



OCENA MOŽNOSTI RAZVOJA IN TRŽENJA PROIZVODOV IZ BUKOVINE

DEVELOPMENT AND MARKETING POSSIBILITIES OF BEECHWOOD PRODUCTS ASSESSMENT

Leon Oblak^{1*}, Matej Jošt¹, Jože Kropivšek¹

UDK 630*71:176.1 *Fagus sylvatica*(045)

Izvleček / Abstract

Izvirni znanstveni članek / Original scientific article

Izvleček: Če želi lesno podjetje uspešno razvijati in tržiti svoje izdelke, mora pred tem dobro raziskati svoj ciljni trg, posebej še, če gre za izdelke iz specifične vrste lesa - v našem primeru iz bukovine. Oblikovali smo tri modele: model za oceno možnosti razvoja izdelkov, model za oceno možnosti trženja izdelkov in model za oceno njihovega tržnega potenciala. Slednjega smo s pomočjo analitičnega hierarhičnega procesa tudi uporabili v raziskavi in na ta način prišli do zanimivih rezultatov. Strokovnjaki, ki so sodelovali v raziskavi, izvedeni z AHP metodo, ocenjujejo, da je kakovost najpomembnejši kriterij pri odločanju o nakupu izdelkov iz bukovine, drugi najpomembnejši kriterij je cena, tretji pa ideja. Promocijski splet in dodatne storitve po mnenju v raziskavo vključenih strokovnjakov le v manjši meri vplivajo na odločitev kupcev o nakupu izdelkov iz bukovine. Vsi trije predstavljeni modeli so lahko dober pripomoček podjetjem, ko se odločajo za razvoj novih izdelkov in njihovo trženje.

Ključne besede: razvoj izdelkov, trženje proizvodov, analitični hierarhični proces, ocena tržnega potenciala, bukovina

Abstract: If a company in the wood industry wants to develop and market its products successfully, it has to explore its target market well, especially for products from a specific type of wood - in our case, from beechwood. We designed three models: a model for the assessment of the product development potential, a model for the assessment of marketing of product opportunities, and a model for the assessment of product market potential. The latter was used in the study within the Analytic Hierarchy Process (AHP) and gave interesting results. Experts who participated in the survey conducted by the AHP method have estimated that the most important criterion while deciding to purchase beechwood products is quality, the second most important criterion is the price, and the third one is the idea. According to the survey, promotional mix and additional services have a minor impact on customer decisions about buying beechwood products. All three presented models can be a good tool that companies can usefully apply when deciding on developing and marketing a new product.

Keywords: product development, product marketing, analytic hierarchy process, assessment of market potential, beech

1 UVOD

1 INTRODUCTION

1.1 KONKURENČNOST LESNIH PODJETIJ

1.1 COMPETITIVENESS OF WOOD ENTERPRISES

Vsako podjetje posluje v določenem okolju, ki ga sestavljajo podjetja, njihovi dobavitelji, posredniki, porabniki, konkurenti, javnost in drugi, ki tako ali drugače vplivajo na njegovo poslovanje. Če želi biti podjetje uspešno, mora spremljati spremembe in trende v makrookolju, prepoznovati priložnosti in nevarnosti ter se na njih pravočasno odzivati. Te aktivnosti so med seboj povezane, saj s poznavanjem

trendov, ki razkrivajo prihodnost, lahko sklepamo o možnih posledicah, kar pa pomeni, da odkrivamo priložnosti in nevarnosti, ki jih trend prinaša. Če tržniki trendov ne proučijo, se lahko zgodi, da nov izdelek podjetja ne bo usklajen s trendom, morda bo celo v nasprotju z njim (Oblak, 2012). Če se v nekem trenutku na določenem trgu dobro prodajajo izdelki iz hrastovega lesa, se lahko že v bližnji prihodnosti okus kupcev spremeni in bodo popularni izdelki iz bukovine lesa.

Prav tako mora podjetje vedeti, kdo so lahko morebitni kupci njegovih izdelkov, kakšne izdelke porabniki potrebujejo in želijo ter kateri konkurenčni izdelki so že na trgu. Če tega ne ve, ne more uspešno pripraviti in izvajati svojih trženjskih aktivnosti. Globalizacija je te težave še dodatno poglobila.

¹ Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Jamnikarjeva 101, 1000 Ljubljana, SLO

* e-pošta: leon.oblak@bf.uni-lj.si

1.2 RAZVOJ IZDELKOV

1.2 PRODUCT DEVELOPMENT

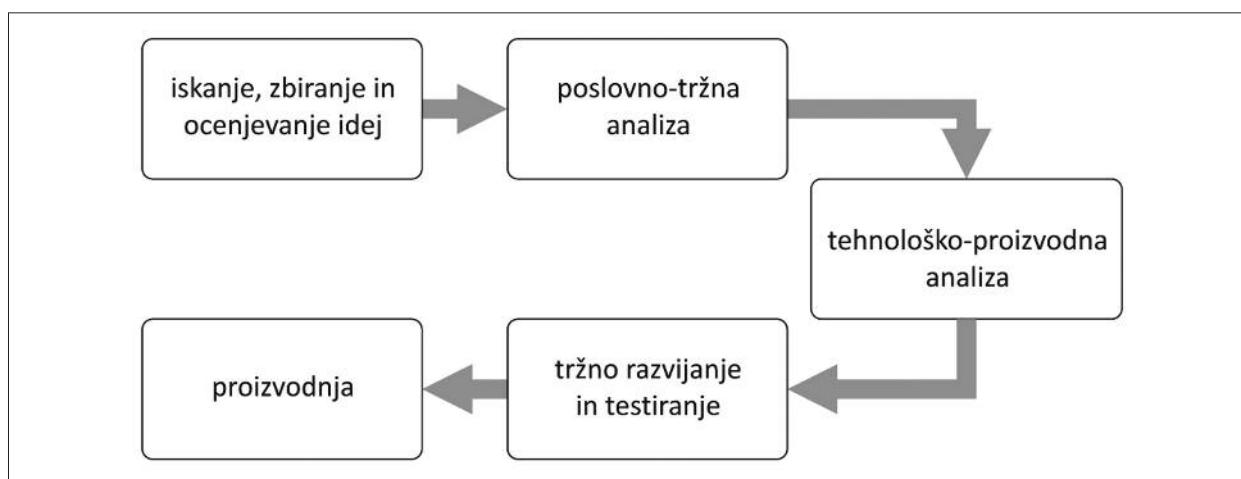
Vsako podjetje mora spodbujati razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomestili sedanje, da bi tako zagotovili prodajo v prihodnosti (Kotler, 1996). Razvoj izdelkov poteka preko številnih stopenj, med katerimi so najvažnejše: iskanje, zbiranje in ocenjevanje idej, poslovno-tržna analiza, tehnološko-proizvodna analiza, tržno razvijanje in testiranje ter proizvodnja.

Iskanje idej za razvoj novega izdelka mora temeljiti na potrebah in željah kupcev. Podjetje mora vedeti, komu bo izdelek namenjen, kako velik je potencialni trg in kdaj bi bilo smiselno nov izdelek uve-

ga razvili iz obetavne ideje. Zato mora podjetje zbrati podatke in informacije o:

- potrebah trga po takem izdelku in o značilnostih, ki jih posamezni tržni segmenti pričakujejo oziroma si jih želijo od novega izdelka;
- dejavnosti konkurence po razvijanju podobnega izdelka;
- potrebnih trženjskih aktivnostih, prodajnih cenah, prodajnih pogojih ipd. (Potočnik, 2002).

S tehnološko-proizvodno analizo podjetje ugotavlja, ali idejo za nov izdelek lahko vključi v obstoječ proizvodni proces. Če so za realizacijo ideje potrebne



Slika 1. Proces razvoja novega izdelka (Oblak, 2012)

Figure 1. New product development process (Oblak, 2012)

sti na trg. Več kot je idej, večje so možnosti, da bo razvoj izdelka uspešen. Najboljše ideje lahko posredujejo strokovnjaki iz podjetja, predvsem tisti, ki so zaposleni v prodajnem oddelku, so v stalnem stiku s kupci in se dnevno soočajo z njihovimi potrebami in željami. Dober vir idej so lahko tudi panožna združenja in raziskovalne institucije, ki sledijo trendom in smernicam razvoja. Pri zbiranju idej si lahko podjetje pomaga tudi s številnimi metodami. Najbolj znana in najpogosteje uporabljena je metoda »vi-harjenja možganov« (brainstorming). Za ocenjevanje idej podjetja ponavadi oblikujejo posebno interdisciplinarno strokovno komisijo. V njej morajo biti strokovnjaki različnih področij, ki morajo preučiti tehnično izvedljivost in dobičkonosnost posameznih idej (Oblak, 2012).

Na stopnji poslovno-tržne analize podjetje ugotavlja, kakšne so tržne možnosti za izdelek, ki naj bi

nove naložbe v tehnologijo, mora podjetje oceniti ali bo lahko pridobilo potrebna finančna sredstva. Težave lahko nastanejo tudi pri nabavi materialov, surovin ali polizdelkov ali pa pri znanju zaposlenih. V tej stopnji je podjetje prisiljeno zavreči veliko idej, saj jih z obstoječo tehnologijo in zaposlenimi ter razpoložljivimi denarnimi sredstvi enostavno ni sposobno realizirati, tudi če so sicer zelo obetavne.

Tržno razvijanje novega izdelka vsebuje določitev tehničnih in tržnih funkcij izdelka, kakovosti, oblike, dimenzije in barve, izbiro imena oziroma blagovne znamke ter poprodajnih aktivnosti (dostave, montaže, servisiranja, garancije,...). S tržnim testiranjem skuša podjetje ugotoviti, kako bodo potencialni kupci izdelek z določenimi tehničnimi in tržnimi funkcijami sprejeli. Tržni test se lahko izvaja na različne načine in traja različno dolgo. Podjetje skuša z njim odkriti pomanjkljivosti izdelka. Tržno te-

stiranje je hkrati lahko tudi močna promocijska aktivnost. Ker so stroški tržnega testiranja lahko tudi zelo veliki, se nekatera pohištvena podjetja odločajo za cenejše in hitrejše metode. Tako npr. lahko posamezne izdelke preizkušajo kar zaposleni in člani njihovih družin.

Če je ideja o izdelku uspešno prestala presojo na vseh stopnjah v procesu razvoja novih izdelkov, podjetje lahko začne s proizvodnjo. Pri tem so pomembni odgovori na tri vprašanja: kdaj, kje in kako? Odločitve o času vstopa izdelka na trg, ciljnih trgih, na katerih se bo izdelek prodajal in strategiji uvajanja novega izdelka so odvisne predvsem od ciljev, ki jih želi podjetje z novim izdelkom doseči. Ti pa so odvisni tudi od virov, ki jih ima podjetje na razpolago (Oblak, 2012).

1.3 TRŽENJE IZDELKOV

1.3 PRODUCT MARKETING

Razmišljanje o trženju naj se ne bi pričelo z izdelkom ali celo razredom izdelka, temveč s potrebo (Kotler, 1994). Vsako podjetje si ob lansiranju novega proizvoda na trg želi, da bi bil z ekonomskega vidika uspešen in da bi bila njegova življenjska doba čim daljša. Življenjski cikel izdelka ima štiri stopnje: uvajanje, rast, zrelost in upadanje. Te stopnje prikazujejo različne ravni prodaje, običajno pa se skozi posamezne stopnje spreminjajo tudi cena izdelka, število izvedb, distribucija, komuniciranje in celo

cilji, ki jih podjetje želi doseči. Podjetje mora slediti gibanju proizvoda po funkciji njegovega življenjskega cikla in svoje proizvodne, finančne, predvsem pa tržne strategije v skladu s položajem na njej ustrezno spreminjati.

1.3.1 Stopnja uvajanja in tržne strategije

1.3.1 Introduction stage and market strategies

Uvajanje novega izdelka na trg je začetna stopnja, ko se izdelek prvič pojavi na trgu, zato mora proizvajalec nameniti precejšnja sredstva za informiranje porabnikov. Uvajanje novega izdelka je najbolj občutljiva in negotova stopnja, saj izdelek še ni znan, prodaja je skromna in zato tudi proizvodnja poteka le v manjših serijah (Potočnik, 2002).

Podjetje se v tej fazi ponavadi odloči za eno od dveh strategij:

- »pobiranje smetane« ali
- »prodor na trg«.

Strategija »pobiranja smetane« zagotavlja takojšen denar, s katerim podjetje pokriva razvojne stroške izdelka. Prodajo usmeri h kupcem, ki kažejo največje zanimanje za izdelek. To so takoimenovani »simpatizerji novosti«, ki se navdušujejo nad novimi izdelki. Ponavadi so to kupci z višjimi dohodki, zato ta strategija predvideva višjo ceno za izdelek. Podjetje mora oceniti in določiti najvišjo ceno, ki so jo kupci še pripravljeni plačati. Seveda pa je tudi v tem primeru treba biti pri določanju cene izjemno previden, saj lahko pretirano visoka cena, s katero želi podjetje hitro pokriti stroške, odvrne od nakupa tudi »vodilne kupce«. Če bodo ti, prvi kupci, z nakupom zadovoljni, bodo postali odlični promotorji novega izdelka. V tem primeru se bodo naložbe v nov izdelek hitro povrnila. S strategijo »prodora na trg« pa skuša podjetje čim hitreje prodreti na trg in osvojiti čim večji tržni delež. Cena izdelka bo v tem primeru nižja od cen konkurenčnih ali primerljivih izdelkov. Proizvajalec računa na kupce, ki novosti sprejmejo s premislekom, cena pa pri premišljenem nakupu igra pomembno vlogo. Seveda je potrebno paziti, da ni izdelek podcenjen, saj ima to lahko dolgoročno negativne posledice.

Če podjetje nima zadostnih sredstev in znanja, se lahko zgodi, da izdelek ne bo dosegel pričakovanih rezultatov. Lahko se celo zgodi, da izdelek ob napačni strategiji podjetja pri kupcih naleti na tržni odpor in ne preide v stopnjo rasti.



Slika 2. Življenjski cikel izdelka (Oblak, 2012)

Figure 2. Product life cycle (Oblak, 2012)

1.3.2 Stopnja rasti in tržne strategije

1.3.2 Growth stage and market strategies

Če je stopnja uvajanja uspešna, sledi obdobje rasti prodaje. Kupci v tej stopnji izdelek že dobro poznajo. Na trgu se začnejo pojavljati prvi konkurenti, ki ponujajo podobne, vendar običajno izdelke, v katerih kupci prepoznajo še dodatne koristi. Zaradi konkurentov proizvajalec ponavadi zniža ceno izdelka, dobiček pa zaradi večje prodaje vseeno narašča. Na tej stopnji ima podjetje na voljo številne strategije. Najpogosteje se podjetja odločijo za eno izmed naslednjih:

- vstop na nove trge,
- sprememba izdelka,
- povečanje promocijskih aktivnosti,
- znižanje cene izdelka ali
- izboljšanje prodajnih in poprodajnih aktivnosti.

V tej stopnji podjetje običajno že pokrije stroške razvoja izdelka, zato želi s temi strategijami okrepiti položaj na obstoječem trgu ali povečati svoj tržni delež in razširiti trg. Z vstopom na nove trge ima podjetje seveda dodatne stroške, ki pa jih lahko krije s sredstvi od prodaje, če je ta dovolj uspešna. Sprememba izdelka v smislu izboljšanja kakovosti, izvedbe, oblike ali uporabnosti je strategija, s katero podjetje odgovarja na izdelke konkurentov. Enak cilj podjetje zasleduje tudi s povečanjem promocijskih aktivnosti. Pravočasno znižanje cene izdelka pa kupce odvrne od konkurenčnih izdelkov, prav tako pa lahko odvrne nove konkurente, ki so svojo konkurenčno strategijo zasnovali na nižjih cenah. V tej stopnji lahko podjetje tudi izboljša svoje prodajne in poprodajne aktivnosti. To pomeni, da s pomočjo novih tržnih poti skrajša rok dostave izdelka na prodajna mesta, kupcu omogoči brezplačno dostavo na dom in montažo, kar je pri določenem pohištvu (kuhinje, spalnice, dnevne sobe, otroške sobe ...) lahko velika konkurenčna prednost, sproti rešuje reklamacije, omogoča ugodne plačilne pogoje ipd. (Oblak, 2012).

1.3.3 Stopnja zrelosti in tržne strategije

1.3.3 Maturity stage and market strategies

Stopnja zrelosti pomeni, da je izdelek v bližini vrha prodaje. Večina kupcev izdelek pozna in ga tudi kupuje. Ker številni konkurenti proizvajajo podobne izdelke, se podjetju tržni delež zmanjšuje. Podjetje skuša z ustrežno strategijo izdelek čim dlje zadržati

v tej stopnji. Najpogosteje uporabljene strategije, ki to omogočajo, so:

- pridobivanje novih kupcev,
- sprememba izdelka in
- sprememba trženjskih aktivnosti.

Podjetje lahko nove kupce pridobi tako, da na obstoječem trgu prepriča v nakup tiste, ki do sedaj izdelka še niso kupili, da pridobi kupce konkurentov ali da vstopi na nov trg. Če se podjetje odloči za spremembo izdelka, je ponavadi najučinkovitejša sprememba kakovosti, lahko pa gre sprememba tudi v smeri večje uporabnosti, funkcionalnosti, estetske privlačnosti in podobnega. Sprememba trženjskih aktivnosti pomeni prilagajanje cen, distribucije in drugih storitev željam in potrebam kupcev (Oblak, 2012).

1.3.4 Stopnja upadanja in tržne strategije

1.3.4 Decline stage and market strategies

Stopnja upadanja je zadnja stopnja v življenjskem ciklu izdelka. V tej stopnji so konkurenti vse močnejši in prodaja izdelka se zmanjšuje. To zmanjševanje je lahko postopno, lahko pa tudi zelo hitro. Razlogov za to je več, najpogostejši pa so prav konkurenčni izdelki, ki so ponavadi rezultat tehnološkega razvoja ali pa so za kupce bolj zanimivi zaradi njihove spremembe okusa. Slednjemu smo velikokrat priča tudi v pohištveni industriji, kjer že vrsta lesa ali barva izdelka lahko pomenita uspešno ali neuspešno prodajo.

Izdelek v stopnji upadanja postane z ekonomskega vidika nesprejemljiv, zato podjetja običajno prenehajo z njegovo proizvodnjo. Vztrajanje pri prodaji takih izdelkov pomeni veliko nevarnost, saj lahko poslabša ugled podjetja. Največkrat uporabljene strategije v stopnji upadanja so:

- opustitev izdelka,
- zadnja »žetev« in
- dezinvestiranje na obstoječem trgu in investiranje na novem trgu.

Opustitev izdelka pomeni ukinitve njegove proizvodnje in prodaje. Identifikacija izdelkov, ki jih bo podjetje opustilo, mora temeljiti na podatkih o prodaji, tržnem deležu in dobičku v preteklih časovnih obdobjih. Zadnja »žetev« je strategija, s katero skuša podjetje izdelek prodati še zadnjim kupcem in na ta način

pobratni zadnje prihodke od prodaje izdelka. Redkeje uporabljena je strategija, ko se podjetje odloči za dezinvestiranje in umik z obstoječega trga ob istovrstnem investiranju na novem trgu (Oblak, 2012).

2 MATERIAL IN METODE

2 MATERIAL AND METHODS

2.1 AHP (ANALITIČNI HIERARHIČNI PROCES)

2.1 AHP (ANALYTIC HIERARCHY PROCESS)

AHP je metoda večkriterijskega odločanja, katerega ideja je izbira optimalne alternative, glede na to, kako so alternative ocenjene glede na množico kriterijev ali ciljev. Metodo so v podobnih raziskavah uporabili že mnogi raziskovalci kot na primer Altuzarra et al., 2007, Esmaili & Fazeli, 2015, Grošelj et al., 2011, Grošelj et al., 2015, Motik et al., 2010, Scholz & Decker, 2007 in številni drugi.

Metodo AHP lahko razdelimo na tri korake (Saaty, 1980):

1. Postavitev odločitvenega drevesa
2. Parne primerjave in izračun vektorjev uteži
3. Sinteza in analiza rezultatov

V prvem koraku se moramo najprej dobro seznaniti s problemom, si postaviti cilj, kriterije in podkriterije, ki vplivajo na cilj, ter alternative, ki predstavljajo možnosti, med katerimi se odločamo. V AHP modelu so cilj, kriteriji, podkriteriji, ki jih je lahko tudi več nivojev, in alternative hierarhično povezani. Drugi korak je bistvo metode AHP. V njem po parih primerjamo vse elemente na istem nivoju glede na element, s katerim so povezani na naslednjem višjem nivoju. Tretji korak je sinteza rezultatov

po različnih nivojih hierarhije, da dobimo končni rezultat. Temu lahko sledi še analiza občutljivosti na spremembe ocen.

Osnova metode so parne primerjave elementov (kriterijev, podkriterijev, alternativ) glede na element na naslednjem višjem nivoju. Cilj je dobiti relativno pomembnost elementov. Za parne primerjave uporabljamo lestvico od 1 do 9, kjer 1 pomeni, da sta primerjana elementa enako pomembna, in 9 pomeni, da je eden od elementov ekstremno bolj pomemben kot drugi (preglednica 1).

$$A = (a_{ij})_{n \times n} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & L & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & L & a_{2n} \\ M & M & & M \\ a_{n1} & a_{n2} & L & 1 \end{bmatrix},$$

Dimenzija matrike n pomeni, da smo med seboj primerjali n elementov. Člen matrike a_{ij} pomeni parno primerjavo elementa i z elementom j , oziroma, da je element i a_{ij} -krat bolj (ali manj) pomemben kot element j . Obratni (inverzni) primerjavi (ko primerjamo element j z elementom i) dodelimo obratno (recipročno) vrednost.

Matrika A je konsistentna, če je $a_{ij}a_{jk} = a_{ik}$ za vse $i, j, k = 1, \dots, n$. Če je matrika A konsistentna, potem jo lahko zapišemo v obliki razmerij:

- Stopnja nekonsistentnosti matrike parnih primerjav A merimo s konsistenčnim količnikom:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

- CI je konsistenčni indeks:

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$

Preglednica 1. Lestvica parnih primerjav (Saaty, 2006: 73)

Table 1. The fundamental scale of the AHP (Saaty, 2006: 73)

intenziteta pomembnosti a_{ij}	Definicija	razlaga
1	enaka pomembnost	kriterija i in j sta enako pomembna
2	šibka razlika pomembnosti	
3	opazna razlika pomembnosti	kriterij i je nekoliko pomembnejši od j
4	srednja razlika pomembnosti	
5	velika razlika pomembnosti	kriterij i je precej pomembnejši od j
6	zelo velika razlika pomembnosti	
7	močna razlika pomembnosti	kriterij i je močno pomembnejši od j
8	zelo močna razlika pomembnosti	
9	ekstremna razlika pomembnosti	kriterij i je ekstremno pomembnejši od j

Konsistentni indeks primerjamo s povprečnim konsistentnim indeksom RI, ki ga je izračunalo več avtorjev z generiranjem slučajnih recipročnih matrik za različne velikosti matrik in različno velike vzorce (Forman, 1990; Saaty, 2006). Preglednica 2 prikazuje povprečne konsistentne indekse za različne velikosti matrik.

Preglednica 2. Preglednica indeksov RI (Saaty, 2006: 84)

Table 2. Table of RI indexes (Saaty, 2006: 84)

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

Mejo sprejemljive nekonsistentnosti je Saaty (2006) postavil na 10 %, saj naj bi bila za eno velikostno stopnjo manjša kot so same ocene. Torej, stopnja nekonsistentnosti matrike A je sprejemljiva, če je $CR < 0,1$.

Predloga je bila narejena v programu Excel, s katerim smo nato naredili izračune in združevanje s pomočjo geometrijske sredine, uteži pa smo izračunali s pomočjo aditivne normalizacije.

3 REZULTATI IN RAZPRAVA

3 RESULTS AND DISCUSSION

3.1 MODEL ZA OCENO MOŽNOSTI RAZVOJA IZDELKOV IZ BUKOVINE

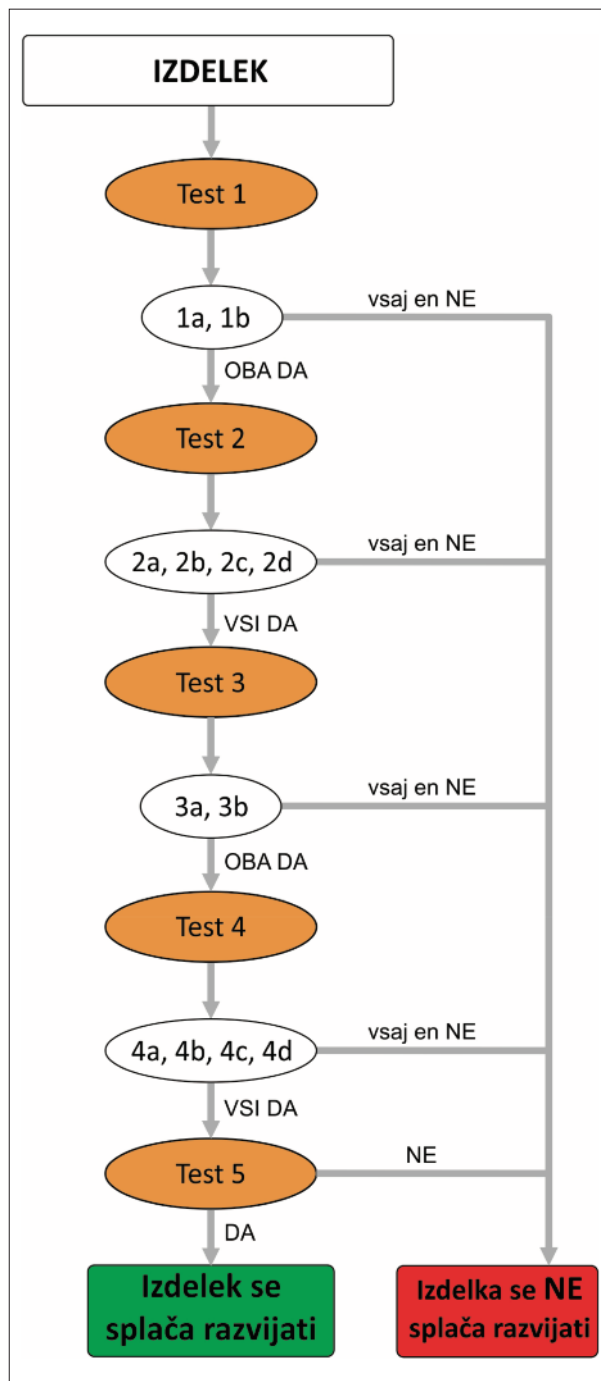
3.1 THE MODEL FOR EVALUATING THE POSSIBILITY OF BEECHWOOD PRODUCT DEVELOPMENT

Oblikovali smo model za oceno možnosti razvoja izdelkov iz bukovine, s katerim lahko ugotovljamo, ali je izdelek skladen s tehnološko proizvodnimi možnostmi podjetja. Model je prikazan na sliki 3.

S »Testom 1« preverjamo, ali lahko podjetje nov izdelek vključi v obstoječ proizvodni proces oziroma ali je ideja skladna s proizvodnimi možnostmi podjetja. Odgovor »1a« pomeni, da ima podjetje potrebno tehnologijo za izdelavo takega izdelka, odgovor »1b« pa, da ima dovolj velike zmogljivosti. Če sta oba odgovora pozitivna, gre izdelek na naslednji test, če pa je kateri od obeh odgovorov negativen, se izdelka ne splača razvijati.

S »Testom 2« preverjamo, ali so za izdelavo novega izdelka potrebne nove naložbe. Odgovor »2a« pomeni, da podjetje ima ali lahko zgradi potrebne

zgradbe, »2b«, da ima ali lahko nabavi potrebne stroje, »2c«, da ima ali lahko nabavi potrebna orodja in »2d«, da ima ali lahko nabavi potrebne naprave. Če so vsi štirje odgovori pozitivni, gre izdelek na na-



Slika 3. Model za oceno možnosti razvoja izdelkov iz bukovine

Figure 3. The model for evaluating the possibility of beechwood product development

slednji test, če pa je kateri od odgovorov negativen, se izdelka ne spleča razvijati.

S »Testom 3« preverjamo, ali je za izdelavo novega izdelka potreben nov kader. Odgovor »3a« pomeni, da podjetje ima ali lahko zaposli dovolj usposobljene delavce, odgovor »3b« pa pomeni, da ima ali lahko zaposli dovolj delavcev za proizvodnjo takega izdelka. Če sta oba odgovora pozitivna, gre izdelek na naslednji test, če pa je kateri od odgovorov negativen, se izdelka ne spleča razvijati.

S »Testom 4« preverjamo, ali lahko podjetje nabavi vstopke (inpute), ki so potrebni za nov izdelek. Odgovori »4a«, »4b«, »4c« in »4d« pomenijo, da podjetje lahko nabavi ustrezne surovine, materiale, polizdelke in energijo. Če so vsi štirje odgovori pozitivni, gre izdelek na naslednji test, če pa je kateri od odgovorov negativen, se izdelka ne spleča razvijati.

S »Testom 5« preverjamo, ali ima podjetje za vlaganje v proizvodnjo novega izdelka potrebna finančna sredstva. Če je odgovor pozitiven, smo uspešno prišli do konca modela, kar pomeni, da se izdelek spleča razvijati. V primeru negativnega odgovora se izdelka ne spleča razvijati.

3.2 MODEL ZA OCENO MOŽNOSTI TRŽENJA IZDELKOV IZ BUKOVINE

3.2 THE MODEL FOR EVALUATING THE POSSIBILITY OF BEECHWOOD PRODUCT MARKETING

Tudi če model za oceno možnosti razvoja izdelkov iz bukovine pokaže, da je izdelek skladen s tehnološko proizvodnimi možnostmi podjetja in da se ga spleča razvijati, še ni nujno, da se podjetje odloči za njegovo izdelavo. Treba je opraviti še tržno testiranje novega izdelka, ki pokaže, ali je izdelek za izbran ciljni trg sploh zanimiv. Model za oceno možnosti trženja izdelka iz bukovine je prikazan na sliki 4.

S »Testom 1« preverjamo, kakšne so potencialne potrebe trga po takem izdelku. Če so velike, gre izdelek na naslednji test, če pa so majhne, pa izdelek ni tržno zanimiv in se ga ne spleča razvijati.

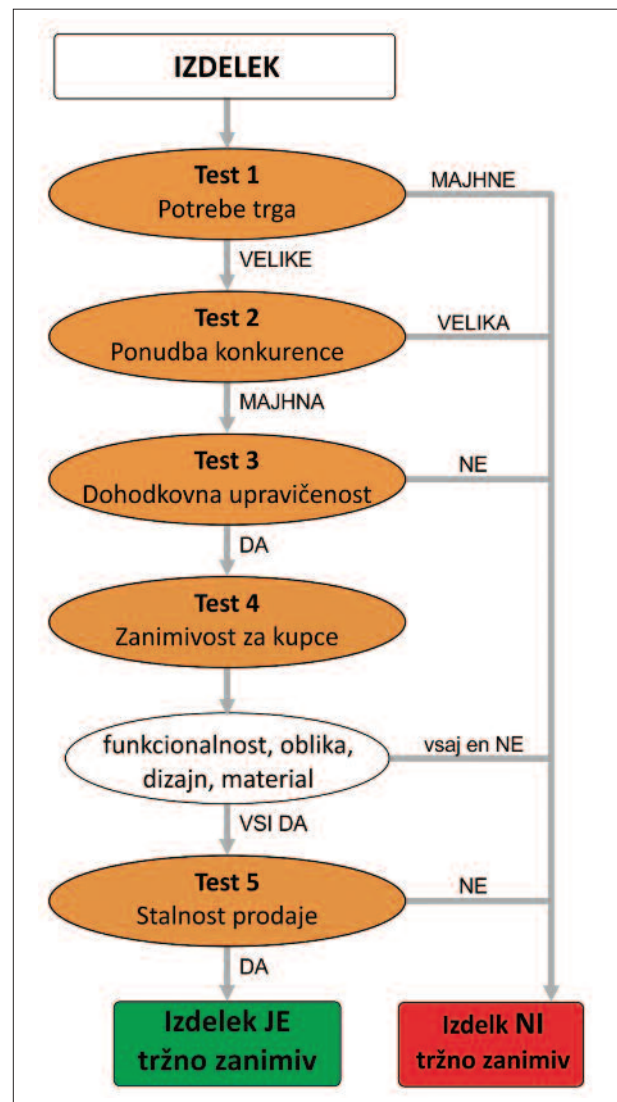
S »Testom 2« preverjamo, kakšna je ponudba podobnih izdelkov na ciljnem trgu. Če je majhna, gre izdelek na naslednji test, če pa je velika, izdelek ni tržno zanimiv in se ga ne spleča razvijati.

S »Testom 3« preverjamo, če je izdelek za kupce dovolj cenovno zanimiv, da bo za podjetje dohodkovno zanimiv. Pozitivni odgovor pomeni, da gre izdelek na naslednji test, če pa rezultati tržnega testa

pokažejo, da izdelek za podjetje ni dohodkovno zanimiv, se ga ne spleča razvijati.

S »Testom 4« preverjamo, ali je izdelek zanimiv za potencialne kupce z vidika funkcionalnosti, oblike, dizajna in materiala. Če so vsi štirje odgovori pozitivni, gre izdelek na naslednji test, če pa je kateri od odgovorov negativen, se izdelka ne spleča razvijati.

S »Testom 5« preverjamo, ali izdelek lahko zagotavlja stalnost prodaje. Če je odgovor pozitiven, smo uspešno prišli do konca modela, kar pomeni, da se izdelek spleča razvijati. V primeru negativnega odgovora se izdelka ne spleča razvijati.



Slika 4. Model za oceno možnosti trženja izdelkov iz bukovine

Figure 4. The model for evaluating the possibility of beechwood product development

3.3 MODEL ZA OCENO TRŽNEGA POTENCIALA IZDELKOV IZ BUKOVINE

3.2 THE MODEL FOR EVALUATE OF BEECHWOOD PRODUCT MARKETING POTENTIAL

Model za oceno tržnega potenciala izdelkov iz bukovine smo oblikovali s pomočjo AHP metode, ki je zelo primerna in pogosto uporabljena metoda pri tovrstnih raziskavah.

Najprej smo oblikovali model za izdelke iz bukovine. Postavili smo odločitveno drevo, v katerega smo vključili vse kriterije/dejavnike, ki so pomembni za uspešno trženje izdelkov. Razdelili smo jih na kriterije in podkriterije ter razvrstili na več nivojev in jih hierarhično povezali. Kriteriji so prikazani v preglednici 3.

Preglednica 3. Kriteriji in podkriteriji za oceno tržnega potenciala izdelkov iz bukovine

Table 3. Criteria and subcategories to estimate the market potential of products from beech

kvaliteta
<i>material</i>
<i>izdelava</i> (certifikati)
ideja
<i>oblika, dizajn</i>
<i>funkcionalnost</i>
<i>možnost konfiguriranja izdelka</i>
(večvariantnost, prilagodljivost)
cena / cenovni razred (nizek, srednji, visok)
dodatne storitve
<i>predprodajne aktivnosti</i>
(izmere na domu, svetovanje, izris, ...)
<i>prodajne aktivnosti</i>
(plačilne ugodnosti – popusti, zamik plačila, krediti, ...)
<i>poprodajne aktivnosti</i> (dostava, montaža, servis, ...)
promocijski splet
(oglaševanje, osebna prodaja, neposredno trženje, ...)

Naslednji korak v procesu AHP analize je bil parna primerjava vseh elementov na istem nivoju glede na element, s katerim so povezani na naslednjem višjem nivoju. Uporabili smo lestvico parnih primerjav, ki je prikazana v preglednici 1. Anketirali smo 9 strokovnjakov, ki se v lesarskih podjetjih ukvarjajo z razvojem in trženjem izdelkov. Del vprašalnika za najvišji nivo odločitvenega drevesa je prikazan v preglednici 4.

Tretji korak je predstavljal združitev ocen strokovnjakov v skupno oceno s pomočjo geometrijske sredine. Zadnji korak pa je bil sinteza rezultatov po

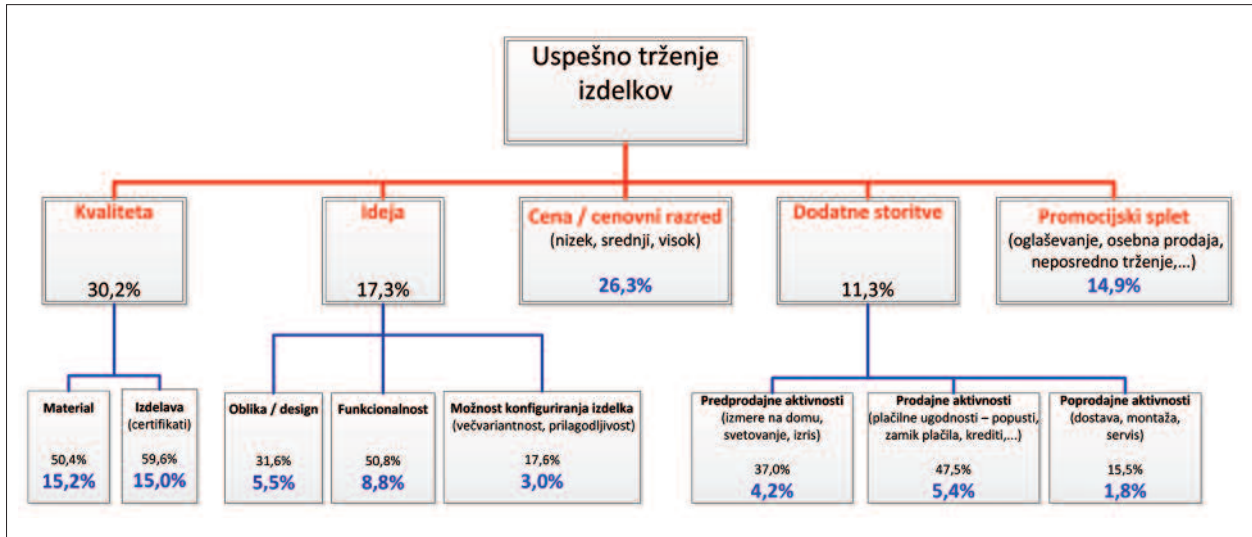
Preglednica 4. Del vprašalnika za najvišji nivo odločitvenega drevesa

Table 4. A part of questionnaire for the highest level of decision tree

Kvaliteta																			Ideja
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Kvaliteta																			Cena/cenovni razred
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Kvaliteta																			Dodatne storitve
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Kvaliteta																			Promocijski splet
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Ideja																			Cena/cenovni razred
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Ideja																			Dodatne storitve
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Ideja																			Promocijski splet
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Cena/cenovni razred																			Dodatne storitve
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Cena/cenovni razred																			Promocijski splet
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
Dodatne storitve																			Promocijski splet
9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9			

različnih nivojih hierarhije. Tako smo dobili končni rezultat, ki je grafično prikazan na sliki 5.

Na sliki 5 odstotki v črni barvi predstavljajo lokalne, v modri barvi pa globalne uteži. Iz slike se vidi, da anketirani strokovnjaki ocenjujejo, da je kakovost najpomembnejši kriterij pri odločanju o nakupu izdelkov iz bukovine. Teža tega kriterija je kar 30,2 %. Drugi najpomembnejši kriterij je cena (26,3 %), tretji pa ideja (17,3 %). Promocijski splet (14,9 %) in dodatne storitve (11,3 %) po mnenju anketiranih strokovnjakov le v manjši meri vplivajo na odločitev kupcev o nakupu izdelkov iz bukovine. Pri kakovosti kupci v procesu nakupa enako pozornost namenjajo materialom, iz katerih je izdelek izdelan, (ta poleg lesa bukovine lahko vsebuje še številne druge dodatke, kot na primer razne kovine, blago, plastične materiale ...) in sami izdelavi. Pri ideji je najvažnejša funkcionalnost (8,8 %), nekoliko manj pa oblika (5,5 %) in možnost konfiguriranja izdelka (3,0 %). Anketirani strokovnjaki menijo, da so pri dodatnih storitvah najpomembnejše prodajne (razne plačilne



Slika 5. Rezultat AHP analize

Figure 5. The result of the AHP analysis

ugodnosti kot na primer popusti, zamik plačila, krediti ipd.). Teža tega podkriterija je 5,4 %. Kot nekoliko manj pomembne (4,2 %) so ocenili predprodajne aktivnosti (izmere na domu, svetovanje, izris ipd.), kot precej manj pomembne (1,8 %) pa poprodajne aktivnosti (dostava, montaža, servis ipd.).

4 ZAKLJUČKI

4 CONCLUSIONS

Razvoj izdelka je izjemno zahtevna naloga. Če želi biti podjetje pri razvoju novega izdelka uspešno, mora upoštevati številne dejavnike. Večina izdelkov, ki jih podjetja razvijajo, propade, še preden pridejo na trg. Vzroki za to so različni, najpogostejši vzrok pa so preslabo raziskane potrebe in želje trga. Čeprav so stroški razvoja novega izdelka visoki, je ta dejavnost nujna, saj morajo novi izdelki nadomestiti tiste, ki zastarijo ali katerih prodaja upada. Če podjetje ne bi razvijalo novih izdelkov, bi sčasoma propadlo. Osnovni razlogi za razvijanje novih izdelkov so zastarevanje obstoječih izdelkov, spremembe okusov in navad kupcev, konkurenčni izdelki in tehnološki napredek. Model za oceno možnosti razvoja izdelkov iz bukovine, ki smo ga razvili, podjetjem omogoča, da ugotovijo, ali je izdelek skladen z njihovimi tehnološko proizvodnimi možnostmi.

Če je odgovor na to vprašanje pozitiven, mora podjetje opraviti še tržno testiranje novega izdelka. Model za oceno možnosti trženja izdelka iz buko-

vine, ki je bil prav tako del naše raziskave, pokaže, ali je izdelek za izbran ciljni trg sploh zanimiv. Model preverja, kakšne so potencialne potrebe trga po takem izdelku, kakšna je ponudba podobnih izdelkov na ciljnim trgu, ali je izdelek za kupce dovolj cenovno zanimiv, da bo za podjetje dohodkovno zanimiv, ali je izdelek zanimiv za potencialne kupce z vidika funkcionalnosti, oblike, dizajna in materiala ter ali izdelek lahko zagotavlja stalnost prodaje. Če so vsi odgovori pozitivni, se izdelek splača razvijati.

Z AHP smo ugotavljali, kateri so najpomembnejši kriterij pri odločanju o nakupu izdelkov iz bukovine. Po pričakovanju sta se na prvih dveh mestih znašli kakovost in cena, sledijo ideja, promocijski splet in dodatne storitve.

5 POVZETEK

5 SUMMARY

The problem of non-competitiveness of companies in the wood industry is amongst all manifested in low value-added products and improper or lack of intensive investments in product development. The product life cycles are getting shorter, causing the need for more intensive development of new products or updating the existing ones. Companies in the wood industry can be competitive in a challenging global market only with the development of innovative, modern designed, functional, ergonomic, and aesthetic products.

Many of the new products are not successful enough or not at all. There are many different reasons for that, but the most common reason is a poorly conducted market research. Even the product itself may be the reason for failure. It could be badly designed or wrongly positioned on the market, had a wrong price or was not promoted well. Also a very common reason is a bad idea behind the new product.

Before a company starts developing a new product it must check the possibilities of its development. This means to verify whether a new product can be incorporated into an existing production process and whether the idea is consistent with the production potential of the company. It is also very important, so that a company has the appropriate technology to produce a new product and enough production capacity. If the production of a new product requires new investments, needed financial resources for new buildings, machinery, tools or equipment should be available. A company should also check if new staff needs to be employed and if all inputs (raw materials, materials, intermediate products, energy, etc.) for development and production of a new product are provided. If all of it allows the development of a new product, the company has to perform testing of a market, which shows attractiveness of the new product to the selected target market.

In this part, it is verified by the market analysis what are the potential needs for such product, what is the offer of similar products and if the product is attractive for customers on the target market in terms of price, functionality, form, material and design. If the findings are positive, and if the product can also provide continuity of sales, it is worth to develop it further.

For the assessment of developing and marketing possibilities of a new product, we developed two models which address all key issues and enable decision makers to make good decisions.

In the research, the AHP method for designing a model was used to estimate the market potential of beechwood products. The surveyed experts have evaluated several criteria when deciding on the purchase of beechwood products. The results are expected and show that quality is the most important criterion when making purchasing decisions. The weight of this criterion is 30.2%. The second

most important criterion is price (26.3%), and the third one is the idea (17.3%). Even the promotional mix (14.9%) and additional services (11.3%) influence the decisions of customers when purchasing beechwood products. At the second level of a decision tree the experts highlighted as the most important quality of materials (15.2%), quality of manufacturing (15.0%), functionality (8.8%) and sales activities of the company (paying benefits (such as discounts), deferred payments, loans, etc.). Weight of the subcategories is 5.4%.

Models, presented and designed in the article, are without a doubt a good tool that companies can usefully apply when deciding on developing and marketing a new product.

ZAHVALA

ACKNOWLEDGEMENTS

Delo je nastalo v okviru projekta ciljnega raziskovalnega programa (CRP) "Zagotovimo.si hrano za jutri", projekta V4-1419 »Racionalna raba lesa listavcev s poudarkom na bukovini«, ki ga financirata Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (MKGP) in Javna agencija za raziskovalno dejavnost republike Slovenije (ARRS) ter programske skupine P4-0015, ki jo financira ARRS.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURE

- Altuzarra, A., Moreno-Jiménez, J. M., & Salvador, M. (2007). A Bayesian prioritization procedure for AHP-group decision making. *European Journal of Operational Research*, 182(1), 367–382. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2006.07.025>
- Esmaili, M., & Fazeli, S. F. (2015). Surveying of importance of green marketing compared purchase budget and preferred brand when buying by AHP method. *Mediterranean journal of social sciences*, 6 (4), 388–394.
- Forman, E., & Peniwati, K. (1998). Aggregating individual judgments and priorities with the analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 108(1), 165–169. [http://dx.doi.org/10.1016/s0377-2217\(97\)00244-0](http://dx.doi.org/10.1016/s0377-2217(97)00244-0)
- Grošelj, P., Pezdevšek Malovrh, Š., & Zadnik Stirn, L. (2011). Methods based on data envelopment analysis for deriving group priorities in analytic hierarchy process. *Central European Journal of Operations Research*, 19(3), 267–284. <http://dx.doi.org/10.1007/s10100-011-0191-x>
- Grošelj, P., Zadnik Stirn, L., Ayrilmis, N., & Kitek Kuzman, M. (2015). Comparison of some aggregation techniques using group ana-

- lytic hierarchy process. *Expert Systems with Applications*, 42(4), 2198–2204. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2014.09.060>
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 832 str.
- Motik, D., Šegotič, K., & Jazbec, A. (2010). Application of AHP model and survey results in deciding on a product line in furniture industry. *Drvena industrija*, 61(2), 83–87.
- Oblak, L. (2012). *Trženje lesnih izdelkov in storitev*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, 175 str.
- Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja*. Ljubljana: GV Založba, 531 str.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (2006). *Fundamentals of decision making and priority theory with the Analytic Hierarchy Process*. Pittsburgh: RWS Publications.
- Scholz, S. W., & Decker, R. (2007). Measuring the impact of wood species on consumer preferences for wooden furniture by means of the Analytic Hierarchy Process. *Forest Products Journal*, 57(3), 23–28.