Razvoj proizvoda i usluga

Kruneš, Sara

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:017939

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

SARA KRUNEŠ

RAZVOJ PROIZVODA I USLUGE

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

SARA KRUNEŠ

RAZVOJ PROIZVODA I USLUGE

Diplomski rad

OIB: 40771546831, redovna studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Operacijski management

Mentorica: doc.dr.sc. Morena Paulišić

Pula, rujan 2017.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani _____, kandidat za magistra poslovne ekonomije, smjera _____ovime izjavljujem da je ovaj diplomski rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom _____ _____ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. PROIZVODI I USLUGE S ASPEKTA OPERACIJSKOG MENADŽMENTA 3
2.1. PROIZVODI I USLUGE 8
2.1.1. PROIZVODI 12
2.1.2. USLUGE 21
3. PROCES RAZVOJA PROIZVODA I USLUGE 26
3.1. RAZVOJ PROIZVODA – TEORIJSKI ASPEKT 26
3.2. FAZE RAZVOJA NOVOG PROIZVODA 40
3.2.1. IDENTIFIKACIJA PRILIKA I ODABIR 40
3.2.2. GENERIRANJE IDEJA 43
3.2.3. KONCEPT/PROJEKT PROCJENE 49
3.2.4. RAZVOJ PROIZVODA *(engl. PRODUCT DEVELOPMENT)* 53
3.2.5. LANSIRANJE 58
3.3. SPECIFIČNOSTI RAZVOJA USLUGE 61
4. UPRAVLJANJE RAZVOJEM NOVOG PROIZVODA I USLUGE 63
5. RAZVOJ PROIZVODA I USLUGE NA ODABRANIM PRIMJERIMA 68
5.1. CASE STUDY: RAZVOJ PROIZVODA – OPG LICUL ROMEO 69
5.1.1. OPG LICUL ROMEO 69
5.1.2. PROIZVODI OPG LICUL ROMEO 71
5.1.3. RAZVOJ PROIZVODA OPG LICUL ROMEO 77
5.1.4. UPRAVLJANJE RAZVOJEM VINA OPG ROMEO LICUL 81
5.1.5. KRITIČKI OSVRT - USPJEH RAZVOJA VINA OPG LICUL ROMEO 82
5.2. CASE STUDY: RAZVOJ USLUGE - VALAMAR RIVIERA d.d. 84
5.2.1. VALAMAR RIVIERA d.d. 84
5.2.2. USLUGE VALAMAR RIVIERE d.d. 86
5.2.3. RAZVOJ USLUGE NA PRIMJERU VALAMAR GIRANDELLA RESORT 90
5.2.4. UPRAVLJANJE RAZVOJEM USLUGA VALAMAR GIRANDELLA RESORTA 99
5.2.5. KRITIČKI OSVRT - USPJEH RAZVOJA USLUGA VALAMAR GIRANDELLA RESORT 100
5.3. USPOREDBA RAZVOJA PROIZVODA I USLUGE NA ODABRANIM PRIMJERIMA 102
6. ZAKLJUČAK 105
LITERATURA 107

1. UVOD

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. Dakle, jasno je da poduzetnik koji nudi najbolju uslugu na tržištu i najbolji proizvod u odnosu na konkurenciju biti će uspješniji. Kupac je taj koji propituje, kupuje i ocjenjuje proizvod ili uslugu za koju će na kraju izdvojiti određeni iznos. Sama tema razvoj proizvoda odnosno usluge odabrana je iz razloga stalnih, zanimljivih promjena ponude i potražnje. Zanimljive su stalne promjene u ukusima potrošača te težnja za nečim višim, drugačijim. Isto tako odgovor samih poduzeća na potražnju jedan je od razloga odabira upravo ove teme za diplomski rad. Bitno je razvijati nove proizvode i ulagati u poboljšanje funkcionalnosti starih proizvoda kako bi bili zanimljivi samim potrošačima, odnosno krajnjim kupcima. Kako bi poduzeće ostalo fleksibilno na tržištu važno je pratiti potražnju za pojedinim proizvodima i uslugama te razvijati asortiman u skladu s navedenim. Dakle, sama važnost razvoja novog proizvoda ili pružanja nove usluge ogleda se u krajnjoj profitabilnosti poduzeća.

Cilj ovog rada jest prikazati teoretski dio razvoja proizvoda odnosno pružanja određen usluge, te isto interpretirati u praktičnim primjerima navedenim u radu, a to su OPG Licul Romeo i Valamar Riviera d.d.

U drugom poglavlju „Proizvodi i usluge s aspekta operacijskog menadžmenta“ opisuju se proizvodi i usluge, s aspekta većeg broja autora, te u nastavku se obrađuje distinkcija između navedenih.

Treće poglavlje „Proces razvoja proizvoda i usluge“ opisuje razvoj proizvoda s teorijskog aspekta te specifičnosti razvoja usluge, te su u trećem poglavlju obrađene faze razvoja novog proizvoda, odnosno nove usluge.

Četvrto poglavlje „Upravljanje razvojem novog proizvoda i usluge“ govori o tome na koji način najbolje i najefikasnije upravljati proizvodom kako bi zadovoljio želje i potrebe tržišta. Također u četvrtom su poglavlju navedene neke od situacija koje mogu

predstavljati potencijalnu smetnju pri razvoju novog proizvoda, odnosno pri pružanju nove usluge.

U petom poglavlju „Razvoj proizvoda i usluge na odabranim primjerima“ opisuju se dvije tvrtke, OPG Licul Romeo i Valamar Riviera d.d., te se prikazuje distinkcija između proizvoda OPG-a i usluga koje pruža Valamar Riviera d.d.

U diplomskom radu koristiti će se znanstvene metode studije slučaja, iako u pravom smislu riječi metoda nije znanstvena, označava prvu fazu u znanstvenoj metodi, gdje će se obrađivati dva navedena praktična primjera, OPG Licul Romeo i Valamar Riviera. Također korištena je znanstvena metoda analize putem koje su se analizirale faze razvoja proizvoda odnosno usluge. U radu se koristila i komparativna metoda što dokazuje komparaciju, odnosno usporedbu razvoja proizvoda u odnosu na razvoj usluge. Predmet istraživanja diplomskog rada jest prikazati podudaranja teorije i prakse razvoja novog proizvoda, odnosno pružanja nove, inovativne usluge, te putem praktičnih primjera navedeno i dokazati. Istraživanje koje se provodilo u radu sekundarne je prirode, odnosno istraživanje je teorijskog tipa te se nije provodilo na terenu. Uz navedene metode studije slučaja, komparacije i analize koristile su se i metode dokazivanja, deskripcije i kompilacije. Pomoću metode dokazivanja utvrđuje se točnost neke spoznaje, u ovom slučaju praktični dio rada opravdava teorijski aspekt razvoja proizvoda, odnosno usluge. Primjer korištenja metode deskripcije može se vidjeti u opisivanju proizvoda i usluga u radu.

2. PROIZVODI I USLUGE S ASPEKTA OPERACIJSKOG MENADŽMENTA

Operacijski menadžment se odnosi na upravljanje onim poslovnim aktivnostima koje rezultiraju proizvodima ili uslugama. Operacijski je menadžment potreban iz razloga jer modernizira pristup poboljšanju posla koji u žarište stavlja optimalizaciju poslovne, proizvodne i uslužne prakse eliminiranjem gubitaka i uključivanjem ljudskog čimbenika u procese transformacije. Drugi razlog iz kojeg je operacijski menadžment potreban jest taj što potiče konkurentsku sposobnost na globalnom tržištu na kojem nema opstanka bez najbolje kvalitete proizvoda ili usluge. Poslovna strategija se u svakom poslu temelji na identificiranju tržišnih potreba, određuje prirodu dobara ili usluga koje će se proizvoditi u okviru poslovnog plana. Operacijske strategije izvode se iz poslovne strategije. Bave se izborom procesa pomoću kojih se izrađuju proizvodi ili čini usluga, a istovremeno se brinu o infrastrukturi koja omogućava potrebnu logistiku oko izrade i prodaje proizvoda. Na njih treba gledati kao na mogućnost konkurentske prednosti, ne samo kao na oblik poboljšanja programa (kao što je to TQM). U današnjem konkurentskom tržištu nije dovoljno samo poboljšavati operacije, strategija s kojom se preživljava je ona s kojom se postaje i ostaje bolji od konkurenata.

Operacijski menadžment podrazumijeva transformaciju inputa u outpute.[1] Outputi su klasificirani u dvije grupe, a to su proizvodi i usluge. Dvije su osnovne razlike između proizvoda i usluga. Proizvod jest opipljiv, a usluga je neopipljiva. Proizvod se može fizički osjetiti, vidjeti i ukoliko je potrebno isprobati i testirati. S druge strane usluga ne može biti opipljiva te se nju ne može vidjeti. Druga razlika između proizvoda i usluge jest da proizvod može biti uskladišten dok usluga ne može. Proizvod se može staviti na zalihu te se koristiti za uporabu onda kada tržište to zahtjeva, odnosno kada potražnja raste, dok s druge strane to nije osobina usluge. Navedene razlike daju nam naslutiti kako se sam proces proizvodnje proizvoda, odnosno pružanja usluge međusobno razlikuje. Aktivnosti koje uključuju transport, komunalne usluge, smještaj, zabavu, zdravstvenu njega, legalne usluge, edukacije, komunikacije, veleprodaju i maloprodaju, bankarske i financijske usluge, javnu administraciju, osiguranje,

[1] Barković D., UVOD U OPERACIJSKI MENADŽMENT, II.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, OSIJEK, 2011. str. 3.

nekretnine i ostalo spadaju u usluge. Dok u proizvode spadaju roba i trgovinski proizvodi.

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. U nastavku su prikazane temeljne razlike između proizvoda i usluga.

Tablica 1: Razlike između proizvoda i usluga

Proizvod	***Usluga***
• 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
• Defekti na proizvodu mogu biti popravljeni	• Defekti 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[2]

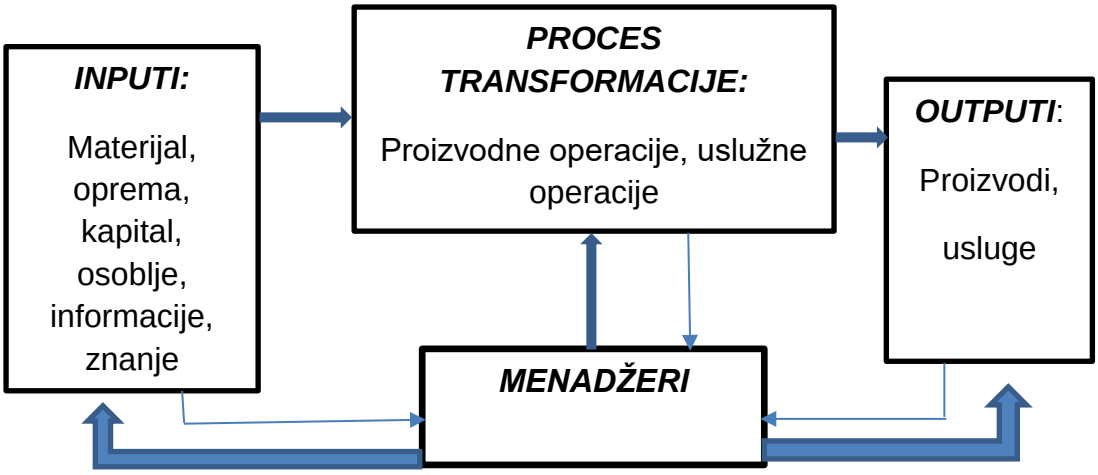
Izvor: Izrada autora prema Samson D., Singh P.J. (2008.), *OPERATIONS MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH,* str.16.

[2] Samson D., Singh P.J.: OPERATIONS MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, Cambridge University Press, MELBOURNE, 2008., str. 16.

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.[3] 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. [4]

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. [5]

Slika 1: Prikaz procesa 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

[3] Samson D., Singh P.J.: OPERATIONS MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, Cambridge University Press, MELBOURNE, 2008., str. 15.
[4] Prester J.: OPERACIJSKI MENADŽMENT, Skripta iz operacijskog menadžmenta, 2012., str. 51.- 53.
[5] Barković D., UVOD U OPERACIJSKI MENADŽMENT, II.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, OSIJEK, 2011. str. 16.

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.

Operacijski menadžeri su neophodni i zaista ključni resursi u svim organizacijama, bilo u rudarskim operacijama, poljoprivredi, proizvodnji, stvaranju okoliša, usluga ili vlade. Gotovo sve što kupujemo i konzumiramo, uključujući sve proizvode ili usluge, napravljeno je pod nadzorom operatera.[6] Operacijska strategija se definira kao vizija operacijske funkcije kojom se određuje opći pravac odlučivanja. Ta vizija mora biti povezana sa strategijom poslovanja.

Menadžer proizvoda u poduzeću ima ulogu da:[7]

- prikuplja informacije sa tržišta,
- obrađuje ih,
- prezentira zaključke vezane za definiranje proizvoda na postojećoj i novoj opremi.

Menadžer proizvoda priprema zaključke vezane za definiranje proizvoda na postojećoj i novoj opremi. Također priprema pisane materijale za kupce poput uputstava i slično, te je zadužen za prezentaciju proizvoda kupcima. Menadžer proizvoda podnosi izvještaje izvršnom direktoru poduzeća, pomoćniku generalnog direktora za razvoj, direktoru prodaje, direktoru za razvoj novih programa, kao i direktoru proizvodnje. Direktor prodaje i komercijalist koji je zadužen za prodaju podnosi izvještaje menadžeru proizvoda.

Menadžer proizvoda također član je tima za marketing za svako pojedino tržište na kojem se novi proizvod plasira i prodaje, član je tima za strateški razvoj novih programa poduzeća, kao i tima za taktičko unaprjeđenje proizvoda. Također ovlašten je za sve aktivnosti koje definiraju proizvod koji tržište traži.

[6] Samson D., Singh P.J.: OPERATIONS MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, Cambridge University Press, MELBOURNE, 2008., str. 3.
[7] Samson D., Singh P.J.: OPERATIONS MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, Cambridge University Press, MELBOURNE, 2008., str. 4.-5.

Glavne zadaće menadžera proizvoda između ostalog jesu:[8]

- osiguravanje informacija s pojedinih tržišta na koja se planira plasirati proizvod od kojeg se očekuje dobit,
- utvrđuje potražnju na tim tržištima,
- predlaže programe za nove proizvode na postojećoj opremi,
- predlaže ideje za daljnji razvoj novih programa.

Menadžer proizvoda mora sudjelovati u izradi projekta za nove proizvode i proizvodne programe. Zajedno s timom iz proizvodnje sudjeluje u rješavanju problema koji se mogu javiti u proizvodnji proizvoda, sudjeluje u izradi tehničke dokumentacije svih proizvoda koje određeno poduzeće proizvodi, realizira nove programe sa timom. Sudjeluje u prodaji poduzeća kao stručni savjetnik, te mu je zadatak obuka stručnjaka te kvalitetno i efikasno obavljanje posla, utječe i potiče na timski rad. Zadužen je također za praćenje raznih trendova koje mogu utjecati na novi proizvod, to uključuje praćenje stručne literature, časopisa, posjet izložbama i sajmovima gdje se mogu pronaći informacije koje mogu utjecati na proizvod. Manageri su ključni element svakoga proizvodnog sustava čiji je osnovni zadatak upravljanje svim njegovim komponentama kao i koordinacija s ostalim funkcijama poduzeća. Odluke koje donose pokrivaju širok spektar aktivnosti i vrlo su složene. Moraju pribaviti inpute, kontrolirati proces transformacije i osigurati da outputi budu na raspolaganju u pravo vrijeme i na pravome mjestu kako bi zadovoljili potražnju.[9]

Također, pored navedenog važne zadaće menadžera proizvoda jesu:[10]

- planiranje i kontroliranje te provođenje aktivnosti upravljanja proizvodom u poduzeću,
- usmjeravanje svih sektora poduzeća da brinu o kupcima i proizvodima/uslugama tvrtke kako bi kupci bili zadovoljni, a prodaja proizvoda odnosno usluga veća.

[8] Samson D., Singh P.J.: OPERATIONS MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, Cambridge University Press, MELBOURNE, 2008., str. 5.
[9] Barković D., UVOD U OPERACIJSKI MENADŽMENT, II.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, OSIJEK, 2011. str. 18.
[10] Lehmann D.R., Winer R.S.: PRODUCT MANAGEMENT, Mc Graw Hill, SINGAPORE, 2005., str. 1-3.

Funkcija menadžera proizvoda ne može se poistovjetiti s funkcijama ostalih kadrova unutar marketinškog sektora. Primjerice, voditelji marketinga brinu o dugoročnim planovima i rezultatima asortimana tvrtke, dok se menadžeri proizvoda bave samo jednim određenim proizvodom ili uskom linijom proizvoda. Također se razlikuju u odlukama koje donose, voditelji marketinga donose strateške odluke kao što je odluka o uvođenju proizvoda i nastavljanju ili prekidanju proizvodnje. Menadžer proizvoda također sudjeluju u kreiranju strateških ciljeva, no njihove glavne odluke vezane su za taktičku razinu menadžmenta i vezane su za definiranje marketinškog miksa proizvoda i različite kratkoročne odluke. [11]

Aktivnosti menadžera proizvoda mijenjaju se ovisno o organizacijskom fokusu, organizacijskoj strukturi te strukturi marketinškog sektora. [12] Operacijski manager treba znati potražnju za proizvodom. Inpute za predviđenu potražnju obično nabavlja marketinški odjel. Ta potražnja je potrebna za dugoročno razdoblje, posebno kada se planira novi proizvod ali i za kraće razdoblje kako bi se pokazalo da je proizvod potreban i neposredno. Jedno od najvažnijih suočavanja marketinga i operacijskoga managementa se događa za vrijeme razvoja novoga proizvoda. U toj fazi operacijski management je odgovoran za tehnološku podlogu i prognozu, dok je marketing zadužen za marketinšku potporu i prognozu. [13]

Dakle, uloga menadžera proizvoda od presudne je važnosti za uspjeh tvrtke koja pruža tržištu novi proizvod, odnosno uslugu. Važno je uskladiti aktivnosti koje će dalje utjecati na razvoj i opstanak novog proizvoda. Bitno je aludirati na adekvatan proces transformacije prilikom proizvodnje određenog novog proizvoda ili pružanja nove usluge kako bi sam rezultat, krajnji fizički proizvod ili neopipljiva usluga bili uspješno lansirani na tržište i zadovoljili želje i potrebe potencijalnih potrošača.

2.1. PROIZVODI I USLUGE

Svaki proizvod ili usluga, svejedno, moraju biti upotrebljivi njihovim potrošačima, odnosno korisnicima. To ne znači ništa drugo nego da svaki proizvod mora “pronaći”

[11] Lehmann, D.R., Winer, R.S.: PRODUCT MANAGEMENT, Mc Graw Hill, SINGAPORE, 2005., str. 1-3.
[12] Lehmann, D.R., Winer, R.S.: PRODUCT MANAGEMENT, Mc Graw Hill, SINGAPORE, 2005., str. 4.
[13] Barković D., UVOD U OPERACIJSKI MENADŽMENT, II.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, OSIJEK, 2011. str. 34.

potrošača koji će ga kupiti, a potom ga na bilo koji način upotrijebiti za zadovoljavanje njegovih individualnih potreba, kao što to istovremeno znači da se i svaka usluga ne koristi na jednak način. Svaki potrošač, koji kupuje proizvode ili koristi usluge, najviše zato što ih smatra najboljim od onih koje se nude na tržištu, je sudac koji na tržištu, propituje i završno ocjenjuje koji će proizvod ili uslugu kupiti i na kraju i potrošiti, odnosno koristiti. To znači da će poduzetnik koji nudi najbolji proizvod ili najbolju uslugu uspjeti, naravno u odnosu na konkurenciju koja na tržištu postoji, osvojiti tržište, bez obzira o kojoj se njegovoj veličini radi. To istovremeno govori da proizvod, pa time i usluga, moraju biti kvalitetni, cjenovno dobro određeni, potrošaču/korisniku pristupačni i dobro, u pravom smislu te riječi, poznati.

Svi proizvodi i usluge mogu se promatrati sa tri aspekta: [14]

1) Koncept koji artikulira prirodu, uporabnu vrijednost usluge ili proizvoda. Razvijanje koncepta ključna je faza u oblikovanju usluga i proizvoda jer kupci kupuju na temelju vidljivih fizičkih komponenti. Oni zapravo kupuju određeni koncept. Pacijenti koji konzumiraju novi lijek ne brinu o sastojcima i načinu na koji su napravljeni, zabrinuti za prednosti koje će pružiti. Zato dizajneri često govore o "novom konceptu".

2) Paket komponenti usluga i proizvoda koji pružaju one prednosti definirane u konceptu. Usluga ili proizvod nije jedan homogeni entitet. To je paket elemenata. Kupnja automobila uključuje i samo vozilo s pripadajućim uslugama kao što su jamstva, usluge nakon prodaje i sl. Neki dijelovi paketa su temeljni za postizanje koncepta i ne mogu se ukloniti bez uništavanja prirode usluge ili proizvoda.

3) Proces definira način na koji će komponente i proizvodi biti kreirani i isporučeni. Za automobil, mora se projektirati i izgraditi montažna crta koja će sastaviti različite dijelove. U restoranu se trebaju osmisliti postupci kupnje hrane, pripreme i kuhanja, kao i način na koji se korisnici premještaju od recepcije do stola i načina na koji se obavlja servisna usluga.

[14] Slack N., Jones-Brandon A., Johnston R. : OPERATIONS MANAGEMENT, Seventh Edition, PEARSON, EDINBURGH, 2013., str. 130.

Shvaćanje termina novi proizvodi različiti su od čovjeka do čovjeka. Postoje više vrsta novih proizvoda te su opisani u nastavku:[15]

1) ***Novi proizvodi za svijet ili stvarno novi proizvodi*** – pod ovim proizvodima podrazumijevamo izume, odnosno nove proizvode koji stvaraju novo tržište.
2) ***Novi proizvodi za tvrtku ili nova proizvodna linija*** – ovdje spadaju proizvodi koji su poznati „svijetu“, ali su novi u asortimanu tvrtke, odnosno novi za tvrtku.
3) ***Dodaci postojećoj liniji proizvoda*** – ovdje spadaju proizvodi koje tvrtka nudi uz postojeće kako bi upotpunila svoj asortiman na tržištu.
4) ***Poboljšanja i izmjene postojećih proizvoda*** – ovdje spadaju proizvodi kojima tvrtka raspolaže, ali su modernizirani, odnosno izrađeni u boljoj verziji.
5) ***Repozicioniranje*** – ovdje spadaju proizvodi koji su preusmjereni za novu uporabu ili primjenu.
6) ***Smanjenje troškova*** – novi proizvodi koji su zamijenili postojeću liniju proizvoda, pružajući korisnicima slične performanse, ali po nižoj cijeni. Ovdje spada oko 11% novih proizvoda.

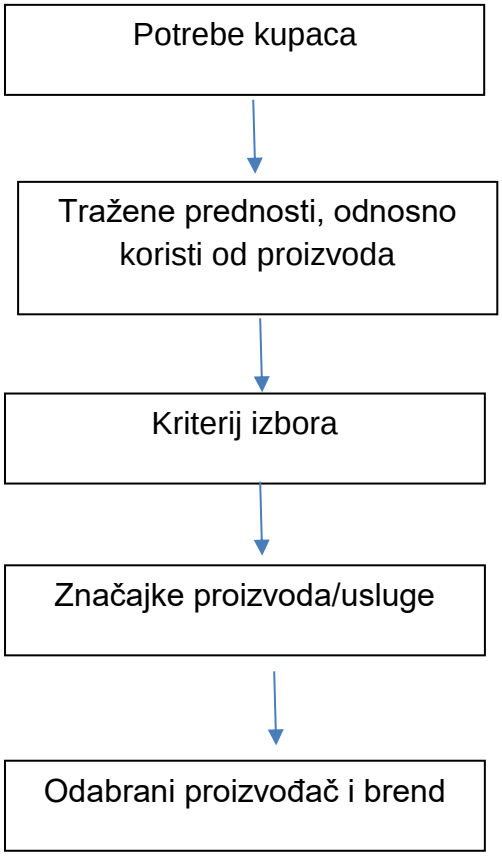
Sve navedene kategorije smatraju se novim proizvodima, ali se jasno vidi da su rizici i neizvjesnost koji ih prate različiti, te da se svakom kategorijom mora upravljati drugačije. Općenito, ako je radi o novom proizvodu za svijet jasno je da je ovdje rizik za tvrtku koja proizvodi proizvod veliki, te su usko povezani troškovi razvoja i lansiranja proizvoda na potencijalno tržište. Svaka od navedenih kategorija sadrži određeni postotak rizika s kojima se tvrtke susreću, te moraju biti spremne na njegovo preuzimanje.[16] Novi proizvodi uključuju najviše troškove i rizik, pa je aktivnost većine tvrtki usmjerena na poboljšanje postojećih proizvoda. 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.

Kako bi se zadovoljile želje i potrebe kupaca razvoju proizvoda/usluge treba pristupati sa aspekta onih kojima su proizvod, odnosno usluga namijenjeni. Samo 10% svih novih proizvoda čini zaista inovacijski ili potpuno novi proizvod. Takvi proizvodi uključuju najviše troškove i rizik, pa je aktivnost većine tvrtki usmjerena na poboljšanje

[15] Crawford M., Benedetto Di A.: NEW PRODUCTS MANAGEMENT,McGraw-Hill Irwin, 10.izdanje, NEW YORK, 2011., str. 14.
[16] Crawford M., Benedetto Di A.: NEW PRODUCTS MANAGEMENT,McGraw-Hill Irwin, 9.izdanje, NEW YORK, 2008.,str. 14.

postojećih proizvoda.[17] Kupci diktiraju ponudu poduzeća, te je prema njima usmjerena sva pažnja u smislu zadovoljenja njihovih želja i potreba. Slika u nastavku nam prikazuje put od same ideje za kupnju nekog proizvoda od strane potrošača kako bi zadovoljio svoju potrebu do odabira željenog proizvoda ili usluge.

Slika 2: Kupci kupuju „korist“, a ne proizvod



Izvor: Mullins W.J., Walker C.O., Boyd W.H. (2008.), *MARKETING MANAGEMENT*, A strategic decision-making approach, str. 11.

Kupci su ti koji kupuju proizvod kako bi dobili očekivanu korist od njega. Menadžer mora biti spreman na različite želje koje su različite ovisno od osobe do osobe. Različiti kupci imaju različite prioritete, te imaju drukčiji pogled prema kupnji određenog proizvoda. Prilikom kupnje proizvoda različiti su i kriteriji koje se također treba uzeti u

[17] Dobre R., INOVACIJE I TEHNOLOŠKE STRATEGIJE, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, ŠIBENIK, 2004., str 22.

obzir. Dakle, ovisno o profilu kupca, kupac bira proizvod koji mu najviše odgovara, odnosno od kojeg očekuje da će dobiti željenu korist.

2.1.1. PROIZVODI

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.

Definicija proizvoda obuhvaća skup fizičkih, uslužnih i simboličkih obilježja od kojih se očekuje da kupcu pruže zadovoljstvo, odnosno uporabnu vrijednost.

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. [18]

Pod proizvodom se podrazumijeva sve ono što je ponuđeno na tržištu s ciljem da se zadovolje potrebe ili želje potrošača u procesu razmjene. Proizvodi imaju materijalni karakter, dok ga usluge nemaju. [19]

Proizvod, a jednako tako i usluga, nesumnjivo moraju imati upotrebnu vrijednost jer u protivnom njihova proizvodnja nema nikakvog ekonomskog smisla.[20]

Proizvodom smatramo konačni rezultat proizvodne djelatnosti koji, za razliku od usluge, postoji i nakon što je završen proces njegove proizvodnje, te svojim predmetnim oblikom i svojstvima zadovoljava određenu potrebu.[21]

[18] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: OSNOVE MARKETINGA, Pearson, Prentice Hall, LONDON, 2006. str. 540
[19] Kotler P., Keller K.L.: MARKETING MANAGEMENT, 12.izdanje, Northwestern University, CHICAGO, 2006., str. 130.
[20] Grbac B., Meler M.: REALIZACIJA POSLOVNE IDEJE – OD IDEJE DO PROIZVODA/USLUGE, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, ZAGREB, 2007., str. 68.
[21] Previšić J., Ozretić Došen Đ., OSNOVE MARKETINGA, Adverta, ZAGREB, 2007., str.29.-50.

Postoje dva kriterija za klasifikaciju proizvoda. Prema vrsti potrošača koji koriste proizvod jesu trajnost i opipljivost proizvoda. Prema kriteriju trajnosti i opipljivosti proizvodi se dijele na potrošna i trajna dobra. U potrošna dobra ubrajaju se proizvodi koji se troše jednokratno ili tijekom nekoliko uporaba kao na primjer čokolada, voćni sok, sredstvo za čišćenje sanitarija i slično. Neovisno o vrsti proizvoda vrijedi nekoliko općih odrednica za osmišljavanje i provedbu aktivnosti: dostupnost proizvoda za potrošača i lokacija na kojoj se proizvod prodaje iznimno su važni zbog činjenice da se proizvodi konzumiraju u kratkom roku pa postoji česta potreba za njihovom kupnjom. Potrebna su znatna i kontinuirana ulaganja u promotivne aktivnosti posebice u oglašavanje u koje treba izazvati interes potrošača za proizvod, odnosno u kasnim fazama životnog ciklusa proizvoda poticati lojalnost potrošača.

Trajna dobra čine proizvodi koji se koriste tijekom dužeg vremenskog razdoblja, a ako se koriste u skladu sa uvjetima njihove uporabe, traju godinama. To su na primjer kućanski aparati poput televizora, perilice, namještaj, prijevozna sredstva i slično.

Pri upravljanju proizvodima iz ove skupine stručnjaci trebaju posebice usredotočiti na tržišna obilježja kao što su usluga potrošaču i jamstvo. Osobnu prodaju trebaju promatrati, organizirati i provoditi istodobno kao oblik promotivne aktivnosti i kanala prodaje/distribucije.

Proizvodi krajnje potrošnje kupuju se za osobnu potrošnju (pojedinca, više ili svih članova kućanstva), a ovisno o kupovnim navikama potrošača dijele se u četiri potkategorije a to su:

- obični proizvodi,
- posebni proizvodi,
- specijalni proizvodi,
- ne traženi proizvodi.

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: [22]

- razinu kvalitete,
- obilježja proizvoda i usluge,
- stil,
- ime marke,
- i 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. [23]

Upravljanje proizvodom kao nužan dio proizvodnje može se provoditi kao djelatnost upravljanja u primarnoj, sekundarnoj ili tercijarnoj proizvodnji gdje je cijenjen kao kolektivni izraz koji se koristi za opisivanje širokog zbroj različitih aktivnosti koje se provode u interesu isporuke određenog proizvoda na namjeravanom tržištu. Upravljati se proizvodom mora kako bi tvrtka osigurala dugoročni opstanak poslovanja i konkurentsku prednost.

Zadaci koji su uključeni u ovu temu trebali bi obuhvatiti planiranje proizvoda i stavljanje u promet proizvoda u svim fazama životnog ciklusa. Iz praktične perspektive, upravljanje proizvodom može sadržavati dvije stručne discipline, a to su planiranje proizvoda i marketing proizvoda, iako neke tvrtke često ih doživljavaju kao jednu disciplinu - upravljanje proizvodima. Općenito, organizacije ovise o sposobnostima tima koji upravljaju proizvodima:

[22] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: OSNOVE MARKETINGA, MATE, ZAGREB, 2007., str. 538. – 539.
[23] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: OSNOVE MARKETINGA, MATE, ZAGREB, 2007., str. 539.

1) Tim mora obavljati poslove koji su usredotočeni na zahtjeve kupaca, te tu koriste pet glavnih područja upravljanja proizvodom, i to: ljudi, proizvod, proces, postrojenja i program, s ciljevima balansiranja raspona potreba. Potrebe mogu uključivati smanjenje troškova i maksimiziranje kvalitete.

2) Maksimalno iskorištavanje proizvoda uz održavanje ravnoteže između zaliha i inventara, a uz istovremeno zadovoljenje potreba tržišta, odnosno potrošača. [24]

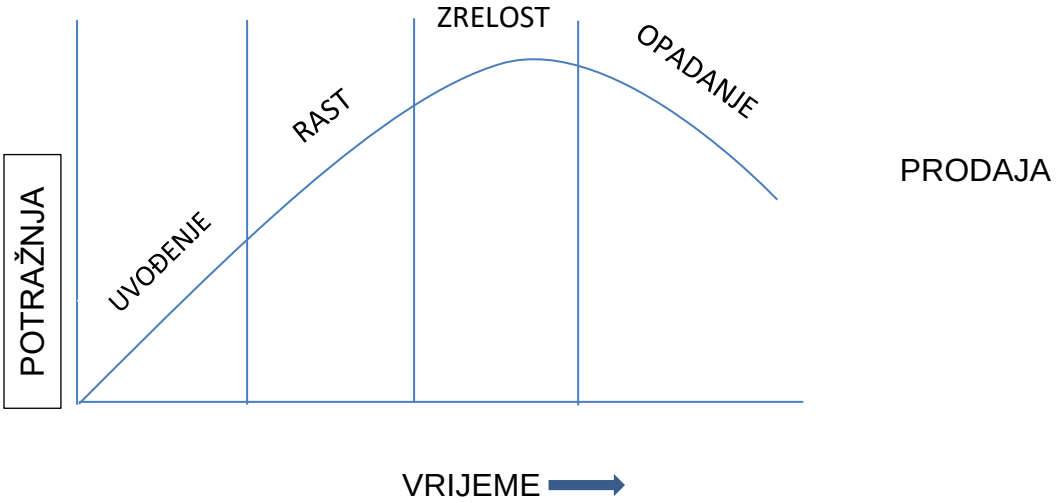
Kako većina poduzeća ima splet proizvoda koje sadrži više proizvoda, sudbina tvrtke je rijetko vezana za jedan proizvod. Struktura životnog vijeka postaje složena kada su različiti proizvodi iz spleta u različitim stadijima životnog vijeka. Dok je jedan proizvod u fazi pada, drugi su u fazi uvođenja ili rasta. Poduzeća se suočavaju sa dvostrukim problemom produžavanja života postojećih proizvoda i uvođenja novih proizvoda da bi ostvarila prodajne ciljeve organizacije. Proizvodi su rođeni. Oni žive i umiru, te ovise o promjenama u društvu. Životni ciklus nekog proizvoda ovisi o samom proizvodu. Na primjer koncert majice imaju životni ciklus od nekoliko dana, sezonski modeli imaju životni ciklus od nekoliko mjeseci. Video igre imaju životni ciklus od par godina i npr. Boeing ima životni ciklus od par desetljeća. Bez obzira na duljinu ciklusa zadatak operacijskog menadžera je da dizajnira sustav koji pomaže uvesti nove proizvode uspješno na tržište.

Menadžeri moraju biti spremni na poduzimanje različitih operacija vezanih za razvoj novih proizvoda, te također moraju biti spremni da razviju strategiju za nove, ali isto tako i za postojeće proizvode. Važno je periodično ispitivati proizvode jer se može strategija promijeniti ovisno o fazi životnog ciklusa u kojem se proizvod nalazi. Uspješne strategije za proizvode obuhvaćaju određivanje najbolje strategije za svaki pojedinačni proizvod ovisno o fazi životnog ciklusa u kojoj se on nalazi. Trgovačko društvo, dakle, identificira proizvode ili skupine proizvoda i njihov položaj u životnom ciklusu. [25]

Slika nam prikazuje životni ciklus proizvoda prema opisanom u prethodnom odjeljku:

[24] Burtonshaw-Gunn A. S.: Foreword by Malik Salameh: ESSENTIAL TOOLS FOR OPERATIONS MANAGEMENT; Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants, WILEY, EDINBURGH, 2010., str: 51.-57.
[25] Haizer J., Render B., Munson C.: OPERATIONS MANAGEMENT, Sustainability and Supply Chain Management, 12.izdanje, PEARSON, Washington State University, WASHINGTON, 2013., str.164.

Slika 3: Životni ciklus proizvoda



Izvor: Stevenson W.J., (2014.) *OPERATIONS MANAGEMENT*, str. 149.

Životni ciklus proizvoda *(engl. Product Life Cycle)* je koncept uveden '50-ih. Služi kako bi prikazao proces starenja proizvoda. [26]

Životni ciklus proizvoda se može upotrijebiti za analizu izvjesne 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.

Ideja novog proizvoda realizira se na tržištu dinamikom koja ovisi o prilagođenosti aktivnosti upravljanja proizvodom u konkretnoj fazi životnog ciklusa.

Ovisno o kvaliteti novih proizvoda tvrtke njezini će profit rasti, odnosno važno je da su karakteristike novog proizvoda kvalitetnije od konkurencije, odnosno postojećih proizvoda na tržištu. Proizvod mora biti jednostavan za korištenje, jednostavniji od proizvoda konkurencije. To će također utjecati na rast prodaje istog.

[26] Pilar M.: ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA; DEFINICIJA, FAZE I STRATEGIJE, Menadžment i liderstvo, BEOGRAD, 2016., preuzeto sa: http://mariopilar.com/zivotni-ciklus-proizvoda/ [08.05.2017.]

Važno je da potrošač može lako provjeriti i uvidjeti karakteristike proizvoda kojeg kupuje, tu djeluje tvrtka koja proizvodi novi proizvod te mora pomoći potencijalnom kupcu pri spoznaji karakteristika koje novi proizvod razlikuje od proizvoda konkurenata. Poduzeće ne može živjeti samo od novih proizvoda, jer troškovi razvoja mogu biti na početku preveliki za određeno tržište. Poduzeće ne može živjeti samo ni od postojećih proizvoda, jer su nezadrživi procesi tehnološkog zastarijevanja i zasićenja tržišta.

Kada se proizvod ili usluga uvedu na tržište, mogu se tretirati kao predmet znatiželje. Mnogi potencijalni kupci mogu sumnjati da se sve greške nisu riješile i da bi cijena mogla pasti nakon uvodnog razdoblja. Važno je imati razumnu prognozu početne potražnje tako da postoji odgovarajuća ponuda proizvoda ili odgovarajuća usluga. Tijekom vremena, poboljšanja u dizajnu i povećana potražnja daju veću pouzdanost i manje troškove. U fazi rasta važno je dobiti točne projekcije stope rasta potražnje i koliko će to trajati, a zatim osigurati povećanje kapaciteta koja se podudara s rastućom potražnjom.

U sljedećoj fazi proizvod ili usluga dospijevaju, a potražnja se isključuje. Potrebne su promjene u dizajnu. Općenito, troškovi su niski i produktivnost je visoka. Nove upotrebe proizvoda ili usluga mogu produžiti život i povećati veličinu tržišta. U fazi opadanja mora se donijeti odluka o tome da li prekinuti proizvod ili uslugu i zamijeniti ga novima ili napustiti tržište ili pokušati pronaći nove koristi ili nove korisnike za postojeći proizvod ili uslugu. Prednosti zadržavanja postojećih proizvoda ili usluga mogu biti ogromne. Isti radnici mogu proizvoditi proizvod ili pružati uslugu koristeći istu opremu, isti lanac opskrbe i možda iste distribucijske kanale. Slijedom toga, troškovi su vrlo niski, a dodatne potrebe za resursima i potrebe za izobrazbom su niske.[27]

Slijedom toga, u nastavku su opisane faze u životnom ciklusu proizvoda.[28]

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

[27] Stevenson W.J.; OPERATIONS MANAGEMENT, 12. izdanje, McGrawHill, NEW YORK, 2014., str. 149.-150.
[28] Kotler P.: UPRAVLJANJE MARKETINGOM, Mate d.d., ZAGREB, 2001., str. 346. – 348.

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.

2) ***Faza rasta*** – druga je faza u životnom ciklusu proizvoda. 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) ***Faza zrelosti*** – 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.

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.

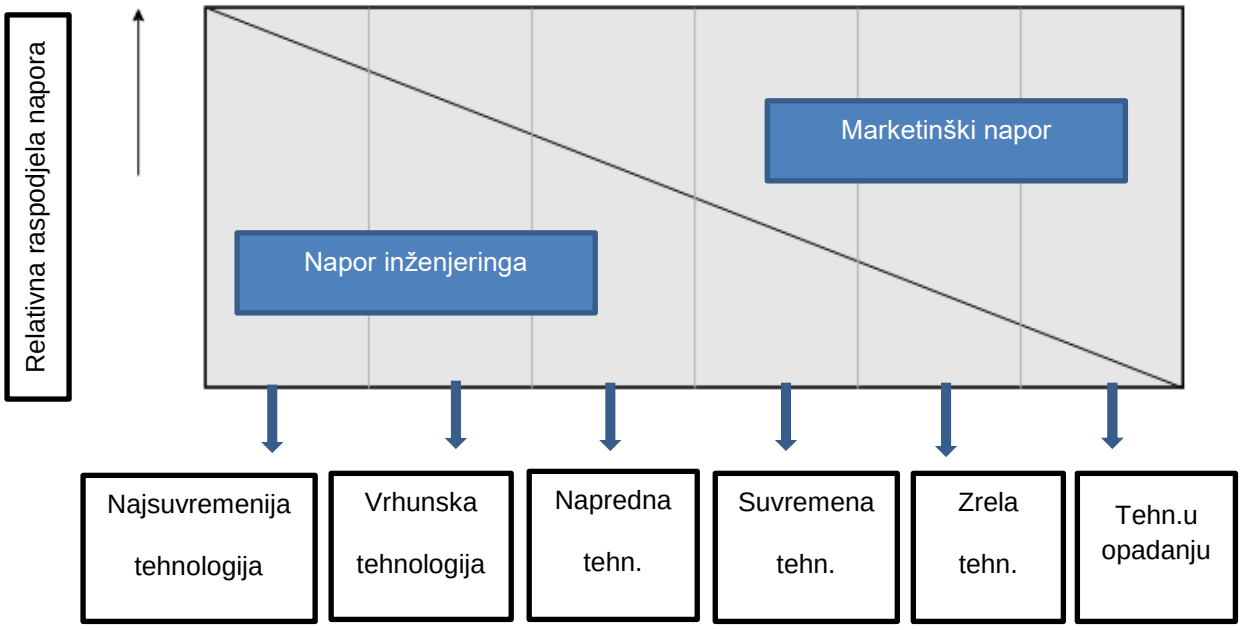
Proizvodi, tržište i konkurencija se s vremenom mijenjaju. Ukoliko tvrtka želi opstati na tržištu uvijek mora biti u koraku s konkurencijom i njezinim proizvodima. Mora konstantno ulagati u modernizaciju svojih procesa te u tehnologiju. Također tvrtka mora razvijati svoje postojeće proizvode te se mora prilagođavati uvjetima na tržištu proizvodeći ono što potencijalni kupci potražuju ukoliko želi dugoročno opstati na tržištu. Uz proizvod se mogu ponuditi razna obilježja. Osnovni model, onaj bez ikakvih dodataka, je polazišna točka. Tvrtka može stvoriti više obilježja dodavanjem modela više razine. Obilježja proizvoda jesu konkurentsko sredstvo za diferenciranje proizvoda neke tvrtke od konkurentskih proizvoda. Biti prvi proizvođač koji predstavlja potrebno ili cijenjeno novo obilježje jedan je od najučinkovitijih načina konkuriranja. Još jedan način dodavanja vrijednosti klijentu je putem izraženog stila i dizajna proizvoda. Neke tvrtke uživaju ugled zahvaljujući vrsnom stilu i dizajnu proizvoda. Mnoge su spojile stil i dizajn sa svojom korporacijskom kulturom. Znaju da je dizajn jedno od najmoćnijih konkurentnih oružja u arsenalu tvrtke. Dizajn je širi pojam od stila. Stil opisuje samo vanjski izgled proizvoda. Senzacionalan stil možda privlači pozornost i estetski ugodno izgleda oku, no ne čini sam proizvod nužno učinkovitijim. [29]

Odnos marketinga i inženjeringa prikazan je u životnom ciklusu proizvoda, te on ujednačava trud obje discipline od samog početka razvoja odnosno uvođenja proizvoda do faze zrelosti i eventualnog pada. Iako sljedeći model prikazuje jedinstvenu razdvojenost između marketinga i inženjeringa, ipak je moguće vidjeti

[29] Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G. OSNOVE MARKETINGA, MATE, ZAGREB, 2007., str. 546.-547.

poneko preklapanje i dupliciranje ovisno o proizvodu, radne filozofije tvrtke i pojedinaca koji su uključeni u sam proces razvoja proizvoda. [30]

Slika 4: Tehnološki životni ciklus



Izvor: Izrada autora prema: Burtonshaw-Gunn A. S., (2010.): *ESSENTIAL TOOLS FOR OPERATIONS MANAGEMENT*, str. 56.

Slika 4. nam prikazuje da je napor inženjeringa najveći kod istraživanja, odnosno traženja najsuvremenije tehnologije pomoću koje će se proizvesti budući potencijalni proizvod ili uslugu. A najmanji napor inženjeringa, odnosno najveći marketinški napor jest kod tehnologije u opadanju. Na temelju slike u nastavku su detaljnije opisane podjele navedenih tehnologija koje uključuju marketinški napor i napor inženjeringa.

1) ***Najsuvremenija tehnologija***: uključuje tehnologiju proizvoda koji se prodaje bez posebne namjene, nema ciljano tržište te se većinom prodaje na tržištima tehnologije.
2) ***Vrhunska tehnologija*****:** uključuje zadovoljenje širih potreba tržišta, prodaje na temelju tehnoloških prednosti/koristi.

[30] Burtonshaw-Gunn A. S.: Foreword by Malik Salameh: ESSENTIAL TOOLS FOR OPERATIONS MANAGEMENT; Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants, WILEY, EDINBURGH, 2010., str: 56.

3) ***Napredna tehnologija*****:** u ovoj je fazi proizvodni koncept usvojen, te se prodaje na temelju koristi odnosno prednosti.
4) ***Suvremena tehnologija*****:** niski troškovi proizvoda, visoka kvaliteta proizvoda. Prodaja na temelju prednosti na segmentiranom tržištu.
5) ***Zrela tehnologija*****:** smanjena diferencijacija proizvoda.
6) ***Tehnologija u opadanju*****:** cjenovno natjecanje, premještanje nove tehnologije.[31]

2.1.2. USLUGE

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. [32]

Usluga je aktivnost, odnosno skup koraka koji uključuje tretman kupca, pružanja određene koristi, te je također i sam kupac uključen u proces te obavlja određenu ulogu u procesu usluživanja. [33]

Usluge su "proizvodi" koji ne predstavljaju materijalna dobra. S njima se stvara korist za kupca koju on ne može uskladištiti (spremiti na bilo koji način). Usluge se moraju potrošiti u trenutku njihove "proizvodnje".

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. 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).

[31] Burtonshaw-Gunn A. S.: Foreword by Malik Salameh: ESSENTIAL TOOLS FOR OPERATIONS MANAGEMENT;Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants, WILEY, EDINBURGH, 2010., str: 57.-58.
[32] Vučemilović V., Blažević Z.: MARKETING USLUGA, Autorizirana predavanja s primjerima iz prakse, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, VIROVITICA, 2016., str.6
[33] Johnston R., Clark G., Shulver M.: SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT, Improving Service Delivery, 4.izdanje, PEARSON, EDINBURGH, 2012., str.17.

Značaj usluga sve je veći te usluge dominiraju sve više u različitim gospodarskim granama svijeta. Usluga je postala neophodno sredstvo borbe na tržištu. Zbog toga se razvila potreba istraživanja poslovanja industrije usluga. 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.

Usluga je aktivnost ili niz aktivnosti, u većoj ili manjoj mjeri neopipljive prirode, što se obično ali ne i nužno odvija u interakciji korisnika s osobom koja pruža uslugu i/ili s fizičkim resursima odnosno sustavima onog tko pruža uslugu, a koje se pruža kao rješenje problema korisnika.

Operacijski menadžment u uslugama je termin koji se koristi za pokrivanje aktivnosti, odluka i odgovornosti rukovoditelja operacija u uslužnim organizacijama. Ti menadžeri često se nazivaju upravitelji operacija, ali koriste se mnogi drugi naslovi, kao što su menadžerski partneri u konzultantskim tvrtkama, voditelji skrbi u bolnicama, ravnatelji u školama, menadžeri flote u prijevoznim tvrtkama, voditelji pozivnih centara, menadžeri službe za korisnike, menadžeri restorana i slično.[34]

Jedna od definicija usluga obuhvaća pritužbe ili brigu o kupcima, za neke je ekvivalent logističke funkcije, a za neke pojam usluge se odnosi na unutarnje usluge kao što su pružanje računovodstvenih usluga unutar tvrtke i slično.

Ponuda tvrtke na tržištu uvijek uključuje i neku od usluga. Dio koji obuhvaća uslugu može predstavljati manji ili veći dio ukupne ponude. Razlikuje se pet kategorija ponude: [35]

1) Potpuno opipljivo dobro - ponuda se prvenstveno sastoji od opipljivog proizvoda kao što je sapun, pasta za zube ili sol. Usluge ne prate ove proizvode.

[34] Johnstone R., Clark G.: SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT, Improving Service Delivery, PEARSON, EDINBURGH, 2005., str. 4.-5.
[35] Kotler,P.:UPRAVLJANJE MARKETINGOM, MATE d.o.o., ZAGREB, 1997., str.460.

2) Opipljivo dobro s pratećim uslugama - ponuda se sastoji od opipljivog proizvoda koji prate jedna ili više usluga što imaju svrhu unapređenja njegove kupovne privlačnosti.
3) Hibridno dobro - ponuda se sastoji od jednakih dijelova proizvoda i usluga.
4) Većinska usluga s pratećim manjinskim dijelom proizvoda i usluga - ponuda se sastoji od glavne usluge zajedno s dodatnim uslugama i/ili podupirućim proizvodima.
5) Potpuna usluga - ponuda se sastoji prvenstveno od usluge.

Kao posljedica ovog promjenjivog miksa proizvoda i usluge, teško je generalizirati o uslugama osim ako se ne naglase još neke razlike. Ipak, neke općenitosti vrijede:

1) Usluge se razlikuju po tome da li ovise o opremi ili ovise o ljudima. Usluge koje ovise o ljudima razlikuju se po tome da li ih obavljaju nekvalificirani, kvalificirani ili profesionalni radnici.
2) Neke usluge zahtijevaju prisutnost klijenata.
3) Usluge se razlikuju po tome da li udovoljavaju osobnoj potrebi ili poslovnoj potrebi.
4) Dobavljači usluga razlikuju se po svojim ciljevima i po obliku vlasništva.

Usluge imaju četiri glavne osobine:

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.

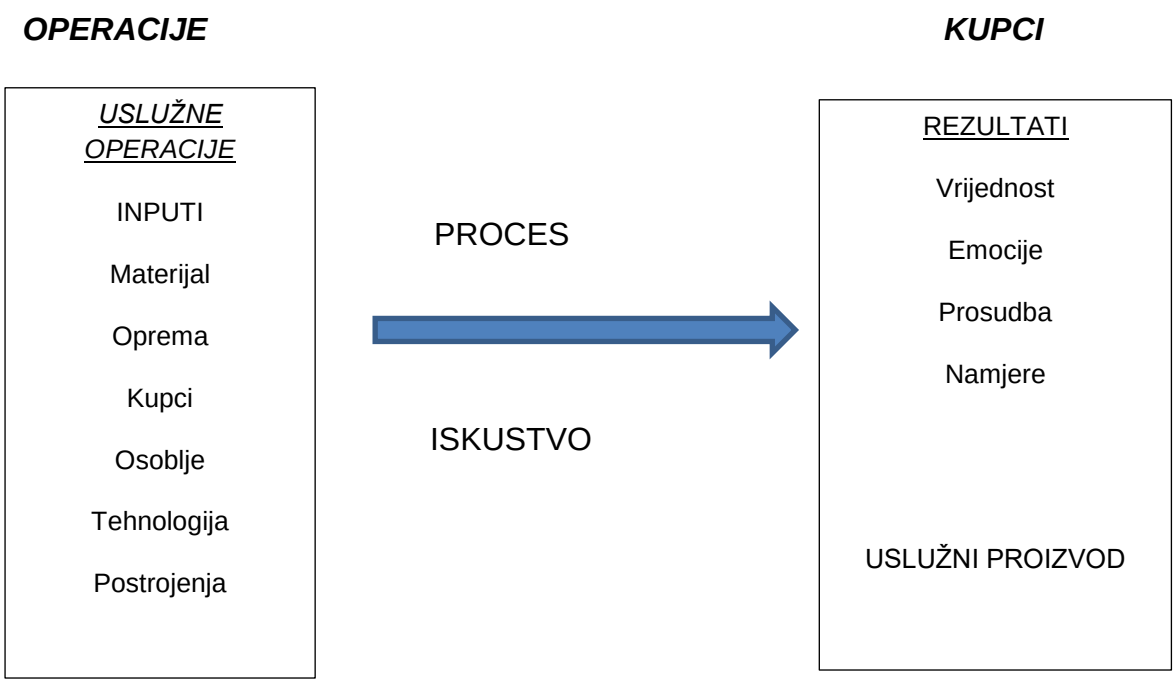
3) Promjenjivost – s obzirom na to da usluge ovise o tome tko ih, kada i gdje pruža, usluge se smatraju vrlo različitim. Uslužne tvrtke mogu poduzeti tri koraka u kontroli kvalitete. Prvi je ulaganje u dobar izbor i obrazovanje ljudskih

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.[36]

Usluga se definira kao kombinacija ishoda i iskustva isporučenih i primljenih od strane kupaca. Kupci stoga ocjenjuju kvalitetu usluge na temelju iskustva. Jedan od najvažnijih, najzanimljivijih i najzahtjevnijih aspekata upravljanja servisnim operacijama (svakako u usporedbi s proizvodnim operacijama) jest taj da mnogi (iako ne i svi) servisni operatori "procesiraju" kupce.[37]

Slika 5: Procesiranje kupaca



[36] Kotler,P.:UPRAVLJANJE MARKETINGOM, MATE d.o.o., ZAGREB, 1997., str.467. – 471.
[37] Johnston R., Clark G., Shulver M.: SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT, Improving Service Delivery, 4.izdanje, PEARSON, EDINBURGH, 2012., str.10.

Izvor: Johnston R., Clark G., Shulver M.(2012.): *SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT*, str.10.

Slika 5 prikazuje proces obrade kupaca. Na temelju dostupnog materijala, opreme, osoblja koje je educirano za privlačenje kupaca, tehnologije i postojanja uz pomoć iskustva pružaju se usluge kupcima koje se moraju temeljiti na više vrijednosti za kupce, također moraju pobuditi emocije kod kupaca i slično.

Usluge su postale važan dio naše svakodnevnice. Usluge se mogu pružati vanjskim klijentima ili klijentima iz druge funkcije unutar istog poduzeća. Usluga ima raznih kao što su, primjerice, one koje pružaju javne organizacije, neprofitne uslužne organizacije, zatim javni prijevoz, profesionalne usluge, trgovine, internetski servisi, turizam, ugostiteljstvo, zdravstvena njega.

Uslužni koncept definira ono što organizacije rade, ono što marketing mora prodati i ono što operacije moraju dostaviti. Usluga je aktivnost ili proces koji je različit od osobe do osobe u samoj organizaciji. Različiti ljudi unutar organizacije imaju različite poglede o tome što je uslužni koncept. Isto tako, može postojati različita stajališta o tome što organizacija prodaje i što kupac kupuje.[38] Važno je uskladiti sam koncept pružatelja usluga sa vizijom i misijom koju si je poduzeće unaprijed postavilo. Isto tako, pružatelji usluga nastoje neopipljivost učiniti što je više moguće opipljivom kako bi potencijalni korisnici što bolje razumjeli usluge.

Uslužno poduzeće mora odlučiti kome želi pružati svoje usluge, otkriti želje korisnika usluga i odrediti strategiju koja je isključivo posvećena pružanju baš takve usluge. U interesu je uslužnog poduzeća saznati na koji način stavovi i ponašanje korisnika utječu na izbor usluge. Potrošač različito pristupa kupnji opipljivih i kupnji neopipljivih proizvoda zato jer pri kupnji neopipljivih proizvoda percipira veći rizik, prije kupnje uzima u obzir informacije od ljudi koji imaju iskustvo s tom uslugom, proces prikupljanja informacija o usluzi i procjene usluge nakon korištenja traju mnogo duže nego kod materijalnih proizvoda, cijena usluge i izgled fizičkog okruženja jesu najčešće glavne odrednice kvalitetne usluge.

[38] Johnston R., Clark G., Shulver M.: SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT, Improving Service Delivery, 4.izdanje, PEARSON, EDINBURGH, 2012., str.25.

3. PROCES RAZVOJA PROIZVODA I USLUGE

3.1. RAZVOJ PROIZVODA – TEORIJSKI ASPEKT

Dobar početak za razumijevanje razvoja proizvoda je prvo razmotriti tri tradicionalne klase proizvodnje a to su:[39]

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 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. Inovacija je, po prirodi, izuzetno rizična aktivnost, a jedini rizik koji je još veći je odustati od inovativnih aktivnosti u poslovanju.[40] Tvrtka treba temeljito proći kroz sve faze razvoja novog proizvoda kako bi smanjila 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. Ove potrebe utječu na

[39] Crawford M., Benedetto Di A.: NEW PRODUCTS MANAGEMENT, McGraw-Hill Irwin, 9.izdanje, NEW YORK, 2008.,str: 30.-36.
[40] Dobre R., INOVACIJE I TEHNOLOŠKE STRATEGIJE, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, ŠIBENIK, 2004., str 22.

ljude i njihovo ponašanje pri kupnji. Menadžeri moraju obratiti pozornost na njih te razviti proizvode u skladu sa željama potencijalnog tržišta. [41]

Pri razvijanju proizvoda potrebno je utvrditi koristi koje će proizvod ponuditi. Ove koristi obuhvaćaju opipljiva svojstva proizvoda:[42]

- kvaliteta,
- obilježja,
- stil,
- dizajn.

Odluke o ovim svojstvima su posebno važne budući da uvelike utječu na reakcije potrošača na proizvod. ***Kvaliteta*** je jedno od glavnih sredstava koje marketinški stručnjaci koriste za pozicioniranje. Kvaliteta ima izravne posljedice na izvedbu proizvoda. Zbog toga je usko povezana sa vrijednošću i zadovoljstvom klijenta. U najužem smislu, kvalitetu možemo odrediti kao „odsutnost nedostataka". Proces nastajanja kvalitete proizvoda s identifikacijom želja i potreba potrošača nastaje u nekoliko faza tijekom kojih ih proizvođač implementira u specifikacije i standarde koji su bitan sastavni dio projekta i konstrukcije budućeg proizvoda. Proces transformacije želja i potreba potrošača u konkretni proizvod naziva se ciklus kvalitete.

U nastojanju da se izrade što kvalitetniji proizvodi, nužna je stalna interakcija potrošača, odnosno tržišta, marketinga, projektiranja i proizvodnje, kao i ostalih funkcija u poduzeću, koje svaka na svoj način pridonose tom zajedničkom zadatku.

Svi proizvodi koji se razvijaju prolaze kroz iste faze od ideje, dizajna, testiranja, proizvodnje i kasnijeg lansiranja na tržište. Većina ovih faza je intelektualne prirode i zahtijeva kreativnost, a ne fizičku snagu. Sam razvoj novog proizvoda podrazumijeva proces kojim poduzeće lansira novi proizvod i uslugu na tržište od kojih očekuje da će vratiti uložena sredstva u njihov razvoj. Razvoj novoga proizvoda u poduzeću se provodi u odjelu za istraživanje i razvoj proizvoda, a u njemu uz marketinške stručnjake sudjeluju i stručnjaci i drugih profila. Proces razvoja novog proizvoda, koji

[41] Mullins W.J., Walker C.O., Boyd W.H.: MARKETING MANAGEMENT, A strategic decision-making approach, 6.izdanje, LONDON, 2008., str. 8.-9.
[42] Mullins W.J., Walker C.O., Boyd W.H.: MARKETING MANAGEMENT, A strategic decision-making approach, 6.izdanje, LONDON, 2008., str. 9.

podrazumijeva razvoj novih i poboljšanih proizvoda ulaganjem napora stručnjaka poduzeća, iznimno je rizičan.

Razvoj se odnosi na sve one aktivnosti koje se odvijaju od trenutka kada je istraživanje došlo do ideje za proizvod pa sve do izražaja u obliku gotovog proizvoda ili uvođenja nove proizvodne metode/procesa. Tijek razvojnog procesa je slučajan u smislu da se proizvod razvija korak po korak sve dok se ne eliminiraju svi problemi i dođe do ekonomski opravdanoga proizvoda ili metode/procesa. Modifikacija oblika, testiranje prototipa i pokusna proizvodnja su sastavni dio razvojnoga procesa.[43]

Sam razvoj ideje novog proizvoda može započeti potpuno neformalno. Ta neformalna metoda zove se brainstorming, a sastoji se u tome da se grupa ljudi sastane i iznosi ideje koliko god se one drugima činile besmislene i nitko nema pravo kritike. Ideja je da se kroz takve diskusije generiraju nove ideje. Uobičajeni proces razvoja novog proizvoda sastoji se od sljedećih faza:

1) planiranje,
2) konceptualni razvoj,
3) grubi plan,
4) detaljni plan,
5) testiranje i ispravljanje,
6) pokretanje proizvodnje.[44]

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.

Tržište diktira želje i potrebe i kupaca, te je potrebno stalno analizirati i istraživati želje i potrebe kupaca kako bi poduzeće moglo odgovoriti na njih. Tržište uključuje pojedince i organizacije koji su zainteresirani i spremni kupiti određeni proizvod ili uslugu koja će zadovoljiti njihove želje i potrebe. Pojam tržište prema najkraćoj mogućoj definiciji predstavlja mjesto ponude i potražnje. Kako bi se određeni proizvod našao na pravom tržištu, u pravo vrijeme i kako bi došao do pravih kupaca kojima je potreban, treba sve pomno isplanirati. Kako bi pravi proizvod došao na točno određeno tržište gdje postoji

[43] Barković D., UVOD U OPERACIJSKI MENADŽMENT, II.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, OSIJEK, 2011. str. 40.
[44] Prester J.: OPERACIJSKI MENADŽMENT, Skripta iz operacijskog menadžmenta, 2012., str. 51.

potražnja za njim i gdje ima mnoštvo potencijalnih kupaca potreban je plan kako sve to izvesti.

Strategija koju moraju razviti menadžeri i marketinški stručnjaci prilikom razvoja novog proizvoda odnosno usluge, uključuje analizu sljedećeg: [45]

1) Koje želje i potrebe potencijalnih kupaca na tržištu nisu zadovoljene s postojećim proizvodima ili uslugama koje određena tvrtka nudi?

2) Kako definirati kriterij kojima se određeni kupci vode prilikom kupnje proizvoda i kako identificirati same kupce na temelju njihovog spola, na temelju godina, stila života i slično? Kako kategorizirati potencijalne kupce?

3) Kako je segmentirano tržište i koji proizvod zadovoljava kriterije pojedinog tržišta?

4) Kako pozicionirati proizvod na tržištu?

Proces marketinga i menadžmenta jest proces analize, planiranja, implementacije, koordinacije i kontrole programa koji uključuju koncepciju, promociju, distribuciju i kontrolu novih proizvoda i usluga. Za uspjeh na tržištu danas je potrebno biti učinkovit i prilagodljiv brzim promjenama, a da bi bili uspješni potrebno je imati opsežan, dobro definiran i kontinuiran proces. To se jedino može postići ako svi kadrovi u poduzeću surađuju i jedan drugoga upotpunjuje. Taj put uspjeha u procesu upravljanja razvojem proizvoda započinje traženjem ideje jer inovacije su nužnost kako bi poduzeće uspjelo brže od konkurencije osmisliti novi proizvod i lansirati ga na tržište. Također se uz razvoj veže pravilan izbor i realizacija investicija jer one su osnovno sredstvo za njegovo ostvarenje. Stoga je kvaliteta proizvoda postala ključan čimbenik konkurentnosti na globalnom tržištu. Ako je novi proizvod kvalitetan, može se pretpostaviti njegovo društveno priznavanje, a time i osnovni uvjet za život i rad bilo kojeg proizvođača.

Poduzeća se na tržištu natječu čiji će proizvod biti bolji, a to znači stalno usavršavanje i inoviranje svojih proizvoda. Inoviranje ili razvoj novih proizvoda samo je jedna od četiri

[45] Zavišić Ž.,: OSNOVE MARKETINGA, Visoka poslovna škola Zagreb, ZAGREB, 2011, str. 68.

mogućnosti rasta poduzeća. Ostale mogućnosti su ulazak na novo tržište, stvaranje novog tržišta i diverzifikacija.

Inovacija je specifično oruđe suvremenog poduzetnika pomoću kojega on koristi promjene kao povoljne prigode za neki novi posao ili unapređivanje postojeće proizvodne ili uslužne djelatnosti. Poduzetnik mora naučiti koristiti inovaciju, a i način njezine primjene može pridobiti elemente inovacije. [46]

Inovacije su definirane kao implementacija novih menadžerskih praksa, procesa i struktura koje predstavljaju značajno odstupanje od postojećih praksi i normi. [47]

Inovacije se najčešće dijele na:[48]

1) Inkrementalne – stalna mala poboljšanja
2) Radikalne – rješenja koja su nova na svjetskoj razini.

Budući da su poduzeća u stalnoj tržišnoj utakmici, proces razvoja novog proizvoda zapravo je stalno ponavljajući proces. Razvoj novog proizvoda samo je podproces menadžmenta inovacija, a menadžment inovacija treba osigurati da se novi proizvod uspješno razvije. Inovacije su nužnost jer poduzeće uspijeva samo ako je na tržište plasiralo novi proizvod brže od konkurencije ili je bolje iskoristilo svoju procesnu tehnologiju. Druga kritična točka je da inovacije zahtijevaju integriran pogled, a ne samo manje projekte. Ako se razumije samo dio inovacijskog procesa, tada će način upravljanja inovacijama vjerojatno samo djelomično pomoći čak i ako ima dobrih ideja i dobro ih se provodi. Inovacije variraju u širini, prirodi, stupnju noviteta i slično, a jednako tako variraju i inovativne organizacije. Međutim, sve polazi od iste faze. Novi proizvod polazi od prikupljanja signala iz okoline pa sve do lansiranja, a organizacija uči iz tog procesa.

Uspjeh inovacija ovisi o dva važna čimbenika: [49]

1) tehnološkim resursima (ljudi, oprema, znanje i dr.),

---

[46] Tadin H., Dujanić M., Deželjin J., Vujić V.: PODUZETNIČKI MENADŽMENT, izazov, rizik i zadovoljstvo, 2.dopunjeno izdanje, ZAGREB, 2002. str. 74.
[47] Birkinshaw J., Mol M., : HOW MANAGEMENT INNOVATION HAPPENS, MIT Sloan Management Review, 4. izdanje, LONDON, 2008., str. 81.
[48] Prester, J.: MENADŽMENT INOVACIJA, Sinergija, ZAGREB, 2010., preuzeto od Buntak K., Drožđek I., Čovran L. Upravljanje razvojem proizvoda, str. 105.
[49] Prester, J.: MENADŽMENT INOVACIJA, Sinergija, ZAGREB, 2010., preuzeto od Buntak K., Drožđek I., Čovran L. Upravljanje razvojem proizvoda, str. 105.-106.

2) sposobnosti cijelog poduzeća da njima upravlja.

Taj put uspjeha u procesu inoviranja započinje traženjem ideje pa sve do konačnog lansiranja na tržište. Poduzeća se na tržištu natječu čiji će proizvod biti bolji, pa iz tog razloga kontinuirano usavršavaju svoje proizvode.

Agresivni razvoj novih proizvoda zahtjeva da organizacije izgrade fleksibilnu strukturu koja će obuhvaćati ponajprije interni razvoj, odnosno otvorenu komunikaciju s kupcima, inovacije za razvoj proizvoda, također efikasan odjel istraživanja i razvoja novog proizvoda, te snažno vodstvo i poticaje za zaposlene. Nakon što je ispunjeno sve navedeno, tek tada se može profitabilno i energično usredotočiti na određene mogućnosti, kao na primjer razumijevanje kupaca, ekonomsku isplativost samog novog proizvoda. Socijalne i demografske promjene se također moraju uzeti u obzir kad je u pitanju razvoj novih proizvoda. Jedna od mogućnosti također je i tehnologija te politička i pravna promjena koja donosi nove trgovinske sporazumije o cijenama i uvjetima na tržištu. Operacijski menadžeri su ti koji moraju biti svjesni dinamike navedenih promjena, te moraju biti u stanju predvidjeti promjene u mogućnostima proizvoda, samim proizvodima, volumenu i asortimanu prodanih proizvoda. [50]

Na novi proizvod se može gledati sa ***subjektivnog i objektivnog stajališta***.

- ***Subjektivno***, novi proizvodi bi bili svi oni koji su već na tržištu, ali ih poduzeće nije do sada proizvodilo ili ih potrošači do određenog vremena nisu poznavali.
- ***Objektivno***, novi proizvodi s gledišta proizvođača se iskazuju svakom modifikacijom, diferencijacijom i diverzifikacijom. Modifikacija znači da se proizvodima promijene izvjesna svojstva i da se prodaju samo u novom obliku. Diferenciranje se provodi određenim zahvatima u proizvodno-tehnološku problematiku pri čemu se vrši daljnja varijacija proizvoda. Pod diverzifikacijom se podrazumijeva usmjereno proširenje učinaka nekog poduzeća na području na kojem ono do sada još nije djelovalo.

Prije početka razvoja novog proizvoda tvrtke se moraju odlučiti o svom strateškom usmjerenju. Ponekad tvrtke odabiru kratkoročni rast profita, no pri uvođenju novog

[50] Haizer J., Render B., Munson C.: OPERATIONS MANAGEMENT, Sustainability and Supply Chain Management, 12.izdanje, PEARSON, Washington State University, WASHINGTON, 2013., str.165.

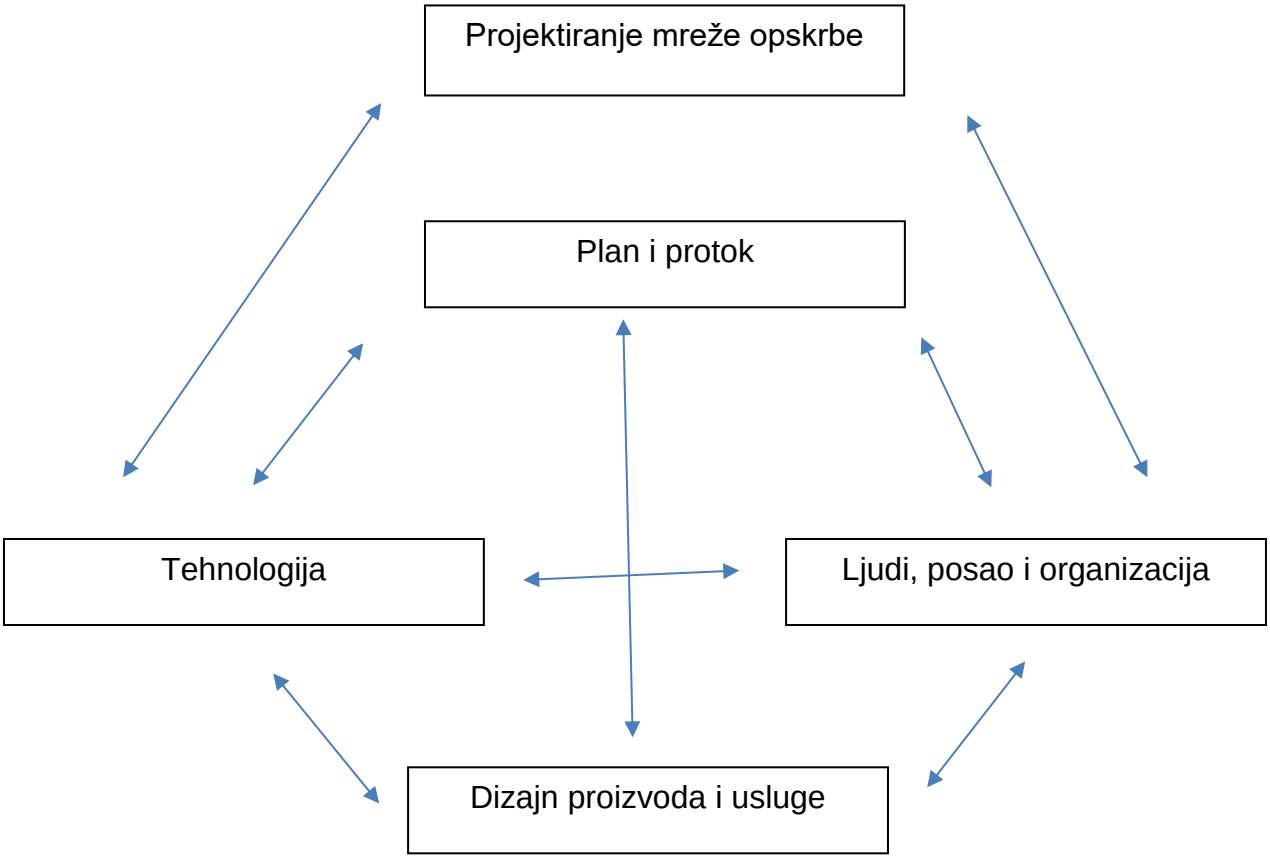
proizvoda važno je da rast tržišnog udjela bude jedan od glavnih ciljeva, jer će to potaknuti dugoročni rast profita.

Poznato je da se razvoj tržišnog udjela može postići kroz dvije kategorije strategija – razvoj tržišta i penetracija tržišta. Unutar njih postoje i podkategorije, pa se tako razvoj tržišta može ostvariti na dva načina, a to su ulazak na novi segment tržišta koje je do sada bilo zanemareno od strane svih proizvođača te kategorije proizvoda te pretvaranje potrošača iz ciljne skupine koji ne koriste proizvod u potencijalne kupce. Druga strategija penetracije tržišta okarakterizirana je također kroz dvije podkategorije, a to su povećanje količine prodaje postojećim kupcima te privlačenje kupaca konkurenata. S druge strane kod kratkoročnog profita i veće efikasnosti imamo smanjenje inputa i povećanje outputa. Smanjenje inputa obuhvaća smanjenje troškova i poboljšanje u upravljanju resursima, a povećanje outputa podrazumijeva povećanje cijene i poboljšanje prodaje.

Nove usluge i dizajn proizvoda odnosi se na stavljanje novih ideja u praksu ugrađujući ih u usluge i proizvode. Dakle, aktivnosti dizajna proizvoda i usluge u bliskoj su vezi sa ciljevima inovacija. Dizajn je taj koji omogućava praktičnost ideja. Za tvrtku je oboje važno jer su kupci ti koji tvrtki donose dobit, a prvo što uočavaju upravo jest dizajn proizvoda i usluge. Premda operacijski menadžeri imaju djelomičnu odgovornost za dizajn proizvoda i usluga, oni imaju također odgovornost za pružanje informacija i savjeta o kojima ovisi uspješna usluga ili razvoj novog proizvoda.

Slika 6 nam prikazuje aktivnosti koje se odnose na dizajn u operacijskom menadžmentu.

Slika 6: Aktivnosti koje se odnose na dizajn u operacijskom menadžmentu



Izvor: Slack N., Jones-Brandon A., Johnston R. (2013.) : *OPERATIONS MANAGEMENT*, str. 131.

Navedeno na slici 6, prikazuje nam međuovisnost pojedinih faktora koji imaju utjecaj na dizajn proizvoda i usluge koji se kasnije nadovezuje na isporuku, razvoj i smjer aktivnosti kod dizajniranja proizvoda i usluge.

Dizajn proizvoda i usluga obično je imao strateške implikacije za uspjeh i prosperitet organizacije. Odluke na ovom području su neke od najosnovnijih koje menadžeri moraju napraviti. Organizacije se uključe u dizajn ili redizajn proizvoda i usluga iz raznih razloga. Glavne sile koje pokreću dizajn ili redizajn su tržišne prilike i prijetnje. Čimbenici koji dovode do tržišnih prilika i prijetnji mogu biti jedna ili više promjena:[51]

1) **Ekonomske** – na primjer niska potražnja, pretjerana jamstvena potraživanja, potreba za smanjenjem troškova i slično.

[51] Stevenson W.J.; OPERATIONS MANAGEMENT, 12. izdanje, McGrawHill, NEW YORK, 2014., str. 137.

2) **Društvene i demografske** – na primjer starenje, promjene broja stanovnika i slično.
3) **Političke** – na primjer promjene vlade, sigurnosni problemi, novi propisi i slično.
4) **Konkurentne** – na primjer novi ili promijenjeni proizvodi ili usluge, nova oglašavanja ili promocije i slično.
5) **Trošak ili dostupnost** – na primjer sirovina, rad, voda, energija i slično.
6) **Tehnološke** - na primjer, u sastavnicama proizvoda, procesima i slično.

Tehnologija može neizravno utjecati na dizajn proizvoda i usluga. Napredak u tehnologiji za napredovanje može zahtijevati izmjenu postojećeg dizajna kako bi bio kompatibilan s novom tehnologijom prerade. Još jedan način na koji tehnologija može utjecati na dizajn proizvoda ilustrira nova tehnologija digitalnog snimanja koja televizijskim gledateljima omogućava preskakanje komercijalnih proizvoda kada gledaju snimljeni program.

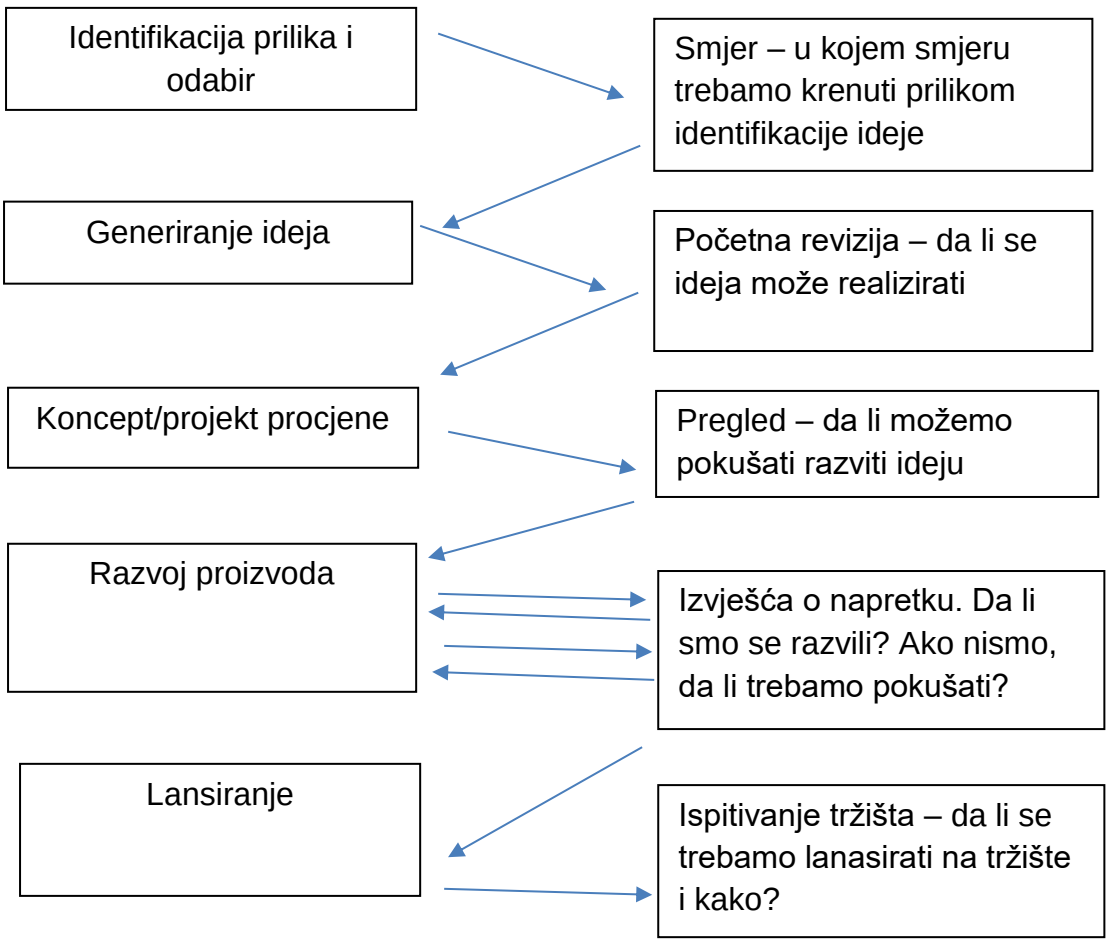
Ideje za nove ili redizajnirane proizvode ili usluge mogu doći iz različitih izvora, uključujući kupce, lanac opskrbe, konkurente, zaposlenike i istraživanja. Unos korisnika može doći iz anketa, fokus grupa, pritužbi i neželjenih prijedloga za poboljšanje. Ulaz iz dobavljača, distributera i zaposlenika može se dobiti iz intervjua, izravnih ili neizravnih prijedloga i pritužbi. Jedan od najsnažnijih motivatora za nove i poboljšane proizvode ili usluge su proizvodi i usluge konkurencije. Proučavanjem proizvoda ili usluga konkurencije i načina na koji natjecatelj funkcionira (pravila o cijenama, povratne politike, jamstva, strategije lokacije itd.), organizacija može prikupiti mnoge ideje. Osim toga, neke tvrtke kupuju konkurentski proizvod, a zatim ga pažljivo rastavljaju i pregledavaju, tražeći načine kako poboljšati vlastiti proizvod. To se naziva obrnuti inženjering. Istraživanje i razvoj (R & D) odnosi se na organizirane napore koji se usmjeravaju na povećanje znanstvenih spoznaja i inovacije proizvoda ili procesa. Većina napretka u poluvodičima, medicini, komunikaciji i svemirskoj tehnologiji može se pripisati naporima istraživanja i razvoja na fakultetima i sveučilištima, istraživačkim zakladama, vladinim agencijama i privatnim poduzećima. Istraživanja i razvoj mogu uključivati temeljna istraživanja, primijenjena istraživanja ili razvoj. Temeljna istraživanja imaju za cilj unaprijediti stanje znanja o nekom predmetu, bez kratkoročnih očekivanja komercijalnih aplikacija. Primijenjena istraživanja imaju za cilj postizanje komercijalnih aplikacija. Razvoj pretvara rezultate primijenjenih istraživanja u korisne komercijalne aplikacije.

Dizajneri moraju paziti da uzmu u obzir široku lepezu pravnih i etičkih razmatranja. Štoviše, ako postoji mogućnost štetnog djelovanja na okoliš, tada i ta pitanja postaju važna. Većina organizacija podliježe brojnim vladinim agencijama koje ih reguliraju. Odgovornost za proizvod može biti snažan poticaj za poboljšanje dizajna. Odgovornost proizvođača je odgovornost proizvođača za bilo kakve ozljede ili oštećenja uzrokovana neispravnim proizvodom zbog slabe izrade ili dizajna. Pitanja ljudskih čimbenika često nastaju u dizajnu potrošačkih proizvoda. Sigurnost i odgovornost su dva kritična pitanja u mnogim slučajevima i moraju se pažljivo razmotriti. Dizajneri proizvoda u tvrtkama koje djeluju na globalnoj razini također moraju uzeti u obzir sve kulturne razlike u različitim zemljama ili regijama koje se odnose na proizvod. To može rezultirati različitim dizajnom za različite zemlje ili regije.[52]

Sam proces razvoja novog proizvoda počinje s nečim što nije proizvod (prilika/ideja), te također završava s nečim što ne predstavlja proizvod (profit). Prva faza identifikacija prilika i odabir obuhvaća vještine i resurse tvrtke ili želje i potrebe kupaca. Druga faza pod nazivom generiranje ideja obuhvaća prvi „izgled“ ideje, tehnologiju koja će se koristiti za provedbu iste, te jasnu izjavu o dobrobiti koju nam ideja, odnosno potencijalni proizvod može pružiti. Treća faza procesa razvoja proizvoda koja se zove koncept/projekt procjene same ideje obuhvaća testiranje same ideje, pregledavanje ideje i sl. Četvrta faza pod nazivom razvoj proizvoda uključuje razvoj prototipa proizvoda, koristi koje će donijeti tvrtki, te sam razvoj proizvoda za tržište. Posljednja faza obuhvaća lansiranje proizvoda na tržište, analizu istog te komercijalizaciju.

[52] Stevenson W.J.; OPERATIONS MANAGEMENT, 12. izdanje, McGrawHill, NEW YORK, 2014., str. 137. – 143.

Slika 7: Faze razvoja novog proizvoda



Procjene/zadaci

Izvor: Crawford M., Benedetto Di A. (2008.) *NEW PRODUCTS MANAGEMENT* ,str:27.

Razvoj novog proizvoda vrlo je bitan za dugoročni opstanak tvrtke, te svaka tvrtka prati iste korake pri razvoju novog proizvoda ili usluge. 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. Novi proizvodi propadaju po zabrinjavajućoj stopa te je procijenjeno da oko 75% proizvoda propada u samom startu. Isto tako, od 100 ideja za razvoj novih proizvoda uspijeva ih na tržištu samo 3-10%, 2/3 novih proizvoda doživi neuspjeh u prve dvije godine. 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.

Svakodnevno se na tržištu postavljaju sve složeniji zahtjevi u pogledu produktivnosti, kvalitete i brzine osvajanja novih proizvoda. Zbog toga je cilj svakog poduzeća da razvije novi proizvod koji će svojim karakteristikama biti bolji od konkurencije. Razvoj novog proizvoda ne može se dogoditi preko noći. Da bi se razvila dobra tehnika upravljanja razvojem moraju se upotpunjivati svi kadrovi u poduzeću jer svaki od njih na svoj način pridonosi razvoju. Organizacijska struktura, kao bitna struktura poduzeća u skladu sa strategijom poduzeća treba osigurati potrebne preduvjete za uspješnu realizaciju strategije. Strukturiranje I&R aktivnosti u razvoju poduzeća prati strukturiranje ukupne aktivnosti poduzeća, odnosno promjene u strategiji poslovanja i razvoja poduzeća. Na početnim stupnjevima razvoja poduzeća I&R aktivnosti nisu identificirane niti organizirane kao samostalna djelatnost. Na višim stupnjevima razvijenosti poduzeća I&R aktivnosti se identificiraju kao djelatnost te se organiziraju i vode kao samostalna organizacijska jedinica. Kvalitetan rad u poduzeću podrazumijeva da se promjene u unutrašnjim strukturama realiziraju po jasno definiranim zadacima. Promjena strukture u poduzeću ne može biti prepuštena slučaju niti se tim pitanjima može kvalitetno baviti netko tko nema potrebna znanja za ovu vrstu aktivnosti. Razvojni rad u poduzeću može se ostvariti kroz masovan stvaralački rad i I&R aktivnosti. Tako u budućnosti na opstanak mogu računati samo ona poduzeća koja će biti u stanju razviti nove proizvode i uvesti ih na tržište. Od svih oblika razvoja proizvoda razvoj novih proizvoda u poslovnoj politici poduzeća je najodgovornije, najsloženije, ali u ekonomskom pogledu najefikasnije područje politike proizvoda.

Osnova svakog razvoja proizvoda jest prije svega ideja, osnovna zamisao o ponudi proizvoda ili usluga u skladu sa potrebama kupaca radi stvaranja dobiti. Upravljanje procesom razvoja novog proizvoda podrazumijeva mnoštvo kreativnih aktivnosti koje se provode tijekom zasebnih faza. Svaka se faza sustavno planira i provodi. Prije sljedeće faze vrši se evaluacija ideja, skica, koncepcije, prototipova i sl. nusproizvoda. Svrha evaluacije je utvrditi nužno potrebne popravljive karakteristike ideja, skica, koncepcija, prototipova i sl. Rješenja čije su karakteristike popravljive se kvalificiraju kao pogreška *(engl.error).* Otklanjanjem utvrđenih nedostataka ideje, skice, koncepcije, prototipovi i sl. se prosljeđuju u sljedeću fazu razvoja novog proizvoda. Rješenja čije su neprihvatljive karakteristike nepopravljive se kvalificiraju kao drop error, te se od njih odustaje.

Tablica 2: Faze razvoja proizvoda/usluge

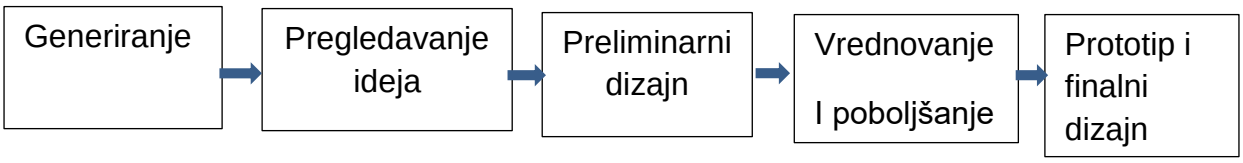
Provođenje temeljnog i primijenjenog istraživanja	• Istraživanje se provodi na temelju postojećih ideja - primijenjeno istraživanje, ali i u cilju kreiranja novih ideja - temeljno istraživanje
Razvoj	• Razvija se koncept proizvoda i provodi se testiranje, najprihvatljiviji i najprofitabilniji koncept bi će podvrgnut daljnjem razvoju
Razvoj fizičkog proizvoda i testiranje	• Uspjeh razvoja fizičkog proizvoda zavisi o sposobnosti suradnje tehničkog, istraživačkog i razvojnog odjela kao i marketinškog. Prototip proizvoda mora biti identičan gotovom proizvodu
Provođenje pokusne proizvodnje	• Kada je priprema dovršena tada se pušta se proizvod u pokusnu proizvodnju pod normalnim uvjetima.

Komercijalno testiranje novog proizvoda	• Korak koji nastupa kad su svi prethodni koraci u tehničkoj fazi uspješno završeni i menadžment je zadovoljan činjenicom da je tehnička strana novog proizvoda u potpunosti riješena

Izvor: Izrada autora prema Crawford M., Benedetto Di A. (2008.): *NEW PRODUCTS MANAGEMENT*.

Potpuno oblikovani novi proizvodi rijetko proizlaze kao takvi iz mašte dizajnera. Sama aktivnost dizajna mora proći kroz određene faze. Sljedeća slika prikazuje nam faze koje koriste većina tvrtki koje razvijaju nove proizvode ili usluge. [53]

Slika 8: Faze u dizajniranju proizvoda/usluge



Izvor: Izrada autora prema Slack N., Jones-Brandon A., Johnston R.(2013.) *OPERATIONS MANAGEMENT,* str.131.

Kako bi razvoj proizvoda bio uspješan menadžment mora uspostaviti djelotvornu organizaciju koja će upravljati samim procesom razvoja novog proizvoda. Glavnu odgovornost za novi proizvod snosi menadžer novog proizvoda, odnosno sama uprava. Oni moraju utjecati na razvoj proizvoda na način da svima u kompaniji objasne poslovna područja na kojima se žele razviti i kategorije proizvoda koje kompanija želi istaknuti na tržištu.

Kompanije se bave razvojem novog proizvoda putem više struktura: [54]

1) Direktori proizvoda - mnoge kompanije zadužuju za ideje o novim proizvodima svoje direktore proizvoda. Direktori proizvoda obično su toliko zaokupljeni upravljanjem svojim linijama proizvoda da malo razmišljaju o novim proizvodima, ukoliko to nisu

[53] Slack N., Jones-Brandon A., Johnston R. : OPERATIONS MANAGEMENT, Seventh Edition, PEARSON, EDINBURGH, 2013., str. 131.
[54] Kotler P. : MARKETING MANAGEMENT, UPRAVLJANJE MARKETINGOM, Informator, ZAGREB, 1999., str. 398

modifikacije ili proširenja marke proizvoda; njima nedostaje i potrebno specifično iskustvo i znanje za prosudbu i razvoj novih proizvoda.

2) Direktori novih proizvoda - Oni podnose izvještaje direktorima grupe proizvoda. Ta pozicija profesionalizira službu za nove proizvode. S druge strane, direktori novih proizvoda naginju razmišljanju o modifikacijama proizvoda i proširenju linije samo u okviru svoga tržišta proizvoda.

3) Komisije za nove proizvode - većina kompanija ima komisije osnovane na visokoj razini uprave što se bave preispitivanjem i odobravanjem prijedloga za nove proizvode.

4) Odjeljenja za nove proizvode - velike kompanije često osnivaju odjeljenje za nove proizvode na čelu s direktorom koji ima velika ovlaštenja i pristup vrhovnoj upravi. Glavna je obaveza odjeljenja u kreiranju i selekciji novih ideja, suradnji s odjeljenjem I/R te u provođenju ispitivanja na terenu i komercijalizaciji.

5) Poduzetnički timovi za nove proizvode - Poduzetnički tim čini grupa predstavnika različitih operativnih odjeljenja kojima se povjerava razvoj specifičnog proizvoda ili posla. Oni su intrapoduzetnici oslobođeni svojih drugih obaveza, odobrena su im sredstva i vrijeme i postavlja im se neki problematični zadatak.

Prema autorima Crawford i Benedetto Di A., u nastavku je obrađen razvoj proizvoda, odnosno usluge prema fazama koje navedeni autori koriste u knjizi New Product Management.

3.2. FAZE RAZVOJA NOVOG PROIZVODA

3.2.1. IDENTIFIKACIJA PRILIKA I ODABIR

Identifikacija prilika i odabir obuhvaća generiranje novih proizvoda, sugestije za nove proizvode, promjene u marketinškom planu koje očekuju tvrtku koja planira razvijati nove proizvode, promjene resursa, analiza želja i potreba tržišta. Važno je istraživati, ocijeniti, vrednovati i rangirati nove prilike, te analizirati one koje su od strateške važnosti za tvrtku. Ova je faza teška za provesti, analizirati i definirati. Najlakše se može definirati kao fazu u kojoj se analizira ono čime se tvrtka bavi i da li se novi

proizvod uključuje, odnosno prati strateške smjernice tvrtke. Ova je faza temelj za prikupljanje ideja te njihovo generiranje u fazi koja slijedi.

Jedan od najkompliciranijih i kompleksnijih zadataka unutar tvrtke i u samom poslovanju jest pronalazak novih ideja koje se mogu realizirati. Kvaliteta provedbe nove ideje, odnosno pronalaska ideja koje će kasnije postati proizvod koji će tvrtka nuditi na tržištu ima dugoročne posljedice na samo poslovanje tvrtke. Ideje se prikupljaju praćenjem okruženja, ali ideje koje mogu rezultirati bržim usvajanjem novih proizvoda temelje se na uočavaju kauzaliteta pri praćenju okruženja. To je distinkcija na razini diferencijacije istraživanja tržišta i praćenja tržišta. Ako tvrtka želi prikupiti ideje za razvoj novog proizvoda mora biti spremna na izdatke za praćenje svih potencijalnih izvora novih korisnih ideja. To će utjecati na brže ili sporije usvajanje budućeg novog proizvoda.

Proces kreativnog prepoznavanja prilika na tržištu naziva se identifikacija prilika. Prilike moraju biti pažljivo i temeljito opisane, analizirane i moraju imati potencijala za prodaju. Naravno, tvrtke ne mogu iskoristiti sve prilike koje im se pružaju. Neke su previše riskantne, neke nisu u skladu sa samom strategijom poduzeća, a neke zahtijevaju previše novaca za samu realizaciju. Zato tvrtke moraju razviti svoju vanjsku strategiju za nove proizvode. Jednom kada je neka prilika analizirana menadžeri uključuju ljude i tehnologiju u rad na novom proizvodu. [55] Strategije koje se moraju razviti vezane su uz korporativnu misiju, planiranje platformi potencijalnih proizvoda, strategiju razvoja. One se koriste i pomažu pri razvoju novih proizvoda. Sve su ove strategije vrlo važne pri samom razvoju te pružaju potporu menadžmentu i pokazuju put kojim se menadžeri moraju voditi pri razvoju novih proizvoda. Sve ove strategije zajedno objedinjuje naziv „Inovacija proizvoda“.[56] Ovaj je dokument pripremljen od strane najvišeg menadžmenta. Orijentiran je na sam proizvod, a ne na proces ili aktivnosti koje su vezane za razvoj proizvoda te daje informacije o načinima na koji će organizacija provoditi svoje operacije. Dokument se može shvatiti kao neka vrsta misije kojom se menadžeri moraju voditi, no primijenjena je na više mikro razina unutar same tvrtke i mora biti prilagođena aktivnostima novog proizvoda.

[55] Crawford M., Benedetto Di A.: NEW PRODUCTS MANAGEMENT,McGraw-Hill Irwin, 9.izdanje, 2008., NEW YORK, str:28.-29.
[56] Crawford M., Benedetto Di A.: NEW PRODUCTS MANAGEMENT,McGraw-Hill Irwin, 9.izdanje, 2008., NEW YORK, str:32.-34.

Menadžer proizvoda je odgovoran za prikupljanje ideja od kupaca, odnosno njihovih želja i potreba. To utječe na sam proces dizajniranja proizvoda. Ideja proizvoda osnova je za dizajniranje. Kako bi kompanija opstala na tržištu mora biti spremna ulagati u inovacije i mora biti spremna donijeti nove proizvode na tržište. Logično polazište od kojeg počinje potraga za idejama za novi proizvod jesu potrebe i želje kupaca koje treba analizirati. Tvrtke mogu identificirati potrebe i želje kupaca kroz ankete, projektivne testove, razgovorima kroz fokus grupe, te kroz sugestije i primjedbe kupaca. Proučavanjem vodećih korisnika, to jest kupaca koji koriste proizvod na najnapredniji način i tako prepoznaju potrebu za poboljšanjem prije drugih kupaca, tvrtka može spoznati mnogo toga. Prvi izvori ideja, kako je već ranije navedeno, jesu kupci, odnosno oni su pokretači dizajna proizvoda i usluga. Odjel marketinga predstavlja glavnu poveznicu između kupaca i dizajna proizvoda. Ukoliko ideja želi biti realizirana, menadžment mora prihvatiti ideju, no ako marketinški stručnjaci koji su analizirali tržište ukazuju na to da potencijalni potrošači nisu spremni dati novac na proizvod ili uslugu, ideja neće biti realizirana. Dakle, prvi izvor ideja za nove proizvode jesu kupci, nakon njih slijedi konkurencija, koja također predstavlja jedan od načina na koje se tvrtka može „osloniti“ prilikom traženja novih ideja. Kompanija koja razvija novi proizvod ili uslugu može putem analize konkurencije i prodaje njezinih pojedinih proizvoda donijeti zaključke o željama i potrebama potrošača. To uključuje analizu dizajna proizvoda, analizu načina određivanja cijena i analizu drugih aspekata. Još jedan od načina na koji kompanija može prikupiti ideju jest kupnja novog proizvoda konkurencije i proučavanje osnovnih značajki dizajna. Dobavljači su također jedan od osnovnih izvora ideja. Mnoge kompanije istražuju veze između partnera sa svojim dobavljačima te način na koji one zadovoljavaju svoje potencijalne kupce. [57] Također jedan od osnovnih izvora ideja jesu ljudi koji su zaposleni u kompaniji. Oni koji obavljaju pojedine poslove trebali bi biti najkompetentniji za uspješno i efikasno istih. Važno je napomenuti da bi upravu iz tih razloga oni mogli imati ideje koje bi menadžeri mogli uzeti u obzir prilikom moderniziranja posla, obogaćivanja istog, promjene u poslovanju, dizajniranja proizvoda i slično.

[57] Reid R.D., Sanders N.R.: OPERATIONS MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, 5.izdanje, International Student Version, NEW YORK, 2013., str: 56.-57.

3.2.2. GENERIRANJE IDEJA

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).[58]

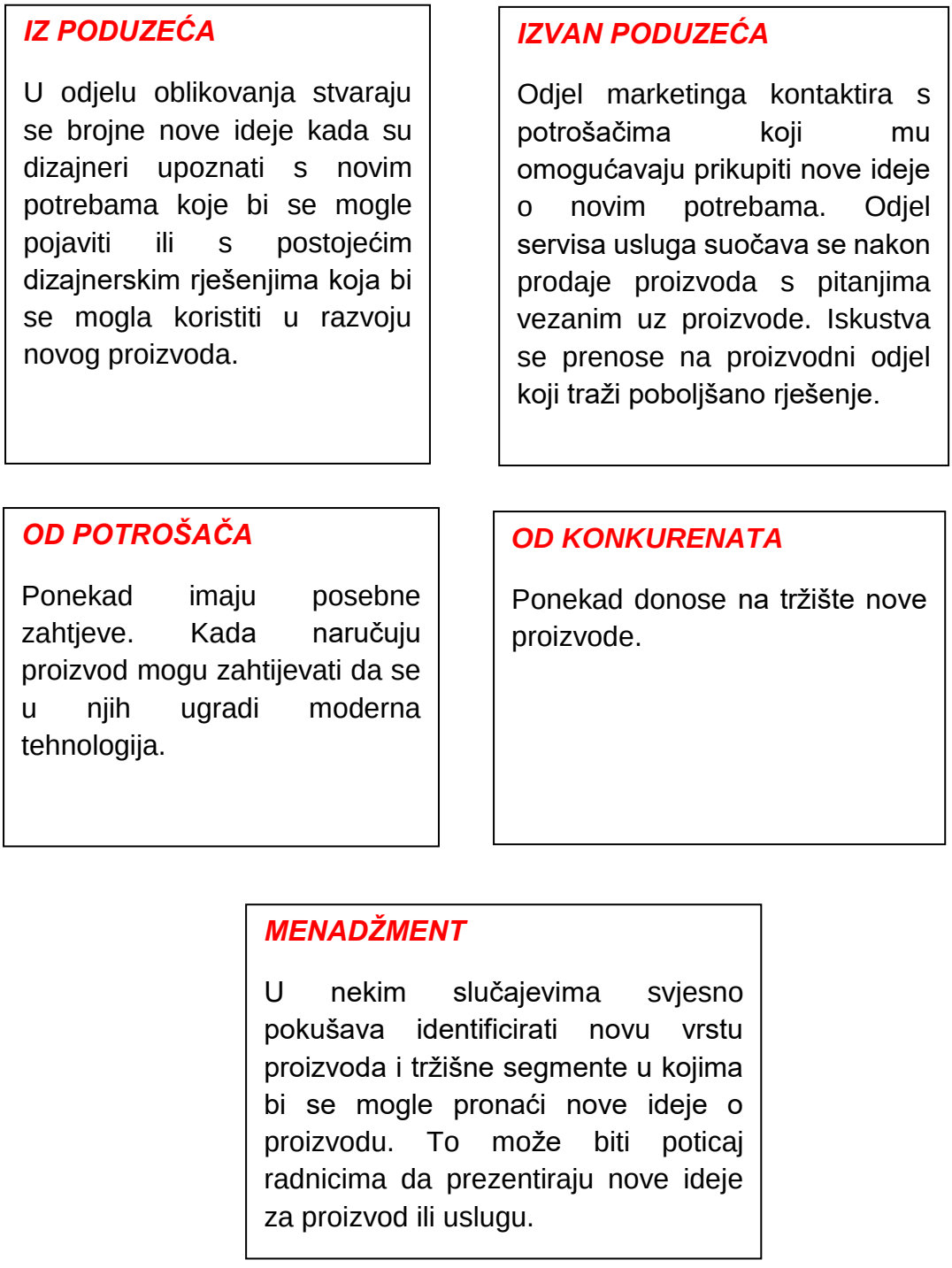
Vrlo je važno pronaći prave ljude koji mogu pratiti strategiju i koji mogu realizirati ideju. Kako i gdje spoznati efikasne ideje za osmišljavanje novoga, ili inoviranje postojećega proizvoda. Menadžment tvrtke treba postaviti okvire i smjernice u cilju stvaranja uvjeta generiranja novih ideja. Paralelno treba definirati ciljna tržišta, i strateške proizvode na kojima će se razvijati strateška koncepcija razvoja novih proizvoda tvrtke. Pored toga na strateškoj razini tvrtke treba definirati resurse koji će se ulagati u ovoj domeni. Razine pretpostavljenih resursa se razlikuju ovisno o tome da li se radi o razvoju novog proizvoda, inoviranju postojećega, ili oponašanju konkurentskog proizvoda. Ideje za nove proizvode mogu potjecati iz mnogih izvora odnosno to mogu biti: kupci, znanstvenici, konkurenti, namještenici, članice kanala, te vrhovna uprava.

U uspješnim kompanijama vlada svijest o kompaniji što potiče svakog namještenika na traganje za novim idejama radi unapređivanja njezine proizvodnje, proizvoda i usluga. Također, tvrtke spoznaju korisne podatke i informacije o konkurentima iz izvora kao što su dobavljači, distributeri i prodajni predstavnici. Moguće je identificirati preferencije i ukuse kupaca na novom proizvodu konkurenata. Prakticira se i kupnja i analiza rastavljenih proizvoda konkurenta - benchmarking. Prodajni predstavnici i posrednici tvrtke imaju direktan pristup potrebama i primjedbama potrošača, i često prvi saznaju što se događa kod konkurencije. Veliki broj tvrtki trenira i dodatno stimulira prodajne predstavnike i distributere za pronalazak novih ideja. Također i vrhovna

[58] Rocco S.,: UPRAVLJANJE PROIZVODOM, KREIRANJE MARKE I DIZAJN, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, ZAGREB, 2015., str.4.

uprava ima utjecaj na razvoj ideja za nove proizvode. Vrhovna uprava u poslovnoj su praksi različiti pristupi u određivanju uloge uprave pri generiranju novih proizvoda. U nekim tvrtkama uprava je direktno zadužena za tehnološke inovacije i ideje novih proizvoda, dok je kod drugih zadaća uprave omogućavanje drugima da osmišljavaju modele generiranja novih ideja.

Slika 9: Prikaz izvora ideja



Izvor: Izrada autora

Tvrtke potiču generiranje što većeg broja ideja jer se nadaju da će u moru ideja biti i one koje su kvalitetne i koje će donijeti profit. Postoji veliki broj tehnika za generiranje ideja za pokretanje poduzetničkog pothvata. Najčešće se primjenjuju sljedeće: [59]

1.) oluja mozgova (brainstorming) - Brainstorming grupe sastavljene su od 5-20 osoba. Ovisno o problemu, grupe se mogu sastojati od stručnjaka/osoblja, laika ili stručnjaka različitih struka. Imenuje se osoba koja vodi zapisnik.

2.) fokus grupa - Fokus grupa se sastoji od osam do deset ispitanika koji predstavljaju određeni ciljni segment kupaca. Diskusiju vodi stručan moderator na objektivan način ne utječući na mišljenja i izjave sudionika. Tijekom rasprave moderator sudionicima postavlja set pitanja, pažljivo ih sluša, bilježi njihove odgovore i usmjerava raspravu. Primjenom ove metode istražuju se mišljena, stavovi, ponašanje i navike ispitanika.

3.) ankete - Anketa je naziv za skup postupaka pomoću kojih se prikupljaju i analiziraju izjave ljudi kako bi se saznali podaci o njihovu ponašanju ili o njihovim stavovima, mišljenjima, preferencijama, interesima i slično, radi statistike, ispitivanja javnog mišljenja, tržišta ili kao temelj za potrebe medicinskog, sociološkog ili nekog drugog istraživanja.

4.) studija slučaja (case study) - Studija slučaja (case study) je postupak kojim se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenoga znanstvenog područja, ali ne predstavlja znanstvenu metodu u pravom smislu te riječi, jer se samo na temelju rezultata promatranja više slučajeva mogu izvući određene zakonitosti.

5.) navođenje karakteristika - Tehnika navođenja karakteristika uključuje prikazivanje najboljih karakteristika postojećih proizvoda i modificiranje svake karakteristike u potrazi za poboljšanim proizvodima. Nakon navođenja karakteristika razmatraju se načini kojima bi poboljšali funkcionalnost proizvoda ili njegov izgled.

6.) odbori za kupce - Neke tvrtke osnivaju savjetodavne odbore za kupce koji se redovno sastaju i diskutiraju o potrebama, željama i problemima kupaca. Takvi sastanci mogu voditi prema stvaranju novih ideja.

[59] Dibb S., Simkin L., Pride W.M., Ferrell O.C.: MARKETING, MATE d.o.o., ZAGREB, 1991., str.348.

7.) "jedan dan s kupcem" - Ova tehnika je vrsta antropološkog istraživanja, u kojem zaposlenik kompanije provede cijeli jedan dan sa kupcem, detaljno opažajući i bilježeći ponašanje kupaca, njihov izbor proizvoda, kritike i potrebe. Ako se kupci ponašaju onako kako bi se obično ponašali ovom metodom se mogu lako uočiti kupčeve potrebe i mišljenja, a time se i generiraju ideje za nove proizvode i usluge.

8.) analiza inventure problema - Ova analiza koristi pojedince na sličan način kao i fokus grupe kako bi generirali novi proizvod. Međutim, umjesto stvaranja novih ideja, potrošači dobiju popis problema i onda se od njih traži da rasprave o tim problemima, to u konačnici rezultira sasvim novim idejama i proizvodima.

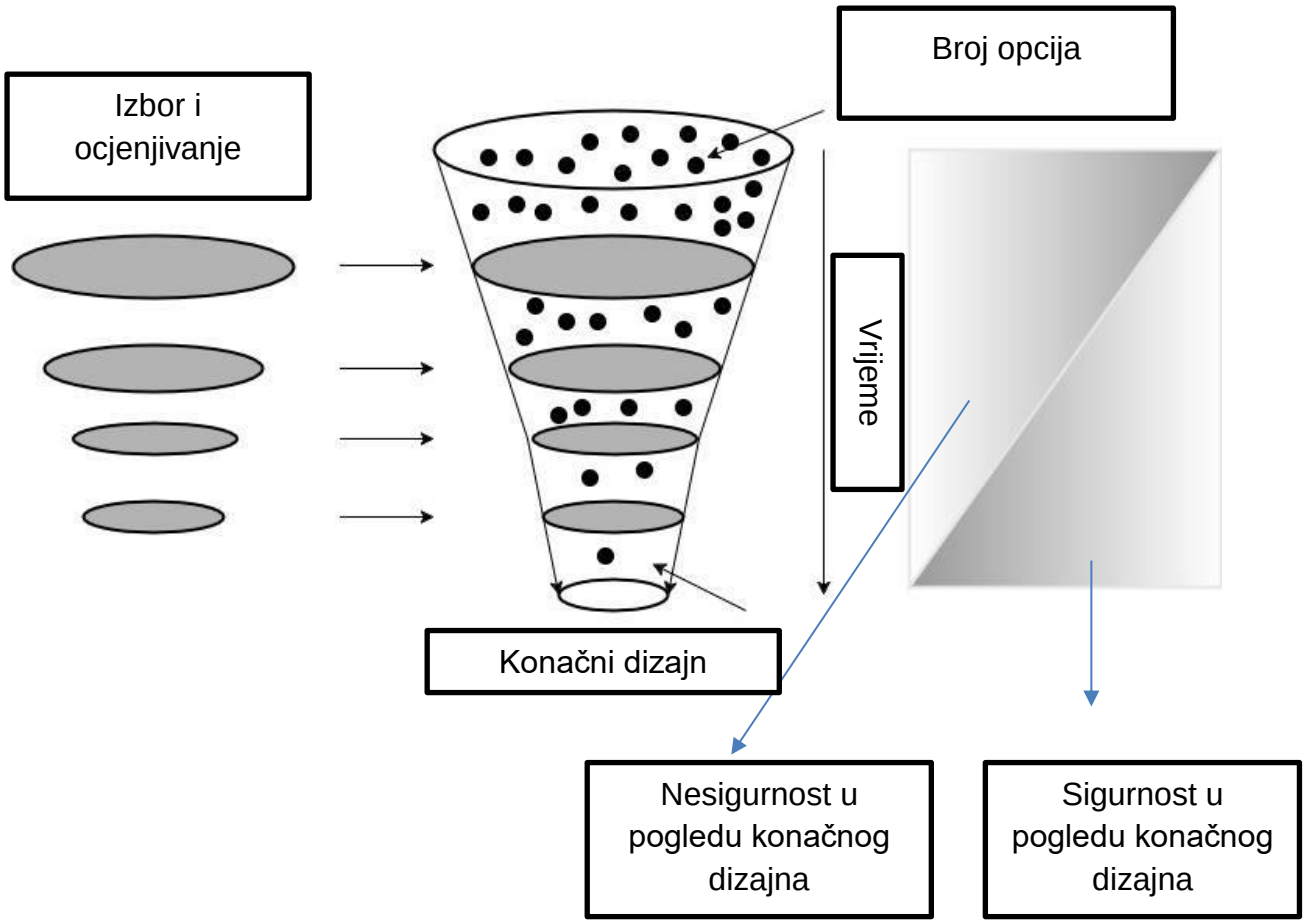
9.) metoda 3-6-5 - Uključuje 6 osoba, koje daju po 3 ideje, u roku od 5 minuta, što daje 108 ideja za 30 min. Ova metoda slična je brainstormingu jer je važnija količina, a ne kvaliteta ideja.

10.) delphi metoda - Delphi metoda se vrši pojedinačnim, a ne grupnim ispitivanjem, najčešće pomoću anketnog upitnika. Pozivaju se eksperti, nositelji ključnih poslovnih zadataka na višekratni razgovor radi utvrđivanja njihovog stava i odnosa prema određenom problemu radi davanja mišljenja. Ispitanici anonimno daju odgovore, navode činjenice na temelju kojih imaju formirane stavove, ili pak navode informacije koje bi trebali imati na raspolaganju da bi mogli biti potpuniji u svojim ocjenama, mišljenjima.

11.) druge tehnike (individualne tehnike).

Vrlo je važan način na koji se provodi generiranje ideja, tu menadžmentu može pomoći **dizajnerski lijevak** *(eng.design funnel).* Dizajnerski lijevak menadžmentu pomaže na način da smanjuje odnosno sužuje broj ideja koje bi mogle biti realizirane, prikazuje progresivno smanjenje mogućnosti dizajna od mnogih do jednog. Smanjenje neizvjesnosti dizajna također utječe na trošak promjene na nekim detaljima dizajna. U većini faza projektiranja troškovi promjene odluke dužni su proći neku vrstu preispitivanja i rekalkulaciji troškova. Rano u dizajnu aktivnosti, prije nego što su donesene temeljne odluke, troškovi promjene su relativno niski. Međutim, kako dizajn napreduje, međusobno povezane i kumulativne odluke postaju sve skuplje za promjenu.

Slika 10: Dizajnerski lijevak



Izvor: Izrada autora prema Slack N., Jones-Brandon A., Johnston R. (2013.): *OPERATIONS MANAGEMENT*, str. 137.

Kako je već navedeno dizajnerski lijevak prikazuje nam smanjenje broja opcija dizajna od mnogih ka' najboljem.

Nakon što je stvorio prihvatljiv, izvediv i održiv koncept usluga ili proizvoda, sljedeća faza je stvaranje idejnog dizajna. Cilj ove faze jest specifikacija komponenta usluga i proizvoda, te definiranje procesa za stvaranje paketa. Prvi zadatak u ovoj fazi izrade jest definirati točno što će ući u uslugu ili proizvod. To će zahtijevati prikupljanje informacija o takvim stvarima kao i sastavne dijelove komponenti koji čine proizvod i strukturu komponente (ili proizvoda) - redoslijed kojim se sastavni dijelovi paketa moraju sastaviti. Jednostavnost se obično vidi kao vrlina među dizajnerima usluga i proizvoda. Najelegantnija dizajnerska rješenja često su najjednostavnija. Kada organizacija proizvodi veliki broj proizvoda te pruža isto tako veliki broj usluga, raspon proizvoda i usluga koji se smatraju cjelinom može postati složen, što organizaciji

povećava troškove. Dizajneri usvajaju brojne pristupe smanjenju inherentne složenosti u oblikovanju svoje usluge ili asortimana proizvoda. U nastavku teksta opisuju je zajednički pristupi smanjenu složenosti, a to su standardizacija, zajedništvo i modularizacija.[60]

1) ***Standardizacija (engl.standardization)*** – pravi primjer standardizacije možemo vidjeti u dućanima New Yorker gdje proizvođač proizvodi traper hlače samo za mršavije djevojke i muškarce. Ovdje nastaje problem za one krupnije građe koji u trgovinama New Yorker ne mogu pronaći odgovarajuću veličinu. Nakon određenog broja raspon brojeva traper hlača prestaje, te se na taj način gube potencijalni kupci. No, s druge strane da bi proizvođači traper hlača koje se prodaju u ovoj trgovini orijentirali svoju ponudu na ponudu za svih i sve njihovi bi potencijali troškovi rasli. Alternativno, trebali bi pružiti prilagođenu uslugu. Oba rješenja imala bi značajan utjecaj na troškove. Ova kontrola sorte je važan problem s većinom tvrtki. Opasnost prema postojećim operacijama je da omogućuju preveliki rast sorte. Tada se suočavaju sa zadaćom smanjenja sorti, često procjenjujući stvarnu dobit ili doprinos svake usluge ili proizvoda. Da bi se prevladao gubitak posla, korisnicima se mogu ponuditi alternativne usluge ili proizvodi koji pružaju sličnu vrijednost.

2) ***Zajedništvo (engl.commonality)*** - Upotreba uobičajenih elemenata unutar usluge ili proizvoda može pojednostaviti dizajn složenosti. Što više različitih usluga i proizvoda može biti utemeljeno na zajedničkim komponentama, to je manje složeno da ih proizvede. Zajednički se elementi mogu spojiti prilikom edukacije zaposlenika hotelskih kuća, gdje oni godišnje idu na razne edukacije, na primjer kuhari uče nove specijalitete i slično. Oni mogu svoje znanje primijeniti u bilo kojem hotelskom objektu na isti način. Također radi se o grupnim edukacijama gdje se ne troši vrijeme za pojedinačnu edukaciju. Na taj su način kuhari spremni za rad u Al carte restoranu, fast foodu i slično.

3) ***Modulariziranje (engl.modularization) -*** Primjena modularnih načela dizajna uključuje dizajniranje standardiziranih podkomponenata usluge ili proizvoda koji

[60] Slack N., Jones-Brandon A., Johnston R. : OPERATIONS MANAGEMENT, Seventh Edition, PEARSON, EDINBURGH, 2013. str. 137.

se mogu kombinirati na različite načine. Moguće je stvoriti širok izbor kroz potpuno zamjenjivi sklop različitih kombinacija manjeg broja standardnih podsklopova. Pravi primjer modularizacije može se vidjeti u Puli gdje Peekaboo, pizzerija, odnosno igraonica pruža mogućnost roditeljima da imaju pod nadzorom djecu dok oni uživaju u raznim jelima i pićima, a pogled sa terase im se pruža na dječju igraonicu. Na taj način Peekabo pruža jedinstvenu uslugu kako roditeljima tako i djeci.

3.2.3. KONCEPT/PROJEKT PROCJENE

Prije razvoja novog proizvoda koji počiva na novim idejama važno je te ideje analizirati, te ih sortirati po važnosti za tvrtku. Ova se aktivnost naziva pregledavanje ideja *(eng. screening)*.

Neće sve generirane ideje biti sposobne za daljnji razvoj usluga i proizvoda. Dizajneri moraju biti selektivni prema tome koji koncepti napreduju iz faze u fazu. Svrha faze pregledavanja ideja je procijeniti pojmove ocjenjivanjem vrijednosti ili vrijednosti opcija dizajna. To uključuje procjenjivanje svakog koncepta. [61] U ovoj fazi, što se tiče aktivnosti dizajna nužno je pretvoriti poboljšani dizajn u prototip tako da ga se može testirati na tržištu. 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. 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

[61] Slack N., Jones-Brandon A., Johnston R. : OPERATIONS MANAGEMENT, Seventh Edition, PEARSON, EDINBURGH, 2013. str. 133.

za prilagodbu ili smetnje. Čak i virtualni radnici mogu se uvesti u sustav prototipova kako bi provjerili jednostavnost montaže ili rada.

Aktivnost pregledavanja ideja obuhvaća analizu ***operacija, marketinga i financija***. Pod operacijama podrazumijevamo pitanja poput:

- Koja je proizvodnja potrebna da bi se proizveo novi proizvod, te kako će se koristiti resursi kojima raspolaže tvrtka?
- Da li će se morati kupovati nova oprema i strojevi?
- Da li tvrtka raspolaže dovoljnim znanjem i vještinama za razvoj novog proizvoda?
- Da li će financijska sredstva koja su namijenjena za razvoj novog proizvoda biti dovoljna?

Marketinška analiza obuhvaća pitanja poput:

- Koja je veličina ciljanog tržišta?
- Koliki je napor potreban za razvoj tržišta na koje će biti plasiran proizvod, te da li postoji mogućnost dugoročnog opstanka proizvoda?

Financijska analiza podrazumijeva koliko je financijski potencijal novog proizvoda, troškovi, te povrat ulaganja? Odnosno da li će se proizvod financijski isplatiti i biti u mogućnosti vratiti uložena sredstva.[62]

Mnoge tvrtke više ili manje prilikom procjene projekta, odnosno isplativosti same realizacije ideje prate svoje novčane tokove i neto sadašnju vrijednost. Sam proces procjene isplativost ideja ovisi o njoj samoj, odnosno o njezinoj zahtjevnosti provedbe. Ovaj posao može biti zahtjevan i težak, ukoliko se radi o zahtjevnoj ideji, no s druge strane može biti i vrlo jednostavan, ukoliko se radi o nekoj manje zahtjevnoj ideji koja ne zahtjeva puno vremena. U sam proces mogu se uključiti i potencijalno tržište, čije mišljenje se uzima u obzir prilikom dobivanja jasne slike o samoj procjeni ideje.

Potencijalne ideje za buduće nove proizvode temelj su uspjeha istih. Menadžment je zadužen za pronalazak načina na koji treba razmotriti i proučiti prikupljene ideje. Treba postaviti kriterije prema kojima će se vrednovati odnosno ocijeniti njihova iskoristivost,

[62] Reid R.D., Sanders N.R.: OPERATIONS MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, 5.izdanje, International Student Version, NEW YORK, 2013., str. 58.

te ih je također bitno klasificirati prema važnosti za tvrtku. Menadžment je zadužen za analizu selektiranih ideja, ocijeniti da li je ideja jasno formulirana, ocijeniti tržište i spremnost tržišta za novu ideju, odnosno novi proizvod. Također menadžment treba utjecati na primjerene modele distribucije potencijalnog proizvoda, reakcije konkurenata, ulaganja u realizaciju same ideje, te da li je ideja provediva i u kojem vremenu tvrtka može ideju realizirati i pretvoriti u proizvod ili uslugu koji će biti plasirani na tržište. Ideja koja je ocijenjena veoma interesantnom detaljnije će se analizirati kako bi se dobili sigurniji i objektivniji elementi za definiranu odluku u tom kontekstu. Ta će detaljna analiza prvenstveno obuhvatiti ispitivanje sljedećih aspekata:

- financijske potrebe i mogućnosti,
- izvore sirovina, materijala i opreme,
- potrebni materijali i ljudski resursi,
- lokacija,
- potrošačka prihvatljivost,
- očekivana profitabilnost posla.

Ako je odluka da će se ideja realizirati, kreće se sa projektom procjene koji uključuje kapitalnu isplativost same ideje. Tvrtke koriste metodu pod nazivom „Procjena kvalitete implementacije“ same ideje, koju u tvrtki obavlja osoblje projektnog menadžmenta i osoblje koje je zaduženo za kontrolu. Ova metoda uključuje želje i potrebe potencijalnog tržišta.[63] U ovoj fazi se podrobno evaluiraju sve prikupljene ideje o novom proizvodu. Međusobno se uspoređuju, te se procjenjuje koje ideje ima smisla dalje razrađivati. Određene ideje se bilježe i dokumentiraju za neka buduća vremena, a one koje se ocijene da su nekim karakteristikama nepopravljive, i zbog toga nekonkurentne postojećim proizvodima za istu namjenu se trajno odbacuju. Počinje se sa fazom selekcioniranja ideja koja predstavlja prvu fazu pročišćavanja ideja. Poanta je što ranije otkrivanje i odbacivanje loše ideje. Troškovi razvoja proizvoda u svakoj sljedećoj fazi sve više rastu. Kada proizvodi dostignu svoje potonje faze, uprava često smatra da je već tako mnogo uloženo u razvoj proizvoda da bi ga trebalo lansirati kako bi se nadoknadilo barem nešto od uloženih sredstava. No, to je izdavanje zdravog novca u potjeri za slabim, a pravo je rješenje zapravo u tome da se lošim idejama za

[63] Crawford M., Benedetto Di A.: NEW PRODUCTS MANAGEMENT,McGraw-Hill Irwin, 9.izdanje, NEW YORK, 2008., str.35.

proizvod ne dozvoli da se razviju do te mjere. Prilikom selekcioniranja ideja u obzir se treba uzeti ciljno tržište kojemu je potencijalni proizvod namijenjen, veličina istog, cijena proizvoda, vrijeme i troškovi razvoja, troškovi proizvodnje te mogući očekivani profit od prodaje proizvoda. Nakon testiranja i uspoređivanja, te rangiranja ideja, kvalitetne ideje treba nastojati opredmetiti u obličje koje se može testirati u tržišnom smislu. U praksi se razlikuju

1) proizvodne ideje,
2) koncepti proizvoda,
3) imidž proizvoda.

Proizvodna ideja je mogući proizvod koji se može ponuditi tržištu. Koncepcija proizvoda je elaborirana verzija ideje izražena razumljivim potrošačkim rječnikom. Imidž proizvoda je konkretna potrošačka slika o stvarnom, ili potencijalnom, proizvodu, ili njegovoj koncepciji. Ideje koje prođu fazu ispitivanja i selekcije ideja nazivaju se idejom proizvoda. Dakle, te će proizvode tvrtka nuditi na tržištu. Za stvaranje koncepcija proizvoda potrebno je prvo odgovoriti na pitanja tko će koristiti proizvod, koje primarne pogodnosti nudi proizvod i kad će potrošači koristiti taj proizvod. Ako odgovorimo na sljedeća pitanja, dobiti ćemo nekoliko vrsta koncepcija. Nakon odabira koncepcije potrebno je usporediti s drugim proizvodima u vlastitoj ponudi i s proizvodima konkurencije. Testiranje koncepcije provodi se na određenoj skupini ciljanih potrošača, točnije analiziranjem reakcija određenog tržišnog segmenta na koncepciju proizvoda. Koncepcija proizvoda se može predstaviti simbolično i fizički. Testiranje će biti pouzdanije ako testirana koncepcija potpunije predstavlja konačni proizvod. Izrada prototipova je ranijih desetljeća podrazumijevala visoke troškove. Bio je to kompleksan postupak, sličan oblikovanju konačnog, novog proizvoda. Danas se primjenom softverskih aplikacija izrađuju alternativne simulacije fizičkih proizvoda na računalu. Prema tim aplikacijama se, po potrebi, izrađuju prototipovi u trodimenzionalnom obliku. Virtualne mogućnosti softverskih aplikacija se sve češće, zbog nižih troškova, i mogućnosti provedbe različitih mjernih analiza prakticiraju pri testiranju koncepcije proizvoda.

3.2.4. RAZVOJ PROIZVODA *(engl. PRODUCT DEVELOPMENT)*

Prilikom samog razvoja novog proizvoda, mora proći niz koraka od kojih svaki uključuje već navedeno pregledavanje ideja *(engl. screening)* i evaluaciju kriterija, te pruža trajni protok potrebnih informacija. Optimalni razvoj novog proizvoda ovisi o podršci svih dijelova tvrtke, od dizajna samog novog proizvoda do održavanja. [64]

Sam razvoj novog proizvoda uključuje inovacijsku djelatnost koja obuhvaća proces prepoznavanja, stvaranja i isporučivanja novih vrijednosti ili koristi proizvoda. Tvrtka može na dva načina razviti nove proizvode, i to putem samog razvoja istih ili akvizicijom. Primjer razvoja novog proizvoda može se vidjeti kod Atlantic Grupe koja je preuzela Cedevitu, zatim poznatu je marku inovirala i proširila na druge proizvode. Najbolji primjer akvizije u Hrvatskoj može se vidjeti u Agrokoru koji kupuje Konzum, Tisak, Ledo, Zvijezda i slično.

Ovo je faza u kojoj organizacija zaključuje ako je tehnički moguće proizvesti proizvod uz dovoljno niske troškove tako da konačna cijena bude razumna. Faza razvoja novog proizvoda često je poprilično duga i skupa, odnosno mali se broj ideja realizira i pretvara u gotov proizvod.

Sam proces razvoja proizvoda uključuje poslovnu analizu, razvoj marketinške strategije, te sam razvoj proizvoda. Isto tako uključuje resursnu pripremljenost, odnosno osoblje koje će realizirati ideju i pripremiti je u gotov proizvod koji će biti namijenjen prodaji na tržištu. Ako se radi o poboljšanju postojećeg proizvoda ili uvođenju sličnih novih proizvoda tada će osoblju biti olakšan posao jer su uhodani u posao, te razvoj ovakvih proizvoda ne zahtijeva pretjerane edukacije radnika.

No, ako se radi u novom proizvodu za svijet tada su radnicima potrebne dodatne vještine te će nužno biti uputiti ih na edukacije koje će usavršiti njihova znanja, gdje će ih se upoznati sa samim potencijalnim proizvodom, strategijom razvoja i slično. [65] Vrlo je važno educirati radnike, posebno ako se radi o novim proizvodima za svijet, jer oni za tvrtku predstavljaju najveći rizik. Rizik postoji od neprihvaćanja proizvoda na tržištu,

[64] Haizer J., Render B., Munson C.: OPERATIONS MANAGEMENT, Sustainability and Supply Chain Management, 12.izdanje, PEARSON, WASHINGTON, 2013., str.167.
[65] Crawford M., Benedetto Di A.: NEW PRODUCTS MANAGEMENT,McGraw-Hill Irwin, 9.izdanje, NEW YORK, 2008., str: 31.

odnosno odbacivanja potencijalnog proizvoda od strane potrošača i slično. Oblikovanje proizvoda/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. Odjel za istraživanje i razvoj razvija jednu ili više fizičkih verzija koncepcije proizvoda. Cilj je osmisliti prototip koji će potrošači prepoznati kao proizvod s temeljnim karakteristikama opisanim u koncepciji proizvoda. Za razvoj i proizvodnju uspješnog prototipa potrebno je više tjedana, mjeseci, ponekad i godina. Napredak tehnologije je olakšao ovaj zadatak, te se danas intenzivno koristi sofisticirana kompjutorska tehnologija.

Nakon razvoja koncepcije i testiranja menadžment novog proizvoda mora razviti plan strategije marketinga za uvođenje novog proizvoda na tržište. Cjelokupna strategija sadrži sedam elemenata:[66]

1) Ciljevi koje proizvod treba ispuniti,

2) Opis odabrane strateške alternative,

3) Opis odabranog ciljanog tržišta,

4) Glavni konkurenti,

[66] Lehmann, D.R., Winer, R.S. PRODUCTS MANAGEMENT, Mc Graw Hill, SINGAPORE, 2005., str. 228.

5) Detaljno opisana glavna strategija,

6) Marketinški miks,

7) Funkcijski programi koji podupiru strategiju.

Nakon što menadžment razvije koncepciju proizvoda i strategiju marketinga, može vrednovati poslovnu privlačnost prijedloga, menadžment treba pripremiti projekcije prodaje, troškova i dobiti da bi odredio da li one zadovoljavaju ciljeve tvrtke. Ako zadovoljavaju, koncepcija proizvoda se može pomaknuti u fazu razvoja proizvoda. Kako nove informacije pristižu poslovna će analiza biti revidirana i proširena. Metode procjene prodaje ovise o tome da li se proizvod kupuje samo jednom, više puta ili često. Za proizvode koji se kupuju jednom, prodaja raste na početku, dostiže vrhunac, a zatim pada i približava se nuli jer je broj kupaca iskorišten. Ako se na tržištu pojavljuju novi kupci prodaja neće dosegnuti nulu. Uz pomoć primarnih i sekundarnih podataka menadžer proizvoda ima predodžbu o svom tržištu, a na temelju informacija koje pritom sakupi dobiva odgovor na dva važna pitanja: [67]

1) Koliko će potrošača iz ciljanog tržišta kupiti proizvod?
2) Koliko često će potrošači kupovati i koristiti proizvod?.

Svaki proizvod ima različite odgovore na ta pitanja, a oni postaju ključ procjene buduće prodaje. Menadžment treba procijeniti hoće li prodaja biti dostatna da se ostvari zadovoljavajući profit. Te osim procjene prodaje, treba procijeniti očekivane troškove, a zatim dobit i ostale financijske pokazatelje. Procjene troškova provodi odjel za istraživanje i razvoj, proizvodni odjel, odjel marketinga te odjel za financije. Pri izračunu polazi se od prosječne plaće, cijene sastojaka, dijelova, repromaterijala, cijene ambalaže, prijevoza itd. Njihovi se rezultati uspoređuju i spoznaju se realno očekivane vrijednosti. Koristeći procjene prodaje i troškova dolazi se do financijskih pokazatelja.

Četiri su faze oblikovanja novih proizvoda te uključuju:

1) istraživanje,
2) projektiranje,
3) procjenjivanje ideja i proizvoda,

[67] Lehmann, D.R., Winer, R.S. PRODUCTS MANAGEMENT, Mc Graw Hill, SINGAPORE, 2005., str. 228.-229.

4) konstruiranje.

Istraživanje proizvoda podrazumijeva proučavanje i procjenjivanje ideja za novi proizvod (ili usavršavanje postojećeg) radi spoznaja hoće li ga potrošači prihvatiti, hoće li se prodajom podmiriti troškovi razvoja i proizvodnje novoga proizvoda, postoje li u tvrtki svi potrebni uvjeti za proizvodnju i distribuciju novog proizvoda, koje su mogućnosti plasmana novoga proizvoda na tržištu, koliko će novi proizvod utjecati na postojeće ponudu tvrtke, te postoje li mogućnosti korištenja nusproizvoda i otpada nove proizvodnje, i sl.

Projektiranje proizvoda je postupak u kojem se izradom odgovarajuće dokumentacije definiraju svi potrebni parametri konkretnog novog proizvoda - izgled, dimenzije, sastavnice i funkcionalnost. Pritom se definiraju i materijali, te njihove karakteristike, od kojih će se proizvod izrađivati. Razlikuju se idejni i izvedbeni projekt. Idejni projekt određuje temeljna rješenja, obično više varijanti, a izvedbeni projekt predstavlja konkretno, detaljno, rješenje odabrane varijante idejnog rješenja. Ocjenjivanje projekta provodi se tako da se projektno rješenje uspoređuje s drugim rješenjima kako bi se utvrdile prednosti i manjkavosti, te prihvatilo ili odbacilo ideju projekta. To su faze koje ukazuju na proces oblikovanja novog proizvoda te njegovu usmjerenost na razvijanje ideje o proizvodu. Na temelju ovih faza biti će moguća njegova serijska proizvodnja i prodaja na tržištu. Uvođenjem novog proizvoda može se iskoristiti prošireni kapacitet proizvodnje i povećani kapacitet tržišta. Racionalnost je u mogućnosti prevaljivanja fiksnih troškova na veliki broj jedinica što smanjuje ukupne troškove, tako da i cijena novog proizvoda može biti jako konkurentna. Poduzeća koja su suočena sa sezonskim fluktuacijama pribjegavaju uvođenju novog proizvoda u praznim razdobljima.

Nakon što su se donijele odluke o realizaciji ideje, odnosno i o razvoju određenog proizvoda, menadžment mora odlučiti kako će se odvijati razvoj proizvoda. Glavno pitanje koje se postavlja jest hoće li se proizvod proizvoditi u malim ili velikim količinama, serijski, linijski, hoće li se koristiti kontinuirana proizvodnja ili radionički tip proizvodnje.[68]

1) ***Kontinuirana proizvodnja*** specifična je za visoko standardizirane proizvode koji se proizvode u velikim količinama. Sam naziv kontinuirana proizvodnja

[68] Prester J.: OPERACIJSKI MENADŽMENT, Skripta iz operacijskog menadžmenta, 2012., str. 63.-66.

asocira na to da proizvodnja teče u pravilu 24h dnevno kako bi se veliki fiksni troškovi rasporedili na veliki broj proizvoda i omogućila čim niža jedinična cijena koja je često jedini razlog odlučivanja kod kupaca. Također, prekid proizvodnje i ponovno pokretanje je zbog strojeva izrazito skupo. Karakteristična je visoka automatiziranost, vrlo specifična oprema, strojevi i kontrola koja je gotovo uvijek elektronska, zbog delikatnosti samih procesa. Prostorni raspored ovisi o samom procesu i slijedu operacija. Ljudski rad je gotovo nepotreban osim za održavanje i nadgledanje opreme. Sirovine su u pravilu tekuće, plinovite ili rasute. U pravilu su inputi malobrojni a outputi raznovrsni te postaju proizvodi samo kad ih se zapakira. Oprema je izrazito skupa a visoki su i fiksni i varijabilni troškovi, također rizik zastarijevanja opreme je ogroman zbog bazičnosti istraživanja u industriji.

2) ***Linijski tip proizvodnje*** sličan je kontinuiranom osim što se proizvodi prepoznaju i prije pakiranja. Proizvode se neraznovrsni proizvodi ali u velikim količinama. Oprema je specifična i automatizirana. Dobro je definiran skup ulaznih sirovina i komponenti, vremena proizvodnje te je poznati izlaz te su karakteristične pokretne trake.

3) ***Radionički tip*** jest tip proizvodnje gdje se svaki proizvod odrađuje na drugačiji način. Tijek ide isprekidano kroz tvornicu. Ljude se grupira po sličnim operacijama koje obavljaju. Velik je broj ulaznih i izlaznih komponenti te konstantna kretnja ljudi jer će svaki proizvod imati različite zahtjeve glede putanje kroz tvornicu, varijacije, inputa ili vremena. Management je vrlo zahtjevan zbog proizvoda i limitiranih resursa. Treba osigurati očekivanu kvalitetu i poštovati rokove te efikasno korištenje svih resursa. Veći se naglasak stavlja na fleksibilnost nego efikasnost.

4) ***Projektni tip*** jest tip za unikatne proizvode koji može biti samo jedan ali složen ili više jedinstvenih. Traže dugo vrijeme i mnogo novca ali su oba iznosa poznata. Mnogo aktivnosti je potrebno odraditi ali neke mogu teći i paralelno.

Svaka tvrtka, ovisno o svojim mogućnostima i sposobnostima organizira proces razvoja proizvoda, odnosno proces pružanja usluge. Međutim, kroz teoriju i praksu iskristalizirala su se četiri načina organizacije, a sto su direktni razvoj, gdje je menadžer proizvoda zadužen za razvoj ideje do lansiranja, drugi način je da je na čelu komisije ili povjerenstva kompetentan stručnjak koji ima menadžerska znanja, nadalje odjeli za nove proizvode koji su većinom prisutni u velikim poduzećima koja posjeduju kadrove koji se bave isključivo razvojem i imaju direktora koji je odgovoran višim instancama u poduzeću te također poduzetnički timovi za razvoj novih proizvoda.

3.2.5. LANSIRANJE

Direktor prodaje je osoba koja je u prošlosti bila zadužena za lansiranje novih proizvoda na tržište. S promjenama u željama i potrebama kupaca i promjenom tehnologije, ubrzanog načina razvoja tržišta ova se sugestija mijenja, te se razvija nova teorija koja aludira na to da će na tržištu opstati samo kompanije koje su svoje poslovanje okrenule novom poslovnom cilju, a to je stvaranje vrijednosti za kupce, odnosno potrošače. U današnje vrijeme stalnih promjena na tržištu primarni je cilj stvaranje više vrijednosti za kupce, a kada se to učini na efikasan i kvalitetan način to će rezultirati stvaranjem dodatne vrijednosti za kompaniju odnosno kompanija će ostvariti profit. Jasno je da je kupac taj koji raspolaže vrijednošću – novcem, te je spreman platiti za uslugu ili proizvod koji mu je potreban. Globalizacija je dovela do toga da direktor prodaje više ne može sam lansirati i utjecati na nove proizvode, te se u skladu s promjenama uvodi uloga proizvodnog menadžera, čiji je zadatak, osim prodaje, proizvodnja, njeno praćenje, sudjelovanje u razvoju novih proizvoda, komunikacija i istraživanje želja i potreba kupaca, te pronalazak novih ideja kako što bolje i efikasnije lansirati novi proizvod na tržište.

Jasno je da novi proizvodi ne nalaze tržište sami od sebe. Mora se uspostaviti komunikacijski most između proizvođača i potrošača za taj proizvod. Kao što je ranije u tekstu spomenuto razvoj novog proizvoda je definiran kao proces izmišljanja i kreiranja novog proizvoda i outputa (financijska kategorija, povrat investicije, udio na tržištu ili profit). Osnova za komunikacijski kanal koji povezuje tvrtku za potencijalni

potrošačima leži u sposobnosti menadžera proizvoda da odluči koji su najbolji elementi promotivnog spleta te koje elemente koristiti pri promociji novog proizvoda.

Ova nam faza u razvoju novog proizvoda predstavlja i odgovara na pitanja tržišta. Odnosno, obuhvaća odgovore na pitanja kada i kamo će tvrtka lansirati svoj novi proizvod. Testiranje tržišta pruža dovoljno informacija za donošenje konačne odluke o komercijalizaciji novoga proizvoda.

Razvoj i komercijalizacija proizvoda je postupak koji sadrži osnovne aktivnosti iz procesa stvaranja novog proizvoda, od ideje do lansiranja na tržište.

Ako tvrtka nastavi s aktivnostima komercijalizacije, suočiti će se sa visokim rastom troškova poslovanja. Ugovara se proizvodnja u sklopu postojećih kapaciteta, ili se proizvodni kapaciteti šire, ili se unajmljuju tuđi kapaciteti. Često su upravo proizvodni kapaciteti kritična varijabla pri odlučivanju o komercijalizaciji novoga proizvoda. Menadžment mora odobriti da se proizvod „odjene“ u ime marke, ambalažu i preliminarni program marketinga. Menadžment će to odobriti u koliko je zadovoljan funkcionalnošću i psihološkom učinkovitosti proizvoda. Za proizvode koji predstavljaju inovacije važno je testirati ih da bi se mogli uspješno pozicionirati. Testiranjem tržišta tvrtka dolazi do traženih informacija, koje koristi za izradu modela za što jasnije predviđanje prodaje proizvoda. Testiranje bi tržišta trebalo menadžmentu pružiti dovoljno informacija da odluči treba li lansirati novi proizvod. Ako tvrtka nastavi s komercijalizacijom, suočiti će se sa najvećim troškovima do tada. Tvrtka će morati ugovoriti proizvodnju ili izgraditi ili iznajmiti proizvodne pogone. [69]

Za komercijalizaciju novoga proizvoda kritična varijabla je određivanje trenutka ulaska na tržište. Tvrtka odabire između sljedećih alternativa:

1) rani ulazak - tvrtka koja prva uđe na tržište često uživa prednost prvoga, što znači pridobivanje ključnih distributera i kupaca, te ostvaruje vodstvo u reputaciji.
2) paralelni ulazak - tvrtka može planirati tržišni ulazak na način da ga uskladi s konkurencijom koja planira isto sa sličnim proizvodom.

[69] Crawford M., Benedetto Di A.: NEW PRODUCTS MANAGEMENT, McGraw-Hill Irwin, 9.izdanje, NEW YORK, 2008.,str:25.

3) kasni ulazak - tvrtka može odgađati svoj ulazak dok konkurent ne uđe na tržište, kako bi se analizirala tržišna reakcija na sličan proizvod. Ova strategija ima tri potencijalne prednosti: konkurent snosi troškove educiranja tržišta, na temelju proizvoda konkurencije može se otkriti pogreške, koje se može ispraviti ili izbjeći na vlastitom proizvodu, a moguće je i realnije spoznati stvarni potencijal tržišta.

Sama faza komercijalizacije proizvoda ili usluga podrazumijeva proces pretvorbe ideje u robu i plasira istu na tržište. Proizvodi koji su se iskazali uspješnima u fazi testiranja proizvoda uvode se u kontinuiranu proizvodnju. Kako će se njihova proizvodnja organizirati ovisi o vrsti i planiranoj količini proizvoda, ali i drugih činitelja. Kroz testiranje tržišta menadžment dobiva informacije potrebne za finalne odluke i promjene proizvoda potrebne za komercijalizaciju. Komercijalizacija obuhvaća lansiranje proizvoda na tržište, što zahtjeva mnogo truda i resursa. Važno je da menadžment odluči prikladno vrijeme lansiranja proizvoda, odnosno period kada su tržišni uvjeti najbolji, te da odluči gdje će se novi proizvod lansirati.

Tvrtka je ta koja treba odlučiti da li lansirati proizvod na jednoj lokaciji, u određenoj regiji, u više regija, na nacionalnom, ili možda čak na globalnom tržištu. Malo tvrtki posjeduje dostatnu samouvjerenost, kapital i kapacitete da lansira proizvod za potpunu nacionalnu ili globalnu distribuciju. Umjesto toga, tvrtke razvijaju planirano širenje na tržištu tijekom vremena. Veličina tržišta je vrlo važan čimbenik. Male tvrtke će odabrati određeni grad i provesti brzu kampanju kako bi komercijalizaciju ubrzale. U druge će gradove ulaziti postepeno. Dok će velike tvrtke predstaviti svoj proizvod u široj regiji, i tada će se proširiti na druge regije. Tvrtke s nacionalnom distribucijskom mrežom svoje će nove proizvode lansirati na nacionalno tržište. Većina tvrtki dizajnira svoje proizvode kako bi ih prodavala primarno na domaćem tržištu. Tada, ako je proizvod uspješan, tvrtka razmišlja o izvozu proizvoda u susjedne zemlje i šire, redizajnirajući ga ako je to potrebno. Uloga novog proizvoda i njegovog lansiranja na tržište osigurava dugoročnu egzistenciju čitavog gospodarska i poduzeća koje plasira proizvod na tržište. Uspješno upravljanje poduzećem predstavlja optimalno usklađivanje postojećih proizvoda s novim proizvodima.

3.3. SPECIFIČNOSTI RAZVOJA USLUGE

Usluga kao predmet razmjene ima tržišnu vrijednost, ne samo za onog tko pruža uslugu, već i za samog korisnika. Takva tržišna vrijednost može biti realizirana pod dva uvjeta:

1) prvi se odnosi na materijalne resurse i uslužno osoblje,
2) drugi se odnosi na korisnike/klijente koji prepoznaju potrebe i ispunjavaju želje kontaktiranjem uslužne tvrtke.

Kako je već ranije navedeno postoje mnoge razlike između proizvoda i usluga. Glavne značajke koje razlikuju uslugu od proizvoda su nematerijalnost, nerazdvojivost proizvoda od njezine upotrebe, heterogenost, nepristranost ili nerješivost te nedostatak vlasništva.

1) Nedjeljivost je najznačajnija značajka usluga i predstavlja izazov u upravljanju jer se ne mogu vidjeti, osjetiti, okusiti ili dotaknuti kao opipljivi, tjelesni proizvodi.
2) Neodvojivost proizvodnje i potrošnje je specifična značajka usluga koje se odnose na njihovu konkurenciju.
3) Ljudski faktor, koji je sadržan u samoj usluzi, otežava praćenje i kontroliranje standarda koji kontroliraju ujednačenost kvalitete.
4) Prolaznost usluge znači nesposobnost pohrane ili korištenja usluge u kasnijoj točki u vremenu, što proizlazi iz njezine nedjeljivosti i nerazdvojivosti.
5) Promjene u potražnji su specifične značajke uslužnih organizacija i mogu uzrokovati probleme gdje su te fluktuacije nepredvidljive.
6) Nedostatak vlasništva je značajka usluga koja sprječava da rezultiraju vlasništvom, budući da su nematerijalne te se ne mogu skladištiti, ne mogu se niti fizički posjedovati. Kada se usluga kupuje, prava vlasništva ne mogu se prenijeti iz usluge korisniku, već samo pravo na korištenje.

Koncept usluga je bio koncipiran kao način na koji organizacija želi imati usluge koje percipiraju njezini klijenti, zaposlenici, dioničari i zajmodavci. Koncept usluga također se koristi za razvoj novih usluga, te je središnja komponenta u projektiranju usluga. Koncept usluga uključuje sve faze razvoja od same ideje do realizacijom odnosno

lansiranja na tržište. Uključuje pokušaj stvaranja jasne, zajedničke i dogovorene definicije koja objedinjuje pruženu uslugu i povratnu informaciju.

Koncept usluge je polazište za stvaranje strategije operacija, dok se na strateškoj razini može koristiti za definiranje i komuniciranje prirode poslovanja, i za poticanje inovacija i strateške prednosti. Koncept dizajna usluga je interdisciplinarni pristup, koji se može podijeliti na pet osnovnih načela:

1) fokus na korisnika,
2) ko-kreativnost,
3) sekvenciranje,
4) dokazivanje i
5) holistika.

Postoje tri razine na kojima se ovaj koncept može primjenjivati. ***Prva razina*** definicije uslužnog koncepta je strateška i ključni je element za donošenje odluka o dizajnu novih i redizajniranih usluga. ***Druga razina*** je operativna razina tijekom planiranja dizajna usluga, posebno u integraciji strategije usluga u sustav pružanja usluga, kada su određene mjere učinkovitosti. ***Treća razina***, koristi se komponenta dizajna usluga gdje je koncept usluga koristan u dizajnu i povećava ponudu usluga.[70]

[70] Paulišić M., Čuić Tanković A., Hrvatin M.: MANAGING THE SERVICE CONCEPT IN CREATING AN INNOVATIVE TOURISM PRODUCT, Tourism & Hospitality Industry 2016, str. 234.-238.

4. UPRAVLJANJE RAZVOJEM NOVOG PROIZVODA I USLUGE

U uvjetima kakvi danas postoje na tržištu, česte promjene u ukusima potrošača, njihovih navika, želja i potreba, ubrzane promjene tehnologije, odnosno njezinog razvoja, intenziviranja konkurentske tržišne utakmice, za tvrtku koja želi dugoročno opstati vrlo je važno da razvija nove proizvode, poboljšava postojeće, ulaže u proizvodnu liniju i slično. Razvoj novoga proizvoda nužan je jer dugoročni opstanak i napredak na tržištu ponajprije ovisi o sposobnosti poduzeća da potrošaču nudi superiorniji proizvod, takav koji za njega ima veću vrijednost u usporedbi s proizvodima konkurencije. Iako poduzeća do novih proizvoda u svom asortimanu mogu doći kupnjom licence za proizvodnju tuđeg proizvoda, akvizicijom ili preuzimanjem drugih poduzeća nikad ne bi smjela zanemariti razvoj novog, originalnog, vlastitog proizvoda.

Proces razvoja novog proizvoda i usluge, koji podrazumijeva razvoj novih i poboljšanih proizvoda ulaganjem napora stručnjaka poduzeća, iznimno je rizičan. Tako studije pokazuju da više od 90% svih novih proizvoda krajnje potrošnje propada u roku od dvije godine.[71]

Neke kompanije ne uspijevaju razviti novi proizvod ili pružiti novu uslugu. To dugoročno može utjecati na njihovo poslovanje jer u današnjim uvjetima stalne promjene potražnje na tržištu može preživjeti samo ona tvrtka koja ima uspješan tim menadžera i marketinških stručnjaka koji mogu razviti nove proizvode da ih ne bi konkurencija eliminirala s tržišta svojim novim proizvodima ili uslugama. Studije pokazuju da jako mali broj ideja, odnosno kasnije i proizvoda uspije opstati na tržištu. Razlog tome može biti da najviši izvršni organ kompanije progura neku dopadljivu zamisao unatoč negativnih nalaza istraživanja, ili se pojavi neka dobra zamisao ali je precijenjena veličina tržišta. Odnosno određeni proizvod nije baš sjajno izrađen. Također jedan od razloga propasti, neprihvaćanja novog proizvoda može biti i pogrešno pozicioniranje istog na tržište gdje jednostavno nema dovoljno kupaca koji su spremni kupiti proizvod ili su već navikli na kupnju istog proizvoda kod konkurenata i ne mijenjaju lako svoje potrošačke navike. Također cijena može biti previsoka za tržište gdje je proizvod lansiran ili je proizvod može biti nedovoljno propagiran na tržištu te samim time nije

[71] Previšić J., Ozretid Došen Đ.: OSNOVE MARKETINGA, Adverta, ZAGREB, 2007., str.164.

poznat potencijalnim potrošačima. Često su i troškovi razvoja proizvoda viši no što se očekivalo ili konkurenti pružaju veći otpor od očekivanog.

Mnogi čimbenici predstavljaju smetnju uspješnom razvoju novog proizvoda:[72]

1) pomanjkanje značajnih ideja za nove proizvode u određenim područjima - Malo je preostalo načina za poboljšanje nekih bazičnih proizvoda, kao što su - čelik, deterdženti.

2) Fragmentirana tržišta - Oštra konkurencija dovodi do fragmentacije tržišta. Kompanije moraju svoje nove proizvode usmjeravati na slične tržišne segmente, a to znači manju prodaju i niže profite za svaki pojedini proizvod.

3) Društvena ograničenja i ograničenja vlade - Novi proizvodi moraju zadovoljiti javne kriterije kao što su sigurnost potrošača i ekološka kompatibilnost.

4) Visoki troškovi procesa razvoja novog proizvoda - Obično kompanija mora kreirati mnoštvo ideja za nove proizvode da bi realizirala nekoliko dobrih. Osim toga, susreće se i sa sve većim troškovima za I/R, proizvodnju i marketing.

5) Pomanjkanje kapitala - Neke kompanije s dobrim idejama nisu u stanju pribaviti potrebna sredstva za istraživanje tih zamisli.

6) Brže vrijeme razvoja - Dešava se da više konkurenata ima istovremeno istu ideju, no tada najčešće pobjeđuje onaj najbrži. Stoga agilne kompanije moraju skratiti vrijeme razvoja proizvoda koristeći tehnike projektiranja i proizvodnje pomoću računala, pogodne partnere, odgovarajuća ispitivanja zamisli i suvremeno planiranje marketinga.

7) Kraći životni ciklus proizvoda - Kada je novi proizvod uspješan, suparnici ga tako brzo kopiraju da se znatno skraćuje životni ciklus novog proizvoda. [73]

Kao što je već navedeno u početku odjeljka vrlo brzi tehnološki razvoj i razvitak ljudskih potreba dovode nužno do stvaranja novih uporabnih vrijednosti, a time i novih proizvoda. Istovremeno se skraćuje životni vijek proizvoda s manjim upotrebnim vrijednostima. Dinamički razvoj gospodarskih i tehnoloških faktora prisiljava mnoga poduzeća da u kraćim rokovima zamjenjuju stare proizvode novim, ukoliko žele da na

[72] Kotler,P.:UPRAVLJANJE MARKETINGOM, MATE d.o.o., ZAGREB, 1997., str.308.
[73] Kotler P. : MARKETING MANAGEMENT, UPRAVLJANJE MARKETINGOM, Informator, 1999., ZAGREB, str. 394.

tržištu ostvare odgovarajuću dobit. Svako poduzeće koje je orijentirano na razvoj neprestano mora ulagati u organizacijske i tehničke promjene. Ona poduzeća koja se prilagođavaju promjenama na tržištu svakako će biti u prednosti pred onima koja u svoj program ne uvode nove proizvode ili usluge. Na duži rok, bez dodatnih aktivnosti, uspjeh poduzeća će opadati u ovisnosti o životnom vijeku proizvoda.

Glavnu odgovornost za uspjeh novog proizvoda snosi vrhovna uprava. Ona ne može jednostavno tražiti od svog direktora novoga proizvoda da se pojavi s velikim idejama.[74]

U pogledu rada na razvoju novog proizvoda, odnosno usluge vrhovna uprava mora točno odrediti poslovna područja i kategorije proizvoda što ih kompanija želi istaknuti. Vrhovna uprava mora odrediti posebne kriterije za prihvaćanje ideje o novom proizvodu, osobito u velikim razgranatim kompanijama u kojima raznovrsne zamisli neprestano niču kao ljubimci pojedinih direktora. Određeni kriteriji mogu varirati ovisno o očekivanoj specifičnoj strategijskoj ulozi što je određeni proizvod treba da odigra. Glavna je odluka što je mora donijeti vrhovna uprava - visina financijskih sredstava za razvoj novoga proizvoda. Osnivanje funkcionalnih organizacijskih struktura postaje ključnim čimbenikom u radu na razvoju novog proizvoda.

Zaključno, za tvrtku je važno da kontinuirano prati tržište, odnos ponude i potražnje te da na taj način, zadovoljenjem potražnje na tržištu adekvatnom ponudom drži korak s konkurencijom. Također, vrlo je važno pratiti trendove na tržištu te analizirati kupce koji u današnje vrijeme sve više i učestalije mijenjaju svoje želje. Važno je kod razvoja novog proizvoda ili usluge spomenuti upravljanje istima, upravo iz razloga jer će o načinu i efikasnosti upravljanja novim proizvodom, odnosno uslugom ovisiti dugoročna profitabilnost same tvrtke.

Upravljanje novim proizvodom započinje u početnoj fazi, odnosno u fazi osmišljavanja ideja o novom proizvodu. Najvažnije su aktivnosti koje se razvijaju nakon komercijalizacije konačnog gotovog novog proizvoda. To su aktivnosti koje su od presudne važnosti za tvrtku i njezin dugoročni uspjeh na tržištu sa novim proizvodom. Nakon što je tvrtka razvila proizvod kako bi ostala dugoročno profitabilna rješenje je njegovo lansiranje na više tržišta. Menadžment ima funkciju osmišljavanja pristupa

[74] Kotler P. : MARKETING MANAGEMENT, UPRAVLJANJE MARKETINGOM, informator, 1999., ZAGREB, str. 394. – 395.

aktivnostima koje se moraju provoditi planski i sustavno. Menadžer novih proizvoda je odgovoran za proizvod, proizvodnu liniju. Menadžer prodaje odgovoran je za upravljanje marketinškim aktivnostima kojima se opslužuje posebne skupine, segmente, potrošača. On utječe na razvoj marketinških komunikacijskih i distribucijskih kanala. Tvrtka može djelovati s jednim menadžerom prodaje, no efikasnije je ukoliko ih na raspolaganju ima više. U takvoj situaciji specijaliziraju se za različita tržišta na kojima se proizvod plasira. Projektni se tim formira radi osmišljavanja novih proizvoda, nužno treba i iskustava menadžera prodaje. I ostali članovi projektnog tima su, po pravilu, iz različitih odjela, odnosno različitih poslovnih funkcija u tvrtki. Osmišljavanje modela upravljanja novim proizvodom se provodi u zasebnom odjelu, ili marketinškom odjelu, no ponekada se time bavi i posebno ovlaštena osoba marketinškog ili menadžerskog profila. Strateški pristup problematici upravljanja proizvodom u tvrtki ovisi o osviještenosti uprave o ovoj problematici, te složenosti aktivnosti koje se poduzimaju.

Menadžeri imaju zadatak stimulacije novih proizvoda. Oni to postižu modificiranjem raznih karakteristika proizvoda kako bi se upravo novi proizvod ili usluga pojedine tvrtke isticala u odnosu na konkurenciju te privukla nove kupce i kupce konkurenata. Menadžeri se ovdje koriste ističući veću kvalitetu proizvoda u odnosu na konkurente, isticanje obilježja proizvoda koje on nudi. Također ulaže se u imidž i stil proizvoda kako bi upravo taj novi proizvod bio privlačniji u odnosu na konkurenciju te kako bi se mogao diferencirati stilom.

Poboljšanje kvalitete proizvoda podrazumijeva povećanje funkcionalnosti performansi proizvoda. To može biti trajnost, pouzdanost korištenja proizvoda, zadovoljenja potreba i želja tržišta, unaprjeđenje karakteristika proizvoda i slično. Proizvođač može nadmašiti konkurenciju i lansiranjem poboljšanog postojećeg proizvoda. Ova strategija učinkovita je u slučaju kada je kvaliteta poboljšana, kada su kupci tu promjenu uočili, prepoznali i prihvatili, te spremni odabrati i platiti za ono što smatraju boljim proizvodom, proizvodom više kvalitete i sl. Strategija poboljšanja karakteristika proizvoda usmjerena je na dodavanje novih osobina koji utječu na veću raznolikost, ili pouzdanost, proizvoda. Kao dodatna opcija potrošačima nude se tercijarne i sekundarne karakteristike novog proizvoda. Strategija poboljšanja stila usmjerena je na privlačnost proizvoda. Prednost praktične primjene ove strategije u upravljanju proizvodom je u mogućnosti stvaranja jedinstvenog tržišnog identiteta i stjecanja

lojalnih kupaca. Unatoč prednostima, strategija poboljšanja stila ima i neke nedostatke. Teško je predvidjeti hoće li potencijalni potrošači prihvatiti novi stil, jer promjena stila pretpostavlja diskriminiranje postojećeg stila, što predstavlja rizik gubitka dijela postojećih tradicionalnih kupaca. Menadžeri proizvoda također pokušavaju stimulirati prodaju modificirajući ostale elemente marketinškog spleta. Pri tome treba razriješiti dileme u svezi s cijenom, distribucijom, promocijom, unaprjeđenjem prodaje, i pratećim uslugama.

5. RAZVOJ PROIZVODA I USLUGE NA ODABRANIM PRIMJERIMA

Razvoj novog proizvoda povezuje različite discipline (marketing, financije, itd.) u stvaranju proizvoda. Svaka od tih disciplina ima točno određenu ulogu u procesu razvoja novog proizvoda. Svako poduzeće mora naći svoj način upravljanja razvojem novog proizvoda, jer ne uzimanje u obzir bilo kojeg faktora utjecaja (unutarnjeg ili vanjskog), jednostavno vodi tome da novi proizvod ne generira očekivane dobitke. Pri razvoju novog proizvoda ili poboljšanja postojećeg bitno je proučiti misiju, viziju i poslovnu politiku poduzeća, te proizvod razviti ili poboljšati u skladu sa misijom, vizijom i poslovnom politikom poduzeća.

1) ***Misijom*** se određuje kakav je posao kojim se poduzeće bavi, stvara se tržišni identitet, naziv poduzeća, logotip te razne marketinške aktivnosti.
2) ***Vizija*** daje ideju kako definirati mjesto poduzeća u budućnosti, odnosno predvidjeti buduće pozicije na tržištu.
3) ***Poslovna politika ili poslovna strategija*** predstavlja skup dugoročnih ciljeva, programa i mjera putem kojih se ta organizacija dinamički prilagođava stalnim i sve bržim tehnološkim, ekonomskim i društvenim promjenama koje nastaju u okolini. To dinamičko prilagođavanje postiže se formuliranjem srednjoročnih i kratkoročnih ciljeva, programa i mjera, koji se u toku realizacije stalno međusobno usklađuju.

U nastavku rada obrađena su dva primjera koji slijede prethodnu teoriju o razvoju novog proizvoda, odnosno pružanju nove usluge. Na primjeru OPG Licul Romeo iz Labina bit će analiziran razvoj proizvoda, vina, od same ideje za održavanje vinograda do gotovog proizvoda, vina Malvazije, Terana, Muškata i Caberneta. Tema razvoja vina OPG Licul Romea obrađena je u završnom radu pod nazivom „Faze u razvoju proizvoda na primjeru OPG Licul Romeo“. Rad je obrađen sa aspekta marketinga. U diplomskom je radu OPG Licul Romeo analiziran od strane operacijskog menadžmenta. Isto tako, drugi slučaj jest pružanje nove, inovativne usluge tvrtke Valamar Riviera d.d. u Rapcu.

5.1. CASE STUDY: RAZVOJ PROIZVODA – OPG LICUL ROMEO

5.1.1. OPG LICUL ROMEO – OPĆENITO

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo Licul Romeo smjestilo se u istočnom dijelu istarskog poluotoka. OPG je službeno registriran od 2009. godine, a svoju tradiciju njeguje kroz kućnu radinost od 1850. godine. S obzirom na ponovnu revitalizaciju vinogradarstva, zahtjeve tržišta OPG se odlučio na ulaganja i razvoj svojih proizvoda, te modernizaciju samih procesa proizvodnje sorte vina koje danas čine ponudu OPG-a.
Vino nije novi proizvod, no za OPG Licul Romeo to je bio novi proizvod koji je trebalo plasirati na tržište, te konstantno modernizirati procese prerade grozda u vino kako bi i samo bilo najbolje te zadovoljilo želje i potrebe kupaca.

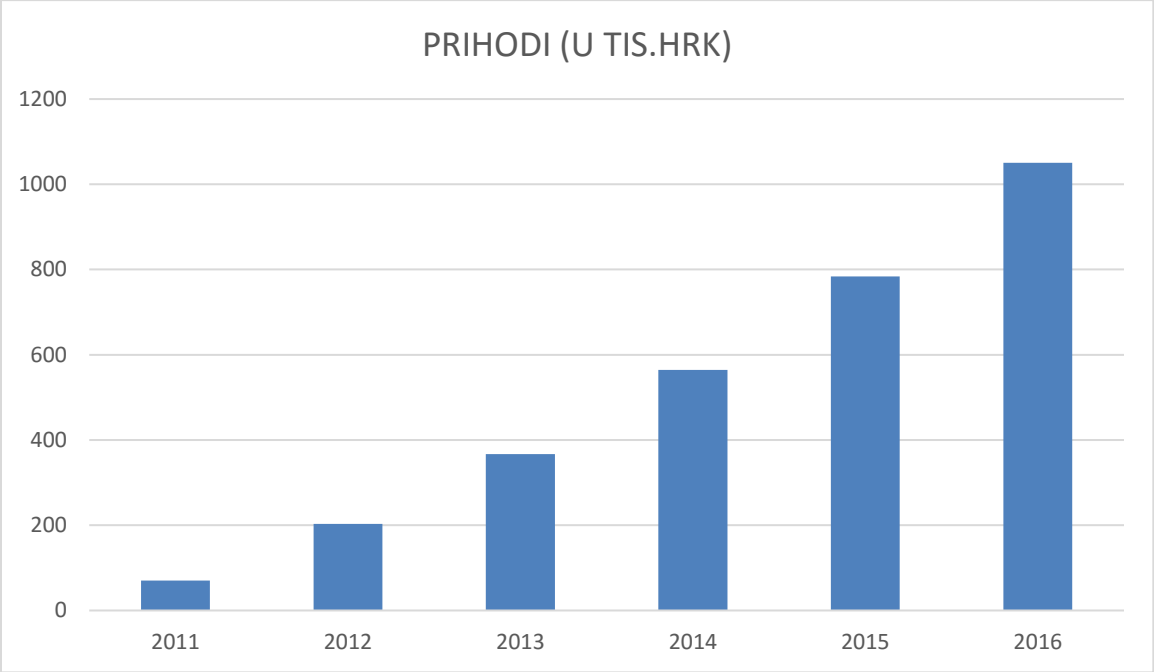
Do današnjeg dana, prenošenjem s koljena na koljeno, nizom generacija, očuvalo se obiteljsko naslijeđe Vina Romeo. Osoba koja je najviše zaslužna za uspjeh vina jest Romeo Licul, koji od samih početaka „rukovodi“ vinogradima i vinovim lozama. Njegovi nasljednici koji nastavljaju obiteljsku tradiciju, Mirjana i Robert Paliska, brinu se da vino bude vrhunske kvalitete. Vinogradi su smješteni u dijelu crvene Istre, na mediteranskom tlu, u neposrednoj blizini mora, bogatom crvenicom (terra rossa) koja vinima OPG Licul Romeo daje dodatnu kvalitetu. Obiteljska privrženost te volja za radom i ljubav prema vinovoj lozi omogućila je održavanje bogatstva dugogodišnjeg stvaranja autohtonog istarskog vina. Kako bi očuvali ovu prekrasnu tradiciju proizvodnje vina u obiteljskom okruženju, svakodnevno se teži inovaciji s ciljem konstantnog poboljšanja ponude. Njegujući obiteljsku tradiciju OPG Licul Romeo proizvodi prepoznatljiva vina istočnog istarskog vinogorja. U asortimanu se može pronaći vina istarskih autohtonih sorti: Malvazija, Teran te ostale sorte vina Muškat i Cabernet Sauvignon, Chardonnay i Merlot. [75] Trenutno se proizvode prvenstveno svježa vina, bez dodira s drvenim bačvama. Vina su skladna, zaokružena, lijepih kiselina, čistih sortnih karakteristika i ne pretjerano alkoholna. Uz mnogobrojne nagrade i priznanja, Vina Romeo izdvajaju činjenicu da su ponosni dobitnici zlatnih medalja za sorte Malvazija i Teran te srebra za Muškat žuti na Vinistri 2016. Kako su

[75] https://www.vina-romeo.com/o-nama [preuzeto 30.6.2017.]

vina Malvazija i Teran najpoznatija vina OPG Licul Romea, donose najveći dio prihoda, što dokazuje Slika 11 koja slijedi u nastavku.

Slika 11 prikazuje odnos prihoda od prodaje vina Malvazije i Terana u razdoblju unazad šest godina.

Slika 11: Prihodi OPG Licul Romeo od prodaje vina Malvazije i Terana



Izvor: vlastita izrada prema podacima iz OPG Licul Romeo

Slika 11 nam prikazuje da prodaja proizvoda OPG Licul Romea iz godine u godinu raste, te se bilježi znatan rast od 2011. godine do 2016. godine. Također, očekivanja za 2017. su velika iz razloga brojnih nagrada koje su osvojene u 2016. godini, te iz razloga povećanja ponude i Internet prodaje koja se planira u budućnosti. Također prodaja raste iz razloga jer se vina promoviraju u glavnom gradu Zagrebu, te su predstavljena u „Red wine“ baru gdje su posjetitelji mogli kušati vina OPG Licul Romeo, te također kupiti bocu vina koju žele. Zahvaljujući suradnji s hotelskim lancem Valamar OPG Licul Romeo plasirao je svoja vina u hotele u Rapcu, a vina Romeo mogu se naći i u mnogim istarskim restoranima i barovima.

U sklopu imanja Licul smještena su i dva velika apartmana koji su uglavnom popunjeni za vrijeme sezone, tako da i turistički dio donosi svoj dio prihoda. U planu je proširenje smještajnih kapaciteta, izgradnja bazena i male konobe s 4-5 stolova, u kojoj bi gosti

mogli dobiti prvenstveno istarska jela. Naravno, to je automatski i prodajno mjesto za vlastita vina jer, ionako već i sad više od pola proizvodnje prodaju na kućnom pragu, što i jest najbolje.

Misija OPG Licul Romeo jest oblikovanje i upotpunjavanje vinske scene, te razvoj i proširenje ponude na cijelu Hrvatsku. ***Vizija*** jest postati nezaobilazno mjesto svakog istinskog ljubitelja vina i hrane.[76] Poslovanje OPG Licul Romeo vodi se misijom i vizijom na najbolji mogući način planovima za razvoj samog imanja. Plan je upotpuniti ponudu s jelima koja se savršeno uklapaju sa vinima koja se proizvode u OPG-u. Isto tako važno je napomenuti da se OPG promovira kroz mnoge medije, te direktnom prodajom duž Istarske obale kao i u glavnom gradu Zagrebu, te navedeno samim time ostvaruje i prati poslovnu strategiju OPG-a.

5.1.2. PROIZVODI OPG LICUL ROMEO

Kao što je već ranije u tekstu navedeno u asortimanu se može pronaći vina istarskih autohtonih sorti, a to su Malvazija, Teran te ostale sorte vina Muškat i Cabernet Sauvignon, Merlot i Chardonnay koji. Merlot i Chardonnay nisu uvršteni u prodajnu ponudu, te nisu flaširana vina, no mogu se kušati prilikom obilaska samog imanja. Uz proizvode, odnosno vina, važno je pružiti potrošačima dodatnu uslugu kako bi se povećala ponuda samog proizvođača. OPG Licul Romeo uz proizvode, vina, pruža i smještajne usluge dva apartmana koji su na raspolaganju tijekom ljetne sezone, te usluge obilaska, odnosno ugošćavanja potencijalnih potrošača na imanju OPG Licul Romeo.

Tablica 3: Proizvodi, smještajne usluge i usluge ugošćavanja u OPG-u Licul Romeo

	• ***Proizvod*** OPG Licul Romeo • Vrhunsko bijelo vino, • **Vinogorje:** Istočna Istra • **Kultivar:** 100% Malvazija • **Alkohol:** 13,5 vol%

[76] https://www.vina-romeo.com/ [preuzeto 1.7.2017.]

• ***Malvazija Istarska***	• **Temperatura serviranja:** 10-12 °C • **Boja:** Slamasto žuta sa zelenkastim odsjajem • **Miris:** Voćne svježe note • **Okus:** Mineralan, svjež i topao, u kojem izviru arome svježih aroma breskve, nezrelog ananasa i zrele kruške
• ***Teran***	• ***Proizvod*** OPG Licul Romeo • Crveno suho vino • **Vinogorje:** Istočna Istra • **Kultivar:** 100% Teran • **Alkohol:** 13,0 vol% • **Temperatura serviranja:** 16-18 °C • **Boja:** Tamna rubinsko crvena • **Miris:** Pržena kava, orah, zreli ribiz • **Okus:** Mekan, a ujedno i snažan. Na mahove svjež i sočan s notama šljiva
• ***Cabernet Sauvignon***	• ***Proizvod*** OPG Licul Romeo • Crveno suho vino • **Vinogorje:** Istočna Istra • **Kultivar:** 100% Cabernet Sauvignon • **Alkohol:** 13 vol% • **Temperatura serviranja:** 16-20 °C

	• **Boja:** Tamno crvena boja • **Miris:** Izražen, karakterističnо voćni uz note bobičastog voća, crnog papra te pokoja nota klinčića • **Okus:** Pun, suh, izuzetno harmoničan
• ***Muškat Žuti***	• ***Proizvod*** OPG Licul Romeo • Poluslatko kvalitetno vino • **Vinogorje:** Istočna Istra • **Kultivar:** 100% Muškat žuti • **Alkohol:** 13,7 vol% • **Temperatura serviranja:** 10-12 °C • **Boja:** Zlatna boja • **Miris:** Muškatna aroma, voćno-cvjetnog karaktera, bogata citrusima • **Okus:** Mineralan, svjež
• ***Chardonnay***	• ***Proizvod*** OPG Licul Romeo • Suho bijelo vino • **Vinogorje:** Istočna Istra • **Kultivar:** 100% Chardonnay • **Alkohol:** 14,7% • **Boja:** Zelenkasto-žuta boja • **Miris:** miris orašastog voća • **Okus:** Svjež, kremast • Vino nije flaširano te se može samo degustirati u podrumima OPG Licul Romea.
	• ***Proizvod*** OPG Licul Romeo • Suho crno vino

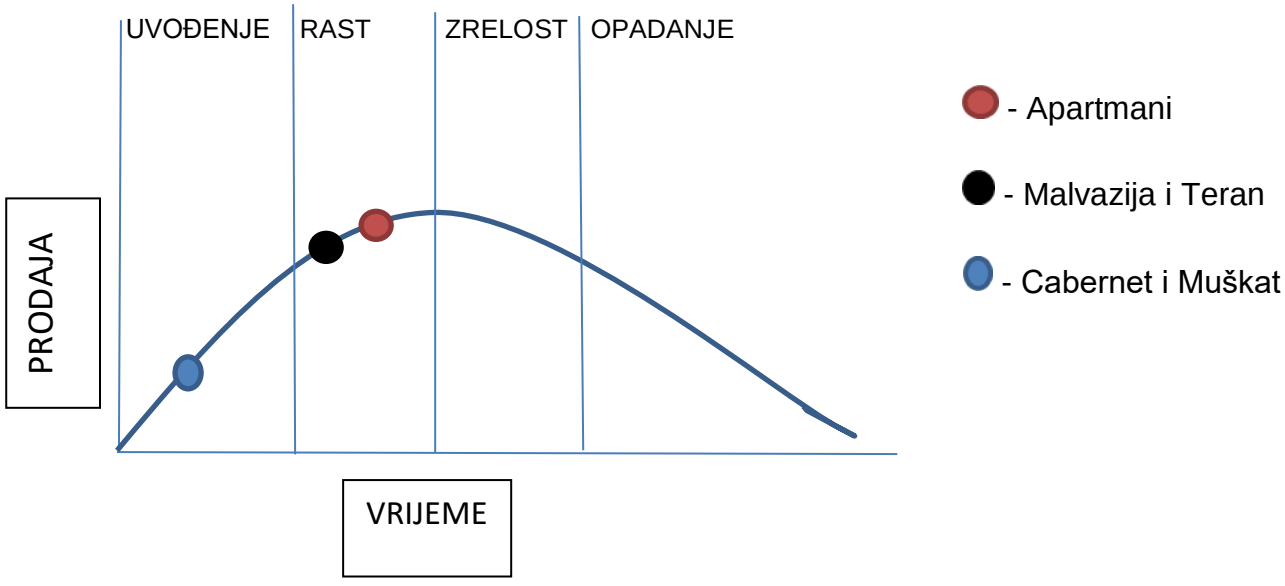
• ***Merlot***	• **Vinogorje:** Istočna Istra • **Kultivar:** 100% Merlot • **Alkohol:** 15,8% • **Boja:** Crvena boja • **Miris:** Voćnog karaktera s daškom mirisa na kuhano voće i marmeladu. • **Okus:** Snažan, pun • Vino nije flaširano te se može samo degustirati u podrumima OPG Licul Romea.
• ***Apartmani Licul***	• ***Smještajne usluge*** OPG Licul Romeo • Dva apartmana (Nedešćina 67) dostupna tijekom ljetne sezone (predsezona: četvrti i peti mjesec i postsezona: deseti mjesec) • Apartmani za četiri osobe u sklopu kuće • Svaki apartman sadrži: kuhinju, sobu, wc, dnevni boravak, terasu i ostavu. • U planu je izgradnja bazena, te se na taj način pruža dodatna usluga gostima. • Pruža se pogled na vinograde.
• ***Ugoščavanje na OPG Licul Romeo***	• ***Usluge*** vođenja posjetitelja kroz vinograd • ***Usluge*** vođenja posjetitelja kroz imanje • ***Usluge*** degustacije proizvoda vina i autohtonih jela (zakuska)

	• ***Usluge*** posjeta konobe gdje se vina proizvode, te mogućnost prisustvovanja samoj preradi grozda u vino.

Izvor: https://www.vina-romeo.com/vina [preuzeto 30.6.2017.]

Sorta koja je u svakom istarskom podrumu na prvom mjestu je, naravno, Malvazija pa tako i u njihovom podrumu, ali Malvazija vina Romeo pomalo se razlikuje od većine drugih. Nema onaj izraziti cvjetni bouquet, koji je u novije vrijeme sveprisutan kod mnogih malvazija. Drugačija je, pomalo konzervativnija, ali iznimno karakterna i mineralna. Osim navedene Malvazije, Teran je drugo najprodavanije vino OPG Licul Romea, a prate ga Cabernet i Muškat, koji još uvijek nisu uspjeli doseći nivo prodaje kao Malvazija i Teran. Znatnim daljnjim ulaganjima koja se očekuju, modernizacijom dizajna procesa i redizajna apartmana očekuje se znatniji porast posjetitelja kako imanja, tako i apartmana. Ulaganjem financijskih sredstava u opremu apartmana te ulaganjem sredstava u otvaranje konobe gdje će gosti moći uživati u vinima i autohtonim proizvodima jela obogaćuje se ponuda te se s pravom očekuje porast i povećanje dolazaka. Slika koja u nastavku slijedi (Slika 12) prikazuje nam sve navedeno grafičkim prikazom gdje se može vidjeti životni ciklus svakog pojedinog proizvoda na tržištu, vina i smještajnih objekata OPG Licul Romea.

Slika 12: Životni ciklus Malvazije i Terana, Caberneta i Muškata te apartmana



Izvor: Izrada autora

Životni ciklus proizvoda sastoji se od četiri faze koje su navedene ranije u tekstu. Pojedina se vina nalaze u različitim fazama razvoja. Malvazija i Teran OPG Licul Romeo nalaze se u fazi rasta, ostvaruje se dobit od prodaje navedena dva vina, te potražnja za istima raste u restoranima i u vinotekama. Dok su preostala dva vina Cabernet i Muškat Žuti u fazi uvođenja, još uvijek nisu poznati tržištu kao proizvodi OPG Licul Romea jer su u sjeni Malvazije i Terana. U ovoj se fazi donose odluke o dizajnu proizvoda te su veliki troškovi. Isto tako važno je obratiti pažnju na kvalitetu, te konstantno ulagati u istu kako bi se proizvod razvijao prema fazi rasta. Na tržište se plasira limitirani broj proizvoda kako bi se vidio način reagiranja potencijalnih potrošača na proizvode. Isto tako apartmani koji su u ponudi OPG Licul Romeo u fazi su rasta. Konstantnim ulaganjima i modernizacijom, planom za ugradnju bazena i sami apartmani dobivaju na vrijednosti. Dobrom se promocijom putem navedenih medijskih izvora pokušava privući kupce konkurencije ili potencijalne nove kupce vina. U fazi rasta potrebno je analizirati konkurentnost proizvoda, odnosno da li uopće na ovim područjima postoji konkurencija za Malvaziju i Teran. Jedni on najintenzivnijih konkurenata jesu Vina Baćac koja se proizvode u blizini grada Labina, no kako OPG Licul Romeo pruža usluge posjeta vinograda, degustacije i zakuske, stvaranjem emocionalnih odnosa sa potencijalnim potrošačima još uvijek je lider na istočnom dijelu Istarskog poluotoka po prodaji Malvazije i Terana. Važno je naglasiti pouzdanost proizvoda, a OPG Licul Romeo pružanjem usluga posjeta vinogradima i prisustvovanja u preradi vina dokazuje pouzdanost svojih proizvoda, odnosno vina Malvazije i Terana. Ovo je faza u kojoj su potrebna predviđanja za potencijalnu buduću prodaju vina i posjećenost apartmana. Ulaganjem intenzivnih sredstava u promociju apartmana i vina može se postići prednost nad konkurencijom, te na taj način prikazivanjem vrijednosti kojima se raspolaže privući i kupce konkurencije i nove kupce proizvoda. Plan je razvoj i Internet prodaje, te se očekuje porast prihoda i od navedene dvije sorte vina.

Sam razvoj svih navedenih proizvoda i usluga smještaja koje pruža OPG Licul Romeo potaknuta je od strane emocionalne veze koju žele stvoriti sa svojim potencijalnim kupcima. Važno je spomenuti da OPG Licul posluje na način da se želi približiti svojim

kupcima jačanjem odnosa te pružanjem dodatnih usluga u koje se uključeni i sami potencijalni potrošači. Pri tome se misli na usluge degustacije vina koje OPG pruža putem vouchera koji se može dobiti elektroničkom poštom. Njegovim predočenjem svi zainteresirani, ljubitelji vina mogu uživati u degustaciji i obilasku vinograda. OPG Licul Romeo nudi degustaciju četiri već navedene vrste vrhunskih vina, te i zakusku s kvalitetnim lokalnim proizvodima. Isto tako svi zainteresirani mogu posjetiti podrume OPG-a gdje će biti u mogućnosti vidjeti i sam proces izrade vina. Prednost stvaranja jače veze sa potencijalnim potrošačima na ovakav način je u tome što potrošači mogu posjetiti OPG svih dvanaest mjeseci u godini, svaki dan osim nedjelje, te mogu uživati u vrhunskim vinima i zakuskama. Za strane turiste koji dolaze u obilazak organizirani su obilasci uz pratnju stručnih osoba i prevoditelja na tri strana jezika, talijanski, engleski i njemački. Na taj se način stvara intenzivnija veza i poboljšana usluga za svakog pojedinog gosta, kako domaćeg tako i stranog. Također stvara se dodatna usluga za svakog pojedinog potencijalnog gosta i potrošača, te se svakom pojedincu poklanja posebna pažnja.

5.1.3. RAZVOJ PROIZVODA OPG LICUL ROMEO

OPG Licul Romeo proizvodi vina vrhunske kvalitete prepoznata diljem Hrvatske. Sam proizvod vino potekao je iz vrhunski očuvanih vinograda koji su smješteni u Nedešćini, u blizini grada Labina. Podjednako se pažnja pruža svim sortama vina, no prodaja se uglavnom bazira na istarskoj Malvaziji, kao najboljem i najkvalitetnijem bijelom vinu na ovim područjima, te Teranu, kao najbolje crnom vinu.

Sam početak proizvodnje vina veže se za istarsku Malvaziju koju su u OPG-u prvu počeli proizvoditi. Ideja za proizvodnju Malvazije dolazi iz različitih izvora ispitivanja tržišta, te aktualne potražnje na tržištu. Prije otprilike 40-tak godina započela je intenzivna proizvodnja vina koja se danas prodaju na tržištu putem različitih vinoteka, restorana, barova i sajmova, kao i direktne prodaje u OPG Licul Romeo. Dakle, na ideju za proizvodnju Malvazije došlo se ispitivanjem želja i potreba bližnjih, prijatelja i obitelji. Početak razvoja se temelji na eventualnim prijedlozima i mogućim idejama za eventualnu proizvodnju Malvazije za šire tržište. Odluka koja se u početku morala donijeti jest koju sortu vina prvo plasirati na tržište, te od koje će se sorte najbolje

profitirati, odnosno koja će vrsta vina najbolje ispuniti zahtjeve tržišta koje je sve kompleksnije. Kako bi se doznala količina potražnje za pojedinim vinom na tržištu se provodilo ispitivanje putem različitih metoda. Na sajmovima i u restoranima diljem Istre su bila prezentirana vina, njihova kvaliteta, te su se u direktnom kontaktu s kupcem pokušavale analizirati želje potencijalnih potrošača. Također, putem degustacija pokušalo je od kušača vina dobiti povratne informacije o samom proizvodu, odnosno vinu. Na temelju dobivenih odgovora, između mnoštva vrsta vina, OPG Licul odlučuje se za proizvodnju Malvazije i Terana, koji su danas poznati kao izvrsni proizvodi. Isto tako promatrali su se kupci konkurencije na sajmovima na kojima su prezentirana vina većeg broja proizvođača vina. Indirektno su se proučavale želje i potrebe kupaca na način da se obraćala pažnja na vina koja su kupovali potencijalni kupci od konkurencije.

Generiranje se ideja provodilo na već spomenuti način ispitivanjem bližnjih, prijatelja i obitelji, među kojima su bili i neki vrhunski znalci vina i vinograda, te na različitim sajmovima i u restoranima u kojima su vina bila prezentirana. Danas se proizvode i ostale sorte vina u OPG Licul Romeo. Prilikom generiranja ideje bitno je bilo analizirati one ideje koje će moći biti provedene, odnosno iz kojih će ideja proizaći gotov proizvod. Bilo je potrebno analizirati da li OPG raspolaže resursima, kako materijalnim tako i ljudskim za održavanje vinovih loza i preradu grožđa u gotov proizvod, odnosno vino. Kako je već navedeno generiranje se provodilo kroz promatranje kupaca konkurencije, ispitivanjem tržišta, želja i potreba potencijalnih kupaca.

Isto tako sam razvoj navedenih vina u početku nije bio primaran, te se više proizvodilo za vlastite potrebe i za vlastita uživanja. No kasnije kada se sve više ljudi iz obližnjih krajeva počelo uključivati u kušanje i kupovati vino Malvazija u OPG Licul Romeo počelo se intenzivnije razmišljati o ozbiljnoj proizvodnji samih vina. Nakon uspješne prve prodaje Malvazije, predstavljanja iste na različitim sajmovima, nagradama i slično donosi se odluka o ulaganju znatnijih napora u proizvodnju i ostalih sorti vina koje se i danas proizvode. Bitno je bilo istaknuti karakteristike proizvoda, odnosno vina, te svu korist i prednost koju vino OPG-a ima u odnosu na konkurenciju.

Razvoj se vina, Malvazije i Terana, te Muškata i Caberneta temeljio na dobroj promociji. U početku vino se predstavljalo na sajmovima, poput sajma u Gračišću koje okuplja najbolje vinare. Kasnije se navedena vina prodaju u Vinotekama, hotelskim

objektima Valamar Riviere d.d. te putem različitih sajmova. Isto tako prednost razvoja vina temelji se na direktnoj prodaji, što podrazumijeva da svi zainteresirani mogu posjetiti imanje OPG Licul Romeo, te tamo mogu kušati sve sorte vina koje OPG proizvodi. U samom početku razvoja navedenih sorta vina, stvarao se fizički prototip koji su kušaoci mogli isprobati. Danas se isto to radi sa Muškatom i Chardonnayom koji nisu flaširati, ali u konobama postoji prototip proizvoda kojeg mogu svi zainteresirani kušati, te se prate reakcije koje će kasnije biti korisne prilikom izrade budućih proizvoda, Muškata i Chardonnaya koji se u budućnosti također planiraju flaširati i prodavati. Kako je već navedeno na različitim se sajmovima vino prezentira te se u direktnoj komunikaciji sa potencijalnim kupcima pokušavaju dobiti informacije od njih o kvaliteti i eventualnim prijedlozima kušaoca. Bitno je konstantno slušati želje i potrebe tržišta te ulagati u modernizaciju procesa proizvodnje vina i modernizaciju tehnološke opreme pomoću koje se proizvode vina OPG-a.

Najmlađi članovi obitelji pomoću kojih se planira nastaviti proizvodnja najboljih sorta vina idu na različite edukacije koje su povezane s samom proizvodnjom vina, ali isto tako najboljim načinom za promociju vina.

Pored proizvoda koji su primarna djelatnost OPG Licul Romea, pružanjem navedenih usluga, smještaja te usluga ugošćavanja potencijalnih potrošača na imanje stvara se dodatna vrijednost za kupce, te se na taj način također stvara i jača povezanost sa samim potrošačima. Usluga smještaja i ugošćavanja omogućene su iz razloga jer OPG raspolaže velikim imanjem na kojem su smještena dva apartmana koja su dostupna za vrijeme ljetne sezone (predsezone i postsezone). Kako raspolažu velikom nekretninom u OPG-u su se odlučili dodatnu uložiti u već spomenutu modernizaciju ugradnjom bazena kako bi dodatno povećali svoje prihode. Isto tako OPG obiteljskim naporima i znanjem omogućuje svakom posjetitelju vinograda, imanja ili gostima u apartmanima da se osjećaju dobrodošlim. Na taj način privlače sve veći broj posjetitelja te je sve veća potražnja za smještajnim objektima i posjetom imanja OPG-a. Osobe koje koriste usluge smještaja ili usluge ugošćavanja OPG-a, obitelj Licul vodi kroz vinograd, upoznaje ih sa raznim sortama vinove loze koja se nalazi u njihovom vinogradu, također pruža im se mogućnost da probaju razne sorte vina koja su plod uloženog truda i proizvodnje obitelji Licul. Svojim gostima te korisnicima apartmana omogućuju i upoznavanje sa načinima proizvodnje vina kojih obitelj Licul koristi na svom OPG-u. Što se tiče inovacija u načinima proizvodnje vina, oni kontinuirano

moderniziraju procese prerade vina, kupuju bačve od inoxa koje su pogodnije za vino od nekadašnjih drvenih bačvi. Također, ulažu i u modernizaciju apartmana želeći napraviti baze te time pružiti još bolju i kvalitetniju uslugu krajnjem korisniku.
Kako OPG Licul Romeo pruža već navedene usluge ugoščavanja, te posjećivanja samog imanja pokušavaju se povezati sa potencijalnim potrošačima te dobiti povratnu informaciju od istih. Prilikom posjeta fokusiraju se na svakog individualca pružajući mu sve informacije koje ga zanimaju. Kroz kreativne razgovore pokušavaju prikupiti čim veći broj informacija o željama i potrebama svakog pojedinca te također informacije o kušanim vinima.

Putem Internet stranice predstavljaju se i apartmani OPG-a, u neposrednoj blizini, s jedne strane mora, s druge strane vinograda. Gosti mogu uživati u najboljim sortama vina koje OPG proizvodi.

Malvazija se pokazala kao dobar proizvod koji je donosio jako dobru zaradu. Teran je također kroz zadnjih par godina doživio potpuni procvat, te je prihod od prodaje dovoljno velik da pokrije troškove. Teran i Malvazija danas se prodaju i u trgovinama, gdje kupci mogu uživati u bogatom okusu obje sorte. Cijene proizvoda Malvazije i Terana u trgovinama kreću se do 70,00kn, što je pristupačna cijena za kvalitetu ovog proizvoda, što su prepoznali i sami kupci. Dok se cijene u hotelskoj kompaniji Valamar Riviere d.d. kreću oko 160,00 kn, što nije puno za goste koji dolaze, a na taj se način promoviraju domaći, odnosno autohtoni proizvodi. Gledajući financijsku stranu, tehnološka se oprema za proizvodnju vina naslijedila od predaka koji su se pasivno bavili proizvodnjom vina, a kasnije se modernizirala u skladu sa zahtjevima tržišta i željom za očuvanjem prirodnih aromi, okusa i mirisa vina. Ulagala su se znatna materijalna sredstva u samu modernizaciju strojeva, kupovale su se inox bačve kako bi se vina mogla što bolje očuvati i kako bi kao takva bila i pri flaširanju. Izvor financiranja OPG Licul Romeo te razvoj svih vrsta vina poduprijet je od strane obitelji i banke. Isto tako troškovi radnika nisu evidentirani jer se sva proizvodnja obavlja obiteljskom suradnjom, te se proizvodnja odvijala u sklopu postojećih kapaciteta.

Kako je već navedeno proizvod se lansirao na tržišta duž Istarske obale, u različitim restoranima, vinotekama, barovima i u hotelskom lancu Valamar Riviera. Testiranje se tržišta provelo na način da su se ispitale želje i potrebe potencijalnih kupaca na

različitim sajmovima, analizirali su se kupci konkurencije te se odlučilo vino plasirati u restorane diljem istarske obale jer se probna prodaja u restoranima pokazala efikasnom, te su domaći, ali i strani turisti inzistirali na domaćim, autohtonim proizvodima. Osim obale, vina su plasirana i u grad Zagreb, u vinoteku, te se također i tamo prodaju vina OPG Licul Romea. OPG konstantno provodi ispitivanje tržišta, želja i potreba, te u direktnoj komunikaciji s potencijalnim potrošaćima jača komunikacijske kanale te konstantno, pružanjem dodatnih usluga (posjet konobi, vinogradima i slično) privlači kako nove kupce, zadržava stare i privlači kupce konkurencije. Kako je već navedeno, plan je širiti se na globalna tržišta, te isticati vrijednosti domaćeg proizvoda. Stoga su svi podaci bitni za kupce prezentirani na etiketi vina.

Proizvođače vina je moderno zakonodavstvo obvezalo da sve podatke koje treba znati o vinu istaknu na etiketi boce. Boca je legitimacija koja nam otkriva identitet vina.

Slika 13: Etikete vina



Izvor: https://www.vina-romeo.com/galerija

Boca nas informira o kvaliteti vina, geografskom porijeklu, sorti grožđa od koje odnosno kojih je proizvedeno, sadržaju šećera, gaziranosti, godini berbe itd.[77]

5.1.4. UPRAVLJANJE RAZVOJEM VINA OPG ROMEO LICUL

[77] http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2003_06_96_1219.html [preuzeto 30.6.2017.]

Upravljanje razvojem novog proizvoda podrazumijeva mnoštvo kreativnih aktivnosti koje se provode kroz faze razvoja novog proizvoda. Proizvodnja se vina temeljila na tome da vino spada u konvencionalno dobro. Dobro koje se sve više kupuje, ne samo u svrhu pijenja, nego i za potrebe kuhanja i zdravlja. Osnovna prednost OPG Licul Romeo jest u tome što, osim same prodaje vina putem različitih Vinoteka, restorana i sajmova potrošaći mogu posjetiti podrum OPG Licul Romeo, gdje mogu degustirati vina, sudjelovati u šetnjama kroz vinograd te naposljetku kupiti vino koje im se sviđa nakon degustacije. Isto tako strani turisti namjerno su izloženi samoj kupnji vina OPG Licul Romeo iz razloga jer obiteljsko gospodarstvo raspolaže apartmanima koji su zauzeti kroz sezonu. Na taj način OPG Licul Romeo stvara emocionalnu vezu sa potencijalnim kupcima. Prodajom na kućnom pragu s mogučnošću posjeta vionskog podruma, prisustvovanja samoj preradi grozda u vino te omogućavanjem šetnje kroz vinograd OPG jača vezu sa potrošačima. Na taj se način pokušava u direktnom kontaktu prodati proizvod te se stvara poseban odnos sa kupcima. Stalnim investiranjem u proizvodne procese OPG Licul ne prodaje samo proizvod nego i dodanu vrijednost za kupce. Sam dokaz tomu je već navedena prodaja na kućnom pragu, pružanje posebne pažnje svakom posjetitelju te direktna prodaja i stvaranje posebnih emocionalnih odnosa sa kupcima.

Dizajn ili oblik proizvoda je također način na koji se određenom proizvodu daju neke specifičnosti i omogućuje se njegova diferencijacija u odnosu na konkurentske. Dizajn može potrošaču predstavljati vrijednost i učiniti njegov izbor lakšim. Tako je za OPG Licul Romeo bilo od iznimne važnosti prezentirati bocu vina na bolji i privlačniji način od konkurencije. Sama kvaliteta i inovativnost u dizajniranju boca u kojima se vino prodaje također je jedna od prednosti koja će pozitivno utjecati na OPG Licul i prodaju vina.

5.1.5. KRITIČKI OSVRT - USPJEH RAZVOJA VINA OPG LICUL ROMEO

Vinarija Romeo smještena je u istočnom dijelu Istre, u Nedešćini. U tom dijelu crvene Istre, na mediteranskom tlu bogatom crvenicom uzgajaju Malvaziju, Teran, Muškat žuti i Cabernet Sauvignon. Šest hektara vinograda OPG Romeo Licul nalazi se u Nedešćini, na iznimnim položajima i kvalitetnom tlu, a upravo prikaz općine Nedešćina

je njihov zaštitni znak koji se nalazi na etiketi. Samom uspjehu proizvodnje i prodaje vina svjedoče razne nagrade koje su dobivene tijekom posljednjih godina. Neke od njih su : [78]

1) 2007 godina zlato Malvazija istarska,
2) 2008 godina zlato Malvazija istarska,
3) 2008 godina zlato Teran,
4) 2012 godina zlato Malvazija istarska,
5) 2015 godina zlato Malvazija istarska,
6) 2015 godina zlato Teran,
7) 2015 godina srebro Muškat žuti,
8) 2016. godina zlato Malvazija i Teran,
9) 2016. godina srebro Muškat Žuti,
10) 2017. godina zlato Teran.

Iznimna ulaganja u modernizaciju strojeva za preradu grožđa u gotov proizvod, vino pokazala su se kao uspješna. Kao prednost može se istaknuti prodaja i prezentacija vina na različitim mjestima diljem Hrvatske. Vina OPG Licul Romeo počela su se širiti i izvan granica Istre, te se prodaju u Zagrebu. U bližoj budućnosti planira se i web prodaja kao još jedna od prednosti koja se može istaknuti prilikom plasiranja proizvoda i njegove prodaje na tržištu. Jedan od najvećih izazova s kojima se OPG susreće jest vrijeme. Ako vrijeme tijekom sezone sazrijevanja grozda i same berbe ne posluži vinogradare berba može biti loša. U takvim slučajevima bitno je isticati kvalitetu vina prethodnih godina, te se pozvati na starije sorte i omogućiti dodatne usluge kako se ne bi izgubili potencijalni potrošači. Upravo OPG Licul Romeo nudi dodane usluge koje su i ranije navedene, planira se proširenje kapaciteta apartmana kojima raspolaže, proširenje usluga u smjeru stvaranja dodatne vrijednosti za potencijalne goste i kupce proizvoda, odnosno vina. Već je navedeno da se planira izgradnja bazena kako bi se ponuda prilikom popunjavanja apartmana obogatila. Isto tako, pozitivna je činjenica plan za razvoj konobe gdje će se moći jest autohtona jela i piti vrhunsko vino OPG Licul Romeo.

U slučaju razvoja vina može se vidjeti kako su teorija i praksa usko povezane prilikom razvoja proizvoda. Prvotno je bilo bitno analizirati tržište, želje i potrebe, analizirati

[78] http://www.vinarnice.hr/hr/vinarije-u-hrvatskoj/istarska-zupanija/vinarija-romeo/ [preuzeto 1.7.2017.]

vlastite resurse za pokretanje i modernizaciju poslovnih procesa, ulaganje u znanje obitelji koja radi na proizvodnji vina, te nakon toga upustiti se u proizvodnju koja se pokazala uspješnom. Iznimna ljubav, talent i želja za očuvanjem prirode, vinograda i naposljetku proizvodnje vina temelj su za uspjeh ove vinarije.

5.2. CASE STUDY: RAZVOJ USLUGE - VALAMAR RIVIERA d.d.

5.2.1. VALAMAR RIVIERA d.d.

Valamar Riviera d.d. turistička je kompanija koja ima svoja hotele na području Rapca, Poreča, Krka, Raba i Dubrovnika, a sve se više širi na ostala područja na Jadranskom moru. Valamar Riviera svoj početak poslovanja bilježi u Poreču otvaranjem hotela Riviera 1910. godine. 1913. i 1923. otvoreni su hoteli Venezia i Parentino, i danas u vlasništvu kompanije. 1953. osniva se Riviera Poreč, prethodnica Valamar Riviere d.d. 1967. godine hoteli i apartmani Luna, slijedi 1968. hotel Neptun i turističko naselje Lanterna. 1971. otvaraju se hoteli Kristal i Rubin, kampovi Lanterna i Solaris. 1976. Hoteli Dijamant i Zagreb te paviljon Solaris, kamp Istra.

Valamar Rivierom d.d. upravlja uprava i nadzorni odbor. Predsjednik uprave jest Željko Kukurin. Nadzorni odbor Društva ima sedam članova. Trenutni sastav izabran je na Skupštini dioničara 4. svibnja 2017. Članove Nadzornog odbora na mandat od četiri godine bira Glavna skupština, a jednog člana Nadzornog odbora imenuju radnici odnosno Radničko vijeće Društva sve dok postoje uvjeti za imenovanje predstavnika radnika sukladno odredbama Zakona o radu. Gustav Wurmböck predsjednik je uprave.[79] Svaki objekt Valamara ima menadžera koji upravlja samim objektom, te rukovodi planiranjem i stvaranjem dodatne vrijednosti za svakog gosta.

Vizija Valamar Riviere d.d. glasi: *„Biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.“*

[79] http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/nadzorni-odbor/ [preuzeto 14.7.2017.]

Dok ***misija*** Valamar Riviere d.d. glasi: *„Inovativno upravljamo odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste. Stvaramo poticajnu korporativnu kulturu gdje su gosti i zaposlenici na prvom mjestu. Odgovornim poslovanjem stvaramo novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.“*[80]

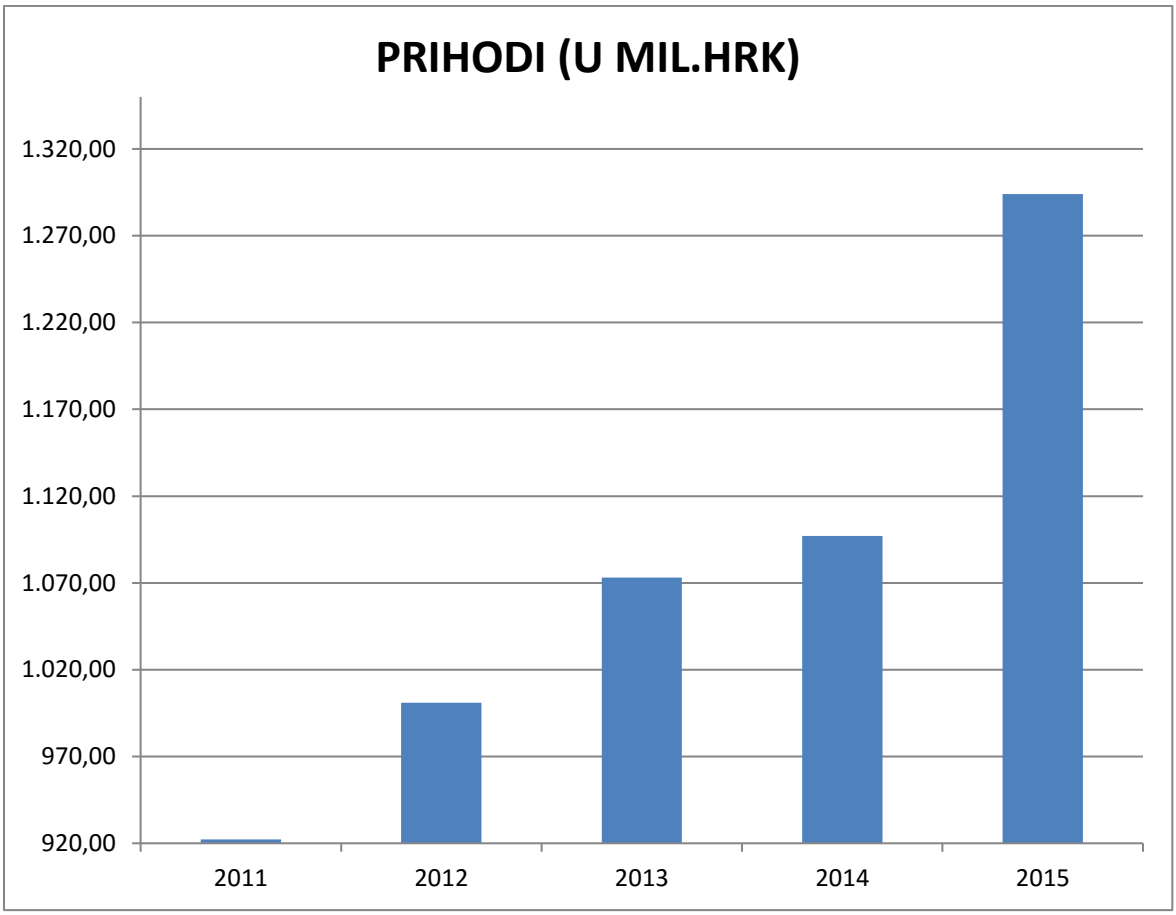
Također Valamar Riviera d.d. ističe temeljne vrijednosti poput odgovornosti prema poslovnim partnerima, zaposlenicima, društvenoj zajednici i okolišu. Gostoljubivost i ambicioznost također su temeljne vrijednosti tvrtke Valamar Riviera d.d. Inovativnost je jedna od odgovornosti koja se svakodnevno obnavlja uvođenjem novih usluga na tržište za potencijalne potrošače.

Koncept društveno odgovornog poslovanja u Valamaru podrazumijeva integraciju brige o društvu i okolišu u strategiju poslovnog razvoja, stvarajući time preduvjete za održivi razvoj cijelog društva. Valamar inovativno upravlja odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste, stvara poticajnu korporativnu kulturu gdje su gosti i zaposlenici na prvom mjestu, a odgovornim poslovanjem stvara novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama. U visokoj sezoni 2016. u Valamaru je radilo više od 4.400 zaposlenika čije znanje, profesionalnost i vrijedan rad predstavljaju temelj izvrsnosti usluge i uspjeha kompanije. Nakon što je krajem 2016. godine stekla 54,7 % vlasništva društva Imperial d.d. na otoku Rabu, kompanija danas posluje u pet atraktivnih destinacija od Istre i Kvarnera do Dubrovnika te upravlja s oko 12 % kategoriziranog turističkog smještaja u Hrvatskoj. Valamar Riviera u svojih 30 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta duž jadranske obale može smjestiti više od 56.000 gostiju dnevno.

Kako je lanjske sezone prihod Valamara porastao u odnosu na 2015. za gotovo 18%, prihodi od noćenja i odnosu na 2015. oko 8%, jasno je da je Valamar kompanija koja iz godine u godinu raste i kao najveća turistička kompanija na području Republike Hrvatske razvija svoje poslovanje. Prosječan rast prihoda od 2011. godine do danas je 6 % godišnje, što ukazuje na pozitivne rezultate iz godine u godinu (Slika 14). Investirajući u nove usluge i modernizirajući postojeće Valamar ima pozitivno kretanje te su prihodi dostatni troškova koji nastaju investiranjem.[81]

[80] http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/, preuzeto [16.6.2017.]
[81] http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/ [preuzeto 28.6.2017.]

Slika 14: Prihodi Valamar Riviere d.d. u mil. HRK



Izvor: http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/ [preuzeto 27.6.2017.]

5.2.2. USLUGE VALAMAR RIVIERE d.d.

Valamar Riviera konsolidirala je portfelj s ciljem jasne diferencijacije, razvoja i repozicioniranja turističkih proizvoda. Danas Valamar Riviera upravlja s 30 hotela i ljetovališta te 15 kamping ljetovališta, od kojih je 40% smještaja visoke, 41% srednje više a 19% srednje niže kategorije. Precizna definicija tržišnih segmenata, inovativni razvoj servisnih koncepata, upravljanje markom, povećanje profitabilnosti i optimizacija povrata na ulaganje neke su od ključnih izvrsnosti kojima se daje značaj pri upravljanju portfeljem. Lokacije na kojima se obavlja turističku djelatnost glavna su snaga i izvrsna mogućnost daljnjeg razvoja. K tome tijekom godina Valamar Riviera d.d. je razvila organizacijsku strukturu i stekla znanja koja omogućuju da razvijaju turističke proizvode i učinkovito upravljaju vrijednošću svoje imovine. Osim smještaj usluga,

Valamar Riviera d.d. nudi usluge wellnessa, usluge animiranja djece koje vodi Maro Club za cijelu Hrvatsku, odnosno za područja na kojima Valamar djeluje. Također nudi usluge grupnog pješačenja uz vodiče, isto tako usluge bicikliranja i trčanja, također uz vodiče. Mnoge su usluge koje potrošači mogu dobiti uz sam smještaj u Valamar hotelima što podiže samu vrijednost hotela i kompletne usluge, a ostale i neke od navedenih prikazane su u tablici 3.

Tablica 3: Usluge Valamar Riviere d.d.

• ***Hotelske sobe***	• Valamar pruža usluge smještaja u jednokrevetnim, dvokrevetnim i trokrevetnim sobama, istovremeno može smjestiti u svojim kapacitetima do 56 000 gostiju.
• ***Restorani i barovi***	• Restorani nude show cooking bogati bife doručak i večera, bogatu ponudu lokalnih i mediteranskih jela. • Barovi nude bogatu ponudu koktela i raznovrsnih pića (svih sorta vina i veliki broj piva) i sl. • Beach barovi na samoj plaži koji pojačavaju dojam dobrog ugođaja.
• ***Umjetnost i kultura***	• Valamarovi hoteli nalaze se u samoj jezgri gradova gdje je velika koncentracija kulturnih i zabavnih događanja gdje se turisti mogu upoznati sa kulturom.
• ***Sportovi i zabava***	• Raznovrstan izbor sportova u blizini hotela, centar za ljepotu

	(masaže, tretmani njege lica i tijela i sl.), večernja glazba na terasama hotela, jazz koncerti, zabava u noćnim klubovima i slično.
• ***Ville***	• Valamar nudi usluge boravka u villama i apartmanima koji su uređeni kako bi ispunjavali sve zahtjeve potencijalnih potrošača.
• ***Dodatni sadržaji***	• Wifi usluge, posluga u sobu, vožnja električnim automobilima, najam vozača broda i limuzine, prijevoz do najbližeg aerodroma i sl.

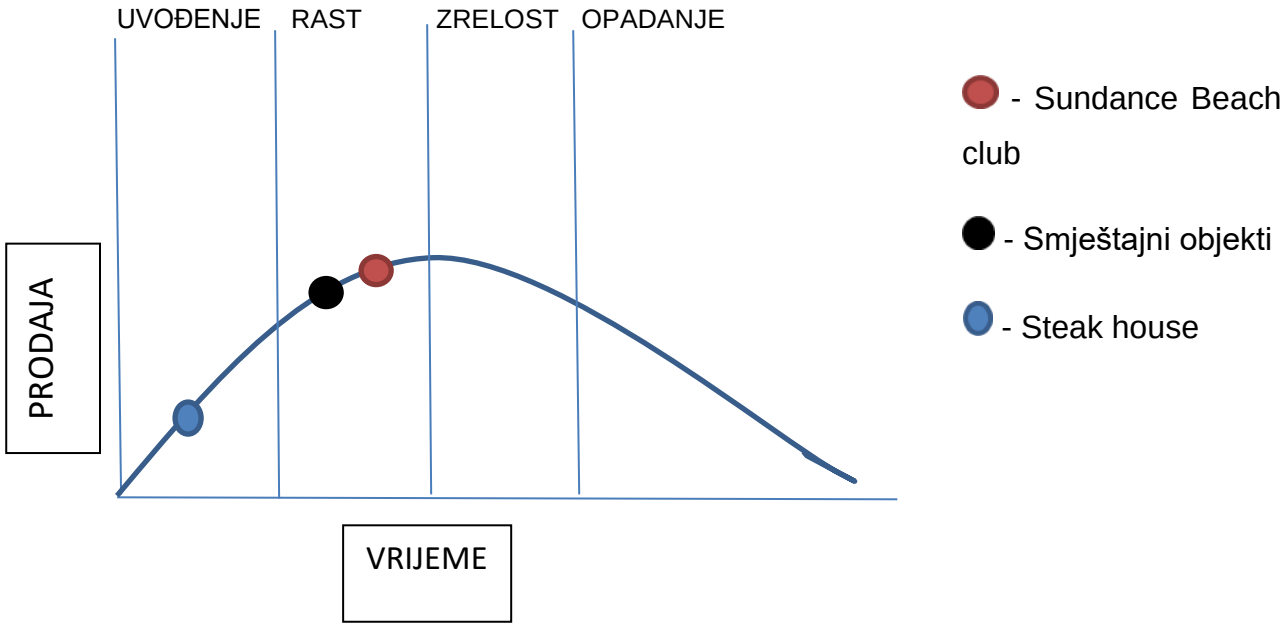
Izvor: http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/ [preuzeto 27.6.2017.]

Navedene specifičnosti svih usluga koje Valamar Riviera pruža ukazuju na cjelinu koju zaokružuje Valamar pri pružanju svih vrsta usluga koje stvaraju jedinstvenu vrijednost za goste. Mogućnosti razvoja i napredovanja ovakvih usluga su velike jer konstantnim ulaganjem u modernizaciju procesa, modernizaciju samih usluga te edukaciju zaposlenika stvara se dodatna vrijednost za goste. Ulaganjem znatnih materijalnih sredstava u izgradnju novih objekata iz godine u godinu Valamar privlači sve veći broj turista, te ostvaruju sve veću zaradu što dokazuje analizirani graf, odnosno slika na početku poglavlja (Slika 14).

Usluga, kao i proizvod ima svoj životni vijek. Na početku rada navede su četiri faze, faza uvođenja, rasta, zrelosti i opadanja. U samoj fazi uvođenja dolazi do lansiranja usluge na tržište. Valamar Riviera najveća je turistička kompanija koja nema izravnog konkurenta u Rapcu, no unatoč tome ističe prednosti svojih usluga različitim promidžbama putem medija, Internet stranica i slično. Girandella Resort u fazi je rasta što se može dokazati velikim brojem rezervacija tijekom cijelog nadolazećeg ljeta, te rasta potražnje za uslugama koje pruža novi resort. Neke od usluga inovativne su te se one nalaze u fazi uvođenja. Plan je privući strano i domaće stanovništvo te su u tu svrhu kreirane cijene u restoranima i barovima pristupačne svima. Nove i inovativne

usluge su od strane potrošača prihvaćene na najbolji mogući način, te se razvoj usluga Girandella Resorta, za sada, kreće u pozitivnom smjeru.

Slika 15: Životni ciklus odabranih usluga Valamar Girandella Resort 2017.



Izvor: Izrada autora

Slika 15. prikazuje nam životni ciklus usluga koje Valamar Girandella Resort 2017. pruža svojim gostima. Neke od usluga inovativne su kako za goste tako i za lokalno stanovništvo. Dobar primjer toga jest Steak house kojeg nema u blizini, a izgrađen u sklopu Valamar Girandelle Resorta. On je u fazi uvođenja, jer su to nove usluge koje se pružaju na tržištu te su potrebni snažni marketinški napori u promociji i distribuciji same usluge u Steak houseu. Valamar sve svoje usluge promovira putem promotivnih letaka te putem različitih medija, te na taj način privlače potencijalne goste. Isto tako na slici 15 prikazani su smještajni objekti, poput soba koji su u fazi rasta, jer Valamar raspolaže sobama i smještajnim objektima u svim hotelima koji se nalaze u Rapcu. Smještajni objekti u Valamar Girandelli modernizirani su, no kao sam pojam soba, oni već postoje, naravno i u svim drugim hotelima Valamara. Isto tako na slici se može vidjeti i Valamar Sundance Beach club koji je također napravljen po uzoru na već postojeći Beach club La Pentola, koji se također nalazi u Rapcu pod vodstvom Valamara, te je upravo iz tog razloga i on u fazi rasta.

Valamar Riviera vodi se prijašnjim iskustvima prilikom otvaranja i ulaganje u Resort Girandella. Na temelju prijašnjih podataka kojima raspolažu, evidencijama dolazaka stranih turista, noćenja i potrošnje s pravom i godine 2017. očekuju porast potrošnje i samim time i primitaka. Ulaganjem u resurse, ljudske i materijalne stvara se dobra podloga za daljnji razvoj. Sljedeće se godine planira izgradnja Maro Resorta s pet zvjezdica čime je plan privući što više obitelji jer će ovaj resort biti temeljen za dječje radosti. Isto tako očekivanja za budućnost mogu biti samo pozitivna jer se iz godine u godinu ostvaruje porast primitaka kako je predočeno i na samom početku priče o Valamaru putem grafikona.

5.2.3. RAZVOJ USLUGE NA PRIMJERU VALAMAR GIRANDELLA RESORT

Razvoj usluge možemo vidjeti na primjeru Valamar Riviere d.d. koja godinama razvija svoje poslovne koncepte te na taj način pruža potrošačima kvalitetnu uslugu, uvodeći iz godine u godinu inovativne usluge na području Rapca. Kako je poduzeću Valamar Riviera zadovoljstvo potrošača na prvom mjestu svakodnevno se zaposlenici trude ispitati želje i potrebe potencijalnog tržišta. To se provodi putem različitih anketa, bilo preko Internet stranice, bilo u direktnom razgovoru s kupcem pomoću različitih upitnika na kojima potrošači mogu izraziti što i kako po njihovom mišljenju treba dodati ili što treba unaprijediti. Tako su za 2017. godinu u pripremi novi objekti Valamar Girandella Resort 2017. koji će potrošačima pružiti nove usluge u kojima nisu imali prilike uživati prethodnih godina. Valamar Riviera pripremila je projekt u godinu i pol dana što je bilo moguće jedino uz izuzetnu podršku Grada Labina i Istarske županije, koji su prepoznali vrijednost projekta, ali i namjeru Valamar Rivijere da kontinuirano razvija destinaciju i podiže njezinu atraktivnost i konkurentnost. Ideja za razvoj novih usluga polazi od činjenice da se htjelo privući nove goste koji će svojom potrošnjom povećati prihode Valamar Riviere, te također razvoj novih usluga obogatiti će se ponuda tvrtke.

Udio gostiju prema zemljama iz kojih dolaze prikazani su na sljedećoj tablici 4:

Tablica 4: Udio gostiju

• Njemačka	• 28%

• Austrija	• 14%
• Italija	• 8%
• Nizozemska	• 6%
• Hrvatska	• 5%
• Velika Britanija	• 5%
• Ostali	• 26%

Izvor: http://valamar-riviera.com/media/139226/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2016.pdf (preuzeto: 27.6.2017.)

Kako se iz tablice može vidjeti najveći broj gostiju, konstantno, iz godine u godinu dolazi iz Njemačke. Kako bi se potakli i drugi potrošači na dolazak razvila se ideja izgradnje Girandella Resorta 2017. Resort Girandella i Bellevue, dva su velika resorta u Rapcu koja pružaju gostima nove, inovativne usluge u kakvima ranije nisu mogli uživati. Ideja za Bellevue Resort i Girandellu proizlazi iz potrebe za aludiranjem na želju za dolaskom sve većeg broja državljana Velike Britanije. Ideja je bila razviti posebni obiteljski resort u kojem će gosti moći uživati na godišnjem odmoru uz svoju obitelj. Na temelju anketa koje se svakog tjedna provode u hotelima Valamar puno je primjedbi na račun sadržaja za obiteljske aktivnosti. Isto tako, mnogi stariji gosti nisu mogli uživati u miru koji im je remećen od strane mladih koji su uživali u beach clubovima koji su također u vlasništvu Valamara. Upravo iz tog razloga, razvila se ideja za razvoj posebnog dijela gdje će turisti moći uživati u svom godišnjem odmoru s obitelji. Tako su se razvili mnogi popratni sadržaji poput animatora koji su dovedeni iz Velike Britanije kako bi se stvarao jači kontakt i odnos s potencijalnim potrošačima. Sama ideja za razvoj ovakvog obiteljskog resorta polazi od činjenice da obitelji s djecom nisu ranijih godina imali priliku animirati i zabavljati svoju djecu na dječjim igralištima. Sezone 2017. otvorena su mnogobrojna dječja igrališta na kojima djeca mogu provesti godišnji odmor u aktivnostima pod nadzorom obučenih animatora. Za Valamar Rivieru bitno je ispunjavati želje potencijalnog tržišta te zadovoljiti potražnju. Ideja za razvoj Resorta Girandella pokazala se (u dosadašnjem poslovanju) uspješnom.

Slika 16: Girandella Resort 2017.



Izvor: http://www.valamar.com/hr/hoteli-rabac/valamar-girandella-resort [preuzeto 28.6.2017.]

Generiranje se ideja provodilo na način da se odabere najbolja moguća opcija koja će ispunjavati želje i potrebe tržišta. Valamar je počeo razvijati Rabac kao turističku destinaciju za starije i obitelji, tako je između mnogo ideja izgradnje velikih Beach clubova ipak prevladala ona o razvoju obiteljskog turizma. Sva koncentracija bila je usmjerena prema razvoju istog, no ipak na manjoj se plaži izgradio Beach club Sundance koji ima program u skladu sa obiteljskim vilama, hotelima i apartmanima Valamar Riviere koji su u blizini. Prilikom generiranja ideja bitno je odrediti resurse, materijalne i ljudske. Materijalnim resursima Valamar Riviera raspolaže, a i ulaže znatne napore u edukacije svojih zaposlenika kako bi pružili što bolju uslugu gostima. Ulaže se u tečajeve stranih jezika (engleski, njemački i talijanski) za svakog zaposlenika, također ulaže se u edukacije kuhara kojima su prezentirana jela, način pripreme i serviranja jela koji su na najvišem niovu. Isto tako konobari polaze različite edukacije serviranja jela na stol, prezentacije vina i slično. Bitno je napomenuti da se ne ulaže samo u kadar koji ima direktnu komunikaciju s gostima, već se ulaže i u računovođe, knjigovođe i slično putem različitih stručnih edukacija. Pozivajuću se na lanjski novi objekt La Pentola, koju je također Valamar otvorio u sezoni 2016., koji se pokazao kao iznimno uspješan, može se očekivati i od objekata Girandella Resorta uspjeh u budućem razdoblju.

Investicija u Rabac primjer je projekta koji je pokrenuo hrvatski građevinski sektor, zaposlio dobavljače i otvorio 350 novih radnih mjesta te će tako značajno povećati turističku potrošnju i unaprijediti kvalitetu destinacije. Ukupna vrijednost investicije je 562 milijuna kuna, od čega se u Valamar Girandella resort investira 346,9 milijuna kuna, od čega 96,7 milijuna iduće godine, a u Family Life Bellevue resort 215,1 milijun. Investicija je to koja će Rabac repozicionirati u vodeću odmorišnu destinaciju visoke

kategorije.[82] Ukupna vrijednost svih investicija Valamar rivijere u 2017. godini, na razini cijele kompanije, iznosi 873 milijuna kuna.[83]

Opsežan investicijski projekt u Rapcu uključuje, dakle, kompletnu rekonstrukciju dvaju ljetovališta s ukupno 764 smještajne jedinice, izgradnju 17 restorana i barova te 13 bazena na ukupno 2.363 četvorna metra vodene površine. Gradi se Maro klub i više igrališta za djecu, dva zabavna centra, wellness, unutrašnji i vanjski fitness centar, bike centar i ostali sportski sadržaji. Ulaganje obuhvaća uređivanje plaža i šetnica te hortikulturno uređivanje kompletne zone. Na 15 hektara gradilišta svakodnevno je radilo oko tisuću radnika, 150 inženjera, arhitekata i projektanata, priprema projekta trajala je godinu i pol dana, a gradnja počela u listopadu 2016.godine. Čak 10 glavnih izvođača i 130 građevinskih poduzeća uglavnom je iz Hrvatske, od čega oko 50 posto čine lokalne tvrtke iz Istre.

Istodobno će, ova investicija u ljetovališta za više od 2.700 gostiju, u kojima će raditi oko 630 djelatnika, višestruko koristiti i cijeloj lokalnoj zajednici. Otvaranje ljetovališta, predviđeno za početak lipnja, stvorilo je i potražnju za čak 350 novih radnih mjesta i stoga je u Valamaru počelo intenzivno zapošljavanje novih kadrova, a nova dječja igrališta i plaže bit će otvoreni i za lokalno stanovništvo.

Ovaj Resort obuhvaća:

- Main restaurant (V level Restaurant, Family restaurant, Adults only restaurant, Best breakfast),
- V-level (Best Breakfast Vitality bar, Bubly hour and Healthy hour offer, Picnic),
- Wine story& Wine bar,
- Steak House,
- Sundance beach club,
- Mezzino pool snack bar - Adults breakfast, V level Pool bar.

1) ***V level Restaurant*** jest inovativni restoran u kojem će biti pružene jedinstvene usluge i proizvodi posjetiteljima, turistima i gostima. Kapaciteta je 170 sjedećih

[82] http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Pola-milijarde-kuna-za-luksuz-Megainvesticija-Valamara-u-Rapcu-otvara-350-novih-radnih-mjesta [preuzeto 28.6.2017.]
[83] http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/ [preuzeto 28.6.2017.]

mjesta, na ulazu u restoran biti će hostesa čiji će zadatak biti usmjeravanje gostiju do stolova. Ovaj će restoran sadržavati tzv. *„zid vina“* gdje će se goste upoznavati sa vrhunskim domaćim vinima i pjenušcima. Također jedna od novih usluga koje do sada nisu bile pružene u hotelima Valamar u Rapcu jest pripremanje hrane ispred gosta. Smatra se da će to pridonijeti povjerenju gosta u ponudu hrane.

Slika 17: V level Restaurant



Izvor: http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/ [preuzeto: 30.6.2017.]

2) Nadalje, ***Family restaurant*** najveći je na novom dijelu sa 710 sjedećih mjesta, gdje će se pružiti inovativna usluga pružanja pića dobrodošlice. Menadžeri objekta će ovdje imati važnu ulogu koja objedinjuje dočekivanje gostiju te stvaranje nezaboravnih sjećanja, što je ujedno i vizija Valamar Riviere d.d. Također Family restaurant pružati će mogućnost gostima da uživaju u vrhunskim jelima i pićima dok im djecu zabavljaju vrhunski animatori, radnici Maro animacijskom tima. Također i ovdje dolazi do izražaja inovativnost koja će se pružiti gostima da uživaju u pripremi hrane koja će se odvijati ispred svakog gosta.

Slika 18: Family restaurant



Izvor: http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/ [preuzeto 30.6.2017.]

3) ***Adults Only*** jest restaurant koji ima 180 sjedećih mjesta. Kako je namijenjen samo za odrasle svi su stolovi rezervirani za dvije osobe. Također i ispred ovog će restorana biti hostesa koja će voditi goste do njihova stola. Na taj se način pridaje posebna pažnja svakom gostu, te se stvara jači odnos s njima.

Slika 19: Adults Only



Izvor: http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/ [preuzeto 30.6.2017.]

Nadalje, ***Best breakfast*** jest dio ovog Resorta gdje će se pružiti noviteti prilikom pružanja najboljeg doručka. Na ulazu u restoran nalazi se krušna stanica te švedski stol. Isto tako pružiti će se inovativna usluga pružanja svježih sokova koji će se raditi ispred gosta. Kako će većinom ovaj dio Resorta biti preusmjeren za goste sa Skandinavije, Valamar pruža najbolje danske kolače u ovom djelu. Također Best breakfast će se spremati pred gostima. Topla će jela biti pripremljena u minuti u kojoj su i natučena, te će također tada biti i poslužena. Pred gostima rezati će se vrhunski istarski specijaliteti (pršut, sir i sl.). Vilality bar, Bubly hous i Healty hour bit će dostupni cijeli dan gostima (bar sa vodom, ledenim čajem, posluživanje na bazenskom baru). Najnovija usluga koju Valamar pruža jest Picnic gdje će turisti moći tražiti posebne košare sa raznim jelima i pićima, te će im biti omogućen odlazak na piknik.

4) Također jedna od inovativnih usluga jest ***Wine story i Wine bar***, gdje će biti prezentirana i izložena vrhunska bijela i crna vina. Također konobar će biti educiran za predstavljanje svake pojedine sorte koja zanima potencijalnog gosta. Cilj je stvoriti jači odnos sa turistima i gostima te ih potaknuti na povratak. Na taj se način također pomiče hrvatska vinska kultura, te će gosti moći kupiti željena vina.

Slika 20: Wine bar



Izvor: http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/ [preuzeto 30.6.2017.]

5) Sljedeći koncept koji je u izgradnji, a kojeg još u svojim uslugama Valamar u Rapcu ne pruža jest ***Steak house*** gdje će gosti moći uživati u vrhunskim odrescima, vinima i pivima. Kuhanje će biti izloženo, te će se raditi na ugljenu. Također meso će biti prezentirano u vitrinama pored kuhinje. Hrana će biti prezentirana i poslužena na rustikalnim pločama.

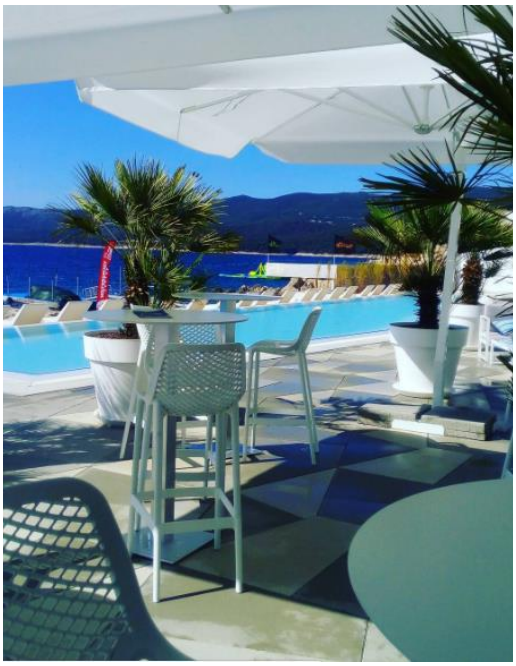
Slika 21: Steak house



Izvor: vlastita fotografija

6) Valamar pokušava pružiti usluge kako za stariju populaciju, tako i za mlađu. Sam dokaz tomu jest ***Sundance Beach club*** koji će sadržavati mediteranski i međunarodni koncept hrane i pića. Biti će to dominacija bara na otvorenom sa svjetlom i modernom kuhinjom. Tu će biti i DJ koji će uveličati razne zabave koje se planiraju organizirati. Adults only snack pool bar jest bar koji će pružati doručak samo za odrasle iz paviljona, biti će pružena zdrava brza hrana i piće (grickalice, kokteli, vina i sl.). Također jedna od novih usluga jest polica za knjige kojom će se moći služiti ljubitelji čitanja, te će isto tako moći puniti svoje mobitele na sigurnom, na otvorenom punjaču pored bara.

Slika 22: Sundance Beach club



Izvor: vlastita fotografija

Pružanjem inovativnih usluga, Valamar kompanija postaje vodeći turistički koncept koji svojim gostima omogućuje najbolju ponudu jela i pića. Odvajanjem pojedinih dijelova (obiteljski restorani, restorani samo za odrasle) stvara se jači odnos s potrošačima na način da gosti koji žele uživati u tišini prilikom jela i pića mogu posjetiti posebne

dijelove, odnosno restorane koji su namijenjeni samo za njih. Isto tako obiteljski restorani pružaju mogućnost zajedničkog objeda obitelji s djecom. Također inovativne se usluge pružaju na način da animatorski tim zabavlja djecu dok odrasli uživaju u glazbi, plesu, jelu i slično.

Glavni ciljevi prema kojima se radi u Valamar Rivieri jesu zadržati poziciju lidera na turističkom planu Republike Hrvatske, isto tako ostvariti povrate od ulaganja, odnosno investiranja, konkretno u Girandella Resort, proširiti partnerstva te stvoriti novu vrijednost za dioničare. Jedan od glavnih ciljeva kojim se Valamar vodi jest biti poželjan poslodavac, na način da se isplaćuju veće plaće od hrvatskog prosjeka i dijele stimulacije kojima se motiviraju radnici na rad. Isto tako ciljevi prate misiju i viziju tvrtke koje su navedene na početku teksta na način da se sve svodi na zadovoljavanje gostiju, pružanje izvrsne usluge u kontaktu s gostom, razvijanje korporativne kulture koja će omogućiti da organizacija uči i raste. Također jedan od ciljeva koji se nadovezuju na misiju i viziju tvrtke jest kontinuirano ostvarivati izniman rast prihoda i dobiti unaprjeđenjem poslovnih procesa, razvojem vlastitog portfelja, unaprjeđenjem prodaje te razvojem poslovanja kroz strateška partnerstva i akvizicije. Biti inovativna hotelska kompanija u odmorišnom turizmu te iskoristiti prilike koje pružaju digitalne tehnologije kako bismo se približili gostima te što bolje zadovoljili njihove potrebe i želje, to je također jedan od ciljeva tvrtke, uz društveno odgovorno poslovanje i zaštitu okoliša. [84]

5.2.4. UPRAVLJANJE RAZVOJEM USLUGA VALAMAR GIRANDELLA RESORTA

Valamar Riviera d.d. je grupacija koja iz godine u godinu radi na svojim uslugama te pokušava svojim potrošačima pružiti zadovoljstvo svojim boravkom u smještajnim jedinicama, te ih pokušava motivirati za ponovni dolazak. Valamar je najveća turistička destinacija u Republici Hrvatskoj sa najvećim ulaganjima u modernizaciju svojih procesa i usluga, no unatoč tome, svakodnevno se radi na kvaliteti u pružanju usluga. Za Valamar je bitno da raspolaže kvalitetnom radnom snagom kojoj je na prvom mjestu zadovoljstvo na poslu, što će rezultirati zadovoljstvom gosta jer će mu od strane

[84] http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/strateski-ciljevi-i-inicijative/ [preuzeto 28.6.2017.]

radnika biti pridodana velika pažnja. Isto tako osim samih zaposlenika za koje Valamar organizira razne edukacije, poput tečaja stranih jezika, edukacija kako zadovoljiti potrebe gosta, tečaja kuhanja i prezentiranja jela. Vrlo je važno i oglašavanje koje se provodi najviše putem medija, ali i putem različitih eventa koje Valamar organizira i na koje su pozvani svi koji žele sudjelovati. Isto tako organiziraju se dani otvorenih vrata gdje posjetitelji mogu vidjeti novi Resort Girandella, uz adekvatnu u besplatnu zakusku. Menadžeri su zaduženi za poslove praćenja organizacije samih eventa na koje će biti pozvani potencijalni potrošači, odnosno gosti. Važno je stvoriti dodatnu vrijednost za gosta i upravo se iz tog razloga iz sezone u sezonu pružaju nove usluge za koje se očekuje da će pozitivno djelovati na samu grupaciju Valamar. Tako je sezone 2017. otvoren novi resort od kojeg se očekuje maksimalna zarada jer usluge poput „Stake housa“ i „Wine“ bara prve su na ovim područjima.

Strategija razvoja proizvoda definira ambiciozne planove inovativnog unaprjeđenja uslužnih koncepata s fokusom na upscale i Premium dio portfelja, kako u segmentu hotela i ljetovališta tako i u segmentu kamping ljetovališta. Cilj je unaprjeđenje sadržaja i kvalitetnija definicija svakog pojedinog servisnog koncepta. Iznimno je važna jasna povezanost pojedinih uslužnih koncepata s core vrijednostima brenda Valamar koji na najvažnije mjesto uvijek i svagdje stavlja gosta. U tom smislu ključnu ulogu igra razvoj tailor-made uslužnih koncepata za svaki ciljani segment gostiju. U 2016. godini uspješno je pokrenuta implementacija ključnih uslužnih koncepata postavljajući vrlo visoke zahtjeve s obzirom na kvalitetu i dosljednost njihove primjene u objektima. Takav pristup omogućit će dosljednost i u tržišnoj komunikaciji i u konačnici pridonijeti izgradnji uslužnih koncepata kao prepoznatljivih brendova. Istovremeno njihov razvoj predstavlja kontinuirani proces koji će iz godine u godinu biti usmjeren tome da ponuda bude usklađena s najaktualnijim tržišnim zahtjevima, odnosno prvenstveno zahtjevima i očekivanjima gostiju.[85]

5.2.5. KRITIČKI OSVRT - USPJEH RAZVOJA USLUGA VALAMAR GIRANDELLA RESORT

[85] http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/ [preuzeto 28.6.2017.]

Sigurno je da će nove, inovativne usluge koje se nude na području Rapca pozitivno utjecati na kompaniju. To potvrđuju same rezervacije za Girandella Resort koje su zaprimljene još prošle godine. Na samom početku sezone menadžeri su zadovoljni poslovanjem iz razloga velike posjećenosti različitih sadržaja koje Valamar Riviera d.d. omogućuje potencijalnim potrošačima. Isto tako za nadolazeću sezonu planiraju se različiti eventi na kojima će sudjelovati mnogobrojni poznati izvođači, te se očekuje veliki odaziv kako stranih tako i domaćih ljudi. Da bi Valamar mogao dalje razvijati i oslanjati se na nove usluge potrebno je još i veće ulaganje u radnike koji nisu educirani za određene poslove. Osim edukacije i tečajeva bitno je putem prakse koja bi se mogla održavati prije sezone, odnosno prije otvaranja hotela, educirati radnike da na praktičnom primjeru upoznaju posao koji ih očekuje. Jedna od negativnih strana na koje u budućnosti treba smanjiti na minimum ili eliminirati jest „probijanje“ rokova izrade Girandella Resorta, te upravo iz tih razloga radnici nisu bili pripremljeni za rad na adekvatan način. Unatoč tome, očekuje se veliki uspjeh Resorta, a za sljedeću sezonu planira se gradnja novih objekata koji će upotpuniti ponudu Valamar Riviere u Rapcu.

Valamar Riviera d.d. imala je dobre osnove za pokretanje i razvoj novih usluga. Na temelju prijašnjih iskustava, konstantnog porasta potražnje i sve većom željom za dolazak na Jadransko more stranih, ali i domaćih turista, te na temelju prijašnjih iskustava moglo se pretpostaviti da će otvaranje novog Girandella Resorta biti isplativi pothvat.

U ovom se primjeru može vidjeti kako su praksa i teorija usko povezane prilikom razvoja novih usluga, odnosno pružanja inovativnih usluga tržištu. Prilikom izgradnje Girandella Resorta 2017., analizirale su se prethodne investicije Valamara u Rabac, te su se ispitivale želje i potrebe kupaca. U skladu s tim izgrađen je novi resort. Isto tako plan je za budućnost razviti Maro Resort s pet zvjezdica koji je isto aludiran od strane potencijalnih gostiju. Maro objekt biti će orijentiran na obiteljsku posjećenost, jer će pružati dodatne usluge i zanimljive sadržaje za djecu. Na taj će se način privući još više ciljanog tržišta Valamara, obitelji. Valamar nastavlja edukacije i ulaganje u svoje zaposlenike čime oni mogu pružiti dodatnu vrijednost svakom pojedinom gostu. Također plan je ulaganje znatnih financijskih sredstava u daljnji razvoj obiteljskog turizma u Rapcu. Na temelju prijašnjih iskustava nema bojazni da će se i daljnje investicije u Rabac od strane Valamara isplatiti.

5.3. USPOREDBA RAZVOJA PROIZVODA I USLUGE NA ODABRANIM PRIMJERIMA

Na temelju obrađenih primjera razvoja proizvoda vina i razvoja usluga Valamar Riviere u Rapcu, Girandella Resort, u nastavku su prikazane temeljne razlike između proizvoda vina OPG Licul Romeo i odabranog restorana „Family“ (Tablica 5).

Tablica 5: Temeljne razlike između proizvoda i usluga na stvarnom primjeru

Vino Malvazija	***Family restaurant***
• Vino Malvazija fizički je proizvod kojeg kupci mogu vidjeti, također mogu vidjeti etiketu i ambalažu, bocu i slično.	• Family restaurant jest restoran u kojem se gostima pružaju usluge koje on ne može fizički osjetiti. Gostu se usluga jela i pića, animiranja djece pruža na licu mjesta
• Vino Malvazija se proizvodi za veliko tržište, te za sve kupce. Ukoliko dođe do smanjene potražnje u odnosu na količinu proizvedenog vina boce vina se mogu skladištiti i prodati kada potražnja poraste.	• Usluge koje pruža Family restaurant nisu skladištive, odnosno one se pružaju i iskorištavaju na licu mjesta. Usluga je trenutačna i ako je ne pružimo u trenutku ne možemo je skladištiti i čekati povećanje potražnje za njom.
• Malvazija se proizvodi u kućanstvu OPG Licul Romeo, te potencijalni kupci nisu prisutni pri proizvodnji. Iako mogu biti prisutni, te nisu od važnosti za sam proces proizvodnje.	• Za razliku od proizvodnje maslinovog ulja, Family restaurant grupacije Valamar pruža svoja jela i pića, usluge animiranja djece u trenutku kada su gosti fizički prisutni.

• Malvazija i ostala vina koja se proizvode u OPG-u mogu biti testirana prije nego što se puste u samu proizvodnju i daljnju prodaju potencijalnim kupcima.	• Family restaurant ne može testirati svoje usluge prije nego što fizički kupac bude prisutan.
• Eventualne nepravilnosti koje su nastale na proizvodu mogu biti popravljene prije nego što se vino proizvede.	• Nedostaci npr. u jelu teže će se popraviti prije nego što je jelo posluženo. Na taj se način može dovesti do povećanja troškova pripreme-
• Prilikom prodaje vina OPG Licul Romeo direktno zarađuje od prodaje.	• Pružanjem kvalitetnih jela i pića Family restaurant ne pruža direktnu dobit samom vlasniku kompanije.
• Vino OPG Licul Romeo prodaje se za daljnju uporabu restoranima, barovima, wine barovima i slično.	• Usluge Family restauranta ne mogu biti preprodane, već se pružaju gostima prilikom dolaska u restoran.

Izvor: Izrada autora prema napisanom radu

Na temelju napisanog rada može se vidjeti da je zapravo puno lakše u stvarnosti prodati proizvod nego pružiti uslugu. Problem s uslugama jest što klijenti ne mogu fizički uzeti u ruke ono što im poduzeće nudi. Ne mogu isprobati jela i pića Family restauranta prije nego što dođu u restoran i budu dovedeni pred gotov čin. Kod vina to je drugačije jer se pruža mogućnost testiranja, probe i sposobnosti vina da ispuni potrebe kupca. Kod Family restauranta sve što se može jest vjerovati da će završni rezultat odgovarati obećanju tvrtke da će uslugu na adekvatan način pružiti. Kod pružanja usluga veliku prekretnicu u kvaliteti ima sposobnost tzv. prodavača usluga da predstavi krajnju korist i rezultat sa samog klijenta. Potrošač kod usluge mora vjerovati da će usluga biti pružena na način na koji je obećana, te također u ovom primjeru gost mora pružiti povjerenje na temelju obećane kvalitete jela i pića te isto tako i povjerenje u animacijski tim koji pruža usluge zabavljanja, animiranja i čuvanja djece. Usluga je vezana uz pojam vremena i zato što znatan broj usluga traži jednako tako znatno

ulaganje vremena u pružanje usluge (uslugu treba prodati, a zatim uložiti vrijeme u njezino izvršavanje). Proizvod se najprije proizvede, a zatim prodaje (osim ako nije riječ o prilagođenim proizvodima po posebnoj narudžbi). U Family restaurantu konobar ili animator koji pruža uslugu zapravo je i sam *usluga.* Uslugu pruža osoba koja je educirana te svojim znanjem i stručnošću trenutačno proizvodi uslugu za klijenta. Broj usluga koje pruža Family restaurant zahtjeva ulaganje znatnije količine fizičkog i intelektualnog rada kako bi ih pružio gostima. Dok vino svojim fizičkim i tehničkim obilježjima osigurava konstantnu kvalitetu, usluge koje će biti pružene u Family restaurantu uvelike ovise o ljudima koji ih pružaju, te samim time usluga može varirati u kvaliteti.

6. ZAKLJUČAK

Cilj ovog diplomskog rada bio je približiti teoriju i praksu na temu razvoja proizvoda, odnosno pružanja nove inovativne usluge. 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. Najvažnija značajke strategije jest fleksibilnost, jer ju je potrebno prilagođavati sukladno odgovorima koje tvrtka dobiva s tržišta. Kako bi tvrtka opstala na tržištu mora kontinuirano razvijati svoje poslovanje, odnosno proizvode i usluge. Neophodnost usmjeravanja pozornosti prema proširivanju asortimana i razvoju novih proizvoda na tržištu, postaje jedini način opstanka na tržištu. Menadžeri u tvrtki su zaduženi da vode računa o brzim promjenama na tržištu, promjenama u tehnologiji i slično. 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.

U diplomskom radu obrađena je analiza razvoja vina, sa posebnom pažnjom posvećenoj Malvaziji iz OPG Romeo Licul iz Nedešćine, nedaleko od grada Labina, te se za razvoj usluge koristi razvoj novih kompleksa Valamar Riviere d.d. u Rapcu, koji će pružati inovativne usluge koje još ne postoje na ovim prostorima. Kroz proces razvoja vina i njegova lansiranja na tržište na putu OPG Licul Romeo bile su mnoge prepreke, od nepoznavanja kvalitete samog vina i grozda do neprihvaćanja od strane potencijalnih potrošača. Danas se vino OPG-a prodaje u većini restorana diljem Istarske obale, na ponekim otocima te u glavnom gradu Zagrebu, i u Vinotekama. Kvaliteta vina došla je do izražaja u trenutku kada je tržište uvidjelo trud i rad na kvaliteti prilikom proizvodnje dobivanjem različitih nagrada od strane vinske scene. Različiti sajmovi bili su dobra reklama za nastavak razvoja vina, proizvodnje novih sorti te povećanje prodaje i s time, naravno i prihoda. Također, jedna od pozitivnih strana priče jest nastavak razvoja proizvoda vina, kontinuirana modernizacija prostora gdje se vino proizvodi, upotpunjavanje ponude, kako vinske, tako i gastronomske u smislu plana

otvaranja konobe gdje će se moći degustirati navedena vina i gdje će ljudi moći degustirati autohtonu hranu. Važno je napomenuti nastavak promocije prilikom lansiranja proizvoda na tržište na način da se uskoro planira u ponudu ubaciti i web, odnosno Internet prodaja. Smatra se da će se vina OPG Licul Romeo na taj način najbolje propagirati diljem svijeta, te da će se sama prodaja nastaviti rasti.

S druge strane od usluga koje će pružati Valamar Riviera očekuje se puno, a po saznanjima već su gosti rezervirali svoj godišnji odmor upravo u Rapcu. Da bi proizvod postao aktivan izvor profita, nužno je, ne samo identificiranje i/ili kreiranje ideja nego i skrupulozno vođenje procesa njegovog razvoja zaključeno sa adekvatno koncipiranim programom njegove prezentacije na tržištu.

Na temelju napisanog diplomskog rada zaključujem kako je osnova za dobar proizvod, odnosno uslugu sama ideja, koja mora biti prikupljena iz pouzdanih izvora te analizirana prije nego što se krene u njezinu realizaciju. Loša ideja koja će biti realizirana ne može donijeti korist tvrtki, te može negativno utjecati na njezinu tržišnu poziciju. Upravo iz tog razloga bitna je detaljna analiza ideja, koje moraju biti prikupljene iz više izvora kako bi se lakše mogla odabrati ona koja će biti podvrgnuta daljnjoj realizaciji. Trebala bi se analizirati njezina isplativost, te je sagledati sa svih aspekta menadžmenta. Važno je da se ideja slaže sa strategijom koju poduzeće prati, te da ju je poduzeće u mogućnosti realizirati. Postoje mnoge razlike između proizvoda i usluge. One se moraju posebno analizirati prilikom razvoja. Trebaju se uzeti u obzir posebno karakteristike proizvoda, a na poseban se način mora pristupiti razvoju usluge.

Temeljem napisanog diplomskog rada može se zaključiti da je cijeli proces razvoja novog proizvoda, kao i njegovo uvođenje na tržište vrlo dugotrajan i zahtjevan proces. 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. Tržište je fleksibilno, te je sklono promjenama, postaje zasitno, mjenjaju se potrebe potrošača, tehnološki napreduje i stoga je za proizvođače uvijek potrebno istraživati tržište i pratiti razne promjene i djelovati u skladu s promjenama jer jedino na taj način novi proizvod na tržištu može uspjeti. Ukoliko se ne istražuje i ne reagira na vrijeme konkurencija će preuzeti dio tržišta, odnosno dio profita.

LITERATURA

Knjige:

1) Barković D., UVOD U OPERACIJSKI MENADŽMENT, II.dopunjeno izdanje, Ekonomski fakultet u Osijeku, OSIJEK, 2011.
2) Burtonshaw-Gunn A. S.: Foreword by Malik Salameh: ESSENTIAL TOOLS FOR OPERATIONS MANAGEMENT; Tools, Models and Approaches for Managers and Consultants, WILEY, EDINBURGH, 2010.
3) Birkinshaw J., Mol M., : HOW MANAGEMENT INNOVATION HAPPENS, MIT Sloan Management Review, 4. izdanje, LONDON, 2008.
4) Crawford M., Benedetto Di A.: NEW PRODUCTS MANAGEMENT,McGraw-Hill Irwin, 9.izdanje, NEW YORK, 2008.
5) Crawford M., Benedetto Di A.: NEW PRODUCTS MANAGEMENT,McGraw-Hill Irwin, 10.izdanje, NEW YORK, 2011.
6) Dobre R., INOVACIJE I TEHNOLOŠKE STRATEGIJE, Visoka škola za turistički menadžment Šibenik, ŠIBENIK, 2004.
7) Grbac B., Meler M.: REALIZACIJA POSLOVNE IDEJE – OD IDEJE DO PROIZVODA/USLUGE, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, ZAGREB, 2007.
8) Haizer J., Render B., Munson C.: OPERATIONS MANAGEMENT, Sustainability and Supply Chain Management, 12.izdanje, PEARSON, Washington State University, WASHINGTON 2013.
9) Johnstone R., Clark G.: SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT, Improving Service Delivery, PEARSON, EDINBURGH, 2005.
10) Johnston R., Clark G., Shulver M.: SERVICE OPERATIONS MANAGEMENT, Improving Service Delivery, 4.izdanje, PEARSON, EDINBURGH, 2012.
11) Kotler,P.:UPRAVLJANJE MARKETINGOM, MATE d.o.o., ZAGREB, 1997.
12) Kotler P. : MARKETING MANAGEMENT, UPRAVLJANJE MARKETINGOM, informator, ZAGREB, 1999.
13) Kotler, P.: UPRAVLJANJE MARKETINGOM, Mate d.o.o., ZAGREB, 2001.
14) Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: OSNOVE MARKETINGA, Pearson, Prentice Hall, LONDON, 2006.

15) Kotler P., Keller K.L.: MARKETING MANAGEMENT, 12.izdanje, Northwestern University, CHICAGO, 2006.
16) Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G.: OSNOVE MARKETINGA, MATE, ZAGREB, 2007.
17) Lehmann, D.R., Winer, R.S.: PRODUCT MANAGEMENT, Mc Graw Hill, SINGAPORE, 2005.
18) Mullins W.J., Walker C.O., Boyd W.H.: MARKETING MANAGEMENT, A strategic decision-making approach, 6.izdanje, LONDON 2008.
19) Paulišić M., Čuić Tanković A., Hrvatin M.: MANAGING THE SERVICE CONCEPT IN CREATING AN INNOVATIVE TOURISM PRODUCT, Tourism & Hospitality Industry 2016.
20) Prester, J.: MENADŽMENT INOVACIJA, Sinergija, ZAGREB, 2010., preuzeto od Buntak K., Drožđek I., Čovran L. Upravljanje razvojem proizvoda.
21) Prester J.: OPERACIJSKI MENADŽMENT, Skripta iz operacijskog menadžmenta, 2012.
22) Previšić J., Ozretić Došen Đ., OSNOVE MARKETINGA, Adverta, ZAGREB, 2007.
23) Reid R.D., Sanders N.R.: OPERATIONS MANAGEMENT AN INTEGRATED APPROACH, 5.izdanje, International Student Version, NEW YORK, 2013.
24) Rocco S.,: UPRAVLJANJE PROIZVODOM, KREIRANJE MARKE I DIZAJN, Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, ZAGREB, 2015.
25) Samson D., Singh P.J.: Operations Management An Integrated Approach, Cambridge University Press, MELBOURNE, 2008.
26) Slack N., Jones-Brandon A., Johnston R. : OPERATIONS MANAGEMENT, Seventh Edition, PEARSON, EDINBURGH, 2013.
27) Stevenson W.J.; Operations Management, 12. izdanje, McGrawHill, NEW YORK, 2014.
28) Tadin H., Dujanić M., Deželjin J., Vujić V.: PODUZETNIČKI MENADŽMENT, izazov, rizik i zadovoljstvo, 2.dopunjeno izdanje, ZAGREB, 2002.
29) Vučemilović V., Blažević Z.: MARKETING USLUGA, Autorizirana predavanja s primjerima iz prakse, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, VIROVITICA, 2016.
30) Zavišić Ž.,: OSNOVE MARKETINGA, Visoka poslovna škola Zagreb, ZAGREB 2011.

Internet izvori:

1) Pilar M,: ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA; DEFINICIJA, FAZE I STRATEGIJE, Menadžment i liderstvo, BEOGRAD, 2016., preuzeto sa: http://mariopilar.com/zivotni-ciklus-proizvoda/
2) http://valamar-riviera.com/hr/o-nama/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti/
3) http://vina-romeo.hr

POPIS SLIKA

Naslov Stranica

1. Prikaz procesa transformacije inputa u outpute 5
2. Kupci kupuju „korist“, a ne proizvod 11
3. Životni ciklus proizvoda 16
4. Tehnološki životni ciklus.....20
5. Procesiranje kupaca 24
6. Aktivnosti koje se odnose na dizajn u operacijskom menadžmentu 33
7. Faze razvoja novog proizvoda 36
8. Faze u dizajniranju proizvoda/usluge 39
9. Prikaz izvora ideja.....44
10. Dizajnerski lijevak 47
11. Prihodi OPG Licul Romeo od prodaje vina Malvazije i Terana 70
12. Životni ciklus Malvazije i Terana, Caberneta i Muškata te apartmana 75
13. Etikete vina 81
14. Prihodi Valamar Riviere d.d. u mil. HRK 86
15. Životni ciklus odabranih usluga Valamar Girandella Resort 2017.....89
16. Girandella Resort 2017. 92

17. V level Restaurant 94

18. Family restaurant 95

19. Adults Only 96

20. Wine bar 97

21. Steak house 97

22. Sundance Beach club.....98

POPIS TABLICA

Naslov Stranica

1. Razlike između proizvoda i usluga 4

2. Faze razvoja proizvoda/usluge 38

3. Proizvodi, smještajne usluge i usluge ugošćavanja u OPG-u Licul Romeo 71

4. Usluge Valamar Riviere d.d.....87

5. Udio gostiju 91

6. Temeljne razlike između proizvoda i usluga na stvarnom primjeru 102