mora biti razlog, zakaj je ta izdelek najboljši. Če ima nov izdelek več prednosti, ne smemo vseh postavljati v ospredje. Izločimo samo eno – najpomembnejšo. Koncepti vrste izdelka nato idejo umestijo v samo vrsto izdelka.

Bolta (2006: 44) pravi, da je ustvarjanje konceptov novega izdelka inovativen proces in zahteva: analizo ciljnega trga in odjemalcev, analizo konkurence in oblikovanje konkurenčne strategije, tehnično oceno izdelka in časovni načrt testiranja, oceno potrebnih virov za razvoj izdelka, pripravo grobega poslovnega načrta in pripravo načrta aktivnosti (definicija ali protokol izdelka, upravičenost in priporočila za nadaljnji razvoj). Nekatere od teh nalog lahko opravimo že v predhodnih stopnjah razvoja. Prav tako bi se nekatere naloge, ki se odvijajo v kasnejših stopnjah (npr. v času poslovne analize), morale odvijati že prej, da bi lahko pripravili poslovni načrt. Zato se ta stopnja pogosto veže ravno na stopnjo poslovne analize, ki pride v nadaljevanju (Bolta 2006: 44).

Cenovnega dejavnika se v koncept navadno ne vključuje. »Koncept vrste izdelka in ne ideja o izdelku je tisto, kar opredeljuje možne konkurenčne izdelke. Naša naslednja naloga je določitev položaja tega izdelka (v mojem primeru spalnice, op. a.) glede na druge izdelke« (Kotler 1996: 329). Zato mora podjetje narediti načrt pozicioniranja izdelka, ki uporablja dve razsežnosti (ekonomičnost in uporabno vrednost izdelka). Cilj razvijanja in testiranja koncepta izdelka je izmeriti odzive trga na idejo izdelka, preden vložimo znatna sredstva v njegov otipljiv razvoj. Testirati ga moramo na ustrezni ciljni skupini kupcev, ki jim je izdelek namenjen, preden sploh razvijemo prvi izdelek oziroma prototip. S testiranjem koncepta ugotavljamo, kako bodo kupci sprejeli nov izdelek in njihov interes za nakup. Če možni bodoči kupci ne pokažejo dovolj velikega zanimanja za nov izdelek, podjetje lahko na tej stopnji ustavi razvoj novega izdelka in s tem prihrani znatna sredstva, ki bi jih sicer namenilo za razvoj fizičnega izdelka, ki kasneje na trgu ne bi bil uspešen. Precej se zmanjša tudi tveganje kasnejšega neuspeha novega izdelka na trgu, saj neuspešne koncepte odpravimo že v zgodnji fazi razvoja izdelka.

5.4 RAZVOJ TRŽENJSKE STRATEGIJE

Na podlagi sprejetega koncepta o izdelku je nato treba izdelati **načrt trženjske strategije**, ki nam bo pomagala pri uvedbi izdelka na trg. Trženjska strategija je sestavljena iz treh delov. Prvi del se nanaša na prvih nekaj let prodaje novega izdelka in opisuje velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje novega izdelka na tem trgu, obseg prodaje za prvih nekaj let ter tržni delež in načrtovani dobiček v prvih letih prodaje. Drugi del trženjske strategije se še vedno

nanaša na kratkoročno obdobje in je sestavljen iz načrtovane cene izdelka, strategije distribucije izdelka in enoletnega proračuna za trženje izdelka. Tretji del trženjske strategije pa se nanaša na dolgi rok in za to obdobje opisuje prodajo, dobiček in strategijo trženjskega spleta (Kotler 1996: 334). Oblikovanje trženjske strategije je proces, v katerega morajo biti vključeni vsi oddelki, ki sodelujejo v razvoju in ne le oddelek za trženje.

5.4.1 Ciljni trg in pozicioniranje izdelka

Prvi korak pri razvoju trženjske strategije je odločitev o ciljnem trgu in pozicioniranju novega izdelka na njem. S pozicioniranjem poskušamo vzbuditi potrebe kupcev po novem izdelku, preden ga sploh ponudimo na trgu. Če potreb s pozicioniranjem ne uspemo vzbuditi, lahko nadaljnji razvoj izdelka kar opustimo. Pozicioniranje je v tej fazi pokazatelj, ali bo nov izdelek na trgu uspešen ali ne.

Iluzorno bi bilo, če bi menili, da lahko eno podjetje s svojo ponudbo zadovolji vse kupce, ker so ti lahko prostorsko razpršeni, lahko jih je preveč ali pa se med seboj po nakupnih navadah in zahtevah zelo razlikujejo. Zato se mora podjetje osredotočiti na najprivlačnejše tržne segmente in te uspešno zadovoljiti. Do teh informacij pa jih pripelje segmentacija ciljnega trga, ki pomeni razvrstitev kupcev na segmentne skupine na podlagi določenih spremenljivk, ki jih avtorji navadno delijo v štiri skupine: *geografske* (npr. narod, država, regija, pokrajina, mesto), *demografske* (starost, spol, dohodek, velikost družine, izobrazba, poklic, vera, rasa in narodnost), *psihografske* (pripadnost določenemu družbenemu sloju, življenjski slog in osebnostne značilnosti) in *vedenjske spremenljivke* (poznavanje, pričakovane koristi izdelka, zvestoba, pripravljenost za nakup ali odziv na določen izdelek).

Vsako segmentiranje pa ni nujno tudi uspešno. Zato Kotler meni, da mora vsak tržni segment vsebovati pet splošnih lastnosti:

1. *merljivost*: nekatere spremenljivke je lahko meriti (velikost, kupno moč), nekatere spremenljivke pa so zelo težko merljive.
2. *Velikost*: pomembna je dobičkonosnost, zato mora biti segment največja možna homogena skupina, ki ji pripravimo ustrezen trženjski program.

3. *Dostopnost*: segmente moramo v celoti doseči in jih učinkovito oskrbovati.
4. *Diferenciranost*: pomembni so odzivi na posamezne sestavine trženjske strategije in spleta.
5. *Operativnost*: pomembno je izvajanje uspešnih tržnih programov (Kotler 1996: 280–281).

Ko trg razdelimo na segmente, sledi njihovo ocenjevanje in takrat mora podjetje upoštevati sledeče tri dejavnike:

1. *velikost segmenta in njegova rast*: pravilna velikost je relativna, zato jo je treba prilagoditi situaciji; rast segmenta pa je na splošno zaželena značilnost, vendar pa tudi konkurenti hitro vstopajo na rastoče segmente, kar pa zmanjšuje dobičkonosnost.
2. *Privlačnost segmenta z vidika konkurenčne strukture*: Porter je določil 5 dejavnikov, ki jih mora upoštevati podjetje in vplivajo na dolgoročno dobičkonosnost: konkurenti v panogi, potencialni novi konkurenti, nevarnost nadomestnih izdelkov, pogajalska moč kupcev in dobaviteljev.
3. *Cilji in viri podjetja:* podjetje mora v vsakem primeru jasno definirati in preučiti svoje cilje in vire v izbranem segmentu; če se nek segment ne sklada z njimi, ga podjetje lahko opusti (Kotler 1996: 282).

Ko podjetje oceni različne tržne segmente, se na podlagi te ocene odloči, na katere se bo usmerilo. Podjetje mora svojo ponudbo diferencirati od ponudbe konkurentov. Pozicioniranje je oblikovanje ponudbe izdelka na takšen način, da v očeh ciljnih kupcev ta pridobi neko vidno mesto z določeno vrednostjo, kar naredimo z izbiro trženjskega spleta, prilagojenega za vsak ciljni trg posebej. Možnosti pozicioniranja so dejansko neomejene, saj pozicioniranje izdelka lahko temelji na različnih dejavnikih izdelka ali kupcev, npr. na fizičnih značilnostih izdelka, demografiji, karakteristikah kupcev, načinu uporabljanja izdelka, vrednosti izdelka, koristih izdelka, postavljeni ceni, življenjskem stilu kupcev itd. Pomembno je le, da je pozicija izdelka podjetja drugačna od pozicije konkurenčnega izdelka.

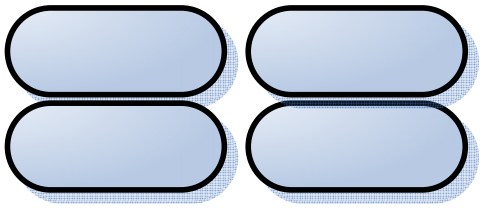
5.4.2 Oblikovanje cene novega izdelka

Ko podjetje razvija nov izdelek, se navadno sreča s problemom oblikovanja ustrezne cene zanj. Cena je najbolj prožna prvina trženjskega spleta, saj jo je možno razmeroma hitro spremeniti. Obenem pa je pri oblikovanju novega izdelka tudi eden najbolj pomembnih delov trženjskega

spleta. V osnovi ceno določi trg ali podjetje samo (pogajanja), vendar se na medorganizacijskih trgih dogaja, da se vsakega kupca obravnava individualno in se mu prilagodi rešitev in ceno v okviru njegovih zmožnosti. Najpomembneje je, da se cena ujema s kakovostnim rangom ponudnika (Potočnik 2002: 223–246). Če je podjetje na trgu edino, bo verjetno lahko določilo ceno, ki mu bo prinesla sprejemljiv dobiček. Če bo ta cena previsoka, bodo na trg prav kmalu začeli vstopati konkurenti in cena se bo zaradi tega začela nižati. Če izdelki niso diferencirani, bodo kupci začeli kupovati pri tistem konkurentu, ki ponuja izdelke po najnižji ceni. Bolta (2006: 129) svetuje, naj dobro izbrana cena upošteva tri stvari: finančne cilje podjetja (dobičkonosnost), ustrezati mora realnosti trga in podpirati umeščanje izdelkov skladno z drugimi vidiki komercializacije izdelka.

Najbolj pogosti strategiji postavitve cene novemu izdelku sta **strategija hitrega posnemanja smetane** in **strategija hitrega prodora na trg** (slika 5.4.2.1).

Slika 5.4.2.1: Štiri cenovne strategije na stopnji uvajanja novega izdelka



Vir: Potočnik 2002: 239.

Ko želi podjetje uvesti strategijo hitrega posnemanja smetane, takrat postavi tako visoko ceno, kot so jo kupci še pripravljeni plačati za izdelek. Vsekakor pa mora biti izdelek dovolj kvaliteten, da to lahko storimo, konkurentom pa ne sme uspeti z lahkoto vstopiti na trg z nižjo ceno. Ti kupci cenovno niso tako občutljivi in dajejo prednost kakovosti ali statusu. Strategija omogoči podjetju takojšen denarni tok za pokrivanje razvojnih stroškov. Vendar pa ta strategija ne omogoča hitrega prodora na trg. Takrat pa mora podjetje postaviti nižjo ceno od cene konkurenčnih podjetij. Na tak način ustvari večjo količinsko prodajo in večji tržni delež za nov izdelek. V tem primeru mora biti trg cenovno občutljiv. Prva strategija je veliko bolj prilagodljiva, ker podjetje veliko lažje zniža ceno kot zviša (Potočnik 2002: 238–239; Kotler in Armstrong 2006: 333).

OGLAŠE

5.4.3 Distribucija novega izdelka

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

Podjetje ima pri prodaji novega izdelka na voljo dve osnovni možni prodajni poti, in sicer neposredno ter posredno tržno pot. Neposredna tržna pot poteka neposredno od proizvajalca do končnega kupca. V razvitih tržnih gospodarstvih je zelo izjemna in redka, vendar v zadnjem času pridobiva na pomenu. Nasprotje neposredne tržne poti je posredna tržna pot, ki je sestavljena iz različnega števila zunanjih posrednikov, ki so navadno specializirani za prodajo na določenih geografskih območjih. Proizvajalci uporabljajo posrednike v primeru, če so ti sposobni učinkoviteje izvesti naloge tržne poti od proizvajalcev.

Za vzpostavitev uspešnega distribucijskega kanala mora podjetje odgovoriti na šest osnovnih vprašanj. Uporaba posrednih ali neposrednih kanalov? Uporaba enega ali več kanalov? Kakšna bo kumulativna dolžina mnogovrstnih kanalov, če se bomo zanje odločili? Katere tipe posrednikov bomo uporabili? Kolikšno bo število posrednikov, če jih bomo uporabili? Katera podjetja bomo uporabili, da se izognemo medkanalnim konfliktom (Bolta 2006:127)?

Ob izbiranju distributerja mora biti podjetje pozorno na to, ali je potencialni distributer seznanjen s ciljnim kupcem in segmentom, ki smo ga pred tem izbrali in koliko dodatnega izobraževanja bodo potrebovali njihovi zaposleni. Vsekakor pa morata biti podjetji med seboj podobni v strategijah in politikah (Bolta 2006:127).

Odločitev o izbiri načina distribucije izdelka je med najkompleksnejšimi odločitvami v trženjski strategiji. Ko podjetje izbere svojo prodajno pot, navadno ostane v njej kar precejšnje obdobje, zato je natančno in temeljito načrtovanje na tem mestu zelo pomembno (Kotler 1996: 555).

5.4.4 Tržno komuniciranje novega izdelka

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

Strategijo tržnega komuniciranja usmerijo predhodno sprejeta cenovna strategija ter odločitve o segmentiranju in pozicioniranju novega izdelka, s katerim so že podane smernice za uporabo določenega medija. Kljub omenjenim omejitvam pa je treba tudi na tem mestu sprejeti različne odločitve, s katerimi dokončno oblikujemo strategijo tržnega komuniciranja. Ključno vprašanje, ki si ga že pred začetkom oblikovanja trženjske strategije moramo postaviti, je: kaj želimo od kupcev, da naredijo? Ali jim želimo enostavno samo podati informacijo? Ali želimo od njih prejeti povratno informacijo o izdelku? Ali pa želimo od njih, da se udeležijo predstavitve izdelka?

Podjetja pri trženju izdelka ali storitve uporabljajo različne metode komuniciranja. Lahko jih uporablja posamično ali v kombinaciji, za nekatere izdelke pa po dve ali tri od naslednjih sestavin, ki sestavljajo promocijski ali tržno-komunikacijski splet: oglaševanje, osebna prodaja, pospeševanje prodaje, odnosi z javnostmi in neposredno trženje. Za industrijska podjetja je značilno, da se bolj kakor oglaševanju in pospeševanju prodaje posvečajo osebni prodaji, za podjetja s široko potrošnimi izdelki pa je značilno predvsem posvečanje oglaševanju in pospeševanju prodaje, saj s tem dosežejo ogromno število kupcev. Izbira je odvisna od trženjskih ciljev, razpoložljivih sredstev za komuniciranje, značilnosti ciljnega trga, značilnosti izdelka, stroškov in učinkovitosti posrednikov sporočil (Potočnik 2002: 304–306).

Na uvajalni stopnji je priporočljivo agresivno oglaševanje izdelka, ker podjetje želi, da čim širša skupina ljudi izve za novo razviti izdelek. Pri izdelkih, ki so novi le za podjetje, na trgu pa so že poznani, je najbolje, da podjetje s tržnim komuniciranjem poudari eno ali največ dve ključni lastnosti izdelka, po kateri se ta razlikuje od ostalih konkurenčnih izdelkov.

Ob oblikovanju trženjske strategije mora podjetje narediti tudi medijski plan, ki zajema proces izbire medijev za prenos oglaševalskega sporočila, zakup oglaševalskega časa in prostora, zagotavljanje predvajanja ali objavljanja oglaševalskega sporočila.

5.5 POSLOVNA ANALIZA

Še preden začne z razvojem fizičnega izdelka, mora podjetje s poslovno analizo ugotoviti, kakšne so tržne možnosti izdelka. »Ko podjetje razvije koncept izdelka in strategijo trženja, lahko prične z vrednotenjem privlačnosti predlaganega izdelka za podjetje. Najprej je treba načrtovati prodajo, stroške in dobiček ter oceniti, če so pričakovanja v skladu s cilji podjetja. Če so napovedi zadovoljive, se lahko koncept izdelka pomakne v stopnjo razvoja izdelka« (Kotler 1996: 334).

5.6 RAZVOJ IZDELKA

Če koncept izdelka uspešno prestane poslovno analizo, ga v oddelku za raziskave in razvoj ter v oddelku za inženiring razvijejo v fizični izdelek. Do tega trenutka je izdelek obstajal le kot besedni zapis, risba ali pa grobi prototip. Tržno razvijanje izdelka obsega: »(a) določitev tehničnih in tržnih funkcij novega izdelka – "inženiring" izdelka; (b) določitev oblike, barve, dimenzije in embalaže – "konfekcija" izdelka; (c) določitev imena oziroma blagovne znamke; (d) določitev garancije in servisnih storitev« (Potočnik 2002: 186).

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

testiranju sledi še testiranje prototipa pri kupcih, ki poteka v strogo nadzorovanih razmerah. Zanj se uporablja različne tehnike, kot so: primerjanje v paru, rangiranje, ocenjevalne lestvice itd. Testiranje je namenjeno ugotavljanju pomanjkljivosti prototipa, ki jih je treba sproti odpravljati.

Označevanje izdelka se nanaša na izbiro imena ali oblikovanje blagovne znamke. Izbira imena ni enostavna naloga, saj mora biti izvirno, kratko, enostavno, lahko izgovorljivo, prepoznavno, opazno, opisovati mora lastnosti izdelka in biti mora primerno za različne oblike tržnega komuniciranja. Pri iskanju primernega imena si navadno podjetje pomaga z asociacijskimi testi, spominskimi testi, *brainstormingom* in analogijami ali pa naroči iskanje imena pri za to specializiranih ustanovah. Še težje pa je oblikovanje uspešne blagovne znamke, ki lahko doseže velik tržni delež, če jo kupci sprejmejo. Blagovne znamke so navadno zelo dobičkonosne, zato si večina podjetij prizadeva za njihovo pridobitev. Pri tem pa morajo upoštevati naslednje pogoje: trajna visoka raven kakovosti, takojšne poprodajne storitve[5], vstop na trg pred konkurenti in razvijanje razlik med tržnimi segmenti z oblikovanjem različnih oblik tržnega komuniciranja (Potočnik 2002: 186–187).

5.7 TESTIRANJE NA TRGU

Izdelek opremijo z blagovno znamko, embalažo in začetnim programom trženja, da bi ga testirali v okolju. »Namen testiranja na trgu ali poskusnega trženja je ugotoviti, kako se porabniki in trgovci odzivajo na ravnanje z izdelkom, njegovo uporabo, ponovni nakup resničnega izdelka in na velikost trga. Poskusno trženje je dragocen vir informacij o porabnikih, trgovcih, učinkovitosti programa trženja in drugem« (Kotler 1996: 339). Izdelki z visokim tveganjem zahtevajo veliko obsežnejše testiranje na trgu od tistih z manjšim tveganjem in jih kupci že poznajo. Podjetje s testiranjem trga poskuša odkriti še zadnje napake na izdelku in se izvaja na izbranem vzorcu preizkuševalcev, ti pa morajo kar najbolje predstavljati bodoči segment kupcev. Vendar pa testiranj na trgu ne opravljajo vsa podjetja. Dolžina testiranja mora ustrezati lastnostim novega izdelka, nakupovalnega ciklusa, predvidenim stroškom testiranja ter mora biti takšna, da bo

[5] Poprodajne storitve vključujejo montažo, vzdrževanje, preglede, garancijo novih izdelkov ter zagotavljanje rezervnih delov. To lahko izvaja podjetje samo ali pa za to pooblasti primerne servisne enote. Glavna trženjska funkcija poprodajnih storitev je ustvariti zaupanje kupcev v nov izdelek. To je še posebej pomembno v začetni fazi prodaje novega izdelka, ko ta na trgu še ni poznan (Potočnik 2002: 187).

izključila naključne in sezonske vplive. Daljši čas testiranja trga skriva v sebi nevarnost, da konkurenca spozna namene podjetja in lahko z nadomestnim ali podobnim izdelkom v kratkem času negativno vpliva na uspeh našega izdelka na trgu.

5.8 UVEDBA IZDELKA NA TRG

Rezultati tržnega testiranja so osnova za odločitev, ali bomo izdelek uvedli na trg ali ne. Pomembne so določitev časa za vstop izdelka na trg, določitev ciljne skupine možnih kupcev in strategija oz. način uvajanja novega izdelka na trg (Potočnik 2002: 189). Podjetje se bo moralo soočiti z do sedaj najvišjimi stroški. Najti bo moralo pogodbenega proizvajalca ali postaviti oziroma najeti celotno opremo za proizvodnjo (Kotler 1996: 345).

Določanje trenutka vstopa novega izdelka na trg zahteva skrben premislek. Na termin vpliva predvsem sezonska komponenta, konkurenčni izdelki, zaloge starih izdelkov, ki jih bo novi izdelek nadomestil itd. Podjetje ima glede na konkurenco možnost vstopiti na trg pred konkurenco, vzporedno z njo ali za njo (Kotler 1996: 344).

5.8.1 Proces sprejemanja izdelka pri kupcu

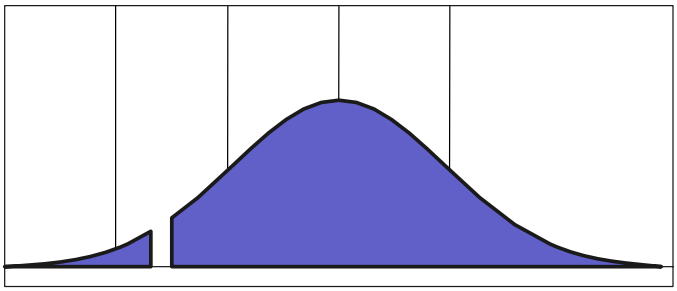
Vsi kupci/potrošniki na nov izdelek ne reagirajo enako. Nekateri bodo izdelek kupili takoj, drugi bodo z nakupom malo počakali. Proces sprejemanja izdelka pri kupcu pove, kako možni kupci dobijo informacije o novih izdelkih, kako jih poskusijo, osvojijo ali pa zavrnejo. Procesu sprejemanja pozneje sledi proces graditve zvestobe kupca, s katerim se ukvarja že uveljavljeni proizvajalec (Kotler 1996: 346).

Skozi čas se je oblikovalo pet skupin potrošnikov (glej sliko 5.8.1.1):

1. **inovatorji**: le približno 2,5 % potencialnih uporabnikov takoj sprejme izdelek; ti kupci so mlajši, imajo višji družbeni status, so drzni, svetovljanski, bolj izobraženi in se zanašajo na objektivne vire informacij (specializirane revije).

2. **Zgodnji kupci** predstavljajo 13,5 % populacije in so že bolj orientirani k skupinskim normam in ne sprejmejo stvari, ki niso v skladu z njihovimi prepričanji, ponavadi so mnenjski vodje, ki o novih izdelkih prepričajo člane skupnosti, v kateri so zelo spoštovani.
3. **Zgodnja večina** (34 %) je zelo preudarna, potrebujejo več časa za odločanje in se zanašajo na mnenjske vodje ter množične medije.
4. **Pozna večina** (34 %) je zelo številna skupina, v katero spadajo ljudje, ki so manj svetovljanski, težje sprejemajo spremembe, so skeptični, skupino sestavljajo starejši z nižjo stopnjo izobrazbe in nižjimi osebnimi dohodki, izdelek preizkusijo zaradi pritiskov družbe in na podlagi govoric.
5. **Zamudniki** (16 %) so nagnjeni k tradiciji in so nezaupljivi do sprememb, so cenovno občutljivi in se ponavadi ne odzivajo na medijska sporočila (Lindgren in Shimp 1996: 283–285).

Slika 5.8.1.1: Kategorizacija kupcev na osnovi relativnega časa sprejema novih izdelkov



Vir: Kotler 1996: 349.

Stopnja sprejetja novega izdelka je odvisna od relativne prednosti, kompatibilnosti, njegove zapletenosti, možnosti preizkušanja in zmožnosti komuniciranja o izdelku (Kotler 1996: 350). Yeniyurt in Townsend (v Perks in Wong 2003: 349) pravita, da v dobi globalizacije na sprejetje izdelka zelo vpliva tudi kultura, kjer izpostavljata individualizem.

6. Stage-Gate™

Robert G. Cooper, svetovno priznan strokovnjak na področju razvoja novih izdelkov, je razvil Stage-Gate™ model[6], ki ga je implementiralo veliko število podjetij po svetu, med katerimi so npr. 3M, Exxon Chemical in Guinness. Dinamičnost in svežina modela se mi zdita primerna za nadaljnjo analizo v mojem diplomskem delu.

Model je razdeljen na stopnje oziroma korake (angl. *Stage*), ki jih med seboj razločujejo t. i. vrata ali kontrolne točke (angl. *Gate*) (glej sliko 6.1). Stopnje so multifunkcijske, kar pomeni, da ne ločujemo med razvojno stopnjo, marketinško stopnjo in drugimi. Vsako od njih sestavljajo aktivnosti, ki potekajo vzporedno in jih izvajajo ljudje z različnih področij v podjetju z namenom pospešitve razvoja novega izdelka. Kontrolne točke služijo kot kontrolne točke kvalitete, točke, kjer se odločajo o nadaljnjem razvoju in postavljanju prioritet. Za vsako kontrolno točko je vnaprej določeno, kateri cilji morajo biti do takrat doseženi. Zato je to model, ki zagotavlja visoko stopnjo kontrole in nadzora.

Slika 6.1: Petstopenjski model s petimi kontrolnimi točkami

Vir: Cooper, 2001: 130.

Značilnost modela je multifunkcionalnost projektne skupine, ki je za projekt zadolžena od samega začetka do konca razvoja novega izdelka. Ker je razvoj novega izdelka zelo kompleksen proces, zahteva sodelovanje različnih področij v podjetju. Wheelwright in Clark (v Valle in Avella 2003: 32) mednje štejeta tehnično službo, proizvodnjo in marketing. Valle in Avella

[6] Leta 1990 je Cooper (v Phillips, Neailey in Broughton 1999: 290) predstavil osnoven štiristopenjski model (štiri stopnje in štiri kontrolne točke), ki ga podjetja lahko potem prilagodijo svojim zmožnostim. Phillips, Neailey in Broughton (1999: 291) zato ločujejo med podjetji, ki so implementirala Cooperjev model z nizkim številom stopenj *(low-phased stage-gate approach)* in tistimi, ki so mu dodali veliko število stopenj *(high-phased stage-gate approach)*. Za katerega se odločijo, pa je odvisno od organiziranosti podjetja.

dodajata tudi oddelek prodaje, financ, kadrovski oddelek in pravita, da so pomembne tudi druge podporne skupine. Podjetje lahko sodeluje tudi z zunanjimi sodelavci. Vendar pa mora imeti vsak član skupine enakovredno vlogo, vsi skupaj pa so zadolženi za uspeh projekta.

Analiza, ki sta jo opravila Valle in Avela (2003: 43), je pokazala, da so bila podjetja, ki so sodelovala z multifunkcijskimi skupinami bolj produktiva, so projekte dokončali bolje in so imeli na splošno bolj učinkovit razvoj novega izdelka. McDonald (v Valle in Avella 2003: 32) je naredil študijo med podjetji in ugotovil, da je takih, ki vpeljejo multifunkcijske skupine, kar 97 %, tretjina teh pa z njimi sodeluje ves čas.

6.1 PREDHODNA STOPNJA RAZVOJA – ODKRITJE

Na tej stopnji podjetje oblikuje ideje za nov izdelek in izvede tehnološke raziskave, razišče nove tehnološke (z)možnosti ter izvede strateško planiranje z namenom odkritja motenj na trgu, ugotavljanja vrzeli in priložnosti, ki se pojavljajo na njem. Podjetje mora ugotoviti potrebe kupcev, ki so jim bile do sedaj neznanka.

6.1.1 Pregled ideje (1G)

To je prva odločitvena točka, kjer odločajo o razporeditvi virov k projektu. Tu se projekt rodi. Določeni so nujni in zaželeni kriteriji, ki morajo biti do sedaj doseženi (prilagoditev strategije in usklajenost s politiko podjetja, izvedljivost projekta, prepoznavanje priložnosti, privlačnost trga, prednosti novega izdelka) in če je odgovor pozitiven, se razvoj pomakne k preliminarnemu raziskovanju ali k prvi uradni stopnji.

6.2 ODKRIVANJE PRILOŽNOSTI, ANALIZA (1S)

Prva stopnja ne zahteva velikih finančnih vložkov podjetja. Njen cilj je določiti tehnične in tržne prednosti projekta. Podjetje mora narediti predhodno raziskavo trga, da lahko oceni njegovo velikost, potencial in ugotovi možnosti sprejetja na trgu. Pričeti morajo z oblikovanjem koncepta izdelka. S predhodno tehnično raziskavo pa želi podjetje ugotoviti razvojne in proizvodne poti,

tehnološke in proizvodne zmožnosti podjetja, določiti časovni okvir, oceniti stroške izvedbe in ovire, ki bi lahko nastale v procesu razvoja novega izdelka.

6.2.1 Drugi pregled (2G)

Projekt je ponovno ocenjen na podlagi informacij, ki jih podjetje zbere v prvi stopnji. Na grobo ocenjujejo tudi finančni kriterij, ki ga na prejšnji niso. Če je odgovor pozitiven, se projekt premakne v finančno bolj zahteven del.

6.3 OBLIKOVANJE POSLOVNEGA PROCESA (2S)

Odpira pot samemu razvoju izdelka. Podjetje natančno definira izdelek in preveri privlačnost projekta. Definirati morajo ciljno tržišče, začrtati koncept izdelka, določiti strategijo pozicioniranja izdelka in predvideti vrednost izdelka. Podjetje mora izvesti tržno raziskavo, da ugotovi potrebe, želje in preference kupcev. Čaka jih analiza konkurence, testiranje koncepta, tehnična analiza ter poslovna in finančna analiza.

6.3.1 Naprej k razvoju izdelka (3G)

Je zadnja odločitvena točka pred samim razvojem izdelka. Od tu naprej so stroški največji. Na tej točki pregledajo vse aktivnosti na prejšnji stopnji. Posebnega pomena je ocena finančne analize. Če je odgovor pozitiven, podjetje lahko prične z razvojem izdelka.

6.4 RAZVOJ IZDELKA (3S)

Na tej stopnji podjetje začne s fizičnim razvojem izdelka. Podjetje izvaja laboratorijske teste, ki zagotovijo, da izdelek ustreza zahtevam v kontroliranih pogojih. Rezultat razvoja je laboratorijsko testiran prototip izdelka. Poudarek je na tehničnem delu, vendar je podjetje vzporedno tudi marketinško aktivno (tržne analize, merjenje odziva kupcev). Podjetje potencialnim kupcem pokaže svoj napredek pri razvoju, ti pa ga sproti ocenjujejo. Medtem napravijo načrt lansiranja izdelka, načrtujejo proizvodni proces in pripravijo finančno analizo.

6.4.1 Naprej k testiranju (4G)

Pregledajo, kako je potekal razvoj prototipa, ali je bil kvalitetno izveden in ali je novonastali izdelek konsistenten z originalno definicijo, določeno na tretji kontrolni točki. Na podlagi zadnjih finančnih podatkov ponovno naredijo finančno analizo.

6.5 TESTIRANJE IN VELJAVNOST(4S)

Izdelek testirajo v podjetju (preverjanje kvalitete izdelka v kontroliranih pogojih), ga preizkusijo pri kupcih (ali izdelek normalno deluje v realnih pogojih, spremljanje odzivov, vzbuditev namere o nakupu), naredijo poskusno, pilotno proizvodnjo (testiranje proizvodnega procesa, odpravljanje pomanjkljivosti, natančnejša opredelitev produkcijskih stroškov), s poskusno prodajo testirajo tržišče (ocena reakcije pri kupcih, preverjanje učinkovitosti načrta lansiranja in določitev pričakovanega tržnega deleža in dohodkov) in naredijo poslovno in finančno analizo (poslovno in ekonomsko preživetje projekta). Pričnejo tudi z zunanjim ocenjevanjem. Če se izdelek ne izkaže za odličnega znotraj nadzorovanih pogojev, se podjetje vrne na tretjo stopnjo.

6.5.1 Naprej k lansiranju novega izdelka (5G)

Zadnja kontrolna točka odpre vrata popolni komercializaciji izdelka. Je tudi zadnja točka, kjer se projekt še lahko prekine. Osredotočajo se na kvaliteto izvedenih aktivnosti na prejšnji stopnji. Največji poudarek je na finančnih rezultatih in primernosti lansiranja.

6.6 LANSIRANJE IZDELKA (5S)

Finalna stopnja vključuje implementacijo marketinškega lansiranja izdelka in proizvodnega načrta. Z učinkovitim akcijskim načrtom, podprtim z ustreznimi viri in uspešnim premagovanjem nepričakovanih ovir bi moral nov izdelek mirno in uspešno vstopiti na trg.

6.7 PREGLED PO LANSIRANJU IZDELKA

Cooper pravi, da se mora projekt novega izdelka po določenem času končati. To se ponavadi zgodi 6–19 mesecev po lansiranju. Ekipo 'razpustijo', vendar še vedno ostanejo odgovorni za uspeh projekta. Izdelek izgubi naziv novega izdelka in postane običajen izdelek v izdelčni liniji podjetja. Na tej stopnji se ocenita projekt in uspeh izdelka na trgu. Podatke o dohodkih, stroških, izdatkih, dobičkih in časovnem planu se primerjajo s predhodnimi napovedmi. Pregledajo se računi in naredi se analiza prednosti in slabosti (SWOT analiza). To je odlična priložnost za izmenjavo izkušenj ob zaključenem projektu in ugotavljanje, kaj bo podjetje lahko naslednjič izboljšalo.

Model daje velik pomen aktivnostim pred samim razvojem izdelka ter razvoj izdelka predstavi kot multidisciplinaren in medfunkcijski proces. Poudarja tržno orientiranost podjetja in vlogo trženjskih aktivnosti skozi vse stopnje razvoja ter pomembno vlogo natančne definicije izdelka pred njegovim razvojem na tretji stopnji. Velik poudarek je na kvalitetni izvedbi, kljub temu pa je proces fleksibilen in omogoča hitrejši razvoj novega izdelka (Cooper 1998: 15).

7. FAKTORJI USPEHA/NEUSPEHA NOVIH IZDELKOV

Dejstvo, da podjetje naredi nov izdelek, na žalost še ne pomeni, da bo ta uspešen. Vse preveč je takšnih novih izdelkov, ki jim ne uspe, zato se podjetja prizadevajo, da bi izboljšala njihove možnosti za uspeh. Pri tem podjetja ne smejo zanemariti komponento časa. Zato je treba najti način, kako izdelek uspešno in v čim hitrejšem času predstaviti potrošnikom. Hall (1991) in Cooper (1994 in 2001) sta le dva izmed mnogih avtorjev, ki sta ugotavljala, kateri so faktorji uspeha novega izdelka (glej tabelo 7.1). Z zeleno sem obarvala faktorje, za katere lahko trdimo, da so skupni obema avtorjema.

Tabela 7.1: Faktorji uspeha novih izdelkov

	12 ključnih faktorjev do uspeha pri razvoju novega izdelka	**8 ključnih faktorjev uspeha**
1.	Pozitivna organizacijska klima.	Edinstven, superioren in diferenciran izdelek z edinstvenimi koristmi in prednostmi za potrošnika.
2.	Osredotočanje na nezadovoljene potrebe potrošnikov.	Tržna orientiranost podjetja skozi celoten proces – razumevanje potreb in želja potrošnikov.
3.	Primeren načrt razvoja novega izdelka.	Kvalitetno opravljene analize pred razvojem izdelka za definicijo projekta.
4.	Profesionalnost pri načrtovanju in razvoju izdelka.	Natančna definicija izdelka pred pričetkom razvoja novega izdelka (s tem tudi definicija ciljnega tržišča, koncepta izdelka).
5.	Timski pristop.	Timsko delo – multifunkcijska ekipa z močno in odgovorno vodjo projekta
6.	Zanesljivi viri financiranja (ang. *Consistent Funding Support*).	Osredotočenost (selekcija med projekti).
7.	Investiranje v temeljito analizo tržišča.	Dobro načrtovane in kvalitetno izvršene trženjske dejavnosti.
8.	Vključitev novih izdelkov v poslovni načrt podjetja.	Atraktivnost tržišča – velikost, rast.
9.	Realen proračun in časovni okvir.	
10.	Minimalen vpliv politike.	
11.	Predhodna zagotovitev sredstev za trženjske aktivnosti in pripravo tržišča na nov izdelek.	
12.	Podpora finančnega oddelka.	

Vir: Hall 1991: 223–227; Cooper 1994: 61–74 in 2001: 58–64.

Razvoj izdelka je tvegan proces in večini novih izdelkov nikoli ne uspe priti na tržišče. Crawford, ki je naredil izčrpno analizo stanja, je ugotovil, da je takih izdelkov 35 odstotkov. Delež tistih, ki jim resnično uspe, pa variira od 25 do 45 odstotkov (Cooper 2001: 10–11). Cooper je raziskoval, zakaj do tega pride in naštel sedem glavnih napak, ki jih podjetja delajo v času razvoja izdelka. Podjetja najprej niso tržno orientirana in ker ne naredijo analize trga, ne poznajo stanja na njem. Na to napako pred njim opozarja tudi Hall (1991: 19). Veliko podjetij se stopenj v razvoju in predvsem raziskav loteva površno in prehitro, ker mislijo, da bodo privarčevali na času. Ker trg in izdelek nista ustrezno definirana, ta potem pogosto ni zanimiv za potrošnika, ker pred tem niso ugotovili, kakšne so njihove potrebe. Za šesto napako Cooper šteje, da podjetja nimajo fokusa, ker izvajajo preveč projektov naenkrat in zato tudi ni dovolj ljudi, ki bi sodelovali pri posameznih projektih. Hall meni tudi, da pogosto vodstvo ni zainteresirano oz. fokusirano. Na koncu Cooper pravi, da podjetja nimajo sistematičnega procesa razvoja novega izdelka in jim primanjkuje discipline ter zato zamujajo z izvedbo, kar tudi zmanjšuje možnosti za uspeh izdelka (Cooper 2001: 46–47).

8. PREDSTAVITEV PODJETJA ALPLES, D. D.

»Alples je pohištvena industrija z bogato tradicijo razvoja in izdelave sestavljivega sistemskega pohištva za opremo bivalnih prostorov.«[7]

Podjetje Alples, d .d., s sedežem v Železnikih, so ustanovili leta 1955. Takrat se je imenovalo Medzadružno lesno industrijsko podjetje Češnjica, kasneje pa se je preimenovalo v Alples. Po večletni krizi v 90 letih prejšnjega stoletja je danes Alples vodilni proizvajalec pohištva v srednjem cenovnem razredu na slovenskem trgu. Podjetje je poznano po kvalitetnih izdelkih, ki jih plasira na trg preko pohištvenih trgovin. Pridobili so tudi certifikat ISO 9001 za razvoj, proizvodnjo in prodajo pohištva. Ploskovno pohištvo je zasnovano kot sistemsko komponibilno pohištvo za neznanega kupca in je delo Alplesovega razvoja. Kapaciteta tovarne je poraba 250.000 efektivnih ur letno, proizvodnja pa znaša okoli 18.000 ton pohištva letno. 50 odstotkov pohištva gre v izvoz v 13 držav sveta, največ v države nekdanje Jugoslavije.

[7] Alples, d. d. (2007). *O podjetju*. Dostopno na www.alples.si/02_web_slovenski/about.html (7. april 2007)

V podjetju je zaposlenih 330 ljudi (glej tabelo 8.1), večinoma iz Železnikov in okolice, zanje pa delajo še številni kooperanti po Sloveniji. Nekvalificirani delavci v izobrazbeni strukturi po zadnjih podatkih predstavljajo 27 %, poklicno in srednje izobraženi 61 %, višje in visoko izobraženi pa 12 % zaposlenih. Še pred šestimi leti je odstotek nekvalificiranih delavcev znašal skoraj 50 %. V Alplesu se zavedajo, da je izobražena delovna sila pogoj za obstoj in razvoj družbe, še posebej v delovno intenzivni panogi, kot je proizvodnja pohištva (Alples, d. d. 2005).

Tabela 8.1: Izobrazbena struktura zaposlenih, 31. 12. 2005

Stopnja izobrazbe	Število zaposlenih	Odstotek
I	43	13,0
II	47	14,2
III	11	3,4
IV	104	31,5
V	85	25,8
VI	14	4,2
VII	26	7,9
Skupaj	**330**	**100,0**

Vir: Alples, d. d. 2005: interno gradivo.

Programi pohištva so namenjeni za opremo različnih bivalnih prostorov, kot so: predsobe, dnevne sobe, jedilnice, garderobe, spalnice, otroške in mladinske sobe ter samske in hotelske sobe. Na slovenskem trgu je podjetje doseglo najvišji delež prodaje lastnih blagovnih znamk, prodajo v tujino pa želi še povečati. Revija Kapital (2007: 54) je uvrstila Alples na 380. mesto podjetij v Sloveniji po velikosti prihodkov v letu 2006[8]. V primerjavi z letom 2005 se jim je dohodek povečal za 2,08 odstotka.

Blagovne znamke podjetja Alples so trenutno naslednje:

- NOTA in MEDITERAN – predsobe,
- TREND, DIVA, REGINA, PEPITA – dnevne sobe,
- TEMPO X – mladinske sobe,
- HARMONIJA in BALADA – garderobne omare in spalnice,
- KLUBSKE MIZE, VIDEO OMARICE in EKSPRES – kosovno pohištvo.

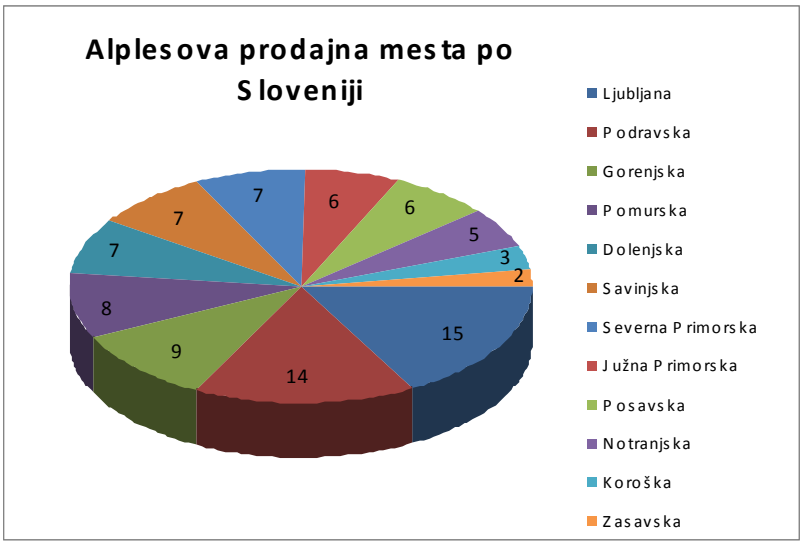
[8] Alplesov konkurent, podjetje Novoles, d. d., se za primerjavo nahaja na 341. mestu lestvice.

Vizija podjetja je »biti najbolj poznan proizvajalec pohištva z največjim tržnim deležem na slovenskem in hrvaškem trgu«, kar pomeni, imeti tržni delež v Sloveniji najmanj 40 % in na Hrvaškem 30 %. Podjetje daje posebne poudarke na naslednje aktivnosti in dejavnosti: popoln servis za kupce, globalizacija na področju pohištvene trgovine in proizvodnje, hitrejši ritem tehnološkega prilagajanja, skrajševanje življenjske dobe produktov, enostavnejši produkti, povečanje uporabe iveralov in novih materialov (Alples, d. d. 2005).

Podjetje v ospredje postavlja **devet ključnih faktorjev uspeha**: konkurenčen izdelek, lastna blagovna znamka Alples, vlaganje v razvoj izdelkov in tehnologije, strateške raziskave in marketing, izobraževanje trgovcev, izbor kvalitetnih dobaviteljev, obvladovanje kakovosti procesov – odličnost, timsko delo in preverjeno usposobljeni zaposleni (Alples, d. d. 2005).

Alplesovi kupci se delijo v dve skupini: neposredni kupci in končni porabniki. Neposredni kupci so trgovci, ki prodajajo njihovo pohištvo v svojih prodajnih salonih pod lastno blagovno znamko Alples, končni porabniki pa posamezniki, ki to pohištvo kupujejo. Prodajna mesta skoraj vedno urejajo sami, ker želijo poskrbeti za enakovredno predstavitev svojega pohištva. Prodajna mesta, in sicer 89, imajo po celi Sloveniji, na Gorenjskem jih je npr. devet (glej sliko 8.1). Za postavitev pohištvenega programa je pomembna njegova kvadratura, in sicer minimalna in maksimalna kvadratura, ki jo trgovec potrebuje za razstavo določenega programa. Alplesovo pohištvo je razstavljeno tudi v pohištvenih salonih Mercatorja in Lesnine, v Rutarju pa pohištva ne razstavljajo.

Slika 8.1: Alplesova prodajna mesta po Sloveniji



Vir: Alples, d. d.[9]

Svoje izdelke izvažajo v države bivše Jugoslavije (36,5 %), ZDA (6,2 %), Rusijo (2,1 %) ter ostale evropske države (5,1 %). Največji delež izdelkov, kar polovica, se proda na domačem trgu (49,9 %) (Alples, d. d. 2005).

9. RAZVOJ NOVEGA IZDELKA V ALPLESU

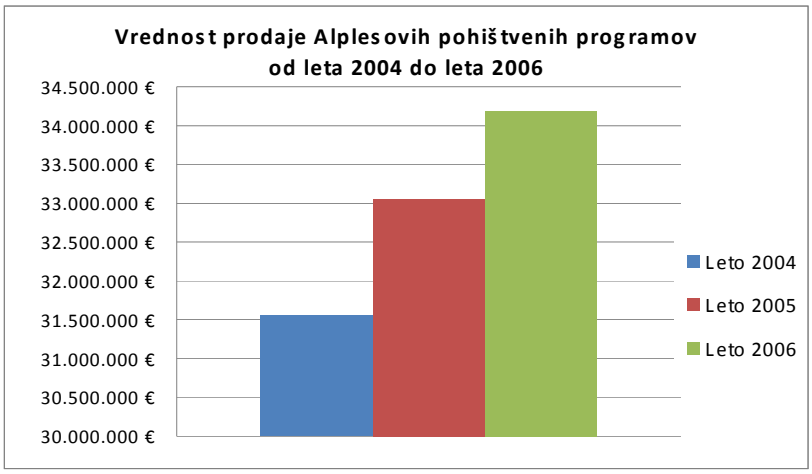
Podjetje mora razmišljati o prihodnosti in o svojem kontinuiranem razvoju, zato mora začeti z razvijanjem novega izdelka, še preden pridejo obstoječi v fazo zrelosti, saj je postopek razvoja običajno dolg[10]. To drži, zato Alples skrbi za stalen razvoj novih izdelkov, saj so pričeli z načrtovanjem pohištva za kuhinje in v ta namen ustanovili posebno delovno skupino, ki je zadolžena le za razvoj kuhinj. Ker bo projekt kuhinj popolnoma nov za podjetje in tržišča ne poznajo, bodo šli korak naprej in opravili tudi analizo trga.

[9] Alples, d. d. (2007). *Prodajna mesta*. Dostopno na www.alples.si/02_Web_slovenski/salespoints_slovenia.html (17. junij 2007).

[10] V svetovalnem podjetju Mc Kinsey and Co. Inc. v ZDA so razvili metodo, ki je podobna krivulji življenjskega ciklusa, in sicer Mc Kinseyovo S-krivuljo. Ta metoda poudarja točke naglih sprememb tehnologije. Prva točka je »koleno«, ki ponazarja, kdaj se razvoj projekta začne odvijati v pozitivno smer. Druga pa je »odskočna točka«, ki kaže, kdaj je treba določen projekt zapustiti oziroma ga nadomestiti z novim. Pomembno je, da se naslednja S-krivulja začne, preden se predhodna konča. To pomeni, da mora podjetje začeti z razvojem novega projekta, še preden predhodni projekt doseže »odskočno točko«. Tako, da sta »koleno« novega projekta in »odskočna deska« starega projekta približno v istem časovnem intervalu (Banič 1999: 39–40).

Podjetje je trenutno v položaju, ko z obstoječimi izdelki ne bo več moglo ustvarjati in zadrževati načrtovanega dobička, zato je nujen razvoj novih izdelkov. Spodnja slika prikazuje vrednost prodaje Alplesa od leta 2004 do 2006, kjer lahko vidimo, da prodaja skozi leta stalno počasi narašča. V letu 2004 so pričeli s prodajo pohištvenega programa spalnic Balada, leta 2006 pa s programom Pepita. Starejši programi počasi izgubljajo moč in se jim prodaja skozi leta manjša. Primer tega je program Harmonija, ki je Alplesov drugi najuspešnejši pohištveni program[11]. Ta trend lahko opazimo tudi pri programih Tempo in Diva (glej sliko 9.2). Na sliki 9.2 je grafično prikazana vrednost prodaje petih najbolje prodajanih Alplesovih pohištvenih programov. Izmed starih programov je prodaja malo narasla le programu Trend.

Slika 9.1: Vrednost prodaje Alplesovih pohištvenih programov od leta 2004 do leta 2006



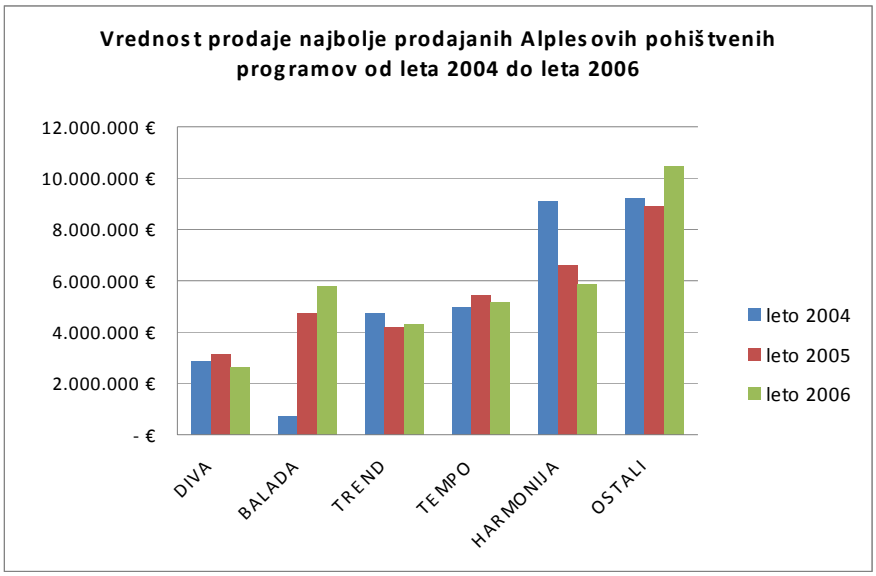
Vir: Alples, d. d. (2007): Interno gradivo.

V podjetju menijo, da so slovenski in hrvaški trg v večini že zapolnili in na tem področju ne beležijo velike rasti, zato jim je zelo pomembno, da najdejo nove trge, kamor bi lahko vstopili. Vstop na zahodne trge je po besedah Mihe Nastrana zelo težak. Pravi tudi, da ima v tem primeru podjetje veliko stroškov pri izvozu. Dodaten problem je, da je zelo težko ustvariti vezi v velikih zahodnih pohištvenih verigah, vse pa poteka ravno preko vezi, ki jih vzpostaviš z njimi. Nastran

[11] Najbolj poznan in najbolje prodajan Alplesov program je bil program Triglav, ki je še danes sestavni del marsikaterega stanovanja. Triglav je bil s svojo sestavljivostjo in načinom izdelave že takrat znanilec in začetnik novega Alplesovega obdobja (Potočnik v Pegam 2005: 70).

pravi, da se že dalj časa dogovarjajo s trgovinsko verigo pohištva Kika, ki bo mogoče v prihodnosti razstavljala Alplesovo pohištvo.

Slika 9.2: Vrednost prodaje najbolj uspešnih pohištvenih programov v Alplesu



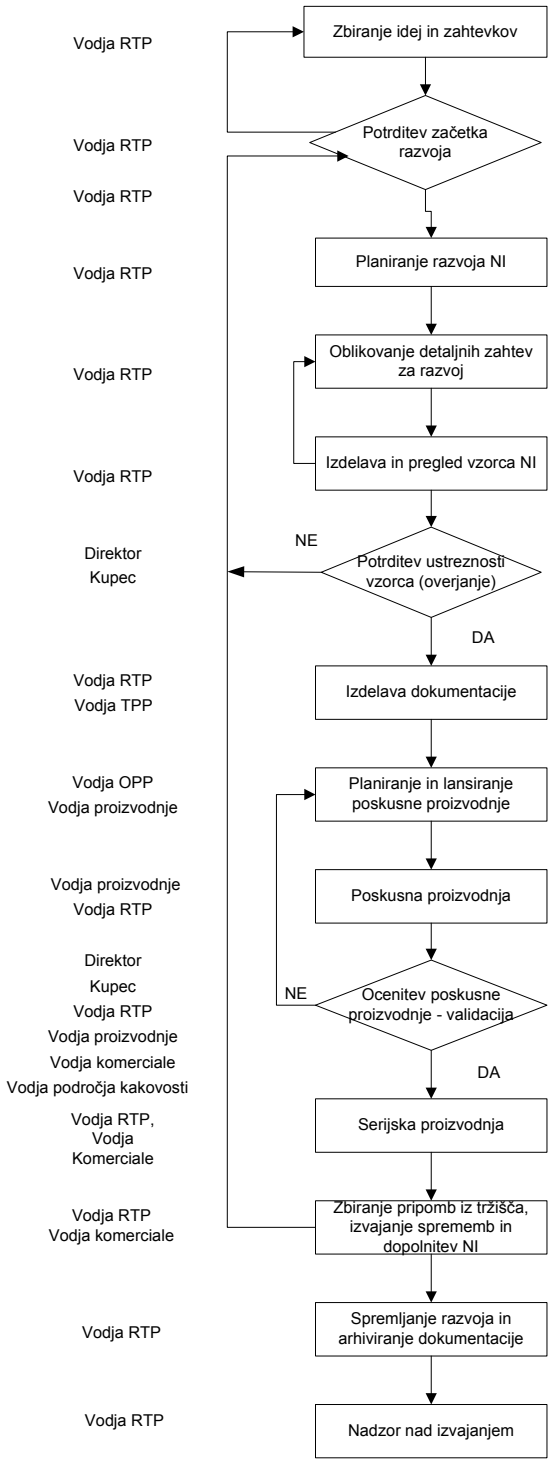
Vir: Alples, d. d. (2007): Interno gradivo.

9.1 OPIS DOSEDANJEGA POSTOPKA RAZVOJA NOVEGA IZDELKA V PODJETJU ALPLES

Alples je trenutno v fazi sprejemanja prenovljenega organizacijskega predpisa za razvoj novega izdelka. Diagramu za razvoj novih izdelkov, ki jih podjetje razvija na osnovi idejnega predloga, podanega znotraj podjetja, bodo dodali tudi diagram za razvoj novih izdelkov za kupca, ki sam poda predlog za nov izdelek. Novega predloga ne bom vključila v analizo, ker še ni aktualen in javno dostopen in ker ne bi mogla oceniti dejanskega stanja razvoja novega izdelka v podjetju. Prav tako ne vemo, kako bo organizacijski predpis deloval v praksi in ga zato tudi ne moremo primerjati z ostalimi predpisi.

Sedanji postopek razvoja novega izdelka je bil prilagojen tradicionalnemu delu, ki so mu dodali nekaj faz glede na ISO 9001. Razvoj novega izdelka poteka v Alplesu po standardiziranih fazah, ki jih shematično predstavljam na sliki 9.1.1.

Slika 9.1.1: Diagram poteka osnovnih aktivnosti za razvoj novega izdelka



Vir: Alples, d. d. (2005) Interno gradivo.

Razvoj novega izdelka se začne z zbiranjem idej in zahtevkov, nato sledi izdelava idejne skice ter potrditev začetka razvoja, ki vsebuje tudi skico in tehnični opis izdelka ter oceno idej. Naslednje je planiranje razvoja novega izdelka, oblikovanje detajlnih zahtev za razvoj ter izdelava in pregled vzorca novega izdelka. Vse do sedaj naštete faze spadajo pod razvojno tehnično področje oziroma sta zanje odgovorna vodja tega področja in projektant. Direktor in kupec (če je znan) nato potrdita, ali je vzorec ustrezen ter se izdela predkalkulacija, tj. overjanje vzorca. Nato sledi izdelava razvojne in tehnične dokumentacije o novem izdelku, ki jo pripravita vodja razvojno tehničnega področja in vodja tehnološke priprave proizvodnje. Tako se končno lahko začne planiranje in lansiranje poskusne proizvodnje, kjer je pomemben vodja operativne priprave proizvodnje, kar pa pripelje do poskusne proizvodnje, za kar je zadolžen vodja proizvodnje. Ta se nato oceni, pri čemer sodelujejo tako direktor, kupec ter vodje določenih oddelkov v podjetju. Če je ocena pozitivna, se lahko začne serijska proizvodnja, o odzivih nanjo pa se zbirajo pripombe s tržišča. Nov proizvod se po potrebi spreminja in dopolnjuje, celoten razvoj izdelka se spremlja in dokumentira, kar je pomembno za nadzor nad izvajanjem ter posledično za vzdrževanje določene ravni kvalitete (Alples, d. d. 2005).

Povprečno v podjetju razvoj novega izdelka traja dve leti, odvisno od same zahtevnosti projekta. Odvisno je tudi od hitrosti, v kateri so potrditve na posameznih stopnjah v razvoju napravljene. Če projekt ni zahteven, lahko razvoj traja le nekaj mesecev. Ponavadi letno razvijejo dva nova izdelka, tj. programa in dva popravka na že obstoječih programih. Nastran pravi, da za leto 2007 načrtujejo le en nov izdelek.

9.2 PRIMERJAVA TEORETIČNEGA PROCESA RAZVOJA IN ORGANIZACIJSKEGA PREDPISA ZA RAZVOJ NOVIH IZDELKOV V ALPLESU

V tem poglavju bom preverila, v kolikšni meri Alplesov model razvoja novih izdelkov sledi Kotlerjevemu modelu ter analizirala prednosti in slabosti Alplesovega modela, kar bom prikazala v tabeli (glej tabelo 9.2.1). Alplesove faze razvoja bom poskušala čim bolj smiselno povezati s Kotlerjevimi.

Tabela 9.2.1: Primerjava med dvema modeloma razvoja novega izdelka in kritična ocena

Kotler	Alples	Prednosti Alples	Slabosti Alples
Iskanje idej	Zbiranje idej in zahtevkov	Alples zbira ideje na internem razpisu med svojimi zaposlenimi na podlagi znanja.	Ni predhodnih tržnih analiz potrošnikov.
Ocenjevanje idej	/	Ideje selekcionirajo in ocenijo v razvojnem oddelku.	Faza ni opredeljena v organizacijskem predpisu podjetja.
Razvijanje in testiranje koncepta izdelka	Potrditev začetka razvoja		Ni izdelan koncept izdelka. Faza potrditve razvoja se praviloma ne izvaja, če je kupec znan.
	Planiranje razvoja novega izdelka	Natančen terminski plan razvoja izdelka (nadzor nad razvojem).	
Razvoj trženjske strategije	/	Obstoječa poslovna strategija podjetja za naslednjih pet let.	V procesu ni predhodnih tržnih analiz potrošnikov in trendov na trgu. Niti v tej fazi niti kasneje v času razvoja izdelka trženjska strategija novega izdelka ni opredeljena. Trženjsko strategijo oblikujejo za celotno podjetje za obdobje petih let v okviru strategije podjetja in jo potem prilagajajo.
Poslovna analiza	/		Poslovna strategija za nov izdelek ni opredeljena v org. predpisu, analizo pred razvojem naredijo v oddelku za razvoj.
Razvoj izdelka	Oblikovanje detajlnih zahtev za razvoj novega izdelka	Natančna opredelitev proizvodnega procesa.	Birokracija in togost.
	Izdelava in pregled vzorca		
	Potrditev ustreznosti vzorca		
	Izdelava dokumentacije		
	Planiranje in lansiranje poskusne prodaje		

Testiranje na trgu	Poskusna proizvodnja		Ni predstavljena na trgu.
	Ocenitev poskusne proizvodnje – validacija.		Kupec jo oceni le v primeru, če je znan. Test je preozek in prehiter.
Uvedba izdelka na trg	Serijska proizvodnja	Ker je dobro načrtovana, so dobro pripravljeni.	
	Zbiranje pripomb s tržišča, izvajanje sprememb in dopolnitev novega izdelka.		Faza bi morala biti pred samo uvedbo izdelka na trg, že pri ocenitvi poskusne proizvodnje.
	Spremljanje procesa razvoja in arhiviranje dokumentacije.		
	Nadzor nad izvajanjem	Nadzor in razumevanje, da z uvedbo na trgu proces še ni zaključen.	

Vir: Kotler 1996: 323–344 in Alples, d. d. (2005): interno gradivo.

Faze, ki jim sledi Alples pri razvoju novega izdelka (glej tabelo 9.2.1) so v skladu s teorijo Kotlerja, omenjeno v prvem delu diplomskega dela. Vendar pa so faze razvoja novega izdelka v Alplesu bolj razdrobljene, obremenjene z birokratskimi obrazci, ki pa jim tudi ne sledijo strogo. Prilagajajo se namreč trenutnim zmogljivostim. Nastran meni, da je včasih predpis celo ovira in lahko duši inovativnost zaposlenih. Poslujejo v okviru danih možnosti. Podjetje tudi nima jasno definirane faze trženjske strategije in ne vključuje testiranja na trgu. Spoznavanje kupca z novim izdelkom poteka le na prodajnem mestu, prek prodajalca, ki kupce informira tudi o novih proizvodih, kar pa je prepozno.

Po besedah Jerneja Mohoriča v praksi razvoj izdelka poteka v sledečem vrstnem redu. Za nov izdelek se odločijo na podlagi signalov, ki jih dobijo s trga, razvojnih smernic, ki jih dobijo s sejmov in njihove ocene, da nek produkt lahko uspešno prodajajo na trgu. V razvoju (tj. arhitekt) na osnovi tega izdelajo razvojno dokumentacijo za izdelek. To je delovna dokumentacija, ki se še dopolnjuje in spreminja. Po njeni potrditvi je izdelek oblikovno zaključen in se izdela vso potrebno dokumentacijo, potrebno za proizvodnjo (načrte, tehnični opisi idr.) in prodajni koncept – kako bodo izdelek ponudili na trgu.

Sklepamo lahko tudi, da Alples sledi McKinseyjevi S-krivulji, saj so začeli z razvojem novega projekta Balada, še preden je projekt Harmonija začel izgubljati svojo tržno moč.

10. POHIŠTVENI PROGRAM BALADA OD IDEJE DO DANES

V naslednjem poglavju bom predstavila, kako je potekal razvoj programa spalnic Balada. Podatke bom črpala iz intervjuja[12] z gospodom Mihom Nastranom, vodjo razvojno tehničnega področja, in pogovora z gospodom Jernejem Mohoričem, vodjo prodajnega oddelka v Alplesu. Posredovala sta mi tudi interna gradiva podjetja Alples, ki jih bom prav tako uporabila v analizi. Pogovora sta bila opravljena v poslovnih prostorih Alplesa, in sicer 19. junija 2007 ob 8. in 9. uri.

10.1 PREDSTAVITEV PROGRAMA BALADA

Alples že več kot deset let uspešno trži program Harmonija. Aprila leta 2003 so zaradi spreminjajočih se želja potrošnikov in trendov v pohištveni industriji pričeli z razvojem novega programa spalnic Balada. Kljub temu da je program Harmonija še vedno uspešen, se zavedajo nujnosti sprememb, napredka in novosti v svoji proizvodnji. Ugotovili so namreč, da je postal program Harmonija konstruktorsko zastarel, zato so razvili nov program. Harmonijo pa še vedno posodabljajo in s tem podaljšujejo njen življenjski cikel. Razlika med obema programoma je v boljši kvaliteti izdelave, materiala in dizajnu izdelka.

Podjetje se pri razvoju novega izdelka drži začrtane organizacijske sheme. Program Balada je bil zelo obsežen, zato lahko rečemo, da je bil to eden večjih projektov v Alplesu. Podjetje sledi svetovnim trendom, vendar v vsakem projektu uveljavlja svoje ideje. Nikoli namreč ne dobijo patenta drugega podjetja in ne kupijo licenčne pravice. G. Nastran pravi, da za vir informacij štejejo tudi obisk sejmov tako doma kot v tujini in želijo, da bi še več idej prišlo s strani arhitektov.

Balada je namenjena slovenskemu tržišču, širšemu srednjemu razredu, saj po kvaliteti in količini proizvedenih kartonov prekaša ostale slovenske proizvajalce pohištva. Konkurenčna so jim nekatera slovenska podjetja in uvoz iz tujine, na primer Rutar. Vendar menijo, da zaradi kvalitete lastnih proizvodov na slovenskem tržišču prave konkurence nimajo. Na vprašanje, ali vidijo

[12] Opomba: Gospod Nastran se ni strinjal s snemanjem pogovora, zato v nadaljevanju ne prilagam prepisa najinega pogovora. Pogovor z gospodom Mohoričem pa je bil neformalne narave, zato ga nisem snemala.

IKEO kot resnega konkurenta, če vstopi na slovensko tržišče, je Nastran odgovoril, da le-ta lahko ogrozi program Pepita, ki je namenjen mlajši ciljni publiki, programa Balada pa ne. Pravi tudi, da imajo ljudje, ki želijo kupiti pohištvo IKEA že danes možnost nakupa v bližnjem Gradcu. Problem, s katerim se soočajo, je tudi kopiranje Alplesovih izdelkov in prodajanje teh po nižji ceni. Nastran pravi, da težko zaščitiš svoj izdelek, zato jih konkurenti v določenih značilnostih posnemajo.

10.2 RAZVOJ BALADE

Plan razvoja novega izdelka z imenom Komponibilni program za opremo garderob in spalnic je bil s strani vodje razvojno tehničnega področja podpisan 12. februarja 2002. Z dejanskim razvojem Balade, kakor so kasneje poimenovali program, so pričeli aprila 2003. Pri razvoju so sledili organizacijskemu predpisu za razvoj novih izdelkov.

Nastran pravi, da vedno delajo z izkušenimi arhitekti, ki dobro poznajo področje, podjetje, zgodbo v ozadju in seveda materiale, s katerimi delajo. Zaradi tega je arhitekt zaposlen in stacioniran v podjetju ter ne dela le na posameznih projektih izven samega podjetja. Glavni arhitekt (program Balada je delo arhitektke Marjane Rejc) sodeluje tudi pri kasnejših dopolnitvah, popravkih programa. Po njegovih podatkih so zaradi novega programa zaposlili nove sodelavce (arhitektka, ki je sodelovala pri zasnovi Balade) in kupili novo tehnologijo (nova proizvodna linija, ki omogoča kvalitetnejšo obdelavo manjših serij). Pri razvoju izdelka so sodelovali trije arhitekti in dva konstruktorja, kar kaže na to, da je v Alplesu uvajanje novega izdelka vedno odraz timskega dela, ki temelji na skupnem znanju in idejah. Vodja razvojno tehničnega področja razume investicije kot vlaganje v prihodnost podjetja. Balada je tehnično zelo zahteven program tudi zato, ker so vsi elementi sestavljivi. Značilnost Alplesovega pohištva je velika prilagodljivost. Elemente lahko kupec oz. serviser poljubno sestavlja. Značilnost Balade je po višini nastavljiva postelja, kar je zelo primerno za starejše ljudi ali ljudi z zdravstvenimi težavami.

10.3 IZHODIŠČA ZA PRODAJNO PREDSTAVITEV IN OGLAŠEVANJE BALADE

Projekt Balada je bil tudi z vidika tržnega komuniciranja največji Alplesov projekt do sedaj. Oglaševanje namreč ni potekalo le v Sloveniji, ampak tudi na Hrvaškem. Najprej so februarja 2004 v podjetju pripravili izhodišča za prodajno predstavitev Balade, ki jih bom predstavila v nadaljevanju poglavja. V pripravi in izvedbi trženjske kampanje so sodelovali z agencijo Media Publikum, d. o. o., s katero so uspešno sodelovali že v preteklosti.

Kampanjo so gradili na podlagi tržnih ugotovitev, ki so jih strnili v devet točk. Ugotovili so, da je temelj dobrega prodajnega pogovora dobro poznavanje izdelka in kupca ter da izdelka ne prodajajo lastnosti ampak koristi. Z lastnostmi le dokazujejo koristi, vendar pa so osnovne koristi same po sebi umevne in se jih ne omenja (npr. ugotovitev, da v garderobne omare obešamo oblačila). Pomembne so prednosti pred konkurenco, torej lastnosti, ki dokazujejo korist ali pa boljšo korist (program Balada je to po višini nastavljiva postelja, ki jo kupec lahko kadarkoli spremeni). Menijo, da je treba slabosti vnaprej predvideti in pripraviti odgovore, še posebej, če je slabost na pomembni koristi izdelka. Ugotavljajo tudi, da so koristi glavni gradniki dodane vrednosti in v večini primerov vodijo do vrednot, ki pomenijo podzavestni motor človekovega delovanja in se med različnimi ciljnimi skupinami razlikujejo (Alples, d. d. 2004).

Naslonili so se tudi na diplomsko delo Uporaba koristi v trženju na primeru pohištvene industrije iz leta 2003, kjer je avtorica Mateja Šmid naredila raziskavo o glavnih vzgibih za nakup pohištva pri različnih ciljnih skupinah. »Raziskava je pokazala, da pri nakupu pohištva odločilno vlogo igrajo naslednje vrednote: dobro počutje (34 %), osebno zadovoljstvo (17 %), zdravje (16 %), družinska sreča (14 %), varčnost (10 %), družabno življenje (5 %) in varnost (4 %)« (Šmid v Alples, d. d. 2004). Cilj prodajne predstavitve je bil določiti in z lastnostmi dokazati osnovne koristi novega programa Balada tako, da bodo podpirale tri najbolj pogoste vrednote.

Koncept oglaševanja so gradili na sloganu *»Končno ena dobra spalnica«*, ki se je pojavljal kasneje v vseh oglaševalskih materialih. Zakaj tak slogan? Ugotovili so namreč, da kupcem nakup pohištva predstavlja stresno situacijo, zato so jim želeli ta stres zmanjšati in jim vzbuditi radovednost, kakšna je ta spalnica. Predlagali so klasično oglaševalsko kampanjo po Sloveniji z

velikim dosegom, ki bi trajala od treh tednov do enega meseca. S sporočilom so želeli na trgu ustvariti vzdušje prijetnega pričakovanja in radovednosti. Vnaprej so tudi predvideli ugovore s trga in pripravili odgovore nanje. Določili so trajanje projekta (od 1. marca do 15. oktobra 2004) in v tem času so morali biti izdelani vsi elementi prodajnega mesta ter urejenih 50 največjih salonov (Alples, d. d. 2004).

Za leto 2004 so si zadali naslednje **cilje oglaševanja**:

- povečati prepoznavnost in ugled podjetja Alples,
- hitra razširitev novice o novi spalnici Balada,
- oglaševanje brezplačnega programa Gaston[13] (spletna inštalacija) (Alples, d. d. 2004).

Alples je v letu 2004 oglaševal v dveh sklopih. Kot lahko vidite v tabeli 10.3.1, kjer predstavljam medijski plan oglaševanja podjetja za celo leto, je Alples pospešeno oglaševal v spomladanskih mesecih in pa v drugi polovici leta 2004. V jesenski oglaševalski akciji so oglaševali novo spalnico Balada. Na sliki 10.3.1 je dobro razvidno, kateremu oglaševalskemu kanalu so v podjetju namenili največ denarja. Skoraj polovico so namenili oglaševanju na prostem (47,1 %), sledijo jim vložki v televizijsko oglaševanje in oglaševanje v tiskanih medijih. Podrobneje bom o posameznih aktivnostih govorila v nadaljevanju poglavja.

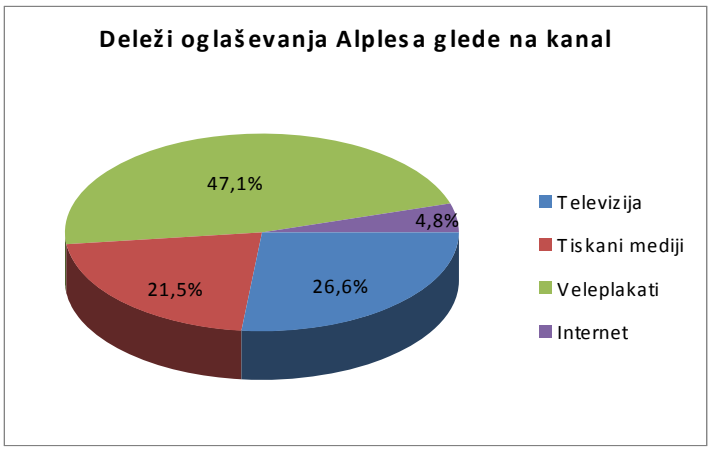
Tabela 10.3.1: Medijski plan oglaševanja Alplesa v letu 2004

Mesec 2004	Jan.	Feb.	Marec	April	Maj	Junij	Julij	Avgust	Sept.	Okt.	Nov.	Dec.
TELEVIZIJA												
TISKANI OGLASI												
VELEPLAKATI												
INTERNET												

Vir: Media Publikum, d. o. o. (2005): interno gradivo.

[13] Gaston je program, ki omogoča stranki, da doma naredi simulacijo končne opreme stanovanja.

Slika 10.3.1: Deleži oglaševanja Alplesa glede na kanal



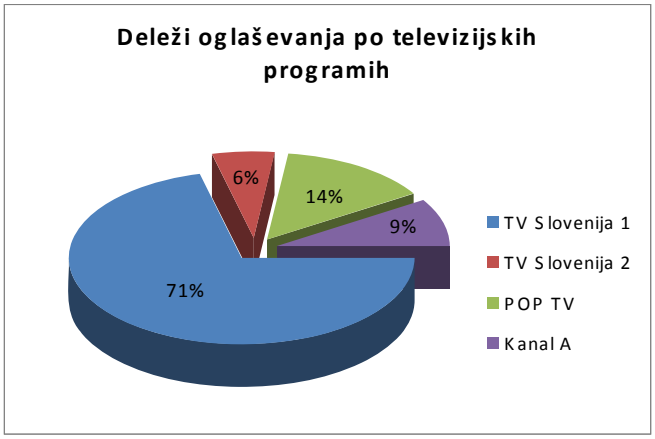
Vir: Media Publikum, d. o. o. (2005): interno gradivo.

10.3.1 Televizijsko oglaševanje

Televizijsko oglaševanje je potekalo v dveh sklopih, kot lahko vidite tudi v medijskem planu zgoraj (glej tabelo 10.3.1). Prvi del, tj. splošno oglaševanje blagovne znamke Alples, so izvedli v prvi polovici leta 2004, drugi del, tj. oglaševanje nove spalnice Balada, pa v jesenskem času.

Agencija Media Publikum se je v imenu Alplesa dogovorila za sponzoriranje 14 oddaj Spet doma, ki jih je predvajala Televizija Slovenija, in sicer od 7. marca do vključno 6. junija 2004. Alplesov oglas se je predvajal pred oddajo in po njej ter med oglasnimi bloki. Dogovorili so se tudi za Alplesov scenski element (npr. klubska mizica).
Drugi del televizijskega oglaševanja je potekal v jesenskem času. Akcija je potekala od 18. oktobra do 28. novembra 2004, in sicer na Televiziji Slovenija, POP TV in Kanalu A. Na TV 3 niso oglaševali. Ciljna skupina so bili vsi v starostnem razredu od 20 do 50 let, kjer je skupina žensk predstavljala 60 odstotkov. Predvajala sta se dva oglasa, dolga 8 in 25 sekund. Vseh predvajanih oglasov je bilo 292 (5.141 sekund). Na sliki 10.3.1.1 je prikazano, koliko je Alples oglaševal na posameznih televizijskih programih. Največ, 71 odstotkov, se je pojavljal na prvem programu Televizije Slovenija in na podlagi analize oglaševalske akcije, ki jo je naredila agencija, je bil na Televiziji Slovenija porabljen tudi največji delež sredstev (66,4 %).

Slika 10.3.1.1: Deleži oglaševanja Alplesa po televizijskih programih



Vir: Media Publikum, d. o. o. (2005): interno gradivo.

10.3.2 Oglaševanje v tiskanih medijih

Tudi oglaševanja v tiskanih medijih se je Alples posluževal v dveh delih. Najprej pomladi in nato še v jesenskih mesecih. Ciljna skupina je bila enaka kot pri televizijskem oglaševanju. V marcu so zabeležili 11 objav Alplesovega oglasa ali pasice. Pasica je bila vedno objavljena na prvi strani revije (Pilot, Vikend, TV Večer), oglas pa v notranjosti publikacije.

Jeseni je oglaševanje v tiskanih medijih potekalo od 20. oktobra do 12. novembra 2004. Ciljna skupina je bila enaka kot v spomladanski akciji. Tokrat je bilo objav 13, vse so bile v notranjosti revij. Oglaševali so tako v specializiranih revijah (Delo in Dom, Moj Dom, Pri nas doma, Lisa stanovanje) kot tudi v splošnih (Vikend, Pilot, Nika, Jana, TV Večer). Na sliki 10.3.2.1 si lahko ogledate primer oglasa v tiskanih medijih. V prilogi A pa dodajam tudi primer polstranskega oglasa v reviji Anja.

Slika 10.3.2.1: Oglas za tiskane medije v jesenski kampanji

Vir: Alples, d. d. (2004): Interno gradivo.

10.3.3 Oglaševanje na prostem – veleplakati

Oglaševanje na prostem je potekalo le v sklopu predstavitve Balade, in sicer v obdobju od 14. oktobra do 10. novembra 2004. Najeli so 130 klasičnih veleplakatov in 17 osvetljenih. Razporejeni so bili po celi Sloveniji, od tega je bilo klasičnih največ na območju Ljubljane in okolice. Podobno je bilo tudi z osvetljenimi veleplakati. Ljubljanskemu je sledilo mariborsko območje ter nato Kranj z okolico.

10.3.4 Internet

Na internetu je Alples oglaševal v spomladanskih mesecih. V tem času so oglaševali brezplačni program Gaston (glej sliko 10.3.4.1). Jeseni, od 22. oktobra do 21. novembra, je potekal drugi del oglaševanja na spletu.

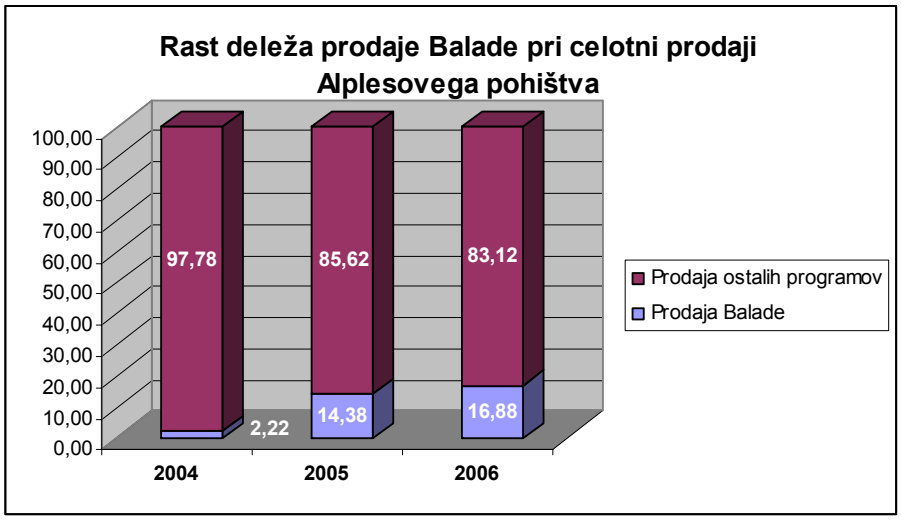
Slika 10.3.4.1 : Primer oglasne pasice

Vir: Alples, d. d. (2004): Interno gradivo.

10.4 BALADA DANES

Trenutno v Alplesu beležijo največjo prodajo ravno pri Baladi in menijo, da se bo ta še povečala, ker še nimajo popolne pokritosti trga. Na sliki 10.4.1 je predstavljena rast deleža prodaje, ki ga je dosegal program od svoje predstavitve dalje. Leta 2004 je bil ta le 2,22 %, naslednje leto je prodaja že predstavljala dobrih 14 % vse prodaje podjetja. Iz leta 2005 na 2006 pa so zabeležili skoraj 17 % prodajo. Vidimo lahko, da Balada vsako leto predstavlja večji delež prodanega asortimana podjetja.

Slika 10.4.1: Rast deleža prodaje Balade pri celotni prodaji Alplesovega pohištva



Vir: Alples, d. d. (2006): Interno gradivo.

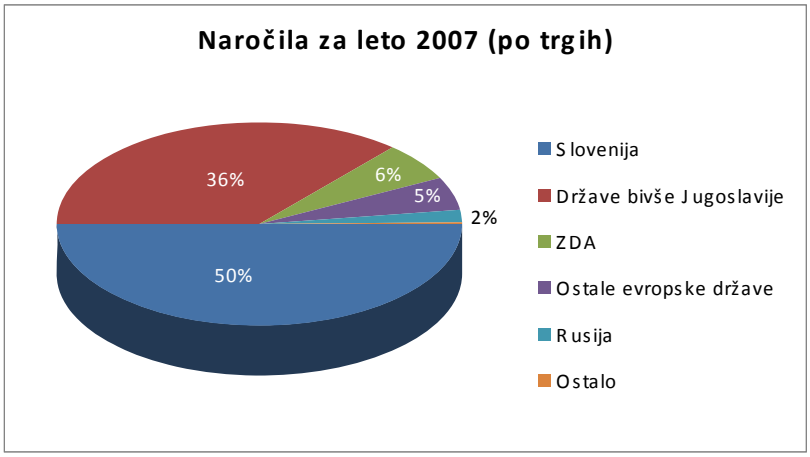
10.5 NAČRTI ZA BLIŽNJO PRIHODNOST

Za leto 2007 in 2008 ima podjetje v načrtu precej sprememb. Dobri dve leti po uvedbi Balade na trg se je podjetje odločilo za optimizacijo programa. To pomeni, da bodo pri programu naredili izboljšave, spremembe, upoštevali ugovore s trga itd. Za projekt je še vedno zadolžena arhitektka, ki sodeluje že od samega začetka razvoja – Marjana Rejc. V prvi polovici leta, vključno z julijem, so pripravljali idejni predlog novega izdelka in potrebovali njegovo potrditev, od avgusta do konca leta 2007 je čas za razvoj, pripravo razvojne dokumentacije in overjanje. Do začetka junija naslednje leto pa bo spremenjen program v procesu konstruiranja. V tem času se

bo pripravila tudi tehnična dokumentacija. Programa Harmonija ne bodo vzeli s trga, ampak prav tako načrtujejo njeno optimizacijo. V načrtih imajo tudi razvoj nove predsobe, za katero bodo naredili tudi tržno analizo (Alples, d. d. 2006).

Za leto 2007 je prejelo podjetje polovico naročil iz Slovenije, drugo polovico pa iz tujine (glej sliko 10.5.1). Velik delež, 36 %, predstavljajo države bivše Jugoslavije (Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Srbija idr.), 6 % predstavljajo naročila iz Združenih držav Amerike, 5 % pa je naročil z ostalih evropskih držav.

Slika 10.5.1: Naročila po trgih za leto 2007



Vir: Alples, d. d. (2007): Interno gradivo.

11. SKLEP

V diplomskem delu sem želela prikazati, da je proces razvijanja novega izdelka zelo zapleten in kompleksen postopek ter da ga podjetje ne more izvajati samo polovično, ampak ga mora strokovno načrtovati in voditi. Zaradi visokega odstotka na trgu neuspešnih izdelkov je razvijanje novega izdelka za podjetje vedno tvegano početje. Podjetja se ne sprašujejo, ali razvijati nove izdelke, ker jih v to prisilijo razmere. Zavedajo se namreč, da lahko podjetju brez razvoja novih izdelkov grozi celo propad. Prihodnost ima podjetje, ki lahko najhitreje ponudi inovativne, visoko kakovostne in cenovno ugodne izdelke, ki ustrezajo željam in pričakovanjem kupcev.

Najprej sem prikazala Kotlerjev model razvoja novega izdelka in poskušala pokazati ključne naloge in dejavnosti, skozi katere naj bi šlo podjetje pri razvoju novega izdelka. Nobene faze ne moremo izpostaviti kot najbolj pomembne, ker so za razvoj nujne vse. Nato sem prikazala tudi Cooperjev model, ki se mi je zdel zanimiv zaradi svoje dinamike, ki jo po mojem mnenju manjka v Kotlerjevem modelu. Ravno zaradi dinamike na trgu mora biti dinamično tudi podjetje, zato morajo izdelek razviti pred konkurenco, kvalitetnejše od nje in ceneje.

V drugem delu diplomskega dela sem se posvetila razvoju izdelka v Alplesu iz Železnikov. Na tem mestu lahko potrdim svojo hipotezo, **da se razvoj pohištvenega programa Balada v Alplesu sklada s teoretičnimi koncepti oziroma teorijo razvoja novega izdelka,** ki sem jo preverjala (glej tabelo 9.2.1). V tabeli primerjam organizacijski predpis razvoja novega izdelka v Alplesu s Kotlerjevim modelom. Alples v osnovi sledi tako Kotlerjevemu modelu kot tudi ostalim podobnim teorijam. Vsekakor si proces potem vsako podjetje deloma prilagodi. Ugotavljam, da imajo v Alplesu zelo natančno (na trenutke že preveč) razdelan organizacijski predpis razvoja novega izdelka, ki pa je tudi po mnenju g. Nastrana mogoče preveč tog in duši inovativnost sodelujočih. Proces je veliko bolj podroben od Kotlerjevega, faze so razdrobljene in je posledično tudi počasnejši kot bi lahko bil. Predlagala bi, da si v Alplesu ogledajo tudi Cooperjev model, ki je bolj dinamičen in omogoča istočasno opravljanje več aktivnosti. Na žalost v sedanjem predpisu manjka kar nekaj pomembnih faz.

Zelo pozitivno se mi zdi dejstvo, da so v Alplesu opazili, da ima organizacijski predpis določene pomanjkljivosti, zato so se odločili za prenovo predpisa, ki bo predvidoma prišel v veljavo leta 2008. V novem organizacijskem predpisu morajo upoštevati pomembnost predhodne analize trga, ki je opredeljena v predpisu in ne opravljena *ad hoc*. Menim, da bi morali bolj poudariti zbiranje idej, testiranje in ocenjevanje le-teh ter izdelavo in testiranje koncepta izdelka. Glede na predpis ocenjujem, da pri fazah razvoja novega izdelka nimajo dovolj jasne trženjske strategije, s katero bi lažje uvedli izdelek na trg. Vključena mora biti tudi trženjska strategija za posamezen izdelek in ne le na ravni celotnega podjetja. Osredotočajo se zgolj na svojo prodajno mrežo ter trgovce, ki prodajajo njihove izdelke. Po izdelavi vzorčnega izdelka tega ne testirajo na trgu oziroma pri svojih kupcih, ampak izdelek ponavadi odobri direktor oziroma ostali oddelki v podjetju.

Menim, da bi podjetje moralo usmerjati več energije v enotno delovanje in cilje vseh oddelkov v podjetju. Tako bi prišlo do združitve znanj in prihodnost bi načrtovalo več oddelkov skupaj, ne le razvojno-tehnološko področje. Le-to mora prepričati o potrebnosti inovacij in novih produktov vodilne znotraj podjetja. Timsko delo bi moralo biti prisotno v vseh oddelkih, med oddelki in ne le v razvojno-tehničnem oddelku. S podobnimi težavami se soočajo najbrž vsa slovenska podjetja v razvoju.

Pohvalno se mi zdi timsko delo na razvojno-tehničnem področju, kjer pri zasnovi sodelujejo vsi vpleteni. Pozitiven je tudi začetek razvoja novega izdelka, še preden je prejšnji zastaral. To se mi zdi pomembno, saj je podjetje lahko uspešno le, če neprestano inovira in razvija nove produkte. Tako potrošniki ostajajo zainteresirani.

Na slovenskem trgu je že precej dodobra uveljavljenih podjetij, ki proizvajajo pohištvo za opremo stanovanja. Prav tako po vsej verjetnosti v Slovenijo prihaja IKEA, za katero vemo, da ponuja kvalitetno pohištvo po nižjih cenah. Posledično bo borba za kupce (predvsem za mlajšo populacijo, ki je cenovno občutljiva) še večja in proizvajalci bodo morali biti še hitrejši in še bolj inovativni. Sprašujem se, ali ne bi bilo smiselno razmisliti, da bi se Alples bolj specializiral oz. podal v nišno proizvodnjo pohištva. V mislih imam proizvodnjo pohištva za hotele, bolnišnice ipd. Menim, da so uspešnejša bolj specializirana podjetja kot tista, ki proizvajajo vse za vsakogar. Alplesovi izdelki so zelo kvalitetni in te kvalitete ne smejo znižati.

LITERATURA IN VIRI

1. Alples, d. d. (2004): *Izhodišča za prodajno predstavitev Balade*. Železniki: interno gradivo.
2. Alples, d. d. (2005): *Letno poročilo podjetja Alples, d. d*. Železniki: interno gradivo.
3. Alples, d. d. (2005): *Organizacijski predpis Razvoj novega izdelka.* Železniki: interno gradivo.
4. Alples, d. d. (2005): *Strategija družbe Alples 2005–2010 (daljša).* Železniki: interno gradivo.
5. Alples, d. d. (2006): *Plan razvoja novih izdelkov.* Železniki: interno gradivo.
6. Alples, d. d. (2007): *O podjetju.* Dostopno na www.alples.si/02_Web_slovenski/about.html (7. april 2007).
7. Alples, d. d. (2007): *Naročila za leto 2007*. Železniki: interno gradivo.
8. Alples, d. d. (2007): *Prodajna mesta.* Dostopno na www.alples.si/02_Web_slovenski/salespoints_slovenia.html (17. junij 2007).
9. Banič, Ivo (1999): *Osnove strateškega managementa. Procesi upravljanja in vodenja.* Ljubljana: FDV.
10. Bolta, Žiga (2006): *Načrtno do cilja: priročnik za razvoj novih izdelkov.* Ljubljana: Institut »Jožef Stefan«.
11. Center za razvoj novih izdelkov (2006): *Sedemstopenjski razvojni proces*. Dostopno na http://www.rni.si/?CID=24 (10. april 2007).
12. Cooper, G. Robert (1994): New Products: The Factors that Drive Success. *International Marketing Review* 11(1), 60–76.
13. Cooper, G. Robert (1998): Benchmarking New Product Performance: Results of the Best Practices Study. *European Management Journal* 16(1), 1–17.
14. Cooper, G. Robert (2001): *Winning at new products (Accelerating the process from idea to launch).* 3rd Edition. Cambridge: Perseus Publishing.
15. Devetak, Gabrijel (1995): *Marketinška zasnova podjetja*. Moderna organizacija v sestavi. Kranj: FOV.
16. Deželak, dr. Bogomir, Gabrijel Devetak in Rudi Milfelner (1991): *Politika in razvoj izdelkov (storitev).* Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

17. Encyclopedia of Business and Finance (2007): *Product mix*. Dostopno na http://business-finance-encyclopedia/product-mix (7. april 2007).
18. Geis, Gerold in Raimund Wildner (2005): Market Success through Innovations. V prof. dr. Frank Wimmer (ur.): *Yearbook of Marketing and Consumer Research*, 5–21. Nürnberg: GfK-Nürnberg e.V.
19. Gruenwald, George (1992): *New Product Development: responding to market demand.* 2nd Edition. Lincolnwood, Illinois USA, NTC Business Books.
20. Hrastelj, Tone (1995): *Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Založba Manager.
21. Kaltnekar, Zdravko (1989): *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
22. Kavčič, Bogdan (1987): *Sociologija dela.* Ljubljana: Delavska enotnost.
23. Kotler, Phillip (1996): *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
24. Kotler, Phillip in Gary Armstrong (2006): *Principles of Marketing*. 11th Edition. Englewood Cliffs: Pearson Prentice-Hall.
25. Lindgren, John. H., Jr. in Terence A. Shimp (1996): *Marketing – an interactive learning system.* Orlando: The Dryden Press.
26. Media Publikum, d. o. o. (2005): *Medijski plan*. Ljubljana: interno gradivo.
27. Mühlbacher, Hans, Lee Dahringer in Helmuth Leihs (1999): *International Marketing – A Global Perspective*. London: International Thomson Business Press.
28. Novak, Marjan (1993): *Razvoj izdelka od ideje do uvajanja na trg*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. O'Shea, Anthony (2002): The (R)evolution of New Product Innovation. *Organization* 9(1), 113–125.
30. Perks, Helen in Veronica Wong (2003): Guest editorial: research in international new product development – current understanding and future imperatives. *International Marketing Review* 20(4), 344–352.
31. Phillips, Rachel, Kevin Neailey in Trevor Broughton (1999): A comparative study of six stage-gate approaches to product development. *Integrated Manufacturing Systems* 10(5), 289–297.

32. Pirtovšek, Srečko, ur. (2007): 500 največjih podjetij. *Kapital* (418), 50–57.
33. Potočnik, Vekoslav (2002): *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: Založba GV.
34. Primožič, Aleš (2005): Alplesovih 50 let. V Primož Pegam (ur.): *Zbornik Selške doline*, 49–81. Železniki: Muzejsko društvo Železniki.
35. Pučko, Daniel (1991): *Strateško planiranje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
36. Rochford, Linda in William Rudelius (1992): How Involving More Functional Areas Within a Finn Affects the New Product Process. *Journal of Product Innovation Management* 2(4), 287–299.
37. Rozman, Rudi in Borut Rusjan (1994): *Organizacija (ravnanje) proizvodnje*. 2.del: Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Rozman, Vinko (1997): *Konstrukcije 3, Konstrukcije izdelkov*. Ljubljana: Biotehniška Fakulteta.
39. Troy C., Lisa, David M. Szymanski in Rajan P. Varadarajan, (2001): Generating New Product Ideas: An Initial Investigation of the Role of Market Information and Organizational Characteristics. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29(1), 84–101.
40. Twiss, Brian C. (1991): *Upravljanje tehnološke inovacije*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
41. Valle, Sandra in Lucia Avella (2003): Cross-functionality and leadership of the new product development teams. *European Journal of Innovation Management* 6(1), 32–47.
42. Vuk, Drago (1999): *Inovacijski procesi* (zapiski predavanj). Kranj: Moderna organizacija.

SEZNAM PRILOG

PRILOGA A: Ideja/zahtevek za razvoj novega izdelka

PRILOGA B: Plačana objava v reviji Anja, 11. oktober 2004

PRILOGA C: Plačana objava v publikaciji Moja Gorenjska

PRILOGA A: Ideja/zahtevek za razvoj novega izdelka

alples

IDEJA/ZAHTEVEK ZA RAZVOJ NOVEGA IZDELKA št._____

IME IZDELKA			
KOMERCIALNO IME			
KUPEC			
	DOMAČI TRG	IZVOZ	PREDVIDEN PRIČETEK PROIZVODNJE:
OCENA LETNE KOLIČINE:			
OCENA VELIKOSTI SERIJE:			OCENA DIS:
CENA: ☐ fco kupec ☐ ex work			
OPIS UGOTOVLJENIH POTREB TRŽIŠČA			
DIMENZIJE NI			
	FRONTA	KORPUS	
MATERIAL			
POVRŠINSKA OBDELAVA			
BARVA-OBLIKA			
OBDELAVA ROBOV			
OKOVJE-ROČAJ			
RAZPOLOŽLJIVI VZORCI			
EMBALAŽA			
PALETIZIRANJE			
TRANSPORT			
ZAHTEVE ZA TESTIRANJE – STANDARDI			
IZDELAVA VZORCEV	KOSOV	ROK	
DOSTAVA DELOV ZA VZORCE			
IZDELAVA PREDKALKULACIJE	☐ DA	☐ NE	
KUPEC POTRDI	☐ SKICO	☐ VZOREC	☐ NAVODILA ☐ PROIZVOD ☐ OSTALO
PRILOGE	☐ SKICE	☐ PROSPEKTI	☐ DODATNI OPISI
PREDLAGATELJ			DATUM
PREJEMNIKI			
VODJA KOMERCIALE	Fani Panjtar	VODJA RTP	Miha Nastran

Št. obr.: 6.009-01 Veljavno od: 15.02.2005

Vir: Alples, d. d. 2005.

PRILOGA B: Plačana objava v reviji Anja, 11. oktober 2004

MOJ DOM

Kako opremimo najintimnejši prostor svojega doma?

SPALNICA, kraljestvo miru in počitka

Spalnica se mora bolj kot katerikoli prostor v stanovanju ujemati z okusom in značajem tistega, ki jo uporablja; izžarevati mora harmoničnost, varnost in gostoljubnost. Kajti spalnica ni le prostor, kjer si ponoči v trdnem spanju nabiramo energijo za nov delovni dan, ampak je tudi varno gnezdo, v katero se umaknemo, kadar si podnevi želimo biti sami z seboj. Zato mora biti opremljena tako, da bomo lahko podnevi našli v njej prijetno in varno zatočišče, ponoči pa utonili v zdrav in miren spanec.

Spalnica, ki je tudi prostor za podjansko spremljevanje, je opremljena v prijetnih toplih tonih in ima ob vznožju postelje omarico s televizorjem.

Najprimernejša je za spalnico svetla, pastelno modra barva, ki sproščа in pomirja.

Kako opremiti prostor?

Absolutnega pravila o tem, kako naj bo spalnica opremljena, seveda ni, dobro pa je poznati nekaj napotkov, po katerih bomo spalnico lahko opremili tako, da bo čim bolj prijetna in funkcionalna.

Pri razporejanju pohištva je treba upoštevati velikost in obliko prostora ter lego oken in vrat. Bolje je, da je proti svetlobi obrnjena postelja, medtem ko je omara lahko v temnem delu prostora ob vratih. Če je v prostoru zidna niša, postavite vanjo omaro ali ozke police. V nekoliko večji spalnici si lahko v svetlem prostoru ob oknu uredite delovni kot ali pa v temnejšem delu sobe uredite garderobni prostor, ki ga z omaro ali lahko montažno steno ločite od preostale spalnice.

Zelo zanimivo, dinamično in izvirno bo opremljena vaša spalnica, če boste posteljo zasukali za 45 stopinj od zadnje stene. Prostor za diagonalno postavljeno posteljo lahko izrabite za shranjevanje posteljnine in za odlagalno polico, če je prostora več, pa za garderobni prostor.

Postelja mora imeti kakovostno ogrodje in pravo kombinacijo posteljnega vložka in podlage, ki bo primerna za vašo težo in bo dajala vašemu telesu med spanjem pravo oporo za dober in kakovosten spanec. Postljna podlaga naj ne bo narejena v enem kosu, temveč iz širokih letev, da se bo posteljni vložek, ki vsako noč vpija vlago, ki jo med spanjem izloča naše telo, lahko dobro prezračeval.

Če je soba majhna, si namesto klasične zakonske postelje omislite raje 140 centimetrov široko francosko postelijo z odlagalnimi policami v podaljšku posteljnega zglavja. Tudi na takem ležišču lahko dva odrasla dovolj udobno spita, spalnica pa bo manj natrpana, spanje in počitek v njej boste mnogo prijetnejša.

Morda se ukvarjate z mislijo, da bi namesto ene dvojne kupili dve ločeni postelji, ker bi tako bolj mirno spali? Kdor spi v postelji sam, se po raziskavah znanstvenikov med spanjem res za tretjino manj obrača, in torej spi mirneje kot tisti, ki spi v paru. A ugotovili so tudi, da daljši ko dva spita skupaj, manj drug drugega motita. Pa tudi če enega partnerja nekoliko moti dihanje in obračanje drugega, ga njegova bližina blagodejno pomirja in mu daje občutek večje varnosti.

Okoli postelje potrebujete najmanj 50 centimetrov prostora za gibanje, obvzglavju pa odlagalne površine za knjigo, časopise, očala in druge drobnarije. Lahko si omislite klasi-

V mehko oblazinjeni postelji se počutimo kot v varnem gnezdu.

ALPLES KONČNO PRAVA SPALNICA!

Eden vodilnih slovenskih proizvajalcev pohištva, Alples iz Železnikov, predstavlja popolnoma novo spalnico BALADA.

Glavna in najpomembnejša prednost novega pohištva je, da **en sistem omogoča, da si vsak sestavi idealno spalnico za svoje potrebe in želje. Sistem BALADA** je izredno pester, sestavljajo ga množica različnih elementov, ki jih lahko poljubno kombiniramo glede na naše potrebe in prostorske danosti. Balada je na voljo v barvi svetlega evropskega oreha, čelne plošče pa si lahko izberemo tudi v bež barvi ali barvi vitnje.

S predstavljenim pohištvom Balada si lahko sestavimo klasično spalnico, z zakonsko posteljo, nočnima omaricama, v ženskim kotičkom in večdelno omaro. Zaključne stranice mehkih, zaokroženih oblik s prečnim potekom letnic ustvarjajo edinstveno in prijetno atmosfero. Za večje udobje je na voljo tudi »visoka postelja«, ki ima **ležišče celo do 70 cm dvignjeno od tal**, kar je še posebej pomembno za starejše, razveselilo pa bo tudi vse druge.

Delovni kotiček lahko tudi skrijemo v omaro. Zavzame malo prostora, zagotavlja pa vse za nemoteno delo. Ko končamo delo, preprosto zapremo vrata omare in domača pisarna se v trenutku spremeni v sestavni del spalnice.

Nenehno izobraževanje in delo doma narekuje razvoj **domače pisarne**, ki se lahko povsem zlije z okoljem spalnice. Osrednji element je računalniška miza z izvlečno polico, ki za 70 odstotkov poveča delovno površino.

Ambient spalnice lahko dopolnimo s sistemom **nizkih omaric in predalnikov** skotnim elementom, ki nam dajejo dodaten prostor za shranjevanje in odlaganje, služijo za povezavo med dodatnimi elementi, kot sta pisalna in toaletna miza, ali pa jim pustimo, da zaživijo kot samostojni kosi pohištva. Za odlagalno površino pri zlaganju oblačil in za sedež pri preoblačenju lahko uporabimo **klop** ob vznožju postelje.

S sestavom Balada lahko opremimo tudi otroško ali mladinsko sobo. Za majhne prostore je idealno **pomožno ležišče**, ki ga preprosto izvlečemo izpod postelje in po uporabi posprav imo nazaj. Namesto dodatnega ležišča pa lahko pod posteljo namestimo izvlečni predal na kolesih, kjer je dodaten prostor za shranjevanje.

Za manjšo spalnico je idealna rešitev **most**. Pod most lahko namestimo postelijo z **zabojem pri vzglavju**, s čimer izkoristimo prostor nad postelijo in ob vzglavju. Udobje in funkcionalnost spalnice poveča **kotna omara**, ki zaradi velikega kota odpiranja vrat in večje odprtine omare omogoča lažji dostop do vsebine. Celoten sestav zaključimo z **zaključno omaro**, ki omogoča shranjevanje in zračenje dnevne garderobe.

Alplesov sistem BALADA je na voljo v vseh večjih pohištvenih salonih po Sloveniji.

44 Anja

Anja 45

stanovanje45-47 2-3 11.10.04, 16:52

Vir: Alples, d. d. 2004.

Priloga B: Plačana objava v publikaciji Moja Gorenjska

alples

...ko stanovanje postane dom

Poslanstvo podjetja Alples je ponuditi pohištvo, ki bo ljudem pomagalo ne samo ustvariti stanovanje, temveč in predvsem dom. Zato je slogan "... ko stanovanje postane dom" tudi bistvo Alplesove poslovne in prodajne politike. Servisna služba, montaža na domu, proizvodnja za znanega kupca in dostava v zagotovljenem roku so področja, kjer smo vzor drugim pohištvenim proizvajalcem. V Alplesu ves čas skrbimo tudi za razvoj novih, sodobnih komponibilnih programov, tako je trenutno v razvoju nova dnevna soba, ki bo na trgu proti koncu leta.

Programi v Alplesovi ponudbi

Posebej ponosni smo na spalnico **Balada**, ki smo jo razvili na osnovi Alplesove dolgoletne tradicije, dragocenih izkušenj in okolju prijaznega tehnološkega razvoja ter upoštevanja najnovejših oblikovalskih trendov. Spalnica Balada ima številne prednosti (v nadaljevanju so predstavljene samo nekatere izmed njih), ki omogočajo, da si vsak sestavi spalnico po svojih željah in potrebah.

Za manjšo spalnico je idealna rešitev most, pod katerega namestimo posteljo z zabojem pri vzglavju, s čimer izkoristimo prostor nad posteljo in ob vzglavju. Kotna omara zaradi velikega kota odpiranja vrat in večje odprtine omogoča lažji dostop do vsebine. Celoten sestav lahko zaključimo z zaključno omaro, ki omogoča shranjevanje in zračenje dnevne garderobe. Postelje petih širin omogočajo spreminjanje višine posteljnega dna in s tem vlaganje različnih posteljnih vložkov.

Spalnica Balada poleg shranjevanja garderobe omogoča tudi opremo delovnega kotička, ki ga skrijemo v omaro. Zavzame malo prostora, zagotavlja pa vse za nemoteno delo. Ko končamo delo, preprosto zapremo vrata omare in domača pisama se v trenutku spremeni v sestavni del spalnice.

Delovni kot v omari

Dvižna postelja ima dodatni prostor za shranjevanje pod ležiščem, ki ga dvignemo s posebnim mehanizmom.

Dvižna postelja Balada

Elementi programa omogočajo tudi opremo mladinske sobe, kjer pomožno ležišče enostavno izvlečemo izpod postelje in ga po uporabi pospravimo nazaj. Namesto dodatnega ležišča pa lahko pod posteljo namestimo izvlečni predal na kolesih, ki služi kot dodaten prostor za shranjevanje.

Poleg programa Balada je za opremo spalnic in mladinskih sob v Alplesovi ponudbi tudi program **Harmonija**. Za opremo otroških in mladinskih sob je na voljo program v pestrih barvah **Tempo X**. Dnevne sobe, domače pisame in knjižnice lahko opremite s programom **Trend**, elementi programa **Diva** pa so poleg dnevne sobe in domače pisame primerni tudi za postavitev predelne stene v stanovanju. V ponudbi sta tudi programa za opremo predsobe **Nota** in program **Mediteran**, s katerim si poleg predsobe lahko uredite še dnevno sobo in jedilnico. **Kosovni program** vključuje klubske mize, video omarice, omarice za čevlje, računalniške mize in pohištvo Ekspres. Celoten Alplesov program je na voljo v vseh večjih pohištvenih salonih po Sloveniji.

Mladinska soba Balada

Nasvet pri postavitvi pohištva v prostor

Preko interneta (www.alples.si) oziroma preko pošte se lahko obrnete na Alplesovega arhitekta, mu poveste svoje želje in povprašate za nasvet v zvezi z opremo stanovanja z Alplesovim pohištvom. Na spletnih straneh pa je na voljo tudi računalniški program, s katerim je mogoče v prostor postaviti elemente celotnega programa Alples. Ogled je tridimenzionalen in daje možnost izpisa elementov z informativnimi cenami.

Vodja priprave prodaje,
Mateja Šmid

44

Vir: Alples, d. d. 2005.