Proces razvoja novog proizvoda na primjeru "Fini-Mini" juhe

Mađar, Dario

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:125:424318

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Dario Mađar

PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA NA PRIMJERU PODRAVKA „Fini-Mini juhe“

(završni rad)

Rijeka, 2019.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Stručni studij Poduzetništva

PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA NA PRIMJERU PODRAVKA „Fini-Mini juhe“

(završni rad)

Mentor:

doc. dr. sc. Sanja Zambelli

Student:

Dario Mađar

MBS: 2423000149/17

Rijeka, travanj 2019.

VELEUČILIŠTE U RIJECI

Poslovni odjel

Rijeka, 15.01. 2019.

ZADATAK
za završni rad

Pristupniku Dariu Mađar **MBS:** 2423000149/17

Studentu stručnog studija Poduzetništvo izdaje se zadatak za završni rad – tema završnog rada pod nazivom:

Proces razvoja novog proizvoda na primjeru Podravka „Fini-mini juhe"

Sadržaj zadatka: Definirati pojmove proizvoda i usluge, objasniti životni ciklus proizvoda, te strategije uvođenja novog proizvoda. Opisati proces razvoja novog proizvoda od stvaranja ideja, izbora proizvoda do testiranja gotovog proizvoda. Na primjeru Podravka „Fini-mini juhe objasniti proces razvoja novog proizvoda prema svim fazama, te što je sve potrebno učiniti kako bi se proizvod konačno plasirao na tržište.

Preporuka: Koristiti literaturu predviđenu programom kolegija Proizvodni i operativni menadžment i proširenu u skladu s temom završnog rada. Pored teorijskih spoznaja, koristiti iskustvene spoznaje djelatnika tvrtke Podravka d.d., kao i internu dokumentaciju tvrtke.

Rad obraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta u Rijeci.

Zadano: 15.01. 2019. **Predati do:** 15.07.2019.

Mentor:
(doc. dr. sc. Sanja Zambelli)

Pročelnica odjela:
(mr. sc. Anita Stilin)

Zadatak primio dana: 15.01. 2019.

Dario Mađar

Dostavlja se:
- **mentoru**
- **pristupniku**

I Z J A V A

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Proces razvoja novog proizvoda na primjeru Podravka „Fini-Mini“ juhe** izradio samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice doc.dr.sc. Sanje Zambelli.

Ime i prezime

(potpis studenta)

Sažetak

Rad se sastoji od osam poglavlja. U prvom dijelu se generalno opisuje što je proizvod, a što usluga te koje su razlike između njih. U nastavku se govori o životnom ciklusu proizvoda te o strategijama uvođenja novog proizvoda i razvoju u funkciji upravljanja kvalitetom. Nakon toga se opisuje proces razvoja novog proizvoda prema svim fazama te što je sve potrebno učiniti kako bi se proizvod konačno plasirao na tržište. Na kraju rada se govori općenito o dioničkom društvu „Podravka“ te o procesu razvoja novog proizvoda na primjeru „Fini-Mini“ juha.

Ključne riječi: proizvod, usluga, razvoj, životni ciklus, procesi, uvođenje novog proizvoda

SADRŽAJ

1. UVOD ... 1

2. POJAM PROIZVODA I USLUGE ... 2

2.1. Razlike između proizvoda i usluga ... 4

2.2. Proces transformacije inputa u outpute ... 5

3. ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA ... 7

3.1. Faza uvođenja ... 8

3.1.1. Cjenovne strategije u fazi uvođenja ... 9

3.2. Faza rasta ... 10

3.3. Faza zrelosti ... 11

3.4. Faza opadanja ... 12

4. STRATEGIJE UVOĐENJA NOVIH PROIZVODA ... 13

5. RAZVOJ U FUNKCIJI UPRAVLJANJA KVALITETOM ... 14

5.1. Zahtjevi za upravljanje razvojem sukladno normi ISO 9001:2008 ... 14

6. PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA ... 16

6.1. Stvaranje ideja ... 18

6.2. Izbor proizvoda ... 19

6.3. Prethodno oblikovanje proizvoda ... 20

6.4. Izrada prototipa ... 21

6.5. Testiranje ... 21

6.6. Konačni dizajn proizvoda ... 23

7. PODRAVKA ... 24

7.1. Misija i vizija poduzeća ... 25

7.2. Razvoj novog proizvoda na primjeru "Podravka d.d." - Juhe Fini-Mini Instant ... 26

7.2.1. Generiranje ideje ... 27

7.2.2. Izbor proizvoda ... 28

7.2.3. Prethodno oblikovanje proizvoda ... 28

7.2.4. Testiranje proizvoda ... 29

7.2.5. Konačno oblikovanje proizvoda ... 30

8. ZAKLJUČAK ... 32

POPIS LITERATURE ... 33

POPIS SLIKA ... 34

POPIS GRAFIKONA ... 34

POPIS SHEMA ... 34

POPIS TABLICA 34

1. UVOD

Suvremeno tržišno okruženje je turbulentno i kompleksno za tržišno natjecanje, a promjene su svakodnevne, kako u odnosima ponude i potražnje, tako i u trendovima potražnje. Današnje organizacije su u poslovnom svijetu okružene s brojnim promjenama i izazovima te možemo reći da zbog sve brže rastuće tehnologije i dinamičnosti poslovnih procesa živimo u najdinamičnijem i najizazovnijem razdoblju u povijesti čovječansta što se tiče poslovnog svijeta. Dakle, jasno je da će uspješniji biti onaj poduzetnik koji nudi najbolju uslugu na tržištu i najbolji proizvod u odnosu na konkurenciju. Proizvodi i usluge moraju biti upotrebljive potrošačima, odnosno potencijalnim korisnicima. Svaki pojedinačni proizvod, kao i svaka pojedinačna usluga mora imati potrošača koji je spreman izdvojiti određeni iznos za kupnju proizvoda ili uživanje u uslugama. Isto tako svaki potrošač kupuje proizvod ili uslugu kako bi zadovoljio određenu, individualnu potrebu. Razvoj novih proizvoda, ali i neprekidno modificiranje onih postojećih, radnje su koje danas predstavljaju više pravilo, nego iznimku. Moguće je na njih gledati kao na svojevrsne strategije organizacija za realizaciju navedenoga ili barem ključne dijelove poslovnih i razvojnih strategija. Međutim, važno je istaknuti kako je riječ o faznom i kompleksnom procesu, riziku poslovanja, ali i opravdanom trošku.

Razvoj novih proizvoda pretpostavlja splet raznovrsnih aktivnosti koje u konačnici imaju jedinstven cilj: uspješno tržišno pozicioniranje i komercijalizaciju novog proizvoda. Sinergija aktivnosti i kontinuitet evaluacije u svakoj fazi standard je kojeg se treba držati, no u konačnici nije dostatan za tržišni uspjeh novog proizvoda. Upravljanje procesom razvoja novog proizvoda podrazumijeva mnoštvo kreativnih aktivnosti koje se provode tijekom šest zasebnih faza koje će biti obrađene i opisane u ovom radu.

2. POJAM PROIZVODA I USLUGE

Proizvodi i usluge moraju biti upotrebljivi potrošačima, odnosno potencijalnim korisnicima. Svaki pojedinačni proizvod, kao i svaka pojedinačna usluga mora imati potrošača koji je spreman izdvojiti određeni iznos za kupnju proizvoda ili uživanje u uslugama. Isto tako svaki potrošač kupuje proizvod ili uslugu kako bi zadovoljio određenu, individualnu potrebu. Proizvodom smatramo sve što se može ponuditi tržištu, sa svrhom da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a time se mogu zadovoljiti želje ili potrebe kupaca. Među proizvode se ne ubrajaju samo opipljiva dobra. U širem smislu, u proizvode ubrajamo fizičke predmete, usluge, osobe, mjesta, organizacije, ideje ili spletove navedenih jedinica. Proizvod je sveukupnost opipljivih i neopipljivih svojstava, uključujući funkcionalne, socijalne i psihološke koristi i zadovoljstva. Proizvod može biti ideja, usluga, roba ili bilo koja kombinacija tih triju pojmova. Ta definicija također podrazumijeva usluge koje idu uz proizvod kao što su instaliranje proizvoda, jamstvo, informacije o proizvodu, osiguranje popravka i održavanja (Kotler et al, 2006., 540.).

Stručnjaci za planiranje proizvoda trebaju o proizvodu razmišljati na dvije razine. Svaka razina dodaje više vrijednosti klijentu. Temeljna razina je osnovni proizvod, koji odgovara na pitanje „Što kupac zapravo kupuje?“ Na drugoj razini, stručnjaci za planiranje proizvoda moraju pretvoriti osnovnu korist u očekivani proizvod. Očekivani proizvodi mogu imati pet svojstava (Kotler et al, 2007., 538-539.):

- razinu kvalitete
- obilježja proizvoda i usluge
- stil
- ime marke
- pakiranje

Stručnjak za planiranje proizvoda mora stvoriti prošireni proizvod oko osnovnih i očekivanih proizvoda tako što će ponuditi dodatne usluge i koristi potrošačima. Proizvod nije samo skup opipljivih obilježja. Klijenti uglavnom vide proizvode kao složene skupine koristi koje zadovoljavaju njihove potrebe. Pri razvijanju proizvoda stručnjaci prvo moraju odrediti osnovne potreba potrošača koje će proizvod zadovoljiti. Zatim moraju osmisliti očekivani

proizvod i konačno naći načina da ga prošire kako bi stvorili skup koristi koje će najbolje odgovarati klijentima. Danas se konkurencija uglavnom razvija na razini proširenja proizvoda (Kotler et al, 2007., 539.).

Usluge imaju sve veće značenje u poslovanju poduzetnika, bez obzira što se oni bave samo proizvodnjom proizvoda. Usluge u najvećem broju slučajeva predstavljaju ono što se zove dodana vrijednost. Usluga je bilo koje djelo ili čin koje jedna strana može ponuditi drugoj, a koje je potpuno neopipljivo i ne rezultira posjedovanjem nečega. Njezina proizvodnja može i ne mora biti vezana uz fizički proizvod (Vučemilović, Blažević, 2016., 6.). Kvaliteta usluge predstavlja skup aktivnosti kojima se djeluje na zadovoljenje potreba čovjeka (kvaliteta usluga za čovjeka) i na vraćanje kvalitete proizvoda u tražene granice za njegovo daljnje funkcioniranje (kvaliteta usluga za proizvod). Značaj usluga sve je veći te usluge dominiraju sve više u različitim gospodarskim granama svijeta. Usluga je postala neophodno sredstvo borbe na tržištu. Istovremenost proizvodnje i potrošnje znači da je korisnik u većini slučajeva prisutan ili čak sudjeluje u stvaranju usluge. Sve se više u poslovanju organizacije naglašava važnost pojedinca unutar nje, te je posao za koji su oni zaduženi i način na koji ga zaposlenici obavljaju ključ za ostvarivanje poslovnih rezultata. Zaposlenici su isto tako sastavni dio usluge i ključni element kupčeva iskustva s uslugom i njegova zadovoljstva. Usluge imaju četiri glavne osobine (Kotler, 1997., 467-471.):

1) Neopipljivost - usluge su neopipljive. Za razliku od fizičkih proizvoda, one se ne mogu vidjeti, okusiti, osjetiti, čuti ili namirisati prije no što ih se kupi. Kako bi se smanjila neizvjesnost, kupci će tražiti znakove ili dokaze o kvaliteti usluge. Oni će zaključivati o kvaliteti usluge ovisno o mjestu, ljudima, opremi, komunikacijskom materijalu, simbolima i cijeni koju vide.
2) Nedjeljivost – usluge se obično pružaju i koriste istodobno. To se ne odnosi na fizička dobra koja su proizvedena, distribuirana putem više posrednika i tek kasnije korištena. Ako uslugu pruža neka osoba, tada je i ona dio usluge. Budući da je klijent prisutan prilikom pružanja usluge, međusobno djelovanje između davatelja usluge i klijenta posebna je značajka marketinga usluga.
3) Promjenjivost – s obzirom na to da usluge ovise o tome tko ih, kada i gdje pruža, usluge se smatraju vrlo različitim. Uslužne tvrtke mogu poduzeti tri koraka u kontroli kvalitete. Prvi je ulaganje u dobar izbor i obrazovanje ljudskih resursa. Drugi korak je standardiziranje postupka pružanja usluge kroz organizaciju. Ovo se postiže pripremom dijagrama usluge koji prikazuje proces davanja usluga s ciljem otkrivanja mogućih

nedostataka potencijalne usluge. Treći korak je snimanje zadovoljstva kupaca sustavom sugestija i prigovora, istraživanjem mišljenja potrošača i uspoređivanjem kupovanja što omogućuje da se slaba usluga otkrije i ispravi.

4) Prolaznost – usluge se ne mogu uskladištiti. Prolaznost usluga nije problem kada je potražnja konstantna jer je tada lagano unaprijed pripremiti osoblje za pružanje usluga. Kada je potražnja nestalna uslužne se tvrtke suočavaju s teškim problemima

2.1. Razlike između proizvoda i usluga

Svaki proizvod ima neko osnovno svojstvo, npr. automobil služi za prijevoz s jednog mjesta na drugo, olovka služi za pisanje i crtanje, sat služi za prikazivanje točnog vremena i slično. Osim osnovnog svojstva, proizvodi imaju i neka druga svojstva koja ih obilježavaju i ističu između ostalih i koje krajnji korisnici prepoznaju. Sve usluge i proizvodi moraju biti upotrebljivi potrošačima, no ipak postoje razlike prilikom proizvodnje proizvoda i njegove funkcionalnosti i pružanja usluge i također njezine funkcionalnosti. Koje su temeljne razlike između proizvoda i usluge pokazuje sljedeća tablica.

Tablica 1: Razlike između proizvoda i usluga

Razlike između proizvoda i usluga	
Proizvodi	Usluge
Proizvodi su opipljivi	Usluge su neopipljive
Proizvodi se mogu skladištiti	Usluge se ne mogu skladištiti
Odgođena potrošnja	Troše se odmah
Roba se može proizvesti bez fizičke prisutnosti kupca	Usluge se pružaju kada je kupac fizički prisutan
Proizvodnja proizvoda zahtjeva minimalnu uključenost kupaca	Pružanje usluga zahtjeva opsežnu uključenost kupaca
Proizvod je lako mjerljiv	Usluge su teško mjerljive
Kvaliteta proizvoda može biti testirana prije nego što proizvod dođe do kupaca	Usluga ne može biti testirana prije nego što se pruži kupcu
Nedostaci na proizvodu mogu biti popravljeni	Nedostaci na usluzi ne mogu biti popravljeni
Kapitalno intenzivna proizvodnja	Radno intenzivna proizvodnja
Vlasnici proizvoda zarađuju prodajom	Usluge ne pružaju izravnu dobit vlasniku kada su pružene (prodane)
Proizvodi mogu biti preprodani	Usluge ne mogu biti preprodane

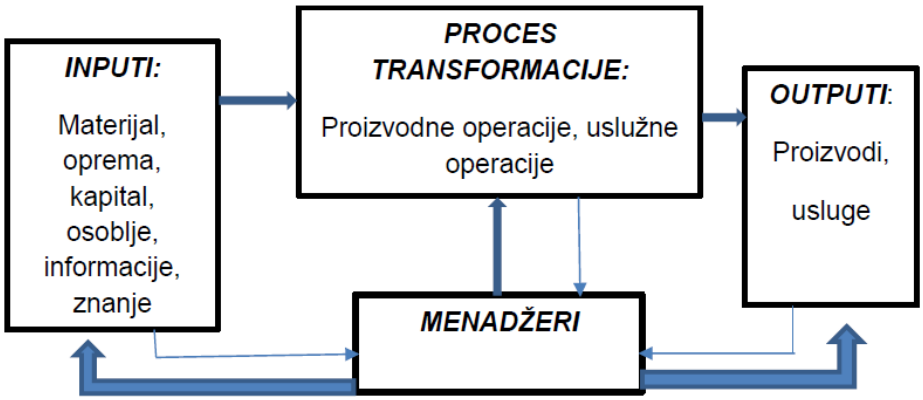
Izvor: Izrada autora prema Samson D., Singh P.J. (2008.), Operations management an integrated approach, str.16

2.2. Proces transformacije inputa u outpute

Outputi kompanija uglavnom sadrže i proizvode i usluge. Na primjer, restoran mora imati osim proizvoda (hrane) i osoblje koje će uslužiti tu hranu na primjeren način. U ovom slučaju proizvod je dobro, dok je način usluživanja osoblja, prezentacija hrane, smještaj gostiju i ambijent usluga. Operacijski menadžment u uslugama važan je jer se na upravljanje operacijama odnosi najveći dio troškova poduzeća, jednako proizvodnog kao i uslužnog. No, operacijski menadžment je ujedno i generator prihoda kroz upravljanje ljudima i resursima poduzeća (Prester, 2012.). Može se zaključiti da proizvodni sustav, u svome temeljnom obliku,

sačinjavaju tri komponente, a to su već navedeni inputi, proces transformacije i outputi, ali pored njih još i operacijski menadžer sa svojim odlukama te povratna veza koja mora funkcionirati u svakom dijelu proizvodnog procesa (Barković, 2011.).

Slika 1: Proces transformacije inputa u outpute



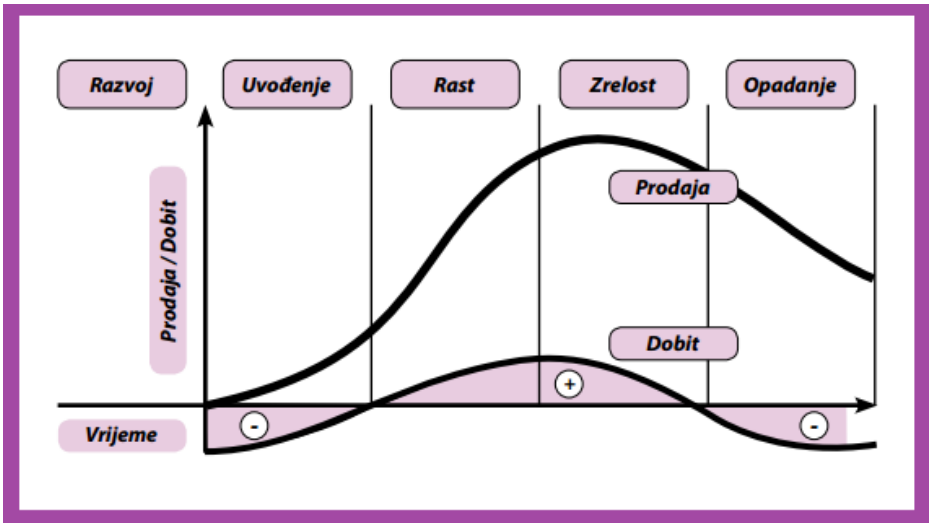
Izvor: Barković D. (2011.), Uvod u operacijski menadžment, str. 16.

Inputi predstavljaju ulazne komponente sustava koje se namjerava transformirati u željene outpute. Oni se mogu pojaviti u raznovrsnim oblicima, ovisno o vrsti organizacije i njezinoj poslovnoj orijentaciji. U najopćenitijem smislu, inpute čine različiti materijali, oprema, kapital, osoblje, energija, informacije i znanje. U procesu transformacije inputi se mijenjaju u outpute. Smisao je svake takve pretvorbe da se postupcima koji se pri tome koriste ulaznim komponentama doda određena vrijednost. Ovisno o karakteru inputa i outputa u procesu transformacije mogu se provoditi proizvodne i uslužne operacije. Outpute kao rezultate nakon izlaska iz procesa transformacije čine proizvodi i usluge.

3. ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

Svaki proizvod ili usluga ovisno o primarnim, sekundarnim i tercijarnim karakteristikama, konkurentskom okruženju i potražnji prolazi određeni životni ciklus. Duljina tog životnog ciklusa ovisiti će o mnogim varijablama, no ono što je važno u donošenju strateških odluka o upravljanju proizvodom tijekom određenih faza životnog ciklusa je da se aktivnosti prilagode stvarnoj fazi ciklusa. Perspektiva trenutne pozicije u životnom ciklusu proizvoda sa aspekta uprave tvrtke često nije realna. Ako se kretanje određenog proizvoda na tržištu promatra kao funkcija prodaje, tako da se na ordinati bilježe vrijednosti prodaje, a na apscisi prati vremenska razdoblja (npr. godine), dobiva se krivulja koja opisuje životni put proizvoda od trenutka komercijalizacije do trenutka povlačenja proizvoda sa tržišta. Svaki proizvod ima svoj životni put u pogledu brzine ekspanzije, duljine egzistencije na tržištu i trenutka njegove zamjene s novim proizvodom, ipak je svim proizvodima zajednička slična životna sudbina, koja bi se grafički mogla prikazati ovako:

Grafikon 1: Životni ciklus proizvoda



Izvor: Grbac B., Meler M., Realizacija poslovne ideje – od ideje do proizvoda/usluge, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2007., str.32.

Koncepcija životnog ciklusa proizvoda predstavlja jednu od najšire korištenih koncepcija u teoriji i praksi marketinga zbog svoje jednostavnosti i logičnosti. Upravo položaj na krivulji životnog ciklusa proizvoda predstavlja osnovu za vođenje ukupne politike gospodarskog subjekta. Ona predstavlja strateško razmišljanje svih aktivnosti vezanih za

proizvod kao temeljni element marketinškog miksa, a time i ujedno rezultat financijskih očekivanja koja se trebaju operacionalizirati pozitivnim financijskim učincima, ukoliko je zadovoljen primarni cilj, a to je zadovoljenje potrebe potrošača (Meler, 2005., 61.). Reći da neki proizvod ima svoj životni ciklus znači:

- da ima ograničeni vijek trajanja
- da prodaja tog proizvoda prolazi kroz specifične faze (uvođenje, rast, zrelost i opadanje) različitom brzinom, a svaka od tih faza predstavlja različite izazove, mogućnosti i probleme za prodavača
- da profit raste i pada u određenim fazama životnog ciklusa proizvoda
- da proizvodi zahtijevaju različite marketinške, financijske, nabavne strategije te strategije ljudskih resursa u svakoj fazi svog životnog vijeka.

Životni ciklus proizvoda se može upotrijebiti za analizu određene kategorije proizvoda, kao što su na primjer cigarete, novine, kava, filmovi i slično, nekog oblika proizvoda kao što su bezalkoholna pića, ili pojedine marke proizvoda poput Adidas, Nike i slično. Životni ciklus proizvoda najbolje se primjenjuje u opisivanju dinamike proizvoda i tržišta. Također može služiti kao sredstvo planiranja strategija i slično. Slijedom toga, u nastavku su opisane faze u životnom ciklusu proizvoda (Kotler, 2001., 346-348.).

3.1. Faza uvođenja

Ovo je faza životnog ciklusa koja je vezana za lansiranje samog proizvoda na tržište. Istaknute prednosti novog proizvoda u odnosu na konkurente nisu garancija za uspjeh proizvoda, odnosno nisu garancija da će se kupci odlučiti za kupnju novog proizvoda. Važno je privući kupce konkurencije, što neće biti moguće ostvariti u početku prodaje proizvoda jer se potrošači teško odvikavaju od kupnje već poznatih proizvoda i još se teže odlučuju zamijeniti ga sa nekim novim proizvodom. Menadžment i marketing moraju u zajedničkoj suradnji pronaći najbolje načine za plasiranje proizvoda na tržište i isticanja kvaliteta i karakteristika te prednosti u odnosu na konkurenciju i samim time privlačenja kako novih potrošača tako i potrošača konkurencije. Temeljni cilj aktivnosti koje se provode u ovoj fazi je istu vremenski

skratiti, dok prodaja ne počne rasti. Kada funkcija prodaje dobije oblik eksponencijalnog trenda vrijeme je za pokretanje masovne proizvodnje, te aktiviranje svih planiranih kanala distribucije.

3.1.1. Cjenovne strategije u fazi uvođenja

U fazi uvođenja proizvoda značajna je cjenovna strategija koju će gospodarski subjekt koristiti.

Postoje dvije strategije:

a) strategija penetracije na tržište

b) strategija "pobiranja vrhnja" (skimming price).

U strategiji penetracije na tržište cijena se utvrđuje na razmjerno niskoj razini, i ona je nerijetko čak i najniža u odnosu na konkurentske cijene istovrsnih proizvoda. Tu se ide na razmišljanje o velikoj početnoj prodaji na štetu smanjenja prodaje konkurentskih proizvoda. Prihod će biti razmjerno velik budući da se očekuje prodaja velikog broja proizvoda, a i očekuje se brzo osvajanje tržišta. Ovakva se strategija provodi gdje je:

- veliko i heterogeno tržište
- velika i postojeća konkurencija
- velika osjetljivost potrošača na cijene
- raspoloživi proizvodni kapaciteti.

Kod ovakve strategije financijski rezultati se očekuju u dugoročnom razdoblju (Zavišić, 2017.).

U strategiji "pobiranja vrhnja" obično je riječ ili o potpuno novom proizvodu, dakle monopolskom položaju na tržištu, ili je pak riječ o proizvodu koji u odnosu na postojeće konkurentske proizvode na tržištu ima izrazite kvalitativne i druge značajke koje mu daju velike i značajne prednosti, osobito u psihi proizvođača. Ekonomsko razmišljanje u ovom slučaju ide u pravcu ostvarenja prihoda od prodaje koji će biti temeljeni na visokoj cijeni proizvoda, a koja će "poništiti" nižu količinu proizvoda koja će se očekivano moći i prodati. Pretpostavke za provedbu ovakve strategije jesu:

- manje i homogenije tržište
- mala konkurencija
- mala osjetljivost potrošača u odnosu na cijene
- manje raspoloživi proizvodni kapaciteti.

Strategija "pobiranja vrhnja" je agresivna cjenovna politika, a karakterizirana je visokim cijenama u početnoj fazi, koja je djelomice i rezultat nastojanja kompenzacije izrazito visokih troškova promocije. Ova je strategija svojstvena proizvodima koji predstavljaju potpune inovacije, zatim izrazito modne proizvode, kao i proizvode koje pripadaju kategoriji prestižne potrošnje (Zavišić, 2017.).

3.2. Faza rasta

Druga je faza u životnom ciklusu proizvoda. Faza rasta nastaje nakon faze uvođenja proizvoda na tržište, što znači da su ga potrošači prihvatili, te je u ovoj fazi temeljni cilj gospodarskih subjekata razvijanje selektivne potražnje za konkretnim proizvodom. Ovo je faza životnog ciklusa u kojoj dolazi do rasta prodaje novog proizvoda te se ostvaruje dobit. Također važna karakteristika ove faze jest rast potražnje za novim proizvodom. Dobit, odnosno potražnja za novim proizvodom znak je da je tržište prihvatilo novi proizvod te ga je spremno kupovati. U fazi rasta dizajn proizvoda je definiran, te je potrebno predviđanje kapaciteta. Menadžer operacija mora donijeti odluku o tome da li su postojeći kapaciteti zadovoljavajući ili treba povećati postojeće, ovisno o potražnji.

3.3. Faza zrelosti

Proizvod je u ovaj fazi u potpunosti prihvaćen na tržištu. Prodaja i dalje raste, ali ne tako intenzivno kao prije, jer se sužava opseg potencijalnih konzumenata. U tim trenucima konkurencija postaje sve agresivnija, jer se potrošač orijentira na onaj proizvod koji se masovno traži, koji je bolje prezentiran i slično. U ovoj fazi potrebno je povremenim istraživanjem pozicionirati proizvod u odnosu na konkurentski. Pozicioniranje proizvoda znači utvrđivanje mjesta na zamišljenoj rang listi proizvoda. U ovoj fazi posebno dolazi do izražaja konkurencija u području cijena. U tom smislu govori se o tri aspekta zrelosti proizvoda:

- tehnička zrelost koja podrazumijeva niske izdatke za razvoj, veću standardizaciju marke i uhodane metode proizvodnje
- tržišna zrelost podrazumijeva da potrošači načelno poznaju funkcije proizvoda, te se pretpostavlja da je kvaliteta proizvoda dobra
- konkurentska zrelost koju označava nepromijenjeno tržišno učešće i stabilnost u cijeni (Zavišić, 2017.).

U fazi zrelosti dolazi do promjena aktivnosti upravljanja proizvodom, a ponekad i promjene strateškog pristupa. U ovoj fazi stopa rasta pada iako prodaja može rasti u količini, također u ovoj se fazi mijenjaju ekonomski efekti i profitna stopa. Ovdje je bitna analiza konkurencije jer upravo u ovoj fazi ona najjače reagira te ukoliko nije uspjela usporiti rast interesa i prodaje za novim proizvodom, pored daljnjeg snižavanja cijene svog konkurentnog proizvoda često čak i redizajnira proizvod, te uskoro uvodi na tržište i vlastiti novi proizvod. Menadžment tvrtke je taj koji odlučuje o tome da li želi i dalje lansirati proizvod na tržište, te mora odobriti nove aktivnosti što znači i nove troškove u cilju što dužeg ostanka novog proizvoda u fazi zrelosti. U ovoj vazi važno je provoditi efikasnu politiku prodajnih cijena, kupce treba diferencirati prema apsorpcijskoj moći u kontekstu proizvoda, a važne su i sporadične inovativne promotivne aktivnosti.

3.4. Faza opadanja

Kada dolazi do smanjenja prodaje novog proizvoda usprkos svim novim aktivnostima i ulaganjima tada je jasno da se proizvod nalazi u fazi opadanja. Ovo je faza u kojoj pada kako prodaja tako i sama dobit novog proizvoda. Nakon prethodnih faza uprava rijetko prihvaća argumente za dodatna ulaganja (troškove) u integriranu marketinšku komunikaciju. Posljedica ovog događanja su i aktivnosti konkurencije, interes tržišta za novim proizvodima, pojavom prihvatljivih i novih supstituta. Ponekad je ova faza posljedica prirodnog zastarijevanja. Temeljna razlika jakih tvrtki od tvrtki tamponera je što u ovoj fazi one već u pripremi za komercijalizaciju imaju novi proizvod, u cilju očuvanja postignute tržišne pozicije i razine tržišne realizacije.

4. STRATEGIJE UVOĐENJA NOVIH PROIZVODA

Postoje tri temeljna načina uvođenja proizvoda na tržište (Schroeder, 1999., 56.-57.):

- Tržišno povlačenje
- Tehnološko guranje
- Međufunkcionalnost

Tržišno povlačenje je način prema kojem bismo trebali proizvoditi ono što možemo prodati. Prema tome, novi proizvodi su određeni tržištem, s vrlo malo obzira prema postojećoj tehnologiji i proizvodnim procesima. Potrebe kupaca su primarni kriterij za uvođenje novog proizvoda, a potrebno je i utvrditi tipove novih proizvoda čija je potreba utvrđena na osnovi tržišnog istraživanja.

Tehnološko guranje je pristup koji sugerira da poduzeće treba prodavati ono što može proizvesti. Novi proizvodi proizlaze iz proizvodne tehnologije, a s malo obzira prema tržištu. Posao je marketing da „stvori“ tržište te tamo proda proizvod. Takav pogled dominira snažnim korištenjem tehnologija i jednostavnošću promjena u proizvodnji. Kroz agresivno istraživanje i razvoj, proizvodnju stvaraju superiorni proizvodi koji imaju „prirodnu“ prednost na tržištu.

Međufunkcionalnost je način uvođenja novog proizvoda koja zahtijeva suradnju između marketinga, proizvodnje, inženjeringa i ostalih funkcija. Proces razvoja novog proizvoda nije ni tržišno povlačenje ni tehnološko guranje, već je određeno koordiniranim naporom između organizacijskih cjelina. Rezultat toga trebali bi biti proizvodi koji zadovoljavaju potrebe kupaca, koristeći se pritom tehnologijom za ostvarivanje najbolje prednosti.

5. RAZVOJ U FUNKCIJI UPRAVLJANJA KVALITETOM

Kvaliteta je postala ključnim čimbenikom konkurentnosti proizvoda i poduzeća na vrlo dinamičnom i nestabilnom globalnom tržištu. Dok je s jedne strane kvaliteta važna karakteristika proizvoda, s druge strane postala je sve traženiji upravljački koncept. Oba aspekta važna su za osiguranje tržišne pozicije i dugoročnog stabilnog poslovanja. Kvaliteta proizvoda apsolutna je pretpostavka njegova društvenog priznavanja i transformacije u robu pa time istodobno i osnovni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača i njegova pojavljivanja na tržištu. Ključna pretpostavka za poboljšanje učinkovitosti i djelotvornosti organizacije te skraćivanja ciklusa razvoja novog proizvoda primjena je procesnog pristupa i procesne organizacijske strukture. Uvođenjem procesnog pristupa i implementiranjem poslovnih procesa osigurava se ključna karakteristika kvalitetno upravljivih organizacija, a to je upravljivost u svim segmentima i razinama poslovanja. Glavnu ulogu u svemu tome ima menadžment poduzeća kao pokretač, organizator, nadzornik procesne strukture i vlasnici (menadžeri) poslovnih procesa. Uspješan zaokret u poslovanju i razvijanje novog proizvoda moguće je samo ako u tome sudjeluju svi zaposlenici (Andrijanić et al, 2012.).

5.1. Zahtjevi za upravljanje razvojem sukladno normi ISO 9001:2008

Međunarodna norma ISO 9001:2008 promovira usvajanje procesnog pristupa pri razvoju, implementaciji i poboljšavanju djelotvornosti sustava upravljanja kvalitetom, kako bi se povećalo zadovoljstvo kupca ispunjavanjem njegovih zahtjeva. Primjena sustava procesa u organizaciji, zajedno s identifikacijom i međusobnim djelovanjem tih procesa i upravljanje njima u cilju postizanja željenog rezultata, može se smatrati „procesnim pristupom“. Prednost procesnog pristupa jest osiguravanje trajnog nadzora nad vezama između pojedinačnih procesa unutar sustava procesa kao i nad njihovom kombinacijom i međusobnim djelovanjem.

Zahtjevi za realizacijom proizvoda sadržani su u 7. poglavlju norme ISO 9001:2008. Na početku svaka organizacija mora planirati i razvijati procese koji su nužni za realizaciju

proizvoda. Pri planiranju realizacije organizacija mora utvrditi ciljeve kvalitete i zahtjeve za proizvod, prikupiti potrebne dokumente, osigurati resurse specifične za taj proizvod, odrediti potrebne aktivnosti verifikacije, validacije, nadzora, mjerenja, inspekcija i ispitivanja, te kriterije za prihvaćanje proizvoda.

Organizacija uspostavlja i dokumentiranu proceduru kako bi se pisali ulazni i izlazni elementi kao dokaz o sukladnosti sa zahtjevima i djelotvornom provođenju sustava upravljanja kvalitetom. Zatim se određuju zahtjevi koji se odnose na proizvod, uključujući zahtjeve koje postavlja kupac, zahtjeve za isporukom, zakonske i regulatorne zahtjeve i bilo koje druge zahtjeve koje organizacija smatra nužnima (Buntak et al, 2015.,).

6. PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA

Svaka tvrtka nastoji razvijati nove proizvode, što zbog zadovoljavanja želja i potreba kupaca, što zbog natjecanja s konkurencijom ili održanja i povećanja prodaje. Jedan od najvećih izazova marketing planiranja je razvijanje ideja za nove proizvode i njihovo uspješno lansiranje. Kupci žele nove proizvode, a konkurencija će učiniti sve da ih opskrbi što je prije moguće. Pod terminom novi proizvod podrazumijevamo nove proizvode, poboljšanja proizvoda, modifikacije proizvoda i nove marke proizvoda koje neko poduzeće razvija za određeno tržište. Poduzetnički subjekti pod utjecajem promjena u okruženju moraju graditi aktivan odnos prema stvaranju i, kasnije, prodaji proizvoda i usluga. Kako bi opstali na tržištu i razvijali se, poduzeća moraju modificirati svoje poslovanje kontinuiranim inoviranjem. Pod inoviranjem se pritom podrazumijeva svaka primjena nove ili primjetno poboljšane ideje, proizvoda, usluge ili procesa, koji imaju korisnu primjenu.

Danas se nalazimo u dobu nove vrste konkurentnosti koja se temelji na konkurenciji u stvaranju potpuno novih osobitosti ponude, za razliku od „stare“ vrste konkurentnosti koja se temeljila uglavnom na cjenovnoj konkurenciji. U uvjetima „nove“ konkurencije prednost se ostvaruje na temelju znanja, stvaranja proizvoda prema zahtjevima tržišta, kratkom životnom ciklusu proizvoda, bliskosti s potrošačima i traženju putova za povećanje njihove vjernosti. U traženju tih puteva sudionici se na tržištu usmjeravaju prema specijaliziranim tržištima, fragmentiranim tržištima i tržištima orijentiranim na količine.

Dobar početak za razumijevanje razvoja proizvoda je prvo razmotriti tri tradicionalne klase proizvodnje, a to su (Crawford, Benedetto Di, 2008., 30.-36.):

1) Primarna proizvodnja koja je najraniji stadij u procesu proizvodnje, kao što su to bili svjedoci u rudarstvu, poljoprivredi, vađenje nafte, drveta itd.

2) Sekundarna proizvodnja uključuje pretvaranje primarne proizvodnje sirovina u dovršene ili djelomično dovršene, robu ili kroz konstruiranje proizvodnje ili drugih oblika obrade.

3) Tercijarna proizvodnja opisuje aktivnosti u uslužnom sektoru gospodarstva s primjerima kao što su maloprodaja, osiguranja, bankarstva i izravne usluge javnosti, kao što su policija, skrb i slično, koji se oslanjaju na proizvode opisane u dvije gornje klase za stvaranje njihove radne okoline.

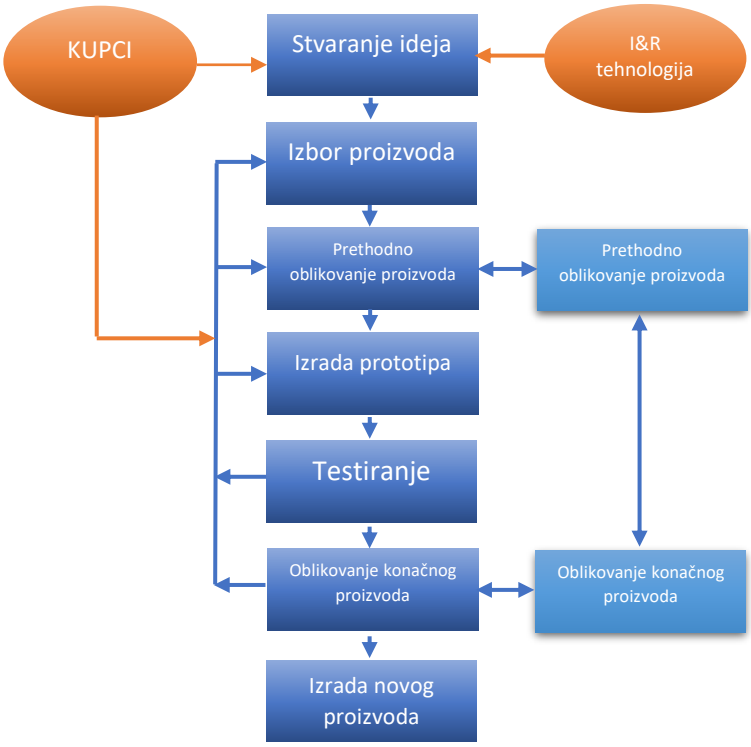
Razvoj novog proizvoda predstavlja veliki rizik jer relativno mali broj proizvoda uspije na tržištu, pa se sredstva uložena u razvoj novog proizvoda često ne isplate. Tvrtka koja ne razvija nove proizvode osjetljiva je na promjene potreba i ukusa potrošača, na nove tehnologije, na skraćeni životni vijek proizvoda i na povećanu konkurenciju. Inovacije su, po prirodi, izuzetno rizične aktivnosti, a jedini rizik koji je još veći je odustati od inovativnih aktivnosti u poslovanju (Dobre, 2004., 22.). Tvrtke bi trebale temeljito proći kroz sve faze razvoja novog proizvoda kako bi smanjile subjektivne uzroke neuspjeha budućih novih proizvoda.

Vrlo je važno prilikom razvoja novog proizvoda analizirati da li tržište zahtjeva naš potencijalni proizvod i da li uopće postoji potreba za njime. Prije svega trebalo bi istražiti želje i potrebe kupaca koje su različite ovisno o pojedincu. Svi pojedinci imaju fizičke potrebe koje su temelj preživljavanja svakog pojedinca, kao što su potreba za hranom, pićem, spavanjem i slično. Također postoje društvene i sigurnosne potrebe, kao što su potreba za pripadanjem, ljubavi, sigurnosti i slično. Dok mali broj tvrtki radi samo male promjene svojih proizvoda ili usluga, velika većina poduzeća mora kontinuirano mijenjati postojeće ili razvijati nove proizvode kako bi preživjeli te razvoj novih proizvoda predstavlja ključno pitanje za preživljavanje velikog broja tvrtki. Kod industrija koje su podložne brzim promjenama na tržištu, uvođenje novih proizvoda je način života.

Današnji razvoj novog proizvoda prolazi kroz niz aktivnosti koje obično teku utvrđenim vremenskim redoslijedom i zbog toga je moguće govoriti o procesu razvoja novog proizvoda. Ovo je proces koji bi trebali obavljati zaposlenici iz odjela marketinga, dizajna proizvoda, istraživanja i razvoja, tehničkog odjela, proizvodnje i uz pomoć kupaca. Samo integracijom svih ovih službi i uvažavanjem mišljenja kupaca, odnosno budućih potrošača, moguće je razviti kvalitetan novi proizvod. Proces novog proizvoda može se sastojati od različitog broja faza (ovisno o autorima i tvrtkama koje ga provode), ali najčešća je podjela na šest koraka koje daje Schroeder, a to su:

1. Stvaranje ideje
2. Izbor proizvoda
3. Prethodno oblikovanje proizvoda
4. Izrada prototipa
5. Testiranje
6. Konačni dizajn proizvoda

Shema 1: Proces razvoja novog proizvoda



Izvor: Izrada autora prema Schroeder R. G., Upravljanje proizvodnjom, 1999.

Svaku od navedenih faza potrebno je pomno analizirati te svakoj pružiti podjednako pažnje kako bi konačan rezultat bio uspješan, odnosno kako bi krajnji proizvod zadovoljio potražnju na potencijalnom tržištu.

6.1. Stvaranje ideja

Ideje mogu dolaziti sa tržišta ili iz tehnologija. Ideje s tržišta se izvode iz potreba kupaca npr. pojavila se potreba za novom hranom za doručak koja je dijetetska i još uvijek ukusna za jelo ili potrebna je nova vrsta boje za bojenje stana koja se ne ljušti. Identifikacija potreba tržišta tada može voditi u razvoj novih tehnologija i razvoj novih proizvoda kako bi se zadovoljile potrebe tržišta tj. kupaca. S druge strane, ideje mogu potjecati i iz novih ili već raspoloživih tehnologija. Kad je tvrtka DuPont 1935. izumila najlon, pojavila se mogućnost za cijeli niz novih proizvoda (Schroeder, 1999., 58).

Sam proces razvoja novog proizvoda počinje sa novom idejom, ali ipak treba postaviti neka pravila, odnosno razviti strategiju koja se mora pratiti i analizirati prije samog početka realizacije ideje i pretvaranja iste u gotov proizvod namijenjen tržištu. Ideje su proizvodi uz čiju pomoć utječemo na klijente da promijene svoje mišljenje, ponašanje ili uvjerenja. Idejama se služe neprofitne organizacije poput kulturnih, umjetničkih, obrazovnih, humanitarnih i raznih strukovnih udruga, kao i političke strukture, što je predmetom izučavanja posebnog područja marketinga neprofitnih organizacija. No idejama se također bave i menadžeri poduzeća, te razne interesne skupine. Ideje su također sastavni dio imidža pojedinih proizvoda i njihovih tržišnih marki (npr. ekološki proizvodi nose ideju očuvanja okoliša i zdravog načina života) (Rocco, 2015., 4.).

6.2. Izbor proizvoda

Sve ideje nije moguće razviti u nove proizvode. Ideje moraju zadovoljiti barem tri testa provjere (Schroeder, 1999., 59.):

- Tržišni potencijal
- Financijsku izvodljivost i
- Proizvodnu kompatibilnost

Prije nego je ideja o novom proizvodu ugrađena u prethodni dizajn proizvoda, ona bi trebala biti predmet analize organizirane na osnovi ta tri testa. Svrha analize za izbor proizvoda je da identificira najbolje ideje, a ne da se donese konačna odluka o proizvodnji i prodaji novog proizvoda.

Pri vrednovanju ideja potrebno je preispitati u kojoj mjeri je proizvod koristan za: potrošača, društvo i tvrtku tj. je li isti kompatibilan s ranije postavljenim ciljevima. Također, potrebno je preispitati i je li taj proizvod pogodan za promociju, te na kraju hoće li probuditi zanimanje tržišta. A jedno od najvažnijih pitanja je hoće li nam taj proizvod na kraju donijeti ikakvu dobit (Rocco, 2015., 34.).

Nakon početnog razvoja može biti izvršena puno ekstenzivnija analiza kroz ispitivanje tržišta i probnu proizvodnju, a prije konačne odluke o uvođenju proizvoda. Analiza za izbor proizvoda može biti potpuno subjektivna u svojoj prirodi i bazirana na ograničenim informacijama. Kao pomoć kod analize proizvoda razvijeno je nekoliko metoda. Na primjer, metoda kontrolne bodovne liste[1] uključuje razvojnu listu faktora zajedno s njihovim ponderima. Svakom je faktoru dana određena vrijednost i na temelju toga se izračuna ukupni rezultat primjenom pondera. Ako je ukupan zbroj iznad izvjesne minimalne razine, tada se ideja o novom proizvodu može odabrati za daljnji razvoj.

6.3. Prethodno oblikovanje proizvoda

Ova se faza odnosi na razvoj najboljeg dizajna na temelju ideje o novom proizvodu. Ako je preliminarni dizajn proizvoda odobren moguće je izraditi prototip ili prototipove za daljnje ispitivanje i analize. Kod preliminarnog oblikovanja proizvoda treba razmotriti veliki broj „trade-off " odluka[2]. Rezultat toga bi trebao biti dizajn proizvoda koji je konkurentan na tržištu i tehnologičan u proizvodnji. Cilj je ove faze u jednostavnom i razumljivom obliku opisati proizvod, njegove karakteristike i svrhu (sve temeljeno na ideji ili idejama koje su prošle filtracijski proces) određenom uzorku potrošača koji mogu biti zainteresirani za konačni novi proizvod. Kao rezultat izbora proizvoda samo će njegov „kostur" biti definiran. Preliminarno oblikovanje mora proizvod kompletno definirati. Za vrijeme ove faze potrebno je donijeti mnoge kompromisne odluke te se te odluke trebaju bazirati na prethodno postavljenom cilju oblikovanja (Schroeder, 1999., 59.).

[1] Alternativno tome, ova se metoda može koristiti da odredi rang proizvoda prema prioritetu s ciljem da se izvrši odabir.
[2] Odluke razmjene odnosno kompromisa između troškova, kvalitete i performansi proizvoda.

6.4. Izrada prototipa

Kod većih proizvoda ili usluga gdje su veliki troškovi bilo bi idealno prije same realizacije, odnosno razvoja proizvoda ili usluge testirati ga na način da se stvori prototip. Izrada prototipa može imati mnogo različitih oblika. Prije svega, nekoliko prototipova koji sliče konačnom proizvodu može se učiniti ručno. Na primjer, u autoindustriji se nakon crteža kreće u izradu glinenog modela u omjeru 1:1. Zatim slijedi izrada kalupa, a u konačnici i digitalni prijenos iz glinenog modela u CAD softver (Ćosić, 2009.). Prototipovi proizvoda uključuju sve od početnog modela do računalnih simulacija. Prototipovi usluga također mogu uključivati računalne simulacije, ali i stvarnu provedbu usluge na tržištu. Mnoge trgovinske organizacije lansirale su nove usluge i proizvode u malom broju trgovina kako bi testirali reakciju korisnika na njih. Također, moguće je pohraniti podatke koji definiraju uslugu ili proizvod u digitalnom formatu na računalnim sustavima, što omogućuje da se taj virtualni prototip testira na isti način kao i fizički prototip. Simulacije temeljene na virtualnoj stvarnosti omogućuju tvrtkama testiranje novih usluga i proizvoda te vizualiziraju i planiraju procese koji će ih proizvoditi. Pojedinačni dijelovi komponenata mogu se međusobno uskladiti i testirati za prilagodbu ili smetnje. Čak i virtualni radnici mogu se uvesti u sustav prototipova kako bi provjerili jednostavnost montaže ili rada (Slack et al, 2013., 133.).

Nakon što je prototip uspješno ispitan, konačni se dizajn može privesti kraju, a usluga se može „koncesionirati“ ili razviti na bazi velikih količina.

6.5. Testiranje

Ispitivanje prototipova ima za cilj provjeravanje marketinških i tehnoloških performansi. Ukoliko su rezultati testiranja zadovoljavajući proizvod se testira i u realnim okolnostima, te se prate reakcije potrošača, a i trgovaca, a time se smanjuje rizik mogućeg neuspjeha kod lansiranja proizvoda na tržište kada se još traže odgovori na pitanja „kome?, kada?, gdje? i kako?“ lansirati novi proizvod. Za izvršenje istoga koriste se neka od

jednostavnih pitanja u svezi definiranja korisnika novoga proizvoda, primarnih pogodnosti koje on nudi, prednosti u odnosu na konkurentske i postojeće proizvode, način prodaje, konzumaciju proizvoda i slično. S obzirom na konkurenciju, provodi se evaluacija proizvoda putem mapiranja istoga, a nakon toga slijedi koncepcija marke i definiranje cijene proizvoda kao jednog od najosjetljivijih čimbenika, kako za organizaciju, tako i za kupce.

Testiranje započinje definiranjem elemenata za testiranje, a to mogu biti sva, ili samo neka obilježja proizvoda, odnosno drugi elementi značajni za uspješnu prodaju proizvoda. Među tim obilježjima prvenstveno se ispituje dizajn proizvoda, a to znači funkcionalnost, prikladnost, oblikovanost i strukturiranost proizvoda. Ukoliko proizvod udovolji kriterijima ispitivanja, nastavlja se postupkom daljnjih, detaljnijih, ispitivanja (Šerić, 2009., 49.).

Za testiranje proizvoda koriste se različite metode i postupci, od kojih su za ispitivanje proizvoda osobne potrošnje najznačajnije sljedeće metode (Šerić, 2009., 50.):

- laboratorijski testovi: proizvod se ispituje u laboratorijskim uvjetima, u određeno vrijeme, na određenom mjestu i na određeni način pri čemu je važno da se osigura kontrola svih činitelja koji mogu utjecati na rezultate testa
- uporabni (konzumni) testovi: provode se najčešće davanjem na probu kućanstvima, uz odgovarajuće upute o načinu korištenja i ocjenjivanja
- blind (slijepi) test: koristi se u slučaju kada ispitaniku nije poznata marka proizvoda što ga ocjenjuje, pa to omogućuje objektivnost testiranja
- usporedni monadični test - koristi se kada se istodobno ispituju dva, ili više proizvoda, iste ili različite marke
- sintetski test - ispituje preferencije određenog proizvoda u cjelini
- analitički test - ispituje reakcije potrošača na pojedina obilježja proizvoda

Svrha testiranja i ispitivanja je da se prikupe kvantitativni podaci o tome kako kupci prihvaćaju proizvod kako bi se uspješno moglo krenuti u sljedeću fazu razvoja proizvoda.

6.6. Konačni dizajn proizvoda

Tijekom faze konačnog oblikovanja proizvoda radi se na izradi crteža i specifikacija proizvoda. Kao rezultat testiranja prototipa u završni dizajn proizvoda se mogu unijeti izvjesne promjene, a s ciljem osiguravanja konačnih performansi proizvoda. Oblikovanje proizvoda ili usluge podrazumijeva implementaciju svih održivih ideja i spoznatih sugestija ranije provedenih analiza. O tim spoznajama ovisi i konačno oblikovanje, i vrijeme provedbe postupka oblikovanja. Ako se radi o potpuno novom proizvodu, moguće je da su nužna značajna ulaganja u dodatnu opremu, radi stvaranja pokusnih jedinica, opremanja laboratorija dodatnom opremom, te suradnja sa specijaliziranim stručnjacima različitih struka. Ako je koncepcija proizvoda prošla poslovni test, ista se prosljeđuje odjelu za istraživanje i razvoj, ili u inženjerski odjel. Tamo se dalje razvija u konkretan, fizički proizvod. Do te faze je postojao tek slikovni opis, tekstualni opis, eventualno prototip novoga proizvoda. Ova faza podrazumijeva značajan rast troškova u odnosu na ranije faze. U ovoj fazi se procjenjuje na koji način je ekonomično ideju o proizvodu pretvoriti u tehnički izvediv i komercijalno isplativ novi proizvod. Ukoliko isto nije moguće na ekonomski prihvatljiv način, dotadašnji troškovi razvoja će biti opravdani isključivo kroz korisne spoznaje i informacije spoznate tijekom procesa, a od daljnjega razvoja proizvoda će se odustati (Schroeder, 1999., 61.).

7. PODRAVKA

Slika 2: Podravka d.d. logo



Izvor: https://www.podravka.hr (04.04.2019.)

Podravka, jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi, nastala je 1947. godine, na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća braće Wolf. Sa sjedištem u Koprivnici, danas posluje u dva glavna poslovna segmenta: prehrana i farmaceutika, a brojni potrošači prepoznali su vrijednost njihovih proizvoda te im poklonili svoje povjerenje, u više od četrdeset država širom svijeta. (https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/uvijek-sa-srcem/) (04.04.2019.)

Krajem pedesetih godina prošlog stoljeća, točnije 1957. godine, proizvedene su prve dehidratizirane juhe, koje su zbog domaćeg okusa i brze pripreme iznimno dobro prihvaćene na tržištu tadašnje Jugoslavije. Od tada su Podravkine juhe prepoznatljiv dio proizvodnog asortimana Podravke, ali i ime koje simbolizira kvalitetu, praktičnost i domaći okus. Razvoj Podravkinih juha nastavio se i iduće godine kada su proizvedene kokošja i goveđa juha s tjesteninom, a nazvane su Zlatka i Simental. Istovremeno na tržište izlaze i kokošja i goveđa juha u kocki i te je godine prodano deset puta više juha u odnosu na prethodnu. Početkom 60-ih, odnosno 1964. godine, na tržište su lansirane nove juhe, njih deset. Među njima su: Francuska juha, Proljetna, Lovačka, Juha od goveđeg repa te 182 krem juhe, dok je 1969. godine proizvedena i prva domaća instant juha - Celestina. Proizvodnja Maggi juha u Podravki započinje 1970. godine, a godinu dana kasnije organizirana je i prva nagradna igra za Podravka juhe u kockama naziva Traži se Zlatni Podravkin pijetao. Narednih godina, pa sve do danas konstantno se obogaćuje asortiman Podravka juha koji se danas sastoji od 40-ak vrsta juha, a

razvijene su i nove grupe proizvoda od palete instant juha Fini-Mini, polugotovih jela Talianetta i tako dalje. Godinu dana nakon proizvodnje prvih Podravkinih juha Podravkin tim stručnjaka na čelu s profesoricom Zlatom Bartl izumio je Vegetu – najpoznatiju Podravkinu marku koja se danas prodaje u više od 40-ak zemalja svijeta. Vegeta se prvi put pojavila na tržištu pod imenom Vegeta 40, a ambalažu a je karakterizirala plava boja i prepoznatljivi kuhar kao znak kvalitete. Uspjeh Vegete i Podravka juha omogućio je daljnji rast i razvoj Podravka grupe te dolazi do širenja Podravkina proizvodnog asortimana, ulaganja u tehnologiju i proizvodne kapacitete, te nova istraživanja i razvoj (Šerić, 2009).

Podravka danas ima povezana društva i podružnice u preko 17 zemalja svijeta, dok joj se proizvodni objekti nalaze u čak pet zemalja – Hrvatskoj, Sloveniji, Poljskoj, Slovačkoj i Češkoj. Organizacijska struktura Podravke temelji se na osam strateških poslovnih programa: Vegeta, Podravka jela, Slatki program, Voće i povrće, Pića, Mlin i pekara, Danica – mesna industrija i Belupo – farmaceutska industrija (Šerić, 2009.).

7.1. Misija i vizija poduzeća

Misija poduzeća je nuđenje inovativnog kulinarskog iskustva i zdrava životna rješenja za potrošače.

Vizija poduzeća je posvećenost poboljšanju svakodnevne kvalitete života potrošača, kupaca i zaposlenika putem inovativnosti i internacionaliziranosti.

7.2. Razvoj novog proizvoda na primjeru "Podravka d.d." - Juhe Fini-Mini Instant

Slika 3: Podravka Fini-Mini juhe



Izvor: https://podravka-cdn.azureedge.net/repository/images/_variations/9/b/9bc67bd79590b6896f534ad5971f46b1-small.jpg?v=1 (06.04.2019.)

Juhe su jedno od prvih kulinarskih umijeća najranijeg doba čovječanstva. Pomoću do usijanja užarenog kamena ubačenog u glinom ili kamenjem obloženu jamu s vodom, kuhale su se juhe od korijenja, gomolja, sjemenki, trava, riba i mesa. Glineni lonac na vatru prvi su postavili Egipćani oko 8000. godine prije Krista, a u sljedećih nekoliko tisućljeća sjedilačke su kulture ovladale uzgojem mahunarki i usjeva, čime je njihov udio u ljudskoj prehrani bivao sve veći. Nastanak juha kakve danas poznajemo odigrao se u 17. stoljeću. Tada su iz Novog svijeta već stigli kukuruz, krumpir i rajčica, a snažnije se razvija i uzgoj šparoga, artičoka, cvjetače i graška.

Ideja o proizvodnji juha u Podravki postojala je još od 1952. godine, u doba kada se Podravka bavila gotovo isključivo preradom voća i povrća, ali je trebalo proći još pet godina da se ta ideja i materijalizira. Tako su davne 1957. godine proizvedene prve Podravkine juhe, koje su predstavljene na jesenskom Zagrebačkom velesajmu. Prve četiri su bile: Juha od povrća s krupicom, Juha od graška, Juha od gljiva s tjesteninom i Juha od gljiva s krumpirom. Dalje se sve odvijalo brzo. Idućih se godina proizvodni asortiman neprestano proširivao i uvodile su se

nove juhe. Godine 1958. na tržište su lansirane Kokošja i Goveđa juha s tjesteninom, klasične juhe koje traju sve do danas, a te je godine započela i proizvodnja juha u kocki (briketa). Prva Podravkina kokošja juha nosila je ime "Zlatka", a važna je po tome što se na njenoj ambalaži po prvi put našao pijevac – današnji simbol Podravke. Sljedećih dvadesetak godina Podravkinu proizvodnju juha karakteriziraju stalne tehnološke i proizvodne inovacije. Lansiraju se nove i prestaju proizvoditi stare juhe, već prema potražnji tržišta, ali postoji jedna konstanta - potrošnja stalno raste. Godine 1972. počinje proizvodnja Kokošje zlatne juhe, 1973. Goveđe zlatne juhe, a 1975. pojavljuju se Praška, Svatovska, Podravska i Povrtna juha te Pileća i Mesna juha u kocki (https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/) (06.04.2019).

7.2.1. Generiranje ideje

U prehrambenoj industriji konkurencija je obilježena velikim brojem tvrtki koja nude jako slične, često identične proizvode koje je međusobno jako teško razlikovati. Instant juhe su proizvod koji odgovara modernim trendovima primjećenim u potrošnji prehrambenih proizvoda. Po svojim su komponentama proizvod zdrave hrane čija priprema traži jako malo vremena, koje se mogu koristiti kao snack proizvodi i tako konkurirati raznim supstitutima: čokoladi, slatkišima, slanim u ulju prženim proizvodima, gaziranim pićima, kavi itd. Ciljni tržišni segmenti su zaposleni, uglavnom mlađi ljudi, kojima vrijeme predstavlja važan čimbenik, samačka domaćinstva koja ne žele kuhati za jednu osobu, studenti, đaci. Podravka je trebala odrediti koja su tržišta zasićena, a na kojima postoje nepodmirene potrebe. Trebalo je saznati koji su tržišni segmenti ciljni za konkurentske marke, koje su prednosti konkurentskih proizvoda i kakav je imidž konkurenata. U situaciji kada su mogućnosti diferenciranja obilježjima proizvoda i cijenom male, potrebno je precizno otkriti nedostatke konkurentskog proizvoda, kako bi se njihovim uklanjanjem pri razvoju vlastitog proizvoda pronašli izvori konkurentske prednosti. Istovremeno je potrebno pažljivo održavati i graditi imidž pouzdanosti tvrtke. Tehnika korištena za generiranje ideje za novi proizvod bila je identifikacija potreba odnosno problema koja razmatra potrebe potrošača, njihove probleme i ideje (Šerić, 2009).

7.2.2. Izbor proizvoda

Donošenje odluke o proizvodu treba uzeti u obzir prednosti proizvoda i na koji način će te prednosti biti prezentirane tržištu. Odluke o proizvodu trebaju uključivati sljedeće:

- Definiranje funkcija i karakteristika proizvoda za svaki segment tržišta
- Razvoj vrijednosti proizvoda kroz dojam, dizajn, ergonomiju, pakiranje i ambalažu
- Odabir potencijalno važnih proizvoda u portfelj
- Prilagodba proizvoda na propise i standarde kao i na uvjete certifikacije
- Ime marke
- Kvalitetu proizvoda
- Pregled proizvodne linije
- Garanciju

Tržište juha neprestano se razvijalo i obogaćivalo pa se devedesetih godina prošlog stoljeća javila potreba potrošača za juhama koje se mogu pripremiti još brže i u kojima je moguće uživati svugdje, a ne samo u okružju doma. Odluka o uvođenju novog proizvoda jedna je od najvažnijih u upravljanju asortimanom. Na hrvatskom tržištu instant juhe su bile relativno nepoznate, iako su već dugo vremena bile dio asortimana velikih međunarodnih prehrambenih tvrtki. Podravka d.d. je svoje instant juhe pod markom Fini-Mini lansirala na tržište 1999. godine kao odgovor na tržišne trendove i prilike. Glavni razlozi uvođenja bili su sljedeći (Šerić, 2009.):

- želja da se na domaćem tržištu preduhitri konkurencija
- odgovoriti izazovu konkurencije na inozemnom tržištu
- zadržati lojalnost potrošača širenjem asortimana

7.2.3. Prethodno oblikovanje proizvoda

Koncept instant juha nastao je devedesetih godina prošlog stoljeća, kada se javila potreba potrošača za juhama koje se mogu pripremiti još brže i koje je moguće konzumirati svugdje, a ne samo u okružju doma. Na taj su način nastale instant juhe koje je potrebno preliti samo vrućom vodom kako bi bile spremne za konzumaciju. Nakon razmatranja alternativa usvojena

je sljedeća koncepcija proizvoda: Instant juha Fini-Mini koju nije potrebno kuhati već samo preliti vrućom vodom prije uživanja namijenjena konzumiranju u uredima, školama, fakultetima, studentskim domovima, na ljetovanju ili zimovanju ili kao zamjena za snack (Šerić, 2009).

7.2.4. Testiranje proizvoda

Nastale kao reakcija na tržišna kretanja juhe Fini-Mini su prije lansiranja na tržište testirane na tržištima u Hrvatskoj, Poljskoj i Mađarskoj, gdje su potrošači iskazali interes za ovom vrstom juha. Do plasiranja Fini-Mini juha na tržištu Hrvatske nije bilo sličnih proizvoda. Iz toga je razloga pred Podravkom bio zadatak educirati potrošače o proizvodu i o načinu pripreme. Prilikom plasiranja Fini-Mini juha na tržište organizirana je medijska kampanja koja je obuhvaćala TV, radio, tisak i vanjsko oglašavanje. Na prodajnim mjestima organizirane su degustacije novih proizvoda, a potrošačima je pokazana i jednostavna priprema. Cilj kampanje bilo je pozicioniranje Fini-Mini juhe kao fine, ugodne, osvježavajuće i lagane juhe u šalici, idealne za konzumaciju u uredu, pri sportu, na izletu, uz televiziju ili čitanje, za đake i studente. U testiranju tržišta je korištena metoda istraživanja vala prodaje. Odabrani potrošači prvo besplatno probaju proizvod, a potom im se isti proizvod, ili proizvod konkurenata, ponovno nudi tri do pet puta (valovi prodaje) po umanjenim cijenama. Kampanja usmjerena na studente i učenike organizirana je 2003. godine te se koristi novi slogan "Užitak u tren(d)u!", koja se odnosi na Fini-Mini juhe i 4 nova okusa Talianetta instant proizvoda. Studenti su degustirali Fini-Mini juhe te u anketama iznosili svoje mišljenje o proizvodima. Ista aktivnost, u sklopu koje je organizirana nagradna igra, provedena je i 2004. godine. Studenti su kroz nagradnu igru iskazali svoju kreativnost osmišljavanjem slogana za Fini-Mini juhe. Tijekom svih organiziranih kampanja, komunikacijska strategija usmjerena je na mlade, zaposlene ljude koji u nedostatku vremena žele pojesti nešto zdravo i toplo. Fini-Mini juhe postale su osnova prehrane planinarima i alpinistima pa je stoga Fini-Mini bio i na vrhu Pamira 2004. godine (Šerić, 2009.).

7.2.5. Konačno oblikovanje proizvoda

Na hrvatskom tržištu juhe se prodaju u pojedinačnom pakiranju – vrećici od 18 grama, i to u liniji od pet različitih proizvoda: kokošja s rezancima, goveđa s rezancima, povrtna s tjesteninom, krem pileća te krem juha od gljiva. Asortiman Fini-Mini juha za tržišta Hrvatske i jugoistočne Europe proširuje se 2002. godine s tri nova okusa: krem juha od graška, krem juha od rajčica i mediteranska juha. Istraživanja pokazuju kako nema velikih razlika u prihvaćenosti, to jest svi okusi su podjednako prihvaćeni. Na taj način je zaokružena linija proizvoda instant juha asortimanom od osam različitih okusa Fini-Mini juha, a svaka ima svoje osebujne sastojke po kojima je potrošači prepoznaju. 2002. godine dobiven je certifikat za upravljanje kvalitetom ISO 9001:2000 za kategoriju Podravka jela, a koja uključuje Fini-Mini juhe. Proizvodnja Fini-Mini juha, kao i proizvodnja cjelokupnog asortimana kategorije Podravka jela, 2003. godine preseljena je u novu automatiziranu tvornicu juha i polugotovih jela. Asortiman je prilagođen zahtjevima potrošača na pojedinim tržištima:

- u Poljskoj je u prodaju uvrštena i poljska nacionalna juha (žurek) s okusom dimljenog mesa
- u Mađarskoj, Češkoj i Slovačkoj linija je dopunjena krem juhom od rajčica
- na australskom tržištu 2001. godine lansirane su Fini-Mini instant juhe u posudicama u pet različitih okusa
- 2003. godine na češko i slovačko tržište lansirane su tri nove okusa prilagođena ukusima tamošnjih potrošača – francuska juha, gulaš juha i juha od češnjaka, sve tri u pakiranju od 15 grama.

Osim okusom proizvod se prilagođava i ambalažom i tekstovima koji su posebno prilagođeni za mađarsko, češko/slovačko i poljsko tržište. Na ostalim inozemnim tržištima ambalaža je hrvatsko/englesko/njemačka, a na poleđini vrećice nalazi se naljepnica s tekstom na jeziku zemlje ciljnog tržišta. Robna marka Fini-Mini zaštićena je na svim tržištima i Podravka zasad ne bilježi pojavu nelojalnih konkurenata i lažnih marki. Ključni čimbenici kvalitete Fini-Mini juha su:

- domaći okus kao funkcionalna komponenta i
- prepoznatljivost tradicionalne Podravka kvalitete kao psihološka komponenta.

Godine 2006. proveden je redizajn postojeće linije proizvoda Fini-Mini. Uz novi dizajn, koji se nadovezuje na cjelokupni novi dizajn Podravka juha, Fini-Mini juhe sada imaju funkcionalne karakteristike zbog kojih im je dodan naziv – Vital. Vital Fini-Mini juhama dodana su prirodna dijetalna vlakna inulin i oligofruktoza koja zajedno pozitivno utječu na peristaltiku crijeva te djeluju kao probiotici. Također jedno od djelovanja inulina i oligofruktoze je povoljan utjecaj na povećanje apsorpcije kalcija u ljudskom organizmu. Uz navedena dijetalna vlakna, ovim proizvodima dodani su vitamini B, C i E. Na stražnjoj strani folije Vital Fini-Mini juha potrošačima su objašnjena funkcionalna svojstva proizvoda. Priprema Vital Fini-Mini juha je jednostavna i brza tako da se sadržaj vrećice prelije s 2 dl vruće ili kipuće vode u šalici. Nakon 1 - 2 minute Vital juhe mogu se konzumirati. Vital Fini-Mini juhe namijenjene su prvenstveno mlađim potrošačima (školarci, studenti, mladi zaposleni ljudi). Odlično su rješenje za opuštajući, ukusan, topli obrok nakon ili za vrijeme napornog radnog dana. Izvor su energije i optimizma kad je potrošaču potrebno nešto da ga oraspoloži. Vital Fini-Mini ima "odgovor na sve" i baš uvijek potrošaču pruža ono što mu je najpotrebnije. Vital Fini-Mini Podravkine juhe uvrštene su i na prvu listu Supermarka Hrvatska za sezonu 2006/07. uz marke Vegeta, Lino i Podravka (Šerić, 2009.).

8. ZAKLJUČAK

Jedan od najvećih izazova poduzeća je uvođenje novog proizvoda. Sam razvoj novog proizvoda i nove usluge kompleksan je proces i stoga je vrlo važno pratiti faze razvoja i imati jasnu strategiju za ostvarivanje željenih ciljeva, odnosno realizaciju ideje u proizvod ili uslugu. Za proizvod je važno da je kvalitetan, da posjeduje svojstva koja privlače kupca i sve to po povoljnoj cijeni i da na taj način zadovoljava potrebe potrošača. Važno je stalno ulaganje u proizvod, jer njegov izgled i ambalaža nisu dovoljni da privuku veći broj kupaca. Stalno ulaganje u nove tehnologije omogućuje tvrtkama bolji plasman na tržištu, veći broj kupaca i samim time veću profitabilnost. Prilikom razvoja novog proizvoda/usluge presudna je analiza ideja. Ukoliko se želi proizvesti novi proizvod treba početi od prikupljanja ideja iz svih mogućih izvora, kako bi se točno formirao izgled i sva moguća svojstva proizvoda, treba uvidjeti koliki su njegovi troškovi proizvodnje i da li se ga uopće isplati proizvoditi. Potrebno je odabrati ideje koje će kasnije biti realizirane, odnosno iz kojih će proizaći gotov proizvod ili usluga koju će dalje tvrtka nuditi na tržištu. Za proizvod je bitno da je kvalitetan, da ima svojstva koja privlače kupce, da nije preskup i u konačnici da zadovoljava potrebe potrošača.

Na primjeru Podravkinih „Fini-Mini“ juha vidjeli smo kako pravilan izbor, ali i reakcija na novi proizvod u pravo vrijeme, može biti važan za poslovanje poduzeća. Samim izborom novog proizvoda, a dobrom analizom i paralelnim praćenjem konkurencije, reagiralo se na vrijeme te se na tržište stavio potpuno nov proizvod koji je tržište uspješno prihvatilo. Kroz intenzivnu investicijsku i inovacijsku aktivnost, Podravka je uspjela zadržati i umnogome ojačati svoje pozicije na svim tržištima na kojima nastupa, te se profilirala kao fleksibilna, moderna tvrtka koje promptno reagira na uočene promjene u ponašanju potrošača. Stalnim proširivanjem asortimana proizvoda, bilo kroz uvođenje novih, bilo kroz reviziju i obogaćivanje postojećih, Podravka konstantno ulazi u nove tržišne segmente i tržišta, što je čini liderom u svom području poslovanja u ovom dijelu Europe.

POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Andrijanić, I.; Buntak, K.; Bošnjak, M.: Upravljanje kvalitetom s poznavanjem robe, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2012.
2. Barković D., Uvod u operacijski menadžment, II.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2011.
3. Buntak K., Drožđek I., Čovran L.: Upravljanje razvojem proizvoda, Tehnički glasnik, 2015.
4. Crawford M., Benedetto Di A., New products management, McGraw-Hill Irwin, 9.izdanje, New york, 2008.
5. Dobre R., Inovacije i tehnološke strategije, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, Šibenik, 2004.
6. Kotler P., Upravljanje marketingom, MATE d.o.o., Zagreb, 1997.
7. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., Osnove marketinga, MATE, Zagreb, 2007.
8. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: Osnove marketinga, Pearson, Prentice Hall, LONDON, 2006.
9. Meler M., Osnove marketinga, Osijek, 2005.
10. Prester J., Operacijski menadžment, Skripta iz operacijskog menadžmenta, 2012.
11. Rocco S., Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, Zagreb, 2015.
12. Schroeder R. G., Upravljanje proizvodnjom, Mate, Zagreb, 1999.
13. Slack N., Jones-Brandon A., Johnston R., Operations management, Seventh Edition, Pearson, Edinburgh, 2013.
14. Šerić N., Razvoj i dizajn proizvoda i upravljanje markom, Ekonomski fakultet u Splitu, 2009.
15. Vučemilović V., Blažević Z., Marketing usluga, Autorizirana predavanja s primjerima iz prakse, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica, 2016.
16. Zavišić Ž., Osnove marketinga, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, 2017.

Internetske stranice:

1. www.podravka.hr
2. https://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/ (06.04.2019.)
3. http://arhiva.vidiauto.com/autotech/doking_xd/ (01.04.2019.)

POPIS SLIKA

Slika 1: Proces transformacije inputa u outpute 6
Slika 2: Podravka d.d. logo 24
Slika 3: Podravka Fini-Mini juhe 26

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Životni ciklus proizvoda 7

POPIS SHEMA

Shema 1: Proces razvoja novog proizvoda 18

POPIS TABLICA

Tablica 1: Razlike između proizvoda i usluga 5