

UDK: 684:658.51

Izvirni znanstveni članek (*Original Scientific Paper*)

# Analiza življenjskega ciklusa proizvoda kot pomoč pri oblikovanju uspešne poslovne strategije v pohištvenih podjetjih

*Analysis of a Lifetime Cycle of a Product as a Help at Developing Successful Business Strategy in Woodworking Firm*

L. Oblak<sup>1</sup>, D. Motik<sup>2</sup>

## Izvleček

Proizvodi, ki se pojavijo na trgu, imajo različno obliko krivulje življenjskega ciklusa, iz katere poleg življenjske dobe izdelka vidimo še količino prodaje v posameznih časovnih obdobjih. Podjetja v pohištveni industriji se o proizvodnji ne bi smela odločati na podlagi trenutnega maksimalnega dobička, temveč bi svoje napore morala usmerjati v optimizacijo proizvodnega programa, s katerim bi v vsakem trenutku dosegla največji dobiček. Članek analizira proizvodni program uspešnega srednje velikega pohištvenega podjetja in preučuje metode razvoja in planiranja njegove proizvodnje.

**Ključne besede:** življenjski cikel izdelka, poslovna strategija podjetja, pohištveno podjetje

## Abstract

*Products, which appears on the market, have different lifecycle curve, from which we distinguish product's life time and the quantity of products sold in different time periods. Woodworking firm wouldn't decide of production on temporary maximal income but it would direct all it's strenght in optimisation of production line, with which it would reach the biggest profit. The article analyses product line of successful middle big firm and deals methods of development and planning of it's production.*

**Keywords:** lifetime cycle of product, bussiness strategy of firm, woodworking firm

## 1. UVOD

Vse ostrejšje zahteve, ki jih trg postavlja pred proizvajalce pohištva, narekujejo preiščeno oblikovanje poslovne strategije, znotraj katere je eden glavnih ciljev pravilen izbor proizvodnih oziroma prodajnih sortimentov. Le-ta lahko omogoči zadovoljstvo kupcev, povečanje prodaje, tržnega deleža in s tem povezano ustvarjanje čim večjega dobička.

Pri uvajanju novega proizvoda na tržišče podjetje pričakuje, da bo njegova življenjska doba dolga ter da bo proizvod ustvaril načrtovani oziroma želeni dobiček in s tem opravičil

vlaganje v njegov razvoj. Vendar pa se to ne zgodi vedno. Institucije, ki se ukvarjajo z analiziranjem uspeha novih proizvodov, ugotavljajo, da je procent poslovno neuspešnih proizvodov zelo visok. Poleg tega pa se proizvodi, ki na začetku svoje življenjske poti dosegaajo finančne uspehe, kmalu srečajo s hudo konkurenco. Posledica vsega tega je dejstvo, da se čas, namenjen za razvoj novega proizvoda vse bolj krajša, s tem pa se krajša tudi življenjski cikel proizvoda.

Z uporabo koncepta analize življenjskega ciklusa proizvoda lahko podjetje uspešneje in učinkoviteje uresničuje svojo strategijo razvoja. Na osnovi informacij, ki jih daje analiza in prognoza življenjskih ciklusov, lahko podjetje pravilno načrtuje želene prihodne možnosti življenjskih ciklusov svojih proizvodov. To pa v končni fazi pomeni, da lahko podjetje

uspešno določi prioritete posameznih dejavnosti, kot so na primer: razvoj novih proizvodov, postopno ukinjanje proizvodnje zastarelih proizvodov, izboljšanje obstoječih proizvodov itd. Na ta način je možno optimalno razporediti razpoložljiva denarna sredstva in pozornost usmeriti v tiste dejavnosti, ki bodo pripomogle k uspešnemu izvajanju zastavljene poslovne politike.

## 2. POSLOVNA STRATEGIJA PODJETJA

Oblikovanje sistema ciljev in opredelitev strategije podjetja, ki ustreza danim okoliščinam, je osnova za uspešno poslovanje podjetja. Izhajajoč iz dejanskega stanja (Kje je podjetje?), je treba definirati želeno stanje (Kje podjetje želi biti?), opredeliti cilje poslovanja (Kaj želi podjetje doseči?) in možne ukrepe za doseg te

<sup>1</sup> Dr., Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, Rožna dolina, C. VIII/34, Ljubljana

<sup>2</sup> Mag., Šumarski fakultet, Zavod za organizacijo proizvodnje u drvnjoi industriji, Svetošimunska 25, Zagreb

ciljev (Katere ukrepe lahko in mora podjetje uporabiti?) [1]. To je metodološki pristop v smislu diskretnega determinističnega dinamičnega programiranja. Spremljanje krivulje življenjskega ciklusa proizvoda in pravočasno uvajanje novih proizvodov na tržišče, je v pohištveni industriji eden od važnejših in ključnih ciljev, ki si jih mora podjetje zastaviti v okviru svoje poslovne strategije. Pri izboru in formiranju prave strategije moramo praviloma upoštevati več ciljev. V največjem številu primerov je osnovni cilj vsakega podjetja ustvariti čim večji dobiček. Lahko pa podjetja na začetku prično z neprofitnim osvajanjem trga in kazanjem svoje prisotnosti na njem. Na ta način lahko osvojijo večji tržni delež, pridobijo določene prestižne skupine kupcev, ustvarijo prestižen proizvod ali skupino proizvodov razpoznavne znamke, izboljšajo celotno podobo podjetja itd.

Kupci postajajo zaradi sprememb nakupnih preferenc, nakupnih sposobnosti, okusov, porasta informiranosti, stopnje izobraženosti in življenjskega standarda, vse bolj občutljivi in kritični do količine in vrste pohištva, ki jim je na trgu na razpolago. Na zasičenem trgu je potrebno ponuditi nov in boljši izdelek, da bi se kategorije kupcev, ki že imajo podoben izdelek, odločile za nakup novega. Ko gre za nakup pohištva, lahko kupci časovno prestavijo nakup, saj v velikem številu že razpolagajo z določenimi proizvodi in so zaradi tega vse bolj izbirčni. Zato mora biti sistem komuniciranja podjetja s

kupci učinkovit in mora na osnovi dobljenih informacij omogočiti izbiro prave strategije.

Podjetja, katerih izdelki so izpostavljeni velikemu vplivu življenjskega ciklusa, morajo zaradi stabilizacije količine prodaje stalno kombinirati stare in nove proizvode, oziroma morajo stalno razvijati nove proizvode in jih uvajati na trg, tako da prodaja vseh proizvodov doseže svoj maksimum (slika 1) [2]. Pri tem pa je lansiranje novih proizvodov na trg lahko pravočasno, prepozno ali pa prezgodnje.

Eden od glavnih dejavnikov pri vodenju marketinške strategije je izbor sortimenta proizvodov, ki bodo poleg pričakovanega preboja na trg tudi zagotovili pričakovani dobiček. Če sortiment definiramo kot število proizvodov, ki predstavljajo proizvodnjo in ponudbo podjetja, je očitno, da tako okvirno postavimo marketinške in poslovne cilje.

Z izbiro sortimenta proizvodov okvirno določimo svoje zahteve in namen, hkrati pa lahko ocenimo proizvodne in ekonomske možnosti. Če na tak način preučujemo sortiment in proizvod, lahko marketinško strateške moči pravilno usmerimo in tako omogočimo dober izhodiščni položaj naših izdelkov.

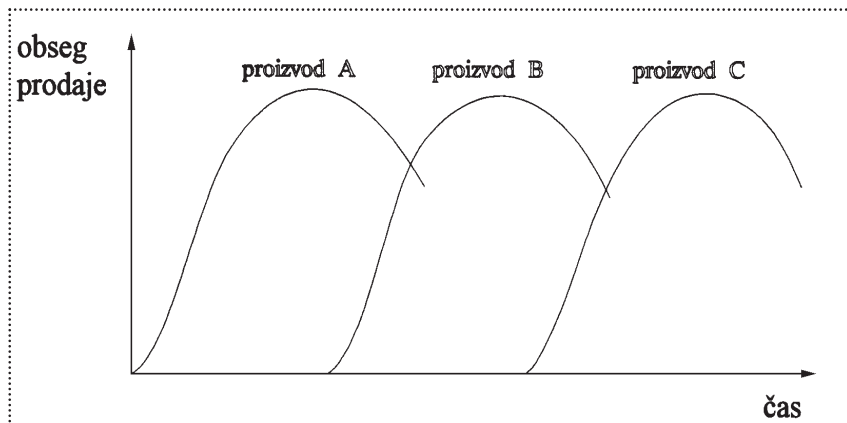
Poleg širokega sortimenta izdelkov se lahko podjetja odločijo za dodatno ponudbo. To se posebej nanaša na trgovine s pohištvom, saj danes že vse velike prodajne hiše poleg po-

hištva nudijo tudi opremo za ureditev stanovanja: svetilke, zavese, preproge, okrasne predmete ipd. Tako imajo dvojno korist: kupci se laže odločijo za nakup zaradi lepše in ugodnejše ponudbe celotne ureditve prostora, hkrati pa se širi sortiment prodaje. Sortiment po eni strani narekuje ceno posameznega izdelka, saj se pogosto dogaja, da proizvajalec skuša z nekim delom sortimenta doseči masovno prodajo z nižjimi cenami, medtem ko z drugimi ekskluzivnimi izdelki, ki so namenjeni višjim slojem kupcev, želi doseči cilje. Odnos med sortimentom, ceno in znamko izdelka je zelo občutljiv, ker lahko proizvajalec s prevelikim širjenjem sortimenta izgubi kupce prestižnejših izdelkov.

Na podlagi povedanega lahko ugotovimo, da imajo podjetja, ki posvečajo več pozornosti raziskavi trga, razvoju in uvajanju novih izdelkov na trg, v podobnih okoliščinah več možnosti, kot druga, manj angažirana podjetja, in lahko dosežejo večji obseg prodaje. Razlog temu je dejstvo, da ima lahko prezgodnje ali prepozno uvajanje izdelkov na trg negativne posledice. Če novi proizvod uvajamo na trg v času, ko je predhodni še v fazi uvajanja ali počasne rasti, obstaja nevarnost izgube velikega dela trga. Če pa novi izdelek uvajamo na trg medtem, ko je predhodni že v fazi upadanja in ustvarja minimalni profit ali celo izgubo, obstaja nevarnost, da bo podjetje poslovalo z izgubo, še posebej, če novi izdelek ne doseže pričakovanega uspeha.

### 3. METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Na osnovi podane problematike raziskovanja je vidno, da je spremljanje krivulje življenjskega ciklusa izdelka in pravočasno uvajanje novih proizvodov na trg eden od najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na pravi izbor sortimenta proizvodov, s katerim lahko dosežemo večjo prodajo in uresničimo cilje podjetja. Zaradi tega je bil osnovni cilj te raziskave ugotoviti način, na katerega uspešna podjetja uvajajo svoje pro-



Slika 1. Časovni prikaz uvajanja novih proizvodov na trg

izvode na trg, in na osnovi tega podatki napotke za pravilno planiranje proizvodnih programov v industriji pohištva.

Raziskava je potekala na uspešnem pohištvenem podjetju, ki ima v svojem proizvodnem programu več vrst stolov. Podjetje ima 30 zaposlenih, torej ga lahko uvrstimo med srednje velika pohištvena podjetja. Proizvodnja v tem podjetju poteka za vnaprej znanega kupca, manjši del pa proizvajajo tudi za neznanega kupca. Velik del proizvodnega programa je usmerjen v izvoz.

Preučevanje življenjske dobe karakterističnih izdelkov je potekalo po naslednji metodologiji:

- \* **Izbira proizvodov iz proizvodnega programa podjetja, ki zadovoljujejo pogoje ciljev raziskovanja.**  
Preučevali smo karakteristične proizvode (stole) iz proizvodnega programa podjetja. Podjetje proizvaja različne tipe stolov. Za analizo so prišli v poštev samo tisti izdelki, ki so s trga že umaknjeni. Preučevali smo štiri tipe takih stolov.
- \* **Zbiranje podatkov o obsegu proizvodnje opazovanih izdelkov po letih.**  
Da bi krivulje življenjske dobe izdelkov dobile svojo obliko in da bi prepoznali faze znotraj posamezne krivulje, preučevanje življenjske dobe izdelka poteka po letih.
- \* **Izdelava krivulj življenjskih dob navedenih izdelkov.**  
Obliko krivulje življenjskega ciklusa izdelka dobimo tako, da na abscisno (x) os nanašamo leta od začetka pa do konca proizvodnje

izdelka, na ordinatno (y) os pa nanašamo proizvedene količine izdelka v posameznih letih.

#### 4. REZULTATI RAZISKOVANJA

Krivuljo življenjskega ciklusa proizvoda smo za posamezne izdelke dobili tako, da smo podatke o proizvedenih količinah izdelkov po posameznih letih prenesli v grafikon. Preglednica 1 prikazuje podatke o proizvedenih količinah 'stola 1', slika 2 pa krivuljo življenjskega ciklusa tega proizvoda.

V obdobju od leta 1973 do leta 1992 smo v obravnavanem podjetju analizirali življenjski ciklus štirih tipov stolov. Dobljene krivulje opazovanih proizvodov smo združili v en grafikon, tako, da lahko vidimo, kako obravnavano podjetje uvaja svoje nove izdelke na trg (slika 3).

Slika 3 prikazuje življenjski ciklus štirih proizvodov in odvisnost časovnega uvajanja posameznih proizvodov na trg, od faze, v kateri so drugi proizvodi podjetja. Prvi stol je podjetje plasiralo na trg leta 1973. Po treh letih, ko je bil ta proizvod že v fazi rasti, so na trg ponudili svoj drugi proizvod ('stol 2'). Dve leti za tem, ko je 'stol 1' že kazal trend po hitri produkcijski rasti (velikem povpraševanju), 'stol 2' pa je bil že v fazi rasti, so začeli s proizvodnjo dveh novih tipov stolov ('stol 3' in 'stol 4'). Čeprav ta dva stola v svojem življenjskem ciklusu nista dosegla take količine proizvodnje kot prva dva, pa krivulji proizvodnje po letih, za ta dva izdelka, kažeta značilno 'S-obliko' življenjskega ciklusa proizvoda z vsemi štirimi tipičnimi fazami v življenjskem ciklusu izdelka: faza uvajanja, rasti, zrelosti in upadanja.

#### 5. SKLEP

Pohištveno podjetje se mora zavedati, da ima vsak proizvod svoj življenjski ciklus, njegovo obliko in trajanje pa je težko vnaprej predvideti. Zato je nujno, da podjetje spremlja razvoj posameznih proizvodov in da v vsakem trenutku ve, v kateri fazi življenjskega ciklusa je določen proizvod. Poslovna strategija se mora prilagoditi fazi proizvoda v njegovem življenjskem ciklusu, saj moramo upoštevati naslednja dejstva:

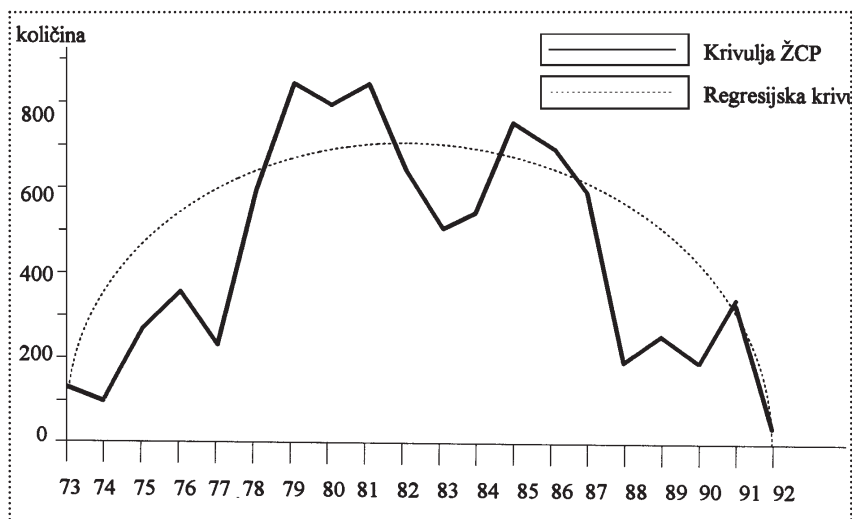
- \* življenjska doba proizvoda je časovno omejena;
- \* prodaja proizvoda gre skozi določene faze, vsaka od teh faz pa postavlja pred proizvajalca (prodajalca) različne izzive;
- \* v različnih fazah življenjskega ciklusa proizvoda profit proizvoda raste in pada;
- \* v različnih fazah življenjskega ciklusa proizvoda je potrebno uporabiti različne poslovne (proizvodne, prodajne, finančne...) strategije.

Trenutek uvajanja nekega proizvoda na trg je rezultat časovnega optimiranja ciklusa ponudbe in povpraševanja. Glede na to mora biti jasno kdaj lahko proizvajalec ponudi proizvod. Imeti moramo tudi informacije o časovnem obdobju, potrebnem za realizacijo proizvoda v podjetju. Po tako določenem času uvajanja proizvoda na trg določimo tudi čas, do katerega moramo končati raziskovalno razvojna dela in priprave za lansiranje izdelka na trg. Najugodnejši čas za uvajanje novega izdelka na trg je, ko je predhodni v fazi rasti. Na ta način se bogati ponudba sortimenta, hkrati pa dosežemo maksimum povpraševanja, s tem pa tudi dobička.

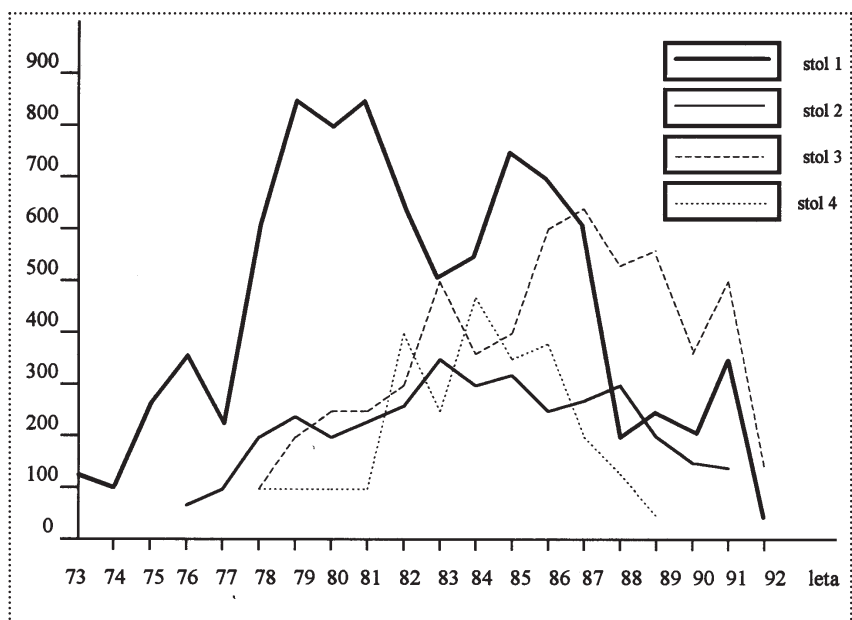
Preučevano podjetje ima jasno opredeljeno strategijo o tem, kdaj je tre-

Leto	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984
Količina	120	100	270	350	220	600	850	800	850	650	500	550
Leto	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992				
Količina	750	700	600	200	250	200	350	50				

Preglednica 1. Podatki o proizvedenih količinah 'stola 1' v obdobju od leta 1973 do leta 1992



Slika 2. Krivulja življenjskega ciklusa 'stola 1'



Slika 3. Krivulja življenjskega ciklusa proizvodov (štirih stolov) podjetja

ba izpeljati raziskavo o razvoju in kdaj je čas za uvajanje novega izdelka na trg. Glede na razvoj in uvajanje novih proizvodov je vidno, da so v podjetju uvajali nove proizvode na trg v času, ko so bili predhodni v fazi rasti. Tako je bil skupni dobiček od teh proizvodov maksimalen. Sprejetje te strategije lahko prispeva k boljšemu poslovanju podjetja in tako k povečanju skupnega dobička.

## 6. Literatura

1. Oblak, L. 1998. Mehka logika v matematičnem modelu izbire optimalnih odločitev v lesnoindustrijskih podjetjih. Doktorska disertacija. Ljubljana, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, 121 s.
2. Motik, D. 1996. Production programmes analysis in furniture industry. V: OEL '96, Ljubljana, maj, 1996. Zbornik referatov o ekonomsko-organizacijskih problemih lesarstva. Ljubljana, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo, s. 52-60.

## Ustanovljeno DIT lesarstva Primorske

Dne 19. marca je bilo na Srednji lesarski šoli v Novi Gorici ponovno ustanovljeno Društvo inženirjev in tehnikov lesarstva Primorske.

Ustanovni člani so Alenka Petarin, Joško Markič, Rajko Gorjan, Nedeljko Gregorič, Vladimir Curk, Marjan Rutar, Viktor Arh, Aleksander Pauer, Tomaž Murovec in Janko Bizjak. Ob tem so izvolili vodstvo, ki bo vodilo

društvo v prvem mandatnem obdobju. Predsednik je postal Marijan Rutar, direktor firme Meblo-Elasta iz Trnovega, podpredsednik pa Aleksander Pauer. Društvo ima sedež na Srednji lesarski šoli v Novi Gorici, kjer bo tudi delovalo. Pokrivalo naj bi celotno Primorsko področje od Bovca pa do Ilirske Bistrice.

To je po predlanski spomladi, ko je bilo prejšnje DIT lesarstva Primorske razpuščeno, prvi svetlejši trenutek med lesarji na tem koncu Slovenije in hkrati tudi znak, da so se spet začeli zavedati svoje stanovske pripadnosti.

S.K.