



Fakulteta za organizacijske vede

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija
Organizacija in management poslovnih in delovnih
sistemov

RAZVOJ NOVEGA IZDELKA ZA BLAGOVNO ZNAMKO FITBUTIK

Mentor: viš. pred. dr. Benjamin Urh

Kandidatka: Anja Pibernik

Kranj, avgust 2015

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju dr. Benjaminu Urhu za pomoč in usmerjanje pri izdelavi diplomskega dela.

Hvala podjetju Popolna reforma d.o.o. za možnost sodelovanja pri njihovem projektu in uporabo njihovih podatkov.

Zahvaljujem se tudi lektorici Lei Vöröš, dipl. slov. (UN) in prof. ped. (UN), ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvaljujem pa se tudi svoji družini in partnerju za pomoč in podporo v času pisanja diplomskega dela.

POVZETEK

Potreba po novih izdelkih in raznolikosti ponudbe je iz dneva v dan večja. Trgi se spreminjajo, konkurenca pa se veča. Podjetja se borijo za obstanek na trgu in se zavedajo, da je pomembno iskati nove zamisli za nove izdelke.

Da bi našli dobre ideje, je najprej potrebno dodobra preučiti ciljne trge oziroma potrebe kupcev in seveda ponudbo konkurentov. Zelo pomembno je, da najdemo izdelek, ki ga na trgu ni, in si ga kupci želijo. Poleg dobre ideje je nujno potreben pazljivo in skrbno načrtovan razvoj končnega izdelka. Potrebno je določiti dober asortiment, izbrati vablljivo in uporabno embalažo, določiti dobičkonosne cene in izbrati pravo pot za vstop na trg.

Podjetje Popolna reforma d.o.o., je razvilo lastno blagovno znamko, ki pa jo je potrebno dobro predstaviti na trgu. Potrebna sta čas in potrpežljivost, da kupci blagovno znamko spoznajo in ji začnejo zaupati. Največji izziv je kupce tudi obdržati in dolgoročno zadovoljevati njihove potrebe, zato so poiskali izdelek, ki ima dober potencial za nadaljnji razvoj, izdelek, ki s svojimi edinstvenimi lastnostmi zaenkrat še nima konkurence na slovenskem trgu.

KLJUČNE BESEDE:

- nov izdelek
- asortiment
- blagovna znamka
- razvijanje novega izdelka
- oblikovanje končnega izdelka

ABSTRACT

The need and diversity for new products in the retail, are increasing every day. Markets are changing and competitions is increasing. Companies are struggling for survival and they are very much aware how important it is, to always look for new ideas and new products.

To find good ideas it is necessary, to examine local markets along with costumer needs, and of course products in retail competition. It is very important, that we find a product that is still not launched on the market and costumers are asking for it. Besides good idea for the product, it is necessary to precisely plan development of the final product. It is necessary to establish a good assortment, choose a tempting and useful packaging, to determinate profitable prices and choose the right way to enter the market.

Company Popolna Reforma d.o.o. has developed its own brand, which should also be well presented on the market. It takes time and patience, that the costumers get to know new brand, and begins to trust it. The biggest challenge is to keep exiting customers and meet they needs in long term. There fort he found and established a product that has very good potencial and with almost no competition on the Slovenian market.

KEYWORDS:

- new product
- assortment
- brand
- developing a new product
- design of the final product

KAZALO

1.	UVOD	1
1.1.	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2.	NAMEN IN CILJI	1
1.3.	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4.	METODE DELA	2
2.	TEORETIČNE OSNOVE	3
2.1.	BLAGOVNA ZNAMKA	3
2.2.	IZDELEK	4
2.3.	PROIZVODNI PROCES IN STRATEŠKI RAZVOJ	5
2.4.	TRŽNA ANALIZA	6
2.5.	ASORTIMENT	6
2.6.	ŽIVLJENJSKI CIKEL	7
2.7.	EMBALAŽA	7
2.8.	OBLIKOVANJE CEN	8
2.9.	DISTRIBUCIJA IN PRODAJNE POTI	8
2.10.	MARKETING	8
3.	OBSTOJEČE STANJE	9
3.1.	PREDSTAVITEV PODJETJA IN BLAGOVNE ZNAMKE	9
3.1.1.	PODJETJE POPOLNA REFORMA D.O.O.	9
3.1.2.	BLAGOVNA ZNAMKA FITBUTIK	9
3.2.	ANALIZA TRENUTNEGA STANJA PRODAJE	10
3.3.	SWOT ANALIZA	15
3.4.	PROCES NAROČANJA	15
4.	RAZVOJ/IZBIRA NOVEGA IZDELKA	22
4.1.	VIZIJA, POSLANSTVO IN POSLOVNI CILJI	22
4.2.	TRŽNA ANALIZA	23
4.3.	VREDNOTENJE IN IZBOR IDEJ	32
4.4.	ASORTIMENT, PROGRAM PROIZVODOV	36
4.4.1.	STRUKTURNA KOSOVNICA	36
4.5.	POSLOVNA STRATEGIJA	38
4.5.1.	CILJNI TRGI IN POZICIONIRANJE NOVEGA IZDELKA	39
4.6.	UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG	39
4.6.1.	ČASOVNI PLAN DELA	40
4.7.	DISTRIBUCIJA, PRODAJA IN EMBALAŽA	42
4.7.1.	OBLIKOVANJE EMBALAŽE	42
5.	STROŠKOVNA UPRAVIČENOST	45
5.1.	NABAVNE CENE IN POGOJI	45
5.2.	TEHNIČNA PREDKALKULACIJA LASTNE CENE	46
5.3.	OBLIKOVANJE PRODAJNE CENE	47
5.3.1.	OBLIKOVANJE CEN	47
5.3.2.	PRODAJNA CENA	48
5.4.	ANALIZA TOČKE POKRITJA	49
5.5.	FINANČNI KAZALNIK ROI	51
5.6.	REALIZACIJA ZASTAVLJENIH CILJEV	52
6.	ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE	53
6.1.	POGOJI ZA USPEŠNO UVEDBO NOVEGA IZDELKA NA TRG	53
	LITERATURA IN VIRI	55
	PRILOGE	56
	KAZALO SLIK	56

KAZALO GRAFOV	56
KAZALO TABEL	57
POJMOVNIK.....	57
KRATICE IN AKRONIMI.....	57

1. UVOD

1.1. PREDSTAVITEV PROBLEMA

Glede na čas, v katerem živimo, in dobrine, ki so nam na voljo, se mora vsako podjetje zavedati, da je potrebno stalno spremljati trg in spreminjati svojo ponudbo. Cilj je seveda poiskati izdelek, ki nam bo dolgoročno prinašal prihodek in prodril na širši trg. Če imamo lastno blagovno znamko, moramo kupce prepričati in jim dokazati, da je naša znamka kakovostna, cenovno ugodna in vredna zaupanja. To pomeni, da potrebujemo dobro organizirano delo, inovativne ideje in zadosten kapital.

Stalno izboljševanje ali preoblikovanje izdelkov je nujno, zato se vedno več podjetij znajde v težki situaciji, ko mora stalno iskati novosti in razširjati ponudbo, da obdrži svoje kupce oziramo privablja nove. Razvoj novega izdelka je sicer lahko zamuden in finančno obremenjujoč, vendar skoraj potreben, če ustvariš novo blagovno znamko. Zato je za uspešen razvoj potrebno najprej s pomočjo različnih tehnik in metod poiskati zamisli za izdelke, ki jih trg trenutno nujno potrebuje. S pomočjo različnih predlogov najprej oblikujemo začetno idejo. Seveda pa moramo biti previdni, da je izdelek, pa čeprav ne povsem edinstven, konkurenčen. Ko dokončno izoblikujemo idejo, se lahko posvetimo realizaciji izdelka.

V diplomskem delu smo raziskali trg, na katerem se giblje blagovna znamka Fitbutik. Preučili smo vse dejavnike in na podlagi ugotovitev začeli razvijati idejo za nov izdelek, ki je trgu zanimiv. Predstavili smo vse aktivnosti, ki so potrebne za razvoj izdelka, faze, ki so potrebne za razvoj in proizvodnjo, ter kalkulacijo cen. Končna rešitev je za podjetje optimalna in primerna za realizacijo.

1.2. NAMEN IN CILJI

Namen diplomskega dela je raziskati nove priložnosti, ki jih trg ponuja podjetju. To pomeni, da smo poiskali ustrezen izdelek, ki bo podjetju prinašal dolgoročen dobiček. Pripravili smo celoten razvoj izdelka od ideje do točke realizacije. S tem smo podjetju omogočili, da zadovolji potrebe svojih kupcev, sebi pa večji prihodek in boljši prodor na trg.

Najprej smo preko teoretičnih osnov spoznali osnovne pojme, ki so potrebni za razumevanje vseh procesov in vložkov za razvoj oziroma razvijanje novega izdelka. Preko analize prodaje in interne analize konkurentov smo ugotovili stanje ponudbe na trgu in določili stanje, ki ga želimo doseči. S pomočjo analize trga smo stanje, ki ga želimo doseči, definirali in dobili točne informacije o dejanskih potrebah trga.

Glavni cilj je poiskati primerno idejo za izdelek ter pregledati razvojno pot izdelka od ideje do realizacije, v tem procesu pa ustvariti specifičen izdelek, ki bi blagovni znamki prinesel večjo prepoznavnost, podjetju pa prihodek.

Cilji diplomske naloge:

1. Poiskati idejo za razvoj novega izdelka, ki je glede na raziskavo potreben na trgu.
2. Izbrati, razviti in pripraviti izdelek za realizacijo.
3. Na podlagi kalkulacij določiti cene, ki bodo prinašale dolgoročne prihodke.

1.3. PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Diplomsko delo smo izdelali na podlagi dostopnih pisnih in ustnih informacij.

- Uporaba strokovne literature in člankov za boljše razumevanje pojmov.
- Informacije, podane s strani podjetja in zunanjih izvajalcev, za prikaz realnega stanja v podjetju. Poročila o poslovanju za pretekla in tekoča obdobja.
- Zaradi poslovnih skrivnosti smo pridobili in uporabili samo najnujnejše podatke proizvajalca.

1.4. METODE DELA

Pri raziskovalnem delu smo uporabili naslednje metode dela:

- metoda deskripcije ali opisovanja,
- metoda kompilacije ali povzemanja,
- metoda komparacije ali primerjave,
- statistične metode,
- metode anketiranja.

S pomočjo literature smo za lažje razumevanje predstavili definicije pojmov, ki se bodo uporabljali v diplomskem delu. Prav tako smo s pomočjo literature določili procese, ki so potrebni v raziskavi.

Opis trenutnega stanja smo povzeli po poročilu o prodaji, ki je bilo opravljeno v podjetju.

Ostale potrebne informacije smo črpali iz raznih internih poročil podjetja.

Rezultate in procese smo prikazali z grafi in diagrami, za vse pa so podane tudi razlage in ugotovitve. Za pridobivanje informacij smo izvedli tudi anketiranje in analizo.

2. TEORETIČNE OSNOVE

Za lažje razumevanje nadaljnjih procesov smo najprej raziskali različne definicije pojmov, ki nas zanimajo pri razvoju izdelka.

Kot prvo moramo opredeliti, kaj si avtorji predstavljajo pod pojmom blagovna znamka. Če samo primerjamo mišljenje dveh podjetij, dobimo dva različna odgovora, kaj predstavlja pojem blagovna znamka, zato smo najprej preko strokovne literature našli razlago, ki na splošno opredeljuje ta pojem.

Nato smo opredelili pojem izdelek, ki je v diplomskem delu najpomembnejša komponenta. Razlag o izdelku je veliko, ko pa v praksi govorimo o njem, ima vsak posameznik svojo definicijo glede na potrebe, želje in zmožnosti nakupa.

Na koncu smo poiskali še osnovne definicije o proizvodnji in razvojnem programu. Ostale razlage smo vključili v sam empirični del diplomskega dela, kjer je najprej pojasnjena razlaga pojmov in nato konkretna obrazložitev glede na dani problem.

2.1. BLAGOVNA ZNAMKA

Blagovna znamka v osnovi za nas predstavlja nek zaščitni znak podjetja oziroma izdelka samega. Je prva lastnost, zaradi katere nas prepričajo, da se lažje odločimo med dvema popolnoma enakima izdelkoma, naj si bo to zaradi občutka pripadnosti neki blagovni znamki, oglaševanja, občutka o tem, da je izdelek, ki se bolj oglašuje, verjetno boljši, kakovosti, ki jo prepisujemo blagovni znamki, varnosti, ki nam jo predstavlja, ali pa preprosto vemo, da nas določena znamka vedno znova bolj prepriča in smo z njo bolj zadovoljni kot z ostalimi.

Kotler (1996, 444) pravi: »Blagovna znamka je ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih.«

Medtem ko povzamemo po Vukovič (2008, 42-44): Blagovna znamka ni izdelek. Kot je razvidno iz Tabele 1, je blagovna znamka nadgradnja izdelka. DNA blagovne znamke sestavljajo edinstvene lastnosti, atributi, bistvo, namen, vrednote, tonalnost ... Blagovna znamka je torej nadgradnja funkcionalnih značilnosti izdelka z emocionalnimi značilnostmi.

Tabela 1: Razlika med izdelkom in blagovno znamko

Izdelek	Blagovna znamka
narejen v tovarni	narejena na osnovi zaupanja in odnosa s potrošnikom
proizvod	osebnost
prodajajo trgovci	kupuje potrošnik
se lahko kopira	edinstvena

Vir: Vukovič (2008)

Ker se potrošniki med seboj močno razlikujejo tako kot osebnosti kot glede njihovih potreb, moramo pri razvoju blagovne znamke upoštevati več elementov, da zadovoljimo večji spekter potrošnikov.

Ljudje si pod blagovno znamko predstavljajo različne elemente, kot so

- logotip,
- blagovna znamko kot pravno sredstvo,

- blagovna znamka kot ime podjetja,
- blagovna znamka kot sredstvo za zmanjšanje tveganja,
- blagovna znamka kot osebnost,
- blagovna znamka kot sklop vrednot,
- identiteta blagovne znamke

Blagovna znamka je v resnici seštevek vsega omenjenega. Še najbolj pogosto ljudje blagovno znamko enačijo z logotipom ali imenom, razlika pa je očitna. Blagovna znamka pri potrošnikih vzbuja vrsto asociacij, ki so lahko pozitivne ali negativne (Vukovič, 2008).

Kotler (1996,444) navaja, da blagovno znamko lahko delimo na šest različnih pomenov, in sicer:

- lastnosti - cena, zasnovanost,
- koristi - lastnosti moramo zasnovati tako, da kupcu predstavljajo osebne koristi,
- vrednote - uporabnost, varnost, prestiž,
- kultura - lastnosti določene kulture, npr. organiziranost, zvestoba, kakovost,
- osebnost - primerjava znamke z znanimi osebami, asociacija,
- uporabnik - komu je znamka primarno namenjena (starost, spol).

V prosti enciklopediji Wikipedija najdemo tudi naslednjo razlago:

»Blagovna znamka (angleško trade mark, trademark ali trade-mark) je pravica industrijske lastnine, s katero se zavaruje kakršenkoli znak ali kombinacija znakov (objekt varstva), ki jih je mogoče grafično prikazati in ki v gospodarskem prometu omogočajo razlikovanje blaga oziroma storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja. V teoriji tržnega komuniciranja ločimo korporativne, storitvene in blagovne znamke. Ker so vse tri na trgu, je njihova nadpomenka »tržna znamka« (https://sl.wikipedia.org/wiki/Blagovna_znamka, najdeno 10. 8. 2015).

2.2. IZDELEK

Izdelek ima kljub številčnim definicijam za vsakega posameznika drugačno vlogo. Enak izdelek lahko nekomu predstavlja osnovno dobrino, drugemu pa luksuzno dobrino. Zaradi tega izdelkom ne moremo določiti neke splošne oznake, je pa pri razlagi v literaturi zaslediti veliko različnih mišljenj.

V Slovarju slovenskega knjižnega najdemo definicijo izdelka:

»izdék -lka m (é) kar je izdelano, narejeno a) z ročnim, strojnim delom: dati izdelku dokončno obliko; estetsko oblikovan izdelek; kakovost izdelkov / finalni, končni izdelek za neposredno uporabo; industrijski, ročni, serijski, tovarniški izdelek; kovaški, pekarski izdelek; kovinski, lesni, mesni, mlečni, tobačni izdelki; rezbarski izdelek; izdelki za široko potrošnjo b) z umskim delom: učitelj je ocenil pismene izdelke učencev; literarni izdelki; razstava risarskih izdelkov risb« (http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=izdelek, najdeno 10. 8. 2015).

Podobno definicijo nosi tudi beseda proizvod:

»proizvòd -óda m (ó ó) kar je proizvedeno, narejeno a) z ročnim, strojnim delom: dati proizvodu dokončno obliko; kakovost proizvodov / finalni, končni proizvod za neposredno uporabo; industrijski, serijski, tovarniški proizvod; kovaški, pekarski proizvod; kovinski, mlečni, tobačni proizvodi; proizvodi za široko potrošnjo / odkup kmetijskih proizvodov; med je naravni proizvod čebel ♦ ekon. čisti družbeni proizvod v enem letu ustvarjena vrednost v kaki državi; presežni proizvod ki ga delavec ustvari s presežnim delom b) publ. z umskim delom: ta roman je dragocen literarni, umetniški proizvod; vrednost nekaterih publicističnih proizvodov del, člankov« (http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=proizvod&hs=1, najdeno 10. 8. 2015).

»Besedo izdelek lahko uporabljamo kot izraz, ki se nanaša na katerekoli izide človekovega dela v različnih pojavnih oblikah. Te so bitja, stvari, procesi ali kar njihove kombinacije « (Snoj in Pisnik Korda 2006, 6).

»Izdelek je osnovni objekt menjalnih procesov med udeleženci v menjavi. Z njegovo pomočjo udeleženci zadovoljujejo svoje potrebe in dosegajo cilje. Izdelek zadovoljuje potrebe s pomočjo svojih lastnosti« (Snoj in Grabrijan 2002, 258).

Ljubič (2000, 1) izdelek definira kot »koristni« ostanek proizvodnje in ga imenuje proizvod. Proizvod je torej materialni (fizični) izdelek oziroma nematerialna storitev.

Prav tako pa Rant (1991, 1) definira: »Rezultat proizvodnega procesa je torej spremenjen oziroma preoblikovan predmet dela, kakršen zadovoljuje zahteve kupca-izdelek.«

V nadaljevanju pa najdemo definicijo:

»Izdelek je katerikoli sestavni del ali sestav (komponenta), ki ga iz proizvodnje dajemo na tržišče. Pri tem je možno, da določena vrsta sestavnega dela ali sestava določene stopnje nastopa istočasno kot izdelek in kot sestavni del ali sestav (komponenta) za vgradnjo v sestav (višje stopnje)« (Rant 1991, 29).

2.3. PROIZVODNI PROCES IN STRATEŠKI RAZVOJ

Vršeč (1989, 27) pravi, da proizvodni program razumemo kot načelno odločitev o tem, kakšne proizvode ali storitve bomo ponujali na trgu.

Proizvodni program lahko ima širino in globino. Širina pomeni številčno raznolikost ponujenih proizvodov, globina pa odvisnost organizacije od trga. Bolj prilagodljive in uspešne so organizacije s plitvim oziroma širokim proizvodnim programom.

»Proizvodni proces je proces proizvajanja (izdelava) proizvodov; sistem, v katerem se dogaja proizvodni proces je proizvodni sistem - to velja tako za izdelke kot za storitve« (Ljubič 2000, 1).

»Proizvodni sistem je sistem v okviru delovne organizacije kot poslovnega sistema (njen podsistem), v katerem se dejansko elementi spreminjajo v koristne

proizvode (storitve). Ta pretvorba poteka v obliki proizvodnje kot procesa. S tem izpolnjuje proizvodni sistem svoj smoter« (Vršec 1989, 18).

»Proizvodni proces moramo definirati kot skupek med seboj povezanih delovnih opravil - operacij, ki se opravljajo na posameznih delovnih mestih, da bi se predmet ali predmeti dela preoblikovali tako, da zadostijo zahtevam naročnika-kupca« (Rant 1991, 9).

Kot navaja Rant (1991, 9-10), proizvodne procese lahko delimo na več izvajalcev, kot so tovarne, obrati ali delavnice, kjer pa posamezni izvajalec prevzame le delno operacijo ali delni proces, obstaja možnost delitve proizvodnih procesov na delne proizvodne procese. Združitev vseh delnih procesov pa na splošno lahko imenujemo proizvodnja.

Razvojni program organizacije, ki mu lahko pravimo tudi strateški razvoj, je v podjetju zelo pomemben, saj imajo v sedanosti izdelki oziroma storitve vedno krajši življenjski cikel. Razlike med proizvodi in njihovim obstojem so večje kot kadar koli prej. Problem je tudi pri novih zamislih, ki zastarijo še pred realizacijo. Zato je bistvenega pomena, da podjetje daje poudarek na razvojni program. Bistvo razvojnega programa je dolgoročen značaj, ki je usmerjen v predvidevanje dolgoročnih gibanj in v zamisli perspektivne delovne organizacije (Povzeto po Vršč 1989, 25).

2.4. TRŽNA ANALIZA

»Vplivni dejavniki tržnega okolja določajo uspešnost razvoja izdelkov ter so za planiranje poslovnih procesov pomembne strateške informacije in podatki raziskav tržišča, saj je le-to povezano bolj ali manj z vsemi poslovnimi področji v podjetju, predvsem pa s koncepcijo marketinga. Razen tega je ugotovljena tesna povezanost vsebine raziskave tržišča s planiranjem proizvodnje, s tehnično-razvojnimi in finančnim sektorjem.

Pri tem je treba upoštevati, da obstaja stalno tveganje v razvoju podjetja in to zaradi napačnega ocenjevanja tržišča in nepoznavanja razvoja potreb, kar povzroča slabšo prodajo izdelkov. Potrebe na tržišču se zaradi zastarelosti izdelkov, sprememb v navadah porabnikov in novih smereh tehnološkega razvoja stalno spreminjajo in dopolnjujejo.

Raziskave tržnega okolja za nove izdelke imajo nekatere posebnosti, saj se rezultati uporabljajo pri odločitvah v inovacijskem procesu« (Deželak 1991, 49-50).

2.5. ASORTIMENT

Asortiment lahko razumemo tudi kot raznovrstnost izdelkov, ki jih proizvajamo z namenom ponudbe na trgu (Devetak 1995, 74).

Asortiment najbolje opredelimo, če rečemo, da ga predstavljajo vsi izdelki, ki jih izvajalec marketinga ponuja svojim odjemalcem (Snoj in Grabrijan 2002, 321).

Pojmi se seveda razlikujejo od podjetja do podjetja in posameznika. Poleg osnovne definicije pa moramo poznati tudi pojme, ki so z njim povezani.

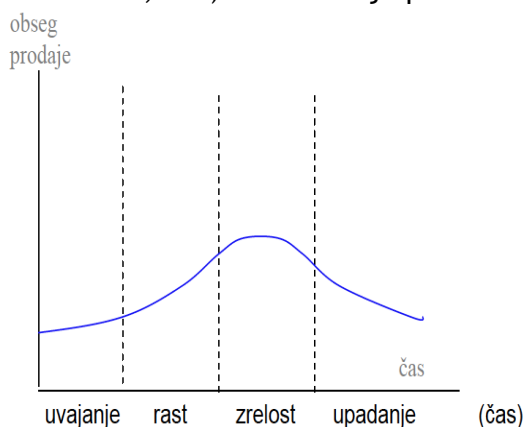
Širina asortimenta nam pove, kolikšno je število različnih skupin izdelkov, ki ga sestavljajo (Kotler, 1996, 435). To pomeni, da podjetje ponuja večje število različnih skupin izdelkov.

Globina asortimenta nam pove povprečno število izdelkov, ki jih podjetje ponuja v okviru vsake skupine izdelkov (Devetak 1995, 74). To pomeni, da imamo več različic izdelkov.

Dolžina asortimenta nam pove, kolikšno je skupno število vseh izdelkov in njihovih različic, ki sestavljajo asortiment podjetja ter jih to ponuja (Kotler 1996, 435).

2.6. ŽIVLJENJSKI CIKEL

Izdelki in trgi imajo svoje življenjske cikle, ki v nekem določenem času zahtevajo spremembo trženjskih strategij. Vsaka nova potreba ima svoj življenjski cikel, ki doživlja stopnje nastajanja, pospešene rasti, zmanjšane rasti, zrelosti in upadanja. Razvoj prodaje mnogih izdelkov sledi krivulji S, ki ima štiri stopnje. Za stopnjo uvajanja sta značilna počasna rast in minimalni dobiček, ko izdelek vključimo v prodajne kanale. Sledi stopnja rasti, za katero sta značilna hitra rast in naraščajoč dobiček. Določajo se novi segmenti ter prodajne poti in se poskuša počasi zmanjševati cene. Naslednja stopnja je stopnja zrelosti. Prodaja upada, dobički pa se umirijo. Iščejo se nove strategije. Na koncu izdelek doseže stopnjo upadanja. Sledita propad prodaje in dobička. Potrebni so novi ukrepi (Povzeto po Kotler 1996, 378). Na Sliki 1 je prikazana krivulja življenjskega cikla.



Slika 1: Krivulja življenjskega cikla

Vir: <http://www.mikrobiz.net/baza-znanja/iskalnik/categoryID=79>, najdeno 1. 7. 2015

2.7. EMBALAŽA

Za izdelke prehranske industrije lahko trdimo, da je njihovo pakiranje in označevanje enako pomembno kot sama uporaba. Embalaža ima vlogo zaščite ter transportno in marketinško funkcijo. Poleg same zaščite proizvoda na poti od proizvajalca do kupca na prodajnih mestih vzbuja tudi nakupovalne želje. Skrbno je potrebno določiti dizajn, dimenzije, materiale, barve, ime izdelka in oznako blagovne znamke. Z oznako blagovne znamke lahko posledično pospešujemo prodajo, pridobivamo zaupanje in zveste kupce, ustvarimo predstavo o proizvajalcih in povečujemo vrednost izdelka (Povzeto po Dovžan, 1993, 58).

2.8. OBLIKOVANJE CEN

Kot pravi Dovžan (1993) lahko na splošno trdimo, da so podjetja zelo občutljiva na spremembo cen svojih izdelkov, saj pogosto tudi majhne spremembe cen vplivajo na dohodek. Odločitev podjetja v zvezi z oblikovanjem cen vpliva tako na poslovni uspeh kot na plasma njegovih proizvodov na trgu.

2.9. DISTRIBUCIJA IN PRODAJNE POTI

Distribucijo lahko opišemo kot dejavnost, ki usmerja tok blaga od proizvajalca do kupca. S tem skušamo doseči, da naš novi izdelek pravočasno pride na pravo mesto. Distribucija zajema ukrepe, ki so usmerjeni k prodajnim metodam, prodajnim potem in organiziranosti prodaje. Je najslabše razvita trženjska funkcija in predstavlja ozko grlo hitrejšemu razvoju tržnih sprememb in uveljavljanju novih izdelkov.

Za distribucijske poti lahko rečemo, da so v praksi precej drugačne, saj smo vezani na ustaljene distribucijske kanale. V večini primerov prodajna pot poteka po načelu proizvajalec-trgovina na drobno-kupec. Odločitev o prodajni poti je splošni proces odločanja. Z izbiro prodajnih poti vplivamo tudi na vse druge aktivnosti trženja. Z napačnimi odločitvami in izbirami lahko ogrožamo uspeh novega izdelka, podjetje pa na dolgi rok raje strmi k dolgoročnemu sodelovanju z distributerji (Povzeto po Dovžan, 1993, 55-56).

2.10 MARKETING

Za prodajo izdelka je potreben uspešen marketing. Ne zadostujejo samo razvoj dobrega izdelka, določitev ugodne cene in dobra postavitve pred oči kupca.

Velikokrat se zgodi, da podjetje, ki razvije izdelek, izbere napačni marketinški pristop in določi napačne ciljne skupine.

Prav tako je napaka, če je marketing naravnano na enkratne kupce, ki se po navadi ne vračajo nazaj k izdelku.

Zato je potrebno narediti izjemo podroben in dolgoročen načrt oglaševanja izdelka. Prav tako mora biti komunikacija s kupci natančno usklajena z interesi ciljne publike (Povzeto po Kuriloff 1988, 137-138).

3. OBSTOJEČE STANJE

3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA IN BLAGOVNE ZNAMKE

3.1.1. PODJETJE POPOLNA REFORMA D.O.O.

Osnovni podatki:

POPOLNA REFORMA, poslovne storitve d.o.o.

Prisojna pot 14, 1241 Kamnik

Z glavno dejavnostjo: G46.900 - Nespecializirana trgovina na debelo

Družba z enim družbenikom

Podjetje Popolna reforma d.o.o., je pričela delovati leta 2012. Je družinsko podjetje. Podjetje je bilo v osnovi ustanovljeno za distribucijo izdelkov iz tujine v Slovenijo.

Njihov asortiment je vseboval:

- različna prehranska dopolnila (vitamini, izdelki za povečanje energije za trening, izdelki za »kurjenje« maščobnega tkiva, izdelki za lajšanje bolečin po treningu itd.),
- proteinske napitke (beljakovinske napitke za športnike),
- oblačila za šport in prosti čas,
- nosni aspirator Baby-Vac.

Zaradi vse večje konkurence na slovenskem trgu in razmeroma nizkega prihodka od prodaje prehranskih dopolnil in proteinskih napitkov se je podjetje odločilo postopoma ukiniti prodajo oziroma distribucijo tovrstnih izdelkov.

V tem času so v sodelovanju s poslovnimi partnerji naleteli na zelo zanimivo poslovno priložnost z možnostjo ustanovitve lastne blagovne znamke. S to priložnostjo, če jo pravilno in uspešno izpeljejo, je prihodek prodaje znatno boljši kot distribucija sama.

Podjetje trenutno poleg direktorja nima stalno zaposlenih ljudi, vendar zaposlujejo študente, ki opravljajo priložnostna dela, kot so pakiranje, deklariranje in dostave. Za izvajanje ostalih procesov, ki so potrebni za delovanje podjetja, najemajo zunanje sodelavce oziroma sodelujejo z različnimi podjetji (računovodstvo, marketing, dizajn, proizvodnja). Prav zaradi želje po razširjanju in boljšemu poslovanju je njihov namen ustvarjati večji prihodek. To bi jim na dolgi rok omogočilo zaposlovanje novega kadra, povečalo učinkovitost dela in izvajanja procesov ter izboljšalo uspešnost podjetja.

3.1.2. BLAGOVNA ZNAMKA FITBUTIK

Blagovna znamka Fitbutik je bila ustanovljena leta 2013. Predstavlja prehranske izdelke, ki imajo visoko vsebnost beljakovin ter nizko vsebnost ogljikovih hidratov in maščob brez sladkorja s sladili. Poleg imena so blagovni znamki dodali še slogan »svet beljakovin«, da ima kupec takojšnjo predstavbo, za kakšne vrste izdelkov gre. Na Sliki 2 je prikazan logotip blagovne znamke.



Slika 2: Logotip blagovne znamke Fitbutik

Vir: interni vir

V današnjem svetu nezdravega prehranjevanja se zdi, da je to odlična poslovna priložnost za vstop na trg, vendar tako kot v drugih panogah v Sloveniji zaradi majhnega obsega trga pride do težkih razmer v poslovanju zaradi velike konkurenčnosti. Zaradi tega se podjetje poskuša prebiti na trg z malo drugačnim pristopom kot zgolj s ponujanjem izdelkov za hujšanje oziroma prehrano za športnike.

Da blagovna znamka postane znana in priljubljena ter je njena prodaja uspešna, potrebujemo čas, dober asortiment in dobro kakovost po primerni ceni.

3.2. ANALIZA TRENUTNEGA STANJA PRODAJE

Za razumevanje trenutnega stanja prodaje blagovne znamke Fitbutik smo najprej opravili analizo trenutne prodaje. Preko analize bomo spoznali trenutni asortiment in potek nakupa polizdelkov.

V pogovoru z vodstvom smo ugotovili, da so s trenutnim obsegom prodaje še zadovoljni, vendar se podjetje srečuje s problemom zelo nizke prodaje posameznih artiklov, zato je trenutno najbolj pomembno, da se podjetje osredotoči na izdelke, ki se prodajo največ in pripravi več različic, da se potrošniki ne bi naveličali trenutne ponudbe asortimenta, saj je prodaja teh izdelkov že na splošno sezonskega tipa. Podjetje nima svoje lastne proizvodnje, ampak od francoskega dobavitelja/proizvajalca kupuje polizdelke. Ta možnost je za podjetje zaenkrat zelo ugodna, saj sta investicija in razvoj proizvodnje za tako majhno podjetje in neprepoznavno blagovno znamko še nemogoča.

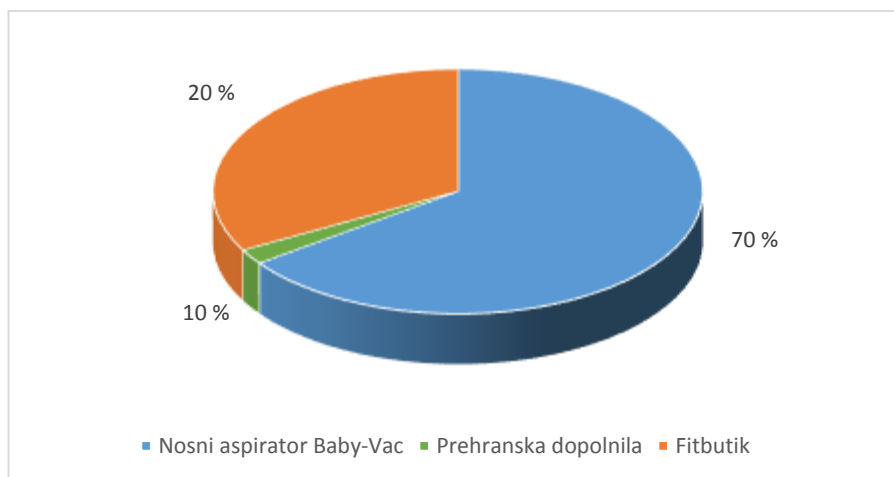
Za osnovo analize prodaje smo vzeli poročilo o prodaji izdelkov za leto 2014. Glede na dane podatke smo dobili jasno predstavo o tem, kateri izdelki podjetju prinašajo prihodek, kaj je smiselno obdržati, kaj nadgrajevati in kaj ukiniti.

Podjetje trenutno prodaja naslednji asortiment:

- nosni aspirator Baby-Vac,
- beljakovinsko hrano Fitbutik,
- prehranska dopolnila.

Kot ugotavljamo iz Grafa 1, blagovna znamka Fitbutik trenutno doprinese samo 20 % celotne prodaje podjetja. Ta odstotek prodaje želimo z novim izdelkom in reorganizacijo prodaje dvigniti na vsaj 40 %.

Najprej smo opravili analizo prodaje po asortimentih:



Graf 1: Razmerje prodaje po posameznih asortimentih v odstotkih

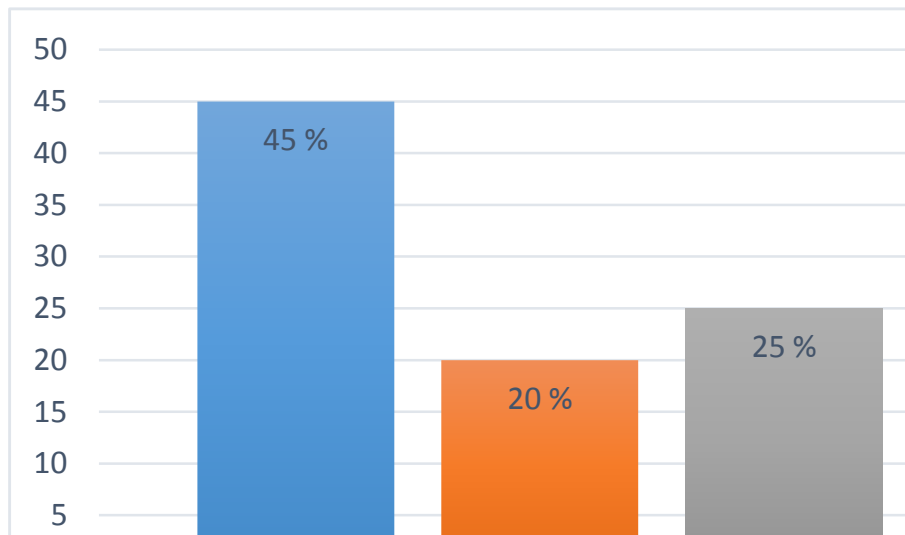
Osredotočili smo se na dejansko prodajo blagovne znamke Fitbutik. Iz poročila smo izbrali le izdelke, ki so bili najbolj prodajani in jih podjetje želi obdržati v svoji ponudbi. Najprej določimo širino asortimenta.

Razporeditev glede na širino v asortimentu je sledeča:

- beljakovinske tablice,
- beljakovinske palačinke,
- beljakovinske omlete,
- beljakovinski napitki.

Iz poročila smo pridobili podatke, da je bilo v letu 2014 prodanih 900 kosov tablic, 400 kosov palačink, 500 kosov omlet in 200 kosov napitkov blagovne znamke Fitbutik.

Analizirali smo tudi prodajo glede na širino asortimenta Fitbutik. Analiza prodaje po posameznem asortimentu blagovne znamke Fitbutik glede na širino je predstavljena v Grafu 2.



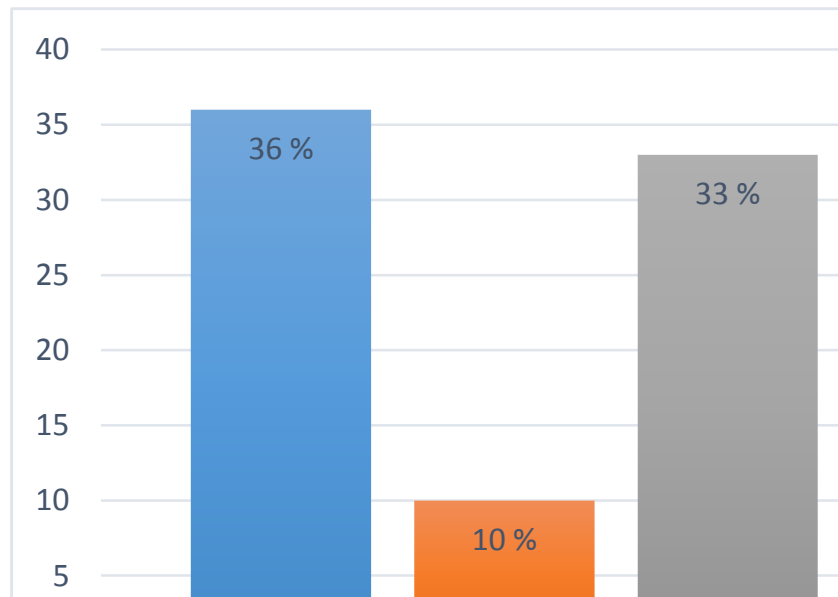
Graf 2: Razmerje prodaje izdelkov glede na širino asortimenta v odstotkih

Sledila je analiza prodaje asortimenta blagovne znamke Fitbutik glede na globino posamične skupine izdelkov.

Razporeditev glede na globino je sledeča:

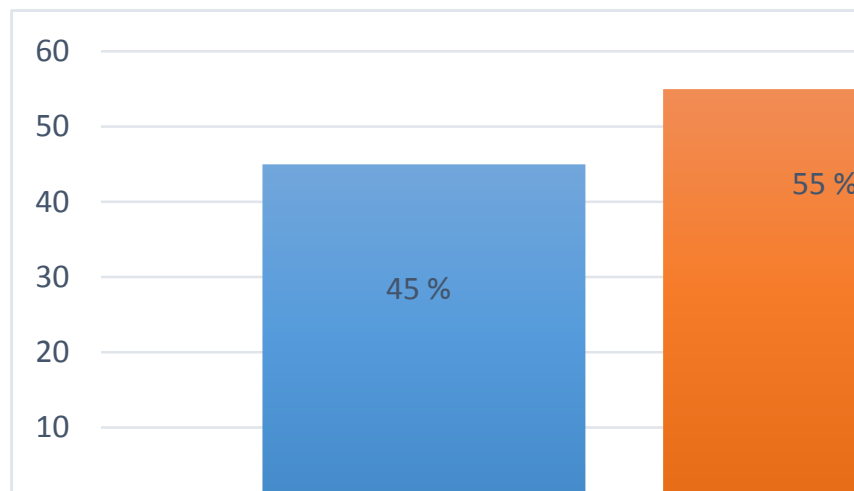
- Beljakovinske tablice:
 - rdeče sadje,
 - kokos,
 - karamela-arašid,
 - čokolada.
- Beljakovinske palačinke:
 - banana-čokolada,
 - jabolko-cimet.
- Beljakovinske omlete:
 - mediteranska,
 - slanina,
 - gobova.
- Beljakovinski napitki:
 - smoothie jagoda,
 - smoothie čokolada,
 - smoothie kapučino,
 - vroča čokolada.

Graf 3 predstavlja procentualno prodajo posamičnih tablic, ki jih blagovna znamka ponuja. Najbolj prodajana okusa trenutno sta karamela-arašid in kokos.



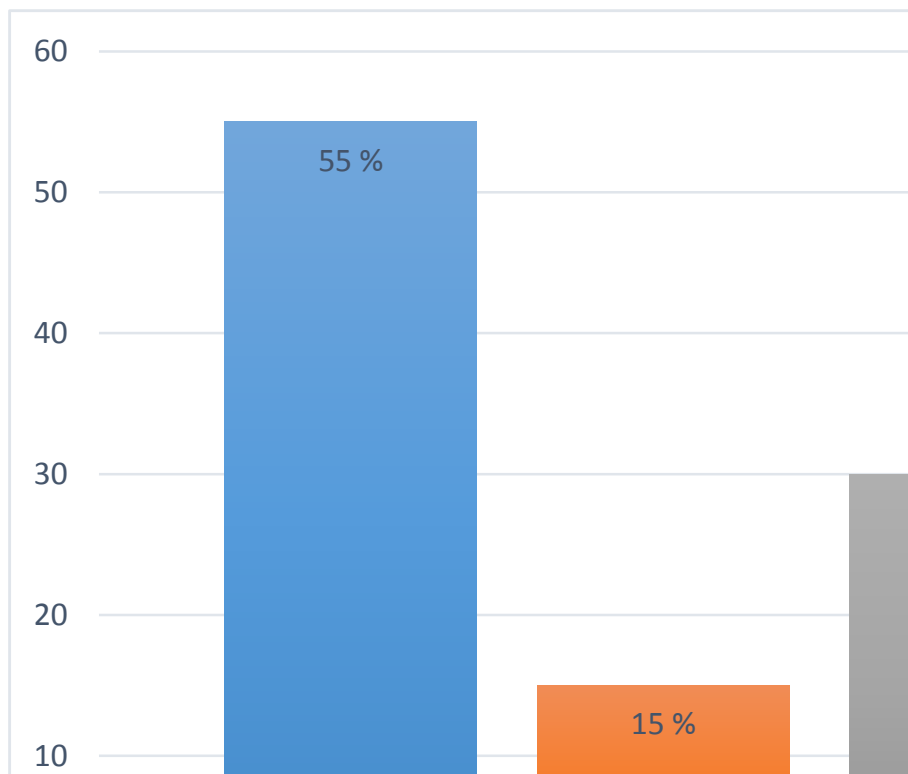
Graf 3: Razmerje prodaje beljakovinskih tablic v odstotkih

Graf 4 predstavlja prodajo beljakovinskih palačink. Trenutno sta v prodaji dva okusa, in sicer jabolko-cimet in čokolada-banana.



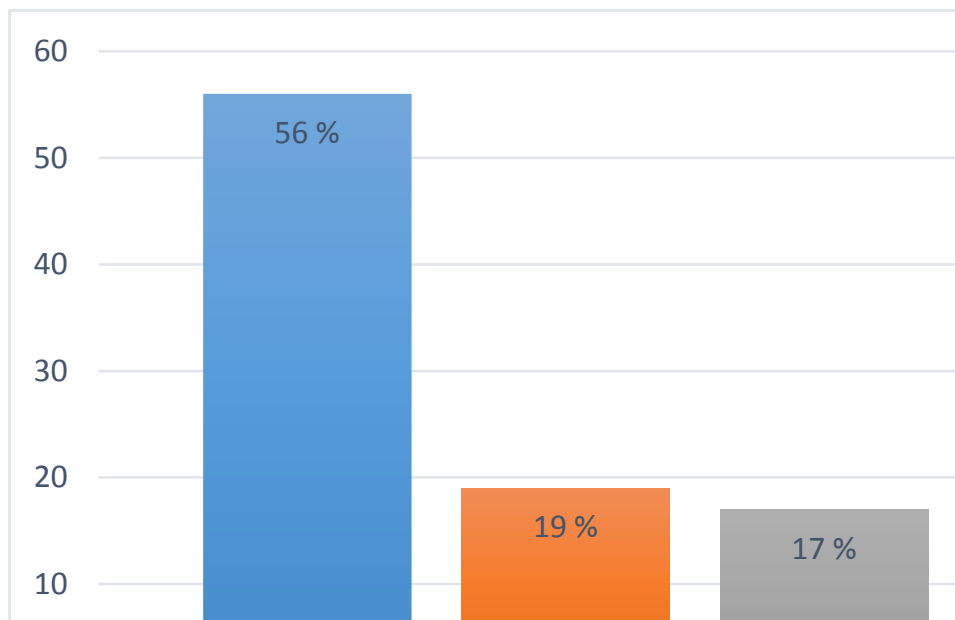
Graf 4: Razmerje prodaje beljakovinskih palačink v odstotkih

Graf 5 prikazuje višino prodaje beljakovinskih omlet.



Graf 5: Razmerje prodaje beljakovinskih omlet v odstotkih

Iz Grafa 6 je razvidna procentualna prodaja beljakovinskih napitkov.



Graf 6: Razmerje prodaje beljakovinskih napitkov v odstotkih

Na podlagi opravljene analize trenutne prodaje ugotovimo, da imajo trenutno največji delež prodaje beljakovinske tablice. V nadaljevanju bomo pozorni na to ugotovitev in jo bomo vključili v izbor idej.

3.3. SWOT ANALIZA

Seznani smo se s trenutno prodajo izdelkov, ker pa smo želeli kar najbolj definirati trenutno pozicijo podjetja in blagovne znamke na trgu, smo izdelali še SWOT analizo. SWOT analiza ali PSPN matrika nam je v pomoč pri določanju strategije za nov izdelek. Lažje se bomo odločili, katere bodo naše prednosti na trgu, katere so naše slabosti, ki jih želimo popraviti, in na katere nevarnosti na trgu moramo biti pozorni.

Tabela 2 predstavlja SWOT analizo za podjetje Popolna reforma d.o.o.

Tabela 2: Interna SWOT analiza za podjetje Popolna reforma d.o.o.

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Dobavitelj z veliko izkušnjami in kakovostnimi polizdelki. • Izdelki nudijo veliko različnih pozitivnih učinkov. • Veliko potencialnih kupcev. 	<ul style="list-style-type: none"> • Slaba prepoznavnost znamke. • Nizek tržni delež. • Pomanjkanje izkušenj. • Premalo kadra.
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Nastop na globalnih trgih. • Večanje prodaje z izboljšanjem marketinga. • Uporaba različnih pristopov pri predstavitvi znamke. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurenca. • Majhen trg. • Neustrezno izbran asortiment.

3.4. PROCES NAROČANJA

Spoznali smo že, kakšno je stanje prodaje v podjetju, v nadaljevanju pa bomo predstavili še potek naročanja izdelkov, preden stopijo na trg.

V podjetju poteka proces naročanja, ki ga delimo na dva delna procesa. Prvi delni proces je proces, ki se uporablja pri naročanju izdelkov, ki jih še ni v prodaji, drugi delni proces pa se uporablja za naročanje izdelkov, ki so že v prodaji.

V nadaljevanju najprej podajamo tekstovni opis obeh delnih procesov naročanja polizdelkov.

Proces 1 - naročanje izdelkov, ki jih še ni v prodaji:

1. Ponudba: Proizvajalec podjetju Popolna reforma d.o.o. pošlje katalog izdelkov, ki jih ima na zalogi in so že razviti v njihovem laboratoriju po njihovi lastni recepturi.
2. Naročilo: Podjetje naroči polizdelek, ki je primeren za vključitev v ponudbo asortimenta znamke Fitbutik. Minimalno naročilo posameznega polizdelka je 50 kosov tablic, 150 kosov vrečk in 30 kosov napitkov. Polizdelki so pakirani v kartonski škatli za transport, količina v eni škatli je enaka minimalnemu naročilu.

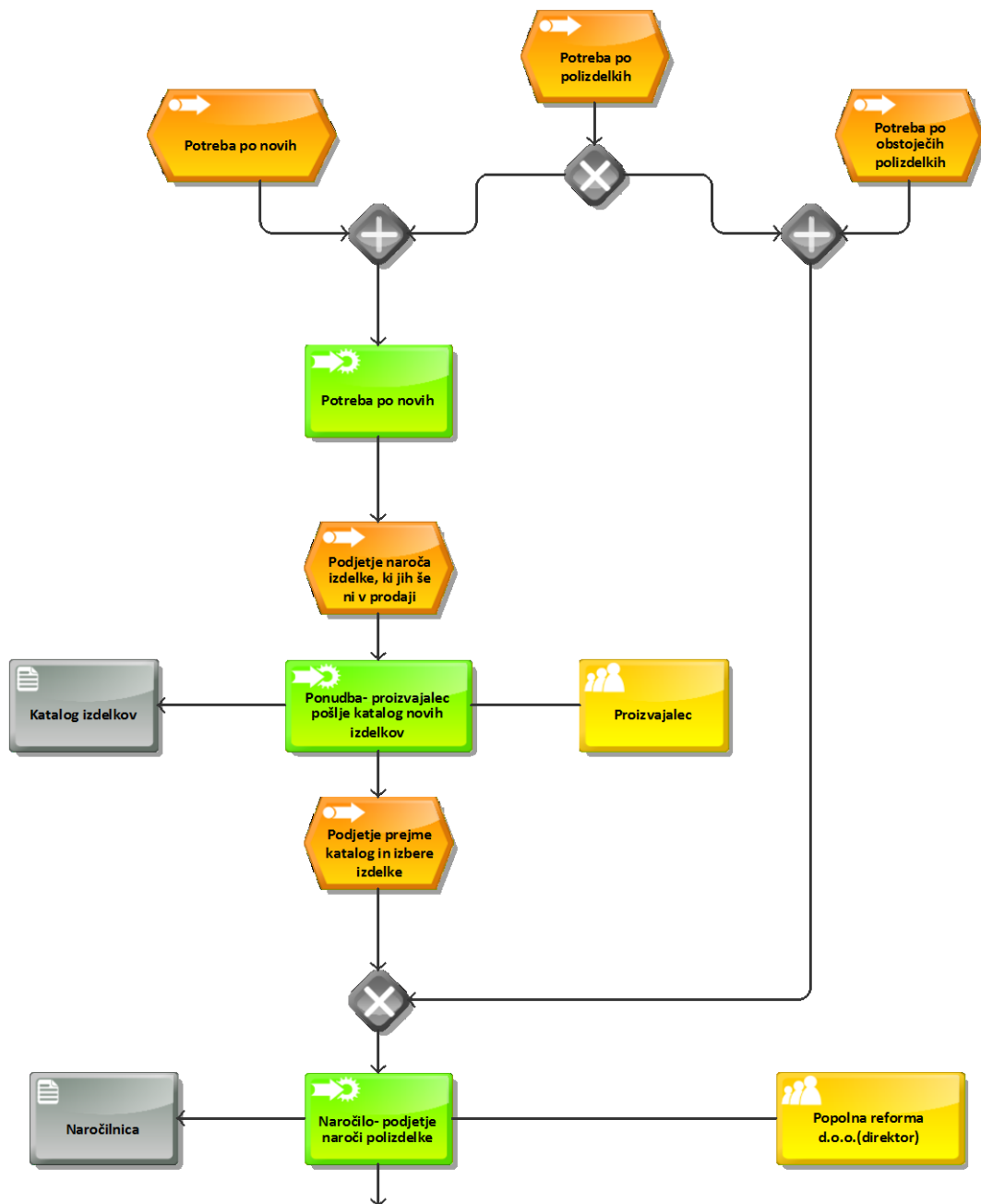
3. Določanje pakiranja: Izdelki so že predhodno pakirani v posebno folijo za prehranske izdelke, in sicer za posamično uživanje. Podjetje določi količino pakiranja. Izberejo pakiranje po kosu ali pakiranje treh kosov skupaj.
4. Zbiranje in urejanje informacij o izdelku: Podjetje prevede deklaracije in hranilne tabele izdelkov v sodelovanje z Zdravstvenim inšpektoratom RS, ki preverja ustrezno označevanje živil in alergenov. Določijo se LOT številke, ki zagotavljajo sledljivost izdelkov. Določijo se črtne kode.
5. Izbira embalaže in priprava dizajna: Podjetje se mora odločiti, kakšno embalažo bo uporabilo za različne izdelke. Ker so izdelki že predhodno pakirani v posebno folijo, lahko za posamično pakiranje izberejo samo nalepke, za večje pakiranje pa kartonsko embalažo. Ta je cenovno ugodna in enostavna za recikliranje. Podjetje za pripravo dizajna najame grafičnega oblikovalca. Glede na želje podjetja se ustvari dizajn za tisk na embalažo. Dizajn vsebuje ime izdelka, sliko, logotip in ostale informacije v zvezi z izdelkom. Cena dizajna znaša 50 € na izdelek in podjetju predstavlja enkratni znesek za določen izdelek. Dizajn je narejen v 7 dneh.
6. Izdelava embalaže: Dodelan dizajn embalaže podjetje pošlje v tiskarno. Najame zunanjega izvajalca R TIM Fedran in ostali d.n.o. Določi se velikost nalepk in izbere orodje za izdelavo kartonske embalaže. V tiskarni dizajn prilagodijo meri embalaže, nakar ga pošljejo v tisk. Za optimalno ceno se izdela 100 kosov nalepk po ceni 0,04 €/kos in 5000 škatel po ceni 0,10 €/kos. To so priporočene količine za material, tisk in rezanje. Možno je naročanje manjših količin, a se cena sorazmerno zvišuje. Embalaža je pripravljena v 3 delovnih dneh oziroma odvisno od zasedenosti strojev. Potrebno je predhodno naročilo tiskanja.
7. Določanje cene in prodajnih poti: Podjetje na podlagi vseh stroškov in nabavnih cen določi prodajno ceno izdelka.
8. Transport: Izdelke pošlje proizvajalec, in sicer iz Francije v Slovenijo. Transport znaša 80 € za eno euro paleto. Na eno paleto gre do 20 kartonskih škatel z izdelki. Cena transporta je vedno enaka, če naročimo 1 ali 20 škatel. Dobavni čas je do 5 delovnih dni.
9. Pakiranje: Sledi sestavljanje polizdelkov v končni izdelek. Kosovnica je sestavljena iz dveh komponent, polizdelka in embalaže oziroma nalepke. Za pakiranje podjetje najame študente. Na kartonsko škatlo se dodata LOT številka in rok uporabe, saj se ti glede na posamično serijo polizdelkov spreminjajo. Nato se sestavi embalaža z vsebino. To delo traja od 1 do 2 delovnih dni.
10. Skladiščenje: Izdelki se hranijo v skladišču pod primernimi pogoji, kjer čakajo na dostavo oziroma prodajo.
11. Sprejemanje naročil in dostava: Naročila se sprejemajo elektronsko po potrebi ali dogovoru s strankami. Za dostavo poskrbi dostavno podjetje General Logistics Systems, Logistične storitve d.o.o. Cena za poslani paket do teže 3 kg znaša 2,99 €. Dostavo se deloma vključi v ceno izdelka.

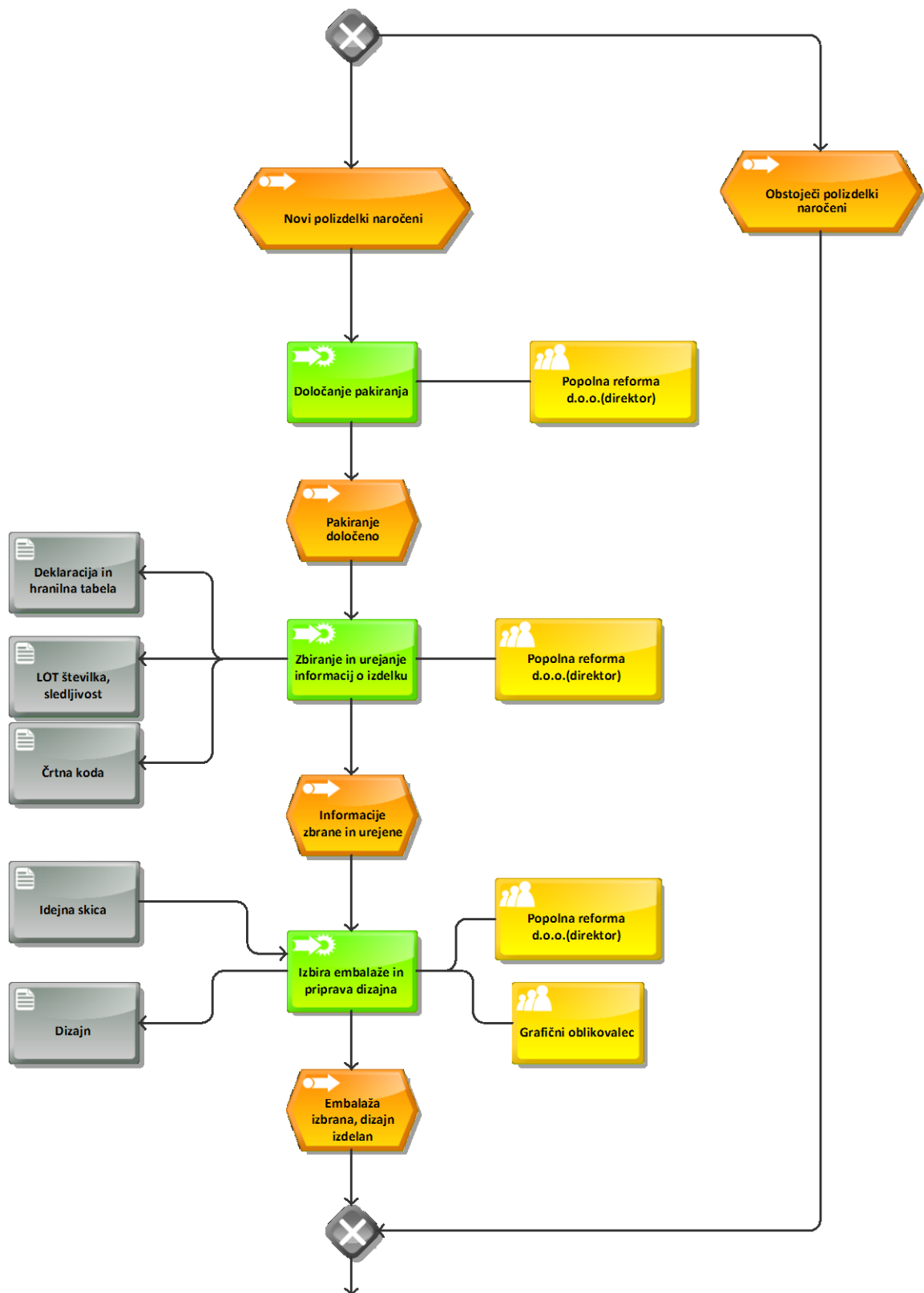
Ta delni proces se izvaja, ko se podjetje odloči za prodajo novih izdelkov. V primeru naročanja izdelkov, ki so že v prodaji, poteka delni proces z določenimi aktivnostmi, ki so enake prejšnjemu procesu. V nadaljevanju sledi še tekstovni opis delnega procesa naročanja izdelkov v prodaji.

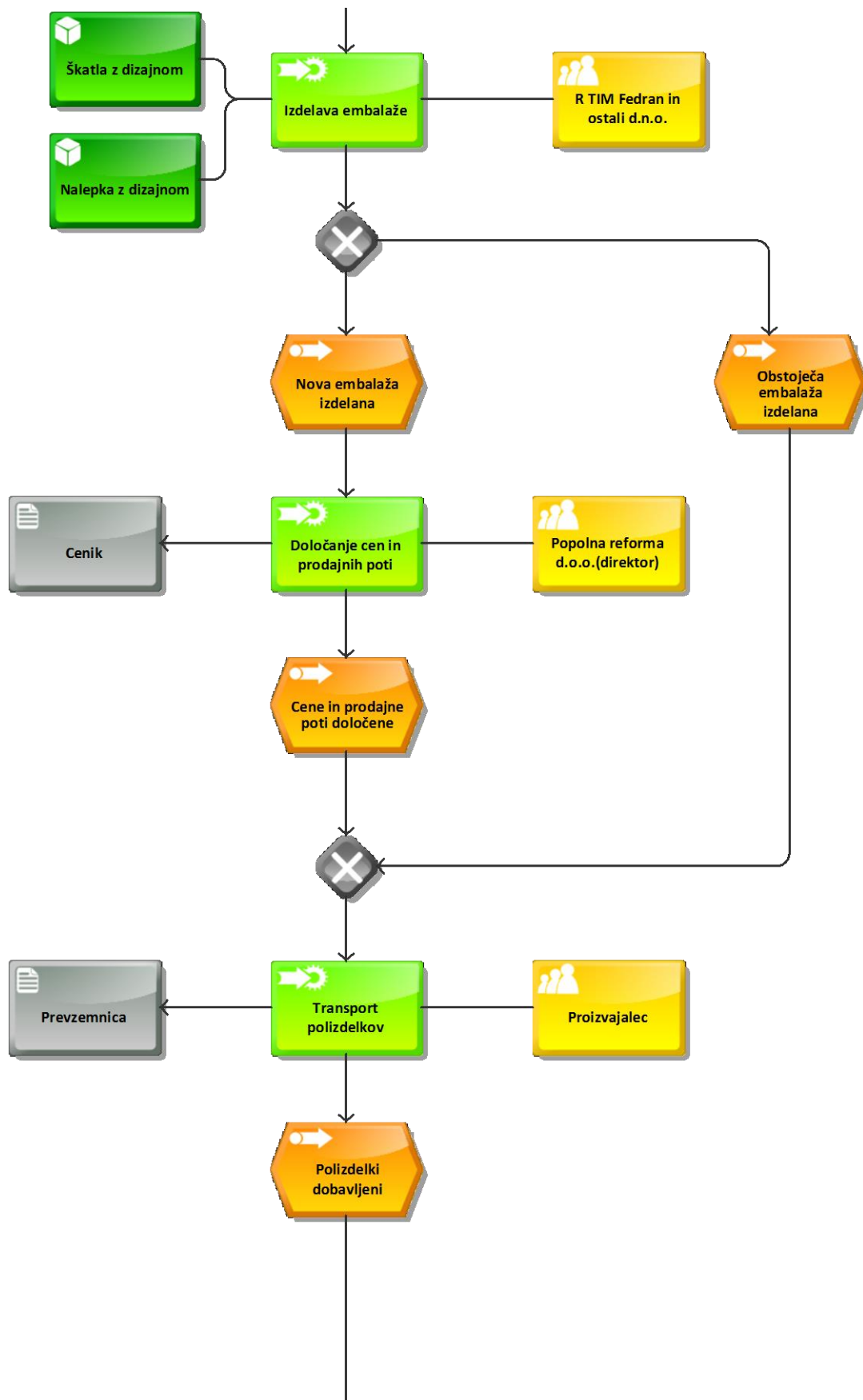
Proces 2 - naročanje izdelkov, ki so že v prodaji:

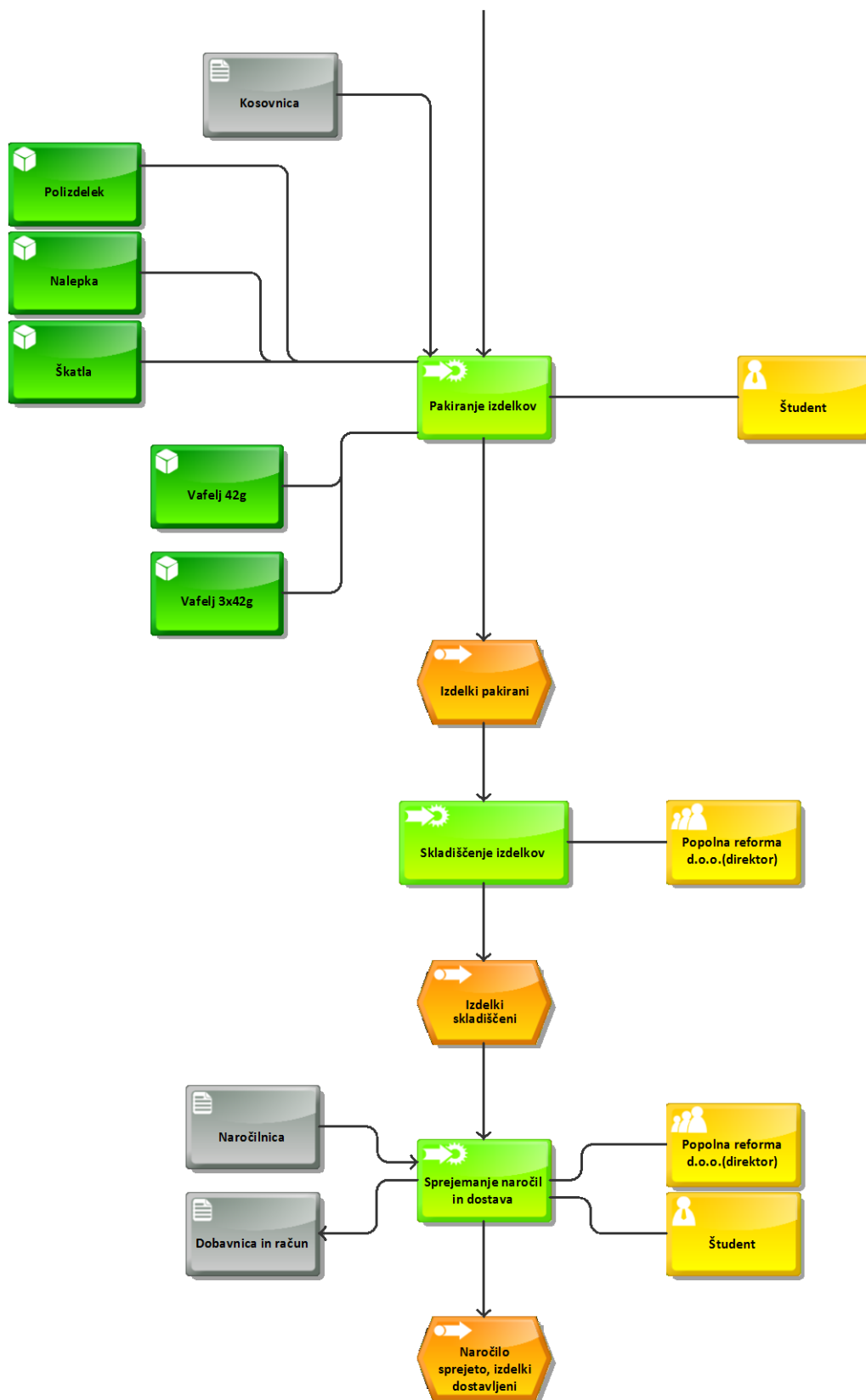
1. Naročilo: Podjetje pošlje naročilo proizvajalcu.
2. Embalaža: Če je potrebno, se naroči dodatno izdelavo embalaže.
3. Transport: Pošiljanje izdelkov od proizvajalca do podjetja.
4. Pakiranje: Polizdelek in embalažo se sestavi v končni izdelek.
5. Skladiščenje: Izdelke se hrani do prodaje pod določenimi pogoji hranjenja.
6. Sprejemanje naročil in dostava: Podjetje zbere naročila in dostavi izdelke.

Na Sliki 3 smo s pomočjo EPC diagrama v programu Aris Express prikazali modela poteka obeh variant delnega procesa.









Slika 3: Popis procesa naročanja izdelkov

4. RAZVOJ/IZBIRA NOVEGA IZDELKA

Da smo lahko začeli z izbiranjem idej, smo morali najprej določiti, kakšna je vizija podjetja, kakšno je njihovo poslanstvo in kakšni so poslovni cilji podjetja.

4.1. VIZIJA, POSLANSTVO IN POSLOVNI CILJI

Vizija

Vizija podjetja je zaupanja vredna, stabilna blagovna znamka, ki ponuja visoko kakovostne izdelke in odličnost poslovanja. Podjetje si želi, da bi se ta vizija uresničila v naslednjih petih letih.

Poslanstvo

Poslanstvo podjetja je kupcem, ki se ne želijo odreči nekateri kalorični hrani, ponuditi izdelke, ki imajo nizko energijsko vrednost. Prav tako želijo hrano z visoko vsebnostjo beljakovin postaviti na višji nivo in na trgu predstaviti široko paleto prehranskih izdelkov. Izdelke želijo s primerno nižjo ceno, a dobro kakovostjo čim bolj približati vsem porabnikom.

Poslovni cilji

Glavni cilj je, da na trg postavi prepoznavno blagovno znamko nizkokalorične hrane, ki prinaša dolgoročne prihodke. Prav tako je cilj podjetja postaviti jasno poslanstvo in vizijo, ki bosta zadovoljevala zahteve svojih končnih kupcev. Poleg vsega pa strmijo k uspešnemu in poštenemu sodelovanju s poslovnimi partnerji, dobaviteljem in zunanji izvajalci. Glavni cilj je izdelke blagovne znamke Fitbutik predstaviti čim širšemu trgu, saj niso namenjen zgolj športnikom ali ljudem z dietami. Zavedajo se, da imajo izdelki poleg visoke vsebnosti beljakovin še nizko vsebnost sladkorja in bodo s temi lastnostmi lažje dosegali zastavljene cilje.

DOLGOROČNI CILJI:

- razširitev poslovanja v tujino,
- lastna proizvodnja izdelkov,
- novi izdelki; bio linija,
- lastna prodajalna.

SREDNJEROČNI CILJI:

- povečanje prodaje za vsaj 40 %,
- prodaja izdelkov po vseh trgovskih centrih po Sloveniji,
- povečanje spletne prodaje,
- zaposlitev novega kadra,
- opravljanje vseh poslovnih procesov znotraj podjetja.

KRATKOROČNI CILJI:

- izdelava izdelka,
- uspešno uvajanje izdelka na trg,
- pridobiti čim več poslovnih partnerjev,
- razvoj novih neobstojećih izdelkov,
- razširitev ciljnih trgov.

4.2. TRŽNA ANALIZA

Da bi pridobili informacije o stanju na trgu in potrebah kupcev, smo opravili analizo trga s pomočjo anketnega vprašalnika. Pri tem smo upoštevali zelene cilje podjetja iz prejšnje točke.

Pri pregledu literature smo spoznali, da je tržna analiza pri razvojih novih izdelkov še kako pomembna. Podjetje ima lahko odlično poslovno idejo za nov izdelek, ampak ni nujno, da je najbolj smotrna glede na stanje na trgu in potrebe naših končnih uporabnikov, kupcev. Zato je potrebno dodobra razmisliti, kaj razviti in v kaj vlagati. Pomembno je tudi, ali potem izdelek lahko doseže neko globino ali ne. Problem se pojavi, ko je ideja s strani analize trga trenutno primerna, a zaradi časa razvoja izdelka in prehitro se spreminjajočega trga še pred vstopom na trg potreba po njem upade. Prav tako je pomembno stalno spremljati in analizirati naše konkurente, da se ponudba ne ponavlja.

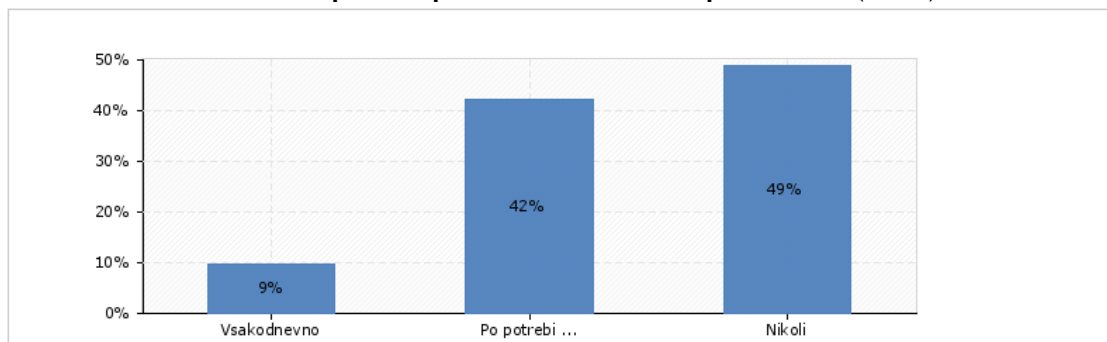
Anketni vprašalnik smo zastavili tako, da smo spoznali, kdo so potencialni kupci, kaj potrebujejo in kakšne so njihove nakupovalne navade. Analizirali smo tudi, katere komponente izdelka, kot so pakiranje, cena in izgled, so za njih pomembne.

Anketo smo naredili s pomočjo spletnega programa za urejanje, kreiranje in analiziranje anket 1ka.si. Anketa je dostopna na povezavi <https://www.1ka.si/a/65236>. Spletno anketo smo objavili na družabnih omrežjih in forumih, ki jih obiskujejo po večini uporabniki, ki imajo izkušnje s športom in športno prehrano ter hujšanjem, ostali udeleženci pa so naključni. Skupno je v anketi sodelovalo 115 ljudi, od tega jih je 74 ustrezno odgovorilo na vprašanja. Anketa je vsebovala 16 vprašanj. Zadnji odgovor, ki se ga upošteva, smo dobili 4. 7. 2015.

V nadaljevanju sledijo rezultati analize v grafični podobi ter ugotovitve glede na rezultate.

Na vprašanje o pogostosti uživanja športne oziroma dietne prehrane, kot lahko vidimo na Grafu 7, jih je 49 % odgovorilo z ne, 51 % pa z da. Od tega jih le 9 %, ki tovrstno hrano uživajo vsakodnevno, ostalih 42 % pa jo uživa ob shujševalnih kurah ali povečani športni aktivnosti. Ta podatek nam pove, da obstaja majhen delež ljudi, ki tovrstno hrano sploh uživajo in da je uporaba občasna.

Ali uživate športno prehrano ali dietno prehrano? (n=74)



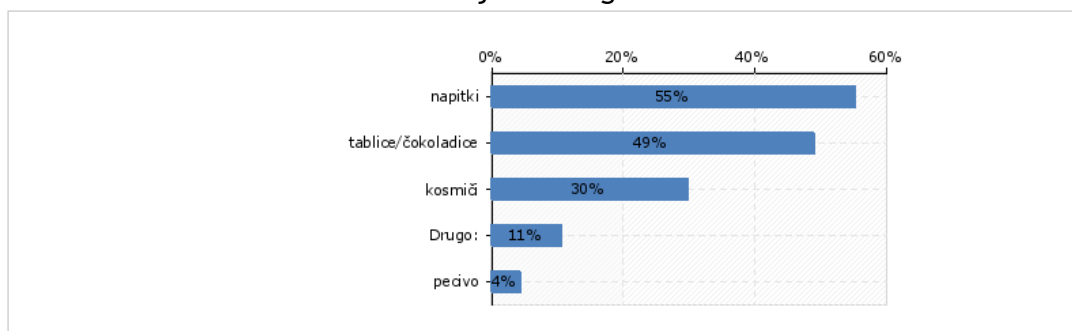
Graf 7: Pogostost uživanja športne ali dietne prehrane

Naslednjih 5 vprašanj je bilo zastavljenih samo osebam, ki so na prejšnje vprašanje odgovorile z »Vsakodnevno« ali »Po potrebi«.

Na vprašanje, katero vrsto izdelkov uporabljajo, je iz Grafa 8 razvidno, da anketiranci v veliki večini največkrat posegajo po beljakovinskih napitkih (55 %), sledijo pa tablice (49 %) in kosmiči (33 %). Izdelki, kot so napitki in tablice, so najbolj prodajani.

Katero vrsto teh izdelkov uporabljate? (n=47)

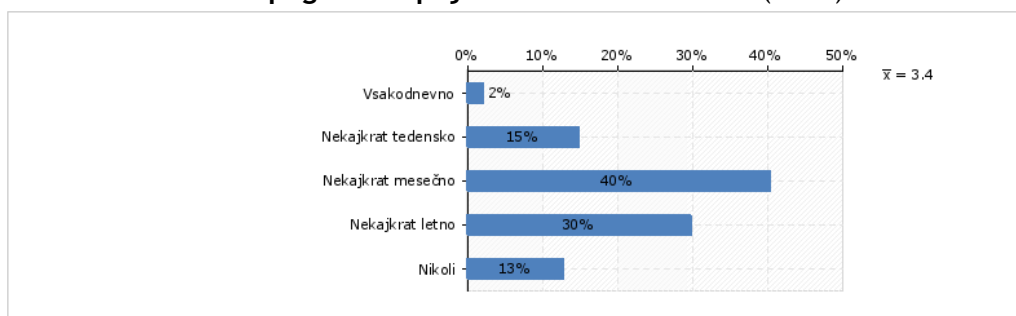
Možnih je več odgovorov.



Graf 8: Vrste izdelkov ki jih anketiranci uporabljajo

Na vprašanje o pogostosti nakupovanja (Graf 9), jih je kar 40 % odgovorilo, da tovrstne izdelke kupujejo nekajkrat mesečno, 30 % pa nekajkrat letno, kar nam pokaže, da kupovanje tovrstnih izdelkov ne poteka konstanto in so kupci sezonski.

Kako pogosto kupujete tovrstne izdelke? (n=47)

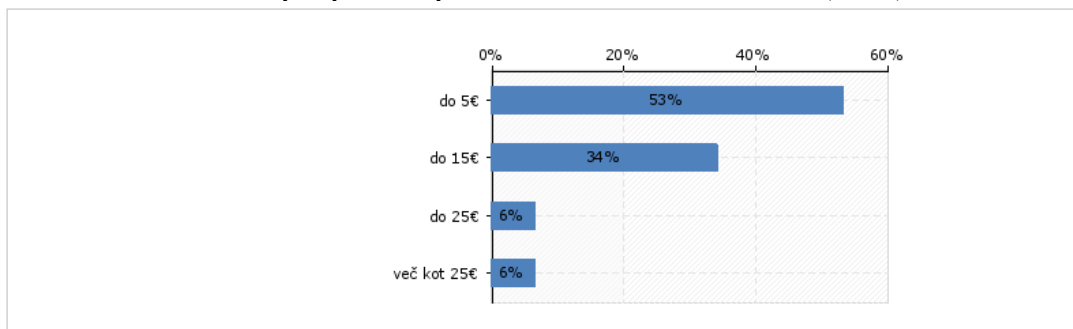


Graf 9: Pogostost nakupa športnih ali dietnih izdelkov

V povprečju največ kupcev, kar 53 %, za tovrstne izdelke porabi do 5 €. Samo 34 % jih porabi do 15 €, kar prikazuje Graf 10.

Ob teh rezultatih lahko predpostavljamo, da je cena tovrstnih izdelkov višja od enakih dobrin brez dodanih beljakovin in da ti izdelki ne spadajo med luksuzne dobrine.

Koliko povprečno plačate za tovrstni izdelek? (n=47)



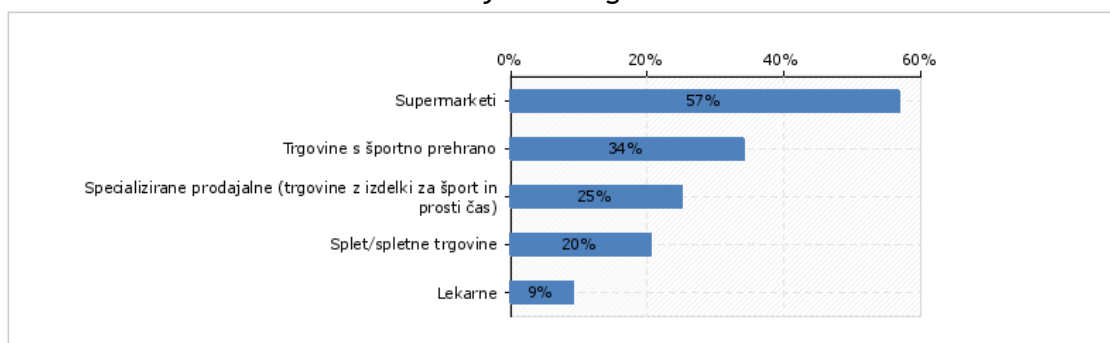
Graf 10: Povprečno plačilo za športne ali dietne izdelke

Največ vprašanih tovrstne izdelke kupuje v supermarketih, in sicer kar 57 %, sledijo trgovine s športno prehrano (34 %), v spletnih trgovinah in specializiranih prodajalnah pa le okrog 20-25 %. V lekarnah jih kupuje le 9 %.

Glede na te rezultate bi lahko predvidevali, da udeleženci tovrstne izdelke najraje kupujejo skupaj z drugimi dobrinami, ki jih supermarketi ponujajo, ostala večina pa jih kupuje v trgovinah, kjer ponujajo vse vrste tovrstnih izdelkov in jim lahko zaposleni pomagajo pri odločitvah o nakupih. Rezultati prikazani v Grafu 11.

Kje trenutno kupujete tovrstne izdelke? (n=44)

Možnih je več odgovorov.



Graf 11: Prodajna mesta

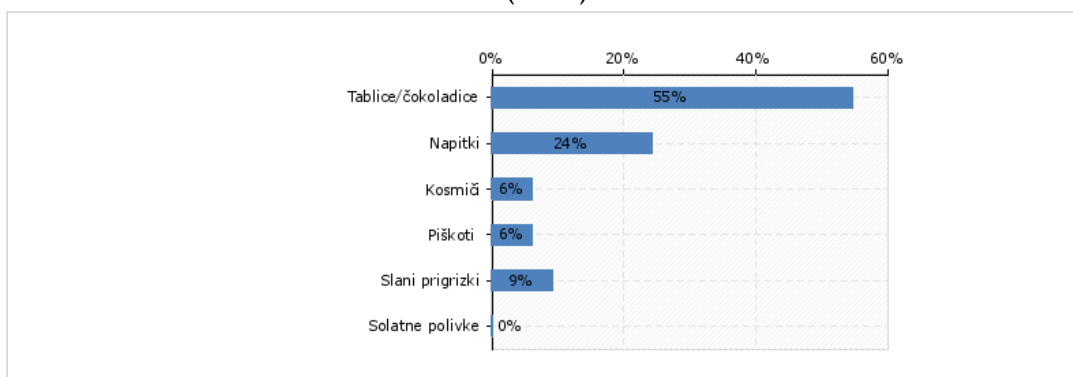
Naslednje vprašanje se je glasilo, katere blagovne znamke uporabljajo anketiranci. Na vprašanje smo dobili naslednje odgovore.

Katere blagovne znamke trenutno kupujete?

Alfa proteini, Vital, Medex, Power bar, Fitness, Nupo, Sensilab, Winforce, Enemon, Zipvit, Proan, proteini.si, Scitec nutricion, Best body in Quest nutrition.

Na vprašanje, katerega izmed izdelkov bi kupili, če bi bil na tržišču nov izdelek, je večina udeležencev, kot je vidno iz Grafa 11, odgovorila, da bi kupili tablice (55 %). S tem prepričljivim rezultatom je očitno na trgu velika potreba po novih beljakovinskih tablicah.

Na tržišču se pojavi nova blagovna znamka z izdelki z visoko vsebnostjo beljakovin in nizko vsebnostjo kalorij. Katerega od naštetih izdelkov bi kupili? (n=66)

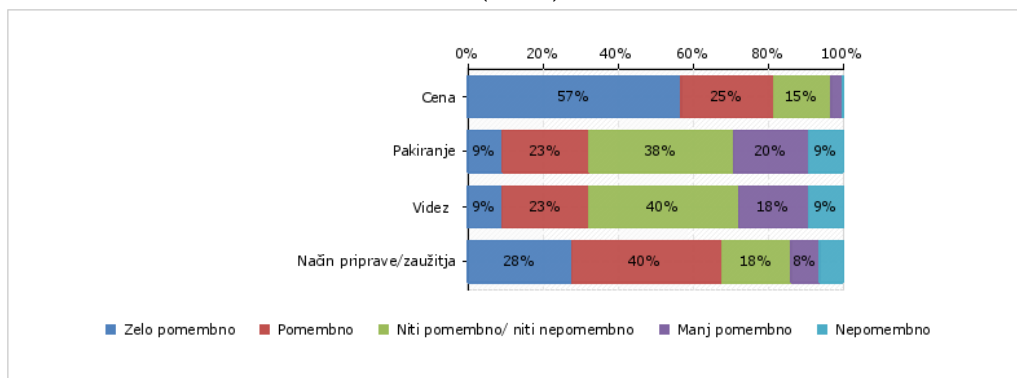


Graf 12: Nov izdelek, ki bi ga anketiranci kupili

Poleg dejanske rabe izdelka je udeležencem zelo pomembna cena, sledi način priprave oziroma zaužitja, pakiranje in videz pa nista niti pomembna niti nepomembna.

Veliko pozornosti je potrebno nameniti postavljanju dobre oziroma dostopne cene ter načinu priprave/zaužitja. Je pa tudi videz malo bolj pomemben od pakiranja. Vse ro je prikazano na Grafu 13.

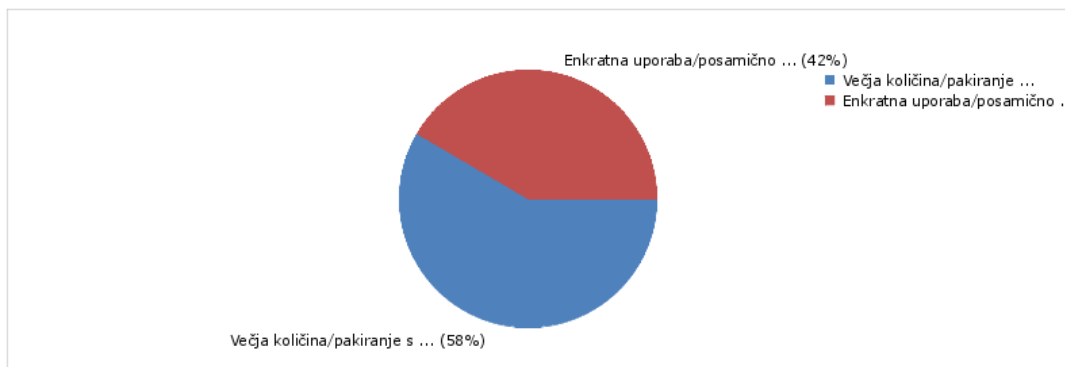
Kako so vam poleg hranilnih vrednosti izdelka pomembni naslednji dejavniki? (n=65)



Graf 13: Pomembnost ostalih dejavnikov za nakup izdelka

Kot je razvidno iz Grafa 13, je anketirancem malo bolj všeč količinsko pakiranje izdelkov. To pakiranje bi izbralo 58 % anketirancev, ostalih 42 % pa bi izbralo posamično pakiranje.

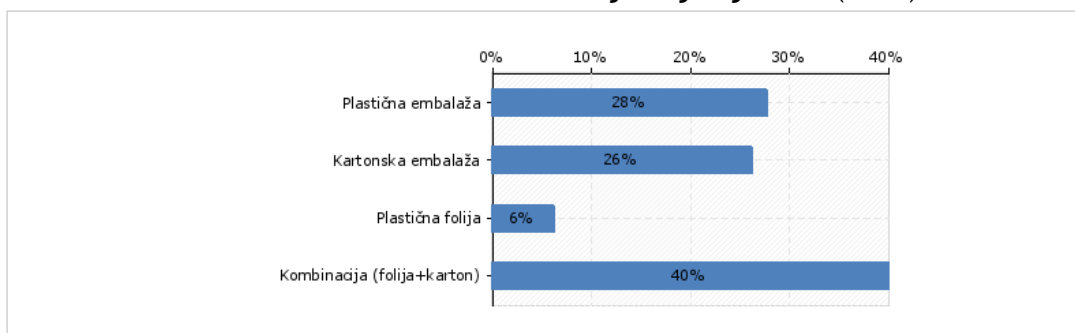
Kakšna vrsta pakiranja vam je najbolj všeč? (n=65)



Graf 14: Vrsta pakiranja

Na Grafu 15 je prikazano, katera embalaža je bolj priljubljena med anketiranci. Kar 40 % jih je odgovorilo, da imajo radi kombinacijo folije in kartona.

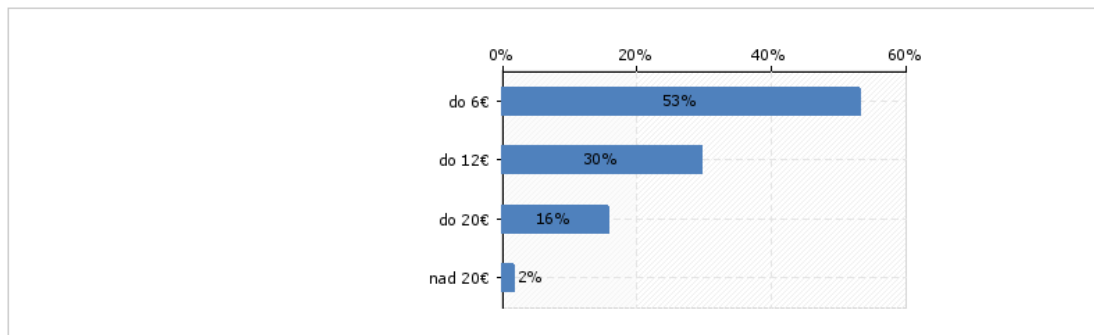
Kakšen material embalaže vam je najbolj všeč? (n=65)



Graf 15: Vrsta materiala embalaže

Za tovrstne izdelke je velika večina (53 %) pripravljena plačati do 6 €, ostalih 30 % anketirancev pa bi plačalo do 12€. To je prikazano na Grafu 16.

Kakšno ceno bi bili pripravljene plačati za tovrsten izdelek? (n=64)

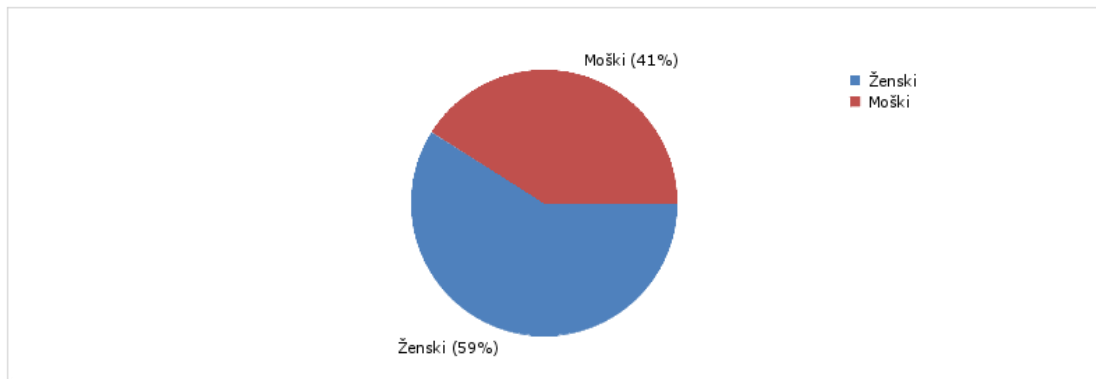


Graf 16: Povprečna cena novega izdelka

V anketi je sodelovalo 59 % ženk in 41 % moških. Razmerje med spoloma je prikazano na Grafu 17.

Spol:

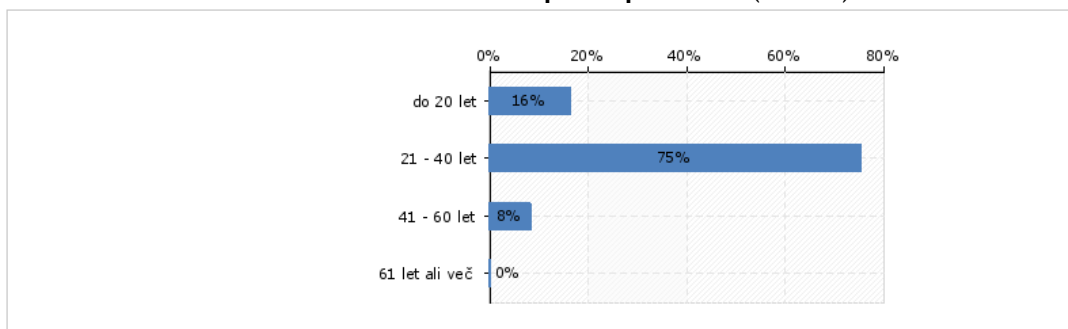
(n=61)



Graf 17: Spol anketirancev

Kot vidimo na Grafu 18, je 75 % anketirancev starih med 21 in 40 let, 16 % do 20 let in 8 % med 41 in 60 let.

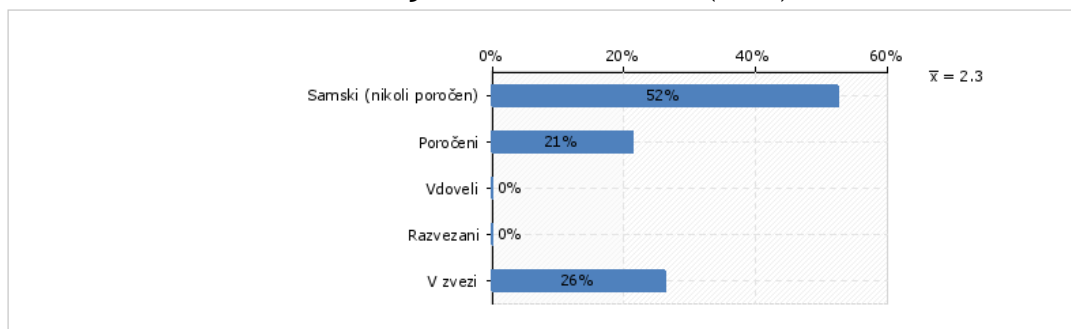
V katero starostno skupino spadate? (n = 61)



Graf 18: Starost anketirancev

Na Grafu 19 je prikazan zakonski stan anketirancev. 52 % vprašanih je samskih, 26 % v zvezi, 21 % pa poročenih.

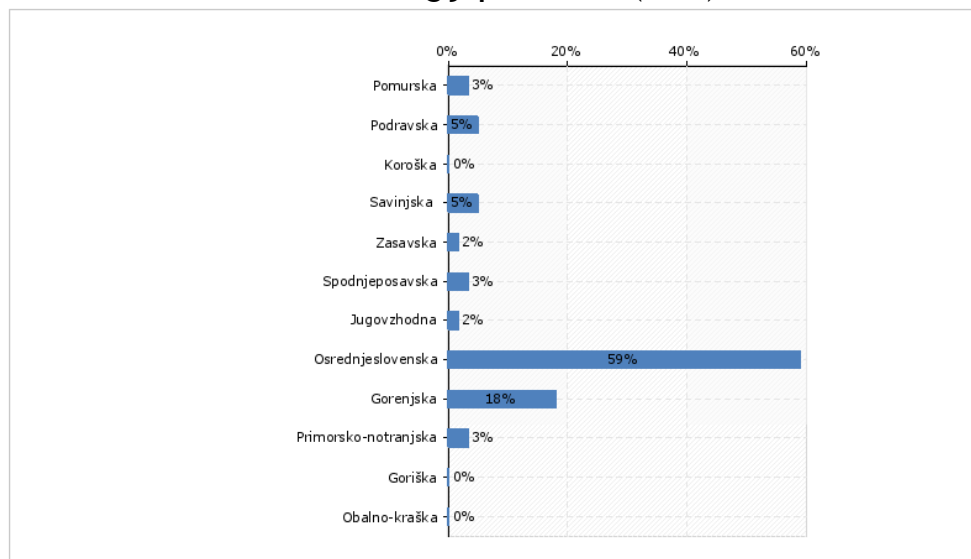
Kakšen je vaš zakonski stan? (n=61)



Graf 19: Zakonski stan anketirancev

Kot je razvidno iz Grafa 20, 59 % anketirancev prebiva v Osrednjeslovenski regiji, 18 % v Gorenjski, 5 % v Savinjski, 5 % v Podravski, 3 % pa v Pomurski, Primorski, Spodnjeposavski in Zasavski regiji.

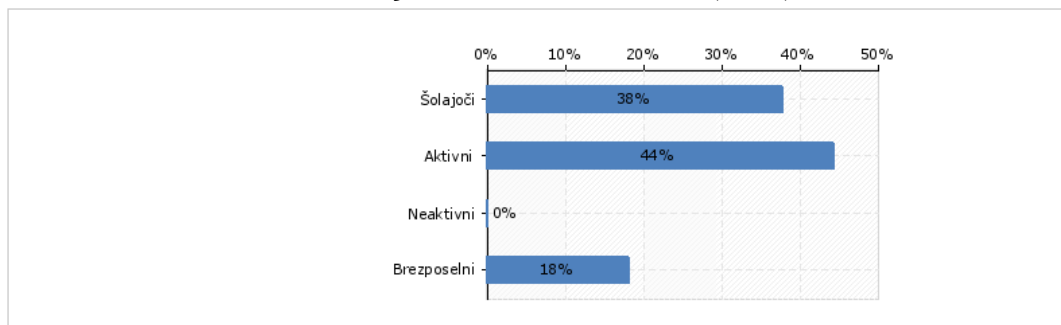
V kateri regiji prebivate? (n=61)



Graf 20: Kraj bivanja anketirancev

Kot lahko razberemo iz Grafa 12, največ anketirancev spada med aktivne prebivalce, in sicer kar 44 %, 38 % je še šolajočih, 18 % pa trenutno brezposelnih.

Kakšen je vaš trenutni status? (n=61)



Graf 21: Status anketirancev

Ključne ugotovitve opravljene raziskave trga:

- Največ potencialnih kupcev je starih med 20 in 40 let.
- Prevladujejo ženske.
- Po posebni prehrani kupci posegajo le po potrebi (ob večji aktivnosti).
- Tovrstne izdelke največkrat kupujejo v trgovskih centrih, in sicer nekajkrat mesečno.
- Najbolj priljubljeni so beljakovinski napitki in tablice.
- Za izdelke so v povprečju pripravljeni plačati do 6 €.
- Nov izdelek, ki bi prinesel največ zanimanja, so tablice/čokoladice.

- Pri novem izdelku jim je najbolj pomembna cena.
- Pakiranje ni tako pomembno.
- Embalaža, ki se jim zdi najbolj uporabna, je iz kartona in folije.
- Za tovrstni izdelek so pripravljene plačati do 6 €.

Z rezultati tržne analize s strani kupcev smo pridobili potrebne informacije, kaj si kupci želijo na trgu in s čim to doseči. Nato smo želeli izvedeti še stanje na trgu, ki zajema naše konkurente.

Naredili smo še analizo konkurence, ki ima najbolj podoben asortiment. Podjetje ima na trgu veliko konkurentov, ki so zaenkrat bolj uveljavljeni in imajo večji tržni delež. Pregledali smo, katere izdelke ponujajo, kako globok je asortiment, kakšna pakiranja imajo, kakšne so njihove cene in katere prodajne poti uporabljajo. Nato smo dobljene rezultate v Tabeli 3, Tabeli 4 in Tabeli 5, primerjali s Tabelo 6, v kateri imamo enake podatke o znamki Fitbutik. Rezultati nam bodo pomagali pri nadaljnjih odločitvah, predvsem pri določanju cen, pozicioniranju izdelkov in prodajnih poteh.

Tabela 3: Analiza konkurenta A

KONKURENT A				
IZDELEK	Beljakovinska ploščica	Beljakovinski desert	Čips	Prehransko dopolnilo
ŠTEVILO RAZLIČIC	2	1	2	2
PAKIRANJE	Količinsko 5x	Količinsko 5x	Posamično	Količinsko 15x
MPC	9,52 €	10,32 €	1,35 €	15,90 €
PRODAJNA MESTA	Lastna prodajalna, spletna trgovina	Lastna prodajalna, spletna trgovina	Lastna prodajalna, spletna trgovina	Lastna prodajalna, spletna trgovina

Tabela 4: Analiza konkurenta B

KONKURENT B			
IZDELEK	Beljakovinska ploščica	Beljakovinski napitki	Nadomestek obroka
ŠTEVILO RAZLIČIC	2	4	1
PAKIRANJE	Posamično	Posamično	Posamično
MPC	1,51€	3,66 €	1,76 €
PRODAJNA MESTA	Spletna trgovina, lekarne, trgovski centri, specializirane prodajalne	Spletna trgovina, lekarne, trgovski centri, specializirane prodajalne	Spletna trgovina, lekarne, trgovski centri, specializirane prodajalne

Tabela 5: Analiza konkurenta C

KONKURENT C		
IZDELEK	Nadomestek obroka(kaša)	Beljakovinska ploščica
ŠTEVILO RAZLIČIC	5	1
PAKIRANJE	Količinsko 10x	Posamično
MPC	9,75 €	1,29 €
PRODAJNA MESTA	Spletna trgovina, trgovski centri, specializirane prodajalne	Spletna trgovina, trgovski centri, specializirane prodajalne

Tabela 6: Analiza Fitbutik

FITBUTIK				
IZDELEK	Beljakovinske tablice	Beljakovinske palačinke	Beljakovinske omlete	Beljakovinski napitki
ŠTEVILO RAZLIČIC	3	2	3	4
PAKIRANJE	Posamično, količinsko 3x	Količinsko 3x	Količinsko 3x	Posamično, količinsko 3x
MPC	1,99 €; 5,99 €	4,99 €	4,99 €	1,99 €; 3,99 €
PRODAJNA MESTA	Specializirane prodajalne, klinike za hujšanje, fitnesi	Specializirane prodajalne, klinike za hujšanje, fitnesi	Specializirane prodajalne, klinike za hujšanje, fitnesi	Specializirane prodajalne, klinike za hujšanje, fitnesi

Ključne ugotovitve interne raziskave konkurentov:

- Izdelek: Na podlagi analize imajo vsi konkurenti podoben asortiment. Glavna značilnost je visoka vsebnost beljakovin, glede hranilnih vrednosti pa ima znamka Fitbutik v svojih izdelkih zelo nizko vsebnost sladkorjev in ogljikovih hidratov, kar mora podjetje izkoristiti kot veliko prednost. Izdelek, ki se pojavi pri vseh konkurentih, je beljakovinska tablica.
- Število različic: Kar se tiče raznolikosti okusov, ima Fitbutik v svoji ponudbi največ različnih okusov. To lahko pomeni dvoje: ali ima boljšo ponudbo in večje možnosti za zadovoljevanje različnih okusov kupcev in boljšo zmogljivost proizvodnje ali pa jim večja globina asortimenta povzroča višje stroške, saj se vsi okusi ne prodajajo enako dobro in so konkurenti že ugotovili, da se veliko vrst okusov ne splača ponujati. Glede na rezultate je smiselno ugotoviti dva najbolj prodajna okusa in ju ponujati.
- Pakiranje: Pri konkurentih prevladuje posamično pakiranje. Fitbutik se je odločil, da ponuja obe možnosti pakiranja. Glede na sedanje poslovanje so odločeni, da bodo še naprej ponujali obe pakiranji.

- **Cena:** Cene se gibljejo od 1,30 € do 2 € za kos, pri količinskem pakiranju pa od 6 € do 10 €. Trenutno ima Fitbutik najdražje izdelke. Pri postavljanju cen bodo potrebne dodatne kalkulacije, ali je mogoče izdelkom določiti nižji cene. Če cen ne moremo znižati, je potrebno primerjati kakovost sestavin in kupcem predstaviti, da ima znamka kljub dražji ceni boljše kakovost izdelkov kot konkurenti.
- **Prodajne poti:** Glede na analizo lahko vidimo, da se večina podjetji odloča za prodajo v trgovskih centrih, vsi konkurenti pa prav tako imajo spletne trgovine. Podjetje bo moralo vstopiti v večje trgovske centre, kar sta pokazali obe analizi, prav tako pa je potrebno vzpostaviti spletno trgovino.

Na podlagi opravljenih raziskav smo pridobili vse potrebne informacije o potrebah in razmerah na trgu, te ugotovitve pa smo v nadaljevanju vključili v izbor idej.

4.3. VREDNOTENJE IN IZBOR IDEJ

Izbor ideje je v podjetju potekal kot interni proces. Zbiranje različnih idej je potekalo s pomočjo metode brainstorming oziroma možganske nevihte. Najprej smo predlagali ideje oziroma možnosti izbire za vsak korak in na koncu izbrali najboljšo opcijo.

Popis korakov poteka izbora izdelka:

1. S pomočjo analize anket dobimo ožji krog idej za izdelke, ki bi bili zanimivi za prodajo.
 - Ideja 1 so beljakovinski napitki.
 - Ideja 2 so beljakovinske tablice.

Ker blagovni znamki največ prodaje prinesejo tablice, se odločimo za izbor izdelka iz skupine beljakovinskih tablic.

2. Glede na ponudbo iz kataloga proizvajalca izberemo obliko tablice.
 - Izbira 1 so beljakovinske čokoladne palčke (trda krema, prelita s čokolado).
 - Izbira 2 so beljakovinske čokoladne kroglice (vafelj prelit s čokolado).
 - Izbira 3 je beljakovinski vafelj s polnilom.

Ker na trgu še ni podobnega izdelka, izberemo beljakovinski vafelj.

3. Na podlagi ponudbe iz kataloga za vafelj izberemo dva okusa.
 - Okus vanilija.
 - Okus čokolada.
4. Na podlagi rezultatov analize anket in proizvajalčevega kataloga izberemo dve pakiranji.
 - Posamično pakiranje izdelka (1×42 g).
 - Količinsko pakiranje izdelka (3×42 g).

S posamičnim pakiranjem se novi kupec lažje odloči za nakup, saj izdelek vsaj poizkusi. S količinskim pakiranjem pa imajo stalni kupci možnih večkratnega uživanja izdelka.

5. Na podlagi predhodnih izdelkov blagovne znamke Fitbutik izberemo dizajn.

Ker je izdelek v sklopu blagovne znamke Fitbutik, bomo izbrali obstoječ dizajn. Zamenjamo le besedilo in sliko izdelka.

6. Na podlagi analize anket izberemo vrsto embalaže.

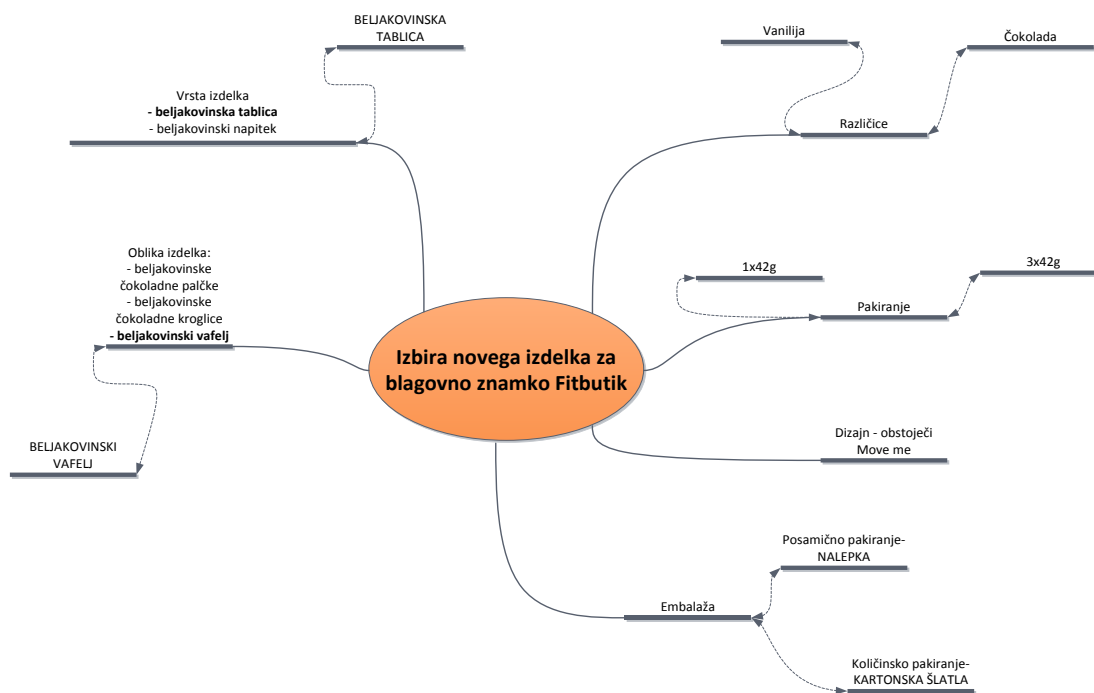
- Ker je posamični izdelek že pakiran v foliji, zanj naredimo nalepke s potrebnimi podatki. Ta izbira nam poenostavi pakiranje in prinese manjši strošek embalaže.
- Za količinsko pakiranje izberemo kartonsko embalažo. V kartonsko škatlo spakiramo po 3 polizdelke skupaj. Karton je najbolj priročna embalaža, cenovno je ugoden in primeren za reciklažo.

Izbrana ideja:

VAFELJ Z VISOKO VSEBNOSTJO BELJAKOVIN IN VLAKNIN, z zmanjšano vsebnostjo sladkorja, s sladili

- 2 okusa: vanilija in čokolada.
- 2 pakiranj: 1×42 g in 3×42 g.

Izbor izdelka smo na koncu prikazali še v Brainstorming diagramu (Slika 4), pripravljenim s programom MS Visio.



Slika 4: Brainstorming za nov izdelek Fitbutik

Po izboru idej smo želeli določiti še karakteristike zagotavljanja kakovosti našega izbranega izdelka.

S pomočjo QFD hiše oziroma hiše kakovosti, smo dokumentirali zahteve kupca in lastnosti našega nove izdelka ter predstavili njihove medsebojne povezave. Prav tako smo prikazali povezave med našim izdelkom in izdelki naših konkurentov. Vsaki od lastnosti izdelka smo dodali uteži pomembnosti glede na težavnost doseganja zahteve kupca in ugotovili, katera lastnost je najbolj pomembna za naš novi izdelek oziroma katera lastnost doprinese največ h kakovosti našega izdelka. Kot lahko izberemo iz slike, je najpomembnejša lastnost našega izdelka zmanjšanje vsebnosti sladkorja.

Na Sliki 5 je predstavljen samo izrez QFD hiše, slika v celoti se nahaja v Prilogi 2.

Row #	Max Relationship Value in Row	Relative Weight	Weight / Importance	Quality Characteristics (a.k.a. "Functional Requirements" or "Hows")	Column #								
					1	2	3	4	5	6	7	8	
				Direction of Improvement: Minimize (▼), Maximize (▲), or Target (x)	▼	X	X	▲	▲				
				Demanded Quality (a.k.a. "Customer Requirements" or "Whats")	zmanjšanja vrednosti sladkorja, dodana sladila		kartonaska embalaža	Količinsko pakiranje	večoka vs. abnost beljakovin	Več ponujenih okusov			
1	9	34,5	10,0	Dietna prehrana	⊖			⊖					
2	3	27,6	8,0	Cena		⊖	⊖						
3	9	3,4	1,0	Pakiranje		⊖	⊖		⊖				
4	9	17,2	5,0	Športna prehrana	⊖			⊖					
5	9	17,2	5,0	Raznolikost					⊖				
6													
7													
8													
9													
10													
				Target or Limit Value	6g-8g	rečička za	1 kos-3kosi	14g	2				
				Difficulty (0=Easy to Accomplish, 10=Extremely Difficult)	5	2	2	5	0				
				Max Relationship Value In Column	9	3	9	9	9				
				Weight / Importance	455,5	93,1	113,8	258,6	165,5				
				Relative Weight	42,5	8,5	10,4	23,6	15,1				

Slika 5: QFD hiša za beljakovinski vafelj Fitbutik

Idejo izdelka smo izbrali, v nadaljevanju pa smo mu določili še asortiment, kosovnico in poslovno strategijo za izbrano idejo. To smo potrebovali, preden smo začeli z ostalimi potrebnimi fazami v razvoju/izboru izdelka (dizajn, cena, prodajne poti).

4.4. ASORTIMENT, PROGRAM PROIZVODOV

Na podlagi izbiranja idej smo v nadaljevanju pripravili še vključitev beljakovinskega vafelja v asortiment in prodajni program.

Beljakovinski vafelj bomo glede na širino asortimenta umestili v skupino beljakovinskih tablic.

Program proizvoda:

VAFELJ Z VISOKO VSEBNOSTJO BELJAKOVIN IN VLAKNIN, z zmanjšano vsebnostjo sladkorja, s sladili

Glede na širino prodaje imamo 4 skupine izdelkov, ki jih ohranimo v prodaji:

- beljakovinske tablice (beljakovinski vafelj),
- beljakovinske omlete,
- beljakovinske palačinke,
- beljakovinski napitki.

Kar se tiče dolžine za nov izdelek, ponujamo eno vrsto izdelka, ki se deli na dve skupini. To bosta vafelj z okusom vanilije in vafelj z okusom čokolade.

Glede na globino bomo pakiranje delili dve skupini: posamično pakiranje in količinsko pakiranje (trije kosi v paketu).

4.4.1. STRUKTURNA KOSOVNICA

Da bi v nadaljevanju lahko izračunali tehnično predkalkulacijo lastne cene izdelka, smo morali pripraviti kosovnici za obe različici izdelka. Pripravili smo štiri kosovnice. Upoštevali smo dva okusa in dve različni pakiranji.

Kosovnici za izdelek posamičnega pakiranja imamo prikazani na Sliki 6 in Sliki 7.

Podjetje	Popolna reforma d.o.o.	Ime dok.:	STRUKTURNA KOSOVNICA				Ident. St.	002		Datum izdaje		10. 8. 2015	
Naziv	Beljakovinski vafelj 1			K	1	S	2	I	2,3	P	1	Q	1

Stopnja vgradnje	POZ	Ident. Št.	Naziv	Standard	Karakterni ključ	Statusni ključ	Izvorni ključ	Enota Mere	Količina
1		001	POLIZDELEK VAFELJ-vanilija	ISO	2	2	3	KOS	1
1		003	NALEPKA S-vanilija	ISO	2	2	2	KOS	1
1		004	NALEPKA Z-vanilija	ISO	2	2	2	KOS	1

	Izdaja	01	List	1	Podpis	Anja Pibernik	Datum veljavnosti	31. 12. 2015
Karakterni ključi (K):	Statusni ključi (S):	Izvorni ključi (I):	Planski ključi (P):	Kvalitetni ključ (Q):				
1. sestav	1. aktivni	1. lastna	1. razvojni	1. ISO				
2. sestavni del	2. dohodni	2. kuplj. doma	2. poskusni	2. SIS				
3. material	3. iztekajoči		3. redna proizvod	3. DIN				
	4. neaktivni							

4. fantom		3. uvoz evropa		
		4. uvoz ostalo		

Slika 6: Kosovnica za posamični izdelek, okus vanilija

Podjetje	Popolna reforma d.o.o.	Ime dok.:	STRUKTURNA KOSOVNICA			Ident. St.	002		Datum izdaje		10. 8. 2015		
Naziv	Beljakovinski vafelj 1			K	1	S	2	I	2,3	P	1	Q	1

Stopnja vgradnje	POZ	Ident. Št.	Naziv	Standard	Karakterni ključ	Statusni ključ	Izvorni ključ	Enota Mere	Količina
1		002	POLIZDELEK VAFELJ-čokolada	ISO	2	2	3	KOS	1
1		005	NALEPKA S-čokolada	ISO	2	2	2	KOS	1
1		006	NALEPKA Z-čokolada	ISO	2	2	2	KOS	1

	Izdaja	01	List	1	Podpis	Anja Pibernik	Datum veljavnosti	31. 12. 2015
Karakterni ključi (K):	Statusni ključi (S):	Izvorni ključi (I):	Planski ključi (P):	Kvalitetni ključ (Q):				
5. sestav	5. aktivni	5. lastna	4. razvojni	4. ISO				
6. sestavni del	6. dohodni	proizv.	5. poskusni	5. SIS				
7. material	7. iztekajoči	6. kuplj.	6. redna proizvod	6. DIN				
8. fantom	8. neaktivni	7. uvoz evropa						
		8. uvoz ostalo						

Slika 7: Kosovnica za posamični izdelek, okus čokolada

Kosovnici za izdelek količinskega pakiranja imamo prikazani na Sliki 8 in Sliki 9.

Podjetje	Popolna reforma d.o.o.	Ime dok.:	STRUKTURNA KOSOVNICA			Ident. St.	003		Datum izdaje		10. 8. 2015		
Naziv	Beljakovinski vafelj 3			K	1	S	2	I	2,3	P	1	Q	1

Stopnja vgradnje	POZ	Ident. Št.	Naziv	Standard	Karakterni ključ	Statusni ključ	Izvorni ključ	Enota Mere	Količina
1		001	POLIZDELEK VAFELJ-vanilija	ISO	2	2	3	KOS	3
1		007	ŠKATLA-vanilija	ISO	2	2	2	KOS	1

	Izdaja	01	List	1	Podpis	Anja Pibernik	Datum veljavnosti	31. 12. 2015
Karakterni ključi (K):	Statusni ključi (S):	Izvorni ključi (I):	Planski ključi (P):	Kvalitetni ključ (Q):				

9. sestav	9. aktivni	9. lastna proizv.	7. razvojni	7. ISO
10. sestavni del	10. dohodni	10. kuplj. doma	8. poskusni	8. SIS
11. material	11. iztekajoči	11. uvoz evropa	9. redna proizvod	9. DIN
12. fantom	12. neaktivni	12. uvoz ostalo		

Slika 8: Strukturna kosovnica za količinsko pakiranje, okus vanilija

Podjetje	Popolna reforma d.o.o.	Ime dok.:	STRUKTURNA KOSOVNICA				Ident. St.	003			Datum izdaje	10. 8. 2015		
Naziv	Beljakovinski vafelj 3				K	1	S	2	I	2,3	P	1	Q	1

Stopnja vgradnje	POZ	Ident. Št.	Naziv	Standard	Karakterni ključ	Statusni ključ	Izvorni ključ	Enota Mere	Količina
1		002	POLIZDELEK VAFELJ-čokolada	ISO	2	2	3	KOS	3
1		008	ŠKATLA-čokolada	ISO	2	2	2	KOS	1

	Izdaja	01	List	1	Podpis	Anja Pibernik	Datum veljavnosti	31. 12. 2015
Karakterni ključi (K):	Statusni ključi (S):	Izvorni ključi (I):			Planski ključi (P):		Kvalitetni ključ (Q):	
13. sestav	13. aktivni	13. lastna proizv.			10. razvojni		10. ISO	
14. sestavni del	14. dohodni	14. kuplj. doma			11. poskusni		11. SIS	
15. material	15. iztekajoči	15. uvoz evropa			12. redna proizvod		12. DIN	
16. fantom	16. neaktivni	16. uvoz ostalo						

Slika 9: Strukturna kosovnica za količinsko pakiranje, okus čokolada

4.5. POSLOVNA STRATEGIJA

Za doseganje zastavljenih poslovnih ciljev je bila potrebna še določitev poslovne strategije. Določili smo ciljne trge, ki so primerni za izbran izdelek, ter pozicioniranje izdelka.

Poslovna strategija, ki jo trenutno ima podjetje:

- Na podlagi vseh opravljenih raziskav in ob upoštevanju rezultatov se uspešno razvije ideja za nov izdelek.
- Na podlagi preteklih izkušenj s prodajo izdelkov so seznanjeni z napakami, ki so jih naredili pri uvajanju obstoječih izdelkov, zato vedo, da morajo več pozornosti usmeriti v trženje izdelka, da bo nov izdelek uspešnejše vstopil na trg.
- Povečanje prodaje in tržnega deleža bodo dosegli s pridobitvijo novih poslovnih partnerjev. Kot smo ugotovili iz analize ankete trga in konkurentov, je potrebno sodelovanje z večjimi trgovskimi centri.
- Zaradi razmer na trgu in vedno večjega zanimanja za spletne nakupe se veliko pozornosti namenja odprtju nove spletne trgovine. Spletna trgovina bo enostavna za uporabo, da privabi čim več novih kupcev.

- S pomočjo upoštevanja predlogov za izboljšave bodo začeli ustvarjati večje prihodke, na podlagi večjih prihodkov pa bodo lahko začeli zaposlovati nov kader.
- Z oglaševanjem vseh lastnosti, ki jih predstavlja nov izdelek, lahko razširijo število ciljnih trgov. Izdelek ni primeren samo za ljudi, ki so športno aktivni ali hujšajo, ampak je primerni tudi za diabetike, saj vsebuje malo sladkorja.
- S pomočjo uspešno izbranega novega izdelka imajo možnost bolje predstaviti svojo blagovno znamko in ostale izdelke, ki jih ta vsebuje.

4.5.1. CILJNI TRGI IN POZICIONIRANJE NOVEGA IZDELKA

Poleg obstoječih ciljnih trgov (prva in druga alineja) smo dodali še trge (alineje tri, štiri in pet), za katere menimo, da jim bo izdelek zanimiv.

TRŽNI SEGMENTI

- Ljudje na dietah (hujšanje) imajo željo po zmanjšanju telesne teže, zato morajo poskrbeti, da zmanjšajo vnos kalorij in sladkorjev. Naš izdelek ima nizko kalorično vrednost in nizko vsebnost sladkorjev.
- Ljudje, ki se ukvarjajo s športom (športna prehrana) tako profesionalno kot rekreacijsko, z željo po večanju mišične mase morajo povečati vnos beljakovin. Naš izdelek ima visoko vsebnost beljakovin.
- Diabetiki (sladkorni bolniki) morajo paziti na vnos sladkorjev. Naš izdelek ima znižano vsebnost sladkorjev, ki je nadomeščena s sladili.
- Vegetarijanci z našim izdelkom povečajo oziroma nadomestijo vnos beljakovin, ki jim primanjkuje zaradi ne konzumiranja mesa.
- Starejša populacija mora zaradi oslabljenih mišic paziti na povečan vnos beljakovin.

POZICIONIRANJE

Pozicioniranje je taktično postavljanje izdelkov tako, da so kupcem najbolj dostopni in opazni.

Ker naš izdelek vsebuje veliko beljakovin, je najbolje, da se pozicioniramo poleg naših konkurentov - na policah trgovskih centrov, v fitnes centrih in v trgovinah s športno prehrano. S tem pripomoremo tudi k večji izpostavljenosti celotne blagovne znamke.

4.6. UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG

Najprej smo določili okvirni življenjski cikel našega novega izdelka.

Glede na predhodne ugotovitve iz prodaje trenutnih izdelkov lahko trdimo, da bo prodaja našega izdelka bolj sezonska. Najvišjo prodajo skozi leto pričakujemo od januarja do konca julija in od septembra do konca novembra. Pričakovana količina prodanih izdelkov v enem letu glede na analizo prodaje že obstoječih

beljakovinskih tablic je 1000 kosov. Podjetje pričakuje, da bo izdelek za potrošnika zanimiv predvidoma štiri leta.

Izdelek bo na trgu predstavljen naslednje leto v začetku meseca januarja (2016). Ponudbe bodo poslane vsem trenutnim in novim potencialnim poslovnim partnerjem. Podana bo priporočena maloprodajna cena in dogovor o rabatih. Nabavnih pogojev ali minimalnih naročil s strani podjetja ni. Ker gre za nov izdelek in predvsem nepoznano blagovno znamko, se z nekaterimi partnerji dogovorijo tudi o zakasnjem plačilu blaga. Potrebna je takojšnja vzpostavitev spletne trgovine. V tem času je potrebno poskrbeti za dobro promocijo izdelka, da kupci čim hitreje spoznajo naš nov izdelek. Pomemben marketinški prijem bodo promocije po trgovskih centrih, kamor podjetje na novo vstopa. Tako bodo ljudje videli in okusili nov izdelek, istočasno pa bodo lahko spoznali še ostalo ponudbo blagovne znamke. Nadaljnji uspeh prodaje izdelka je odvisen od faze uvajanja, v tem času pa se pridobi največ novih kupcev in pokaže prvi odziv na nov izdelek. Cenovno najugodnejše je trženje izdelka na družabnih omrežjih in preko različnih spletnih strani.

Nekje po treh do štirih mesecih promocije pričakujemo porast kupcev in povečanje prodaje na 40 kosov izdelka na mesec. Pokrijejo se enkratni stroški in začnejo ustvarjati pozitivni prihodki. Pripraviti se je potrebno tudi na odgovor konkurentov s podobnimi izdelki ali substituti. Zbirati se začnejo sredstva za nove razvoje.

V fazi zrelosti pričakujemo, da se bo prodaja ustalila na 60 kosov izdelkov na mesec. Ne zaznamo več povečanja prodaje. Aktivnost kupcev se zmanjšuje, trg pa postaja nasičen. Nevarnost v tej fazi predstavljajo konkurenti, ki zmanjšujejo cene izdelkov.

V fazi zasičenosti prodaja doseže svoj maksimum, pričakovanih 83 kosov na mesec. Opraviti bo potrebno nove tržne raziskave, iskati zamisli o razvoju novih izdelkov in pripraviti nadgradnjo obstoječa izdelka, če je to smiselno.

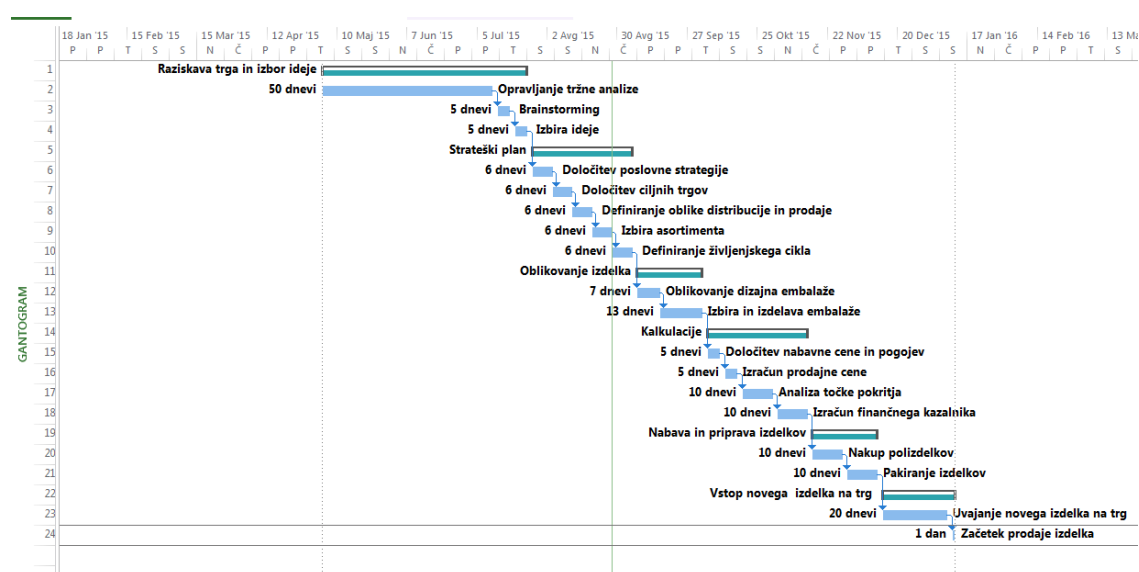
Zadnja faza je faza odmiranja. Takrat nastopi čas za ukinitvev prodaje izdelka oziroma njegovo zamenjavo, saj nadaljnja prodaja prinaša stroške. Tržni delež se ponovno zmanjšuje. Pričakujemo, da bo zanimanje upadlo po štirih letih.

4.6.1. ČASOVNI PLAN DELA

Za lažjo prestavo poteka celotnega razvoja/izbire novega izdelka smo s pomočjo programa MS Project izdelali časovni potek dela Gantogram, predstavljen v Tabeli 7 in na Sliki 10.

Tabela 7: Časovni potek dela, tekstovno

Ime opravila	Trajanje	Začetek	Zaključek
Raziskava trga in izbor ideje	60 dnevi	Pon 4. 5. 15	Pet 24. 7. 15
Opravljanje tržne analize	50 dnevi	Pon 4. 5. 15	Pet 10. 7. 15
Brainstorming	5 dnevi	Pon 13. 7. 15	Pet 17. 7. 15
Izbira ideje	5 dnevi	Pon 20. 7. 15	Pet 24. 7. 15
Strateški plan	30 dnevi	Pon 27. 7. 15	Pet 4. 9. 15
Določitev poslovne strategije	6 dnevi	Pon 27. 7. 15	Pon 3. 8. 15
Določitev ciljnih trgov	6 dnevi	Tor 4. 8. 15	Tor 11. 8. 15
Definiranje oblike distribucije in prodaje	6 dnevi	Sre 12. 8. 15	Sre 19. 8. 15
Izbira asortimenta	6 dnevi	Čet 20. 8. 15	Čet 27. 8. 15
Definiranje življenjskega cikla	6 dnevi	Pet 28. 8. 15	Pet 4. 9. 15
Oblikovanje izdelka	20 dnevi	Pon 7. 9. 15	Pet 2. 10. 15
Oblikovanje dizajna embalaže	7 dnevi	Pon 7. 9. 15	Tor 15. 9. 15
Izbira in izdelava embalaže	13 dnevi	Sre 16. 9. 15	Pet 2. 10. 15
Kalkulacije	30 dnenvi	Pon 5. 10. 15	Pet 13. 11. 15
Določitev nabavne cene in pogojev	5 dnevi	Pon 5. 10. 15	Pet 9. 10. 15
Izračun prodajne cene	5 dnevi	Pon 12. 10. 15	Pet 16. 10. 15
Analiza točke pokritja	10 dnevi	Pon 19. 10. 15	Pet 30. 10. 15
Izračun finančnega kazalnika	10 dnevi	Pon 2. 11. 15	Pet 13. 11. 15
Nabava in priprava izdelkov	20 dnevi	Pon 16. 11. 15	Pet 11. 12. 15
Nakup polizdelkov	10 dnevi	Pon 16. 11. 15	Pet 27. 11. 15
Pakiranje izdelkov	10 dnevi	Pon 30. 11. 15	Pet 11. 12. 15
Vstop novega izdelka na trg	21 dnevi	Pon 14. 12. 15	Pon 11. 1. 16
Uvajanje novega izdelka na trg	20 dnevi	Pon 14. 12. 15	Pet 8. 1. 16
Začetek prodaje izdelka	1 dan	Pon 11. 1. 16	Pon 11. 1. 16



Slika 10: Časovni potek dela, slikovno

4.7. DISTRIBUCIJA, PRODAJA IN EMBALAŽA

Ko smo določili potek dela našega razvoja/izbora izdelka, smo morali določiti še distribucijo, prodajne poti in dokončno izbrati dizajn za embalažo. Določanje distribucije, prodaje in embalaže smo naredili na podlagi predhodnih nasvetov vodstva podjetja in ugotovitev v opravljenih raziskavah.

Zaradi želje po povečanju tržnega deleža smo predlagali, da si podjetje poišče še več poslovnih partnerjev in obdrži trenutne partnerje. Več kot bodo imeli partnerjev, bolj bodo lahko razširili blagovno znamko, dosegli boljše prepoznavnost in povečali prodaja.

Podjetje je trenutno najbolj dejavno na področju veleprodaje lekarnam in specializiranim prodajalnam, kot je Müller, v različnih fitnessih in klinikah za hujšanje. Glede na nakupovalne navade kupcev, ugotovljenih v tržni raziskavi, jim svetujemo vključitev v večje trgovske centre. Podjetju predlagamo tudi, naj večjo pozornost nameni spletni prodaji oziroma spletni trgovini, saj direktna prodaja prinaša višji prihodek.

Prodajne poti:

- spletna trgovina (direktna prodaja/prodaja na drobno, takojšnje plačilo, čisti zaslužek),
- trgovski centri (prodaja na debelo, marže, odlog plačila),
- specializirane prodajalne (prodaja na debelo, marže, odlog plačila),
- lekarne (prodaja na debelo, marže, odlog plačila),
- fitnessi, saloni (prodaja na debelo, marže, odlog plačila),
- avtomati s prigrizki in pijačo (prodaja na debelo, marže, odlog plačila).

4.7.1. OBLIKOVANJE EMBALAŽE

Oblikovanje embalaže smo izdelali v sodelovanju s trenutnim grafičnim oblikovalcem. Pri dizajnu smo spremenili samo podatke oziroma informacije o izdelku. Beljakovinski vafelj spada v blagovno znamko Fitbutik in mora imeti enotno oblikovano embalažo kot ostali že obstoječi izdelki.

Podjetje si želi preprosto in minimalistično podobo svojih izdelkov. V nadaljevanju predstavljamo izgled vseh različic.

Embalažo in dizajn je oblikovalo in izdelalo podjetje R TIM Fedran in ostali d.n.o.

Slika 11 in Slika 12 prikazujeta končna izgleda nalepk na izdelku (spredaj in zadaj) za okus čokolade.



**BELJAKOVINSKI VAFELJ S
SLADKOIRJEM IN SLADILI:
ČOKOLADA**



Slika 11: Nalepka za čokoladni vafelj, sprednja stran

Čokoladni vafelj z visoko vsebnostjo beljakovin in vlaknin s sladili in sladkorjem

Sestavine: mlečni proteini, rastlinska maščoba (palmova maščoba), obliv iz temne čokolade (kakavova masa, kakavovo maslo, sladkor, pol-masten kakav, emulgator: sojin lecitin, vaniljeva aroma) (13,4%), hidroliziran kolagen, malto dekstrin, pšenična moka, inulin, obliv iz mlečne čokolade (sladkor, kakavova maslo, posneto mleko v prahu, kakavova masa, sirotka, maslo v prahu, emulgator: sojin lecitin, aroma) (9,5%), lešnikova aroma, emulgatorji: sojin lecitin in E476, zgoščevalec: guar gumi, sredstvo za vzhajanje: amonijev in natrijev bikarbonat, sladilo: sukraloza.

Alergeni: laktoza (mleko), soja, oreški (lešniki), gluten (pšenica), sirotka.

Hraniti v suhem in hladnem prostoru, stran od sončne svetlobe.

Uporabno do : datum odtisnjen na robu embalaže!

Neto količina: 42g

Neto količina: 3X42g

Proizvedeno v Franciji za: Popolna reforma d.o.o., Prisojna pot 14, 1241 Kamnik

		Na 100g	Na 42g
Energijska vrednost:		2041	857
	kCal	489	205
Beljakovine	g	33,6	14,1
Ogljikovi hidrati	g	25,7	10,8
-od tega sladkorji	g	11,4	4,8
Maščobe	g	25,6	10,7
-od tega nasičene	g	13,6	5,7
Vlaknine	g	10,7	4,5
Natrij	g	0,2	0,06

Slika 12: Nalepka za čokoladni vafelj, zadnja stran

Slika 13 prikazuje končni izgled kartonske embalaže za okus vanilije.



Slika 13: Embalaža za količinsko pakiranje, vaniljev vafelj

5. STROŠKOVNA UPRAVIČENOST

Pri stroškovni upravičenosti smo računali cene in donosnosti. Na podlagi izračunov smo ugotavljali, ali je razvoj novega izdelka finančno upravičen.

5.1. NABAVNE CENE IN POGOJI

V nadaljevanju smo pripravili nabavne pogoje za nakup polizdelkov in embalaže ter njihove nabavne cene, ki jih bomo uporabljali v tehnični predkalkulaciji lastne cene izdelka.

Nabavni pogoji:

- Dobavitelji zagotavljajo stalne cene glede na cenik za leto 2015. Cena enega kosa polizdelka vafelja znaša 0,54 €. Proizvajalec določa minimalno nabavno naročilo 100 kosov posamičnega izdelka. Cene so nespremenljive tudi ob naročanju večjih količin.
- Transport v naročilo ni vključen, pariteta EXW. Proizvajalec nudi prevoz, ki znaša 80 € na eno EURO paletu (ne glede na količino kartonov na paleti).
- Naročene polizdelke se plačuje po predračunu.
- Proizvodnja in tiskanje nalepk ter embalaže sta odvisni od naročila. Cena posamičnega kosa se sorazmerno niža glede na višanje količine. Sprejemljiva cena za 200 kosov posamične nalepke z dizajnom znaša 0,05 € na kos. Sprejemljiva cena proizvodnje in tiskanja kartonskih škatel pa je ob naročilu 1000 škatel posamičnega dizajna 0,11 € na kos.

Nabavne cene:

Tabela 8: Nabavne cene

Izdelek	Cena neto/kos	DDV
Vafelj	0,54 €	brez
Nalepka	0,05 €	22 %
Kartonska embalaža	0,11 €	22 %

Nabavne cene smo potrebovali za pripravo tehnične predkalkulacije. Poleg izračuna stroškov materiala smo potrebovali še izračun stroškov dela na posamezno enoto. Pri izračunu stroškov dela moramo vedeti, da pakiranje in lepljenje v podjetju opravljajo študentje. Na podlagi tega podatka vemo, da urna postavka znaša 4,5 € bruto.

5.2. TEHNIČNA PREDKALKULACIJA LASTNE CENE

Za izračun tehnične predkalkulacije smo že predhodno določili nabavne cene in stroške dela.

Ne gleda na to, da smo pripravili štiri različne kosovnice, smo za izračun uporabili samo dve kosovnici, ki se razlikujeta v pakiranju. Kalkulacija je za okuse enakega pakiranja ista. Pri izračunu lastne cene posamično pakiranega izdelka moramo vedeti, da se na polizdelek nalepita dve nalepki. Na sprednji strani nalepke sta naziv in slika izdelka, na nalepki na zadnji strani pa so deklaracija, hranilna tabela in podatki podjetja. Delo, ki se opravlja, je lepljenje nalepk. Tehnično predkalkulacijo lastne cene posamičnega izdelka prikazuje Slika 14.

Tehnična predkalkulacija za posamični izdelek:

Podjetje	Popolna reforma d.o.o.	Ime dok.:	TEHNIČNA PREDKALKULACIJA				Ident. St.	3	Datum izdaje		13. 8. 2015		
Naziv	Beljakovinski vafelj 1	Predvidena količina	1	K	1	S	2	I	2, 3	P	1	Q	1

Stopnja vgradnje	POZ	Ident. št.	Naziv	EM	Količina	Nabavna cena	Stroški gradiva	Ti	pOD	Stroški dela
1		001	Polizdelek vafelj	Kos	1	0,54 €/kos	0,54			
1		002	Nalepka s	Kos	1	0,061 €/kos	0,061			
1		003	Nalepka z	Kos	1	0,061 €/kos	0,061			
	20		Lepljenje					0,045	4,5	0,2025

SS gradiva	0,662
SS dela	0,2025
LC / 1kom	0,8645

	Izdaja	01	List	1	Podpis	Anja Pibernik	Datum veljavnosti	31. 12. 2015
Karakterni ključ (K):	Statusni ključ (S):	Izvorni ključ (I):	Planski ključ (P):	Kvalitetni ključ (Q):				
1. sestav	1. aktivni	1. lastna	1. razvojni	1. ISO				
2. sestavni del	2. dohodni	2. proizv.	2. poskusni	2. SIS				
3. material	3. iztekajoči	3. kuplj. doma	3. redna	3. DIN				
4. fantom	4. neaktivni	3. uvoz evropa	3. proizv					
		4. uvoz ostalo						

Slika 14: Tehnična predkalkulacija lastne cene; posamično

Pri izračunu lastne cene za izdelek, pakiran količinsko, moramo vedeti, da so v embalaži, in sicer kartonski, pakirani trije polizdelki. Delo, ki se opravlja, je pakiranje. Tehnično predkalkulacijo lastne cene količinskega pakiranja prikazuje Slika 14.

Tehnična predkalkulacija za količinsko pakiranje:

Podjetje	Popolna reforma d.o.o.	Ime dok.:	TEHNIČNA PREDKALKULACIJA						Ident. St.		Datum izdaje	13. 8. 2015		
Naziv	Beljakovinski 3	vafelj	Predvidena količina	1	K	1	S	2	I	2, 3	P	1	Q	1

Stopnja vgradnje	POZ	Ident. št.	Naziv	EM	Količina	Nabavna cena	Stroški gradiva	Ti	pOD	Stroški dela
1		001	Polizdelek vafelj	kos	3	0,54 €/kos	1,62			
1		007	Škatla	kos	1	0,134 €/kos	0,134			
	10		Pakiranje					0,065	4,5	0,2925

SS gradiva	1,754
SS dela	0,2925
LC / 1kom	2,0465

	Izdaja	01	List	1	Podpis	Anja Pibernik	Datum veljavnosti	31. 12. 2015
Karakterni ključi (K):	Statusni ključi (S):	Izvorni ključi (I):	Planski ključi (P):	Kvalitetni ključ (Q):				
5. sestav	5. aktivni	5. lastna	4. razvojni	4. ISO				
6. sestavni del	6. dohodni	5. proizv.	5. poskusni	5. SIS				
7. material	7. iztekajoči	6. kuplj. doma	6. redna	6. DIN				
8. fantom	8. neaktivni	7. uvoz evropa	6. proizv					
		8. uvoz ostalo						

Slika 15: Tehnična predkalkulacija lastne cene; količinsko

5.3. OBLIKOVANJE PRODAJNE CENE

5.3.1. OBLIKOVANJE CEN

Pri oblikovanju cen smo upoštevali vse stroške, ki jih imamo s končnim izdelkom. Upoštevali smo stroške razvoja/izbora, nabave polizdelkov, dizajna, embalaže, skladiščenja in transporta oziroma dostave. Pri oblikovanju cen je smiselno, da upoštevamo tudi kakovost materialov, strukturo trga, vedenje potrošnikov in vedenje konkurence.

Stroški, ki jih imamo z dejanskim izdelkom:

- polizdelek,
- transport,
- embalaža,

- pakiranje/Lepljenje,
- dostava,
- stroški mesečnega poslovanja.

5.3.2. PRODAJNA CENA

Na podlagi tehnične predkalkulacije lastne cene smo dobili lastno ceno izdelka obeh pakiranj, v katero je že vključen strošek dela. Tabela 10 in Tabela 11 predstavljata izračunani lastni ceni obeh različic izdelka.

Tabela 9: Lastna cena za posamično pakiranje

Strošek materiala	0,662 €
Strošek dela	0,2025 €
Lastna cena	0,8645 €

Tabela 10: Lastna cena za količinsko pakiranje

Strošek materiala	1,754 €
Strošek dela	0,2925 €
Lastna cena	2,0465 €

K lastni ceni bomo dodali še vse stroške poslovanja ki nastanejo v enem letu. Ob predpostavki, da fiksni stroški mesečno znašajo 300 €, na letni ravni znašajo 3.600 €. Te stroške razdelimo med prodano količino vseh izdelkov, ki jih podjetje prodaja (10.000 kosov izdelkov na leto; 2.000 kosov znamke Fitbutik, 7.000 kosov nosnih aspiratorjev in 1.000 kosov prehranskih dopolnil), in dobimo strošek na eno enoto prodanega izdelka, ne glede na pakiranje, ki znaša 0,36 € na izdelek. V Tabeli 12 in Tabeli 13 je izračunana lastna cena, kateri smo dodali fiksne stroške poslovanja.

Tabela 11: Lastna cena zvišana za fiksne stroške; posamični izdelek

Lastna cena	0,8645 €
Stroški	0,36 €
Lastna cena + stroški	1,2245 €

Tabela 12: Lastna cena zvišana za fiksne stroške; količinsko

Lastna cena	2,0465 €
Stroški	0,36 €
Lastna cena + stroški	2,4065 €

Ker želimo, da je izdelek na trgu konkurenčen, smo končne prodajne cene določili na podlagi podobnih izdelkov v naši ponudbi in ponudbi konkurentov.

Prodajna cena za vafelj, pakiran posamično, ki jo določimo, je 2 € z vključenim DDV-jem, prodajna cena za vafelj, pakiran količinsko, pa bo znašala 5 € z vključenim DDV-jem.

DDV za izdelek znaša 9,5 %.

Ko od cene odštejemo DDV, znaša prodajna cena brez DDV-ja vaflja, pakiranega posamično, 1,81 €, vaflja, pakiranega količinsko, pa 4,525 €.

Marža, ki jo imamo od posamičnega izdelka, je razlika med prodajno in nabavno ceno. Izračun marže je prikazan v Tabeli 14 in Tabeli 15.

Tabela 13: Marža za posamično pakiranje

Prodajna cena brez DDV	1,81 €
Lastna cena + stroški	1,2245 €
Marža	49,19 %

Tabela 14: Marža za količinsko pakiranje

Prodajna cena brez DDV	4,525 €
Lastna cena + stroški	2,4065 €
Marža	89,74 %

5.4. ANALIZA TOČKE POKRITJA

Da bi ugotovili, ob kateri količini začnemo ustvarjati dobiček, smo izračunali točko pokritja.

Na podlagi količine do sedaj prodanih beljakovinskih tablic predvidevamo, da bo podjetje v enem letu prodalo 1000 kosov izdelkov, od tega bo prodana polovica posamičnega pakiranja in polovica količinskega pakiranja, zato za izračun točke pokritja vzamemo povprečno ceno obeh izdelkov.

Povprečna lastna cena + stroški znaša 1,8155 €, povprečna prodajna cena brez DDV pa 3,1675 €.

Za izračun točke pokritja potrebujemo še znesek stroška investicije, ki je nastal tekom razvoja/izbora izdelka.

Podjetje poda izračun investicijskih stroškov v višini 1.200 €. V te stroške so vključeni vsi stroški, ki so jih imeli z razvojem/izborom novega izdelka (stroški dela, stroški izbiranja embalaže in dizajna, stroški dizajna, naročanje, kalkulacije).

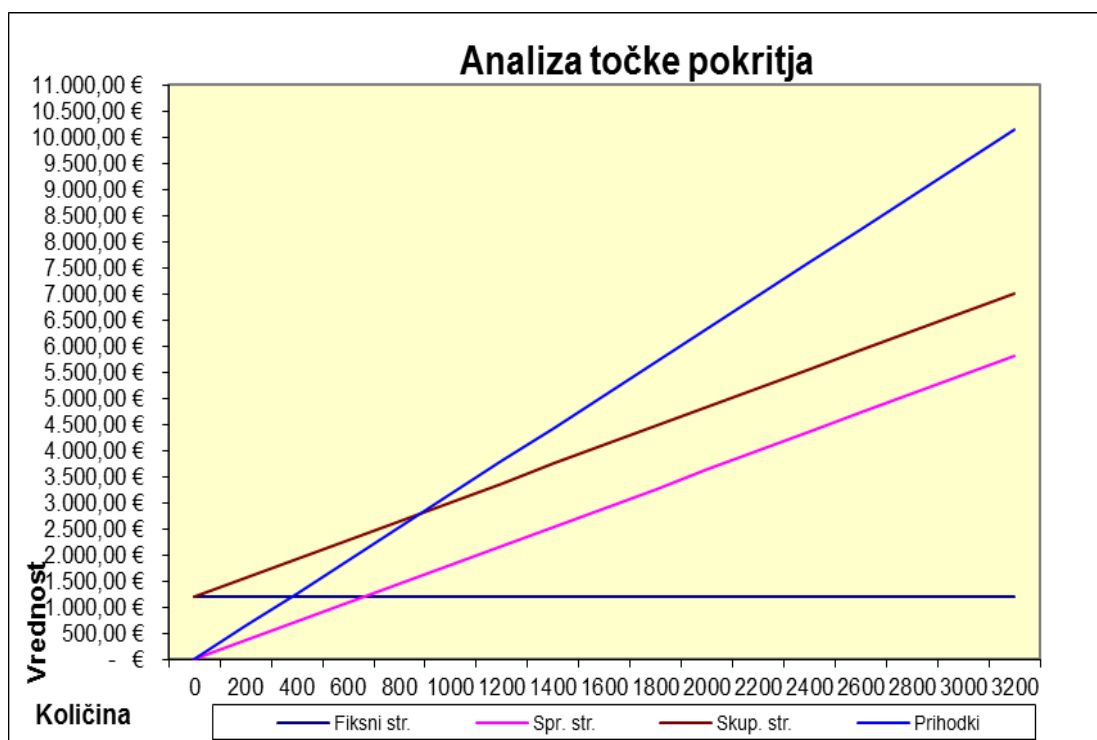
Na podlagi predpostavk izračunamo točko pokritja. V Tabeli 16 so predstavljene uporabljene vrednosti za izračun točke pokritja, v Tabeli 17 imamo izračunano točko pokritja, grafično pa je izračun prikazan v Grafu 22.

Tabela 15: Predpostavljene vrednosti za izračun točke pokritja

INVESTICIJSKI STROŠKI	1.200,00 €	Točka preloma =	888
Povprečna lastna cena + stroški	1,8155 €		
Povprečna prodajna cena brez DDV	3,1675 €		

Tabela 16: Izračun točke pokritja

KOLIČNA	F. STR.	SPR. STR.	SK. STR.	PRIHODKI	DČ
0	1.200,00 €	- €	1.200,00 €	- €	- 1.200,00 €
200	1.200,00 €	363,10 €	1.563,10 €	633,50 €	- 929,60 €
400	1.200,00 €	726,20 €	1.926,20 €	1.267,00 €	- 659,20 €
600	1.200,00 €	1.089,30 €	2.289,30 €	1.900,50 €	- 388,80 €
800	1.200,00 €	1.452,40 €	2.652,40 €	2.534,00 €	- 118,40 €
1000	1.200,00 €	1.815,50 €	3.015,50 €	3.167,50 €	152,00 €
1200	1.200,00 €	2.178,60 €	3.378,60 €	3.801,00 €	422,40 €
1400	1.200,00 €	2.541,70 €	3.741,70 €	4.434,50 €	692,80 €
1600	1.200,00 €	2.904,80 €	4.104,80 €	5.068,00 €	963,20 €
1800	1.200,00 €	3.267,90 €	4.467,90 €	5.701,50 €	1.233,60 €
2000	1.200,00 €	3.631,00 €	4.831,00 €	6.335,00 €	1.504,00 €
2200	1.200,00 €	3.994,10 €	5.194,10 €	6.968,50 €	1.774,40 €
2400	1.200,00 €	4.357,20 €	5.557,20 €	7.602,00 €	2.044,80 €
2600	1.200,00 €	4.720,30 €	5.920,30 €	8.235,50 €	2.315,20 €
2800	1.200,00 €	5.083,40 €	6.283,40 €	8.869,00 €	2.585,60 €
3000	1.200,00 €	5.446,50 €	6.646,50 €	9.502,50 €	2.856,00 €
3200	1.200,00 €	5.809,60 €	7.009,60 €	10.136,00 €	3.126,40 €



Graf 22: Točka pokritja

Glede na izračun in predpostavke lahko trdimo, da se bo prodaja začela obrestovati, ko bomo prodali več kot 888 kosov obeh izdelkov. Zaradi predvidevanja, da bo prodanih 50 % posamično pakiranih izdelkov in 50 % količinsko pakiranih izdelkov, moramo izračunati še, koliko kosov polizdelka moramo prodati.

Glede na predpostavke moramo prodati 444 kosov posamično pakiranega izdelka in 444 kosov količinsko pakiranega izdelka. Ker imamo v količinskem pakiranju 3 kose, moramo to številko potrojiti.

Prodati je potrebno 444 kosov polizdelkov, pakiranih posamično, in 1332 kosov polizdelkov, ki so pakirani količinsko.

5.5. FINANČNI KAZALNIK ROI

Za smotrnost naložbe smo morali izračunati še donosnost naše naložbe.

Za izračun kazalnika donosnosti naložbe smo uporabili naslednjo formulo:

$$\text{ROI} = (\text{dobiček} - \text{investicija}) / \text{investicija}$$

Dobiček smo izračunamo na podlagi naslednjih predpostavk:

- Na letni ravni bomo prodali 1.000 kosov obeh različic izdelkov.
- Prihodek smo izračunali kot zmnožek povprečne prodajne cene brez DDV-ja in prodane količine ($3,1675 \text{ €} \times 1.000 = 3.167,50 \text{ €}$).
- Skupni stroški so vsota fiksnih stroškov (stroški investicije; 1.200 €) in spremenljivih stroškov (zmnožek količine in povprečne lastne cene s stroški; $1000 \times 1,8155 \text{ €} = 1.815,50 \text{ €}$), $1.815,50 + 1.200 = 3.015,50 \text{ €}$.
- Dobiček je razlika med prihodkom in skupnimi stroški; $3.167,50 \text{ €} - 3.015,50 \text{ €} = 152 \text{ €}$.

Višino investicije smo izračunali že v analizi točke pokritja in znaša 1.200 €.

$$\text{ROI} = (152 - 1.200) / 1.200 = -87,4 \%$$

Iz izračuna lahko ugotovimo, da se prvo leto povrne samo 12,6 % investicije.

Izračunamo še donosnost naložbe za drugo leto prodaje, pri tem pa upoštevamo, da se bo vsako leto prodalo 1000 kosov izdelka.

$$\text{ROI} = (1.504 - 1.200) / 1.200 = 25,3 \%$$

Kot lahko vidimo, se v drugem letu dobičkonosnost naložbe povrne in se investicija splača. Prav tako pa poleg povrnitve investicije v višini 1.200 € ustvarimo 25,3 % dobička.

5.6. REALIZACIJA ZASTAVLJENIH CILJEV

1. *Poiskati idejo za razvoj novega izdelka, ki je glede na raziskavo potreben na trgu.*

Glede na raziskavo trga in konkurentov smo prišli do ugotovitev, da je na trgu veliko povpraševanje po beljakovinskih tablicah oziroma čokoladicah. Na podlagi rezultatov vseh raziskav smo izdelali idejo za nov izdelek - beljakovinski vafelj. Na slovenskem trgu ni enakega izdelka, zato na začetku ni skrbi glede konkurence.

2. *Izbrati, razviti in pripraviti izdelek za realizacijo.*

Najprej smo uspešno izbrali idejo za nov izdelek glede na ponudbo proizvajalca in potreb na trgu. Za nov izdelek smo določili vse potrebne elemente poslovne strategije, izbrali pakiranja, določili embalažo in izdelali končni izgled izdelka. Dodelali smo časovni plan oziroma potek dela. Izdelek je pripravljen za prodajo.

3. *Na podlagi kalkulacij določiti cene, ki bodo prinašale dolgoročne prihodke.*

Cene smo določili na podlagi vseh nastalih stroškov. Upoštevali smo vse nabavne cene, stroške razvoja in stroške poslovanja. Prodajne cene smo določili glede cene konkurentov, pri čemer ostajamo konkurenčni na trgu in še vedno izpolnimo zeleno maržo na izdelek. Glede na analizo točke pokritja in kazalnik donosnosti naložbe ugotavljamo, da bo ob dobri predstavi na trgu izdelek hitro začel ustvarjati prihodke. Ob predvideni prodani letni količini 1.000 kosov obeh izdelkov smo izračunali, da bo točka pokritja, ki znaša 888 prodanih kosov, dosežena že v prvem letu. Iz izračuna kazalnika donosnosti pa je razvidno, da bomo v drugem letu prodaje pokrili vloženo investicijo in začeli ustvarjati dobiček.

6. ZAKLJUČEK IN UGOTOVITVE

Diplomsko delo o razvoju novega izdelka je bilo bolj zahtevno, kot pa smo mislili na začetku. Strokovne literature ni veliko, avtorji se v razlagi ponavljajo ali povzemajo, literatura, ki je na voljo v knjižnici, pa je dokaj stara. Tudi podjetje samo je bilo velik izziv. Ker je to majhno podjetje, ki nima zaposlenih, in ker nismo imeli na voljo vseh podatkov s strani proizvajalca, je bilo zbiranje informacij še toliko težje. Z lastnim znanjem in pomočjo razpoložljivih informacij smo vseeno uspešno raziskali pot procesa od ideje pa do faze, ko je izdelek pripravljen za realizacijo.

Zbiranje idej za nov izdelek je bilo najtežje delo, saj ima proizvajalec na voljo res ogromno število polizdelkov, konkurenca na tem področju v Sloveniji pa je velika, hkrati pa se zahteve oziroma potrebe kupcev hitro spreminjajo. Na podlagi vseh opravljenih raziskav smo našli in izbrali idejo za nov izdelek, ki je na podlagi tržne raziskave potrošnikom zanimiv. Ob izbiranju ideje smo določili še prodajni asortiment. Določitev strategije ni bila zahtevna, saj ima podjetje že utečeno pot oziroma izkušnje s preteklo prodajo izdelkov. Ob določanju ciljnih trgov smo ugotovili, da podjetje lahko privabi tudi nove kupce, saj je nizka vsebnost sladkorja in visoka vsebnost beljakovin primerna tudi za diabetike in vegetarijance. Pri določanju distribucije in prodajnih poti smo na podlagi raziskav trga ugotovili, da se mora podjetje vključiti v večje trgovske centre. Embalaža in dizajn ostajata enaka kot ju imamo pri že obstoječih izdelkih, saj tako kupec lahko prepozna blagovno znamko po izgledu embalaže. Glede na vse stroške, ki smo jih morali upoštevati, smo izračunali lastno ceno izdelka in stroške, prodajno ceno in maržo. Pri analizi točke pokritja smo ugotovili, da je potrebno za ustvarjanje prihodka glede na povprečno ceno obeh različic uspešno prodati 888 kosov obeh različic izdelka. Če bo izdelek uspešno stopil na trg, bo ta cilj dosežen že v enem letu, saj smo na podlagi analize prodaje določili predvideno letno prodajno količino 1.000 kosov obeh različic vaflja. Pri izračunu donosnosti naložbe smo ugotovili, da se investicija povrne v dveh letih, prav tako pa v drugem letu poslovanja izdelek začne ustvarjati dobiček. Edina omejitev oziroma zadrega pri celotnem delu je ta, da dokler izdelek ne bo dejansko na trgu, ne bomo vedeli, ali smo uspešno razvili/izbrali in bo na trgu zanimiv za potrošnika. Prav tako ne moremo zagotoviti točne življenjske dobe in dobička, ki ga bo ustvaril.

6.1. POGOJI ZA USPEŠNO UVEDBO NOVEGA IZDELKA NA TRG

- Glede na pomankanje kadra in veliko število nalog, ki jih razvoj izdelka prinaša, bo potrebno poiskati nove zaposlene. En sam zaposlen težko izbere idejo brez mnenja še kašne osebe. Težko sam določa strategijo, izbira embalažo, se odloča o ustreznosti dizajna, izračunava cene in poleg tega opravlja še vse tekoče posle.
- Ker smo ugotovili, da mora blagovna znamka bolj agresivno stopiti na trg zaradi želje po večjem tržnem deležu in povečanju prodaje, predlagamo, da se v trženje izdelka vложи več denarja in dela. Predlagamo, da za promocije najamejo študenta, saj je strošek dela manjši.
- Na podlagi rezultatov tržne analize ugotovimo, da so nova sodelovanja z večjimi trgovskimi centri zelo pomembna, saj se bodo le tako lahko merili s konkurenco in izdelke bolj približali večjemu številu potrošnikov. Obenem pa se mora podjetje zavedati dejstva, da veletrgovci zahtevajo dodatne rabate pri nakupu izdelkov in dodatne denarne vložke v promocije, kar posledično

zmanjša marže. Prav tako pa imajo že določene valute plačil, ki lahko znašajo kar 90 dni.

- Potrebna je takojšnja vzpostavitev spletne trgovine.
- Predlagamo, da podjetje poišče vlagatelje, saj jim razvoj/izbor novega izdelka predstavlja velik strošek glede na njihove trenutne prihodke. Tako bodo lahko razvili/izbrali več novih izdelkov za svojo blagovno znamko in s tem postali bolj prepoznavni.
- Embalažo je potrebno testirati še pred postavitvijo izdelka na trg in ugotoviti, ali so potrebne še kakšne izboljšave oziroma dopolnitve.
- Podjetju svetujemo, da se s proizvajalcem poskuša dogovoriti za količinski popust pri nakupu polizdelkov in daljši valuti plačila.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Devetak Gabrijel, (1995): Marketinška zasnova podjetja, Moderna organizacija, Kranj
- Deželak Bogomir (1991): Politika in razvoj izdelkov (storitev), Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Dovžan Henrik, (1993): Razvoj in trženje novega izdelka, Gospodarski vestnik založba, Ljubljana
- Kotler Filip, (1996, 1998): Marketing Management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor, Slovenska knjiga, Ljubljana
- Kuriloff Arthur H., Hemphill, John Mearl,(1988): Starting and managing the small business, McGraw-Hill Inc., New York
- Ljubič Tone, (2000): Planiranje in vodenje proizvodnje, Moderna organizacija, Kranj
- Rant Marko, (1991): Vodenje proizvodnih procesov, Moderna organizacija, Kranj
- Snoj Boris, Grabrijan Vladimir, (2002): Zbrano gradivo pri predmetu Osnove marketinga, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor
- Snoj Boris, Pisnik Korda Aleksandra, (2006): Management izdelkov - Zbrano gradivo za predmet Management izdelkov, Ekonomsko poslovna fakulteta, Maribor
- Vršec Ernest, (1989): Oblikovanje proizvodov in procesov, Moderna organizacija, Kranj
- Vukovič Goran, (2008): Management blagovnih znamk, Visoka komercialna šola, Celje

Poročila, interni dokumenti:

- Poročilo o prodaji artiklov po dobaviteljih za obdobje od 1.1.2013 do 31.12.2014, Popolna reforma d.o.o., Kamnik
- Letno poročilo o zaslužkih po posameznih artiklih za obdobje od 1.1.2013 do 31.12.2014, Popolna reforma d.o.o., Kamnik
- Poslovni načrt podjetja Popolna reforma d.o.o.
- Dr. Urh Benjamin: Razvoj proizvodov in proizvodnih procesov, zapiski s predavanj, 2014

Spletne strani:

- Proizvod:http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=proizvod&hs=1, najdeno 10.8.2015
- Izdelek:http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=izdelek najdeno 10.8.2015
- Življenjski cikel:<http://www.mikrobiz.net/baza-znanja/iskalnik/categoryID=79>, najdeno 1.7.2015
- Blagovna znamka: https://sl.wikipedia.org/wiki/Blagovna_znamka, najdeno 10.8.2015
- Tržna analiza: <https://www.1ka.si/a/65236>

PRILOGE

Priloga 1- anketni vprašalnik

Priloga 2- QFD hiša

KAZALO SLIK

Slika 1: Krivulja življenjskega cikla	7
Slika 2: Logotip blagovne znamke Fitbutik.....	10
Slika 3: Popis procesa naročanja izdelkov.....	21
Slika 4: Brainstorming za nov izdelek Fitbutik.....	34
Slika 5:QFD hiša za beljakovinski vafelj Fitbutik.....	35
Slika 6:Kosovnica za posamični izdelek, okus vanilija.....	37
Slika 7: Kosovnica za posamični izdelek, okus čokolada	37
Slika 8: Strukturna kosovnica za količinsko pakiranje, okus vanilija	38
Slika 9: Strukturna kosovnica za količinsko pakiranje, okus čokolada	38
Slika 10: Časovni potek dela, slikovno.....	41
Slika 11: Nalepka za čokoladni vafelj, sprednja stran.....	43
Slika 12:Nalepka za čokoladni vafelj, zadnja stran.....	43
Slika 13: Embalaža za količinsko pakiranje, vanilijev vafelj	44
Slika 14: Tehnična predkalkulacija lastne cene; posamično	46
Slika 15: Tehnična predkalkulacija lastne cene; količinsko	47

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Razmerje prodaje po posameznih asortimentih v odstotkih	11
Graf 2: Razmerje prodaje izdelkov glede na širino asortimenta v odstotkih	12
Graf 3: Razmerje prodaje beljakovinskih tablic v odstotkih	13
Graf 4: Razmerje prodaje beljakovinskih palačink v odstotkih	13
Graf 5: Razmerje prodaje beljakovinskih omlet v odstotkih	14
Graf 6: Razmerje prodaje beljakovinskih napitkov v odstotkih	14
Graf 7: Pogostost uživanja športne ali dietne prehrane	23
Graf 8: Vrste izdelkov ki jih anketiranci uporabljajo.....	24
Graf 9: Pogostost nakupa športnih ali dietnih izdelkov	24
Graf 10: Povprečno plačilo za športne ali dietne izdelke.....	25
Graf 11: Prodajna mesta.....	25
Graf 12: Nov izdelek, ki bi ga anketiranci kupili	26
Graf 13: Pomembnost ostalih dejavnikov za nakup izdelka	26
Graf 14: Vrsta pakiranja	27
Graf 15: Vrsta materiala embalaže	27
Graf 16: Povprečna cena novega izdelka.....	27
Graf 17:Spol anketirancev.....	28
Graf 18: Starost anketirancev.....	28
Graf 19: Zakonski stan anketirancev.....	28
Graf 20: Kraj bivanja anketirancev	29
Graf 21: Status anketirancev.....	29
Graf 22:Točka pokritja.....	50

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlika med izdelkom in blagovno znamko	3
Tabela 2: Interna SWOT analiza za podjetje Popolna reforma d.o.o.	15
Tabela 3: Analiza konkurenta A	30
Tabela 4: Analiza konkurenta B.....	30
Tabela 5: Analiza konkurenta C	31
Tabela 6: Analiza Fitbutik	31
Tabela 7: Časovni potek dela, tekstovno.....	41
Tabela 9:Nabavne cene	45
Tabela 10: Lastna cena za posamično pakiranje	48
Tabela 11: Lastna cena za količinsko pakiranje	48
Tabela 12: Lastna cena zvišana za fiksne stroške; posamični izdelek	48
Tabela 13: Lastna cena zvišana za fiksne stroške; količinsko	48
Tabela 14: Marža za posamično pakiranje	49
Tabela 15: Marža za količinsko pakiranje	49
Tabela 16: Predpostavljene vrednosti za izračun točke pokritja	50
Tabela 17: Izračun točke pokritja	50

POJMOVNIK

- Tonalnost: melodična urejenost
- Asortiment: vrsta, ponudba blaga
- Proteini: enostavne beljakovine
- Dizajn: oblikovanja
- Smoothie: zmešan napitek s sadjem in mlekom
- Pozicioniranje: oblikovanje, postavljanje, predstavitev izdelka
- Marketing: trženje
- Brainstorming: viharjenje možganov; tehnika iskanja novih idej, zamisli
- Valuta plačila: rok plačila
- Marža: razlika v ceni, ki jo zasluži trgovec
- Rabat: popust pri ceni blaga ki ga da proizvajalec/dobavitelj trgovcu

KRATICE IN AKRONIMI

- DNA: molekula z zapisom informacij
- LOT: serijska številka
- EXW: kupec mora poskrbeti za prevzem, prevoz, zavarovanje blaga od proizvajalca naprej
- ROI: donosnost naložbe
- DDV: davek na dodano vrednost

PRILOGA 1

Raziskava trga- Potreba po novem izdelku

Kratko ime ankete: Test 254

Dolgo ime ankete: Raziskava trga- Potreba po novem izdelku

Število vprašanj: 16

Anketa je aktivna

Aktivna od: 04.05.2015

Avtor: anja pibernik

Dne: 04.05.2015

Opis:

Aktivna do: 01.01.2099

Spreminjal: anja pibernik

Dne: 07.05.2015

Q1 - Ali uživata športno prehrano ali dietno prehrano?

- Vsakodnevno
 Po potrebi (intenzivni treningi, shujševalne kure)
 Nikoli

IF (1) Q1 = [1, 2] (ja)

Q2 - Katero vrsto teh izdelkov uporabljate?

Možnih je več odgovorov

- tablice/čokoladice
 napitki
 kosmiči
 pecivo
 Drugo:

IF (1) Q1 = [1, 2] (ja)

Q3 - Kako pogosto kupujete tovrstne izdelke?

- Vsakodnevno
 Nekajkrat tedensko
 Nekajkrat mesečno
 Nekajkrat letno
 Nikoli

IF (1) Q1 = [1, 2] (ja)

Q4 - Koliko povprečno plačate za tovrstni izdelek?

- do 5€
 do 15€
 do 25€
 več kot 25€

IF (1) Q1 = [1, 2] (ja)

Q5 - Kje trenutno kupujete tovrstne izdelke?

Možnih je več odgovorov

- Supermarketi
 Trgovine s športno prehrano
 Lekarne
 Specializirane prodajalne (trgovine z izdelki za šport in prosti čas)
 Splet/spletne trgovine

IF (1) Q1 = [1, 2] (ja)

Q6 - Katere blagovne znamke trenutno kupujete?

Ne vem

Q7 - Na tržišču se pojavi nova blagovna znamka z izdelki z visoko vsebnostjo beljakovin in nizko vsebnostjo kalorij. Katerega od naštetih izdelkov bi kupili?

- Tablice/čokoladice
- Napitki
- Kosmiči
- Piškoti
- Slani prigrizki
- Solatne polivke

Q8 - Kako so vam poleg hranilnih vrednosti izdelka, pomembni naslednji dejavniki?

	Zelo pomembno	Pomembno	Niti pomembno/niti nepomembno	Manj pomembno	Nepomembno
Cena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Videz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Način priprave/zaužitja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 - Kakšna vrsta pakiranja vam je najbolj všeč?

- Enkratna uporaba/posamično pakiranje/kos
- Večja količina/pakiranje s pripravljenimi odmerki za posamično uporabo

Q10 - Kakšen material embalaže vam je najbolj všeč?

- Plastična embalaža
- Kartonska embalaža
- Plastična folija
- Kombinacija (folija+karton)

Q11 - Kakšno ceno bi bili pripravljeni plačati za tovrsten izdelek?

- do 6€
- do 12€
- do 20€
- nad 20€

XSPOL - Spol:

- Ženski
- Moški

XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
- 21 - 40 let
- 41 - 60 let
- 61 let ali več

XZST1surs4 - Kakšen je vaš zakonski stan?

- Samski (nikoli poročen)
- Poročeni
- Vdoveli
- Razvezani
- V zvezi

XLOKACREGk - V kateri regiji prebivate?

Kohezijski regiji Slovenije

- Pomurska
- Podravska
- Koroška
- Savinjska
- Zasavska
- Spodnjeposavska
- Jugovzhodna
- Osrednjeslovenska
- Gorenjska
- Primorsko-notranjska
- Goriška
- Obalno-kraška

XDS2a4 - Kakšen je vaš trenutni status?

- Šolajoči
- Aktivni
- Neaktivni
- Brezposelni

