Upravljanje inovacijama i razvojem proizvoda u poduzeću Kamen Pazin

Uran, Ivana

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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:137:673597

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

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“

Ivana Uran

„UPRAVLJANJE INOVACIJAMA I RAZVOJEM PROIZVODA U PODUZEĆU KAMEN PAZIN“

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

„UPRAVLJANJE INOVACIJAMA I RAZVOJEM PROIZVODA U PODUZEĆU KAMEN PAZIN“

Završni rad

Ivana Uran

JMBAG: 0303035132, izvanredan student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Kolegij: Upravljanje cijenama

Mentor: izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić

Pula, srpanj 2019.

SADRŽAJ

1. UVOD 1
2. RAZVOJ PROIZVODA TEORIJSKI ASPEKT 3
2.1. Proizvod 3
2.2. Životni ciklus proizvoda 4
2.2.1. Faza uvođenja 4
2.2.2. Stadij rasta 4
2.2.3. Stadij zrelosti 5
2.2.4. Stadij opadanja 5
2.3. Marketinške strategije životnog ciklusa proizvoda 6
2.3.1. Strategija tržišne penetracije 6
2.3.2. Strategija razvoja tržišta 7
2.3.3. Strategija razvoja proizvoda 7
2.3.4. Strategija diverzifikacije 7
2.4. Faze razvoja novog proizvoda 8
2.4.1. Generiranje ideja 8
2.4.2. Probiranje ideja 9
2.4.3. Razvoj i testiranje koncepata 9
2.4.4. Razvoj marketinške strategije 10
2.4.5. Poslovna analiza 10
2.4.6. Razvoj proizvoda 11
2.4.7. Tržišno testiranje 12
2.4.8. Komercijalizacija 13
3. ANALIZA RAZVOJA PROIZVODA I INOVACIJA U PODUZEĆU KAMEN PAZIN 16
3.1. O poduzeću Kamen Pazin 16
3.2. Kratka povijest poduzeća 17

3.3. Vremenska crta razvoja proizvoda i inovacija 17
3.4. Proizvodi i materijali poduzeća 18
3.5. Analiza razvoja proizvoda 21
3.6. Analiza razvoja inovacija 30
4. PRIJEDLOG ZA POBOLJŠANJE RAZVOJA I INOVACIJA U KAMEN PAZINU 36
4.1. Formiranje odjela za marketinško istraživanje 36
4.2. Zapošljavanje osobe ili osoba za obavljanje dodatnih poslova 38
5. ZAKLJUČAK 39
LITERATURA 41
Popis slika 42
Popis tablica 42

1. UVOD

U današnje vrijeme, kada ubrzani tempo života ne posustaje i kada suvremena tehnologija uzima maha, razvoj novih proizvoda uspijeva samo onim poduzećima koja su snalažljivija i kreativnija od konkurencije. Poduzeća koja su uspješnija u stvaranju novih i jedinstvenih ideja postaju ili će postati lideri na tržištu među mnoštvom različitih poduzeća koja nude proizvode ili usluge. Razvoj proizvoda i inovacija pružaju niz prednosti poduzećima. Imajući dobru ideju, strategiju probijanja na tržište, zaposlenike koji se zalažu i pridonose boljitku poduzeća, novčana sredstva te proizvode koji će oduševiti krajnjeg korisnika, ispuniti želje i potrebe najzahtjevnijih, načini su poduzeća putem kojih ostvaruju zacrtane ciljeve, uspješnost i napredak u razvoju poslovanja.

Razvoj novih proizvoda iziskuje mnogo uloženog vremena, truda i rada od strane cijele organizacije poduzeća. Dok jedna poduzeća razvijaju potpuno nove proizvode, druga poduzeća samo poboljšavaju već postojeće. Visoki troškovi, nedostatak vremena za razvoj noviteta i rizici, razlozi su zbog kojih poduzeća odustaju od inovacija te ostaju u sigurnoj zoni sve dok kvaliteta proizvoda nije upitna i ne iziskuje dodatna ulaganja.

Predmet istraživanja ovoga rada bavi se upravljanjem inovacija i razvojem proizvoda u poduzeću Kamen Pazin. Posjet poduzeću i istraživanje poduzeća pridonijeli su stvaranju ovoga rada.

Cilj i svrha ovoga rada su pobliže upoznavanje sa detaljima poslovanja, ulaganjima u nove tehnološke i suvremene investicije poduzeća te samim procesom nastanka i razvoja proizvoda.

Prvo poglavlje obuhvaća teorijski aspekt razvoja proizvoda. Pojmom proizvoda, razina i vrsta započinje navedeno poglavlje, potom se nadovezuje na četiri faze životnog ciklusa proizvoda i marketinške strategije te u konačnici obuhvaća sve faze razvoja novog proizvoda od generiranja ideja sve do komercijalizacije.

Nadalje, drugo poglavlje obuhvaća cjelokupnu analizu razvoja inovacija proizvoda u poduzeću Kamen Pazin. Poglavlje započinje uvodnim riječima o samom poduzeću, kratkoj povijesti, vremenskoj crti razvoja proizvoda i inovacija, pregledom materijala koji koriste i opisom proizvoda koji proizvode. Potom analiza razvoja proizvoda obuhvaća sve faze nastanka i razvoja proizvoda. Na koji način se poduzeće uspjelo probiti na tržište da postane vodeće poduzeće? U koje zemlje najviše izvoze, na koji način dolaze do dalekih tržišta, odakle dolaze ideje za nove proizvode odnosno inovacije? Koji su motivi poduzeća za inovacijama? Što sve radi razvojna služba i pridonosi li rastu i razvoju poduzeća? Samo su neka pitanja koja obuhvaćaju analizu razvoja proizvoda. Dok se u analizi razvoja inovacija više nadovezuje na tehnologiju, strojeve te proizvodni pogon poduzeća.

U radu su priložene fotografije koje prikazuju reference kupaca i klijenata finalnih odnosno gotovih proizvoda poduzeća.

Treće poglavlje obuhvaća prijedloge za poboljšanje razvoja i inovacija u poduzeću. Navedenim istraživanjem i prikupljenim podacima obrazloženi su nedostaci koji se pojavljuju u poduzeću te na temelju njih odabrana su dva prijedloga u svrhu poboljšanja kvalitete proizvoda, bolje uspješnosti u prodaji, te cjelokupnog poboljšanja rasta i razvoja poduzeća.

2. RAZVOJ PROIZVODA TEORIJSKI ASPEKT

Procedura razvoja proizvoda započinje sa osmišljavanjem ideje, prolazi preko marketinških strategija životnog ciklusa proizvoda te faza razvoja novog proizvoda, a u konačnici dolazi do lansiranja proizvoda na tržište. Rad je osmišljen na način da započinje pitanjem što je to proizvod.

2.1. Proizvod

Proizvod je generički izraz pod kojim možemo podrazumijevati dobra i usluge. Proizvod je sve ono što poduzeće nudi potrošačima u svrhu zadovoljenja njihovih potreba.[1] Pod pojmom proizvodi nalaze se i usluge, brojna materijalna dobra, osobe, mjesta, organizacije, ideje i događaji.

Prilikom planiranja tržišne ponude treba uzeti u obzir pet razina proizvoda:

- *Temeljna korist*: usluga ili korist koju klijent stvarno kupuje.
- *Osnovni proizvod*: preobrazba temeljne koristi u osnovni proizvod.
- *Očekivani proizvod*: niz osobina i uvjeta koje kupci očekuju pri kupnji proizvoda.
- *Prošireni proizvod*: nadilazi očekivanja klijenata.
- *Potencijalni proizvod*: sastoji se od svih mogućih dodataka i preoblikovanja koje proizvod ili usluga mogu doživjeti u budućnosti.[2]

Vrste proizvoda prema krajnjoj primjeni ili tržištu i prema stupnju dovršenosti ili fizičkoj transformaciji[3]:

- *Poljoprivredne proizvode i sirovine*: dobra koja rastu ili se uzimaju iz prirode. Primjerice: drvo, povrće, voće i slično te sva prirodna bogatstva kao što su kamen, voda, zemlja i slično. Homogena su i prodaju se po niskoj cijeni u velikim količinama.
- *Industrijske proizvode*: proizvodi koji se kupuju s namjerom da ih se preradi, da ih se iskoristi za nove proizvode i to izravno kao sastavni dio novog

[1] Tihomir Vranešević, Claudio Vignali, Demetris Vrontis, Upravljanje strateškim marketingom, Zagreb, ACCENT, 2004., str. 207
[2] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Upravljanje marketingom, Zagreb, MATE, 2008., str. 372
[3] Tihomir Vranešević, Claudio Vignali, Demetris Vrontis, Upravljanje strateškim marketingom, Zagreb, ACCENT, 2004., str. 208

proizvoda ili neizravno kao neophodan proizvod koji poduzeće prerađuje i proizvodi. U ovu skupinu spadaju: sirovine ili poluproizvodi; strojevi, postrojenja za preradu ili proizvodnju; gotovi dijelovi i oni koje netko drugi proizvodi, dok ih poduzeće kupuje i stavlja u nove proizvode; i pomoćna sredstva koja su potrebna kako bi se osnovni proizvod proizvodio.

- *Potrošna dobra*: namirnice koje se kupuju često odnosno svakodnevno; trajnija dobra to jest fizički proizvodi koji se koriste duže vrijeme i više puta; i specijalna dobra su jedinstveni proizvodi po svrsi i poznato je da će kupci za ta dobra učiniti sve kako bi ih imali.

2.2. Životni ciklus proizvoda

Svaki proizvod koji dođe na tržište prolazi kroz faze životnog ciklusa proizvoda, sve dok navedeni proizvodi ne izađu sa tržišta. Životni ciklus proizvoda ima četiri faze[4], i to:

2.2.1. Faza uvođenja

U fazi uvođenja dobit je negativna ili niska. Proizvod se prvi put pojavljuje na tržištu. Najviše troškova u ovoj fazi odlazi na oglašavanje potencijalnih kupaca, kako bi se kupce potaknulo na isprobavanje proizvoda i da bi se osigurala distribucija u maloprodaji. Poduzeća usmjeravaju svoju prodaju na one kupce koji imaju visoke prihode i koji su spremni na kupnju proizvoda. Cijene su visoke jer su visoki i troškovi.

2.2.2. Stadij rasta

U stadiju rasta započinje se ubrzanim rastom prodaje. Kupci koji su proizvod kupili, zadovoljni su, međutim ostali kupci moraju tek započeti kupnju proizvoda. Novi konkurenti ulaze na tržište i uvode nove karakteristike proizvoda i proširuju lanac distribucije. Kako potražnja raste tako i cijene padaju ili ostaju na istoj razini. Što se tiče troškova oglašavanja, ostaju na istoj ili višoj razini kako bi se suprotstavili konkurenciji i bili u mogućnosti i dalje informirati tržište o novom proizvodu. Prodaja i dobit rastu puno brže nego troškovi oglašavanja.

Poduzeća koriste navedene strategije kako bi zadržale i naravno održale brzi rast na tržištu, a to su: poboljšanje kvalitete proizvoda tako da se novom proizvodu dodaju nove karakteristike i izgled proizvoda; dodavanje novih modela i proizvoda novome

[4] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Upravljanje marketingom, Zagreb, MATE, 2008., str. 322-331

proizvodu; ulazak u nove tržišne segmente; ulazak u nove distribucijske kanale i mreže; prelazak sa oglašavanja u kojemu se kupce upoznaje sa novim proizvodom na oglašavanje koje predstavlja prednosti novog proizvoda; i snižavanje cijena kako bi se privukli novi potencijalni kupci koji su osjetljiviji na cijene.

Poduzeće koje ulaže svoja novčana sredstva u oglašavanje, poboljšanje novih proizvoda i distribuciju, može uvelike ostvariti dominantnu poziciju.

2.2.3. Stadij zrelosti

U ovom stadiju zrelosti prodaja doživljava svoj vrhunac i započinje svoj proces usporavanja dok proizvod ulazi u fazu zrelosti. Stadij zrelosti traje duže od ostalih faza i ovdje se nalazi najveći broj proizvoda na tržištu. Stadij zrelosti dijeli se na tri faze:

- *Faza rasta*: prodaja se usporava i nema novih mogućnosti distribucije.
- *Faza stabilnosti*: prodaja stagnira zbog zasićenosti tržišta. Kupci su isprobali proizvod, a prodaja ovisi o porastu broja kupaca i zahtjevima da se proizvod zamijeni novim.
- *Faza pada*: prodaja pada i kupci se okreću prema novim proizvodima.

Prodaja usporava i stagnira te se povećava natjecanje između konkurenata, zbog čega dolazi do sniženja cijena, a više ulaganja u oglašavanje i promociju samog proizvoda.

Poduzeće pokušava povećati broj novih kupaca na način da pridobije nove korisnike, da osvaja nove tržišne segmente i da pridobije kupce od konkurencije. Isto tako poduzeće može svoje aktualne kupce uvjeriti u češće korištenje i upotrebu proizvoda, korištenje istog proizvoda za svaku priliku i korištenje proizvoda na nove načine.

Marketinški stručnjaci u poduzeću pokušavaju povećati prodaju tako da promijene osobine proizvoda na način da poboljšaju kvalitetu proizvoda, pokušavaju promijeniti stil kako bi povećali privlačnost i izgled proizvoda. Lansiranjem novih i funkcionalnih proizvoda svakako je prednost koju se predstavlja konkurenciji.

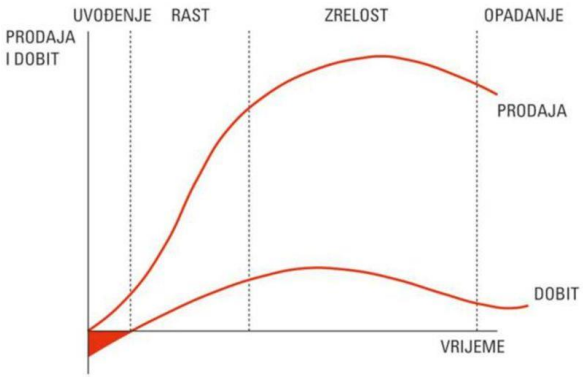
2.2.4. Stadij opadanja

U stadiju opadanja prodaja opada zbog zastarijevanja proizvoda, tehnoloških promjena, promjena ukusa kupaca i jačih domaćih i stranih konkurenata. Neka

poduzeća se povlače sa tržišta zbog smanjenja prodaje i dobiti, dok ona poduzeća koja ostaju smanjuju broj proizvoda koje nude. Poduzeća smanjuju troškove oglašavanja, smanjuju cijene, napuštaju slabije prodajne kanale, neka poduzeća se tako vraćaju starim proizvodima dok druga poduzeća takvu strategiju nisu znala primjenjivati. Međutim, zadržavanje starih proizvoda može biti skupo i imati velike troškove, zahtijevaju više vremena i treba im se više posvetiti, treba prilagoditi cijenu, komplikacije prilikom proizvodnje malih količina, visoki troškovi oglašavanja te na kraju krajeva mogu narušiti ugled poduzeća.

Prikaz životnog ciklusa proizvoda sa svim fazama nalazi se na slici broj 1.

Slika 1: Životni ciklus proizvoda



Izvor: Tihomir Vranešević, Claudio Vignali, Demetris Vrontis, Upravljanje strateškim marketingom, Zagreb, ACCENT, 2004., str. 214

2.3. Marketinške strategije životnog ciklusa proizvoda[5]

Marketinške strategije potrebne su svakom poduzeću kako bi njihovi proizvodi uspjeli opstati na tržištu i kako bi pridonijeli pozitivnom trendu rasta i razvoja poduzeća te poboljšali uspješnost. Poduzeće koje ima univerzalnu strategiju, sigurno se probija na tržište, konkurira ostalim poduzećima, gradi svoju imidž organizacije, ostvaruje rast i razvoj te postaje uspješno poduzeće.

2.3.1. Strategija tržišne penetracije

Pomoću strategije tržišne penetracije želi se potaknuti kupnja već postojećeg proizvoda na postojećem tržištu. Postoje tri pristupa kojima se povećava postojeći udio proizvoda i upotreba proizvoda na tržištu: potaknuti sadašnje kupce na veću

[5] Tihomir Vranešević, Claudio Vignali, Demetris Vrontis, Upravljanje strateškim marketingom, Zagreb, ACCENT, 2004., str. 220-222

kupnju u određenom razdoblju, privući kupce iz konkurencije i uvjeriti sve one koji nisu kupci na kupnju proizvoda.

Postoje četiri načina kako produžiti fazu zrelosti i životni ciklus proizvoda koji se nalazi u fazi opadanja:

- Povećati češću upotrebu proizvoda.
- Privlačiti nove korisnike i lansirati proizvode za nove tržišne segmente.
- Pronalaziti nove koristi za proizvod.
- Promijeniti veličinu pakiranja ili dizajn proizvoda.

2.3.2. Strategija razvoja tržišta

Pomoću strategije razvoja tržišta pokušava se pogurati proizvode na nova geografska područja ili za nove segmente tržišta na sljedeće načine:

- Identifikacijom potencijalne grupe kupaca na već postojećim tržištima čije se interese za proizvodom može potaknuti.
- Traženjem dodatnih distribucijskih kanala na postojećim tržištima.
- Prodavanjem proizvoda na novim lokacijama domaćeg ili inozemnog tržišta.

2.3.3. Strategija razvoja proizvoda

Strategija razvoja proizvoda upotrebljava se kad poduzeće ostaje na postojećem tržištu, ali uvodi nove proizvode, poboljšane proizvode ili proširuje proizvodnu liniju. Poduzeća se odlučuju na manje zahvate i inovacije proizvoda zbog toga što je takav proces razvoja novih proizvoda skup te su stope uspjeha male.

2.3.4. Strategija diverzifikacije

Strategija diverzifikacije je najriskantnija metoda zato što iziskuje znanja o novim tržištima i novim proizvodima. Diverzifikacija kao metoda ima smisla kada se javljaju dobre prilike izvan postojećeg tržišta. Postoje tri tipa diverzifikacije:

- *Strategija koncentrirane diverzifikacije*: poduzeće po ovoj strategiji traži nove proizvode koji imaju tehnološku i/ili tržišnu povezanost s postojećom proizvodnom linijom.
- *Strategija horizontalne diverzifikacije*: poduzeće traži nove proizvode koji nisu tehnološki povezani sa postojećom linijom proizvoda, ali će privući postojeće kupce.

- *Konglomerat diverzifikacija*: poduzeće traži nove proizvode koji uopće nisu povezani sa postojećim proizvodima, tehnologijom ili tržištima.

2.4. Faze razvoja novog proizvoda

Poduzeće treba imati jedinstvenu i unikatnu ideju kako bi svoj proizvod uspješno lansirali na tržište i privukli potencijalne kupce. Isto tako, uvijek treba težiti prema ostvarenju vlastitih ciljeva i planova, treba biti korak ispred konkurencije kako bi ostvarili uspjeh, zadovoljili želje i potrebe pojedinaca i/ili grupa, povećali svoj profit i dobit cjelokupne organizacije.

Razvoj novog proizvoda sastoji se od osam faza, a to su: generiranje ideja, probiranje ideja, razvoj i testiranje koncepata, razvoj marketinške strategije, poslovna analiza, razvoj proizvoda, tržišno testiranje i komercijalizacija.[6]

2.4.1. Generiranje ideja

Ključ uspjeha leži u osmišljavanju dobre ideje, da bi do dobre ideje došlo potrebni su izvori i tehnike koje potiču kreativnost stvaranja ideje.

Prilikom osmišljavanja ideja treba imati na umu zadovoljavanje želja i potreba kupaca. Izvori ideja mogu se pronaći kod klijenata, kupaca, znanstvenika, konkurenata, zaposlenika i vrhovnog rukovodstva. Zaposlenici poduzeća mogu biti izvori ideja kako bi se poboljšala proizvodnja proizvoda i usluga. Poduzeća mogu biti snalažljiva na način da istražuju ideje proizvoda i usluga konkurenata, saznati što se kupcima sviđa ili ne sviđa kod konkurentskih proizvoda te mogu kupiti konkurentski proizvod, rastaviti ga i izraditi bolji proizvod.

Uključivanje korisnika odnosno kupaca u inovacijski proces jedan je od najvažnijih i najvrjednijih resursa koji su dostupni organizacijama. Koristeći ove mogućnosti, organizacije mogu poboljšati inovacijske sposobnosti i smanjiti rizike vezane uz proizvodnju inovativnih proizvoda. Štoviše, korištenjem znanja kupaca mogu se povećati potrebe za novim proizvodima u organizacijama i omogućiti im da otkriju ideje za stvaranje inovacija. Općenito, uspješna poduzeća su provela mnogo vremena za prikupljanje i analiziranje informacija koje su povezane sa klijentima, proučavanjem tržišta, identificiranjem i suradnjom vodećih korisnika, kao i sa aktivnostima učenja i drugim metodama apsorpcije znanja. Sa pojavom

[6] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Upravljanje marketingom, Zagreb, MATE, 2008., str. 640-658

informacijskih sustava, mnoge organizacije su koristile tehnologije za primjenu i dijeljenje znanja sa svojim klijentima ili su sudjelovale u aktivnostima koje su vezane za stvaranje vrijednosti.[7]

Ideju se također može saznati od izumitelja, odvjetnika patenata, laboratorija, marketinških agencija i mnogih drugih izvora sa kojima smo okruženi.

Neke od tehnika koje potiču kreativnost su: popisivanje osobina, prisilni odnosi, morfološka analiza, analiza obrnutih pretpostavki, novi kontakti i mentalno mapiranje.

2.4.2. Probiranje ideja

Poduzeća trebaju poticati zaposlenike na osmišljavanje novih ideja, treba ih zapisivati i predstavljati povjerenstvu za ideje. Predložene ideje dijele se u tri skupine: ideje koje obećavaju, marginalne ideje i odbačene ideje. Članovi povjerenstva istražuju ideju koja obećava, dok preživjele ideje prelaze u proces probiranja te u procesu probiranja treba izbjegavati dvije vrste grešaka.

Greška odbacivanja se događa kada poduzeće odbaci dobru ideju, međutim neka poduzeća se zgražaju kada se sjete da su odbacili ili bili blizu odbacivanja ideje koja im je donijela golemi uspjeh.

Greška prihvaćanja događa se kada poduzeće odobri da loša ideja krene u razvoj. Apsolutno propali proizvod gubi novac jer njegova prodaja ne pokriva varijabilne troškove. Djelomično propali proizvod gubi novac dok njegova prodaja pokriva varijabilne troškove. Relativno propali proizvod donosi dobit, ali je niža od stope povrata koju je poduzeće postavilo kao cilj.

Za probiranje ideja karakteristično je da se loše ideje što prije odbace i da troškovi razvoja rastu kako i rastu faze razvoja.

2.4.3. Razvoj i testiranje koncepata

Kako bi proizvodi postali koncepti, privlačne ideje moraju se pročistiti. Ideja za proizvod je proizvod koji bi poduzeće moglo ponuditi tržište. Pojam koncepta proizvoda definira se kao dorađena verzija ideje. Ideja za proizvod se može pretvoriti u nekoliko koncepata, dok svaki koncept predstavlja kategoriju koncepata te svaka

[7] Nazari-Shirkouhi et al., 2015.

kategorija predstavlja konkurenciju proizvoda. Nakon čega se koncept pretvara u koncept marke.

Pomoću testiranja koncepata saznaje se kako i na koji način ciljani kupci iskazuju svoje reakcije, naime što su koncepti konačnog proizvoda prikazani realnije, to je testiranje koncepata uspješnije. Poduzeća prilikom testiranja primjenjuju brzo prototipiziranje pomoću čega dizajniraju proizvod na računalu pa proizvode plastičnih modela pobliže dočarava izgled i sve ostale karakteristike. Osim prototipiziranja koriste i programe za virtualnu stvarnost pomoću računala, naočala i rukavica kako bi stimulirali stvarnost. Analiza pridruživanja je metoda za utvrđivanje sporednih vrijednosti koje kupci daju različitim razinama obilježja proizvoda.

2.4.4. Razvoj marketinške strategije

Nakon testiranja koncepta, razvija se strateški plan za uvođenje novog proizvoda na tržište. Plan se sastoji od tri dijela: Prvi dio opisuje veličinu, strukturu, i ponašanje ciljnog tržišta, pozicioniranje proizvoda i željene ciljeve u odnosu na prodaju, tržišni udio i profit tijekom prvih nekoliko godina. Drugi dio skicira planiranu cijenu, strategiju distribucije i marketinški proračun za prvu godinu. Treći dio plana opisuje dugoročne prodajne i profine ciljeve te strategiju marketinškog spleta u vremenskom hodu.

2.4.5. Poslovna analiza

Sa procesom poslovne analize kreće se nakon što se razvije koncept proizvoda i marketinška strategija. Uprava poduzeća priprema podatke o prodaji, troškovima i profitu kako bi se utvrdilo zadovoljava li ciljeve poduzeća. Ukoliko zadovoljava ciljeve, koncept prelazi u razvojnu fazu.

Procjena ukupne prodaje je zbroj procjena prve, zamjenske i ponovljene prodaje. Metode procjenjivanja prodaje ovise o tome kupuje li se proizvod jedanput, rijetko ili često.

Proizvodi koji se kupuju rijetko imaju zamjenske cikluse koji su uvjetovani fizičkim trošenjem ili su proizvodi zastarjeli kod promjena u stilu, osobina i performansa. Predviđanje prodaje za ovu kategoriju proizvoda zahtjeva posebne procjene prve i zamjenske prodaje. Proizvodi kod kojih se kupuje često broj prvih kupaca u samom početku raste, a kasnije opada te ostaje sve manji broj kupaca. Nakon toga slijedi ponovljena kupnja. Krivulja prodaje zatim pada na fiksnu razinu te predstavlja obujam

ponovljene kupnje i do tada proizvod više nije novi. Poduzeće mora procijeniti hoće li ponoviti prodaju kao i prvu, ukoliko se prodaja ponovi kupci su zasigurno zadovoljni te će i prodaja biti u porastu. Isto tako treba voditi računa o broju ponovljenih prodaja jer se neki proizvodi nakon nekoliko puta ponavljanja više ne kupuju.

Za procjenu troškova i profita zaslužni su odjeli za istraživanje i razvoj, odjeli marketinga i financija. Poduzeća, kao najjednostavniju metodu za procjenu prijedloga novoga proizvoda, koriste analizu točke pokrića. Uprava poduzeća procjenjuje koliko jedinica proizvoda poduzeće mora prodati kako bi ostvarilo točku pokrića, uz zadanu cijenu i strukturu troškova. Procjena se može iskazati i putem broja godina koje su neophodne za ostvarenje točke pokrića, ako uprava poduzeća smatra da će prodaja brzo dostići raznu točke pokrića, projekt će se zasigurno promaknuti u fazu razvoja proizvoda. Analiza rizika najsloženija je metoda procjenjivanja profita. Putem analize rizika dobivaju se tri procjene i to: optimistična, pesimistična i najvjerojatnija. Za svaku neizvjesnu varijablu koja utječe na profitabilnost u uvjetima tržišnog okruženja i marketinške strategije.

2.4.6. Razvoj proizvoda

U procesu razvoja proizvoda poduzeće odlučuje o tome hoće li ideju o proizvodu predočiti u stvarnost, odnosno hoće li proizvod postati fizička verzija. Odjel za istraživanje i razvoj izrađuju fizičke verzije koncepta proizvoda. Cilj je složiti prototip koji se sastoji od osobina koje su opisane u konceptu proizvoda, koji radi i upotrebljava se sigurno i normalno u normalnim uvjetima. Takav proces razvoja i proizvodnje prototipa može trajati danima, tjednima, mjesecima pa ča i godinama, međutim suvremena tehnologija danas uvelike ubrzava proces izrade.

Nakon što su prototipi gotovi, prolaze kroz stroge provjere i testiranja na kupcima. Jedno od takvih testiranja naziva se alfa testiranje proizvoda koje se odvija unutar poduzeća kako bi se saznalo kako funkcionira koristeći različite primjene. Potom se prelazi na beta testiranje u kojem sudjeluju kupci da izraze svoje mišljenje i daju informacije koje su stekli prilikom korištenja prototipa. Također se testiranje može izvršiti pozivom kupaca u laboratorije i slanjem uzoraka na kućnu adresu.

Preferencije kupaca mogu se mjeriti na više načina, i to: metodom rangiranja redoslijeda, metodom uparenih usporedbi i metodom nedjeljivih ocjena.[8]

2.4.7. Tržišno testiranje

Kada poduzeće odluči imenovati proizvod markom i oblikovati proizvod ambalažom, može krenuti sa testiranjem tržišta. Prilikom testiranja tržišta poduzeće želi saznati veličinu tržišta, kako kupci i prodavatelji reagiraju na nabavu, upotrebu, ponovno korištenje i kupnju proizvoda. Na tržišno testiranje utječu troškovi investicija, rizici, proizvoda i troškovi istraživanja.

Kod testiranja proizvoda kupaca, poduzeća procjenjuju četiri varijable: isprobavanje, prvo ponavljanje, prihvaćanje i učestalost.

Za tržišno testiranje proizvoda kupaca, od najjeftinije pa do najskuplje, koriste se četiri metode:

- *Istraživanje vala prodaje*: Kupcima je najprije bio ponuđen besplatan proizvod nakon čega se nudi isti ili konkurentski proizvod, ali sa sniženom cijenom. Proizvod se nudi tri do pet puta, dok poduzeće bilježi koliko puta su kupci ponovno izabrali proizvod te pritom saznaje i procjenjuje zadovoljstvo kupaca. Primjenjuje se brzo, provodi se s visokom mjerom sigurnosti i obavlja se čak i bez završne ambalaže i oglašavanja.
- *Simulirani probni marketing*: Pronalazi se 30 do 40 probnih kupaca, ispituje ih se koliko poznaju marku i kolika im je sklonost korištenja istog. Zatim kupci gledaju poznate ili nove ili tiskane oglase te se u jednom oglasu najavljuje novi proizvod, nakon čega se toj istoj skupini daju novci da u trgovini kupuju bilo koji proizvod. Na taj način poduzeće saznaje koliko kupaca je kupilo novi proizvod, a koliko njih konkurentski, ispituje ih se razlog takve kupnje, te se kupcima koji nisu kupili novi proizvod dodjeljuje potpuno besplatno. Metoda je poprilično točna, saznaje učinkovitost oglasa i zadovoljstvo kupaca.
- *Kontrolirana marketinška proba*: Poduzeće upravlja određenim brojem trgovina koje uz određenu naknadu prodaju nove proizvode, upravlja brojem trgovina i lokacijom gdje proizvod želi testirati. Poduzeće odlučuje o položaju polica, o izlozima, promociji proizvoda i o cijeni. Metoda ne pruža informacije o

[8] Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Upravljanje marketingom, Zagreb, MATE, 2008., str. 652

tome kako vršiti distribuciju i kako prodavati proizvod, ali pritom izlaže svoj proizvod i njegove karakteristike konkurenciji.

- *Probna tržišta*: Poduzeće odabire nekoliko gradova u kojima će se proizvod prodavati, promovirati i distribuirati. Zatim poduzeće provodi oglašavačku kampanju sličnu marketinškoj kampanji na nacionalnoj razini. Probni marketing u današnje vrijeme poduzeća preskaču te koriste brže i jednostavnije metode testiranja.

Tržišno testiranje provode i poslovni proizvodi, odnosno industrijski proizvodi i nove tehnologije koje prolaze i alfa i beta testiranje. Tipična metoda testiranja poslovnih proizvoda je predstavljanje novih proizvoda na trgovačkim sajmovima. Prati se razina interesa kupaca za novim proizvodom, reakcije i načine izražavanja želja i namjera za kupnjom ili narudžbom. Također se i novi proizvodi testiranju u izložbenim prostorijama distributera i zastupnika, gdje svoj proizvod poduzeće predstavlja uz proizvode drugih poduzeća ili uz proizvode konkurencije. Pomoću ove metode prikazuje se cijena i informacije o proizvodu kada se nalazi u prirodnoj prodajnoj okolini. Poduzeća koriste probni marketing u potpunosti za testiranje poslovnih proizvoda.

2.4.8. Komercijalizacija

Prilikom procesa komercijalizacije troškovi su u ovom stadiju najviši. Poduzeće sklapa ugovor o proizvodnji, te gradi ili iznajmljuje proizvodni pogon. Troškovi marketinga su vrlo važni kako bi se što više potaknulo kupce na kupnju, prezentiralo i informiralo o novom proizvodu. Pogotovo u prvoj godini uvođenja odnosno lansiranja proizvoda na tržište kada je važno oglašavati, promovirati, koristiti razno razne oblike komunikacija naročito putem društvenih mreža koje su izrazito popularne.

Poduzeće uskoro završava svoj rad sa uvođenjem novih proizvoda te saznaje od konkurencije također skori završetak, pa se poduzeće nalazi ispred tri situacije:

- *Rani ulazak*: Poduzeće koje prvo uđe na tržište zauzima prvo mjesto osnivača zbog toga što na sebe veže bitne distributere i kupce te time ostvaruje tržišno vodstvo. Ukoliko se na tržište uđe bez potpunih korekcija proizvoda, zbog preranog ulaska proizvod može postati potpuni promašaj.

- *Paralelni ulazak*: Poduzeće može u isto vrijeme lansirati proizvod kad i konkurencija. Na taj će način tržište možda više obratiti pažnju na nove proizvode ulaskom u isto vrijeme.
- *Kasni ulazak*: Poduzeće može odgoditi ulazak novog proizvoda na tržište sve dok konkurencija prva ne lansira novi proizvod. Kasniji ulazak na tržište može biti prednost u odnosu na konkurenciju jer se mogu proučiti i pronaći greške koje se prije uvođenja proizvoda mogu ispraviti, te se može saznati veličina tržišta na koju se ulazi.

Prije ulaska na tržište promatra se određeni broj segmenata. Prilikom uvođenja novog proizvoda koji zamjenjuje stari proizvod vrlo vjerojatno će se njegovo uvođenje odgoditi sve dok se stare zalihe proizvoda ne približe samom kraju. I ukoliko je novi proizvod sezonski, njegovo uvođenje će se zasigurno odgoditi sve do dolaska sezone.

Naime, poduzeća osim donošenja odluka o vremenu lansiranja, trebaju donijeli odluke o tome gdje sve žele lansirati novi proizvod. Hoće li to biti na samo jednoj lokaciji, u cijeloj ili više geografskih regija, na nacionalnom ili pak međunarodnom tržištu odluka je to koju treba donijeti poduzeće. Kod malih poduzeća izbor lokacije pasti će na jedan atraktivniji grad, te postupno prelaziti iz jednog u drugi grad, gdje će morati izvesti kvalitetnu i upečatljivu promotivnu kampanju. Dok kod velikih poduzeća lansiranje proizvoda se kreće odmah po cijeloj regiji te postupno prelazi na druge regije.

Najprije poduzeća svoje nove proizvode najčešće uvode za potrebe domaćeg stanovništva pa potom ukoliko se proizvod pokaže uspješnim izvozi u susjedstvo te na svjetsko tržište uz određenu doradu dizajna proizvoda, ako se ukaže potreba.

Prije nego se poduzeća odluče za proširenje tržišta trebaju dobro razmisliti i promotriti najprije vlastiti tržišni potencijal, ugled i imidž vlastitog poduzeća, troškove održavanja zaliha proizvoda, marketinške i oglašavačke troškove komunikacija i u konačnici utjecaj konkurencije. Proširenje novih proizvoda na globalnu razinu najveći je izazov poduzeća.

Nakon određivanja lokacije, slijedi odluka o odabiru ciljanih tržišta. Odluka se bazira na odabiru najperspektivnijih ciljanih skupina sa idealnim značajkama kao što su rano usvajanje proizvoda i što češće korištenje istog i uz što manji trošak upotrebe marketinških oglasa odnosno raznih oblika komunikacija. Kada bi ove karakteristike bile idealne prilikom odabira ciljanih skupina, poduzeća ne bi imala posla oko odabira i istraživanja kojoj će se skupini prikloniti i koji će odabir skupine biti najbolji. I u konačnici poduzeće treba upotrijebiti odgovarajuće marketinške strategije i razviti plan uvođenja novoga proizvoda prilikom lansiranja na tržište.

3. ANALIZA RAZVOJA PROIZVODA I INOVACIJA U PODUZEĆU KAMEN PAZIN

Prije same analize razvoja proizvoda i inovacija poduzeća Kamen Pazin, za početak ovaj će se rad osvrnuti na općenite značajke i karakteristike poduzeća, razvoj proizvoda i inovacija kroz povijest, ukratko o vremenskoj crti kroz 65 godina od osnivanja pa sve do danas, nešto više o proizvodima, materijalima, kamenolomima, referencama i pilani poduzeća i u konačnici sveobuhvatna analiza razvoja proizvoda i inovacija u poduzeću.

Slika 2: Pilana poduzeća Kamen Pazin



Izvor: https://www.kamen.hr/hr/pilana/ datum pregleda: 17.srpnja 2019.

3.1. O poduzeću Kamen Pazin

Poduzeće Kamen Pazin dioničko je društvo koje se bavi eksploatacijom, preradom i primjenom arhitektonsko-građevinskog kamena. Kamen Pazin proizvodi blokove vapnenca u 7 kamenoloma na području Istre i Dalmacije. Obrada kamena i proizvodnja velikog broja gotovih proizvoda odvija se na pilani (slika 2) u Pazinu. Veći dio proizvodnje temelji se na Istarskom žutom (poznatiji i kao Kanfanar), tvrđim vapnencima Kirmenjaku i Mironji, te Valturi i Planu.

Zaposleno je 422 radnika, od kojih je 60 visokoobrazovanih, dok su ostali sa srednjom stručnom spremom ili su pak kvalificirani za određena zanimanja.

Misija poduzeća glasi: Stvaranje ugodnog životnog ambijenta za naše kupce, a dugogodišnja tradicija i iskustvo, kreativni zaposlenici, najsuvremenije tehnologije

dostupne na tržištu te suradnja s pouzdanim partnerima diljem svijeta jamstvo su njenog ostvarenja.[9]

Osim što je poduzeće lider na domaćem tržištu, također je izvozno orijentirano i konstantno prisutno na tržištima diljem Europe: Francuske, Italije, Njemačke, Švicarske, Austrije, Ujedinjenog Kraljevstva, Slovenije, Luksemburga, Belgije, Danske, Mađarske, Poljske, Češke, Rumunjske, Crne Gore i Srbije, diljem Azije: Kine, Sjeverne Amerike: SAD-a, te diljem Rusije.

3.2. Kratka povijest poduzeća

Oslanjajući se na tradiciju, iskustva i prikupljena znanja, 1954. godine osnovano je poduzeće Kamen d.d. u Pazinu. Poduzeće koje se bavi eksploatacijom, preradom i primjenom arhitektonskog građevnog kamena u Istri ima višetisućljetnu tradiciju.

U prvih deset godina poslovanja poduzeće je uspjelo povezati sve djelatnosti kamenarstva na području Istre.

U svom 60-godišnjem radu i poslovanju poduzeće je širilo poslovne kontakte u zemlji i inozemstvu. Poduzeće Kamen Pazin održava poslovne odnose na području Hrvatske, mnogobrojnih europskih i prekomorskih zemalja.[10]

Poduzeće od osnivanja pa sve do danas razvija poslovanje, povećava proizvodnju i asortiman proizvoda na način da prati tehnološki napredak, ulaganja u suvremenu opremu i nove proizvodne postupke te prilagođava vlastitu organizaciju rada.

3.3. Vremenska crta razvoja proizvoda i inovacija

Ukratko neke od najzanimljivijih i najvažnijih događaja u poduzeću koja su se odvijala od osnivanja pa sve do danas:

- 1954. - Osnivanje poduzeća pod nazivom KAMEN sa sedam zaposlenih osoba. Prvi direktor Josip Paulić.
- 1957. - Započinje gradnja prerade pogona u Pazinu.
- 1958. - Započinje proizvodnja finalnih ploča u Pazinu. Montira se prva ventilirajuća fasada na zgradi INA-e u Zagrebu.
- 1961. - Poduzeću Kamen Pazin pripajaju se Istarski nemetali Pula i kamenolomi Boksita Rovinj. Kamen raspolaže sa 14 kamenoloma i 3 pilane.

[9] Internet stranica: Kamen Pazin https://www.kamen.hr/hr/ - preuzeto 15.srpnja 2019.
[10] Internet stranica: Kamen Pazin https://www.kamen.hr/hr/ - preuzeto 15.srpnja 2019.

- 1963. - Poduzeću se pripaja kamenolom Buje. Zapošljavaju se prvi diplomirani inženjeri i ekonomisti.
- 1974. - Uvodi se prva moderna linija za gaterirano-polirane ploče.
- 1992. - Poduzeće je privatizirano, u vlasništvu zaposlenih (83,26%).
- 1995. - Uvodi se "Podzemna metoda eksploatacije" u kamenolom Kanfanar.
- 2009. - Otvoren podzemni kamenolom Korenići.
- 2011. - Otvoren kamenolom Mironja kraj Dubrovnika.
- 2013. - Uvodi se prva CNC freza Breton. Montira se prvi gater SIMEC čije su pile fiksne, a blok se diže.
- 2014. - Otvara se kamenolom "Stara kava" kod Trogira (Plano).
- 2017. - U pogon puštena CNC freza Donatoni sa 3 diska.[11]

Što se tiče 2019. godine i razvoja inovacija ističu se novi protočni gater i linija za završnu obradu tankih i masivnih kamenih elemenata.

3.4. Proizvodi i materijali poduzeća

Korištenjem materijala kao što su najpoznatiji kamen Istarski žuti (Kanfanar, Selina i Korenići), Kirmenjak, Mironja, Plano i Valtura prikazani su u tablici kao i najznačajnije karakteristike navedenih materijala. Vade se iz vlastitih kamenoloma diljem Istre i Dalmacije čija su imena materijala dobivena po istoimenim obližnjim naseljima koja se nalaze u blizini kamenoloma, zatim se obrada navedenih materijala vrši na pilani čije je vlasništvo poduzeće.

Tablica 1: Vrste materijala i karakteristike

Vrsta materijala	Karakteristike
○ **Kanfanar**	○ Najpoznatiji arhitektonsko-građevni kamen iz Istre. ○ Poznati nazivi Istrian Yellow ili Giallo D'Istria. ○ Idealan je za velike projekte te proizvode velikih i malih dimenzija. ○ Dijeli se na: svijetli, tamni, plavi i

[11] Internet stranica: Kamen Pazin https://www.kamen.hr/hr/ - preuzeto 15.srpnja 2019.

	žuto-plavi.
○ **Selina**	○ Kamen koji se vadi kredni je donjoaptski vapnenac poznat po nazivima: Selina, Kanfanar, Istarski žuti, Giallo d'Istria i Istrian Yellow. ○ Slojevi su jednaki onima u kamenolomu Kanfanar. ○ Pripada najtvrđim vapnencima, a u preradi se uglavnom prerađuje piljenjem okomito na slojevitost. ○ Korišten je u izgradnji mnogih vila, kuća, zgrada, ustanova, ulica i trgova diljem Hrvatske, ali i po čitavom svijetu.
○ **Korenići**	○ Kamen koji se eksploatira je Istarski žuti kao i Kanfanar i Selina.
○ **Kirmenjak**	○ Kamen duge i slavne povijesti koji je zbog svoje čvrstoće i otpornosti na sol korišten u izgradnji Venecije. ○ U finijim obradama idealan je za privatne objekte, dok su grublje obrade pogodne za popločavanje velikih javnih površina.
○ **Mironja**	○ Kamen s juga Dalmacije korišten u izgradnji poznatog dubrovačkog Straduna. ○ Idealan za primjenu u obalnim područjima.

○ **Plano**	○ Materijal ujednačene bijele boje koji se jednako lijepo uklapa u mediteransku arhitekturu, kao i u moderan, minimalistički dizajn. ○ Kao takav primjenu nalazi na različitim europskim i svjetskim tržištima.
○ **Valtura**	○ Kamen specifičan po svojem školjkastom izgledu. ○ Preporuča se za dekoracije interijera i za ventilirane vanjske obloge.

Izvor: https://www.kamen.hr/hr/materijali/ datum pregleda: 18.srpnja 2019.

Putem proizvodnje i obrade navedenih materijala dobivaju se polugotovi i gotovi odnosno finalni proizvodi poduzeća, navedeni proizvodi[12] su:

- *Fasade*: Kamene fasadne ploče glavni su proizvod poduzeća i to najvećih referenci diljem svijeta. Bilo da se radi o hotelima, muzejima, edukativnim ustanovama, poslovnim ili rezidencijalnim objektima, materijali podižu razinu kvalitete te daju dizajnersku notu svakom objektu.
- *Podovi*: Podne ploče dobivaju se rezanjem gateriranih ploča na različite standardne ili nestandardne finalne dimenzije. Veliki izbor različitih materijala, nijansi i obrada oplemenit će svaki interijer ili eksterijer.
- *Zidovi*: Kalani, bunjani ili buratani zidovi idealni su za uređenje okućnica, a njihova proizvodnja u željenim nijansama i dimenzijama omogućuje uklapanje u svaki eksterijer.
- *Gazišta, čela i klupčice*: Preciznom i kvalitetnom izradom do najsitnijih detalja ispunjavaju se svi zahtjevi kupaca, što njihovim domovima pruža dozu elegancije i razigranosti.

[12] Internet stranica: Kamen Pazin https://www.kamen.hr/hr/ - preuzeto 18.srpnja 2019.

- *Masivni elementi*: Ivičnjaci, slivnici i masivne klupe dio su ponude masivnih elemenata namijenjenih za javne objekte, dok se masivna gazišta te nosivi i pregradni stupovi uglavnom koriste kod uređenja rezidencijalnih objekata.
- *Kocke*: Kamene kocke najčešći su izbor arhitekata kod javnih radova, osobito kad je riječ o velikim površinama. Kocke frezanih ili kalanih ivica, raznih dimenzija i obrada koriste se za popločavanje ulica, trgova, šetnica, okućnica i sl.
- *Bunja*: Oblaganje bunjom može se koristiti za uređenje interijera i eksterijera. Riječ je o pravilno rezanom kamenu na odgovarajuću dimenziju gdje je vidljiva površina klesana. S obzirom da je uloga kamena uljepšati prostor, preporuča se postaviti ga na zidove koji se žele naglasiti.
- *Složeni proizvodi*: Pomoću najsuvremenijih CNC strojeva ispunjavaju se i najzahtjevnije želje kupaca. Neki od proizvoda koji se nude su kameni stupovi, kade, umivaonici, vaze ili proizvodi koji zahtijevaju natpise, gravure i reljef.
- *Gaterirane ploče*: Gaterirane ploče su poluproizvod slobodnih dimenzija koje nastaju rezanjem kamenih blokova pomoću strojeva koje nazivamo gateri.
  Nakon rezanja, ploče se isporučuju kupcima neobrađene ili pak s nekom od navedenih površinskih obrada (npr. polirano, brušeno, pjeskareno, paljeno, štokovano i sl.). Također, daljnjom obradom i rezanjem na mjeru dobivaju se gotovi proizvodi poput podnih ili fasadnih ploča, klupčica, gazišta itd.
- *Blokovi*: Eksploatacija kamenih blokova vrši se u sedam aktivnih kamenoloma površinskom ili podzemnom proizvodnjom. Blokovi se nakon toga direktno prodaju kupcima ili ih se dodatnom preradom pretvara u poluproizvode ili gotove odnosno finalne proizvode.
- *Valežin*: Specifični proizvodi različitih dimenzija i struktura u obliku kamenih komada koji su svoja imena dobila prema istarskom narječju. Zovu se korta, korš, hiža, konoba,škrilja, šaliž, tarac i striha, lišiera i ruza, balidur, volta i dvor.

3.5. Analiza razvoja proizvoda

Mnogobrojni proizvodi poduzeća Kamen Pazin navedeni su u prethodnom podnaslovu „Proizvodi i materijali poduzeća“. Stotinjak vrsta proizvoda imaju svrhu zadovoljiti potrebe i želje kupaca, dok je njihova uloga također stvoriti jedinstveni unikat. Marku proizvoda koja će svojom kvalitetom i konstantnim ulaganjima u poboljšanje biti prepoznatljiva na domaćem i inozemnom tržištu. Poduzeće koje se

bavi vlastitom eksploatacijom, zatim preradom i prodajom kamena bavi se zapravo proizvodima koji spadaju u vrstu industrijskih proizvoda. Ovoj skupini pripadaju sirovine (kamen odnosno materijali raznih vrsta) i poluproizvodi dobiveni rezanjem kamenih blokova (gaterirane ploče), razni strojevi i postrojenje za daljnju preradu i obradu kamena (pilana).

Gotov proizvod takozvane kocke (prikazano na slici 3) koje koriste arhitekti kod projektiranja ulica i trgova, nalaze se na popločenim ulicama i trgovima kroz cijeli stari dio gradića u Gračišću.

Slika 3: Trg u Gračišću popločen sa kockicama



Izvor:https://www.kamen.hr/hr/pilana/ datum pregleda: 20.srpnja 2019

Ideja poduzeća o eksploataciji, proizvodnji i obradi kamena u prvom je planu bila te se i dalje teži tome da se kamen kao prirodni materijal odnosno sirovina koja se nalazi u zemljinoj kori koristi kako bi „ljubav prema kamenu“ proširili i prenijeli na potencijalne kupce, korisnike i potrošače, i u konačnici kako bi ispunili potrebe i želje te učinili kupce zadovoljnima sa kvalitetnom ponudom cijelog asortimana proizvoda.

Naime, cijeli Mediteran karakterističan je upravo po kamenu, kamenim kućama, kamenim zidovima koji su dio specifične kulture koja je uz čovjeka od najranije

povijesti. Zato ljudi sa tog područja imaju posebnu povezanost odnosno ljubav prema kamenu, zapravo je ta ljubav urođena oduvijek.

Generiranjem ideja kreće se u potragu za novim idejama putem raznih tehnika i interakcija s ljudima. Ideje se u poduzeću Kamen Pazin stvaraju uz pomoć zaposlenika iz svih dijelova organizacije jer se na taj način poboljšava proizvodnja kvalitete proizvoda. Poduzeću je od neizmjerne važnosti značajan timski rad. Rukovodeći tim ljudi koji se okuplja međusobno dijeli svoja mišljenja, stavove i ideje. Svaki od njih daje svoj prijedlog. Svaki pojedinac koji je zaposlen, na svu sreću, u poduzeću želi i pridaje veliku važnost rastu i razvoju. Isto tako, ozračje koje vlada unutar tima je vrlo pozitivno, dogovaraju se oko svega, predlažu i daju ideje te osobna iskustva ako su naravno korisna za organizaciju.

Vrhovni rukovodstvo ne može točno znati što zapravo radnicima iz proizvodnje treba te što im odgovara jer nema izravnog utjecaja prilikom procesa proizvodnje. Međutim, utječe na način da svoje ideje za inovaciju strojeva i ostale opreme prezentira te ih prilagodi potrebama radnika te ispita zadovoljstvo trenutnom opremom. Proučavanjima i istraživanjima dolazi do saznanja o tome što je aktualno na tržištu, ima li dovoljno sredstava za kupnju novih strojeva i hoće li takva investicija opreme biti odgovarajuća i hoće li ispuniti očekivanja.

Razvojna služba poduzeća karakteristična je po tome što se bavi istraživanjem sirovina, razvojem proizvoda i tehnologije. Proučava nalazišta kamena u Istri i Dalmaciji te istražuje potencijalna mjesta za otkriće novih nalazišta kamena. Istražuje, pronalazi, dogovara cijene za nove investicije suvremene tehnologije. Novi proizvod u poduzeću bio bi primjerice crveni kamen kad bi se otkrilo nalazište ili kamen neke druge boje koji nije prisutan na tržištu. Što se tiče razvoja proizvoda najviše se baziraju na već postojeće proizvode jer su za njih novi proizvodi materijali za koje su specifični načini obrade kamena.

U proizvodnji postoji nekoliko načina obrade kamena: rezinirano , brušeno, polirano, četkano, pjeskareno, paljeno, štokovano, špicano, grebano, brazdano, „buratato“, „žgrafonirano“, „rulatto“, bunjano, kalano (slika 4) te razne kombinacije spomenutih obrada.

Slika 4: Privatna kuća u Švicarskoj, kalani način obrade zida



Izvor: https://web.facebook.com/kamenpazin/?ref=br_rs datum pregleda: 24.srpnja 2019.

Osim zaposlenika u poduzeću kao izvori ideja su konkurenti od kojih saznaju nove proizvode, klijenti i kupci od kojih se saznaju potrebe, želje, sviđa li im se proizvod ili ipak ne te preporuke odnosno reference proizvoda.

Poduzeće ima niz referenci proizvoda od strane kupaca, a to su *zgrade,* poslovne zgrade, kazališta (slika 5), policijske postaje, sportski centri i slično koji su obloženi kamenim fasadama. Zatim slijede *ulice i trgovi* koji su osim u Hrvatskoj i diljem svijeta popločeni istarskim kamenom. *Kuće i vile* koje se također oblažu fasadnim pločama i ukrasima. *Vrtovi i bazeni* koji se popločavaju kamenom te se zidovi oko dvorišta grade raznim materijalima. I *interijeri,* privatni, javni ili komercijalni u koje se uklapa vrlo elegantna i savršena tekstura kamena.

Slika 5: Nacionalno kazalište u Budimpešti, Mađarska



Izvor: https://www.kamen.hr/hr/pilana/ datum pregleda: 21.srpnja 2019

Kod probiranja ideja ističe se ideja koja još prije 20 godina nije zaživjela, istraživanje ležišta kamena u Zimbabveu koje nije urodilo plodom zbog političke nesigurnosti i u Brazilu zbog toga što se potražnja za granitom smanjila. Naime, ove godine je obustavljena eksploatacija iz kamenoloma Mironja kraj Dubrovnika. Kupnja takvog materijala je drastično opala, te za sada ne znaju prave razloge zašto se kupcima ne sviđa i koji su problemi u pitanju.

Nakon određivanja, istraživanja i odlučivanja o ideji slijedi razvoj i testiranje koncepata. Prototipe proizvoda koji se testiraju, prije samog testiranja da bi mogli doći na tržište trebaju dobiti zeleno svijetlo odnosno odobrenje koje se naziva atest. Dokument koji garantira kvalitetu i utvrđuje i potvrđuje karakteristike i svojstva proizvoda koje kupci očekuju, podrijetlo robe iz koje zemlje potječe te moraju poštivati odgovarajuće standarde.

Razvoj marketinške strategije u poduzeću obuhvaća najviše strategiju tržišne penetracije. Potiču kupnju već postojećeg proizvoda, žele da se njihovi proizvodi kupuju i dalje na već postojećem tržištu. Potiču i kupce iz konkurencije da isprobaju proizvode i također privlače kupce koji nisu nikada kupili proizvod.

Poslovna analiza zahtjeva procjenu ukupne prodaje te troškova i profita. Proizvodi koji se u poduzeću najviše i najčešće prodaju su kamene fasadne ploče. Sve u svemu ako se gleda općenito prodaju se svi proizvodi ovisno o dimenziji, obliku, načinu obrade i želji kupaca. Poslovnom analizom procjenjuje se buduće poslovanje poduzeća na određeni rok odnosno na određeno vrijeme. Radi se procjena kolika će se ostvariti prodaja, koliki će biti prihodi, troškovi i u konačnici iznos profita, ako ga se naravno uspije ostvariti. O troškovima i profitu zaduženi su odjeli financija, potom marketinga i na samom kraju razvojna služba. Koriste analizu točke pokrića kako bi poduzeće procijenilo koliko proizvoda treba prodati uz određenu cijenu i sve troškove koji se javljaju da bi se ostvarila navedena točka pokrića.

Razvoj proizvoda u poduzeću Kamen Pazin temelji se na kvaliteti proizvoda, proizvodnom procesu i sustavu poslovanja te je 2005. godine poduzeće steklo certifikat ISO 9001:2000. Poduzeće je 2017. godine uvelo sustav upravljanja energetskom učinkovitošću sa ciljem da se smanji emisija stakleničkih plinova tijekom proizvodnih procesa te ostvarilo certifikat ISO 50001.

Poduzeće Kamen Pazin svake godine odlazi na sajmove koji se nalaze u Italiji (slika 6), Rusiji i Kini. Prezentiraju svoje poduzeće, način poslovanja, proizvode, način proizvodnje, plasman proizvoda diljem svijeta, te predstavljaju novitete. Ovisno o željama i potrebama kupaca stvaraju i nove proizvode, odnosno načine obrade kamena koje prezentiraju i najzahtjevnijim klijentima i kupcima, potom kupcima konkurencije kako bi ih privukli u što većem broju ovisno u kojoj se zemlji nalaze.

Najviše se orijentiraju na sajmove zbog toga što imaju direktnu interakciju sa potencijalnim kupcima, uživo prikazuju materijale i površinske obrade kamena te na taj način pobliže dočaravaju i prezentiraju kako bi sve to trebalo izgledati te kako izgleda. Prikupljaju se i ideje i na taj način, kada kupci i klijenti daju svoje prijedloge i sugestije, primjere iz života, primjere od konkurenata koji im se proizvodi više ili manje sviđaju, a koji nimalo ne dopadaju. Svaka zemlja zahtjeva drugačiji pristup jer se razlikuju po kulturi, rasi, tempu života, vjeri i slično.

Slika 6: Sajam u Veroni (Italija)



Izvor: https://web.facebook.com/kamenpazin/?ref=br_rs datum pregleda: 24.srpnja 2019.

Tržišnim testiranjem proizvoda poduzeće saznaje veličinu tržišta na koje će plasirati svoje proizvode. Testiranjem saznaju određene reakcije kupaca i klijenata na novi proizvod, koliko ga često koriste i hoće li ga ponovno kupiti. Visoki troškovi investiranja i rizici te nedostatak vremena i troškovi istraživanja umanjuju takva testiranja.

Jedan od najvećih motiva poduzeća je prodaja. Prije 20tak godina materijal granit koji su proizvodili, poduzeće je prodavalo punom parom, kupci su bili zadivljeni i kupovali granit u velikim količinama, sve dok se nije dogodio problem smanjenja potražnje za tim proizvodom. Naglo je opala prodaja te se veći niz godina granit ne nalazi u proizvodnji. Zašto je došlo do opadanja prodaje, ne zna se točno razlog. Možda je boja bila upitna, možda su se prebrzo zasitili tog proizvoda, možda su se baš tada na tržište probili drugi bolji materijali pa je taj materijal pao u zaborav. Može se samo nagađati razloge u nedogled, a da bi se saznali trebalo je na vrijeme istražiti uzroke prestanka prodaje.

Komercijalizacija ima do sada najviše troškove, s obzirom na prethodne faze razvoja. Poduzeće u ovoj fazi odlučuje kada će lansirati proizvod, a lansiraju ga ovisno o vrsti proizvoda. Ako se radi o proizvodu koji treba doraditi i zamijeniti staro za novo tada čekaju da se zalihe staroga proizvoda prodaju. Međutim, ako se radi o inovacijama kao što su strojevi koji će proizvesti novi proizvod tada se ulazi na tržište bez prepreka.

Poduzeće je lider na domaćem tržištu te se manje orijentira na domaće tržište. Najviše se bazira i orijentira na izvoz, odnosno plasiranje i prodaju proizvoda na inozemno tržište. Lansiranje proizvoda na domaća oko 5% i inozemna tržišta preko 90%. Izvoze na područja Europe, Azije, Kanade i Sjeverne Amerike.

Poduzeće cilja na različita tržišta u svijetu. Korak po korak se probijaju, kako bi izgradili cijeli spektar zemalja u kojima danas posluju. Prezentacijom vlastitih proizvoda potencijalnim, perspektivnim kupcima i klijentima ostvarili su zacrtane ciljeve i planove, naravno svakim danom treba i dalje ustrajati i održavati poduzeće u konstantnom odnosu sa kupcima kako bi se pozitivan trend prodaje, rasta i razvoja i dalje održavao.

Pitanje kako je poduzeće uspjelo doći do vodeće pozicije na tržištu. Prezentacijom ukrasnog kamena koje se krije u imenu poduzeća postao je ukrasni epitet koji privlači mnoge kupce i klijente. Ukrasni kamen može se pronaći jedino u mjestu gdje se i istoimeni materijal vadi. Što znači da se ime sirovine odnosno materijala Kanfanar može naći jedino u mjestu Kanfanar te je isto tako i sa svim ostalim materijalima koji se nalaze i vade u blizini istoimenog naselja. Takva prezentacija prodaje proizvod te je kupcima zanimljivo i neobično kako baš taj materijal koji žele mogu naći samo u tom naselju i nigdje više u svijetu. Kamen koji ukrašava zidove, zgrade, kuće, vile, vrtove, bazene, okućnice, trgove i ulice diljem svijeta. Način na koji je kamen dobio ukras je način koji uveseljava, ispunjava, privlači pažnju te zadovoljava potencijalnog kupca.

Poduzeće ne troši puno na oglašavanje, već se orijentira na sajmove i probijanja na nova tržišta, ali se ipak oglašava putem televizijskih oglasa lokalnih tv kuća, društvenih mreža kao što su Facebook, Instagram (slika 8), Linkedin poslovna društvena mreža te putem mrežne stranice poduzeća (slika 7).

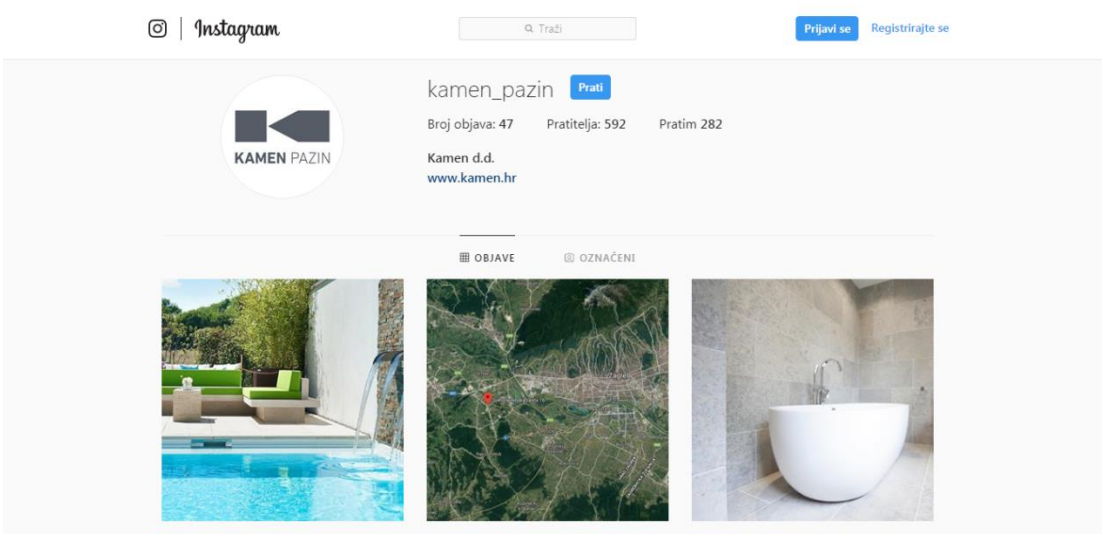
Slika 7: Naslovnica web stranice poduzeća Kamen Pazin



Izvor: https://www.kamen.hr/hr/ datum pregleda: 22.srpnja 2019

Konstantnim ažuriranjem mrežne stranice poduzeća i profila na društvenim mrežama, svoje pratioce, potencijalne kupce i klijente obavještavaju o novostima, aktualnim događajima i referencama kupaca koji se odvijaju unutar poduzeća Kamen Pazin.

Slika 8: Naslovnica Instagrama poduzeća Kamen Pazin



Izvor: https://www.instagram.com/kamen_pazin/ datum pregleda 22.srpnja 2019.

Pomoću društvenih mreža, zanimljivim objavama privlače i dopiru do novih potrošača, kupaca, klijenata i pratioca diljem svijeta.

3.6. Analiza razvoja inovacija

Poduzeće Kamen Pazin od samoga početka još od davne 1954. godine kada je i osnovano, kreće u veliki izazov rasta, razvoja i proizvodnje kamena u Istri. Unutar prvih deset godina postojanja uspjeli su u ostvarenju svojih ciljeva te su dosegnuli brojku od 420 zaposlenih, pokrenuli proizvodnju blokova, organizirali preradu, ujedinili istarske kamenjare u jednu organizaciju i pokrenuli izvoz vlastitih proizvoda.

Među prvim izvorima ideja za daljnjim razvojem bili su zaposlenici odnosno inženjeri koji su inzistirali na velikom investicijskom zahvatu i modernizaciji proizvodnje. Prve investicije bile su suvremeni strojevi za vađenje kamena u kamenolomima i to dvije Derick dizalice, utovarivač Michigan, Rigo dizalica, dvije Korfman sjekačice, kompresori i žičane pile, dok su noviteti bili strojevi za obradu i preradu kamena i to dva Gm Super gatera, linija za rezanje i poliranje, freze, tagliablochi i ručne brusilice.[13] Naime, prateći i koristeći nove investicije i ulaganja u više nego potrebnu tehnologiju za proizvodnju i obradu kamena, unaprijedilo se poslovanje i produktivnost poduzeća te kvaliteta i izvoz proizvoda.

Nadalje, kroz godine ulagalo se u istraživačke grupe te su nabavljene dvije sonde kako bi se povećale rezerve kamena koje su prijeko potrebe za održavanje i stvaranje sigurnije budućnosti poduzeća. Isto tako povećavao se izvoz proizvoda bez obzira na prodaju koja je usmjerena prema domaćem tržištu, povećavala se i proizvodnja blokova i gateriranih ploča. Uz to investiranja su se nastavila i dalje i to u moderne i suvremene strojeve za upotrebu u kamenolomima i proizvodnom procesu.

Nakon rata, trebali su mnogo ulagati u poboljšanje kvalitete proizvoda, međutim visoke kamatne stope koje su iznosile i preko 18% godišnje bile su veliki rizik za investiranje. Također su morali voditi računa o povećanju radno sposobnog kadra za daljnji razvoj poduzeća, tražiti nova tržišta kao što su države Mađarske, Francuske, Poljske i Belgije, pošto su izgubili veliki dio jugoslavenskog teritorija, ulagati u nove investicije kao što su strojevi potrebni prilikom obrade kamena (bageri, utovarivači, dijamantne pile i sjekačice) i istraživanja za daljnji napredak i siguran opstanak na tržištu.

[13] Josip Bratulić i Ivan Cotman, „KAMEN“ Pazin spomen-knjiga o 50. godišnjici rada 1954.-2004., Rijeka, ZAMBELLI, 2004., str. 29

Danas poduzeće Kamen Pazin ima suvremeno i vrlo moderno, u skladu sa najnovijim trendovima, opremljen proizvodni pogon. Pilana ima mnogo više strojeva nego što je to bilo u samim počecima proizvodnje, a ovo je popis suvremene tehnologije[14] koja se koristi za preradu kamena:

- 9 gatera za kamen (“SIMEC”, “BM” i “CARL MEYER”)
- 4 monolame “BM”
- Žičana pila Bidese
- Disk promjera 1800 mm (“BISSO”)
- Linija (“BRETON”) za sušenje, reziniranje i retiniranje gateriranih ploča
- Linija (“BRETON”) za poliranje, brušenje, četkanje i pjeskarenje kamenih gateriranih ploča
- Linija za paljenje kamenih i granitnih ploča (“FRACCAROLI & BALZAN”)
- Linija za štokovanje kamenih i granitnih ploča (“CARL MEYER”)
- 2 automatske linije za proizvodnju podova i marmeta (“BRETON” i “SIMEC”)
- Linijska freza (“DONATONI SX-3”) sa 3 glave
- Linija “SIMEC” za uzdužno i poprečno rezanje
- 5 freza CNC sa 5 osi (“BRETON” i “DONATONI”)
- 7 freza sa 3-4 osi (“BISSO” i “CMPI”)
- Linija sastavljena od 3 stroja za kalanje kamena (“BENETTI MACCHINE”)
- Stroj za “buratanje” kamena (tzv. “buratatrice” – “RÖSSLER” i “KROMAS”)
- Stroj za grebanje (tzv. “graffiatrice” – “CAMPAGNOLA & FEDELI”)
- 3 stroja za pjeskarenje (“COGEIM”)
- Strojevi za obradu zaobljenih i ravnih ivica (“MONTRESOR” i “COMANDULLI”)
- CNC stroj za graviranje i izradu reljefa
- Stroj za rezanje vodenim mlazom (Water-jet)
- Bušilica (“PROTEC”)
- 3 brusilice za masive (“BISSO”)
- Klesarije za razne stručne i ručne obrade.

[14] Internet stranica: Kamen Pazin https://www.kamen.hr/hr/ - preuzeto 20.srpnja 2019.

U 2019. godini realizacijom vrlo važnih investicija u proizvodnji, poduzeće je postavilo novi protočni gater te liniju za završnu obradu tankih i masivnih kamenih elemenata. U nastavku rada prikazano je nekoliko slika karakterističnih strojeva koji se koriste prilikom obrade kamena. Slika 9 prikazuje najnoviji model gatera pomoću čega se kameni blok reže na određene dimenzije ovisno o potražnji i potrebi kupaca.

Slika 9: Gater Breton za obradu kamenih blokova



Izvor: https://www.kamen.hr/hr/pilana/ datum pregleda: 20.srpnja 2019

U nastavku, (slika 10) prikazana je linija koja obrađuje gaterirane ploče koje su dobivene rezanjem pomoću gatera, funkcionira na način da se kameni blok diže i prolazi kroz dijamantne pile, nakon što ih se obradi mogu postati polugotov proizvod, ako to ne postanu slijedi daljnja obrada.

Slika 10: Početak linije za obradu gateriranih ploča



Izvor: https://www.kamen.hr/hr/ - preuzeto 20.srpnja 2019.

Potom (slika 11) prikazuje nastavak linije koja vodi prema završnim obradama kamenih gateriranih ploča, sve do finalnog odnosno završnog gotovog proizvoda.

Slika 11: Linija završne obrade kamena



Izvor: https://www.kamen.hr/hr/ - preuzeto 20.srpnja 2019.

Da bi pratila zahtjeve tržišta i konkurentski pritisak, poduzeća trebaju stjecati sposobnosti uspješnog inoviranja. Danas su poduzeća pod sve većim pritiskom da smanje vrijeme razvoja, dok se u to isto vrijeme nastoji poboljšati stopa uspješnosti novog proizvoda. Teško je ispuniti zahtjeve kako bi bili što uspješniji, međutim mnoga su poduzeća usvojila procese inovacija proizvoda.

Bakar i Kleinschmidt (1991.) u empirijskoj studiji američkih poduzeća otkrili su da poduzeća koriste formalne procese razvoja iz tri glavna razloga. Prvi je da se poboljša suradnja, koordinacija i komunikacija među ljudima koji su uključeni u novi proizvodni projekt. Drugi glavni razlog je poboljšanje kvalitete i vremenske aktivnosti koju se ulaže u projekt. Treći glavni razlog je želja za što većom kontrolom i korisnim informacijama. Proces razvoja novih proizvoda je konceptualni i operativni model za pokretanje novih projekata proizvoda ili usluga od ideje do lansiranja. To je plavi ispis za upravljanje projektima novih proizvoda ili usluga, poboljšanje njihove učinkovitosti i djelotvornosti (Cooper, 2001).[15]

Poduzeća u današnje vrijeme opstaju na tržištu ukoliko provode veliki broj inovacija. Ponajprije ako su usredotočena na suvremene i nove tehnološke promjene koje rastu iz dana u dan. Isto tako treba obratiti pažnju i na promjene oko sebe, ponajprije promjene iz konkurencije koja se nalazi na tržištu i koja zahtjeva od poduzeća da se fokusira na kreativnost, marketinšku strategiju te donošenje konkretnih odluka oko ideje novih proizvoda.

Ulaganjem u istraživanje i razvoj donosi se boljitak poduzeću, povećava se konkurentnost te produktivnost poslovanja poduzeća, a kroz češća ulaganja raste i razvoj proizvoda. Dakle, inovativnost proizvoda daje prednost poduzeću u odnosu na konkurenciju te se na taj način održava kontinuirana uspješnost i mogući potencijalni rast poduzeća.

[15] Radaš, S. (2004.) Razvoj inovacija u vodećim hrvatskim poduzećima: pregled najvažnijih rezultata. Privreda kretanja i ekonomska politika Vol.14. No.100. 2004. Str. 45.

Uspjeh inovacije proizvoda značajno ovisi o nizu ideja koje vode prema razvoju proizvoda. Kako bi se donijela transparentna odluka i izbor ideje, potrebno je odrediti razinu kvalitete svake ideje te grupirati i rangirati ideje na transparentan način. Također, potrebno je analizirati kako se ideje uklapaju sa strateškim smjernicama, koliko su inovativne i koliko učinkovito ispunjavaju zahtjeve, ciljeve i ograničenja. Današnji način procjene ideja koji prema stavovima i mišljenjima ispitanika, nije dovoljno učinkovit zbog sposobnosti pojedinca. Razvoj novog proizvoda prvenstveno je određen narudžbama kupaca i značajno ograničava inovacijski potencijal poduzeća. Nadalje, razvoj proizvoda se prvenstveno temelji na idejama koje se mogu lako provesti i izvršiti. Stupanj razvoja potpuno novih proizvoda zahtijeva nova znanja i nove tehnologije koja su prilično slaba.[16]

Inovacije su zapravo nove ideje, novi proizvodi ili mogu biti nove usluge koje pojedinac ili nekolicina smatra novim otkrićem. S obzirom da se na tržištu nalazi veliki broj raznolikih proizvoda, u „moru“ njih treba se istaknuti kreativnom i privlačnom inovacijom. Treba znati primijeniti i iskoristiti metode i tehnike privlačenja potencijalnih kupaca, privlačiti kupce koji kupuju kod konkurencije te zadovoljiti stalne kupce tako da im se ponudi još bolji ili samo poboljšani proizvod poduzeća. Kupci i klijenti saznaju za nove proizvode te ih potom isprobavaju i odlučuju o tome sviđa li im se novi proizvod ili ipak ne.

Nakon privlačenja slijedi proces usvajanja proizvoda, ne zna se koliko će vremenski biti potrebno da kupci prihvate proizvod. Nakon što prihvate i odluče se za kupnju te ukoliko su zadovoljni, kupnja će se ponoviti jednom, dvaput, potom i više puta te na taj način će se ostvariti lojalnost potrošača. Međutim, ukoliko ne prihvate odnosno ne usvoje nove inovacije, kupci i klijenti mogu navedeni proizvod odbaciti. Ako odbace tada ponovno treba istraživati razloge odbacivanja kako bi ponovno usvojili i prihvatili nove proizvode i/ili inovacije koje se nalaze na tržištu.

[16] Stevanović M. , Marjanović D. i Štorga M. (2016.) Procjena i odabir ideja u procesu inovacija proizvoda-rezultati empirijskog istraživanja. Tehnički vjesnik. Vol.23. No.6. 2016. Str. 1715

4. PRIJEDLOG ZA POBOLJŠANJE RAZVOJA I INOVACIJA U KAMEN PAZINU

U nastavku ovog poglavlja ovaj rad nadovezati će se na prethodno poglavlje analize razvoja proizvoda i inovacija u poduzeću Kamen Pazin. Istraživanje i posjet poduzeću uvelike su pridonijeli nastanku ovoga rada. Korištenjem web stranice i društvenih mreža te Spomen-knjige o 50. godišnjici rada poduzeća, pronalazilo se mnoštvo zanimljivih činjenica, događaja, karakteristika poduzeća, i u konačnici veliki broj referenci koje su prikazane putem fotografija kao završni proizvod zadovoljnog krajnjeg potrošača.

Proučavanjem poduzeća pronalaze se nedostaci koji su navedeni u daljnjem tekstu te se za svaki nedostatak daje prijedlog za poboljšanje razvoja i inovacija u poduzeću Kamen Pazin.

4.1. Formiranje odjela za marketinško istraživanje

S obzirom da već postoji razvojna služba koja se u kolikoj tolikoj mjeri bavi istraživanjima, razvojem proizvoda i inovacija, proučavanjem sirovina te unaprjeđenjem tehnologije. Također, postoji i razvojno-marketinški sektor, međutim, nedovoljno opsežan i velik, sa manjim brojem ljudi koji ne stignu obraćati pažnju na vrlo bitne situacije i događaje u poduzeću. Nedovoljno istražuju mišljenja kupaca, pogotovo za one proizvode koji se u manjoj mjeri kupuju. Zbog toga je jedan od prijedloga za razvoj odjel za marketinško istraživanje.

Odjel za marketinško istraživanje sastojao bi se od veće grupe ljudi od otprilike desetak osoba možda i nešto više. Zapošljavanje jednog tima marketinških stručnjaka te nekolicinu znanstvenika, osobe koje su kvalificirane i sa puno iskustva za detaljno istraživanje poduzeća i tržišta. Nadalje, bavili bi se istraživanjem, odabirom i ciljanjem tržišnih segmenata odnosno skupina kupaca koje dijele iste i/ili slične želje i potrebe.

Zadatak istraživanja tržišta ponajprije bi postavljao neka od sljedećih pitanja, zašto se neki proizvodi ne prodaju u određenoj mjeri poput materijala Mironje pokraj Dubrovnika koja je započela stagniranje ove godine, te materijal granit koji je još prije 20tak godina doživio rast i nagli pad odnosno odumiranje. Trebalo bi otkriti razloge

koji upućuju na odustajanje od kupovine. Što se kupcima ne sviđa, a što sviđa, zašto odabiru primjerice materijal Kanfanar, a ne materijal Mironju, istražiti mišljenja i stavove kupaca o proizvodima iz poduzeća. Odgovara li im kvaliteta, načini obrade, materijali, cijene, vrijeme od narudžbe pa sve do isporuke proizvoda. Pruža li im navedeni proizvod zadovoljstvo, ispunjava li očekivanja, želje koje su izrazili i potrebe koje su imali. Koju skupinu ljudi najčešće ciljati, treba li granice pomaknuti i više uložiti te u konačnici riskirati za dobrobit zaposlenika i poduzeća.

Neka su od pitanja na koja bi poduzeće trebalo obratiti pažnju. Što više istražuju i posvećuju pažnju vlastitim stalnim i potencijalnim kupcima više i dobivaju. Poduzeće na taj način brže i efikasnije otkriva uzroke i razloge svojih problema, poboljšava odnose kako među zaposlenicima tako i prema kupcima jer ih bolje upoznaje, saznaje što zapravo kupci žele, a što možda i /ili nikako ne žele.

Poduzeće može provesti online istraživanja putem aplikacija koje su za to namijenjene. Takvo istraživanje ne zahtjeva visoke troškove i puno je brže, a i ispitanicima je draže ispuniti online anketu, nego se javljati na video ili telefonske pozive.

Poduzeće stalnim ulaganjima u usavršavanje i obrazovanje zaposlenika, istraživanja klijenata i kupaca koristi priliku da se istakne na tržištu, da bude poduzeće koje svojim ulaganjima postiže više nego konkurencija. Inovacije proizvoda, tehnološke inovacije, unaprjeđenje prodaje te modernizacija proizvodnog pogona prate rast i razvoj poduzeća.

4.2. Zapošljavanje osobe ili osoba za obavljanje dodatnih poslova

S obzirom da poduzeće oglašava gotove odnosno finalne proizvode raznih klijenata i kupaca putem društvenih mreža. Također, reference proizvoda postavljaju na vlastitu mrežnu stranicu, međutim, oglašavanja putem medija kao što su televizija i radio nisu uopće zaživjela u tolikoj mjeri, te bi trebali poraditi na redovnoj aktivnosti putem društvenih mreža. Nedostataka ima i kod neodgovaranja na mailove i upite te predugo čekanje na odgovore.

Jedan od prijedloga je zaposliti dodatnu osobu ili više njih ovisno o obujmu posla. Osoba treba imati iskustva i treba se baviti marketingom kako bi lakše i brže pridonijela poboljšanju marketinške komunikacije sa klijentima i kupcima. Kako bi kupci bili zadovoljniji treba sa njima uspostavljati dobru komunikaciju, održavati je, redovito odgovarati na raznolike upite putem mrežne stranice poduzeća. Odgovarati redovito na mailove te aktivirati automatski odgovor nakon slanja maila u kojemu će biti određen rok odgovora na navedeni upit, držati se toga roka jer ako se rok ne poštuje zasigurno se gube i klijenti i potencijalni kupci.

Naime kod društvenih mreža, vrlo je važna redovna aktivnost, svakim danom objavljivati nove reference preko fotografija, novosti, novitete, inovacije proizvoda te tehnološke inovacije. Kod pisanja objava koristiti strane jezike kao što mrežna stranica uz hrvatski jezik koristi i engleski, međutim treba nadodati njemački, talijanski, ruski te još pokoji strani jezik ovisno o zemlji u koju izvoze.

Korištenje plaćenih oglasa putem društvenih mreža, i to Instagrama, Facebooka te Youtube kanala povećava atraktivnost, daje dodatne informacije o poduzeću, poboljšava rast i razvoj, uspješniju promociju te prodaju proizvoda poduzeća.

Što se tiče oglašavanja putem medija, ponajviše televizije i radija trebali bi osmisliti oglas koji će biti drugačiji, koji će privući pažnju u mnoštvu raznolikih oglasa. Najbolje bi bilo angažirati marketinšku agenciju koja umjesto poduzeća obavlja profesionalni posao, kako bi stručnjaci odradili sve procese, faze i detalje na koje treba pripaziti prilikom sastavljanja oglasa.

Naime, poduzeće ukoliko ima dovoljno dostupnih novčana sredstva upustit će se u nova ulaganja koja zahtijevaju visoke troškove oglašavanja.

5. ZAKLJUČAK

Priča o kamenu i čovjeku dio je specifične kulture koja je uz čovjeka prisutna od najranije povijesti. Svoju priču poduzeće Kamen Pazin započelo je prije 65 godina.

U prvih desetak godina uspjeli su u ostvarenju svojih ciljeva, zaposlili su preko 400 radnika, započeli preradu i proizvodnju blokova te pokrenuli izvoz vlastitih proizvoda. Među prvim izvorima ideja bili su zaposlenici koji su inzistirali na modernizaciji i razvoju proizvodnje. Kroz godine pokrenuli su istraživanja novih nalazišta kamena kako bi povećali rezerve za daljnji opstanak poduzeća. Ubrzo slijede ratne godine, tada su veću pažnju morali usmjeriti na zaposlenike, nova tržišta i razvoj poduzeća. Danas proizvodni pogon pilana koristi veliki broj suvremenih i modernih strojeva za različite načine obrade materijala ovisno o željama i potrebama najzahtjevnijih klijenata.

Ideje ponajprije dolaze od zaposlenika, klijenata, kupaca te konkurencije. Rukovodeći tim ljudi koji se okuplja međusobno dijeli svoja mišljenja, stavove i ideje. Razvojna služba poduzeća bavi se istraživanjem sirovina, razvojem proizvoda i tehnologije. Istražuje nova nalazišta kamena te dogovara cijene za nove tehnološke investicije.

Novim proizvodima smatraju se materijali koji su specifični po načinu obrade, primjerice polirano, brušeno, pjeskareno, paljeno, kalano, četkano i slično.

Reference proizvoda od strane kupaca karakteristične su za zgrade, poslovne zgrade, kazališta, policijske postaje, sportske centre, ulice i trgove, kuće, vile, vrtove i bazene, zidove te interijere.

Proizvodi koji se testiraju, prije samog testiranja da bi mogli doći na tržište trebaju dobiti zeleno svijetlo odnosno odobrenje koje se naziva atest. Razvojem proizvoda u poduzeću stekli su certifikat koji se temelji na kvaliteti, proizvodnom procesu i sustavu poslovanja. Također, stekli su i certifikat za upravljanje energetskom učinkovitošću sa ciljem da se smanji emisija stakleničkih plinova.

Odlazak na sajmove u Italiju, Rusiju i Kinu pridonosi promociji poduzeća. Na sajmovima prezentiraju način poslovanja poduzeća i način proizvodnje, razvoj proizvoda i tehnoloških inovacija.

Poduzeće je lider na domaćem tržištu te izvozno orijentirano na inozemna tržišta Europe, Azije, Kanade i Sjeverne Amerike. Vodeću poziciju na tržištu postigli su prezentacijom ukrasnog kamena koji se može pronaći jedino u mjestu u kojemu se istoimeni materijal vadi. Takvim načinom prezentacije i promocije proizvoda privlače se potencijalni kupci i kupci konkurencije. Poduzeće se oglašava putem televizijskih oglasa, društvenih mreža te putem mrežne stranice poduzeća.

Prijedlozi za poboljšanje razvoja poduzeća su slijedeći: osnivanje odjela za marketinško istraživanje koje bi se sastojalo od marketinških stručnjaka i znanstvenika koji bi se bavili detaljnim istraživanjem poduzeća i tržišta. Zapošljavanje jedne ili više marketinških stručnjaka koji bi se bavili komunikacijom klijenata i kupaca. Održavanje svakodnevne aktivnosti putem društvenih mreža, odgovaranje na razno razne upite, mailove i slično.

Stalnim održavanjem interakcije poduzeća prema potrošačima postižu se snažniji komunikacijski odnosi koji pridonose boljitku i razvoju poduzeća.

LITERATURA

Knjige:

1. Josip Bratulić i Ivan Cotman, „KAMEN“ Pazin spomen-knjiga o 50. godišnjici rada 1954.-2004., Rijeka, ZAMBELLI, 2004.
2. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Upravljanje marketingom, Zagreb, MATE, 2008.
3. Tihomir Vranešević, Claudio Vignali, Demetris Vrontis, Upravljanje strateškim marketingom, Zagreb, ACCENT, 2004.

Popis članaka:

1. Nazari-Shirkouhi, S. et al. (2015.) Istraživanja učinaka upravljanja odnosa s kupcima u upravljanja odnosa s dobavljačima na razvoj novog proizvoda. Tehnički vjesnik. Vol.22. No.1. 2015. Str. 192
2. Radaš, S. (2004.) Razvoj inovacija u vodećim hrvatskim poduzećima: pregled najvažnijih rezultata. Privreda kretanja i ekonomska politika Vol.14. No.100. 2004. Str. 45
3. Stevanović M. , Marjanović D. i Štorga M. (2016.) Procjena i odabir ideja u procesu inovacija proizvoda-rezultati empirijskog istraživanja. Tehnički vjesnik. Vol.23. No.6. 2016. Str. 1715

Mrežne stranice:

1. Mrežna stranica poduzeća Kamen Pazin: https://www.kamen.hr/hr/ - datum pristupa: 15. srpnja 2019.

Popis slika

Slika 1: Životni ciklus proizvoda

Slika 2: Pilana pouzeća Kamen Pazin

Slika 3: Trg u Gračišću popločen sa kockicama

Slika 4: Privatna kuća u Švicarskoj, kalani način obrade zida

Slika 5: Nacionalno kazalište u Budimpešti, Mađarska

Slika 6: Sajam u Veroni (Italija)

Slika 7: Naslovnica web stranice poduzeća Kamen Pazin

Slika 8: Naslovnica instagrama poduzeća Kamen Pazin

Slika 9: Gater Breton za obradu kamenih blokova

Slika 10: Početak linije za obradu gateriranih ploča

Slika 11: Linija završne obrade kamena

Popis tablica

Tablica 1: Vrste materijala i karakteristike