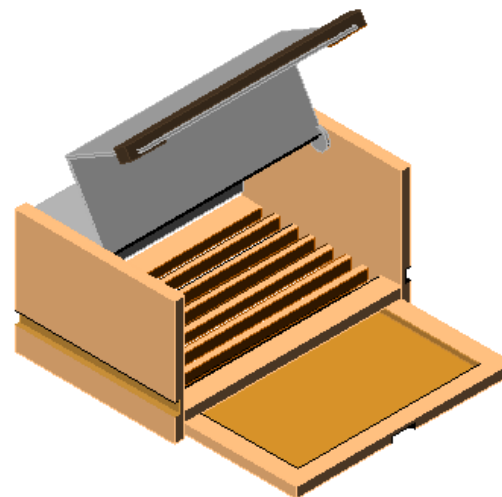


# Management razvoja novega izdelka BZ BREKA



Ljubljana, 14.03.2007

Gorazd ŽABKAR, Evostil d.o.o.

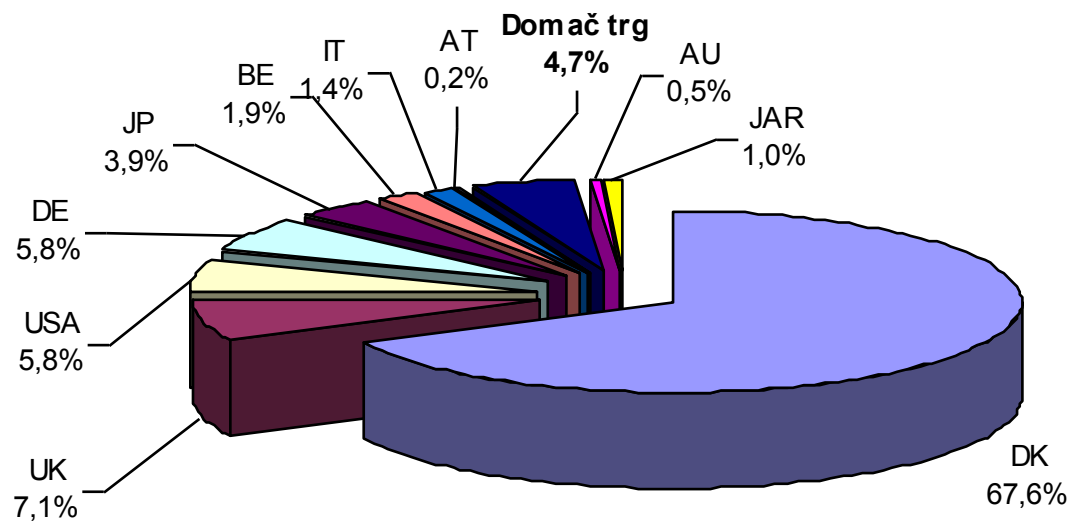
## 1-Podjetje Evostil d.o.o.

- Lesno predelovalno podjetje in razvojni inženiring
- Prihodki iz poslovanja 2 mio €, zaposlenih 15 ljudi
- Modernizirana proizvodnja na 2000m<sup>2</sup>



## 2-Analiza prodaje

- Lastna distribucija BZ BREKA
- Prodaja BZ BREKA preko veleblagovnic in prodajaln višjega c. razreda
- B2B razvojni inženiring, kooperacija in lastna proizvodnja

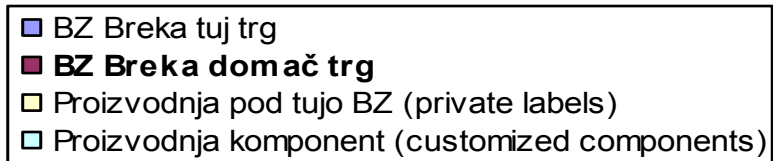
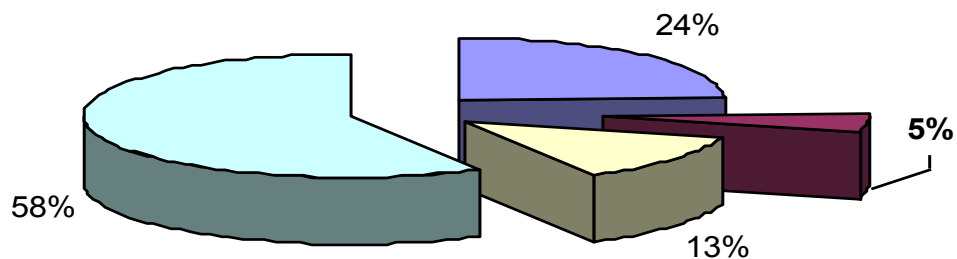


Vir: NT Evostil 2007



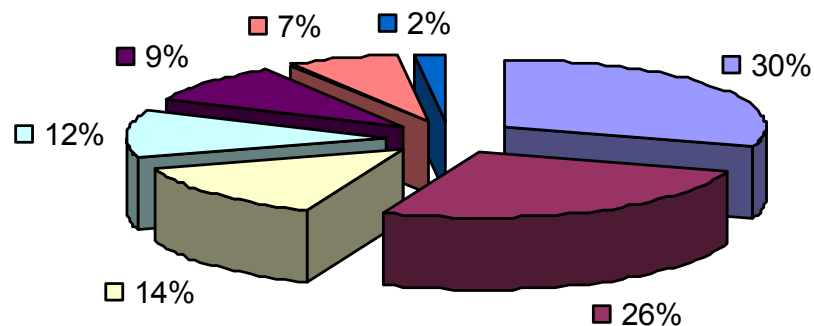
## 3-Delež prodaje po programih v letu 2006

- Proizvodnja komponent
- Proizvodnja pod tujo BZ
- Lastna BZ BREKA (10% letna rast)



## 4-Analiza privlačnosti panoge

- Položaj panoge namiznih in kuhinjskih izdelkov
- Velikost trga EU-25 = 20,3mrd € (2% leseni izdelki – nišni trg)
- Segmentacija panoge glede na izdelke



■ plastika ■ steklo ■ keramika ■ porcelan ■ kovina ■ jedilni pribor ■ les

## 5-Analiza kupcev BZ BREKA

- Segmentacija po uporabnikih pri prodaji BZ Breka
  - **Poslovni uporabniki**; 20% (hoteli, restavracije, B2B darila)
  - **Privatni uporabniki**; 80% (prodaja preko maloprodajnih verig)
  
- Segmentacija po demografskem kriteriju pri prodaji BZ Breka
  - **Zaposleni pari brez otrok**; večja kupna moč, dovzetni za trende
  - **Zaposleni pari z otroci**; uporabnost izdelkov pred trendi
  - **Starejši pari**; ponovni nakup, neobčutljivi na trende, funkcionalnost



- Segmentacija po preferencah kupcev pri prodaji BZ Breka
  - **Moderno ambiciozen**; starost 30-60 let, pari z/brez otrok, dvojni dohodek, srednje in višje zahteven poklic, prestižne BZ, luksuzni kuhinjski izdelki, kreativna kultura hranjenja
  - **Konvencionalni modernist**; starost 30-50 let, pari z otroci, povprečni dohodki, predstavljajo glavni tok potrošniške skupine, velike želje omejene s kupno močjo, kvaliteta, dizajn in cena
  - **Avtentičen**; starost 25-35 let, bolje izobraženi, zaposleni na srednjih in višjih položajih, izbirčni, premišljeni, interes za uporabnost in funkcionalnost visoko kvalitetnih izdelkov

## 6-Postavljanje ciljev za obdobje 2007-2009

- S pomočjo trženjskega spleta 4P želimo uresničiti cilj povečanje prodaje BZ Breka na domačem in tujem trgu za 10% na letni ravni
- Uresničitev zadanih ciljev v triletnem obdobju z razširitvijo sedanjega izdelčnega spleta BZ Breka ter racionalizacijo proizvodnje
- Zadostiti hitro menjajočim se modnim trendom z uvedbo nove linije izdelkov BZ BREKA vsakih 12 mesecev



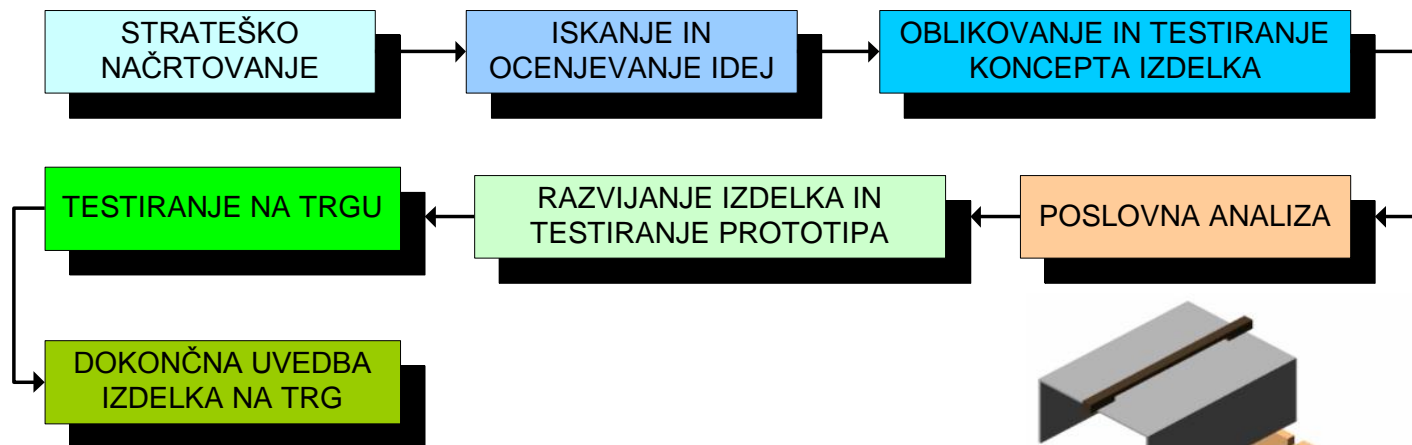
## 7-Uresničevanje ciljev

- Uvedba nove linije BZ BREKA imenovane "For the entertainer"
- Nova zaznava BZ BREKA kot narekovalca trendov
- Povečevanje interesa pri "**moderno ambicioznem**" segmentu kupcev  
Večinoma so to ženske, pri čemer delež moških narašča. Starost tega segmenta je 30-60 let. Zaposleni so v srednje in višje zahtevnih poklicih, z višjim oz. visokim dohodkom. Segment vključuje družine z otroki in pare brez otrok (dvojni dohodek). Ta segment kaže velike ambicije in je usmerjen v kuhinjske in stanovanjske izboljšave ter kreativno in odlično kulturo obnašanja za mizo. Ponavadi želijo biti v koraku s časom in težijo k luksuznim kuhinjskim namiznim izdelkom in so tudi dobro opremljeni z njimi. Navadno impulzivno veliko nakupijo in veliko vedo o različnih BZ, pri čemer se orientirajo na prestižne BZ.

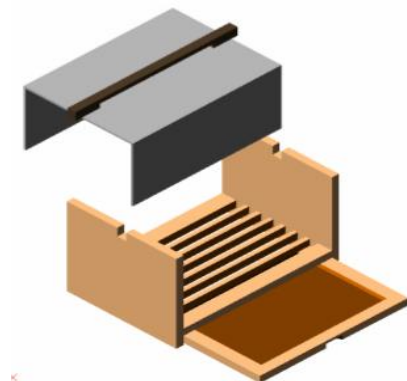


## 8-Management razvoja novega izdelka BZ BREKA

- Smernice predmeta na EF v Ljubljani; Razvoj in trženje novih izdelkov, nosilec predmeta: doc. dr. Tanja Dmitrović
- Stopnje v procesu razvoja novega izdelka
  - (univerzalna posoda za shranjevanje in rezanje kruha)

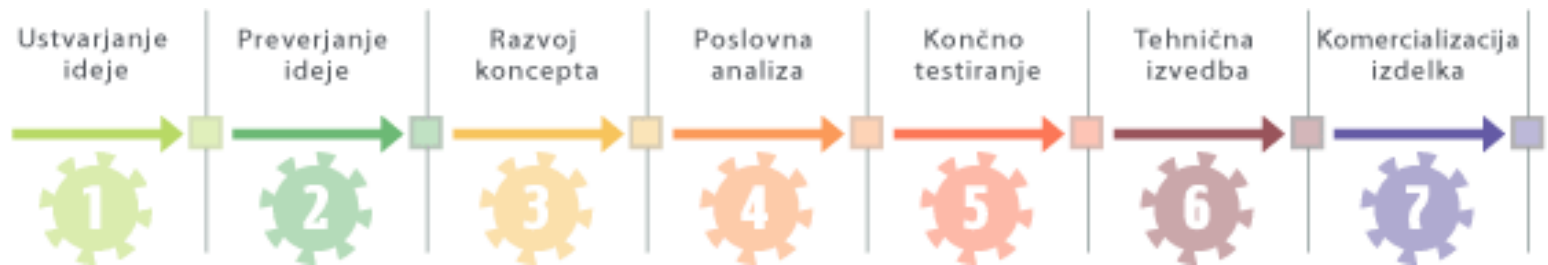


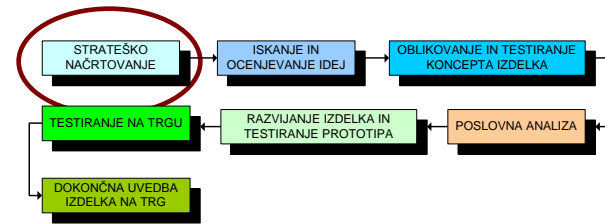
- Vir: EF, skripta predmeta RTI, doc.dr.Tanja Dmitrović



## 9-Dodatni viri

- Merle Crawford, Antony Di Benedetto: New Products Management. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006, 540 str.
- Center za razvoj novih izdelkov, Institut “Jožef Stefan”
  - <http://www.rni.si>
  - To spletno mesto je zasnovano kot orodje za iskanje ustreznega znanja ali virov znanja za razvoj novih izdelkov.





## 10/1-Strateško načrtovanje

### ■ Značilnosti:

- SN razvojni skupini začrta smer delovanja ter ji določi namen in cilje oz. pravila igre

### ■ Rezultat:

- Strateški načrt inovacije izdelka – PIC (Product innovation charter)
- Sestavine PIC-a v nadaljevanju

### ■ OZADJE: (razlogi za razvoj novega izdelka, glede na ključne ugotovitve analize trženjskega stanja)

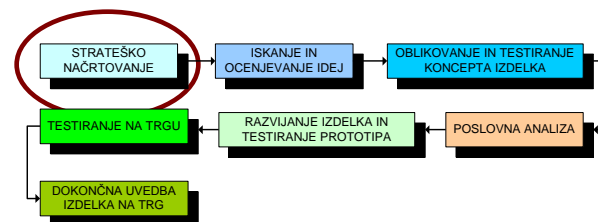
- Evostil je lesno predelovalno podjetje za proizvodnjo visoko kakovostnih namiznih kuhinjskih izdelkov, ki jih podjetje trži pod lastno BŽ Breka. Temeljno vodilo je **razvoj vrhunsko oblikovanih in funkcionalno izpopolnjenih lesenih izdelkov višjega cenovnega razreda za lažjo in enostavnejšo uporabo** v kuhinji, katerih povpraševanje je **v porastu**.

Background

### ■ ARENA: (tehnologija, izdelek, segment uporabnikov, korist za uporabnike)

- **Univerzalna posoda** za rezanje in hrambo kruha je izdelana iz kombinacije naravnih in umetnih materialov. Izdelek je privlačen zaradi masivnega lesa bukve in oreha, obenem pa deluje trdno zaradi prednosti akrilnega stekla. Modernizirana **tehnologija obdelave/krojenja** lesa z minimalnim odpadom omogoča visoke izkoristke v procesu izdelave. Izdelek je namenjen **moderno ambicioznim kupcem**, ki cenijo funkcionalno vizualne lastnosti izdelka, povezane z estetiko, ugodjem, vonjem ter naravo. Izdelek **uporabniku lajša** kuhinjska opravila, **podaljšuje** prosti čas ter **popestri** kuhinjski ambient.

Focus



## 10/1-Strateško načrtovanje

- CILJI: (dobiček, rast, tržni položaj, diverzifikacija, dopolnitev skupine izdelkov)

- **Racionalizacija proizvodnje**, ki bi jo dosegli z združitvijo dveh različnih izdelkov (posode za kruh in deske za rezanje) v enega – univerzalno posodo za shranjevanje in rezanje kruha. V prvem letu uvedbe izdelka na trg je naš cilj prodati **5.000 kosov** izdelka. Z uvedbo tega izdelka želimo **poseči na trg visoko kakovostnih** posod za hrambo kruha in doseči **1,5% tržni delež** v tem segmentu na trgu EU-25. Z novo linijo izdelkov BZ BREKA želimo **povečati prepoznavnost** in ugled BZ Breka na tujih trgih, **razširiti njen izdelčni splet**, obenem pa **povečati vrednost prodaje** v naslednjih treh letih za 10% na letni ravni.



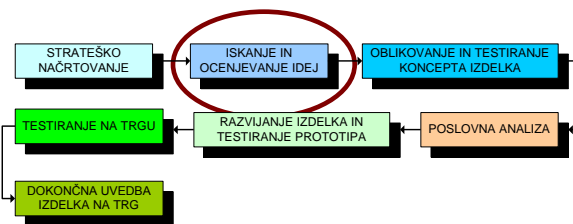
- SMERNICE: (stopnja novosti, izboljšava, posnemanje, strategija BZ, kakovost, patenti, odnos do okolja)

- Zadane cilje bomo dosegli z **večanjem dodane vrednosti** izdelkom na **nižnem trgu**, na katerem podjetje izvaja prodajne aktivnosti. Le to predstavlja predvsem učinkovito **zaznavanje** prihodnjih **oblikovalskih in tehnoloških trendov** ter kakovost v kombinaciji s fleksibilnostjo, hitro odzivnostjo ter predanim visoko strokovnim timom kot temelj podjetja. Skrb za zaposlene, lokalno okolje in **sožitje z naravo** (recikliranje) so naše prioritete v upravljanju odnosov z zunanjim in notranjim okoljem.



- ZAKLJUČEK:

- Preverjanje skladnosti strategije podjetja s strateškim načrtom inovacije



## 10/2-Iskanje in ocenjevanje idej

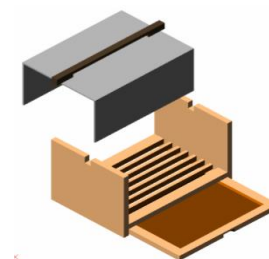
### ■ Značilnosti:

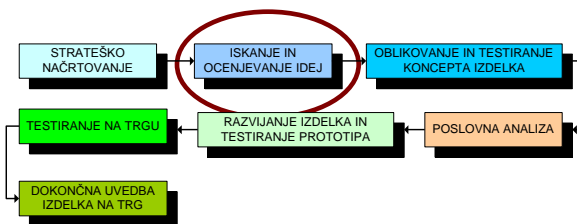
- Različni viri idej
  - **Notranji**; zaposleni v raziskavah in razvoju, oblikovanju, proizvodnji, **trženju**
  - **Zunanji**; **končni uporabniki**, deležniki, dobavitelji, **distributerji**, izumitelji, svetovalci, **oblikovalci**
- Različne metode pridobivanja idej
  - **Analiza problema**, analiza scenarijev, analiza lastnosti, analiza vrzeli, Conjoint analiza,
  - Virtualni prototipi,
- Ocenjevanje idej

### ■ Rezultat: Uporabne ideje

### ■ Analiza problema kot vir nove ideje (4-koraki)

- 1. Določimo izdelek ali aktivnost povezano z izdelkom, ki jo želimo analizirati (SNI-PIC)
  - Univerzalna posoda z različnimi prednostmi, namenjena segmentu moderno ambicioznih kupcev
- 2. Identifikacija pogostih uporabnikov, ki predstavljajo prodajni potencial na ciljnih trgih
  - Moderno ambiciozen
  - Konvencionalni modernist
  - Avtentičen uporabnik



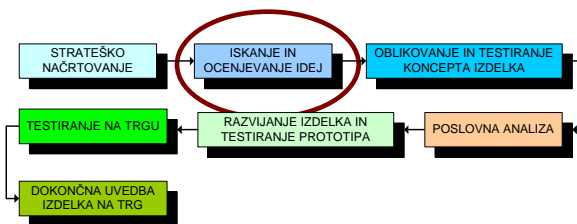


# 10/2-Iskanje in ocenjevanje idej

- 3. Zbir seznama težav pogostih uporabnikov
  - Stiki z odjemalci, na način izdelave enostavnih intervjujev v trgovinah s pomočjo distributerjev
  - Generiran vprašalnik na podlagi dveh tipov izdelkov, ki nakazujeta univerzalnost izdelka v razvoju
  - Zastavljeno vprašanje;
    - “Na kakšne težave ste naleteli oz. kakšne težave pričakujete pri uporabi tovrstnih izdelkov?  
Težave razvrstite na lestvici od 1-5, kjer 1 pomeni- težava ni zelo moteča in 5-težava je zelo moteča.”
  
- 4. Razvrstitev težav glede na pogostost in pomen z uporabo tehnike “sitnosti”



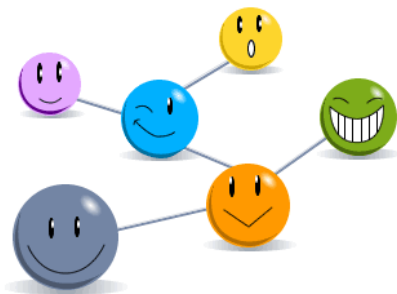
Seznam težav pri prikazanih posodah za kruh	A Težava je pogosta	B Težava je moteča	C Indeks A×B
moteča prosojnost pokrova	70%	60%	0,42
ni rezalne površine	85%	90%	0,77
premajhna shramba	60%	75%	0,45
zaseda preveč prostora	45%	35%	0,16
dizajn je preveč klasičen	75%	65%	0,49
preveč zaobljenih linij	70%	55%	0,39
pogosto čiščenje drobtin	90%	95%	0,86
Seznam težav pri prikazanih deskah za rezanje kruha	A Težava je pogosta	B Težava je moteča	C Indeks A×B
cenen izgled	90%	85%	0,77%
težko čiščenje drobtin	75%	80%	0,60%
vsakokratno čiščenje drobtin	85%	95%	0,80%
preveč zaobljenih linij	55%	65%	0,36%
izdelek je dokaj nepotreben	60%	35%	0,21%
zasede veliko odlagal. prostora	60%	75%	0,45%
potrebno jo je pospravljati	75%	80%	0,60%



# 10/2-Iskanje in ocenjevanje idej

## ■ Reševanje problemov

- Metode: viharjenje možganov, posnemanje narave, igranje vlog, panel strokovnjakov
- Uporabljena metoda s strani projektnega tima – **viharjenje možganov**

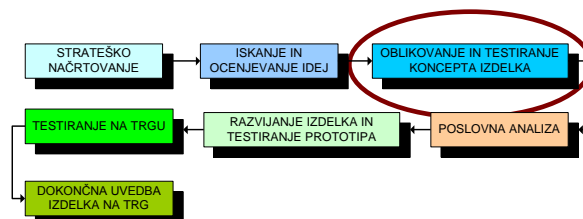


Seznam težav pri prikazanih posodah za kruh	C Indeks A×B	Seznam idej
pogosto čiščenje drobtin	0,86	zalogovnik, premična shramba, samočiščenje, rešetke
ni rezalne površine	0,77	rezalna deska v posodi, priročna sredinska umestitev
dizajn je preveč klasičen	0,49	minimalizem, ostre linije, modern modurni dizajn, svež
premajhna shramba	0,45	povečanje shrambe, enak tloris, večji oglat volumen
moteča prosojnost pokrova	0,42	matirano akrilno steklo, les, aluminij, inox
preveč zaobljenih linij	0,39	ostre linije, danski dizajn, pravokotnost oblike
zaseda preveč prostora	0,16	optimalen tloris proti volumnu, študija stand. gabaritov
Seznam težav pri prikazanih deskah za rezanje kruha	C Indeks A×B	Seznam idej
vsakokratno čiščenje drobtin	0,80%	premična shramba, samočiščenje, stabilne rešetke
cenen izgled	0,77%	upoštevati moderne smernice, redesign orodij
težko čiščenje drobtin	0,60%	širši presledek med rešetkami, stabilne rešetke
potrebno jo je pospravljati	0,60%	samočiščenje, odloženo čiščenje, zadosten prostor
zasede veliko odlagal. prostora	0,45%	optimalen tloris proti volumnu, študija stand. gabaritov
preveč zaobljenih linij	0,36%	ostre linije, danski dizajn, pravokotnost oblike
izdelek je dokaj nepotreben	0,21%	kanibalizem, združiti s posodo za kruh



## ■ Skladnost idej s strateškim načrtom inovacije izdelka

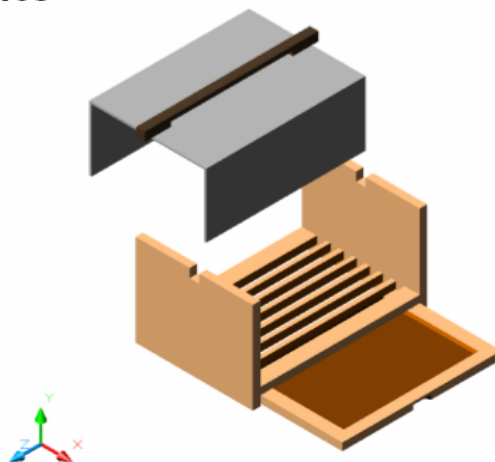
- Z uporabo tehnike prvega odziva se izdelata preliminarna oceno zbranih idej
- Sodelujoči:
  - Produktni vodja: predstavi ideje, vendar v oceni ne sodeluje
  - Vodja proizvodnje, vodja trženja, tehnični vodja, vodja nabave



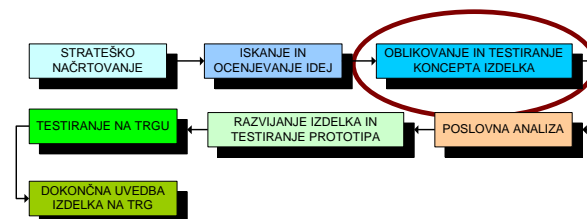
## 10/3-Oblikovanje in testiranje koncepta izdelka

- Značilnosti:
  - Elementi koncepta izdelka: **oblika, tehnologija, korist**
  - Oblikovanje in testiranje različnih konceptov
- Rezultat:
  - Uporabni koncepti za celovito oceno
- Predstavitev drugega koncepta na podlagi preliminarnih ocen zbranih idej

**B 3405**



Univerzalna posoda je idealna rešitev za vašo kuhinjo, saj omogoča rezanje in hrambo kruha. Rešetkasta površina je namenjena rezanju in odlaganju kruha, preko katere se drobtine nalagajo v izvlečnem predalu za lažje čiščenje posode. Narejena je iz bukve in oreha in je enostavna za vzdrževanje. Pokrov posode je iz matiranega akrilnega stekla, ki ima dobre trdnostne lastnosti. Moderna tehnologija obdelave lesa omogoča visoke izkoristke v procesu izdelave. Cena 98,-EUR



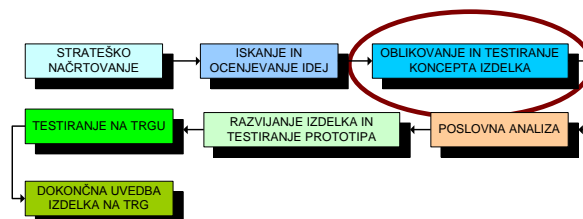
## 10/3-Oblikovanje in testiranje koncepta izdelka

### ■ Testiranje koncepta izdelka

- Respondenti; ključni uporabniki in distributerji, N=50 na trgih UK, DK, B
- Uporabljena tehnika prvega odziva
  - Odziv respondentov na všečnost, jasnost izpostavljenih prednosti ter koristnost
    - Opis je preveč enostaven, premalo je govora o kvaliteti, inovativnosti in koristnosti
    - Respondenti opozarjajo na problem odlaganja pokrova ter prenašanja posode, ker ni oprijema s strani.
- Napoved prodaje z metodo nakupnih namer
  - Kakšna je verjetnost nakupa izdelka, če je na voljo v najbližji specializirani trgovini

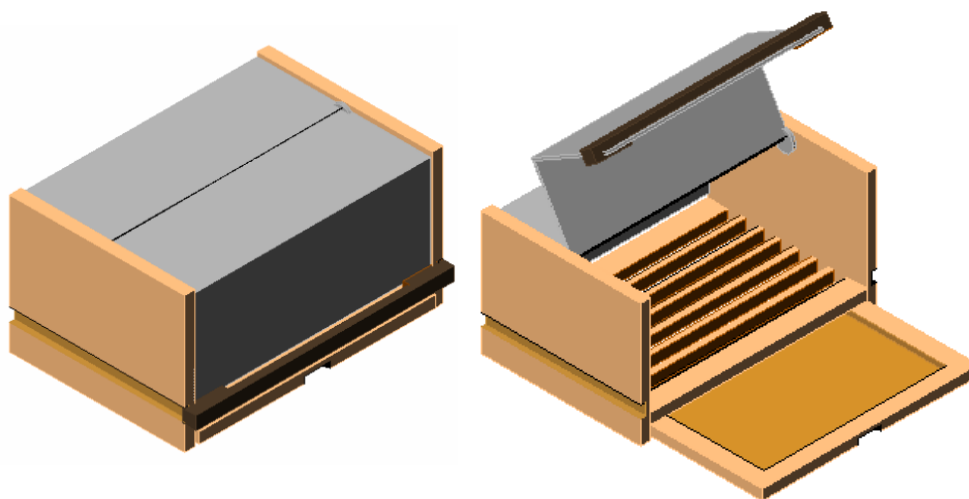
Verjetnost nakupa	Respondenti v %
Zagotovo bi kupil	18
Verjetno bi kupil	30
Mogoče bi kupil	27
Verjetno ne bi kupil	10
Zagotovo ne bi kupil	15
<b>SKUPAJ</b>	<b>100</b>

- **NAPOVED PRODAJE:  $0.18 \times 0.80 + 0.30 \times 0.33 = 24.30\%$** 
  - Ta ocena predvideva, da je 100% kupcev vedelo za produkt in ga je tudi imelo na voljo v trgovinah. Na podlagi predhodnih raziskav 80% kupcev, ki pravi "zagotovo bi kupil" tudi dejansko kupi in 33% tistih, ki pravi "verjetno bi kupil" tudi dejansko kupi. V kolikor pa mi pričakujemo, da je zanj vedela polovica kupcev in ga imela tudi na voljo, bo dejanska napoved prodaje  **$(0,243 \times 0,5) = 12,15\%$**



## 10/3-Oblikovanje in testiranje koncepta izdelka

- Končni koncept izdelka, uporaben za celovito oceno
  - Namen:
    - Sprejemanje odločitev glede sredstev namenjenih projektu razvoja novega izdelka (tehnični razvoj)
    - Pomoč pri managementu procesa
    - Spodbujanje medfunkcijske komunikacije in lažjega doseganja konsenza



Univerzalna posoda za kruh **B 3405** je idealna rešitev za vaš kuhinjski prostor, saj omogoča rezanje in hrambo kruha. Odlični dizajn dopušča kroženje zraka in tako podaljšuje svežino kruha. Rešetkasta površina, ki je namenjena rezanju in odlaganju kruha, omogoča hrambo drobtin v izvlečenem predalu in enostavno čiščenje. Posoda je narejena iz vrhunskega lesa v kombinaciji bukve in oreha, ki daje svežino vaši kuhinji. Izbirate lahko med prosojnim ali motnim pokrovom iz akrilnega stekla. Prosojnost pokrova popestri pogled na kuhinjo, motnost pokrova pa ji daje rahlo skrivnostni izgled. Posoda standardnih dimenzij D440×Š270×V210 lahko hranite na pultu, polici ali pod njo, kar omogoča enostavno odpiranje pokrova. Stranske reže omogočajo varno prestavljanje posode v prostoru, oglatost dizajna pa nudi večji volumen kot konkurenčni izdelki. Modernizirana tehnologija obdelave/krojenja lesa z minimalnim odpadom omogoča visoke izkoristke v procesu izdelave. Cena 98,-EUR



## 10/4-Poslovna analiza

### ■ Značilnosti:

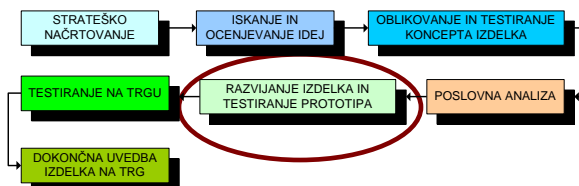
- Evalvacijski sistem (matrika tveganja in donosov)
- Oblikovanje začetnega trženjskega načrta (analiza situacije)
  - Pest analiza – politični dejavnik (zelena pika, FSC standard, fumigacija izdelkov)



- Napoved prodaje in finančna analiza (ocena stroškov, ocena donosnosti)

### ■ Rezultat:

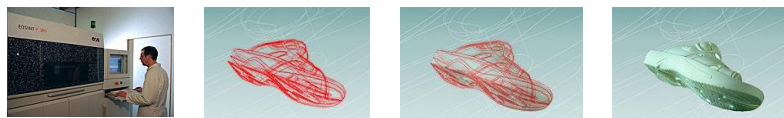
- Odločitev o nadaljevanju ali zaustavitvi procesa novega izdelka
- Izdelčni protokol IP (tehnični razvoj)
  - Pisni dogovor med oddelki v podjetju o lastnostih, koristih in obliki izdelka
  - Določitev načrta dela za posamezni oddelek in ciljev
  - Nujnost izdelave IP, da se doseže sočasni razvoj, integracija in osredotočenje, obenem pa da zagotovi managementu projekta spremljanje in merjenje učinkov



## 10/5-Razvijanje izdelka in testiranje prototipa

### ■ Značilnosti:

- Fizična oblika izdelka oz. popoln opis poteka storitve
  - Design (estetika, ergonomika, funkcija, proizvodnost, servisiranje, razgradnja)
  - Tehnološka podpora (CAD-CAM, Stereolitografija, 3D-tiskanje)

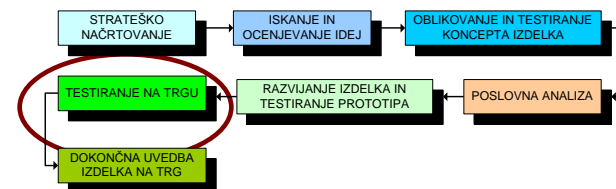


- Dobra izdelčna arhitektura (upošteva potrebe kupcev in strateški načrt inovacije, pospeši proces razvoja ter zmanjša stroške kasnejšega spreminjanja izdelka)
- Testiranje prototipa (podobno kot test koncepta)
  - Podoben postopek kot pri testiranju koncepta izdelka
  - Respondent ima na voljo več informacij
  - Boljša podlaga/odgovori za ocene prihodnje prodaje



### ■ Rezultat:

- Primeren prototip
  - Celovit prototip kot posledica med funkcijskega sodelovanja



## 10/6-Testiranje na trgu

### ■ Značilnosti:

- Testiranje izdelka skupaj z ostalimi sestavinami trženjskega spleta
- Natančnejša napoved prodaje, stroškov

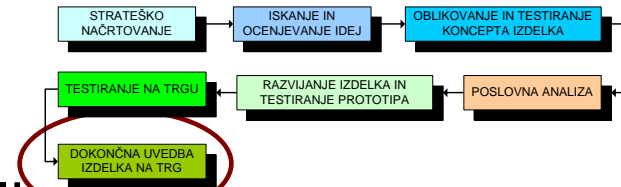


- Testiranje izdelkov
  - Test v podjetju “ $\alpha$ ” (funkcionalnost, uporabnost)
  - Testiranje na trgu pri uporabnikih “ $\beta$ ” (odkrivanje napak v delovanju)
  - Dolgotrajnejša uporaba test “ $\gamma$ ” (različne okoliščine, vse funkcije, zadovoljevanje vseh potreb)

### ■ Rezultat:

- Pridobljeni podatki o odzivu, všečnosti izdelka, preferencah kupcev
- Primerno oblikovana strategija trženjskega spleta 4P za različne trge





## 10/7-Dokončna uvedba izdelka na trg

### ■ Značilnosti:

- Čas vstopa, agresivnost vstopa, širina zajetega trga
- Strategija geografske usmeritve
- Ciljna skupina možnih kupcev
- Strategija uvedbe novega izdelka na trg
  - Kakšen trženjski splet 4P
  - Koliko komuniciranja in v kakšni obliki
  - Pozicioniranje izdelka (značilnosti, funkcije, koristi)
  - Ustvarjanje edinstvene vrednosti za ciljni segment - razširjen izdelek

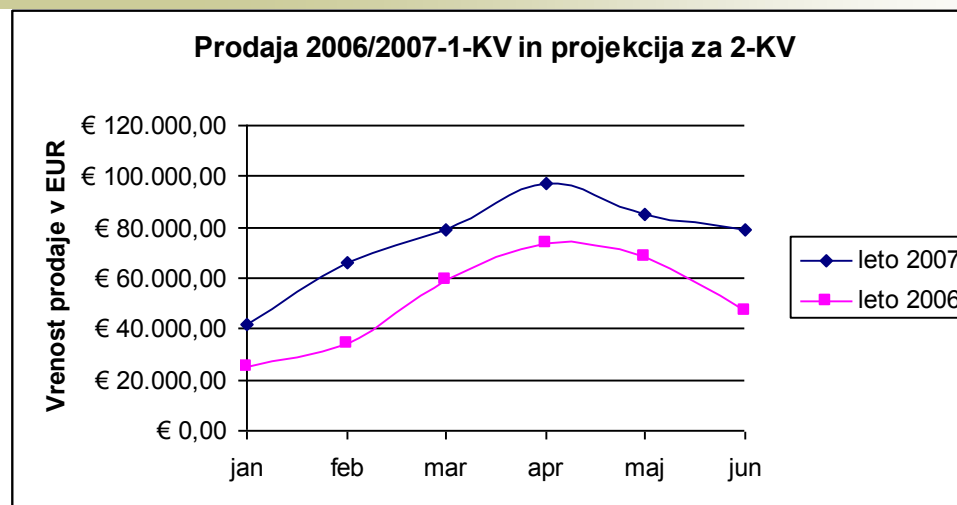


### ■ Rezultat:

- Uspešen izdelek na trgu



## Zaključek



*macef*  
milano



Spring Fair  
Birmingham  
3-7 February 2008 NEC Birmingham

**Formland**  
SCANDINAVIAN DESIGN

**ambiente**  
Internationale Frankfurter Messe

