VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR

DIPLOMSKO DELO

UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG SAMOPOSTREŽNIH AVTOMATOV

Kandidat: Aleš Sallubier
Študent študija ob delu
Številka indeksa: 11190122492
Program: Komercialist
Mentorica: Alenka Valcl, univ. dipl. ekon.

Maribor, september 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKE NALOGE

Podpisani Aleš Sallubier, sem avtor diplomske naloge z naslovom Uvajanje novega izdelka na trg samopostrežnih avtomatov,

ki sem jo napisal pod mentorstvom Alenke Valcl, univ. dipl. ekon.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela.
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navadena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia.
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSŠ Academia skladno z njenimi pravili.
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSŠ Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Podpis študenta:

Maribor, september 2011.

ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem, ki so mi pomagali pri razumevanju opredeljenega problema, tako s pomočjo teoretičnih osnov kot z omogočenim podrobnejšim vpogledom v dogajanje. Zahvaljujem se mentorici prof. Alenki Valcl, ki je s svojimi usmeritvami in znanjem pomembno vplivala na razvoj diplomskega dela. Zahvaljujem se lektorici Lučki Zorko Titan za jezikovni doprinos k mojemu delu, najbolj pa se zahvaljujem vsem bližnjim, družini in dobrim prijateljem.

POVZETEK

V času slabe gospodarske rasti podjetja iščejo nove možnosti za ustvarjanje večje tržne kapitalizacije, za kar obstaja veliko različnih možnosti. V pričujočem diplomskem delu smo se posvetili analizi projekta, ki je z izvedbo inovativne ideje želel izkoristiti vstop v nov prodajni kanal, za kar je bil razvit nov izdelek, ki v času projekta ni imel konkurence na trgu in ki se ga lahko proizvaja na obstoječi proizvodni opremi brez dodatnih investicij. Celotna investicija v projekt je bila edino čas izvedbe projekta, kljub temu pa je bil izdelek pri ciljnih deležnikih sprejet z velikim odobravanjem.

Diplomsko delo omogoča vpogled v izvajanje tovrstnih aktivnosti, torej razvoja in dajanja novih izdelkov na trg pri slovenskih podjetjih.

Ključne besede: trženje, uvajanje novega izdelka, prodajni avtomati

ABSTRACT

Introduction of a new product to vending machines sales channel

In times of poor economic growth companies seek for new oportunities to achieve greater market capitalization for which there are many different posibilities. In the present thesis I have focused on the analysis of the project that implemented an innovative idea for entering into new sales channel. For this purpose a brand new product was developed that during this project did not had an competition on the market and which could be manufactured on existing production equipment without additional investments. On this projec was invested only in the time of execution, however, the product was accepted with great appreciation by the targeted stakeholders.

This diploma provides an insight into the implementation of development and lounching a new product on the market by Slovenian companies.

Key words: marketing, lounching of new product, vending machines

KAZALO VSEBINE

1 UVOD 8

1.1 Obravnavana organizacija 9
1.2 Opredelitev obravnavane zadeve 9
1.3 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela 9
1.4 Predpostavke in omejitve 10
1.5 Predvidene metode raziskovanja 11

2 UGOTOVITEV POTREBE PO NOVEM IZDELKU IN PRIPRAVA PROJEKTA 12

2.1 Pregled trga, konkurence, potreb kupcev 12
2.2 Potrebe kupcev in ciljna skupina 15
2.3 Pregled proizvodnih možnosti in ustreznosti izdelka 15
2.4 Priprava vzorcev izdelka 16
2.5 Prodajna predstavitev distribucijskem kanalu 16
2.6 Količinska in vrednostna kalkulacija 17
2.7 Proizvodne kalkulacije in upravičenost uvedbe novega izdelka 18
2.8 Prodajni načrt 19

3 TRŽIŠČE 20

3.1 Analiza trga 20
3.2 Analiza distribucijskih/prodajnih kanalov 21
3.3 Pregled ponudbe hrane v prodajnih avtomatih 21
3.4 Analiza konkurence 22
3.5 Analiza možnosti in ovir ter prednosti in slabosti 24
3.6 Tržni cilji 24
3.7 Tržna strategija 25
3.8 Cenovna politika 26
3.9 Predvidena prodaja v prvem letu, predvidena sezonska nihanja 26
3.10 Proizvodnja, nabava, surovine, vezanost kapitala v zalogah 27

4 TVEGANJA 28

4.1 Nekatera predvidena tveganja 28
4.2 SWOT analiza projekta 28

5 PROFITABILNOST IN MARKETINŠKA INVESTICIJA V TRG 29

5.1 Oblikovanje cene skozi proizvodno in prodajno verigo 29

5.2 Možnosti marketinškega vlaganja in pričakovani učinki 29

6 TERMINSKI NAČRT IZVEDBE PROJEKTA 31

7 ZAKLJUČEK 33

8 LITERATURA IN VIRI 34

8.1 Literatura 34

8.2 Viri 34

KAZALO TABEL

Tabela 1: Najpogostejše vrste prodajnih avtomatov 14

Tabela 2: Primerjava cene med prodajnimi kanali 14

Tabela 3: Primerjalna tabela prednosti in slabosti posameznih skupin izdelkov 15

Tabela 4: Podatki za izračun ocene prodaje 18

Tabela 5: Cilj operativnega prodajnega načrta 19

Tabela 6: Pregled nabora prehrambnih izdelkov v samopostrežnih avtomatih 23

Tabela 7: SWOT analiza prodajnega kanala 24

Tabela 8: Pregled operativnih tržnih ukrepov za uspešno izvedbo projekta 26

Tabela 9: SWOT analiza projekta 28

1 UVOD

V času, ko ni konjunkture v cikličnem nihanju razvoja gospodarstva – torej v času „sedmih suhih krav“ – je iskanje uspešnih poslovnih priložnosti bistveno intenzivnejše. Predvsem zahteva veliko mero inovativnosti, s katero je mogoče dobro idejo, kljub močnemu oligopolu na maloprodajnem trgu, ponuditi kupcem. Sam sem že nekaj časa zaposlen v enem večjih slovenskih prehrambnih podjetij, zato bomo to izhodišče uporabili pri prikazu razvoja novega (inovativnega) izdelka, ki je bil razvit v sklopu obstoječe blagovne znamke z namenom, da se ga trži skozi alternativne prodajne kanale. V tej nalogi želimo na praktičnem primeru pokazati, kako se da razviti izdelek, ki upošteva sodobne trende in potrebe kupca in ga brez vstopnih ovir[1] ponudimo trgu v samopostrežnih avtomatih. Diplomska naloga osredotočeno obravnava izključno en izdelek: na novo razvite grisine (krušne palčke), in izključno en prodajni kanal: prodajo v samopostrežnih avtomatih. Zakaj je ta kombinacija tako posebna, bomo poskušali osvetliti v eni od naslednjih točk.

V diplomski nalogi bo predstavljen postopek razvoja izdelka znotraj obstoječe blagovne znamke, ki je se je začel razvijati z namenom širitve trženja blagovne znamke v novem prodajnem kanalu. Razvoj izdelka, proizvodni proces, ekonomika proizvodnje in proizvodne kalkulacije bodo obravnavane omejeno; zgolj toliko, kolikor je potrebno, da se predstavijo in argumentirajo ukrepi v celotnem procesu trženja. Podrobneje bo prikazan način, kako podjetje izbere izdelek, kako ga oblikuje, kako izbere ustrezen dizajn in embalažo, kako najde ustreznega prodajnega partnerja in kakšne možnosti se odpirajo trženju omenjenega izdelka na osnovi prikazanih izhodišč v drugih prodajnih kanalih. Prikazana bo simulacija napovedi prodaje za prvo obdobje 5 let, prikazana bo struktura proizvodne cene, prikazan mehanizem oblikovanja tržnih cen skozi prodajni kanal in možnosti izgradnje in razvoja blagovne znamke (Kotler, 1998, 101).

1 Pri vstopu na trg se vedno soočamo z vstopnimi ovirami (Management trženja / Philip Kotler, 1998); v našem primeru predstavljajo vstopne ovire pogoji poslovanja posameznih maloprodajnih verig, čeprav Kotler govori predvsem o vstopnih ovirah, ki jih postavlja konkurenca.

1.1 Obravnavana organizacija

Organizacija, katere ravnanje na trgu bomo opazovali, je obstoječe podjetje X, ki ima uveljavljene blagovne znamke v različnih skupinah prehranskih izdelkov. Izdelek, obravnavan v tej nalogi, je bil razvit pod okriljem obstoječe blagovne znamke, ki ima na slovenskem trgu prepoznavnost in ustrezno velik tržni delež. Uveljavljen položaj družbe prav tako zagotavlja dobre povezave z vsemi prodajnimi kanali na domačem trgu. Dobre poslovne povezave so omogočile izvedbo testne prodaje izdelka in tako možnost preveriti pravilnost predvidevanj in izvedbo potrebnih korekcij.

V začetni fazi je bil pogoj za razvoj izdelka ta, da ga je mogoče proizvesti brez kakršne koli investicije v obstoječem proizvodnem obratu. Izdelek bo proizveden na obstoječi procesni opremi, na kateri se že proizvajajo podobni izdelki, vendar z nekaterimi manjšimi razlikami, ki določajo specifičnost in inovativnost izdelka.

Ožjo ekipo ljudi, ki je sodelovala pri projektu razvoja in trženja izdelka, so sestavljali: živilski tehnolog, vodja proizvodnega obrata, strokovnjak za marketing in vodja prodaje. Širšo ekipo, ki je bila zadolžena za izvedbo posebnih nalog, pa so sestavljali tudi strokovnjaki za embalažo, sodelavci podjetja, ki se ukvarja s prodajo v avtomatih, in prodajno osebje podjetja X.

1.2 Opredelitev obravnavane zadeve

V diplomski nalogi bomo obravnavali razvoj in organizacijo prodaje na praktičnem primeru grisinov (trajni pekovski izdelek), ki so ustrezno oblikovani in pakirani, da so primerni za prodajo v samopostrežnih avtomatih. Hkrati bomo preverili možnosti prodaje tudi v vseh ostalih maloprodajnih kanalih.

1.3 Namen, cilji in osnovne trditve diplomskega dela

NAMEN:

Namen diplomske naloge je raziskati, prikazati in dokumentirati korake, ki so v sedanjih gospodarskih okoliščinah in trenutni gospodarski klimi potrebne za lansiranje inovativnega

izdelka na trg. Izdelek kot tak je bil razvit z namenom začetka prodaje v »novem« prodajnem kanalu: samopostrežnih avtomatih. Ob tem moramo upoštevati, da govorimo o lansiranju novega izdelka v kategoriji, kjer je konkurenca izjemno močna in je ob neustrezni strategiji projekt lahko neuspešen (kljub velikim vložkom v marketinško komunikacijo).

CILJI:

- prikazati postopek razvoja in lansiranja novega izdelka v okviru obstoječe blagovne znamke na trg;
- predstaviti posamezne aktivnosti, ki so potrebne za uspešno izvedbo projekta;
- analizirati rezultate testne prodaje in aktivnosti na podlagi ugotovljenih dejstev;
- prikazati trženjske možnosti in možnosti razvoja blagovne znamke z upoštevanimi izhodišči.

OSNOVNE TRDITVE:

- V prodajnih avtomatih ni izdelka, ki bi predstavljal neposredno konkurenco grisinom.
- Grisini v tem prodajnem kanalu lahko zapolnijo vrzel v kategoriji zdravih prigrizkov.
- Izdelek je primeren za prodajo v vseh ostalih možnih kanalih (samopostrežne trgovine, bencinske črpalke, gostinski obrati, javni porabniki – šole).

1.4 Predpostavke in omejitve

Diplomska naloga bo temeljila na naslednjih predpostavkah:

- predpostavljam, da so rezultati tržnih raziskav in napovedi trendov pravilni;
- predpostavljam, da je uporabljena metoda izračuna oblikovane cene skozi distribucijske /prodajne kanale točna in ustreza dejanskemu stanju v panogi;
- predpostavljam, da individualni razgovori in intervjuji pomembnih deležnikov (predstavniki prodajnih družb, kupci, strokovnjaki za marketing) odražajo njihovo iskreno mnenje.

Omejitve, ki veljajo v raziskavi:

- časovna;
- prostorska;
- omejitev prodajnih kanalov.

1.5 Predvidene metode raziskovanja

Diplomsko delo, čeprav bo vključevalo oba pristopa, tako deskriptivnega kot analitičnega, bo imelo večji poudarek na deskriptivnem pristopu dokumentacije okoliščin in vsebine, ki se v razvitem gospodarskem svetu na podoben način zgodijo zelo redko.

Raziskovalne metode, ki bodo uporabljene v tej diplomski nalogi, vključujejo uporabo metod teoretičnega in raziskovalnega dela, ki se med seboj prepletajo:

- metode kompilacije – povzemanje strokovnih znanj, spoznanj, stališč in sklepov;
- metode komparacije – primerjave različnih mnenj in teorije s prakso;
- metode deskripcije – postopek opisovanja dejstev, procesov in pojavov.

Teoretični del diplomske naloge bo oblikoval osnovo iz znanj in teorije o vodenju blagovne znamke, ki je dostopna iz literature. Teoretični del diplomskega dela bo predstavljal kontekst in osnovo, v katero bo vpet raziskovalni del naloge.

Raziskovalni del diplomske naloge bo nastajal na osnovi namiznega, kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja. To pomeni zbiranje in analizo obstoječih dokumentov, ki se neposredno navezujejo na temo diplomskega dela in so nastajali v določenih časovnih omejitvah. Metode kvantitativnega raziskovanja bodo uporabljene pri ugotavljanju vsebine statističnih podatkov, izračunu in prikazovanju trendov ter različnih oblikah analiz tržnega okolja. Kvalitativno raziskovanje pa omogoča prikaz subjektivnih stališč do opredeljenega problema.

Dokumente, ki bodo omogočali osnovo za deskriptivni in analitični pristop do dela, lahko razvrstimo v sledeče skupine:

- javno dostopni statistični podatki,
- podatki tržnih raziskav o navadah kupcev, trendih in tržnih deležih,
- strokovna literatura s področja vodenja blagovne znamke in trženja,
- osnovne stroškovne kalkulacije in informacije o nadgradnjah cen v distribucijskih in prodajnih kanalih.

2 UGOTOVITEV POTREBE PO NOVEM IZDELKU IN PRIPRAVA PROJEKTA

Kljub velikemu številu posameznih prodajnih artiklov (pribl. 3500 enot oz. SKU) ni bilo v portfelju podjetja X nobenega izdelka, ki bi bil primeren za prodajo v samopostrežnih avtomatih. Za potrebe vstopa v ta prodajni kanal je bilo potrebno razviti nov izdelek. Na razvojnem oddelku so po navodilih pripravili izdelek – grisine (krušne palčke), ki je ustrezal vsem zahtevanim kriterijem:

- Ni slan in/ali ocvrt.
- Se ne zatika v spiralah prodajnih avtomatov.
- Prenese transport in neprevidno ravnanje brez poškodb.
- Ima dolgi rok uporabe.
- Je primeren za prigrizek.
- Nima neposredne konkurence.
- Je relativno preprost za proizvodnjo.

2.1 Pregled trga, konkurence, potreb kupcev

Ob pregledu slovenskega trga samopostrežnih avtomatov v javno dostopnih registrih lahko najdemo približno 30 podjetij, ki se ukvarjajo s prodajo v avtomatih. Številko lahko upoštevamo le kot orientacijsko vrednost. Vsa podjetja in samostojni podjetniki, ki se ukvarjajo z dejavnostjo G 47.990.003, nimajo le-te določene kot primarne dejavnosti, zaradi česar je neposredno zbiranje podatkov težje. Skupno število vseh prodajnih avtomatov na slovenskem trgu ocenjujem na več kot 10.000 enot; od tega je pribl. 45 % (4000 prodajnih enot) avtomatov za kavo in tople napitke, v katerih prodaja prigrizkov in drugih pijač ni možna, pribl. 55 % (5000 prodajnih enot) pa je avtomatov, v katerih se prodajajo prehranski izdelki in pijača (www.pirs.si, 3. 9. 2011).

Letni obseg prometa v tem segmentu oz. ocenjena letna velikost trga samopostrežnih avtomatov v Sloveniji je v letu 2010 pribl. 45.000.000 EUR. Ocena je narejena na podlagi pregleda javno dostopnih letnih poročil iz let 2008, 2009 in 2010, ki so objavljena na spletnem portalu Agencije RS za javnopravne evidence. Iz istih podatkov lahko razberemo, da je kumulativna rast trga v letih 2008 do 2010 bila približno 2 %, torej nominalno pribl. 1

milijon EUR. Takšna rast je, ob upoštevanju stabilnosti trga v tej dejavnosti in relativno visoki bruto marži (podatki iz izkazov poslovnega izida kažejo, da je vhodna vrednost prodanega blaga nadgrajena za pribl. 70 %), predvidena tudi za naslednja 3 leta (www.ajpes.si/jolp/, 3. 9. 2011).

Mikrolokacije prodajnih avtomatov:
Ob natančnejšem pregledu stanja na terenu in ob analizi poslovnega modela podjetij v tej dejavnosti se izkaže, da so prodajni avtomati postavljeni na 2 različnih tipih lokacij:

- javno dostopne lokacije in
- zasebne lokacije.

Javno dostopne lokacije morajo imeti veliko frekvenco potencialnih kupcev v neposredni bližini, ki predstavljajo maso potencialnih kupcev. Na javnih lokacijah ni mogoče nadzorovati pretoka in velikosti populacije, zato težijo ponudniki avtomatov k postavitvi na čim bolj frekventne lokacije. V zasebnih lokacijah, tj. šole, podjetja in podobno, je mogoče število potencialnih kupcev natančneje določiti in številu populacije prilagoditi tip avtomata, velikost, raznolikost ponudbe in ceno. Ob upoštevanju vsega omenjenega lahko ugotovimo, da primerne mikrolokacije morajo izpolnjevati vsaj sledeče kriterije:

- ustrezna frekvenca potencialnih kupcev,
- lahka in preprosta dostopnost lokacije,
- zaščita pred neposrednimi vremenskimi vplivi,
- zanesljiva oskrba z električno energijo.

V praksi največkrat najdemo samopostrežne avtomate na sledečih lokacijah(Krug, 2007, 36):
- zabaviščni centri,
- nakupovalni centri,
- železniške, avtobusne postaje,
- izobraževalne ustanove,
- proizvodni obrati,
- bolnišnice,
- podjetja s 30 ali več zaposlenimi,
- prostori za rekreacijske dejavnosti,
- knjižnice,
- kino centri

Kdo kupuje, kdaj kupuje, kakšne so cene:

V samopostrežnih avtomatih se prodajajo izdelki, ki zadovoljijo osnovne potrebe po toplih napitkih (kava), hladnih napitkih, hrani in konditorskih izdelkih (en.wikipedia.org/wiki/impulse_purchase, 8. 8. 2011).

Vrsta avtomata	**Izdelki v prodaji**
Avtomati za tople napitke	Espresso, instantna kava, drugi kavni napitki, čaj, drugi topli napitki (čokolada, kakav …)
Avtomati za pijačo	Ohlajena pijača v pločevinkah (0,25 l; 0,33 l), plastenkah 0,5 l
Avtomati za sendviče in prigrizke	Hlajeni avtomati za sendviče, čips, čokolado, pakirane bonbone, jogurt, piškote
Kombinirani avtomati	Kombinacija avtomata za pijačo in hrano
Avtomati za druge izdelke	Igrače, bonboni v rinfuzi, kondomi, cigareti in podobno.

Tabela 1: Najpogostejše vrste prodajnih avtomatov

Vir: Krug, 2007, 53.

V teoriji naj bi bili izdelki v avtomatih dražji od enakih izdelkov v kakšnem drugem prodajnem kanalu. V praksi se pokaže, da so cene v samopostrežnih avtomatih od 15 do 35 % višje od cen v samopostrežnih trgovinah in da so v povprečju cene najvišje na maloprodajnih mestih na bencinskih črpalkah. Za primer navedimo primerjavo med cenami izdelka Snickers 51 g glede na različna prodajna mesta:

Izdelek	**Prodajni kanal**	**Cena za kos / cena za 1 kg**
Snickers 51 g	Mercator supermarket	0,58 € / 11,37 €
Snickers 51 g	avtomati razni	0,60–0,70 € / 11,76–13,72 €
Snickers 2 x 75 g akcija	Petrol splošna akcija	2,00 € / 13,33 €

Tabela 2: Primerjava cene med prodajnimi kanali

Vir: Pregled cen po prodajnih kanalih, interno gradivo podjetja X, 5. 3. 2011.

V individualnih razgovorih z vodji podjetij, ki prodajajo izdelke v samopostrežnih avtomatih, smo ugotovili, da pri določanju cene upoštevajo cene konkurence in neposredno bližino drugega prodajalca, ki bi lahko prodajal enak ali podoben izdelek. Poenostavljeno: v kolikor jim okoliščine omogočajo, poskušajo v avtomatih določiti najvišje sprejemljive cene za posamezen izdelek, kar je tudi v skladu s trženjskim načinom razmišljanja.

2.2 Potrebe kupcev in ciljna skupina

Ciljna skupina kupcev so vsi, ki so do sedaj v delovnem času posegali po sendvičih in prigrizkih; torej vsi, ki so v avtomatih kupovali izdelke za zadovoljitev osnovne potrebe po hrani v vmesnem času med glavnimi dnevnimi obroki. V ta namen so kupci posegali predvsem po različnih industrijsko pripravljenih sendvičih, piškotih, krekerjih, jogurtih, sladkarijah, skratka po vsem, kar je v tovrstnih avtomatih v ponudbi.

Kategorija izdelka	**Prednosti**	**Slabosti**
Pripravljeni sendviči	Srednje velik obrok, ni konditorski izdelek	Večinoma najdražji izdelek v avtomatu, veliko namaza, malo salam, ni najboljše kakovosti
Piškoti/krekerji	Majhen obrok, relativno poceni, prijetnega okusa, sladko/slano	Kalorično, nezdravo, velika vsebnost sladkorja/soli
Čips/smoki	Majhen obrok, relativno poceni, prijetnega okusa	Visoka vsebnost energije, velika vsebnost soli in maščob
Konditorski izdelki (bonboni, čokolade)	Zelo prijeten, sladek okus, majhen obrok, poceni	Visoka vsebnost energije in preprostih ogljikovih hidratov, visoka vsebnost sladkorja
Grisini*	Majhen obrok, nov izdelek, ni ocvrt, ni slan, ni sladek, ni kaloričen, daje občutek sitosti, nizka vsebnost energije (15 % GDA na 1 obrok), obilica možnih različic izdelka	V primerjavi z zgoraj omenjenimi alternativami je 'praznega' okusa, izdelek je najboljši v kombinaciji s komplementarnim izdelkom (jogurtom, namazi ipd.)

Tabela 3: Primerjalna tabela prednosti in slabosti posameznih skupin izdelkov

Vir: Projektno gradivo, interna dokumentacija podjetja X, 17.5.2011.

2.3 Pregled proizvodnih možnosti in ustreznosti izdelka

Obstoječe proizvodne zmožnosti podjetje X omogočajo proizvodnjo na novo razvitega izdelka brez kakršnih koli investicij in posegov na procesni opremi. Postopek proizvodnje je popolnoma enak kot pri že obstoječih grisinih. Malenkostne razlike nastajajo edino pri procesu pakiranja, ki je samo do določene mere izvedljivo strojno. V vseh ostalih pogledih izdelek v celoti ustreza ustaljenemu postopku proizvodnje, kar je bilo tudi upoštevano v procesu razvoja.

2.4 Priprava vzorcev izdelka

Postopek priprave prvih vzorcev izdelka je potekal v sledečih fazah:

1. definicija parametrov izdelka, vključno z določitvijo končne cene;
2. izdelava grisinov;
3. izdelava embalaže.

Vsaka faza v postopku razvoja je bila sestavljena iz preizkušanja različnih možnosti in v iskanju ustrezne rešitve, ki bi ustrezala zahtevanim atributom in možnostim proizvodnje. Upoštevani so bili tudi čim bolj vitek *(lean)* način proizvodnje in vplivi, ki bi jih to imelo na sam izdelek.

Potrebne lastnosti izdelka, definicijo in druge zahteve glede izdelka smo predstavili ekipi za razvoj skozi pogovor, prikaz makete in z izpolnjenim obrazcem za predlog razvoja novega izdelka.

Proizvodni proces izdelka je potekal istočasno z razvojem embalaže, pri katerem so sodelovala tiskarska podjetja, ki so že oskrbovala podjetje X s potiskano embalažo.

Za dokončna testiranja izdelka na ciljni skupini in predstavitev izdelka ključnim sogovornikom v prodajnih kanalih je bilo potrebno izdelati makete, ki so bile 100-odstotno enake originalu. Ročno je bilo izdelanih pribl. 100 maket, embalaža je bila za potrebe zaključne faze natisnjena z digitalnim tiskom.

2.5 Prodajna predstavitev distribucijskem kanalu

Za tem, ko so bili prvi vzorci pripravljeni, so se izvedle predstavitve izdelka vsakemu potencialnemu kupcu individualno. Na podlagi odziva pri vsakem potencialnem kupcu posebej smo se dogovorili za nadaljnje prodajne aktivnosti. Določen je bil časovni plan izvedbe, veleprodajne cene in pridobljena je bila informacija o ceni do trga končnih porabnikov.

Predstavitve so se izvajale tako na domačem trgu kot tudi na izvoznih trgih, kjer je bil omogočen neposredni dostop do želenih prodajnih kanalov.

Hkrati so se izvajale neformalne predstavitve in zbiranje odzivov pri širši populaciji kupcev, ki bi lahko predstavljali ključno ciljno skupino porabnikov.

2.6 Količinska in vrednostna kalkulacija

Potencial celotnega slovenskega trga

Podatkov o velikosti slovenskega oz. katerega koli trga grisinov ni mogoče pridobiti, ker se grisini uvrščajo v kategorijo trajnih pekovskih izdelkov, skupaj s prepečencem, crostini in veliko drugimi izdelki. Agencije, ki merijo velikosti posameznih trgov, tržne deleže in napovedujejo trende (kot na primer DataMonitor; www.datamonitor.com), obravnavajo trajne pekovske izdelke kot enovito kategorijo.

Ne glede na razpoložljive podatke je bilo potrebno oceniti velikost trga in potencial prodaje, ki ga ta izdelek ima. Pri ocenjevanju velikosti trga smo izhajali iz obstoječe prodaje grisinov podjetja X v Sloveniji in iz ocenjenega tržnega deleža (vir: interni podatki o prodaji podjetja X). Zaradi varovanja poslovne skrivnosti ni mogoče prikazati celotnega izračuna, temveč zgolj končno oceno letne potrošnje grisinov v Sloveniji, ki znaša približno 240.000 kg/leto, kar znese na prebivalca približno 120 g letno. Ob povprečni ceni (maloprodajna cena grisinov v samopostrežnih trgovinah se giblje med 5,4 €/kg do 7,8 €/kg) 6,6 €/kg lahko dokaj preprosto izračunamo, da je ocenjena letna kapitalizacija v Sloveniji približno 1,6 milijona evrov (ocena vključuje 8,5 % stopnjo DDV).

Na podlagi opravljenih neformalnih razgovorov z vodjo marketinga podjetja X in s predstavniki trgov smo ugotovili, da so grisini, kljub temu da so pekarski izdelek, obravnavani v očeh kupcev prej kot prigrizek, kot pa del dejanskega obroka. To izhaja predvsem iz prehranjevalnih navad kupcev in iz obstoječega načina trženja izdelka.

Potencial trga v samopostrežnih avtomatih

Ob opravljenih vseh poslovnih aktivnostih predstavitve izdelka (tako pri končnih porabnikih kot pri potencialnih prodajalcih) smo upravičeno sklepali, da je mogoče v samopostrežnih avtomatih letno prodati pribl. 500.000 kosov po 70 g. Upoštevali smo, da je v Sloveniji približno 3000 prodajnih avtomatov, v katerih se lahko ti grisini prodajajo.

Kategorija	Oznaka	Optimistična ocena	Pesimistična ocena
Dejansko število avtomatov z grisini	POS	1500 enot po SLO	1000 enot po SLO
Povprečna dnevna prodaja na posamezni POS	POSQ	3 kos	2 kos
Upoštevano število dni v letu	Y	280	260
Cena brez DDV/kos	P	0,70 €	0,50 €
Število kosov za prvo polnitev (5 kom/avtomat)	QF	15000	10000
Kumulativna letna vrednost prodaje	V	892.500 €	265.000 €

Tabela 4: Podatki za izračun ocene prodaje

Vir: Študija kalkulacij, interno gradivo podjetja X, 23.4.2011

Iz zgoraj navedenih podatkov izračunamo oceno na podlagi formule:

V = ((POS X POSQ X Y) + QF) X P
(interna dokumentacija podjetja X, maj 2011).

Ko primerjamo izračunane ocene letne prodaje z obstoječo količino prodanih grisinov na slovenskem trgu, predstavlja optimistična napoved približno 50 % večjo potrošnjo grisinov. Vendar pa moramo na drugi strani upoštevati, da bi optimistična napoved predstavljala le 2,2 % skupnega letnega prometa od 40 milijonov evrov, kolikor znaša prodaja v samopostrežnih avtomatih.

Ne glede na stopnjo uresničljivosti optimistične napovedi smo se zaradi izogibanja prevelikim pričakovanjem odločili, da bomo upoštevali pesimistično napoved v vseh nadaljnjih izračunih.

2.7 Proizvodne kalkulacije in upravičenost uvedbe novega izdelka

Izračun polne lastne cene izdelka:
PLC = variabilni stroški (VC) + fiksni stroški (FC),
pri čemer je sestava VS:

- surovine,
- delo in strojne ure,
- embalaža,
- energenti,
- drugi variabilni stroški;

Sestava fiksnih stroškov (FC) pri tem je:

- stroški prodaje,
- fiksni stroški proizvodnje (vključujoč amortizacijo),
- fiksni stroški uprave,
- vračila izdelka

(interno gradivo podjetja X, 15. 4. 2011).

Da bi lahko ugotovili ekonomsko upravičenost uvedbe novega izdelka, moramo upoštevati pozitiven vpliv na tržni delež podjetja X in morebitno višjo ceno, ki jo lahko dosegamo z novim izdelkom.

2.8 Prodajni načrt

Prodajni načrt za 70 g grisine, ki se bodo prodajali v samopostrežnih avtomatih, je oblikovan tako, da se bo dosegala postopna rast prodanih količin, kar je s stališča proizvodnje in financiranja prodaje tudi lažje izvedljivo.

Cilj operativnega prodajnega načrta je doseganje želenih rezultatov, ki so prikazani v spodnji tabeli:

Leto	**Število prodajnih mest**	**Prodana količina**
Leto 1	1000 avtomatov	20000 kos./mesec
Leto 2	2000 avtomatov	36000 kos./mesec
Leto 3	2500 avt. + bencinske črpalke	57000 kos./mesec
Leto 4	3000 avt. + benc. črpalke + samopostrežne trgovine	85000 kos./mesec

Tabela 5: Cilj operativnega prodajnega načrta

Vir: Prodajni načrt grisinov za avtomate podjetja X, junij 2011.

3 TRŽIŠČE

Pri prikazu in analizi tržišča nas je predvsem zanimalo, kaj je tisti ciljni trg, na katerega bomo plasirali grisine, in kakšne so razmere na njem. Poskušali bomo ugotoviti njegovo razvitost, stanje konkurence med ponudniki in pozicijo našega izdelka v primerjavi s konkurenčnimi izdelki, za katere bo substitut in/ali komplementar. Čeprav so v predhodnih točkah bili podani dokaj konkretni podatki o velikosti trga, bodo v naslednjih točkah prikazani mehki dejavniki, ki jih je potrebno upoštevati pri odločanju.

Marketinški splet, ki mora biti ustrezno izveden, ima v tej točki od 4 kategorij že 2 določeni, in sicer: določen je tip izdelka »Izdelek *(Product)*: Grisini za avtomate, 70 g«, določen je prostor oz. trg »Prostor *(Place)*: samopostrežni avtomati«. Nista pa določena še druga dva dejavnika – torej »Cena« izdelka in »Promocija« oz. komunikacija s trgom.

Skozi posamezne segmente pregleda trga bo bistveno lažje definirati ceno izdelka in določiti komunikacijske aktivnosti do trga.

3.1 Analiza trga

Trg samopostrežnih avtomatov se je, tako navaja več spletnih strani prodajalcev, v Sloveniji začel razvijati leta 1993. Po prosto dostopnih podatkih iz javnih baz, kot so AJPES, PIRS, bizi.si in podobne, je v Sloveniji približno 30 podjetij, ki imajo registrirano prodajo v avtomatih kot eno izmed glavnih dejavnosti. Največja podjetja, ki se s tovrstno dejavnostjo ukvarjajo, so:
Automatic servis d.o.o. – pribl. 4000 prodajnih enot;
Delikomat d.o.o. – pribl. 2000 prodajnih enot;
Nomea d.o.o. – pribl. 1600 prodajnih enot;
ostali: Svežina d.o.o., Mavico, SG Guzej, Cafe Servis, Slorest …

Slovenija, če upoštevamo okvirna podatka – število prebivalcev pribl. 2 milijona in število prodajnih avtomatov pribl. 10.000 – ima v primerjavi z drugimi razvitimi državami relativno nizko gostoto prodajnih enot na prebivalca. Na podlagi ocen lahko sklepamo, da je na približno 200 prebivalcev postavljen 1 prodajni avtomat. Japonska s 23 prebivalci na 1

avtomat (pribl. 5,6 milijonov prodajnih avtomatov) velja za najbolj razvit tovrstni trg na svetu. V virih na žalost nismo uspeli zaslediti sistematičnih podatkov, ki bi nakazovali na to, ali sta razvoj gospodarstva in rast števila samopostrežnih avtomatov povezana (dosegljivo na: en.wikipedia.org/wiki/vending machine, 3. 9. 2011).

3.2 Analiza distribucijskih/prodajnih kanalov

Podjetje X ima v celoti razvito distribucijsko službo na področju slovenskega trga, zato bo samo skrbelo za trženje in neposredno dobavo svojim kupcem, tj. v oskrbovalna skladišča podjetij s samopostrežnimi avtomati. V praksi se ta prodajni kanal oskrbuje sam pri distributerjih ali neposredno pri proizvajalcih, če le takšna možnost obstaja. Načeloma težijo k čim nižji nabavni ceni, zato jim je v prvi vrsti interes, da je med njimi kot prodajalcu na drobno in proizvajalcem čim krajša pot.

Vodilna podjetja v prodajnem kanalu samopostrežnih avtomatov imajo sklenjene pogodbe neposredno z distributerji, zastopniki in domačimi proizvajalci. Manjša podjetja se lahko oskrbujejo tudi v »cash&carry« trgovinah. V nekaterih primerih se zaradi nižjih vhodnih cen izdelkov oskrbujejo tudi pri veletrgovcih v sosednjih državah, tako lahko na posameznih artiklih najdemo označbe, veljavne za tuje trge.

Podjetje X bo ob prejemu naročila pripravilo pošiljko za kupca in mu jo dostavilo v skladišče, od koder se zalagajo oskrbovalci, ki polnijo prodajne avtomate.

3.3 Pregled ponudbe hrane v prodajnih avtomatih

Prehranske in nakupne navade potrošnikov imajo pri ponudbi v samopostrežnih avtomatih velik vpliv. V neformalnih razgovorih z vodji prodaje v tem prodajnem kanalu so ti poudarili, da pozorno spremljajo prodajo vsakega izdelka v vsakem avtomatu in temu primerno prilagajajo nabor izdelkov. Pomemben vir informacij so tudi oskrbniki avtomatov, ki imajo dnevno stik s kupci izdelkov.

Prodaja sendvičev in prigrizkov je največja v času malice. V tem času se proda 90 % vseh sendvičev (s količino tega izdelka v avtomatu ravnajo oskrbovalci zelo previdno, saj je rok

uporabe relativno kratek, kupci pa želijo imeti na razpolago vedno svež izdelek), ki pa na žalost ne veljajo za najbolj zdravo prehrano. Še manj velja to za prigrizke in konditorske izdelke, ki se jih prav tako proda veliko. Mednje štejemo čips, čokoladice, bonbone, krekerje, piškote (Zapisnik sestanka, interno gradivo podjetja X, 19. 5. 2011).

Ponudba t. i. zdravih prehranskih izdelkov bo zagotovo našla svoj prostor v prodajnih avtomatih; v letu 2010 so v Pediatrični kliniki v ljubljanskem Kliničnem centru obeležili dan zdrave prehrane s postavitvijo avtomata, ki ponuja kupcem lokalno pridelano sadje, zelenjavo in izdelke, ki jih priporočajo nutricionisti (www.sveze.si, 9. 4. 2010).

Grisini, ki niso ocvrti niti slani niti sladki, ne spadajo v kategorijo »junk food« izdelkov, temveč predstavljajo z jogurtom ali sadjem uravnotežen vmesni obrok, še posebej, če so izdelani iz biološko pridelanih surovin. Energijska vrednost na 100 g grisinov znaša 340 kcal, kar predstavlja 15 % dnevne energetske potrebe, ki je priporočena po GDA (http://gda.ciaa.eu, 3. 9. 2011).

3.4 Analiza konkurence

Skupine izdelkov, s katerimi si bomo z grisini v avtomatih delili trg in tekmovali za kupce, so omenjene v eni od predhodnih točk. Kljub temu pa je potrebno poznati posamezne izdelke, ki se trenutno prodajajo, in identificirati substitute, s katerimi bomo na trgu tekmovali.

Naziv izdelka	Neto teža (g)	Cena/kos	Cena/kg	Proizvajalec
Dragee keksi	175	1,10 €	6,29 €	Manner
Arašidi slani	200	1,30 €	6,50 €	
Nick Nacks	100	1,20 €	12,00 €	Lorenz
Munchmallow mini	120	1,20 €	10,00 €	Crvenka
Kinder čokolada	100	1,60 €	16,00 €	Ferrero
Munchmallow	150	1,30 €	8,67 €	Crvenka
Raffaello 4 kom.	40	1,00 €	25,00 €	Ferrero
Bajadera	37	1,00 €	27,03 €	Kraš
Fontana led. kocke	49	1,00 €	20,41 €	Kraš
Kinder Country	23,5	0,60 €	25,53 €	Ferrero
Milka Waffelini	38	0,60 €	15,79 €	Kraft foods
Kit Kat Chunky	48	1,00 €	20,83 €	Nestle
Lion	45	0,80 €	17,78 €	Nestle
Twix	51	0,80 €	15,69 €	Mars foods
Snickers	48	0,80 €	16,67 €	Mars foods
Kinder Bueno	43	0,80 €	18,60 €	Ferrero
Kinder Maxi	35	0,80 €	22,86 €	Ferrero
Kit Kat	45	0,80 €	17,78 €	Nestle
Frutabela	30	0,60 €	20,00 €	Fructal
Študentska hrana	150	1,00 €	6,67 €	Hrib
7Days rogljič	65	0,60 €	9,23 €	Chipita
Sendvič kebab	240	2,00 €	8,33 €	Pekarna Blatnik
Sendvič pršut	250	1,80 €	7,20 €	Mlinotest
Sendvič ogrski	250	1,80 €	7,20 €	Mlinotest
Sendvič šunka-sir	240	1,80 €	7,50 €	Pekarna Blatnik

Tabela 6: Pregled nabora prehrambnih izdelkov v samopostrežnih avtomatih

Vir: Popis cen na trgu, interno gradivo podjetja X, 22. 4. 2011.

3.5 Analiza možnosti in ovir ter prednosti in slabosti

SWOT analiza prodajnega kanala.

Prednosti *(strengths)*	**Slabosti *(weaknesses)***
• Odprto 24/7; dostopnost • Locirani v neposredni bližini potrošnikov • Mobilnost • Preglednost poslovanja in hitra odzivnost	• Omejen nabor izdelkov • Potrebno hlajenje • Omejene operativne zaloge • Možne zlorabe • Neoviran dostop do el. energije
Priložnosti *(opportunities)*	**Ovire *(threats)***
• Pozitivni tržni trend • Navajenost kupcev • Razvoj dejavnosti (novi tipi prodajnih avtomatov) • Širitev nabora izdelkov	• Nakup avtomatov je velik strošek • Zasedene frekventne lokacije • Najemnina za prostor, ki ga zaseda avtomat • Nabava izdelkov po relativno visokih cenah

Tabela 7: SWOT analiza prodajnega kanala

Vir: Študija projekta podjetja X, 2. 5. 2011.

3.6 Tržni cilji

Tržni cilji projekta so bili določeni tisti, ki so čim bolj empirično merljivi, zaradi lažjih kasnejših pregledov in primerjanja. Predvidena sta bila vsaj 2 različna scenarija prodaje (glej točko 2.7): optimistični in pesimistični. Čeprav je bila pesimistična ocena določena kot osnovni kriterij, je bila optimistična ocena pripravljena zaradi simulacije poslovnih učinkov povečane prodaje.

Cilj 1: število oskrbovanih avtomatov v prvih 6 mesecih: približno 500.

Cilj 2: število oskrbovanih avtomatov v prvem letu: približno 1000.

Cilj 3: število prodanih izdelkov na avtomat/dan: od 1 do 2 kom.

V skupnem seštevku je bil določen cilj, da se v roku prvega leta od začetka prodaje doseže 1500 do 2000 kosov izdelka na dan. Pri skupnem seštevku smo upoštevali zmanjšano število dni v letu, in sicer tako, da smo odšteli vse sobote in nedelje po formuli:
365 dni – (52 tednov X 2) = 365 – 104 = 251 dni.

3.7 Tržna strategija

Pred začetkom prodaje je bilo potrebno določiti, kakšen pristop bo uporabljen pri predstavitvi izdelka ključnim kupcem. Izdelek (grisini za avtomate) je bil razvit izključno z namenom trženja v prodajnih avtomatih, kar je potrebno v komunikaciji s kupci še posebej poudariti. Prodajni avtomati se trenutno v Sloveniji še ne obravnavajo kot enakovreden prodajni kanal drugim maloprodajnim mestom, razen na področju sveže pripravljenih sendvičev.

Tržno strategijo je potrebno obravnavati dvoplastno:

a. tržna strategija do prodajnega kanala;
b. tržna strategija do končnega kupca.

Vsakega od omenjenih segmentov je potrebno ločiti in temu ustrezno načrtovati aktivnosti. Predvsem pa je potrebno upoštevati dejstvo, da oskrbovalci avtomatov iščejo zelo frekventne izdelke, torej da mora biti njihov odjem iz avtomatov relativno visok. Izdelke, ki se ne prodajajo, hitro izločijo iz avtomatov – kar pa je razlog, da pri končnih kupcih z ustrezno komunikacijo vzpodbujamo povpraševanje.

Ukrepi do prodajnega kanala	Komunikacija s končnimi kupci
• Poudarek na specifičnosti izdelka (razvit za avtomate)	• Inovativna embalaža
• Velika fleksibilnost pri naročanju (predvsem manjših začetnih količin)	• Razpoznaven dizajn
• Omogočanje dobre prodajne kalkulacije (visoka marža)	• Voblerji in manjši letaki na avtomatih
• Fleksibilnost pri dostavi izdelka	• Nagradna igra
• Bonusi in super rabati za dobro prodajo	• Facebook aplikacija
• Začetna regionalna ekskluziva	• Vzorčni izdelki

Tabela 8: Pregled operativnih tržnih ukrepov za uspešno izvedbo projekta

Vir: Študija projekta podjetja X, 2. 5. 2011.

3.8 Cenovna politika

Maloprodajna cena je bila oblikovana v skupnem dogovoru z vodjem prodaje pri eni od družb, ki se ukvarja s prodajo v samopostrežnih avtomatih. Prevladalo je mnenje, da bo cena določena na 0,80 €/kos (cena z 8,5 % DDV), torej popolnoma enaka cena kot za druge izdelke iz iste kategorije (glej tabelo popisa cen). Cena je bila določena za obdobje testne prodaje, ki naj bi trajalo pribl. 1 mesec v 40 avtomatih na različnih lokacijah po Ljubljani. V kolikor cena ne bi bila ustrezna, je veljal dogovor, da se bo znižala na pribl. 0,60 €/kos, kar pa ni bilo potrebno. Veleprodajna cena, ki se je gibala med 0,37 in 0,4 €/kos, je pri prodajni ceni 0,60 €/kos (z DDV) zagotavljala le še minimalno trgovsko maržo.

3.9 Predvidena prodaja v prvem letu, predvidena sezonska nihanja

Predvidena kumulativna letna količina prodanih grisinov je ocenjena na 240.000 prodajnih enot (ocena iz tabele prodajnega načrta); torej 12 mesecev po 20.000 kosov na mesec v 1000 prodajnih avtomatih. Pri tej povprečni oceni niso bila upoštevana sezonska nihanja prodaje, ki pa so minimalna. Po podatkih prodaje v družbi Žito d.d. v letih 2009 in 2010 ni večjih nihanj v prodaji, ki bi jih lahko povezali s sezonskim nihanjem po povpraševanju tega izdelka. Poraba je konstantna skozi celo leto.

3.10 Proizvodnja, nabava, surovine, vezanost kapitala v zalogah

Pri razvoju izdelka so bile upoštevane vse proizvodne zmožnosti strojne opreme, da ne bi bile potrebne v začetni fazi dodatne investicije, ki niso bile predvidene, in/ali da ne bi bilo potrebno dajati izdelka v proizvodnjo izven lastnih obratov.

Stroški surovin in vezanost kapitala v zalogah sta minimalna. To pomeni, da so vse surovine, ki so potrebne za proizvodnjo tega izdelka, potrebne pri proizvodnji vseh pekarskih izdelkov, tako da ne obstaja nobeno tveganje za sredstva, vezana v zaloge, če prodaja izdelka ne bi bila uspešna. Prav tako zaradi nizke cene surovin in hitrega proizvodnega procesa ni težav pri zagotavljanju sredstev za povečanje proizvodnje in zalog izdelkov.

Kapital tako rekoč ni dodatno vezan in uvedba tega izdelka v proizvodni program ni predstavljala nobenih kapitalskih vložkov.

4 TVEGANJA

4.1 Nekatera predvidena tveganja

Obstaja tveganje, da se izdelek ne bo prodajal, kot je predvideno, in da ne bo deležen pričakovanega odziva pri kupcih. Hkrati s tem obstaja tveganje, da se embalaža, ki je naročena in kupljena vnaprej, ne bo uporabila pri izdelku, drugje pa je ni mogoče uporabiti. Tako torej obstaja tveganje, da izdelek kot tak ne bo zaživel v pričakovanem obsegu in se bo eventualno nehal proizvajati.

Druga tveganja ne obstajajo, ker v procesu ni niso bile izvedene nobene investicije, ki bi se morale povrniti, niti niso bila porabljena sredstva za kakršno koli drugo stvar v tem projektu, da bi bilo potrebno upoštevati drugačne izračune za ROI *(return on investment)*
(Razširjena študija projekta podjetja X, 17. 5. 2011).

4.2 SWOT analiza projekta

Prednosti ***(strengths)***	**Slabosti** ***(weaknesses)***
• Vstop v »nov« prodajni kanal • Možnost povečanja prodaje • Širitev nabora izdelkov blagovne znamke • Inovativna embalaža	• Omejen nabor izdelkov • Ni predhodnih izkušenj • Kljub predhodnim testom možnost slabega odziva potrošnikov
Priložnosti ***(opportunities)***	**Ovire** ***(threats)***
• Trend bio hrane v porastu • Trend »ne-sladke« hrane v porastu • Odprtost trga za novosti	• Relativno majhen trg v SLO • Konkurenca s strani drugih prigrizkov

Tabela 9: SWOT analiza projekta

Vir: Študija projekta podjetja X, 2. 5. 2011.

5 PROFITABILNOST IN MARKETINŠKA INVESTICIJA V TRG

5.1 Oblikovanje cene skozi proizvodno in prodajno verigo

Postopek oblikovanja maloprodajne cene izdelka na trgu se v praksi pokaže kot relativno kompleksen postopek in ni omejen zgolj na posnemanje cene konkurenčnih izdelkov. Cena izdelka mora upoštevati vse elemente trženjskega spleta, upoštevati konkurenčne okoliščine in elastičnost povpraševanja po izdelku.

Polna lastna cena izdelka (proizvajalec): surovine + delo + embalaža + FS proizvodnje + VS proizvodnje + prevoz + FS uprave in prodaje + prispevek za kritje.

Polna lastna cena predstavlja kupcu vhodno ceno oz. nabavno ceno: (nabavna cena + bruto marža) X stopnja DDV.

Če pravkar omenjeno zapišemo v drugačni obliki, dobimo preglednejšo strukturo maloprodajne cene, ki jo plača končni potrošnik:

Kalkulacija prodajne cene:
1. lastna cena +
2. stroški dostave (prevoz, zavarovanje, manipulacije) na enoto proizvoda +
3. načrtovani dobiček na enoto proizvoda –
4. popusti =
5. **neto veleprodajna cena** (1 + 2 + 3 – 4) +
6. maloprodajna marža +
7. DDV (8,5 % od prodajne cene) =
8. prodajna cena z vračunanim DDV (5 + 6)
(Križman, Rajter, 2009, 75).

5.2 Možnosti marketinškega vlaganja in pričakovani učinki

Možnosti, ki se ponujajo marketingu pri uvedbi omenjenega izdelka na trg, so omejene. Predvsem zato, ker je prodajni kanal samopostrežnih avtomatov zelo specifičen in ker to ni

tradicionalen prodajni kanal za uvajanje novosti. Takšno izhodišče pa pravzaprav predstavlja nov izziv na področju marketinga.

Marketinška orodja, kakršna so v stalni uporabi v klasičnih maloprodajnih kanalih, tu ne pridejo v poštev. Uporaba oglaševanja v masovnih medijih (TV, radio, plakati, tiskani mediji) ni smiselna, ker izdelek ni dostopen v širših prodajnih kanalih. Učinkovitost tovrstnega oglaševanja bi bila zelo vprašljiva in težko merljiva. Prav tako ni mogoče uporabiti cenovnih akcij ali kakršnih koli drugih oblik pospeševanja prodaje.

Mogoča pa je uporaba inovativnih marketinških orodij, kot so t. i. voblerji na notranji strani prodajnih avtomatov, LCD zasloni z video animacijami in druga inovativna orodja.

6 TERMINSKI NAČRT IZVEDBE PROJEKTA

Zaradi dosledne in pravočasne izvedbe je bilo potrebno pred začetkom dela pripraviti celotni načrt dela in aktivnosti, in sicer tako, da je bil celotni projekt razbit na posamezne faze dela, kot je to razvidno iz opisa. Pred začetkom proizvodnje izdelka je bilo potrebno usklajevanje razvoja, marketinga, proizvodnje in dobaviteljev. Ob izdelavi prvih prototipov pa je bil vključen še oddelek prodaje, ki je prototipe predstavil izbranim ključnim kupcem, izvedel dogovore za nadaljnje aktivnosti in upošteval njihove morebitne pripombe.

Izvedene faze projekta

Faza 1: *Raziskava trga*

Področje: *Marketing*

Podrobnejši opis: Merjenje velikosti trga, ugotavljanje zanimivosti izdelka, pregled konkurence, merjenje potenciala in ocena prodaje, raziskovanje po prodajnih kanalih. Določitev osnovnih kriterijev izdelka (ciljna skupina potrošnikov, okvirne fizične dimenzije, senzorične lastnosti).

Faza 2.1: *Razvoj izdelka*

Področje: *Raziskave in razvoj*

Podrobnejši opis: Priprava recepture in ostalih specifik izdelka po navodilih marketinga. Usklajevanje izdelka in prilagajanje proizvodnemu procesu. Definicija končne oblike izdelka. Reševanje procesa pakiranja izdelka. Izračun stroškovne strukture proizvodnje. Priprava pred-kalkulacij in testna proizvodnja.

Faza 2.2: *Razvoj embalaže*

Področje: *Raziskave in razvoj v sodelovanju z dobavitelji*

Podrobnejši opis: Priprava različnih prototipov primarne (folija), sekundarne (kartonski ovitek), terciarne (ogledni karton) embalaže. Testiranje in modificiranje prototipa na pakirnih strojih. Priprava dizajna embalaže.

Faza 3: Izdelava *prototipa za demonstracijske potrebe in testiranje*

Področje: *Raziskave in razvoj v sodelovanju s prodajo*

Podrobnejši opis: Po dokončni potrditvi izdelka, embalaže, dizajna, stroškovnih kalkulacij se je izdelala manjša količina »prototipnih« izdelkov, ki so bili popolnoma enaki originalu.

Faza 4: *Trženje*

Področje: *Prodaja*

Podrobnejši opis: Po izdelanih maketah so bile izvedene predstavitve končnim kupcem in prodajnemu kanalu (samopostrežni avtomati). Z enim od podjetij, ki je lahko zagotovilo največji odjem izdelkov, je bil sklenjen dogovor o izvedbi testne prodaje v 50 – 100 avtomatih na različnih lokacijah za obdobje 1 meseca. Pridobljeno je bilo prednaročilo za začetek proizvodnje izdelka, dogovorjena je bila ekskluzivna prodaja temu kupcu za obdobje 6 mesecev, prav tako sta bili dogovorjeni prodajna cena in maloprodajna cena na trgu. Dogovori so se lahko izvajali tudi glede cene (upoštevani so bili komentarji in pripombe proizvajalca), ker izdelek takrat ni imel neposredne konkurence na trgu.

Faza 4.2: *Trženje drugim domačim prodajalcem*

Področje: *Prodaja*

Podrobnejši opis: Po preteku približno 4 mesecev so se izdelki ponudili tudi drugim podjetjem, ki prodajajo v samopostrežnih avtomatih, z dvomesečnim rokom dobave, tako da je bil čas ekskluzive pri prvem prodajalcu v celoti upoštevan.

Faza 4.3: *Trženje drugim domačim prodajnim kanalom*

Področje: *Prodaja*

Podrobnejši opis: Po izvedbi faze 4.1 (začetek prodaje na trgu) so bili izdelki ponujeni tudi drugim prodajnim kanalom; maloprodajne verige, bencinski servisi, kjer je bil izdelek dobro sprejet in uvrščen v planogram, torej sprejet v prodajo. Pričakovano se je cena izoblikovala nižja za približno 20 %, kot je to v samopostrežnih avtomatih.

Faza 4.4: *Trženje izdelka kupcem v tujini*

Področje: *Izvoz*

Podrobnejši opis: Izdelek je z vsemi referencami z domačega trga bil ponujen v vse obstoječe in potencialne prodajne kanale na izvoznih trgih.

7 ZAKLJUČEK

S pričujočo nalogo sem želel prikazati postopek, kako v praksi poteka izvedba projekta uvajanja novega izdelka na slovenski trg od faze raziskovanja trga do prodaje izdelka končnemu kupcu. Cilj je bil ugotoviti, ali je izdelek, kot so grisini (skrajšani in primerno pakirani), lahko dobra in inovativna pot, s katero podjetje vstopi v prodajni kanal samopostrežnih avtomatov, ki so se začeli razvijati pri nas pred dobrimi 20 leti. Ta prodajni kanal postaja vedno bolj priljubljen, ker omogoča potrošnikom nakup prehranskih (in tudi drugih, vendar v manjšem obsegu) v bližini svojega delovnega mesta ali kraja, kjer se zadržujejo v prostem času.

V nalogi so prikazani vsi koraki, ki so bili potrebni, da se tak izdelek dá na trg, komu in na kakšen način ga je mogoče prodati in kakšna so lahko pričakovanja proizvajalca. Način uvajanja tega izdelka na trg je drugačen od ustaljenih. Razlog za to je izključno v tem, da je podjetje X želelo pridobiti določeno pozicijo v novem prodajnem kanalu, v katerem do začetka tega projekta še ni bilo sistematično prisotno. »Vstop« je bil izveden tako, da se je za ta kanal razvil izdelek znotraj obstoječe in znane blagovne znamke z osredotočenostjo na potrebe kupcev. Možnosti trženja v samopostrežnih avtomatih so relativno majhne, vendar zadostne, da lahko ustvarijo pozitivne poslovne rezultate. Načrtovane prodane (in proizvedene) količine bi povečale proizvodnjo grisinov za več kot 30 % letno, hkrati pa bi povečale povprečno profitabilnost kategorije, ker je prodajna cena izdelka višja zaradi dodane vrednosti za 70 % v primerjavi z obstoječimi primerljivimi izdelki.

Trženjske možnosti torej še vedno obstajajo, podjetja pa morajo za bodoči razvoj svojega poslovanja začeti razmišljati izven obstoječih okvirov. Le na inovativen način je mogoče uspešno parirati konkurenci, in sam sem prepričan, da je proučevani projekt pomemben mejnik v trženju v podjetju X.

8 LITERATURA IN VIRI

8.1 Literatura

- Kotler, P: Marketing Management – Trženjsko upravljanje, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1998.
- Križman, A., Rajter, M.: Ekonomika podjetja, Zavod IRC, Ljubljana, 2009.
- Krug, B: Vending bussiness in a box, BooksOnStuff, Boston, 2007.

8.2 Viri

- http://www.pirs.si/Search/Subjects/6f948722-3ee6-49e1-a308-b3ea4235714b, 3.9.2011.
- http://www.ajpes.si/jolp/, 3.9.2011.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Vending_machine, 3. 9. 2011.
- http://www.sveze.si/blog/MaksVre%C4%8Dko/post/Avtomat_z_zdravo_prehrano/, 9.4.2009.
- http://gda.ciaa.eu/asp2/guideline-daily-amounts.asp, 3. 9. 2011.
- http://en.wikipedia.org/wiki/Impulse_purchase, 8. 8. 2011.
- Pregled cen po prodajnih kanalih, interno gradivo podjetja X, 5.3.2011.
- Prodajni načrt grisinov za avtomate podjetja X, junij 2011.
- Projektno gradivo, interna dokumentacija podjetja X, 17.5.2011.
- Razširjena študija projekta podjetja X, 17.5.2011.