Upravljanje procesom razvoja proizvoda na primjeru poduzeća De Gurges d.o.o.

Kovač, Valentina

Undergraduate thesis / Završni rad

2015

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:137:169389

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"

VALENTINA KOVAČ

UPRAVLJANJE PROCESOM RAZVOJA PROIZVODA NA PRIMJERU PODUZEĆA DEGURGES D.O.O.

Završni rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr. Mijo Mirković"

VALENTINA KOVAČ

UPRAVLJANJE PROCESOM RAZVOJA PROIZVODA NA PRIMJERU PODUZEĆA DEGURGES D.O.O.

Završni rad

JMBAG : 1622-E, redovni student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet : Marketing proizvoda i inovacija

Mentor: Dr. sc. Dražen Alerić

Pula, rujan 2015.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Valentina Kovač kandidat za prvostupnika ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Završni 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 Završnog 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.

U Puli, rujan 2015. Student:

_____

Sadržaj

1. Uvod 5
2. Upravljanje procesom razvoja novih proizvoda 7
   2.1. Testiranje tržišta za potrošačka dobra 12
   2.2. Testiranje tržišta za poslovnu potrošnju 14
   2.3. Vrijeme lansiranja proizvoda 15
   2.4. Mjesto lansiranja proizvoda 16
   2.5. Kome je proizvod usmjeren 16
   2.6. Način lansiranja proizvoda 17
   2.7. Važnost upravljanja procesom razvoja novih proizvoda 17
   2.8. 13 Cooperovih koraka 21
      2.8.1. Ideja 22
      2.8.2. Preliminarna procjena tržišta 23
      2.8.3. Preliminarna tehnička procjena 23
      2.8.4. Detaljna tržišna studija 23
      2.8.5. Pred-razvojna ekonomska analiza 24
      2.8.6. Razvoj proizvoda 24
      2.8.7. Interni test 25
      2.8.8. Test kupaca 25
      2.8.9. Probna prodaja 25
      2.8.10. Probna proizvodnja 26
      2.8.11. Pred-komercijalna ekonomska analiza 26
      2.8.12. Početak komercijalne proizvodnje 26
      2.8.13. Lansiranje i implementacija u marketing prodaji 27
3. Upravljanje procesom razvoja proizvoda na primjeru poduzeća DeGurges d.o.o. 28
   3.1. Generiranje ideja 30
   3.2. Testiranje koncepcije 31
   3.3. Razvoj strategije marketinga 32
   3.4. Razvoj proizvoda 33

3.5. Testiranje tržišta 34
3.6. Komercijalizacija 34
4. Kritički osvrt 36
5. Zaključak 39
Literatura 41
Popis slika 42
Popis tablica 42
Sažetak 43
Summary 44

1. Uvod

Danas se na tržištu nalazi velik broj proizvoda, ponuđenih od različitih konkurenata, sa različitim cijenama i dizajnom. Kupci su sve više izbirljivi te su osjetljivi na cijene i na kvalitetu proizvoda. Poduzeća moraju uložiti sve više napora pri razvoju novog proizvoda, kako bi njegovo lansiranje na tržištu bilo uspješno. Proizvod može biti nov za poduzeće, no ne i za tržište. Nov proizvod poduzeću predstavlja proizvod kojeg još nisu proizvodili, no moguće je da na tržištu već postoji. Svakako poduzeće pri razvoju već postojećeg proizvoda mora unijeti modifikacije prije lansiranja. Novi proizvod mora osvojiti potrošače. Oni su najvažniji u cjelokupnom razvoju novog proizvoda. Od samog stvaranja ideje ispituje se tržište o potrebama i željama potrošača, te dali uopće postoji potražnja za tim proizvodom. Provedbom različitih ispitivanja potrošača, te analiziranjem njihovog ponašanja pri korištenju proizvoda, poduzeća prikupljaju korisne informacije koje će koristiti prilikom razvoja proizvoda. U razvoju proizvoda vrlo je važno provoditi detaljne analize i testove u svakom koraku. Na temelju odluka o prihvaćanju ili odbacivanju, pri svakom analiziranom koraku, poduzeće odlučuje dali nastaviti ili odustati od projekta. Ukoliko su sve analize pozitivne poduzeće lansira proizvod na tržište. No, da cjelokupan proces bude efektivan potrebno je u procesu uključiti sve kadrove poduzeća.

Svrha ovog rada je predstaviti važnost procesa razvoja novih proizvoda, te prikazati proces razvoja izabranog proizvoda. Analiza cjelokupnog procesa prikazana je na primjeru razvoja proizvoda poduzeća De.Gurges d.o.o..

U prvom dijelu rada objašnjen je proces razvoja novih proizvoda i njegova važnost, te su objašnjeni Cooperovi koraci koji se prate u razvoju. Važnost procesa je usmjerena u svakom koraku, od generiranje ideje do komercijalizacije proizvoda, je ukoliko se izostavi bilo koja faza, ona može dovesti do negativnih rezultata. U svakoj je fazi potrebno uložiti velike napore kako bi se prikupilo što više informacija, te kako bi se stvorio proizvod sa karakteristikama koje će zadovoljiti kupce. Dok je u drugom djelu analiziran proces razvoja proizvoda poduzeća De.Gurges d.o.o.. Cjelokupan proces odnosi se na razvoj brodice. Analize su se provele pri generiranju ideje, razvoju i testiranju koncepcije, strategiji marketinga, razvoju proizvoda, testiranju tržišta te komercijalizaciji. Objašnjeni su svi postupci i analize kojima su

se koristili prilikom razvoja proizvoda. Iako se nisu analizirale sve faze procesa, lansiranje proizvoda bilo je uspješno, te je na tržištu ostvarilo zadovoljavajuće rezultate.

U zadnjem djelu ovoga rada dat je kritički osvrt na proces razvoja proizvoda poduzeća De.Gurges d.o.o, u kojem su izražene pozitivne i negativne stavke procesa. Prikazane su faze, na koje poduzeće prilikom razvoja proizvoda nije obratilo pozornost, te je dano objašnjenje na kakav način bi te faze mogle koristiti cjelokupnom procesu.

2. Upravljanje procesom razvoja novih proizvoda

Upravljanje procesom razvoja novih proizvoda može se odnositi na kreiranje potpuno novih proizvoda, ili modifikacijom već postojećih proizvoda, koji će biti novi za strano tržište. Zajednički cilj svakog poduzeća je da stvori proizvod koji će zadovoljavati potrebe i želje kupaca, a koji će istodobno pridonijeti profit. Kako bi se ostvario cjelokupan proces potrebno je analizirati osam faza koje predstavljaju temeljne odrednice, a to su: generiranje ideja, spoznavanje ideja, razvoj i testiranje koncepcije, razvoj strategije marketinga, analiza poslovanja, razvoj proizvoda, testiranje tržišta i komercijalizacija. Svaka od ovih faza ima posebnu važnost i ulogu za uspjeh proizvoda, te izostanak jedne faze može dovesti do negativnih rezultata. „Uspješni razvoj novih proizvoda traži od tvrtke da uspostavi učinkovitu organizaciju za upravljanje procesom razvoja novih proizvoda.“[1]

U procesu generiranja ideje, potrebno je definirati koja je vrsta proizvoda te koje je potencijalno tržište. Također je nužno odrediti koliko napora se ulaže za razvoj novih proizvoda, modificiranju postojećih ili kopiranju proizvoda konkurencije. „Koncepcija marketinga kaže da su potrebe i želje kupaca logično mjesto za početak potrage za novim idejama o proizvodima.“[2] Promatranjem kupaca, te načina na koji kupci koriste proizvod, poduzetnici mogu identificirati nedostatke proizvoda te saznati koje će modifikacije proizvoda zadovoljiti potrebe potrošača. Također, kako bi se došlo do potrebnih informacija i novih ideja, poduzeća se mogu nasloniti i na svoje znanstvenike, inženjere, dizajnere i druge zaposlenike. Jednaku važnost pri prikupljanju informacija ima konkurencija, kod koje možemo doznati što kupci vole a što ne vole na novom proizvodu konkurencije. Te se informacije koriste pri razvoju proizvoda. Ne mogu se izostaviti prodajni predstavnici i posrednici tvrtke. Oni predstavljaju dobre izvore novih ideja za proizvode, zbog toga što često prvi saznaju što se događa kod konkurencije.

Pri analiziranju proizvoda, nije važno istražiti samo pozitivne učinke proizvoda, još važnije je doznati negativne učinke, odnosno s kojim se problemima kupci susreću pri korištenju proizvoda. Mogu biti različite razine zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva. Iako postoji mali

[1] Kotler, P., Upravljanje marketingom, 9. izdanje. Zagreb: Mate, 2001. Str. 309.
[2] Kotler, P., Upravljanje marketingom, 9. izdanje. Zagreb: Mate, 2001. Str. 312.

postotak nezadovoljstva, postojeći konkurent ili tvrtka, usmjerit će se na najmanje zadovoljnu skupinu potrošača te će se potruditi da poboljša proizvod.

Prije nego što se donese konačna odluka, iznimno je važno istražiti svaku ideju. Ideje se mogu sortirati u tri grupe: obećavajuće ideje, marginalne ideje i odbijene ideje. Ideje koje će se detaljno pregledati su obećavajuće ideje. Pri spoznavanju ideje moguće su dvije vrste pogrešaka. DROP-error, odnosno pogreška odbacivanja, koja se javlja u situacijama kada tvrtka odbaci dobru ideju. Kao primjer možemo izdvojiti Hanrya Forda koji je prepoznao obećavajuću uspješnost automobila, no nije obratio pozornost na to da se tržište automobila treba segmentirati na kategorije cijena i korištenja, kao što je to učinila tvrtka „General Motors“.

Dok je druga vrsta pogreške GO-error, odnosno pogreška prihvaćanja, koja se pojavljuje onda kada tvrtka dozvoli razvoj i komercijalizaciju loše ideje. Razlikuju se tri vrste proizvodnih neuspjeha[3]:

a) apsolutni proizvodni neuspjeh – kada prodaja ne pokriva varijabilne troškove;

b) djelomični proizvodni neuspjeh – kada prodaja pokriva sve varijabilne troškove i dio fiksnih troškova;

c) relativni proizvodni neuspjeh – kada tvrtka ostvaruje dobit koji je manji od ciljne stope povrata.

[3] Kotler, P., Upravljanje marketingom, 9. izdanje. Zagreb: Mate, 2001. Str. 316.

Svaku ideju možemo rangirati korištenjem metode ponderiranog indeksa koji je prikazan u tablici 1.

Tablica 1: Osnove za rangiranje ideje o proizvodu

Osnove za rangiranje ideje o proizvodu			
Zahtjevi uspješnosti proizvoda	Relativna težina (1)	Ocjena proizvoda (2)	Rang proizvoda (3=1*2)
Jedinstveni ili superiorni proizvod	0,40	0,8	0,32
Visoki omjer učinkovitosti i troškova	0,30	0,6	0,18
Velika novčana marketinška potpora	0,20	0,7	0,14
Nedostatak jake konkurencije	0,10	0,5	0,05
Ukupno	1,00		**0,69**

Izvor: P. Kotler, Upravljanje marketingom, 9. izdanje, Zagreb, 2001.

U prvom stupcu prikazani su zahtjevi za uspješno predstavljanje proizvoda. U sljedećem stupcu menadžment daje težinu zahtjevima koja odražava njihovu relativnu važnost. Slijedi ocjena proizvoda prema svakom čimbeniku na skali od 0,00, kao najniži rezultat do 1,0, što predstavlja najviši rezultat. Zadnji korak označava množenje važnosti svakog čimbenika ocjenom proizvoda kako bi se dobio ukupni rang mogućnosti poduzeća da uspješno lansira proizvod. Dali će se ideja prihvatiti ovisit će o skali rangiranja koja definira sljedeće: 0,00-0,30 slabo; 0,31-0,60 dobro; 0,61-0,80 odlično; te je minimalna razina prihvatljivosti je 0,61. U ovoj primjeru proizvodna ideja ocijenjena je sa 0,69 što predstavlja prihvatljivu ideju.

Nakon što se izabere ideja, potrebno ju je pretvoriti u koncepciju proizvoda. Ta koncepcija će se testirati, kako bi se odredilo tko će koristiti proizvod, koja je primarna pogodnost koju nudi takav proizvod i kada će ga potrošači koristiti. Dakle potrebno je da se odrede određene grupe ciljanih potrošača kod kojih će se testirati koncepcija proizvoda, te će se na taj način dobiti reakcije potrošača na proizvod koje omogućuju daljnja obrađivanja. Danas je moguće, pomoću tehnologije, predstaviti proizvod u manjim plastičnim modelima, kako bi se dobili odgovori na reakcije potencijalnih potrošača, prije potpune proizvodnje.

Jednom kad se analiziraju odgovori potrošača, za uvođenje novog proizvoda na tržište potrebno je razviti plan strategije marketinga koji se sastoji od tri dijela. „Prvi dio opisuje veličinu, strukturu i ponašanje ciljnog tržišta, zatim planirano pozicioniranje proizvoda te prodaju, udio na tržištu i ciljeve ostvarivanja profita koji se žele postići tijekom nekoliko prvih godina.“[4] Zatim se određuje cijena proizvoda, strategija distribucije te proračun za marketing u prvoj godini. Dok se u zadnjoj fazi opisuje dugoročna prodaja, određuju se profitni ciljevi i marketinški miks za duže razdoblje.

Poslovna analiza je faza koja slijedi nakon razvoja koncepcije proizvoda i strategije marketinga. Najvažniji zadatak ove faze je pripremiti projekcije prodaje, troškova i dobiti kako bi se odredilo dali one zadovoljavaju ciljeve poduzeća. Potrebno je procijeniti dali će prodaja biti dovoljno velika kako bi pokrila troškove proizvodnje te ostvarila profit poduzeću. Postoje različite metode za procjenu prodaje, one se razlikuju ovisno o tome[5]:

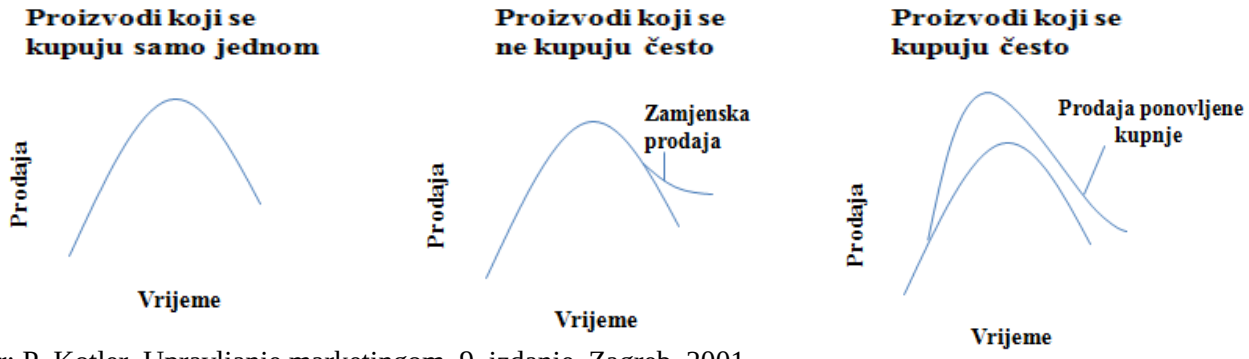
a) dali se proizvod kupuje jednom – u tom slučaju prodaja raste na početku, kada je proizvod uveden, dosiže vrhunac, te kasnije prodaja pada kada je broj potencijalnih kupaca iscrpljen. Prodaja neće opadati u slučaju da na tržište konstanto ulaze novi kupci. (npr. štednjak);

b) dali se proizvod kupuje ponekad – procjena prodaje se utvrđuje na temelju odvojene procijene prvih prodaja i zamjenskih prodaja. Takvi proizvodi, kao što su automobili ili industrijska oprema, pokazuju zamjenske cikluse zbog njihovog trajanja i zastarijevanja, koja su povezana sa promjenama stila, svojstva i djelovanja.

[4] Kotler, P., Upravljanje marketingom, 9. izdanje. Zagreb: Mate, 2001. Str. 322.
[5] Kotler, P., Upravljanje marketingom, 9. izdanje. Zagreb: Mate, 2001. Str. 323.

c) dali se proizvodi kupuju često – takvi proizvodi nisu dugotrajni, te se njihova kupnja ponavlja nakon kratkog vremena. U početku se broj kupaca povećava, te se zatim smanjuje zbog toga što neki kupci odlaze. Tada krivulja prodaje pada na razinu koja predstavlja ravnomjerni volumen ponovljene kupnje.

Slika 1: Prodaja u fazama životnog vijeka proizvoda za tri vrste proizvoda



Izvor: P. Kotler, Upravljanje marketingom, 9. izdanje, Zagreb, 2001

Nakon poslovne analize, slijedi faza razvoja proizvoda, u kojoj se određuje dali je ideja o proizvodu ostvariva i komercijalno isplativa. „Razvoj proizvoda je faza u kojoj se koncepcija novog proizvoda pretvara u stvarni proizvod. Novi se proizvod oblikuje i proizvodi prototip, koji se testira u tehničkom ali i tržišnom smislu. Testiraju se sva važna obilježja proizvoda, a posebice funkcionalna i tržišna.“[6] Testovi koji se provode odnose se na testiranje samog proizvoda, te testiranje potrošača. Važno je pronaći proizvod koji će zadovoljiti želje i potrebe kupaca sa više aspekta, odnosno da će karakteristike proizvoda biti značajne za kupnju proizvoda. Osim sto ćemo proizvod orijentirati prema kupcima, potrebno je sagledati troškove i utrošeno vrijeme u proizvodnji proizvoda.

Budući da potrošači imaju važnu ulogu za razvoj novih proizvoda, koriste se različite tehnike za mjerenje sklonosti potrošača. Tri su tehnike koje se najčešće koriste[7]:

1. *Metoda jednostavnog rangiranja* – A > B > C. Predstavlja način na koji potrošači rangiraju tri proizvoda prema svojoj sklonosti. Ova metoda ima nedostatke zbog toga što ne pokazuje koliko je potrošač skloniji jednom proizvodu u odnosu na drugi proizvod.

[6] Renko N., Marketing malih i srednjih poduzeća; Zagreb, travanj 2010. Str.183
[7] Kotler, P., Upravljanje marketingom, 9. izdanje. Zagreb: Mate, 2001. Str. 328.

2. *Metoda uspoređivanja parova* – AB, AC, BC. Potrošaču se predstavljaju parovi proizvoda, te njima potrošač izražava svoju sklonost. Dakle u prvom i drugom paru preferira proizvod A, dok u trećem paru preferira proizvod B. Prednost ove metode je što potrošač uspoređuje dva proizvoda, zapažajući njihove razlike i sličnosti.

3. *Metoda monadskog rangiranja* – putem ove metode potrošači dodjeljuju ocijene proizvodima i upisuju ih na skalu prema tome koliko mu se sviđaju. Na primjer potrošaču ocjena 1 predstavlja ″nimalo mi se ne sviđa″, ocjena 4 ″ravnodušan sam″, dok ocjena 7 ″jako mi se sviđa″. Prednost ove metode je što doznajemo, ne samo sklonost potrošača, već i kvalitativnu razinu njegove sklonosti za svaki proizvod.

Najvažniji cilj u fazi testiranja tržišta je testirati novi proizvod u jedinstvenom potrošačkom okruženju, kako bi se utvrdila veličina tržišta i način na koji potrošači reagiraju pri korištenju i rukovanju istog proizvoda, te dali će se ostvariti ponovna kupnja stvarnog proizvoda. Poteškoće koje se mogu javiti pri testiranju tržišta jesu troškovi investicije, troškovi istraživanja, rizik te vremensko ograničenje. Proizvodi novih kategorija ili proizvodi neobičnih svojstva zahtijevaju detaljnije testiranje tržišta, u odnosu na modificirane proizvode.

2.1. Testiranje tržišta za potrošačka dobra

Testiranjem proizvoda kod potrošača, tvrtka želi odrediti četiri, njoj važna čimbenika, a to su: pokus, prvo ponavljanje, prihvaćanje i učestalost kupnje. Takvo testiranje za tvrtku je vrlo bitno jer na taj način može doći do informacija koliko potrošača samo proba proizvod, a koliko njih ga ponovno kupe.

Takvo testiranje moguće je podijeliti u četiri različite metode[8]:

- *Istraživanje vala prodaje*: u ovoj metodi tvrtka potrošačima na početku dijeli proizvod besplatno kako bi ga isprobali. Nakon toga im se proizvod nudi tri do pet puta (valovi prodaje) po nižim cijenama. Na taj način tvrtka može uočiti koliko je potrošača ponovno odabralo njezin proizvod u odnosu na konkurentske proizvode, te razinu zadovoljstva proizvodom.

- *Simulirani test marketing*: putem ove metode testiraju se 30 do 40 kvalificiranih kupaca, od kojih tvrtka želi dobiti odgovore na pitanja dali su već upoznati s markom, i kakve su njihove sklonosti prema određenim kategorijama proizvoda. Tvrtka, dajući potrošačima manju količinu novca, promatra koliko potrošača kupuje novu marku a koliko ih kupuje konkurentsku. Nakon kupnje, ispituju se potrošači, od kojih tvrtka doznaje razloge zašto su kupili proizvod, odnosno zašto nisu kupili proizvod. Za one koje proizvod nisu kupili poklanja se besplatni uzorak, te se za nekoliko dana pozivaju kako bi izrazili njihov stav prema proizvodu, njihovu korištenju, njihovu zadovoljstvu te namjerama ponovne kupnje.

- *Kontrolirano marketinško testiranje*: za razliku od prijašnje metode, ovo se testiranje izvršava na većem broju trgovina gdje će se prodavati proizvod. Tvrtka određuje lokacije i broj trgovina koje želi promatrati. U istraživanju se ne uključuju direktno potrošači, već se provodi ispitivanje i kontrola pozicije proizvoda na policama, displeja i promocije na mjestu prodaje te se određuju cijene. Nakon što se uoči ponašanje potrošača pri kupnji, uzrok potrošača se može kasnije ispitati kako bi se saznali njihovi dojmovi o proizvodu.

- *Test tržišta*: takav test je vrlo koristan i prilagođen testiranju novih potrošačkih dobara. Za proizvode koji još nisu isprobani od strane kupaca, tvrtka surađuje s vanjskom istraživačkom tvrtkom kako bi odredila nekoliko reprezentativnih test-lokacija na kojima će prodajno osoblje tvrtke pokušati prodavati proizvod i dobro ga izložiti na policama u trgovinama. Na ovim tržištima tvrtka će se usredotočiti na promociju i oglašavanje proizvoda kako bi na što bolji način povećala prodaju.

[8] Kotler, P., Upravljanje marketingom, 9. izdanje. Zagreb: Mate, 2001. Str. 329.

Putem testiranja tržišta za potrošačka dobra poduzeće doznaje zainteresiranost kupaca za proizvod te učestalost kupovine. Ovisno o dobivenim informacijama poduzeće može uvesti još modifikacija na proizvodu prije samog lansiranja, ili se usmjeriti na određenu grupu potrošača.

2.2. Testiranje tržišta za poslovnu potrošnju

Testiranje robe za poslovnu potrošnju, pruža mogućnost prikupljanja informacija, koje će se iskoristiti prije lansiranja proizvoda. Testiranje se vrši putem dvije metode, *alfa* i *beta* metoda. *Alfa* testiranje se odnosi na testiranje proizvoda unutar poduzeća, kojim će se provjeriti i poboljšati učinkovitost proizvoda, dizajn i operativni trošak.[9] Kad se postignu zadovoljavajući rezultati, tvrtka će započeti beta testiranje, koje uključuje potencijalne kupce kako bi se provela testiranja na njihovim lokacijama.

Testiranje tržišta na poslovnu potrošnju, možemo još provesti predstavljanjem novog proizvoda na trgovačkim sajmovima. Zbog prisutnosti velikog broja kupaca, sajmovi su vrlo poželjna lokacija za predstavljanje novog proizvoda. Tako prodavač može promatrati način na koji potrošači reagiraju na proizvod, koliki je njihov interes prema proizvodu, te koliko njih imaju namjeru kupiti proizvod.

Još jedna je metoda koja donosi informacije o sklonosti kupaca proizvodu i određenim cijenama. Proizvodi se postavljaju i u izložbenim prostorijama, pokraj konkurentnih proizvoda. No, ovom metodom je teško utvrditi dali kupci koji su pristupili izložbi, predstavljaju ciljno tržište.

[9] Izvor: Kotler, P., Upravljanje marketingom, 9. izdanje. Zagreb: Mate, 2001. Str. 331.

2.3. Vrijeme lansiranja proizvoda

Posljednja točka u procesu upravljanja proizvodom je faza komercijalizacije. Testiranje u fazi komercijalizacije je ključno jer omogućuje menadžmentu da ustanovi dali je odgovarajuće vrijeme za lansiranje proizvoda ili ipak treba pričekati. Vrlo je važno dobro procijeniti vrijeme lansiranja te odrediti volumen proizvodnje, zbog toga što su u ovoj fazi troškovi najveći. Troškovi marketinga su jedan od razloga visokih troškova. Tvrtka tijekom prve godine za promociju i oglašavanje proizvoda na nacionalnom tržištu može izdvojiti više od 100 milijuna kuna.

Vrijeme ulaska na tržište je vrlo kritično, važno je dobro procijeniti kada će proizvod dospjeti na police. Tvrtka će pri određivanju vremena lansiranja proizvoda, obratiti pozornost na konkurenciju. Ovisno o konkurenciji tvrtka se suočava sa tri moguća izbora[10]:

a) *Rani ulazak:* ukazuje na to da tvrtka lansira proizvod prije konkurencije. Na taj način tvrtka dobiva ključne distributere i kupce, te ostvaruje vodstvo u reputaciji. Svakako je bolje da se proizvod predstavi prije konkurencije, jedini nedostatak može se javiti u slučaju da proizvod nije detaljno razrađen, te može ostvariti loš imidž.

b) *Paralelni ulazak:* tvrtka usklađuje vrijeme njezinog ulaska na tržište sa ulaskom konkurencije. Ako konkurent ulazi rano u tržište, tvrtka će ga slijediti, ako se konkurencija ipak odluči za kasniji ulazak, tvrtka će odlučiti isto.

c) *Kasni ulazak:* ulazak na tržište će se izvršiti nakon konkurencije. Za tvrtku ova strategija može donijeti mnogo prednosti što se tiče troškova, ali isto tako mogu se otkriti nedostaci konkurentskog proizvoda, koje će tvrtka modificirati prije lansirana.

Konkurenata na tržištu ima mnogo, te je bitno istaknuti se od konkurenata i biti uvijek korak ispred njih. Iako je ponekad korisno sačekati konkurente da lansiraju proizvod kako bi se prepoznale njihove pogreške.

[10] Kotler. P., Upravljanje marketingom, 9.izdanje. Zagreb: Mate, 2001. Str. 333.

2.4. Mjesto lansiranja proizvoda

Kod geografske strategije važno je da tvrtka odredi gdje će lansirati proizvod. Dali će to biti na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj ili međunarodnoj razini. Za lokalnu razinu će se odlučiti male tvrtke, te će malo po malo ulaziti i u druge gradove. Dok za regionalnu ili nacionalnu razinu odlučit će se veće tvrtke koje imaju razvijenu nacionalnu distribucijsku mrežu.

„Cooper i Kleinschmidt su u svojem istraživanju industrijskih proizvoda otkrili da domaći proizvodi dizajnirani samo za domaće tržište pokazuju visoku stopu neuspjeha, mali udio na tržištu, te mali rast. Nasuprot tomu, proizvodi dizajnirani za svjetsko tržište – ili najmanje za susjedne zemlje – postižu značajno veću dobit i kod kuće i u inozemstvu.“[11]
Većina poduzeća prvenstveno predstavlja proizvod samo na domaćem tržištu, te nakon uspjeha na domaćem tržištu odlučuje se za izvoz u inozemstvu.

2.5. Kome je proizvod usmjeren

Potrebno je odrediti potencijalna ciljana tržišta, kako bi tvrtka mogla ciljati svoju distribuciju i promociju na najbolje potencijalne grupe. Sljedeće karakteristike označavaju potencijalno tržište:

- rano će prihvaćati proizvod
- mnogo će koristit proizvod
- bit će vođe mišljenja
- može ih se "dohvatiti" uz niske troškove[12]

Kako bi tvrtka ostvarila veliku prodaju, te na taj način motivirala prodajno osoblje i privuklo druga potencijalna tržišta, mora se usmjeriti na grupe koje sadrže gore navedene karakteristike.

[11] Kotler. P., Upravljanje marketingom, 9.izdanje. Zagreb: Mate, 2001. Str. 333.
[12] Kotler. P., Upravljanje marketingom, 9.izdanje. Zagreb: Mate, 2001. Str. 334.

Zanimljivi su razlozi kupnje određenih proizvoda i zašto je proizvodnja istih porasla. Kao primjer može se navesti povećana prodaja mikrovalnih pećnica, nakon što su na tržište dospjele kokice koje se mogu pripraviti u mikrovalnoj pećnici.

2.6. Način lansiranja proizvoda

Kod tržišne strategije uvođenja nužan je plan akcije za uvođenje novog proizvoda na novom tržištu. Mrežno planiranje kritičnih putova (critical path scheduling – CPS)[13] prikladno je pri lansiranju novih proizvoda. Ova tehnika prikazuje sve aktivnosti potrebne za lansiranje proizvoda; poput vremena potrebnog za svaku aktivnost, te potrebno vrijeme za ostvarenje cjelokupnog projekta. Postojanje zastoja bilo koje aktivnosti, prouzročit će zastoj cjelokupnog projekta.

2.7. Važnost upravljanja procesom razvoja novih proizvoda

Danas tržište nudi velik izbor proizvoda, koje kupci biraju ne temelju njihovih potreba i želja. Proizvodi koji su predstavljeni su različitih cijena, kvaliteta i dizajna. Osjetljivost kupaca na cijene, danas jako puno utječe na njihovu kupnju. No, također sve im je važnija kvaliteta proizvoda, s obzirom na broj konkurenata koji nude isti proizvod. Na taj način kupac ima mogućnost, većeg izbora, te je pri razvoju novog proizvoda vrlo važno usmjeriti se na cijenu i kvalitetu proizvoda. Danas kupci imaju sve manje vremena za kupovinu. Novi distribucijski kanali će kupcu omogućiti da na brz i efikasan način ostvare kupnju. „Vidjeli smo da industrijska proizvodnja pokazuje izvanredan razvoj i da je tempo toga razvoja neusporedivo brži od tempa povećanja potrošača. Ta nas činjenica upućuje na nužnost da se ne samo neprekidno povećava proizvodnja tih proizvoda, nego isto tako da je potrebno širiti novi proizvod. To osigurava neprestano povećanje tržišta i u širinu i u dubinu.“[14]

[13] CSP – obuhvaća sve poslove navedene u ugovornim dokumentima, uključujući sve očekivane aktivnosti kooperanata, dobavljača, i svim drugim osobama povezanim s izgradnjom projekta.
[14] Fedor R., Marketinško upravljanje, 1. izdanje. Zagreb, 1994. Str. 182.

Upravljanje procesom razvoja novih proizvoda tvrtkama omogućuje veću učinkovitost pri usavršavanju postojećih proizvoda ili izradu novih proizvoda, te rast samog poduzeća. Proces razvoja novih proizvoda nije jednostavan. Da bi cjelokupan proces bio efektivan potrebno je u procesu uključiti sve kadrove poduzeća. „Proces razvoja novog proizvoda zahtjeva postupnost, solidnu organizaciju rada, stručne kadrove i napose dobru koordinaciju i kontrolu odvijanja odgovarajućih poslovnih aktivnosti.“[15]

Na takav način poduzeće upotrebljava sve faktore koji mogu utjecati na proces. U slučaju da se ne uzme u obzir bilo koji faktor, postoji mogućnost da novi proizvod ne ostvari očekivane ciljeve.

Prije razvoja samog proizvoda, bitno je definirati što je, zapravo, novi proizvod. To može biti proizvod nove vrste koji stvara novo tržište, različiti izumi ili otkrića, te se pod novim proizvodom smatra već postojeći proizvod novog dizajna. Proizvod može biti nov za poduzeće, ali ne i za tržište, te daje mogućnost poduzeću da se pozicionira na već postojeće tržite (npr. linija novih proizvoda, nadopuna linije, poboljšanja proizvoda). **„**Usvajanje novog proizvoda u poduzeću započinje proučavanjem ciljeva poduzeća.“[16]

Iznimno je bitno da su karakteristike proizvoda prilagođene, ne samo potrebama, nego i navikama i načinu života kupca, te da razvoj proizvoda prati korak potrošača. Tako je Philips smanjio veličinu aparata za kavu, kako bi se proizvod prilagodio malim japanskim kuhinjama, te je time povećao prodaju aparata.

Iz tog razloga u zadnje vrijeme veliki broj poduzeća povećava ulaganja u istraživanje i razvoj novih proizvoda, kako bi inovacija povećala međunarodnu konkurentnost. Inovacije su neophodne za opstanak na tržištu, te je potrebno razmotriti kako se može dodatno potaknuti inovacije. „Da bi se na to moglo odgovoriti moraju se razlučiti osnovni tipovi inovacija:

- novi proizvod/usluga – npr. novi tip mobitela, novi model automobila i slično;
- novi proces proizvodnje/pružanja usluge – npr. proizvodnja na novim strojevima štede energiju, elektronske transakcije umjesto fizičkog prenošenja;
- novo tržište – npr. trend zdravog života (tržište zdrave hrane);
- novi poslovni model – npr. IKEA (kupac sam slaže svoj ormar).“[17]

[15] Previšić J., Ozretić Došen Đ., Marketing. Zagreb, 2004. Str. 177.
[16] Buntak K., Drožđek I., Čovran L., Upravljanje razvojem proizvoda, str.5. Tehnički glasnik 9, 1(2015), 104-111.
[17] Buntak K., Drožđek I., Čovran L., Upravljanje razvojem proizvoda, str.2. Tehnički glasnik 9, 1(2015), 104-111.

Svako ulaganje u istraživanje i razvoj može biti riskantno, i ne mora obvezno dati komercijalno prihvatljiv proizvod, pogotovo u djelatnostima koje su tehnološki napredne. Uspjeh novih proizvoda relativno je rijedak. Jedan od čimbenika koji će dovesti poduzeće do uspjeha, jesu potrošači.

Potrebe potrošača predstavljaju jednu od najvažnijih točka u razvoju proizvoda, bilo da se radi o domaćem ili međunarodnom tržištu. Pad poslovne aktivnosti poduzeća može se izbjeći stvaranjem potpuno novog proizvoda, ili uvođenjem modifikacija na već postojećem proizvodu, koje će privući pozornost kupaca te povećati prodaju. Brzi razvoj novih proizvodnih tehnologija te primjena računala i dizajniranju i proizvodnom procesu omogućuje bolje prilagodbe proizvoda zahtjevima potrošača. Sve se više pažnje posvećuje proizvodnji prilagođenoj pojedinom kupcu. To je prikazano u prethodno navedenom primjeru IKEA-e, gdje kupac sudjeluje u proizvodnji proizvoda, točno onakvog kakovog želi. Isto tako, proizvođač džinsa Levi's, od 1994. godine u SAD-u, kupcima nudi hlače modela 501 šivanje po mjeri. U prodavaonici se mjere kupca s njegovom adresom upisuju u računalo, te se isti podaci šalju direktno u proizvodnju, a gotov proizvod se dostavlja kupcu.

Prije nego se donesu odluke o razvoju novog proizvoda poduzeće treba prikupiti sve inovacijske ideje, te obraditi svaku ideju kako bi se ocijenile mogućnosti poduzeća, sa financijskog, kadrovskog i tehnološkoj aspekta. Izvori ideja možemo pronaći u samom poduzeću, na tržištu (potrošači, konkurencija, tržišne institucije), u različitim znanstveno-istraživačkim institucijama (fakulteti, sveučilišta, zavod).

Nakon što poduzeće izabere prijedlog koji najviše odgovara i zadovoljava osnovne uvijete, mora obaviti potpunu verifikaciju prijedloga. Potpuna verifikacija zahtjeva[18]:

a) *ocjenu tržišta*: utvrđuju se odgovori na pitanja dali na tržištu postoji potreba takve vrste proizvoda koji se predlaže; dali već postoje takvi proizvodi, ponuđeni od strane konkurenata;
b) *pravne aspekte*: potrebno je odrediti dali postoji nekakva prepreka ili ograničenje sa pravnog aspekta – zakonski propisi, slučajevi zaštite industrijskog vlasništva od strane odgovarajućih poduzeća.

[18] Previšić J., Ozretić Došen Đ., Marketing. Zagreb, 2004. Str. 178.

c) *Ocjena proizvodno-tehnoloških aspekata*: bitno je utvrditi dali poduzeće raspolaže potrebnim resursima, znanjem i objektivnom mogućnošću realizacije prijedloga.
d) *Financijska obrada*: odnosi se na pitanje dali poduzeće ima raspoložive izvore financijskih sredstava za realizaciju prijedloga.
e) *Ocjena organizacijsko-kadrovskih pitanja*: dali poduzeće raspolaže kadrovima koji mogu stručno realizirati predviđen prijedlog. U slučaju da potrebnih kadrova nema, treba označiti da ih je potrebno pribaviti ili školovati kako bi problem bio riješen na vrijeme.

Nakon što se donese odluka slijedi proizvodno-tehnološki razvoj proizvoda, što označava projektiranje proizvoda, ocjenjivanje projekta, konstruiranje proizvoda, ispitivane proizvoda te razradu ostalih elemenata. No, ono što je bitno, prije nego što se započne proizvodnja, je izrada marketinškog programa. Najvažniji cilj sastavljana marketinškog programa je testiranje proizvoda i tržišta prije lansiranja proizvoda, kako bi se utvrdilo dali novi proizvod odgovara sadašnjim uvjetima tržišta. Jednako je važno da se nakon lansiranja sustavno prati odvijanje prodaje po pojedinim stranim tržištima i segmentima tržišta, kupcima i dijelovima proizvodnog asortimana. Daljnjim istraživanjem možemo dobiti odgovore na pitanja kakve su reakcije kupaca na pojavu novog proizvoda, koliki je intenzitet narudžbi, kakvo je reagiranje kupaca na cijene i prodajne uvijete, kakva je reakcija konkurenata i sl. Nakon odrađenih svih potrebnih istraživanja, veliku ulogu ima faza komercijalizacije proizvoda. Ona je odlučujuća za opstanak proizvoda na nekom tržištu, s time da je dobro u pravo vrijeme uočiti promjene na tržištu, kako bi se prodaja i održavanje udjela novog proizvoda mogli prilagoditi svakom pojedinom stranom tržištu. Cjelokupan proces inovacijske ideje, od početka razvoja novog proizvoda do završetka, odnosno napuštanja proizvodnje, prate marketinška istraživanja. Dakle bez marketinga nije moguće dobiti proizvod koji će biti koristan za društvo i ekonomski opravdan, odnosno koji će zadovoljavati ciljeve poduzetnika. Probna prodaja ili testiranje proizvoda: pokušaj prodaje proizvoda ograničenom broju potrošača na ograničenom zemljopisnom području. Pred-komercijalna ekonomska analiza predstavlja odluku o komercijalizaciji; zadnja poslovna i financijska analiza prije lansiranja.

2.8. 13 Cooperovih koraka

Cooperovi koraci predstavljaju faze analize prihvaćanja ili odbacivanja proizvoda u procesu razvoja. U svakom se koraku detaljno analizira i testira svaka pozitivna ili negativna strana proizvoda. Cooperovi koraci dobili su ime po Robertu G. Cooperu, poznatom autoru njegovih uspješnih knjiga "Winning at New Products" i "Portfolio Management for New Products". Stvoritelj je Stage-Gate®[19] procesa te je proglašen najboljim svjetskim znanstvenikom u upravljanju inovacijama. Prvi koji je otkrio i objavio korake uspjeha novog proizvoda.[20]

U prvom se koraku donosi prva odluka o nastavku projekta, te ujedno predstavlja opredjeljenje resursa (novca i ljudi). Preliminarna procjena tržišta brzo i kratko ocjenjuje tržište, želje kupaca, moguće prihvaćanje na tržištu i stanje konkurencije; uglavnom se oslanjanju na izvore unutar poduzeća. Preliminarna tehnička procjena odgovara na pitanja dali se proizvod može razviti, na koji način i dali se može proizvesti; temelji se uglavnom na rasprave, unutarnje izvore te na teorijskim istraživanjima. Detaljna tržišna studija obuhvaća istraživanje želja i potreba potrošača, koncept ispitivanja, pozicioniranje na tržištu i analizu konkurencije; uključuje značajan rad i dubinska ispitivanja potrošača. Pred-razvojna ekonomska analiza predstavlja odluku po pokretanju potpunog razvojnog programa; uključuje, na primjer, financijsku analizu, procjenu rizika, poslovnu procjenu, istraživanje tržišnih atrakcija te prednosti konkurencije. Razvoj proizvoda odnosi se na stvarni razvoj fizičkog proizvoda. Interni test uključuje testiranje proizvoda unutar poduzeća, pod kontroliranim ili laboratorijskim uvjetima; alpha testiranje. Test kupaca predstavlja testiranje odnosa između proizvoda i kupca; uključuje istraživanja, beta testiranja ili testiranje prednosti, dajući kupcima proizvod i dopuštajući im da ga koriste pod životnim uvjetima. Početak komercijalne proizvodnje odnosi se na sastavljanje potpunog procesa proizvodnje. Lansiranje proizvoda označava potpuno lansiranje proizvoda na tržište te uključuje provedbu marketinškog plana.[21]

[19] Stage-Gate® International: tvrtka koja pomaže ostalim tvrtkama da ubrzaju proces inovacije.
[20] Međunarodno priznati stručnjak u području upravljanja inovacijama http://www.bobcooper.ca/about-dr-cooper (13. rujna 2015).
[21] Cooper R. G., Winning at new products: accelerating the process from idea to launch, 3th edition. New Caledonia, March 2001. Str. 72.

Svi provedeni testovi, analize i istraživanja presuditi će dali će se ideja o proizvodu razvijati ili odbaciti prije nego što se proizvod lansira na tržište.

Provedbom ove metodologije doznaje se kakvo je tržište, kakvi su kupci, koje su njihove potrebe i želje, kakva je konkurencija, dali je proizvod tehnički izvediv i koja je financijska mogućnost poduzeća. Te su informacije poduzeću važne kako bi prilagodili proizvod na temelju mogućnosti poduzeća i želja kupaca. Na takav način poduzeće smanjuje mogućnost neuspjeha proizvoda, povišenih troškova, loše procjene tržišta i konkurencije te smanjuje mogućnost odbacivanja proizvoda od strane potrošača. Putem ove metodologije provodi se i probna prodaja i proizvodnja. Na taj način poduzeće može procijeniti prihvaćanje proizvoda na tržištu, te osigurati kvalitetu proizvoda u procesu proizvodnje. Poduzeća onda riskiraju malu potražnju na tržištu, komplikacije tijekom proizvodnje, nekvalitetan proizvod, nezadovoljne potrošače te visoke troškove. Ukoliko se poduzeće ne koristi tim koracima, izgubit će puno korisnih informacija.

2.8.1. Ideja

U prvom koraku od sveukupnih trinaest, važnost predstavlja prihvaćanje ili odbijanje ideje. Budući da se ne analiziraju svi kriteriji može se donijeti pogrešna odluka. U većini poduzeća odluke donose stručnjaci iz R&D, marketing i financijskog odjela. Budući da su stručnjaci iz različitih odijela moguće je da imaju različite percepcije o ideji proizvoda, te će sa svog stajališta gledati subjektivno. U ostalim poduzećima odluku donosi jedan stručnjak koji je upoznat i sa tehnologijom, i tržištem, proizvodnjom i strategijom poduzeća. Budući da je to jedna osoba koja donosi odluku nije potrebno razvrstavati ideju po različitim sektorima. U nekim poduzećima se ne donose izravno odluke, već se provode različite analize o prihvaćanju ili odbacivanju koje će presuditi konačnu odluku. Smatra se da je u ovom koraku potrebno unijeti više kriterija i procedura, kako bi se detaljnije analizirale odluke o odbacivanju i prihvaćanju, sa svih sektora poduzeća.

2.8.2. Preliminarna procjena tržišta

Korak u kojem se provodi procjena tržišnog potencijala, te se analizira predstavljanje proizvoda tržištu. Za razliku od prvog koraka u preliminarnoj procijeni tržišta provode se detaljnije analize. Vrše se razgovori sa prodajnim sektorom, ispituje se konkurencija, provode se istraživanja, te se vode rasprave među kolegama. Također, danas vrlo bitna stavka, provode se razgovori sa potrošačima, koji su u konačnici kupci proizvoda. Za analizu ulaska proizvoda na tržište, potrebno je doznati imali li potražnje na tržištu, te kakav je proizvod koji nudi konkurencija.

2.8.3. Preliminarna tehnička procjena

U većini projekata se poduzima preliminarna tehnička procjena. Ona analizira dali je poduzeće tehnološki osposobljeno za razvoj novog proizvoda. Danas je vrlo bitno da svaki novi proizvod prati tehnologiju i razvoj iste, kako bi korisnicima omogućili lakše korištenje proizvoda. Danas zahvaljujući tehnologiji poduzeće svojim potencijalnim kupcima može na virtualan način prikazati prototip proizvoda.

2.8.4. Detaljna tržišna studija

Detaljna tržišna studija otkriva kakva je situacija na tržištu. Tri su najvažnija elementa kojima je upućena pozornost: potrošači, konkurencija i tržište. Ovim korakom se vrši ispitivanje veličine tržišta, kako bi se ubuduće mogla prilagoditi proizvodnja; istražuju se potrebe kupaca, odnosno koje su karakteristike koje potencijalni kupci žele na novom proizvodu (na taj se način određuju specifikacije proizvoda); te se vrši istraživanje konkurentnih proizvoda i cijena, kako bi se ustanovila strategija lansiranja.

U ovom koraku nije dovoljno da se istraživanje oslanja samo na promatranje, potrebna je direktna komunikacija, direktno ispitivanje (inteview), kako bi potrošači mogli ocijeniti

proizvod, detaljno objasniti nedostatke i eventualne poteškoće pri korištenju. Također kada je riječ o istraživanju tržišta, potrebno je to izvršiti što detaljnije i preciznije (istražiti svaki segment zasebno), uložiti veće napore (vršiti razgovore sa što više korisnika), te bolje definirati proizvod i odrediti ciljeve istraživanja tržišta. Kako bi izbjegli odbacivanje proizvoda od strane kupaca, vrlo je važno sagledati potrebe i želje potrošača, te njihove reakcije na predloženi proizvod.

2.8.5. Pred-razvojna ekonomska analiza

Prije nego se započne proces razvoja proizvoda, potrebno je da poduzeća odrade poslovnu i financijsku analizu projekta. U ovom koraku je prikazana realna financijska slika, te nije potrebno uvesti drastične promjene ili poboljšanja analize. No, ipak postoje nekoliko stavki koje bi mogle koristiti pred-razvojnoj ekonomskoj analizi: formalnije i dosljednije procedure; više truda i vremena utrošeno na poslovnu analizu; te više informacija o tržištu i potencijalnim kupcima. Ova faza je isključivo orijentirana na analiziranje financijske mogućnosti poduzeća, te sredstvima kojima poduzeće raspolaže.

2.8.6. Razvoj proizvoda

Predstavlja jedan od najvažnijih koraka, gdje se definira oblik i dizajn proizvoda. Iako je za managere ovaj korak gotovo savršen, ipak ima nekoliko zahtjeva za poboljšanje:

- više formalnosti u postavljenom procesu, uz bolju koordinaciju među ljudima i odjelima ;
- više dubine i detalja u vezi tehničkih pitanja, problema i pitanja tijekom razvoja;
- više sredstava, iskusnih ljudi, i boljih objekata;

Bitno je posvetiti puno pažnje aktivnostima koje se provode u ovoj fazi kako bi se osigurala kvaliteta proizvoda.

2.8.7. Interni test

Provode ga zaposlenici unutar poduzeća. Iako donosi dodatne troškove poduzeću, u velikom broju projekata se provodi interni test. Putem internog testa testira se proizvod, odnosno njegova kvaliteta, sigurnost, učinkovitost i djelotvornost. Kako bi se došlo do najboljih rezultata testa potrebno je uložiti puno vremena i puno truda na testiranje, te detaljno, strogo i formalno provesti postupak ispitivanja.

2.8.8. Test kupaca

Testiranje kupaca je vrlo poželjna aktivnost za poduzeće. Testiranje se najčešće provodi na način da se kupcu da uzorak ili prototip proizvoda na korištenje bez ikakve naknade. Jednom kad kupac isproba proizvod, može ga ocijeniti, te izraziti kritiku. Testovi se mogu proizvesti i pisanim putem, ili čak na način da se kupca direktno dovede do tvrtke, te na licu mjesta izvršiti test. Kako bi test bio učinkovit i pridonio najbolje rezultate, potrebno je da se testovi izvrše na što većem broju ispitanika na različitim područjima.

2.8.9. Probna prodaja

Prije potpune komercijalizacije dobro je provesti probnu prodaju. Prodaja se ograničava na određenom zemljopisnom području, ili na određenoj vrsti kupaca. Na taj način moguće je procijeniti prihvaćanje proizvoda na tržištu, što će poduzeću omogućiti preciznije orijentiranje.

2.8.10. Probna proizvodnja

Probna proizvodnja usmjerena je na testiranje proizvodnog sustava, odnosno na testiranje integriteta proizvoda u proizvodnom sustavu. Ovaj korak ne provode sva poduzeća pri svakom projektu, ali ukoliko se probna proizvodnja provede, poduzeću može samo koristiti. Takvi testovi se provode kako bi poduzeće osiguralo najbolju kvalitetu proizvoda.

2.8.11. Pred-komercijalna ekonomska analiza

Upitno je dali je preliminarna ekonomska analiza bila dovoljno detaljno analizirana prije razvoja proizvoda. Iako se preporučuje da se prije razvoja proizvoda detaljno izvrši pregled poslovanja, mali broj projekata provodi takvu analizu. Ako se provodi ova detaljna poslovna analiza, ona mora biti izvršena na kvalitetan način. Tipične metode uključuju:

- detaljnu financijsku analizu;
- pregled detaljne informacije tržište (predviđanje prodaje, marketinške troškove);
- te detaljan pregled troškova.

Kako bi se na što bolji način provela pred-komercijalna analiza potrebno je koristiti odluke prihvaćanja/odbacivanja, započeti pregled od nule, dobro pregledati i ažurirati sve podatke, pronaći što bolje tržišne informacije, pomoću detaljnog ispitivanja tržišta.

2.8.12. Početak komercijalne proizvodnje

Nakon što su se provele sve potrebne analize prije lansiranja, proizvod je spremna na komercijalnu proizvodnju. Ova proizvodnja je konačna, te nije ograničena. U većini slučajeva u počeku komercijalne proizvodnje nema nikakvih promjena kod proizvoda, dok u manjem broju slučajeva moguće su neke manje promjene ili modifikacije proizvoda.

2.8.13. Lansiranje i implementacija u marketing prodaji

Ovaj korak je pozitivno i dobro ocijenjen od strane managera. No, iznenađujuće da u više od 30 posto projekata ovaj korak nije bio prepoznat kao formalan i izrazit.
Također za ovaj korak savjetuju se nekoliko stavki poboljšanja:

- Unijeti više napora i koristiti više resursa za oglašavanje i promociju novog proizvoda;
- Jasnije definiranje marketinških ciljeva;
- Bolja interna komunikacija u sektoru prodaje, oglašavanja, proizvodnje prije lansiranja, te bolja obuka i priprema prodajnog sektora.

Zadnji korak u kojem se na tržištu predstavlja stvarni proizvod. Nakon svih provedenih analiza za realizaciju proizvoda sada se poduzeće orijentira na oglašavanje i prodaju proizvoda.

3. Upravljanje procesom razvoja proizvoda na primjeru poduzeća DeGurges d.o.o.

DeGurges d.o.o. je obiteljska tvrtka, osnovana 2009. godine kojoj je primarna djelatnost proizvodnja i popravak plastičnih brodica. Prvi proizvod s kojim su pokrenuli proizvodnju, bio je jednostavan model male brodice, koja će biti pristupačna svakom čovjeku. Model je nazvan „Gurges 545“. „Jedan od ključnih sastojaka za uspješno poslovanje je svakako zadržavanje visoke kvalitete izrade brodica, zacrtanih sve viših standarda kvalitete, profesionalnosti, inovativnosti te pouzdanost naših proizvoda. Nakon uspjeha prvog modela, za 5 godina na tržištu je lansiran novi model „Gurges 650“.[22] Ova se brodica mnogo razlikuje od prijašnjeg modela, ne samo izgledom već i njezinom namjenom. Puno je veća, te sadrži kabinu sa dva ležaja i kuhinjskim blokom, dakle korisniku pruža mogućnost za višednevni izlet sa obitelji. Što se tiče brodice „Gurges 545“,koji je u nastavku rada obrađen, ideja tog modela nastala je na temelju prerade puno poznatije “*Istranke*“. Budući da se već duže vrijeme “*Istranka*“ nije proizvodila odlučili su pokrenuti proizvodnju novog modela barke, odnosno usavršiti prijašnji model.

Slika 2: „Istranka“



Izvor: http://tinyurl.com/o4alubd
(10. kolovoz 2015.)

Slika 3: Model Gurges 545



Izvor: http://degurges.hr/gurges-545/
(10. Kolovoz 2015)

Pri kreiranju ideje obratili su pažnju na estetski izgled te na funkcionalnost broda. Namjera je bila da novi model broda podsjeća na poznatu „Istranku“, prikazana na slici broj 2. Sagledavši nedostatke prošlog modela, primijenili su izmjene te stvorili potpuno novi model brodice, koji je prikazan na slici broj 3.

[22] „Istranka“ http://tinyurl.com/o4alubd (9 kolovoz 2015)

Prvi primjerak brodice prodan je u Rovinju 2009. godine. Model je pristupačan većem boju potencijalnih kupaca. Svrha poslovanja je napraviti mali, ali u isto vrijeme praktični brodić, koji može služiti sportskom ribolovcu kao radna brodica te za dnevne izlete u društvu obitelji i prijatelja. Ne samo estetski nego i cjenovno je dostupna potrošaču sa srednjom platežnom sposobnošću.

S vremenom se poslovanje proširilo, te je pokrenut novi projekt, odnosno druga kategorizacija modela, koja za razliku od prijašnjeg, namijenjena je užem krugu potencijalnih potrošača, odnosno onima sa većom platežnom sposobnošću.

Cijene za oba modela određene su nakon što su se razmotrili svi troškovi materijala i usporedile cijene konkurenata. Njihove proizvode promovirali su na različitim sajmovima, izložbama barki, počevši od Pule pa sve do Zagreba i Biograda.

Oglašavanje se vrši putem novina, odnosno članak „test broda“ kojeg možemo naći u različitim časopisima poput „Brze nautike**“**, „Otvoreno more“ i „Magazin more“.

Svaki model koji se namjerava proizvoditi mora biti drugačiji od ostalih. O modelu i vrsti broda konačnu odluku donosi hrvatski registar bordova. Provjeravaju projekte te daju odobrenje za proizvodnju određenog modela broda nakon odrađenog testa na brodu, ukoliko je on pozitivan.

Na sajmu, ako se isti održava na moru, potencijalni kupac ima mogućnost odraditi vožnju prije kupnje.

Testovi i analize, kojima se poduzeće DeGurges koristilo tijekom razvoja novog proizvoda, provedene su u sljedećim fazama: generiranje ideje, testiranje koncepcije, razvoj strategije marketinga, razvoj proizvoda, testiranje tržišta i komercijalizacija. Dok su fazu o spoznavanju ideje i analizu poslovanja izostavili, te nisi provedena nikakva istraživanja. Na taj su način izgubili mogućnost analiziranja većeg broja ideja te rangiranje istih, kako bi izabrali onu najučinkovitiju. Da je taj korak proveden možda bi izabrali ideju koja je mnogo bolja od one za koju su se odlučili. U nastavku procesa izostavili su poslovnu analizu u kojoj su trebali izvršiti procjenu prodaje, troškova i dobiti. Time su mnogo riskirali jer procjenom prodaje doznali bi dali bi prodaja bila dovoljno velika da ostvari profit, te dali se uopće isplati lansirati proizvod. Također imali bi točan uvid kad će se izjednačiti troškovi i prihodi s obzirom na

određenu cijenu i prodanu količinu, te bi na taj način bili spremni suočiti se s eventualnim poteškoćama ili prekinuti proces razvoja proizvoda.

3.1. Generiranje ideja

Ideja za ovaj proizvod nastaje izvan poduzeća, budući da je poduzeće tek osnovan te započinje njegov vijek s ovim proizvodom. Prije nego se donese konačna odluka, bilo je potrebno razmotriti različite ideje, te procijeniti koja je najbolja. Kojim će se proizvodom baviti, dali će to biti novi proizvod ili modifikacija već postojećeg proizvoda. Odlučili su se za modifikaciju već postojećeg proizvoda. Zatim je potrebno odrediti koji će se proizvod modificirati i na koji način.

Nakon što se provelo istraživanje lokalnog tržišta i sagledalo malo u prošlost, odnosno kako je nekad tekla prodaja sličnog proizvoda, donesena je odluka o razradi ideje. Riječ je o barci, dakle proizvod je već postojan na tržištu. Odlučili su se za modifikaciju osnovnog modela barke, prilagođen većem broju potrošača. Barka "Istranka" već je stvorila određen imidž na tržištu, a modifikacija iste mora biti pažljivo odrađena kako bi njezin dizajn i oblik privukao kupce a da ipak podsjeća na staru "Istranku". Pažljivo su analizirane sve pozitivne karakteristike, a i nedostaci postojećeg proizvoda, kako bi modifikacija proizvoda dovela do iznimnih rezultata. Osim fizičkog izgleda barke, bilo je potrebno istražiti potražnju od strane kupaca kod "Istranke", također istražiti dali su kupci bili zadovoljni takvim modelom i dali je bilo nedostataka. Kako bi se odredilo dali će ideja dovesti do pozitivnih rezultata, potrebno je dodijeliti različite ocijene te utvrditi dali prijedlog odgovara svim aspektima.[23]

Nakon istraživanja određeno je da je na tržištu proizvod već ponuđen od strane konkurenata, te da postoji potražnja za istim. Zatim je bilo potrebno utvrditi razlike između proizvoda, koji nipošto ne smiju biti jednaki, ne samo zbog konkurencije, već i prema pravilima sudskog registra brodova. Sa pravnog aspekta poteškoća nema, ali je zato vrlo važno dobro analizirati financijske i proizvodno-tehnološke aspekte. Prije nego što bi se poduzeće moglo osnovati bilo je potrebno utvrditi raspoložive izvore financijskih sredstava, te dali će se investicija

[23] tržišni, pravni, proizvodno-tehnološkim, financijskim,organizacijsko-kadrovski.

isplatiti nakon određenog vremena. Ukoliko financijske mogućnosti nisu zadovoljavale određene kriterije, poduzeće ne bi započelo proizvodnju. Također se sa proizvodno-tehnološkog aspekta utvrdilo koji su potrebni resursi, dali postoji mogućnost raspolaganja potrebne opreme, strojeva, tehnologije. Glede kadrovskih aspekata, odlučeno je da će obuku, te stručno usavršavanje dovršiti vlasnik te da će on sam započeti sa proizvodnjom proizvoda.

3.2. Testiranje koncepcije

Kao što je navedeno, testiranje koncepcije odnosi se na testiranje proizvoda na određenoj grupi ciljanih potrošača, koje služi za prikupljanje i obrađivanje reakcija tih potrošača. Ciljane skupine u ovom slučaju bili su potrošači sa dugogodišnjim korištenjem i upravljanjem brodova. Da pri testiranju sudjeluju osobe koje su bile rijetko u kontaktu s takvim proizvodom, teže bi prikupili potrebne informacije, koje bi se u većoj mjeri temeljile na izgled a ne na funkcionalnost. Kod proizvodnje brodica, nije važan samo izgled, već je potrebno posložiti sve na odgovarajuća mjesta kako bi sama brodica bila praktična za različite namjene, i za samu plovidbu.

Istraživanja su pokazala da kod starijih modela ima mnogo nedostataka, poput kabina, spojlera[24], nedostatak krova. Nije to veliki broj nedostataka, no budući da se radi o baznom modelu brodice to je već puno. Kod proizvodnje novog modela brodice, kabine su prilagođene različitim aktivnostima, prostornije su, te se mogu modificirati po želji kupaca. Zadnji kraj broda je iznimno važan, jer modifikacija istog nije dovela samo do promjene estetskog izgleda, već omogućuje veću sigurnost pri plovidbi, te održava ravnotežu u prisutnosti velikih valova. Također mogućnost izrade krova može biti korisno za potrošače, koji ne žele biti izloženi suncu. Koncept proizvodnje brodice, je da se proizvodnja vrši ovisno o željama potrošača, tj. po narudžbi kupaca.

Iako je se proizvodnja vrši po narudžbi kupaca, bilo je potrebno izraditi istraživanja kako bi se osnovne funkcije modificirale, i dovele ka boljem pristupu s proizvodom. Narudžbe kupaca se

[24] aerodinamički element za usmjeravanje zraka koji se nalazi na stražnjem djelu brodice.

dakle odnose na uključivanje ili isključivane dodatne opreme, koja će odgovarati za njihove potrebe pri korištenju brodice, ovisno o njihovim aktivnostima.

3.3. Razvoj strategije marketinga

Prije nego što se proizvod lansirao u proizvodnju, provela su se istraživanja sa marketinškog gledišta. U ovom primjeru marketinška strategija usmjerena je na:

- veličinu, strukturu i ponašanje ciljanog tržišta;

- na ciljeve ostvarivanja profita koji se žele postići tijekom prvih nekoliko godina;

- na cijenu i prodaju proizvoda.

Ideja proizvoda namijenjena je određenom krugu potrošača na lokalnom/regionalnom tržištu. Bilo je potrebno istražiti dali ima još zainteresiranih kupaca za taj proizvod, jer ukoliko nema zainteresiranih, nema smisla ni započeti proizvodnju. Istraživanja su pokazala da potencijalnih kupaca ima. Kod ovog proizvoda broj zainteresiranih ne mora nužno biti velik, jer brodice ne kupuju svi, niti svakog dana. To je proizvod koji se kupuje jednom ili eventualno dva put u životu. Ovaj proizvod se ne nalazi u osnovnim fiziološkim potrebama ljudi, on se smatra luksuznim proizvodom. Za takav proizvod, novac će izdvojiti osobe koje imaju izraženu ljubav prema moru, želju da zajedno sa obitelji otplove nedaleko od svojega grada, ili se bave aktivnostima zbog kojih je nužno posjedovanje barke. Pretežito su to osobe koje žive na obali, kojima je mogućnost veća da uživaju u takvim trenucima.

Što se tiče profita, bili su spremni na visoke troškove tijekom prvih godina, zbog kojih nisu bili u mogućnosti ostvariti profit. Uzevši u obzir sve troškove sirovina, materijala i strojeva potrebnog za rad, sa predviđenom proizvodnjom i prodajom, profite je moguće ostvariti tek u trećoj godini.

Cijena proizvoda koja je određena je relativno niska, te je kupcima jako privlačna. Iako se radi o novom dizajnu brodice, koji međutim nije izrađen od skupocjenog materijala, te sadrži modifikacije osnovnih karakteristika koje svaka brodica mora imati, cijena odgovara predstavljenom proizvodu. Upravo zbog cijene i jednostavnosti modela, proizvod može biti

namijenjen većem broju potrošača, za razliku od luksuznih brodica kojima će cijena biti zasigurno viša, te će broj potrošača biti će ograničen.

3.4. Razvoj proizvoda

U ovoj fazi tvrtka DeGurges morala je utvrditi da se ideja o njihovom proizvodu može pretvoriti u tehničko izvediv proizvod, te dali im se proizvodnja istog isplati. Kao što je analizirano u prijašnjim fazama, mnogo je pozitivnih istraživanja dovelo do zaključka o uspjehu proizvoda. Cilj je bio pronaći prototip koji će potrošačima biti ponuđen kao proizvod koji sadrži ključne karakteristike opisane u koncepciji proizvoda, koji radi uz normalnu uporabu i pod normalnim uvjetima. Upravo zbog toga proizvod je izložen funkcionalnom testiranju na terenu kako bi se osiguralo da proizvod radi sigurno i učinkovito. Test proizvoda je značajan, budući da bez pozitivnog testa, hrvatski registar brodova ne odobrava daljnju proizvodnju. Kod ovog proizvoda vrlo je važno usredotočiti se na i na potrošače. Potrošači su iznimno važan čimbenik u razvoju proizvoda. Što je proizvod više prilagođen potrošaču, to će više privući njihovu pažnju. Budući da je riječ o maloj brodici, potrebno je uskladiti osnovne sastavnice brodice, dodatnim elementima koji su prilagođeni korisnicima.

Slika 4: Klupice na brodici



Izvor: http://degurges.hr/gurges-545/ (28. srpanj 2015)

Slika 5: Brodica sa sklopivim krovom



Izvor: http://degurges.hr/gurges-545/ (10. Kolovoz 2015)

Kao što je prikazano na slici broj 4. Na brodici su postavljene klupice koje omogućavaju putnicima da komotno plove, koje se mogu spustiti, ukoliko je potrebno učiniti više prostora na brodici. Krov brodice se također može podesiti po želji kupaca, odnosno brodica može biti proizvedena bez ili sa krovom, kao što je prikazano na slici broj 5.

3.5. Testiranje tržišta

Kod ovog proizvoda nije provedeno testiranje tržišta za potrošačka dobra, kojemu je cilj otkriti dali je proizvod prihvaćen, te njegovu učestalost kupnje. Takvo testiranje nije moguće izvesti, zbog toga što se ne nude besplatni uzorci, niti se umanjuje cijena proizvoda, niti je proizvod postavljen na policama kako bi se promatralo ponašanje kupaca tijekom kupovine. Test koji se vrši za takav proizvod je test tržišta za poslovnu potrošnju, putem kojeg se može izvući korist iz testiranja tržišta. Izvršeno je testiranje unutar tvrtke (alfa testiranje), kako bi se provjerila i poboljšala učinkovitost proizvoda.

Koristili su se i beta testiranjem kako bi proizvod pozicionirali na različitim lokacijama, te promatrali na koji se način proizvod koristi, i koji su problemi i poteškoće s kojima se susreću potencijalni kupci. Proizvod je prvi put predstavljen na trgovačkom sajmu u Zagrebu, gdje su prodavači promatrali reakcije i interese koji kupci pokazuju za novi proizvod. Zapažali su također reakcije kupaca na određena svojstva unutar brodice. Reakcije istih, mogu utjecati na dizajn proizvoda, na cijenu proizvoda, te ostalih karakteristika koje će zadovoljiti želje i potrebe kupaca. Ispitivanje kupaca nakon što isprobaju proizvod vrlo su bitna stavka, jer zahvaljujući takvim testiranjem saznaje se koji su nedostaci proizvoda, koji se mogu ispraviti. Takva testiranja mogu ostvariti određeno iskustvo s novim proizvodom prije konkurencije.

3.6. Komercijalizacija

Nakon što su prikupljene sve potrebne informacije, tvrtka je odlučila lansirati proizvod. Pri lansiranju proizvoda nisu previše obraćali pozornost na vrijeme lansiranja. Samo u Hrvatskoj ima oko dvadesetak konkurenata, što im nije predstavljalo nikakve prepreke. Iako su očekivanja prodaje bila niska, imali su na umu da je model znatno drugačiji od drugih i da imaju veliku prednost. Nisu mogli konkurirati cijenom proizvoda, budući da su cijene proizvoda relativno iste kod svih konkurenata. Kod ovog proizvoda elementi kojima mogu konkurirati su estetika, dizajn, funkcionalnost i učinkovitost, koje brodice takve veličine moraju uskladiti. S obzirom na to da se nisu prilagođavali konkurenciji, uveli su proizvod na tržište nakon što su usavršili proizvod u potpunosti.

Prva lokacija lansiranja proizvoda bila je Pula. Logički je postupak s obzirom na to da tvrtka ima sjedište u Puli, te najviše poznaje tržište. Budući da se radi o maloj tvrtci, nisu bili u mogućnosti lansirati proizvod na nacionalnoj razini. Tijekom vremena, nakon što se proizvod predstavio na različitim sajmovima i ostvario dobar dojam među prvim kupcima, ostvarili su mogućnost pozicionirati proizvod na regionalnoj i nacionalnoj razini. Također zahvaljujući različitim interviewima, člancima u novinama, te zadovoljnim kupcima koji njihova zadovoljstva prenose ostalim potencijalnim kupcima, omogućili su napredak razvoja tvrtke.

Kao što smo naveli u prijašnjim fazama, proizvod je usmjeren većem broju kupaca, odnosno grupama potencijalnih potrošača koji si mogu priuštiti takav proizvod. To su potrošači sa srednjom platežnom sposobnošću. Također, ciljane grupe potrošača su i stanovnici na moru, koji će u odnosu na stanovnike u unutrašnjosti države, više koristiti proizvod. Svrha je ostvariti veliku prodaju, kako bi motiviralo daljnju proizvodnju. Zbog toga su se za početak odlučili za jednostavan model, i za nisku cijenu, koji im neće donositi visoke troškove, kako bi mogli u što kraćem roku ostvariti profit, a istovremeno zadovoljiti želje i potrebe većeg broja kupaca.

4. Kritički osvrt

U odnosu na prethodno poglavlje, u kojem su objašnjeni postupci razvoja proizvoda poduzeća DeGurges d.o.o., u ovom se poglavlju daje kritički osvrt na cjelokupan proces. Počevši od samog početka procesa, od generiranje ideje pa sve do komercijalizacije.

Postupak je proveden prateći velik broj analiza i testiranja koja se nalaze u fazama generiranja ideje, testiranja koncepcije, razvoja strategije marketinga, razvoja proizvoda, testiranja tržišta, komercijalizacije. Sve aktivnosti koje su detaljno provedene i sve informacije koje su detaljno analizirane, uputile su proizvod ka uspjehu. No, nisu se provela nikakva istraživanja u fazi spoznavanja ideje i analizi poslovanja.

Budući da se radi o novonastalom poduzeću, pri generiranju ideje nisu imali mogućnost osloniti se na ideje s izvorom unutar poduzeća niti tražiti ideje od strane posrednika tvrtke. No, bez obzira na to, imali su velik broj izvora iz kojih su prikupili korisne informacije, koje su iskoristili u proizvodnji proizvoda. Dobro su provedene analize i istraživanja izgleda i dizajna prijašnjih brodica. Na taj način prikupljene su informacije o nedostacima, koje su se iskoristile prilikom stvaranja nove brodice. Primijenjene modifikacije, nisu se odrazile samo na izgled, već i na funkcionalnost. Zahvaljujući tim modifikacijama, korisnicima su omogućili lakšu i sigurniju plovidbu.

Svakako je dobro što su se odlučili za jednostavan model, koji je dostupan većem broju potencijalnih kupaca, a koji ipak sadrži dovoljno elemenata i upečatljivih karakteristika da privuče kupce. Ono najvažnije, što kupca danas čini zadovoljnim je kvaliteta proizvoda. Model „Gurges 545“ podvrgnut je različitim testiranjima, pomoću kojima se proizvod usavršio. Nakon što su sva testiranja pozitivno ocijenjena, manja je vjerojatnost da će kupac biti nezadovoljan. Pogotovo što se tiče same izrade proizvoda, gdje kupac sam "slaže" brodicu, daje mogućnost da se svakom kupcu zasebno izradi brodica prema njihovim željama i potrebama.

Također, lokacija poduzeća ima veliku prednost na tržištu time što je locirana na moru. Budući da su dobro upoznati sa tržištem u kojem su odlučili poslovati, odluka o odabiru tržišta je sasvim pozitivna stavka. Za početak nije bilo potrebno lansirati proizvod na više

lokacija kako se ne bi razvili dodatni troškovi prije nego se osigura određen volumen prodaje. Budući da je proizvod predstavljen na različitim sajmovima, omogućilo je upoznavanje proizvoda na drugim tržištima i bliski kontakt sa potrošačima.

Ipak, nisu obratili veliku pozornost na razvoj strategije marketinga. Nisu određeni ciljevi glede profita, niti su postavljeni planovi za cijelu godinu. Utvrđeno je da tijekom prve godine neće doseći profit, no nisu se detaljnije usmjerili na slijedeću godinu. Uzevši u obzir da je riječ o takvom proizvodu s čijom se cijenom ne može konkurirati, nisu se oslonili previše na strateškom lansiranju proizvoda sa višom ili nižom cijenom. Cijena proizvoda je određena i ne mijenja se, što je i obično za takvu vrstu proizvoda.

Iako nisu imali sve potrebne kadrove koje će omogućiti detaljnije i preciznije analize, uspjeli su istražiti i pronaći dovoljnu količinu informacija, te razviti projekt na zadovoljavajuću razinu. Cjelokupan proces je dobro odrađen, i sva testiranja i analize bile su sasvim dovoljne za prikupljanje potrebnih informacija. Testovi i strategije koje su se koristile prilagođene su tipu proizvoda, te zbog toga nije bilo potrebno koristiti se različitim strategijama prilikom lansiranja proizvoda.

Fazu o spoznavanju ideje i fazu analize poslovanja nisu provedene, te nisi izvršena nikakva istraživanja. Što se tiče faze o spoznavanju ideje, poduzeće DeGurges razradio je samo jednu ideju, te su tako izostavili mogućnost pregledavanja većeg broja ideja. To bi poduzeću pomoglo da se ideje rangiraju te da se izabere najbolja ideja. Na taj način bi se možda usmjerili na drugačije odluke o razvoju proizvoda, odnosno imali bi veći opseg izbora. Ova analiza je nužna kako bi se prikupio što veći broj ideja, kako bi poduzeće moglo usporediti ideje i izabrati onu koja im najviše odgovara. Da je taj korak proveden možda bi izabrali ideju koja je mnogo bolja od one za koju su se odlučili. U nastavku procesa izostavili su poslovnu analizu u kojoj su trebali izvršiti procjenu prodaje, troškova i dobiti. Time su mnogo riskirali jer procjenom prodaje doznali bi dali bi prodaja bila dovoljno velika da ostvari profit, te dali se uopće isplati lansirati proizvod. Također imali bi točan uvid kad će se izjednačiti troškovi i prihodi s obzirom na određenu cijenu i prodanu količinu, te bi na taj način bili spremni suočiti se s eventualnim poteškoćama ili prekinuti proces razvoja proizvoda. Budući da je brodica proizvod koji se ne kupuje često, procjena prodaje je relativno niska. Svakako je bilo poželjno sagledati više alternativa, te izabrati onu koju njima najviše odgovara. Loše je što poduzeće DeGurges nije provelo sva istraživanja jer se oslonilo na samo jednu ideju koja nije

pregledana sa svih aspekata, te na taj način nisu prikupili sve korisne informacije koje su mogle poslužiti, ne samo za kvalitetniji razvoj proizvoda nogo i za sigurnost poduzeća.

5. Zaključak

Brza reakcija na promijene i prilagodljivost na razvoj tehnologije, iznimno su važne osobine koje će pomoći poduzeću da bude konkurentno. Poduzeća proces razvoja proizvoda započinju traganjem za ideji o proizvodu koja će se razvijati pomoću određenih koraka. Potrebno je da taj proces bude precizan, detaljno obrađen i točno definiran kako bi doveo proizvod ka uspjehu.

Proizvod mora sadržavati upečatljive karakteristike koje će privući potrošače. Tijekom procesa nužno je sagledati čimbenike uspjeha, odnosno neuspjeha, sa svih aspekta. Ukoliko se sa jednog aspekta uoči prepreka, vrlo vjerojatno će se prekinuti proces razvoja proizvoda.

Poduzeće DeGurges njegov vijek započinje upravo traganjem ideje za novi proizvod. Ideja je nastala sasvim slučajno, te nakon detaljnije analize, nastavlja se razvoj proizvoda. Usmjerili su se na modifikaciju postojećeg proizvoda, što je dovelo dobre rezultate. Izmjene koje su uveli, detaljno su obrađene, kako bi se prilagodili potrebama kupaca. Reakcije kupaca pratili su na raznim sajmovima, na kojima je proizvod predstavljen, što im je pomoglo da usavrše brodicu. Uporabom jeftinog materijala, ali u isto vrijeme kvalitetnog, imalo je utjecaja pri kreiranju cijene. Relativno niska cijena, omogućuje veći opseg potencijalnih kupaca.

No, osim cijene kupcu je važna i kvaliteta proizvoda. Kako bi osigurali kvalitetu, brodicu su morali podvrgnuti testiranju, kojim se ustanovilo da je brodica izrazito čvrsta i izdržljiva, što kupcu daju veću sigurnost pri korištenju.

Proizvod je na tržište lansiran onda kada je bio gotov u potpunosti. Sve potrebne modifikacije odrađene su tijekom procesa razvoja. Zahvaljujući svim provedenim istraživanjima i izvršenim testovima dobili su pozitivne rezultate pri predstavljanju proizvoda na tržište. Tijekom procesa razvoja brodice velika je pozornost predana modifikaciji proizvoda, kvaliteti i potrošačima. Usmjerenost na ta tri čimbenika bila je dovoljna za provedbu kvalitetnog procesa.

Zajednički cilj svakog poduzeća je da stvori proizvod koji će zadovoljavati potrebe i želje kupaca, a koji će istodobno pridonijeti profit. Iznimno je bitno da su karakteristike proizvoda prilagođene, ne samo potrebama, nego i navikama i načinu života kupca, te da razvoj

proizvoda prati korak potrošača. Upravljanjem procesom razvoja novih proizvoda tvrtkama omogućuje veću učinkovitost pri usavršavanju postojećih proizvoda ili izradu novih proizvoda, te rast samog poduzeća. Zbog toga je važno pratiti proces i obratiti veliku pozornost u svakom koraku koji se vrši prije lansiranja proizvoda. Jer mala je vjerojatnost da će proizvod ostvariti uspjeh na tržištu bez detaljnih istraživanja, prikupljanih informacija, odrađenih testova i provedenih analiza.

Literatura

Knjige:

1. Cooper R. G., Winning at new products: accelerating the process from idea to launch, 3th edition. New Caledonia, March 2001.
2. Fedor R. , Marketinško upravljanje, 1.izdanje. Zagreb, 1994.
3. Kotler P., Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola. 9. Izdanje. Zagreb: Mate, 2001.
4. Previšić J., Ozretić Došen Đ., Marketing. Zagreb, 2004.
5. Renko N., Marketing malih i srednjih poduzeća. Zagreb, travanj 2010.

Članci:

1. Buntak K., Drožđek I., Čovran L., Upravljanje razvojem proizvoda. Tehnički glasnik 9, 2015,104-111.
   Dostupno na: Hrčak – portal znanstvenih časopisa republike hrvatske.

2. Nazari-Shirkouhi S. i dr., Istraživanja učinaka upravljanja odnosa s kupcima i upravljanja odnosa s dobavljačima na razvoj novog proizvoda.
   Dostupno na: Hrčak – portal znanstvenih časopisa republike hrvatske.

3. Šimunić N., Groš J., Medić S., Razvoj novog proizvoda pomoću tehnologije brze izrade prototipova. Tehnički glasnik 7, 2013, 187-190. Tehnički vjesnik 22, 2015, 191-200.
   Dostupno na: Hrčak – portal znanstvenih časopisa republike hrvatske.

Internetski izvori:

1. DeGurges – o poduzeću: http://degurges.hr/ (9. kolovoza 2015.)
2. DeGrges – model 545: http://degurges.hr/gurges-545/ (9. kolovoza 2015)
3. Wikipedija – vrste novih proizvoda:
   https://hr.wikipedia.org/wiki/Razvoj_novih_proizvoda (2. lipnja 2015.)
4. Ponašanje kupaca na tržištu: https://books.google.hr/books (23. lipnja 2015.)

Popis slika

Slika 1: Prodaja u fazama životnog vijeka proizvoda za tri vrste proizvoda…….10

Slika 2: „Istranka“ ……..……27

Slika 3: Model Gurges 545 …….…….....….27

Slika 4: Klupice na brodici …….....32

Slika 5: Brodica sa sklopivim krovom……..……..…32

Popis tablica

Tablica 1: Osnove za rangiranje ideje o proizvodu ……..…8

Sažetak

DeGurges d.o.o. je obiteljska tvrtka, kojoj je primarna djelatnost proizvodnja i popravak plastičnih brodica. Prvi proizvod s kojim su pokrenuli proizvodnju, bio je jednostavan model male brodice, koja je pristupačna svakom čovjeku. Usmjerili su se na modifikaciju postojećeg proizvoda. Pažljivo su analizirane sve pozitivne karakteristike, a i nedostaci starijeg modela proizvoda, kako bi modifikacija proizvoda dovela do iznimnih rezultata. Tvrtka DeGurges morala je utvrditi da se ideja o njihovom proizvodu može pretvoriti u tehničko izvediv proizvod, te dali im se proizvodnja istog isplati.

Analize su provedena u sljedećim fazama: generiranje ideje, testiranje koncepcije, razvoj strategije marketinga, razvoj proizvoda, testiranje tržišta i komercijalizacija. Cilj analize je pronaći prototip koji će potrošačima biti ponuđen kao proizvod koji sadrži ključne karakteristike opisane u koncepciji proizvoda, koji radi uz normalnu uporabu i pod normalnim uvjetima.

Danas, tržište potrošačima nudi izrazito velik izbor proizvoda. Zbog toga je važno da se provedu sva potrebna istraživanja prije nego se proizvod uvede na tržište. Jednom kad se izabere ideja, potrebno ju je pretvoriti u koncepciju proizvoda. Ta koncepcija će bit podvrgnuta testiranju, kako bi se odredilo tko će koristiti proizvod, koja je primarna pogodnost koju nudi takav proizvod i kada će ga potrošači koristiti. Potrebno je da se testiranja provode u svakoj fazi zasebno kako bi dobili najbolje rezultate na kraju procesa razvoja proizvoda. Na takav način poduzeće upotrebljava sve faktore koji mogu utjecati na cjelokupan proces. U slučaju da se ne uzme u obzir bilo koji faktor, postoji mogućnost da novi proizvod ne ostvari očekivane ciljeve.

Summary

DeGurges Ltd. is a family company, whose primary activity is the manufacture and repair of plastic boats. The first product that launched the production was simple male model boats, which is accessible to everyone. The focused was on the modification of existing products. Carefully analyzed all positive characteristics, and the disadvantages of older models of products, order modification of the product led to do extraordinary results. The company DeGurges had to establish that the idea of their product can be converted into technically feasible products, and gave them to manufacture the same worth.

The analyses were performed in the following phases: idea generation, concept testing, strategy development marketing, product development, market testing and commercialization. The goal of the analysis is to find a prototype that will be offered to consumers as products containing key characteristics described in the concept of the product, which works under normal use and under normal conditions.

Today, the market offers consumers an extremely large selection of products. It is therefore important to undertake any research necessary before the product is introduced on the market. Once determined idea, it must be converted to the concept of the product. This conception of the product, will be tested, in order to determine who will be using the product, which is the primary benefit offered by such product and when it should consumers use. It is necessary to carry out tests at each stage separately to get the best results at the end of the product development process. In this way, the company used all the factors that can affect the overall process. In case you do not take into account any factor, there is a possibility that new products do not achieve the expected goals.