

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**INOVATIVEN KRUH KOT IZDELČNA INOVACIJA NA  
SLOVENSKEM TRGU**

Ljubljana, oktober 2016

TJAŠA ČREŠNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tjaša Črešnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Inovativen kruh kot izdelčna inovacija na slovenskem trgu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Kolarjem.

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ZELENO TRŽENJE IN SODOBNO PREHRANJEVANJE .....</b>	<b>3</b>
1.1 Zeleni izdelki .....	5
1.2 Zeleno potrošništvo .....	6
1.3 Sodobno prehranjevanje .....	10
1.4 Ekološka živila.....	11
1.5 Funkcionalna živila.....	14
<b>2 RAZVOJ NOVIH IZDELKOV .....</b>	<b>16</b>
2.1 Iskanje idej.....	20
2.2 Ocenjevanje idej .....	21
2.3 Razvijanje in testiranje koncepta izdelka .....	22
2.4 Razvoj trženjske strategije .....	23
2.5 Poslovna analiza .....	24
2.6 Razvoj izdelka .....	24
2.7 Testiranje na trgu .....	25
2.8 Uvedba izdelka na trg .....	26
<b>3 PANOGA PEKARSTVA IN POTROŠNJA KRUHA V SLOVENIJI .....</b>	<b>27</b>
3.1 Stanje znotraj panoge.....	27
3.2 Potrošnja kruha v Sloveniji.....	29
3.3 Predstavitev podjetja Koroške pekarnice d.d .....	30
<b>4 RAZVOJ NOVEGA IZDELKA NA PRIMERU PODJETJA .....</b>	<b>33</b>
<b>5 EMPIRIČNI DEL.....</b>	<b>36</b>
5.1 Raziskave.....	36
5.1.1 Iskanje idej z izvedbo fokusne skupine.....	36
5.1.2 Ocenjevanje idej.....	40
5.1.3 Oblikovanje in testiranje koncepta.....	42
5.1.4 Testiranje prototipa na trgu .....	43
5.2 Povzetek empiričnega dela .....	51
5.3 Povzetek ugotovitev in priporočila.....	53
<b>SKLEP .....</b>	<b>56</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>58</b>

## **PRILOGE**

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Ovire in rešitve pri potrošnji zelenih izdelkov .....	8
---	---

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Slikovni model procesa razvoja novega izdelka Koroške pekarnice, d. d.....	34
Slika 2: Struktura ocene treh različnih konceptov kruha (n = 103) .....	43
Slika 3: Strukture strinjanja s podanimi lastnostmi prototipa novega izdelka (n = 105) ....	45
Slika 4: Grafični prikaz ocenitve karakteristik prototipa na podlagi degustiranja (n=105).....	48
Slika 5: Namen plačila za nov izdelek (n = 105) .....	49
Slika 6: Ocena anketirancev kot porabniki zdrave prehrane (n = 105).....	50
Slika 7: Namen nakupa novega kruha (n = 105).....	50
Slika 8: Grafični prikaz starosti anketiranih (n = 105).....	51

## UVOD

Obravnavana problematika magistrskega dela je proces razvoja novega izdelka, natančneje inovativnega kruha. Skupaj z obravnavanim podjetjem nameravam formulirati in pripraviti inovativen prototip novega izdelka, tako za podjetje kot tudi za slovenski trg. Pri razvoju novega izdelka se bodo upoštevali predvsem vsi atraktivni, sodobni trendi prehranjevanja, ki so še v fazi oblikovanja in bi utegnili biti v prihodnosti vplivnejši.

Številni avtorji navajajo priložnostne trende prihodnosti, saj je za prihodnost nemogoče napovedati nekaj, kar bi se zagotovo uresničilo. Ravno ti pričakovani trendi so lahko podjetjem v prehranski industriji v pomoč, da trgu ponudijo ustrezne nove izdelke. Kakor piše Fuller (2001), med najobetavnejše trende v živilskem sektorju spada hrana, ki izboljšuje sposobnost in razpoložanje potrošnikov (energetska, zdrava, dietna hrana), in pripravljena hrana, ki prihaja v ospredje zaradi hitrega načina življenja ljudi. Razvijanje in konstantno ponujanje ustreznih izboljšav ter novih izdelkov so izredno pomembni dejavniki, še posebej za podjetja, ki želijo uspešno slediti svetovnim trendom, konkurenci in spreminjajočim se potrebam potrošnikov. Razvoj novih izdelkov velja za tvegano in zahtevno početje, a v številnih pogledih nujno in potrebno, saj ga zahtevajo okolje podjetja, konkurenca in predvsem potrošniki. Podjetja, ki ne izboljšujejo kakovosti svojih izdelkov ter ne izdelujejo naprednejših izdelkov, imajo bistveno slabše možnosti za obstoj na trgu.

Osrednji predmet magistrskega dela predstavlja razvoj novega izdelka. Skupaj z obravnavanim podjetjem nameravam sodelovati pri začetnih fazah razvoja novega izdelka. Formulirati in pripraviti želim izdelek, ki je slovenskim potrošnikom še nepoznan in hkrati dovolj atraktiven za nadaljnjo prodajo. Izdelek bo ekološki kruh z dodatki funkcionalnih živil in bo namenjen segmentu zahtevnejših potrošnikov. Izdelku bodo dodani funkcionalni dodatki, ki so v zadnjem času vedno bolj prepoznavni in priljubljeni tudi v Sloveniji. Obpravnavano podjetje bi lahko s takšno načrtovano ponudbo ekoloških krušnih izdelkov ustrezno zapolnilo tržno nišo, ki se kaže na trgu in se bo po predvidevanjih v prihodnje še krepila. Namen magistrskega dela je najprej predstaviti osnovna teoretična izhodišča domačih in tujih avtorjev s področja zelene potrošnje, zelenih potrošnikov, zelenih izdelkov in obsežneje ekoloških ter funkcionalnih živil. Preučiti želim nekatere izmed trendov, ki se kažejo v prehranski industriji, pri potrošnji hrane in pri prehranjevalnih navadah sodobnih potrošnikov, tudi v Sloveniji. V nadaljevanju se bom osredotočila na sam proces razvoja novega izdelka. Teoretična spoznanja želim ustrezno prenesti v proces razvoja novega izdelka znotraj obravnavanega podjetja ter v empiričnem delu izvesti obsežnejšo raziskavo test prototipa na trgu. Nazorno želim predstaviti posamezne faze razvoja novega izdelka. Pri procesu razvoja izdelka bom upoštevala specifične, ki so prisotne v prehranski industriji in posamezne faze temu ustrezno prilagodila. Ugotovitve magistrske naloge bodo podjetju ponudile priložnost, da svojo načrtovano ponudbo, tržni pristop ustrezno prilagodi in približa željam, pričakovanjem ter nakupnim navadam potrošnikov in odjemalcev.

Osnovni cilj raziskave je prikaz dejanskega poteka razvoja novega izdelka znotraj obravnavanega podjetja ob upoštevanju vseh zaznanih sodobnih trendov na trgu. Ovrednotila bom načrtovane koncepte in končen, oblikovan prototip izdelka predstavila ciljnim potrošnikom z izvedenim testiranjem na trgu. Izvedla bom raziskavo, ki jo bom poimenovala Proces razvoja novega izdelka Koroške pekarnice, d.d. Sestavljale jo bodo štiri samostojne teoretične razvojne stopnje izdelka, s katerimi želim pridobiti dovolj uporabnih informacij, ki mi bodo omogočale podjetju ustrezno svetovati o morebitnih potrebnih spremembah pri končnem izdelku. Glavni cilj v okviru magistrske naloge je s kombinacijo različnih raziskav uspešno razviti nov izdelek in oceniti njegov tržni potencial.

Magistrska delo bo sestavljeno iz petih poglavij. V uvodnem poglavju bom predstavila obravnavano problematiko dela. V prvem poglavju se bom dotaknila zelenega trženja, trženja, ekološke zavesti in ekološko odgovornega vedenja. Predstavila bom zelene potrošnike, nadaljevala z zeleno potrošnjo in končala z zelenimi izdelki, ki bodo kasneje služili kot osnova. V poglavju se bom nekoliko podrobneje posvetila prehranjevalnim trendom. Predstavila bom domače in svetovne trende, ki se pojavljajo pri prehranjevanju, in se podrobneje navezala na sama ekološka živila in sam postopek označevanja in certifikacije ekoloških živil. Poglavje bom zaključila z opisom funkcionalnih živil. Teoretična izhodišča bom v drugem poglavju zaključila z izhodišči o razvoju novih izdelkov. Opredelila bom pojem novih izdelkov, razloge za njihov razvoj, predstavila same procese in pristope razvoja novih izdelkov, ki potekajo sistematično po posameznih stopnjah. Pri razvoju novega izdelka obravnavanega podjetja bom upoštevala Kotlerjev model razvoja in uvajanja novega izdelka. S pomočjo posameznih faz, ki jih priporočajo strokovnjaki, ga bom tudi aplicirala. Ker nameravam izhajati bolj s tržnega vidika, bom pri razvoju novega izdelka upošteval model Kotlerjevih (1996, str. 322) osmih stopenj, in sicer: iskanje idej, ocenjevanje idej, razvijanje in testiranje koncepta izdelka, razvoj trženjske strategije, poslovna analiza, razvoj izdelka, testiranje na trgi in uvedba izdelka na trg. Posamezne stopnje bom po potrebi sproti prilagajala. V tretjem poglavju bom predstavila panogo pekarstva v Sloveniji, v poglavje bom vključila tudi potrošnjo kruha na domačem trgu. Nadaljevanje poglavja je v celoti namenjeno obravnavanemu podjetju, kjer ga bom predstavila in izdelala SWOT analizo. Nadaljevala bom z raziskovanjem konkretnega primera razvoja novega izdelka, kar bo zajemalo četrto in peto poglavje. S pomočjo posameznih stopenj, ki jih priporočajo strokovnjaki, ga bom tudi aplicirala. V petem poglavju bom predstavila štiri raziskave, ki sestavljajo skupno raziskavo poimenovano Proces razvoja novega izdelka Koroške pekarnice, d. d. (Slika 1). Pri vsaki posamezni raziskavi bom začela z opredelitvijo ključnega problema in ciljev raziskave, sledilo bo načrtovanje raziskave ter na koncu še povzetek ključnih ugotovitev.

Izbrani raziskovalni pristopi bodo vsebovali zbiranje kvalitativnih in tudi kvantitativnih podatkov. V raziskavo bom vključila kvalitativno raziskovalno metodo fokusnih skupin, ki sem jo ocenila za najprimernejšo za analiziranje ciljne skupine potrošnikov. Na začetku bom izvedla dve fokusni skupini, prvo z naključnimi ciljnim potrošniki, drugo pa s

strokovno usposobljenimi ocenjevalci, katere so predlagali v podjetju. Z izvedbo bom pridobila kvalitativne podatke, ki mi bodo omogočili boljši vpogled različnih stališč povprečnih slovenskih potrošnikov, pridobitev idej za nov izdelek, ter pridobitev mnenj in različnih pogledov na raziskovan problem. Kvantitativne podatke bom zbrala z anketama, in sicer v drugem delu raziskave. Obsežnejša zadnja raziskava, test prototipa na trgu, predstavlja jedro raziskave in pripelje do ključnih ugotovitev smiselnosti uvedbe novega izdelka na trg. Na podlagi ugotovitev analize bom podala priporočila podjetju, da morebitne zaznane pomanjkljivosti izdelka odpravi in pri nadaljnjem razvoju novega asortimana izdelkov to upošteva. Rezultati raziskave bodo podjetju služili kot pomoč pri odločitvi, ali naj izdelek dokončno uvedejo na trg.

## **1 ZELENKO TRŽENJE IN SODOBNO PREHRANJEVANJE**

Pojmovanje zelenega trženja je širok pojem, ki se zadnje desetletje pogosteje pojavlja v javnosti. Cohen (2001) piše, da se začetki razvoja koncepta zelenega trženja in okoljske zaskrbljenosti umeščajo v obdobje od 1960 in zgodnja 1970, sočasno z večanjem zaskrbljenosti glede vplivov proizvodnje in potrošnje izdelkov na okolje. Vse se povezuje z razpravami vpliva na zdravje ter na rast gospodarstva in prebivalstva. Mishra in Sharma (2010) trdita, da je bilo zeleno trženje deležno večje pozornosti zaradi naraščanja številčnosti zelenih potrošnikov v poznih 1980. Vsem raznolikim opredelitvam različnih avtorjev je skupno, da se to področje obravnava drugače od obdobja, ko se je termin prvič uporabil v javnosti in v trženju. Vsa tematika povezana z večjo skrbjo za okolje je tako s tem postala bolj prepoznavna in vplivnejša.

Literatura, ki sem jo proučila, tovrstno trženje imenuje različno. Zasedila sem: okoljsko trženje (angl. *environmental marketing*) (Coddington, 1993), ekološko trženje (angl. *ecological marketing*) (Fisk, 1974), zeleno trženje (angl. *green marketing*) (Mishra & Sharma, 2010; Peattie, 1995; Pride & Ferrell, 1995; Ottman, 1993), trajnostno trženje (angl. *sustainable marketing*) (Fuller, 1999). Čeprav so poimenovanja različna, je njihov pomen isti. V magistrski nalogi uporabljam termin zeleno trženje, prav tako zeleni potrošniki in zeleni izdelki.

V prvem poglavju zeleno trženje predstavljam na način kot ga domači in tuji avtorji preučevane literature. Nadaljujem s predstavitvijo zelenih izdelkov in zaključim s predstavitvijo zelenega potrošništva. Vse več sodobnih podjetij se načrtovano odloča za strategijo in filozofijo zelenega poslovanja, zaradi česar je postalo področje bolj raziskovano in zanimivo. Takšno do okolja odgovorno poslovanje je kompleksno, vključuje večino aktivnosti podjetij od trženja, proizvodnje pa tudi javne podobe podjetja. Rojškova (Rojškova v Jančič 1999, str. 111-112) meni, da bi klasičen koncept trženja morali nadomestiti s konceptom kakovostnega trženja, kjer je dolgoročen dohodek podjetja pogojen z zagotavljanjem dolgoročne blaginje potrošnikov in kvalitetnim življenjem za družbo kot celoto. Prav tako Jančič (1999, str. 147) vidi prihodnost v celostnem trženju, ki

je etično, ekološko ter interaktivno naravnano. Tudi Grant (2007) piše o tem, da so številna podjetja sprejela svojo odgovornost do ohranjanja okolja. S tem so postali proizvodni procesi in izdelki čistejši. Za zeleno poslovanje se odloči več podjetij tudi, ker so spoznali, da lahko sočasno zmanjšujejo onesnaževanje okolja in večajo dobičke. Zeleno trženje je namreč kreativna priložnost za inoviranje v smeri, ki povzroča spremembe in istočasno omogoča nove uspehe. Fuller (1999, str. 4) opiše zeleno trženje kot proces načrtovanja, izvajanja in nadzora cen, promocije in distribucije izdelkov tako, da se zadovolji potrebam potrošnikov, dosega organizacijske cilje in se sklada z naravnimi ekosistemi. Medtem Peattie (2001, str. 129) piše, da se navezuje na trženjske aktivnosti, ki skušajo zmanjševati negativne posledice proizvodnih procesov in potrošnje, obenem pa je promoviranje tistih, ki so okolju manj škodljivi. Prakash (2002, str. 285) za razliko od prejšnjih dveh avtorjev dodaja, da zeleno trženje vključuje tako zelene izdelke kot tudi podjetja. Meni, da je močno povezano z vprašanji o industrijski ekologiji in okoljskimi trajnostmi, kot so razširjanje proizvajalčevih odgovornosti, življenjski cikel izdelkov, poraba materiala, tok materiala in ekološka učinkovitost. Zanimivo je, kako Mishra in Sharma (2012, str. 36) izpostavljata tri načela zelenega trženja, tri R-je: zmanjšaj (angl. *reduce*), ponovno uporabi (angl. *reuse*) in recikliraj (angl. *recycle*). Medtem Ottman (2011) in Grant (2007) izpostavljata, da koncept zelenega trženja ne poudarja zgolj izboljšanja izdelkov, ampak tudi življenjski slog ljudi, sočasno s spreminjanjem njihovega vedenja, ki navsezadnje krepi trženje in tudi poslovanje podjetij. Cilji zelenega trženja so zmanjšati odpadke, izboljšati izdelke, ustvarjati cenovno politiko, ki bi odsevala dejanske in okoljske stroške, naredila varovanje okolja profitabilno, spreminjala proces proizvodnje, embalažo in modificirala oglaševanje (Mishra & Sharma 2012, str. 36). Vsem opredelitvam, katere v svojih delih predstavljajo različni avtorji, je skupno, da poudarjajo, da je oblika tovrstnega trženja usmerjena v aktivnosti za izboljšanje in ohranjanje okolja.

Kot vsak nov proces se je tudi zeleno trženje spreminjalo in oblikovalo vse do današnje oblike. Peattie (2001, str. 129) v svojem delu predstavlja zeleno trženje kronološko, deli ga na tri zaporedne stopnje. Avtorica poimenuje ekološko, okoljsko in trajnostno stopnjo. Prvo obdobje ekološko zeleno trženje je bilo ozko usmerjeno. Osredotočalo se je predvsem na zmanjševanje izstopajočih onesnaževalcev, kot so avtomobilska, agrarna in naftna industrija, ter na odvisnost od okolja škodljivih izdelkov. V tej prvi stopnji so bile trženjske aktivnosti naravnane k pomoči okoljskim problemom in zagotavljanju rešitev zanje. Avtorica dodaja, da je imela uvedba okoljske zakonodaje v prvem obdobju največji vpliv na ekološko trženje. Avtorica drugo obdobje vidi kot okoljsko zeleno trženje, kjer se je prizadevalo za zmanjševanje okolju že povzročene škode. Pozornost se preusmeri na čiste tehnologije, ki ustvarjajo zeleno povpraševanje, in tudi na nove priložnosti za razvoj konkurenčnih prednosti podjetij. Obdobje vključuje oblikovanje novih, inovativnih, manj škodljivih izdelkov, ki bi manj onesnaževali okolje in odpravili težave z odpadki. Tretja stopnja trajnostno zelenega trženja je takšna, da zahteva radikalne spremembe v načinu življenja, proizvodnji, trženju in v potrošnji. Zadnja stopnja je postala pomembna v poznih devetdesetih oziroma ob začetku novega tisočletja.



## 1.1 Zeleni izdelki

Zeleni izdelki predstavljajo ključni del zelenega trženja. Jacquelyn Ottman (1993) je označila zelene izdelke kot izdelke, ki so nestrupeni, trpežni in trajni. Izdelani morajo biti iz recikliranega materiala in imeti minimalno, le nujno potrebno embalažo. Medtem Ken Peattie (1995, str. 181-182) piše, da je izdelek ali storitev zelena, kadar ima pozitiven učinek na naravno okolje. Vključuje tudi družbeni učinek, kar zadeva proizvodnjo, uporabo ali odstranitev, saj je izboljššan v primerjavi s konvencionalnimi. Na zaznavanje, do kakšne mere je izdelek okolju prizanesljiv, izpostavlja točke, katere vplivajo na zaznavanje potrošnikov. Prva je glede na način proizvodnje, pri čemer se upošteva količina, učinkovitost, škodljivost surovin in količina električne energije, ki je bila potrebna za proizvodnjo izdelka. Druga točka se osredotoča na namen izdelka (čemu je izdelek namenjen), na posledice njegove uporabe ali napačne uporabe, stopnje tveganja ob njegovi uporabi in tudi na življenjsko dobo, ki je pomembna tako z vidika varstva okolja kot tudi z ekonomičnega vidika. To velja tudi pri varnem odstranjevanju izdelka po njegovi uporabi ter za kraj, kjer je bil izdelek proizveden. Prav tako Mishra in Sharma (2012, str. 36) zelene izdelke predstavljata podobno, menita da izdelki, ki so zrasli samostojno (angl. *originally grown*), vsebujejo naravne sestavine, jih lahko recikliramo, ponovno uporabimo ali pa so bio razgradljivi. Izdelki vsebujejo reciklirane vsebine, katere niso strupene kemikalije, oziroma je njihova vrednost dovoljena. Takšni izdelki niso okolju škodljivi in ga ne onesnažujejo. Prav tako niso testirani na živalih in imajo okolju prijazno embalažo, ki jo je mogoče ponovno uporabiti.

Zaradi aktualnosti trenda zelenega se raziskovalci aktivneje ukvarjajo s preučevanjem in definiranjem tovrstne potrošnje in izdelkov. Opazila sem, da so njihovi opisi dokaj podobni. V prvo poglavje sem umestila zgolj nekatere, s katerimi sem sama dobila jasnejšo predstavo, kaj pomeni zeleno v smislu izdelkov in potrošnje. Pri takšnem poimenovanju se lahko izdelke zlorablja v komercialne namene, takrat takšno poimenovanje nima nikakršne relevantne povezave z resnično okolju prijaznimi izdelki. Nekatera podjetja grede celo tako daleč, da svoje potrošnike namerno zavajajo (angl. *Greenwashing*). Za greenwashing gre v primeru, ko podjetje porabi več časa in denarja za oglaševanje in ostale marketinške dejavnosti, skozi katere zatrjuje, da je »zeleno« kot za okolju prijaznejše dejavnosti, s katerimi bi znižalo svoj negativni učinek na naravo (Zavajajoči »greenwashing« ali zeleno trženje, 2016). Ravno zato so potrošniki postali nekoliko skeptični glede teh izdelkov. Zaradi potrebe po diferenciaciji tovrstnih izdelkov so v uporabi številni certifikati, ki potrjujejo ustreznost zakonskim predpisom področja.

Današnji trend je postal trend zelenega. V vsakdanjem okolju lahko opazimo aktivnejše promoviranje ter večje povpraševanje in potrošnjo zelenih izdelkov. Pogostejša postaja uporaba zelene tehnologije, vse zelene alternative postajajo nuja za ohranjanje okolja in za trajnostni razvoj. Ekološka živila lahko uvrstim kot bolj poznane zelene izdelke. Sodobni potrošniki postajamo pozornejši na lastnosti živil, ki jih dnevno kupujemo. To je tudi

razlog, zakaj se več povprašuje po prizanesljivejših izdelkih za okolje in za zdravje. Področje zelenega trženja omogoča številne nove priložnosti, predvsem zaradi številnih tržnih niš, povezanih z njim.

## 1.2 Zeleno potrošništvo

Za razvijanje novega znanja in razumevanja obravnavanega področja raziskovanja v tem delu pišem o ekološki zavesti, ekološki odgovornosti in o zelenem potrošništvu. Ekološka zavest se dotika porabnika s strani njegove seznanjenosti s problemi naravnega okolja. Pomeni posameznikovo zaznavanje, dojetje problemov okolja, zavedanja njegovega obstoja, ki ga morda navdaja z zaskrbljenostjo ali celo z občutkom pripravljenosti, da sam prispeva k njihovem reševanju (Rojšek, 1987, str. 182). Ekološka odgovornost in ekološko odgovorno vedenje je pojem, ki je širši od prej opredeljene ekološke zavesti. Pomeni, da se porabnik ne le zaveda problemov okolja in izraža pripravljenost pomagati pri njihovem obvladovanju, ampak se tudi resnično obnaša v skladu z zahtevami naravnega okolja (Rojšek, 1987, str. 182). Razlikovanje pojmov umeščam v prvo poglavje, saj menim, da je njuno razlikovanje pomembno. Če imaš ekološko zavest, še ne pomeni da si ekološko odgovoren. Kalafatis, Pollard in East (1999, str. 442) pišejo, da se je povečana ekološka zavest kazala v povečanem namenu kupovanja okolju prijaznih izdelkov. Večja ekološka zavest naj bi vodila do močnejše vpletenosti v okolju prijazno nakupno vedenje. Te trditve so bile podprte s številnimi ocenami, izvedenimi med leti 1989 in 1990. Ocene so odražale povečanje številčnosti potrošnikov, kateri so izrazili okoljsko zaskrbljenost in trdili, da kupujejo okolju prijazne izdelke. Rezultati študij izvedenih po letu 1990 zgornje teze niso potrdili.

V nadaljevanju pišem o tem, kaj vse potrošnike odvrča od zelenih izdelkov, ter tudi o pogostih neskladjih med trditvami in dejansko potrošnjo sodobnih potrošnikov. Sicer je ekološka zavest potreben pogoj za ekološko odgovorno vedenje potrošnikov vendar ni zadosten in tudi ne jamči ekološke odgovornosti. Avtorji navajajo, da obstoj ekološke zavesti ni dovolj zanesljivo jamstvo za ekološko odgovornost. Rečemo lahko tudi, da je pot od zavedanja do dejanskega nakupnega obnašanja zelo dolga (Rojšek, 1987, str. 183). Da bo tematika razumljivejša, predstavljam zelene potrošnike na podoben način kot strokovnjaki tega raziskovalnega področja. V strokovni literaturi zanje obstaja več opredelitev in tudi poimenovanj. Avtorji jih imenujejo okoljsko ozaveščeni potrošniki, zeleni potrošniki, razsvetljeni potrošniki, tudi etični potrošniki in še kako drugače. V magistrski nalogi uporabljam izraz zeleni potrošniki (angl. *Green consumers*). Poudarila bi, da niso homogena skupina potrošnikov niti niso v vseh nakupnih odločitvah enako okoljevarstveni in skrbni. Zanimivo se mi zdi, da so nekateri pri izbiri enih izdelkov zelo »zeleni« ter pazljivi, pri drugih pa temu ne prepisujejo večjega pomena. Kljub nehomogenosti znotraj segmenta je stroka prepoznala nekatere njihove sorodne značilnosti, ki jih povezujejo in tudi razlikujejo od ostalih konvencionalnih potrošnikov.

V strokovnem članku Naravovarstveno odgovorno nakupno vedenje (Follows & Jobber, 2000, str. 723) sem zasledila Websterjevo opredelitev tovrstnih potrošnikov. Avtor je zapisal, da je potrošnik, ki upošteva družbene posledice svojega porabniškega vedenja oziroma se trudi s svojim nakupnim vedenjem in močjo, ki jo kot potrošnik ima, vplivati na spremembe. Takšen potrošnik bo ob nakupu razmišljal tudi o posledicah nakupa izdelka za naravno okolje. Tako bo na primer posameznik, ki je zaskrbljen zaradi količine odpadnega materiala ob nakupu, razmišljal tudi glede odlaganja embalaže izdelkov, ki jih namerava kupiti. Če so mu pomembne posledice, ki jih ima odpadna embalaža na okolje, bo kupil okolju prijazne izdelke, ki ne zadovoljijo zgolj trenutnih potrošniških potreb, temveč dolgoročno koristijo naravnemu okolju. Medtem Peattie (1990, str. 121) te potrošnike opisuje kot potrošnike, ki se bodo poskušali izogniti izdelkom in storitvam, ki ogrožajo zdravje in negativno vplivajo na okolje in družbo. To pomeni, da niso zgolj pozorni na okoljske probleme, ampak tudi na družbeno odgovorno ravnanje. Prav tako avtorja Siriram in Forman (1993, str. 54) pišeta, da se izogibajo izdelkom, ki bi lahko ogrozili zdravje ali zdravje drugih, tudi izdelkom, ki škodujejo okolju med procesom njihove izdelave, uporabe ali med odstranjevanjem, ter tistim izdelkom, ki porabijo veliko energije, povzročajo nepotrebne odpadke ali so iz materialov ogroženih živalskih vrst ali ogroženega okolja. Izogiba se tudi izdelkom, ki vključujejo nepotrebno uporabo ali krutost do živali, in izdelkom, ki ogrožajo druge države.

Čeprav večina literature enači etične in zelene potrošnike, avtorica Strong (1996, str. 5) v študiji Dejavniki, ki prispevajo k rasti etičnega potrošništva (angl. *Features contributing to the growth of ethical consumerism*) navaja da se etična poraba nanaša na potrošniško vedenje, kjer se kaže dodatna zaskrbljenost z vidika izkoriščanja ljudi v smislu izkoriščanja delovne sile. Meni, da se etično potrošništvo nanaša na nakupne navade, ki odražajo zaskrbljenost za vse težave tretjega sveta, saj je tam plačilo delavcem za opravljeno delo minimalno. Delavci živijo v slabih razmerah in vse to zgolj zato, da proizvajajo cenene izdelke za zahodne potrošnike in ustvarjajo dobiček multinacionalkam. Etični potrošniki kupujejo zgolj tiste izdelke, proizvedene v tretjem svetu, za katere delavci prejmejo pravično plačilo. Medtem slovenska avtorica Rojšek (1987, str. 185) o zelenih potrošnikih piše kot o skupini potrošnikov, kateri predstavljajo poseben tržni segment, ki ga lahko opredelimo in izmerimo. Splošno velja, da je zeleni potrošnik ekološko zaveden in ekološko odgovoren potrošnik. Zeleni potrošniki so postali zanimivi za raziskovalce, raziskave in preučevanje. Povzeto po GfK Roper Reports Worldwide, so iztopajoče značilnosti zelenih potrošnikov te, da so aktivni potrošniki, ki so predani okolju in družbi in si prizadevajo za razumne in trajne izboljšave. Več kot dvema tretjinama okolje predstavlja zelo pomembno vrednoto. Življenjske vrednote, kot so skrb za okolje, želja po ohranjanju lepote narave in živeti v harmoniji z njo, so naravnim potrošnikom nadpovprečno pomembne, njihova potrošnja je usmerjena k višji kvaliteti izdelkov in trajnosti le-teh. Nadpovprečno potrošijo za ekološko pridelane izdelke, sveže izdelke, izdelke brez aditivov ter izdelke, ki so bili pridelani na »družbeno odgovoren« način. Na splošno so pri njih dobro sprejeti vsi izdelki, ki veljajo za zdrave, trajne in hkrati

omogočajo dosego ravnotežja in zadovoljstvo. Za vse našteto pa so naravni potrošniki pripravljeni plačati več (Te peče zelena vest?, 2015). Tudi avtorja Bonini in Oppenheim (2008, str. 11) v članku pišeta, da so potrošniki v večini raziskav izrazili zaskrbljenost glede okoljskih sprememb. Skrbi jih dvigovanje morske gladine, kvaliteta ozračja, izsekavanje gozdov, suše in nove bolezni. Svetovna raziskava, izvedena s strani McKinsey & Company, leta 2007, je vključevala 7.751 potrošnikov iz osmih glavnih gospodarstev sveta. Rezultati so pokazali zaskrbljenost glede okoljskih in družbenih vplivov kupljenih izdelkov, saj je 87 % potrošnikov zaskrbljenih. Avtorja temu dodata dejstvo, da skrbi ostanejo zgolj pri besedah in se ne prenesejo v nakupno vedenje. To potrjuje podatek, da je zgolj 33% anketiranih pripravljeno kupiti oziroma je že kupilo zelene izdelke.

Povzamem lahko, da se nakupno vedenje zelenih potrošnikov precej razlikuje od konvencionalne potrošnje. Za zadovoljevanje potreb in želja tovrstnih potrošnikov je potrebno razpolagati z dobrim poznavanjem tovrstne potrošnje. Potrošnike je potrebno dobro poznati in konstantno proučevati, saj zgolj to podjetjem omogoča lažje in uspešneje prilagajanje trgu. Ker tovrstni potrošniki predstavljajo specifični segment, povzročajo nove in drugačne izzive stroki, tržnikom, trgovcem in vsem ostalim, predvsem zaradi neskladij med namenom in dejansko potrošnjo. V svojem članku na to opozarjata tudi Bonini in Oppenheim in tudi omenjena raziskava McKinsey & Company. Opozarja se, da če se želi uresničiti potencial, ki ga kaže zelena potrošnja, je potrebno potrošnikom pomagati pri spreminjanju nakupnih navad. Podjetja morajo identificirati vse težave, s katerimi se potrošniki soočajo in jih odvrčajo od zelene potrošnje. Vse morebitne ovire je potrebno odpraviti ali vsaj zmanjšati. Potrošniškim oviram se v svojem članku posvečata tudi Bonini in Oppenheim (2008, str. 58).

*Tabela 1: Ovire in rešitve pri potrošnji zelenih izdelkov*

<b>OVIRE</b>	<b>REŠITVE</b>
Pomanjkanje zavedanja o ekoloških alternativah	Izobraževanje potrošnikov
Negativna percepcija ekoloških izdelkov	Proizvodnja kakovostnejših izdelkov
Nezaupanje v ekološke trditve	Odkritost
Visoke cene	Ponujanje dodane vrednosti
Slaba dostopnost	Izdelek približati potrošnikom

*Vir: S. Bonini & J. Oppenheim, Cultivating the Green Consumers, 2008, str. 58.*

Začetno oviro prepoznata v pomanjkanju zavedanja o obstoječih zelenih alternativah. Ugotovitve raziskav kažejo na to, da so anketiranci seznanjeni z okoljsko problematiko in bi si želeli vključevati v njeno reševanje, a ne poznajo načina. Naslednja ovira so negativne percepcije, ki so povezane s tem, da so bili zeleni izdelki v zgodnjih razvojnih fazah

prepoznani kot slabše kakovosti in vzdržljivosti. Z njimi potrošniki niso bili zadovoljni. Po rezultatih raziskave GfK Green Gaugestudy je več kot 61% Američanov prepričanih, da so v primerjavi s konvencionalnimi izdelki slabši. Avtorja prepoznata oviro v nezaupanju zelenim trditvam, saj potrošniki bolj zaupajo trditvam znanstvenikov in okoljevarstvenih organizacij, dvomijo glede iskrenost industrije, medijev in vlade. Tudi visoke cene jim predstavljajo problem. Kot zadnjo oviro sta identificirala slabo dostopnost zelenih izdelkov. Avtorja v nadaljevanju predlagata ustrezne rešitve. Menita, da morajo podjetja ugotoviti, katere in kakšne izdelke si potrošniki želijo, nato pa proučiti njihov nakupni proces. Avtorja poudarjata, da niso najpomembnejše ovire, ampak to, da se ponudi prave izdelke ter pravočasno prepozna in odstrani vse morebitne ovire, preden potrošniki spremenijo svoje nakupovalne navade. Tudi Rojšek (1987, str. 183) izpostavi kot enega izmed možnih razlogov za prepad med ekološko zavestjo in ekološko odgovornim vedenjem dodatni napor, ki ga mora potrošnik vložiti v nakupe okolju prijaznih izdelkov in višje cene tovrstnih izdelkov ter posledično s tem višje izdatke. Tudi novejša raziskava, ki so jo opravili pri Nielsonu, je potrdila, da je zgolj 22% potrošnikov po svetu odgovorilo, da so pripravljeni plačati več za okolju prijazen izdelek, čeprav 83% verjame, kako pomembno je, da imajo podjetja okoljske programe. Kljub temu da se večina anketiranih zaveda prednosti teh izdelkov, kot največjo oviro za kupovanje zelenih izdelkov navedejo stroške. V Severni Ameriki je 48% vprašanih odgovorilo, da zanemarjajo svoje želje po okolju prijaznem blagu in raje kupijo najcenejši izdelek. Takšnih potrošnikov je na Bližnjem vzhodu in v Afriki 36%, v Evropi 35%, 33% v azijsko-pacifiški regiji in 27% v Latinski Ameriki. Raziskava je tudi pokazala, da obstajajo velike regionalne razlike med 22% ljudi, ki so za zelene izdelke pripravljeni odšteti več. Na splošno so bili anketiranci na Bližnjem vzhodu in v Afriki najbolj pripravljeni porabiti denar za okolju prijazne izdelke. Teh je okoli 33%, medtem ko je v Severni Ameriki takšnih le 12% vprašanih (Ir, 2011).

Ravno v povezavi z večjim opominjanjem javnosti Kalafatis, Pollard in East (1999, str. 441) na napredek razmišljanja gledajo, kot na posledico številnih dejavnikov. Vključno s pogostejšo komunikacijo medijev, močnejšim zavedanjem o ekoloških problemih, močnejšimi pritiski naravovarstvenih organizacij, s strožjo zakonodajo in z zavedanjem o vplivu večjih industrijskih katastrof. Vse naštetu vpliva na družbeno mnenje. Ravno zaradi tega so potrošniki zaskrbljeni zaradi svojih vsakodnevnih navad in njihovega vpliva na okolje. Menim, da dodatno vpliva tudi pogostejše opozarjanje javnosti o vseh negativnih posledicah onesnaževanja okolja in v zadnjem času tudi številne odmevne naravne katastrofe. Na problematiko onesnaženosti okolja in na nezdrav življenjski slog opozarjajo številni znanstveniki, politiki, tudi znane in vplivne osebe, ki aktivno promovirajo bolj ekološki, zelen življenjski slog. Vse botruje temu, da je področje pogosteje obravnavan predmet raziskav.

Iz preučenega lahko povzamem, da nas dnevno obkrožajo najrazličnejša sporočila o onesnaževanju okolja, novodobnih boleznih, izrabi naravnih virov in nevarnosti rasti

prebivalstva. V ospredje prihajajo družbene vrednote, med katere se prišteva tudi ustrežnejša in boljša skrb za varovanje naravnega okolja in zdravja. Vendar kljub nekoliko spremenjenemu načinu razmišljanja in zavedanju posledic onesnaževanja, večina potrošnikov še ni spremenila svojih nakupnih navad.

### **1.3 Sodobno prehranjevanje**

V prvem poglavju se osredotočam tudi na sodobne trende prehranjevanja, ki jih dopolnujem s predstavitvijo ekoloških in funkcionalnih živil, ki so ključna komponenta pri razvoju novega izdelka, obravnavanega v empiričnem delu naloge. Preučiti želim nekatere trende, ki se kažejo v prehranski industriji, pri potrošnji hrane in pri prehranjevalnih navadah sodobnih potrošnikov, tudi v Sloveniji. Vse spoznano tega poglavja nameravam prenesti na izvedbo empiričnega dela, ki ga predstavim v šestem poglavju.

Posledice sodobnih trendov so, da se ti intenzivno spreminjajo. Med sodobnimi potrošniki postaja ponovno priljubljeno naravno prehranjevanje, ki vključuje naravna živila brez umetnih sestavin, kot so pesticidi, herbicidi, hormoni, barvila in drugi dodatki, ki sestavljajo sodobno prehrano. Vedno bolj smo ozaveščeni in se po svojih najboljših močeh in tudi zmožnostih trudimo, da bi se prehranjevali čim bolj naravno, zdravo v skladu s priporočili stroke. Potrošniki se pogosteje poslužujemo tudi ekoloških živil, brezglutenskih živil. Popularnejša in bolj poznavna postajajo funkcionalna živila, predvsem zaradi najrazličnejših zdravstvenih težav, ki jih imamo. V porastu so tudi znanstvene raziskave s področja prehrane in vpliva na zdravje in splošno počutje. Tudi številne ponudnike tovrstnih izdelkov lahko zadnjih nekaj let v Sloveniji lažje najdemo. Posledično se razvijajo številne oblike alternativnega prehranjevanja, bolj znane so veganstvo, vegetarijanstvo, mikrobiotična prehrana, diharjanstvo, frutarijanstvo in še druge. Tudi nutricionizem, ki je uporabna naravoslovna znanost o hrani in njenih učinkih na človeški organizem, postaja vse bolj poznan in upoštevan. Zadeve s prehranjevanjem so med sodobnimi potrošniki prišle celo tako daleč, da se je pojavila nova motnja hranjenja ortoreksija. Gre za motnjo, najnovejšo v tem nizu, ki jo strokovnjaki obravnavajo šele dobro desetletje (Brecelj, 2011).

Raziskave s področja prehrane imajo zadnja leta velik pomen pri razumevanju številnih procesov, povezanih s prehrano in z zdravjem, tako psihološkim kot fiziološkim. V tem podpoglavju obsežneje predstavljam sodobne trende prehranjevanja, ki so v tujini sicer prisotni že dlje časa, pri nas pa pridobivajo na svoji prepoznavnosti, priljubljenosti in razširjenosti. Nato v drugem poglavju nadaljujem s predstavitvijo ekoloških živil in zaključim s predstavitvijo funkcionalnih živil.

Na letaku BioUžitka pišejo naslednje: »Zadnja leta se odnos do hrane spreminja, posvečamo ji vedno več pozornosti. Opazili smo, da pridelava hrane močno vpliva na nas, na naše ožje in širše okolje. Način, kako je bila hrana pridelana, vedno bolj povezujemo z zdravjem ljudi in živali, varovanjem okolja, pitne vode in z izgledom kulturne krajine.

Izbiri in nabavi naše prehrane namenjamo vse več časa in pozornosti. Postali smo skeptični do reklamnih sporočil in skrbno preverjamo deklaracije in označbe na ovitkih« (Nadzorovana ekološko pridelana hrana je pravi odgovor na prehranske afere, 2015). Raziskovalna družba GfKOrange Slovenije (Andolšek J, 2008) piše, da so postali zadnji trend zdravega načina prehranjevanja bio in eko izdelki. Izdelki ekološke pridelave so izdelani na naraven način, brez umetnih gnojil in drugih dodatkov ter ne vsebujejo sestavin, ki bi škodovale zdravju potrošnika.

Področje prehrane se bo v naslednjih desetih do petnajstih letih radikalno spremenilo. Tehnološki napredek, globalizacija in individualizacija so trendi, ki vplivajo na vse dele družbe, vključno s tem, kar jemo. Trendi, kot sta domojedstvo (pojedeno v bližini kraja pridelave, zaradi česar je hrana sveža, koristi domačemu gospodarstvu in tudi podnebnju, saj se ne prevaža z drugega konca planeta), individualizacija prehranjevanja (veganarhizem, frutalitarizem, urbano vrtničarstvo, pop up restavracije, lepota hrana ipd.), so trendi, ki prinašajo nove oblike prehranjevanja, prežete z zdravo, uravnoteženo, varovalno in raznoliko hrano. Dobro prehranjevanje predstavlja čedalje bolj enega od življenjskih užitek, ne le del preživetja (Globalni trendi na področju hrane, pomen samooskrbe in stanje v Sloveniji, 2016). Če prenesem v panogo živilstva, avtor Fuller (2001) meni, da med najobetavnejše trende v živilskem sektorju spada hrana, ki izboljšuje sposobnost in razpoloženje potrošnikov (energetska, zdrava, dietna hrana), in pripravljena hrana, ki prihaja v ospredje zaradi hitrega načina življenja ljudi. Avtorja Geotzke in Spiller (2014, str. 510) menita, da je želja po zdravju in dobrem počutju močan dejavnik na trgu živil. Znanstvene ugotovitve kažejo, da sta zdravje in dobro počutje ključni motivator pri potrošnji funkcionalnih in ekoloških živil. Ugotavljata tudi, da imajo potrošniki obeh vrst živil podobno videnje o zdravju in dobrem počutju, a drugačen pristop k njunemu uresničevanju. Potrošnja je namreč posledica različnega življenjskega sloga.

Iz obravnavanega lahko povzamem, da je skrb za zdravje ključna v vseh življenjskih obdobjih. Zdrav življenjski slog, vključno s prehranjevanjem in ustrezno telesno aktivnostjo, skrbjo za okolje, ali na splošno vse popularnejši zelen življenjski slog pridobiva na prepoznavnosti, priljubljenosti in pomenu. Opaža se, da se pripisuje večja odgovornost za lastno zdravje posameznikom in našim življenjskim slogom. Zaradi pogostih prehranskih afer, domačih in svetovnih, ter pojava številnih novodobnih boleznih se konstantno zmanjšuje zaupanje v konvencionalno hrano. Sočasno s tem se je povečevala in se še naprej krepi zahteva potrošnikov po boljših in vsestranskih informacijah o sestavinah, prehranski sestavi in zagotovilih o varnosti živil, ki so na trgovskih policah. V nadaljevanju poglavja prehajam na ekološka in funkcionalna živila.

## **1.4 Ekološka živila**

Za lažje razumevanja ekoloških živil sem na spletni strani enega izmed slovenskih ponudnikov ekoloških izdelkov Kalček zasledila enostavno in celovito opredelitev, ki je

namenjena širši javnosti za lažje razumevanje samega pojma ekološko živilo. Pri Kalčku opredelijo ekološka živila kot celovita, saj so pridelana in predelana na naraven način, brez uporabe pesticidov, konzervansov, umetnih arom, barvil in gensko spremenjenih organizmov. Rastline rastejo na zdravih tleh, ki niso izčrpana zaradi intenzivne pridelave ter niso onesnažena s pesticidi in umetnimi gnojili. Pridelava in predelava poteka brez dodatkov kemičnih sestavin, ki uničijo večino vitaminov, mineralov in vsega ostalega, kar nam je narava namenila, da bi zadovoljila naše potrebe (Eko certifikati in oznake kakovosti, 2015). Frewer (2007, str. 254) piše, da je za razliko od nekoč, ko je ekološka proizvodnja zajemala zgolj sadje in zelenjavo, danes ekološka oznaka omenjena skoraj na vseh živilih, kot so mleko, jajca, kruh, čokolada, vino, sokovi in številnih drugih živilih. Tudi slovenski avtor Ficko (2012, str. 235) piše o slovenskih razmerah, kjer je nedavno bilo mogoče tako pridelana živila kupiti samo na ekoloških tržnicah v večjih slovenskih mestih. V današnji ponudbi živil pa jih je mogoče kupiti v večini trgovin. Ekoživila so nedvoumen prehranski trend, ki pa ni kratke sape, saj se krepi že vrsto let. K temu najbolj pripomore boljša informiranost porabnikov in vse večja dostopnost eko živil ter prefinjeni trženjski prijemi proizvajalcev. Povečano zanimanje za zdravo prehrano sproža tudi nove odzive v tehnologiji in prehranski industriji (Inštitut za trajnostni razvoj, 2007). S tem lahko povežem nekatere izmed razlogov, zakaj potrošniki kupujejo in uživajo ekološke izdelke.

Na področju ekološke prehrane smo potrošniki precej zmedeni, področje se razvija in širi, a kljub temu je prisotno nepoznavanje samih oznak in presoje, kdaj je neko živilo resnično ekološko. Zato se mi zdi pomembno, da se to razjasni. Začetki razvoja ekološkega kmetijstva ter s tem ponudba ekološko predelane hrane segajo na slovenskih tleh v zgodnja devetdeseta leta. Na področju pridelovanja in ponudbe ekološko pridelane hrane se je zgodilo marsikaj. Pojavili so se številni ponudniki, razna društva, občasne ekološke tržnice in, kar je zelo pomembno, tudi pravilniki o ekološki pridelavi in predelavi kmetijskih pridelkov oziroma živil Ur.l. RS, št.31/2001 in Ur.l. RS, št. 52/2003. Slovenija poizkuša na področju ekološke pridelave in predelave dohiteti tudi bolj razvite članice Evropske unije (Ficko, 2012, str. 235). Kljub večji in lažje dostopni ponudbi ter pogostejšemu pojavljanju tovrstnih živil v medijih in vsakodnevni prehrani so potrošniki še vedno zmedeni o rabi označb biološko, ekološko in organsko. V državah Evropske unije so oznake priznane kot sinonimi, saj velja za vse države enotna zakonodaja, ki natančno določa pravila ekološkega pridelovanja, kontrolo, certificiranje in označevanje tovrstnih živil. Koprivnikarjeva (Koprivnikar, 2009) piše, da je oznaka ekološko predpisana v Evropski uniji za slovenski jezik, oznaka bio je predpisana v Evropski uniji za Nemčijo, Italijo in Avstrijo, oznaka organic pa je v rabi v anglosaksonskih državah .

Živilo je dovoljeno označevati z označbo »ekološki« in uporabiti za to določen znak, če je zanj izdan certifikat. Certifikat se lahko izda za živilo, če:



- je bilo predelano brez uporabe gensko spremenjenih organizmov, živilo oziroma njegove sestavine niso bile podvržene ionizirajočemu sevanju;
- živilo vsebuje najmanj 95% sestavin kmetijskega izvora iz ekoloških kmetijskih pridelkov oziroma živil in le tiste preostale sestavine kmetijskega in nekmetijskega izvora ter točno določena pomožna tehnološka sredstva in snovi;
- živilo vsebuje največ 5% točno določenih sestavin;
- je bila njegova predelava podvržena kontroli;
- ga spremljajo dokumenti v skladu s tem pravilniku (Ficko, 2012, str. 237).

Certifikat je uradni dokument, ki ga izda kontrolna organizacija. V Sloveniji jih izdajajo trije. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano ima pooblašene organe, akreditirane pri Slovenski akreditaciji: Inštitut za kontrolo in certifikacijo Univerze v Mariboru, krajše IKC-UM s šifro SI-IKC-EKO, Inštitut za kontrolo in certifikacijo v kmetijstvu in gozdarstvu, krajše KON-CERT s šifro SI-01-EKO, BureauVeritas s šifro SI-BV-EKO. Z njimi se potrjuje skladnost pridelave, predelave, pakiranja, skladiščenja in transporta ekoloških živil, z veljavnimi predpisi. Vsako živilo z oznako pa mora poleg trditve v deklaraciji navesti tudi evropski ter v Sloveniji slovenski uradni znak ter ime in številko certifikata. Če to ni označeno na embalaži, potem živilo ni iz predpisane ekološke pridelave oziroma predelave in so oznake zavajajoče (Koprivnikar, 2009). Certificiranje zelenih izdelkov neodvisnih institucij ima številne prednosti, izpostavlja tudi Coddington (1993, str. 124). Blagovne znamke s certifikatom so bolj kredibilne od tistih, ki si jih dodelijo samostojno proizvajalci ali trgovci na podlagi svojih internih kriterijev. Certifikat tudi pomaga vstopiti blagovni znamki na trgovske police. Večji trgovci vse bolj pritiskajo na podjetja v svoji verigi k pridobitvi ustreznega certifikata, saj potrošniki vse bolj povprašujejo po certificiranih izdelkih.

Pri označevanju ekoloških živil se upoštevajo določila naslednjih uredb in predpisov: Uredba 834/2007/ES, Uredba 889/2008/ES, Uredba 271/2010/EU, Pravilnik o splošnem označevanju predpakiranih živil Ur.l. RS, št. 50/2004 z dopolnitvami, Pravilnik o splošnem označevanju živil, ki niso predpakirana Ur.l. RS, št. 28/2004, Pravilnik o označevanju hranilne vrednosti živil Ur.l. RS, št. 60/2002, Pravilnik o ekološki pridelavi in predelavi kmetijskih pridelkov oziroma živil Ur.l. RS, št. 71/2010 (Inštitut za kontrolo in certifikacijo v kmetijstvu in gozdarstvu, 2010, str. 1). Številni potrošniki so zaradi zavajanja nezaupljivi do ekoloških živil, zato lahko dvome o resničnosti ekološkega izvora zmanjšamo s pomočjo uradnih dokumentov. Zanimiv je zapis avtorja Frewer (2007, str. 264), ki med drugim poudarja, da je pomembna značilnost ekološke hrane njen okus, kateri je subjektiven. Pozitivni občutki, ki ga sprožijo okusi, se nagibajo k povezavi verodostojnosti ekoloških proizvodov. Potrošniki ga opisujejo kot pravi ali resničen, a v smislu skrbi za zdravje je asociacija na naravnost. Okus je lahko tudi razlog, da potrošnika ne prepriča k nakupu ekološke hrane, ker morebiti ni zaznana zadostna razlika v okusu med konvencionalno in ekološkim živilom ali svež videz živila pravi, da ni dobrega okusa. Vrsta etičnih vprašanj govori v prid potrošnji ekoloških živil, vključno z načinom vzreje

živali, z naravno rejo, tehniko s humanim zakolom, varstvom okolja, z lojalnim trgovanjem, z vzpostavitvijo lokalne proizvodnje in z zmanjšanjem hrane na daljavo kot tudi s širšimi gospodarskimi in družbenimi vplivi. Ker potrošniki tudi po zaužitju hrane niso prepričani oziroma ne verjamejo, da je hrana ekološka, je pomembno označevanje in certifikati. Ni pa presenetljivo, da je nezaupanje pogosto omenjeno pri nakupni odločitvi, to sem predstavila že prej, kot eno izmed izpostavljenih ovir pri potrošnji zelenih izdelkov.

Ekološka živila so v vseh pogledih varnejša in zdravju prizanesljivejša. Med potrošniki se povečuje povpraševanje po tovrstni ponudbi živil. To vpliva na trgovce, ki v svojo ponudbo vključujejo ekološke izdelke, o čemer piše tudi Ficko (2012, str. 235), ki pravi, da samo trženje ekoloških živil v Sloveniji postaja vse intenzivnejše in ponudba na trgu narašča. Ekološko pridelana hrana je dražja od konvencionalno pridelane, vendar se s povečevanjem števila pridelovalcev in s tem ponudbe eko živil manjša tudi razlika v ceni. Menim, da lahko ekološki izdelki omogočijo številne nove priložnosti za uspeh manjšim in srednje velikim podjetjem.

## **1.5 Funkcionalna živila**

Na podoben način predstavljam kategorijo novodobnih živil, to so funkcionalna živila. Tovrstna živila predstavljajo eno izmed najhitreje rastočih kategorij prehranskih izdelkov. V današnji sodobni prehrani postajajo nepogrešljiva, a kljub temu povprečnim potrošnikom termin ni poznan. Menard (2003, str. 181) piše o pojavljanju prvih funkcionalnih živil v Evropi v srednjih 90-ih letih prejšnjega stoletja. V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), se trg funkcionalnih živil deli in diferencira na dve obliki. Prvi je trg s specifičnimi zdravstvenimi trditvami, ki ustvari 0,5 milijard dolarjev letnega zaslužka in trg brez znanstvenih trditvev, ki prinaša najmanj 15 milijard dolarjev. V ZDA ima tovrsten trg 2% tržni delež. Avtor v članku omenja tudi japonski trg, kateri velja za primarni trg funkcionalnih živil. Japonski znanstveniki so pričeli preučevati povezave med prehranjevanjem, čutili in psihičnim počutjem ljudi. Leta 1991 je Japonsko zdravstveno ministrstvo predstavilo jasna pravila za tovrstno kategorijo živil, poimenovali so jih FOSHU (ang. *Food for specified health uses*). Pravila so vključevala določila o specifičnih zdravstvenih zahtevah kategorije izdelkov.

Naslednji predstavljeni avtorji so opredelili splošno sprejete definicije o tem, kaj pomeni oznaka funkcionalna živila. Diplock et al. (1999) opredeljujejo, da je živilo opredeljeno kot funkcionalno, kadar je zadovoljivo dokazljiv njegov ugoden vpliv na eno ali več ciljnih funkcij telesa, poleg vseh prehranskih vplivov, na načine, ki so ustrezno dokazljivi. Dustmann (2006) na funkcionalno hrano gleda, kot na hrano, ki poleg prehranskih in čutnih značilnosti nudi tudi posebne zdravilne ugodnosti. Avtor poudari, da je zdravje glavni pomen in vodilo funkcionalnih živil in njihove potrošnje. Menard (2003, str. 181) v svojem članku izpostavlja visoka pričakovanja prehranskih podjetij, katera so povezana s potencialom funkcionalnih živil. Opiše jih kot živila, ki zadovoljujejo potrošniške želje po

bolj zdravem življenjskem slogu, pri katerem je tovrstna hrana ključna, saj živila ne zadovoljujejo zgolj potrebe po hrani in osnovne potrebe po vitaminih in mineralih, ampak lahko tudi preprečujejo bolezni in izboljšujejo psihično ali fizično počutje potrošnikov. Avtor Howlett (2008) opozarja, da je v Evropski uniji koncept funkcionalnih živil neenovit. Obstaja evropski osnutek dokumenta, pripravljen na podlagi raziskav, opravljenih v okviru projekta FUFOSSE (angl. *Functional food science in Europe*). V njem je podan predlog definicije funkcionalne hrane. Glasi se: »Hrana je funkcionalna, kadar ji je mogoče dokazati en ali več ugodnih učinkov na telo, bodisi z izboljšanjem zdravstvenega stanja ali počutja ali pa z zmanjševanjem tveganja nastanka bolezni. Ohraniti mora lastnosti hrane in biti učinkovita v količini, ki jo zaužijemo v normalnem dnevnem obroku«. Na eni strani je lahko takšna hrana obogatena z določenimi učinkovinami (npr. minerali, vitamini), na drugi strani pa lahko z modernimi tehnološkimi postopki iz nje sestavine umaknemo (npr. holesterol, fitinska kislina). Avtor (Howlett, 2008) poda primere za njeno lažjo predstavo. Lahko je naravna, nespremenjena hrana, v kateri je ena od komponent zvišana s posebnimi pogoji gojenja, reje ali na biotehnološki način, hrana, kateri so bile dodane komponente, da priskrbijo koristnost, hrana iz katere so bile tehnološko ali biotehnološko odstranjene komponente, da je oskrbljena s koristmi, ki jih drugače ne bi imela, hrana, v kateri so bile komponente zamenjane z alternativnimi komponentami s koristnimi lastnostmi, hrana, v kateri so bile komponente spremenjene z encimskim, kemičnim ali tehnološkim načinom za preskrbo koristnosti. Domača avtorja Raspor in Rogelj (2001, str. 29) pišeta, da je kategorija živil, ki dokazano vplivajo na izboljšanje zdravja in počutja. Torej, glavni namen uživanja takšne hrane je vedno bolj osredotočen na boljše. Tako so glavna področja znanstvenega raziskovanja funkcionalne hrane v Evropi rast in razvoj človeka (še posebej dojenčkov, mladostnikov in nosečnic), debelost, sladkorna bolezen, rak, podhranjenost (npr. pri starejši populaciji), trening in prehrana, vloga antioksidantov pri preprečevanju bolezni (posebej vitaminov A, C in eter flavonoidov in karotenoidov) in bolezni srca ter ožilja.

V Evropi je tržni delež funkcionalnih živil pod 1%. Največji trgi so Nemčija, Francija, Velika Britanija in Norveška. Po ugotovitvah avtorja je večje zanimanje za tovrstna živila v srednji in severni Evropi, manjše pa v mediteranskih državah. Potrošnja funkcionalnih živil je na primer v Nemčiji v zadnjih šestih letih sunkovito rastla, in sicer od začetnih 5 milijonov dolarjev v letu 1995 do 419 milijonov dolarjev v letu 2000. Od tega 301 milijon zaslužka predstavljajo probiotiki in ostali funkcionalni jogurti, ostalo pa pijače. Fenomen rasti potrošnje tovrstnih živil je moč zaslediti tudi v ostalih državah (Menrad, 2003, str. 183). Glede na sodobne trende prehrane, ki so vse bolj osredotočeni na potrošnjo in uživanje zdrave prehrane in bolj zdrav način življenja, lahko rečem, da so trendi za podjetja ugodni. Predvsem za podjetja, katera želijo razvijati izdelke namenjene zdravju in izboljšanju splošnega počutja potrošnikov. Menard (2003, str. 183) ocenjuje, da je na podlagi dostopnih pričakovanih prihodnjih tržnih ocen mogoče domnevati, da bo trg funkcionalnih živil rasel. Večina tržnikov je prepričanih, da bodo čez deset let, kar 5% tržnega deleža prehranske ponudbe predstavljala funkcionalna živila. Po njegovih

predvidevanjih ta živila ne bodo ustvarila masovnega trga, temveč manjše nišne trge s številnimi redkimi, posebnimi in ne masovnimi kategorijami izdelkov.

Vrsta dejavnikov vpliva na večjo skrb za zdravje in s tem tudi pospešeno prodajo najrazličnejših izdelkov, namenjenih zdravi prehrani. Prav tako se povečuje število raziskav in razvoj tehnologij v farmacevtski in prehranski panogi, kar lahko podjetja dobro izkoristijo. Definitivno sta predstavljeni kategoriji živil izredno obetajoči, kar potrjujejo tudi rezultati številnih raziskav, saj se njihova potrošnja iz leta v leto povečuje.

## **2 RAZVOJ NOVIH IZDELKOV**

V prejšnjem poglavju sem opredelila zeleno trženje, ekološko zavest in zeleno potrošništvo. Sledil je pregled trendov prehranjevanja, ter predstavitev ekoloških in funkcionalnih živil. Veliko sprememb na področju razvoja novih izdelkov je posledica spreminjajočih se trendov potrošnje. V drugem poglavju prehajam na obsežno področje razvoj novih izdelkov. Empirični del magistrske naloge, ki ga predstavljam v nadaljevanju, opisuje proces razvoja novega izdelka podjetja, katero posluje na zrelem trgu. Zato je obravnavana tematika drugega poglavja ključna za razumevanje doprinosov končnih ugotovitev magistrske naloge. Večina relevantne literature je starejše, sodobnejša strokovna dela le citirajo in navajajo definicije osnovnih pojmov in postopkov starejših avtorjev, na nek način pionirjev tega področja. V strokovni literaturi se uporabljajo predvsem različne variacije podobnih pristopov za razvoj novih izdelkov. Tako sem primorana kombinirati literaturo avtorjev, tudi različne kontekste, in vse ustrezno aplicirati na empirični del magistrske naloge. Široka ponudba najrazličnejših izdelkov in blagovnih znamk je omogočila, da je potrošnik lahko izbirčen pri nakupu izdelkov. Zato je pomembno, da si podjetja med seboj konkurirajo z inovativnimi, novimi izdelki in ne zgolj s ceno.

Izdelek je vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu za vzbuditev pozornosti, za nakup, uporabo ali porabo in ki lahko zadovolji željo ali potrebo (Kotler, 1996, str. 432). Potočnik (2002, str. 178) piše, da so izdelki in storitve praviloma rezultat smotrne človeške dejavnosti. Izdelki se stalno spreminjajo, zastareli izginjajo s trga, pojavljajo se novi. V trženjski literaturi najdemo veliko različnih opredelitev izdelka, vendar lahko na splošno zapišem, da je izdelek glavni element trženja, s katerim zadovoljimo svoje potrebe. Tudi sama se strinjam s tem, da ima večina današnjih izdelkov omejeno dobo trajanja in zadovoljive prodaje, saj je lahko v določenem časovnem obdobju aktualen in zaželen, dokler se ne pojavi drug, boljši in naprednejši izdelek, ki lahko enake potrebe potrošnikov bolje zadovolji. Večina stroke se strinja o pomenu in vlogi novih izdelkov, moč njihovega vpliva je lahko opaziti pri poslovanju podjetij, potrošnikih in tudi v ožjem in v širšem okolju podjetja. Neposredno ali posredno imajo novi izdelki vpliv na številne aktivnosti podjetja, vključno s področji, ki se neposredno ne ukvarjajo z njimi. Podjetja, ki na tržne izzive ne uspejo reagirati z novimi izdelki, pospešeno izgubljajo tržne deleže.

Tudi strokovnjak za strateško in trženjsko načrtovanje in raziskovanje John A. Hall (1991) meni, da imajo podjetja, ki skrbijo za razvoj novih izdelkov, številne koristi. Avtor piše, da je nov izdelek spodbuda podjetju, obvezuje ljudi in naredi delo zaposlenim zanimivejše. Prav tako prodajnem osebju omogoča utrjevanje odnosov z obstoječimi in novimi potrošniki. Pomemben učinek novega izdelka je za avtorja »pull-through«, ki potegne podjetje v nova področja poslovanja. Z novimi izdelki si podjetje pridobi tudi priložnost za utrditev nove pozicije v očeh javnosti in v okolju, kjer posluje. Prav tako novi izdelki omogočajo vsaki panogi zagon, da se izogne padcu prodaje obstoječih izdelkov in konstantno povečuje rast prodaje. To so nekatere koristi novih izdelkov, ki jih vidi avtor Hall. Lahko bi našla še številne druge prednosti, ki jih podjetjem doprinesejo novi izdelki. A kaj ko je težko obrazložiti že to, kaj dejansko pomenijo in kaj sploh so novi izdelki. Zadovoljiv odgovor sem našla pri prej omenjenem Hallu (1991, str. 7-12). Avtor je na podlagi raziskav ugotovil, da se lahko v njegovo klasifikacijo petih kategorij izdelkov uvršča kar 99 % novih izdelkov in storitev. Popolnoma novi (angl. *The break through products*) so izdelki, na katere večina pomisli, kadar sliši izraz nov izdelek. Gre za izdelke, ki so rezultat nove tehnologije ali novega pristopa do stare potrebe, ki je uporabljen pri specifičnem izdelku ali storitvi, ter je drugačen in boljši od izdelka, ki ga nadomešča. Za nas so novi izdelki (angl. *The »Its new for us« products*) tisti, ki jih podjetje proizvede in trži prvič, vendar ti izdelki na trgu že obstajajo. Kadar podjetje razvija takšne izdelke, je lahko takšna odločitev obrambne narave, da podjetje obdrži svoj tržni delež. Podjetje se namreč pogosto spopada s konkurenco na način, da pošljejo na trg kopijo inovatorjevega novega izdelka. Odločitev za razvoj takšnega izdelka je lahko povezana z željo po pridobitvi tržnega deleža na hitro rastočem trgu, še pogosteje pa zaradi potrebe dodatne prodaje, in sicer tako, da se na trg pošlje izdelek, ki je na tržišču že sprejet. Gre torej za izdelke, ki so novi za podjetje, vendar ne za trg. Avtor Hall svetuje, da je podjetju smotrno razmisliti, ali bo takšen izdelek podjetju prinesel tudi prednosti (npr: nižje stroške, višje kakovosti, izpolnitve nezadovoljene potrebe, superiornega trženja, boljše storitve). Če tega ne zadovolji, je bolje, da se podjetje s takšno obliko novega izdelka ne ukvarja. Bolje je, da se osredotoči na bolj kreativne in dobičkonosne pristope, razen v primeru, da podjetje uspe ponuditi na trgu takšen izdelek za nižjo ceno, boljše kakovosti ali z agresivnejšim trženjem kot podjetje, ki ga je predstavilo in uvedlo na trg prvo. V nasprotnem primeru je rezultat nizek tržni delež, hitro menjavanje zaposlenih, nizka morala v podjetju, nizki dobički in konstanten boj za preživetje. Tretjo kategorijo izdelkov tvorijo novi, izboljšani izdelki nove generacije (angl. *The new, improved, next generation products*). To so izdelki, ki imajo določene vrednote, lastnosti ali izboljšave, ki niso bile na razpolago v predhodni generaciji takšnih izdelkov. Četrta kategorija so izdelki, ki so razširitev obstoječe linije izdelkov (angl. *The line extention products*). Ti izdelki so odgovor na specifične potrebe in življenjske sloge pomembnih tržnih segmentov. Takšni izdelki niso enako zanimivi kot popolnoma novi izdelki, ampak pokažejo potrošnikom, prodajalcem in zaposlenim, da ima podjetje posluš za svoje potrošnike in trge ter se resnično odziva na njihove potrebe. Zadnja, peta kategorija izdelkov so 3R izdelki (angl. *the 3 Rs*), saj so v treh različicah. Prva skupina so izdelki z novo embalažo (angl. *The repackaged product*). Čeprav izdelek ostane

enak, lahko nova embalaža prispeva oziroma osveži in poživi izdelek, ker omogoča pridobivanje novih potrošnikov, ponovno ali večjo prodajo obstoječih. Največkrat proizvajalci spremenijo izdelku ime. Druga skupina so repositionirani izdelki (angl. *The repositioned product*), kjer gre za strateško pozicioniranje izdelkov na nov trg ali pa zadovoljevanje novih potreb na obstoječem trgu. In zadnji izmed 3R izdelkov so reciklirani izdelki (angl. »*recycled product*«). Gre za izdelke, ki so zastareli zaradi tehnološkega razvoja. Zato jih podjetje reciklira (npr. nalivno pero je bilo v preteklosti množično uporabljano pisalo, s prodajo drugačnih pisal pa je postalo zastarelo, zato je proizvajalec začel izdelovati lepo oblikovana, draga nalivna peresa, ki naj bi postala simbol za vodilne in druge pomembne ljudi).

Resnično novih izdelkov, ki so potrošnikom nepredstavljeni, dokler se ne pojavijo na trgu prvič, je v današnjem času malo. Kotler (1996, str. 316) in Potočnik (2002, str. 178) pišeta, da lahko pojem novi izdelki razumemo kot tehnično popolnoma novi izdelki, ki ustvarjajo nov trg in so novi izdelki v svetovnem merilu. Lahko je to nova skupina izdelkov, s katerimi se podjetje prvič pojavi na že obstoječem trgu. Nadalje so lahko izdelki novi, če dopolnjujejo na trgu že uveljavljeno skupino izdelkov istega podjetja. Lahko so tudi izboljšani že obstoječi izdelki, ki imajo boljše delovanje ali pa večjo vrednost v očeh kupca, saj preusmerijo obstoječe izdelke na nove trge ali tržne segmente, kjer postanejo z vidika trga novi izdelki. Z vidika podjetja so to že stari izdelki in novi izdelki s podobnim delovanjem, vendar z nižjimi stroški. Iz predstavljenih možnih opredelitev novih izdelkov lahko ugotovim, da obstajajo številne možne različice razumevanja novih izdelkov. Nekateri izdelki so popolna novost, lahko so nekoliko spremenjeni, ponovno pozicionirani ali pa izdelani na drugačen način kot obstoječi. Prav tako se novosti razlikujejo tudi po tem, kdo jih obravnava, podjetje ali potrošniki. Kljub vsemu je v vseh primerih novost podjetja nov proces, zato predstavlja stroške in dodatna tveganja podjetju. V magistrski nalogi se osredotočam na razvoj novega izdelka Koroških pekarn, d.d, ki ni popolna novost za trg. Je pa definitivno spremenjen v vseh pogledih. Takšen izdelek predstavlja obravnavanemu podjetju in slovenskemu trgu inovacijo ter je za obravnavano podjetje rezultat lastne razvojno-raziskovalne dejavnosti, ki zajema več poslovnih funkcij podjetja. V vseh pogledih zahteva razvoj novega izdelka dodatna sredstva. Zato je pomembno, da se sledi razvojnim procesom, ki so opisani v nadaljevanju magistrske naloge, saj se s tem omogoči maksimalno optimizacijo. S preučevanjem domače in tuje literature sem se imela priložnost seznaniti z različnimi teoretičnimi procesi razvoja novega izdelka. V tem podglavju predstavljam nekatere.

Številne prakse pričajo o posledicah neuspešnih poskusov razvoja novih izdelkov, v nekaterih primerih je bilo celo uničujoče za podjetje. Kljub številnim različicam postopka razvoja novega izdelka ne obstaja univerzalni postopek oziroma teoretični model, ki bi zagotovil končni uspeh izdelka na trgu. Tudi sama menim, da vsako podjetje potrebuje svoj, individualno prilagojen model razvoja novega izdelka, glede na svoje lastne resurse.

Na splošno obstajajo trije osnovni razvojni pristopi. Avtor Schroeder (1989, str. 86) piše, da razlikujemo med tržnim pristopom, kjer podjetje razvija zgolj izdelke, ki jih zahteva trg, ne glede na stanje obstoječe tehnologije podjetja. Osnova pri razvoju izdelka s pomočjo tržnega pristopa so želje in potrebe potrošnikov. Informacije o njih podjetje pridobi s tržnimi raziskavami. Naslednji pristop je proizvodni pristop, pri katerem podjetje razvija take nove izdelke, ki jih lahko razvija z obstoječim znanjem, opremo in tehnologijo, ne glede na želje in potrebe trga. Trg za nove izdelke še ne obstaja in podjetje si ga mora samo ustvariti. Zadnji izmed treh pristopov je kombinacija tržnega in proizvodnega pristopa takšen pristop zahteva aktivno sodelovanje trženja, razvoja, proizvodnje in ostalih funkcij podjetja. Je najuspešnejši pristop, saj je rezultat nov izdelek, ki bo zadovoljil želje in potrebe potrošnikov, hkrati pa izkoristil obstoječe znanje, tehnologijo in proizvodne kapacitete. To je tudi najzahtevnejši pristop zaradi usklajevanja nasprotij med zahtevami trga in proizvodnje. Najpogostejše vzroke za neuspehe podjetij z razvijanjem novih izdelkov avtor povezuje z nepovezanim in neuskklajenim delovanjem proizvodnega oddelka in oddelka za trženje, o čemer pričajo tudi številni primeri tako iz teorije kot tudi prakse.

Za pripravo in izvedbo dobrega empiričnega dela magistrske naloge potrebujem ustrezne teoretične smernice, ki bodo usmeritve pri sami izvedbi. Odločila sem se, da si bom pri razvoju novega izdelka pomagala z osmimi stopnjami v procesu razvoja novega izdelka po Philipu Kotlerju, enemu vodilnih svetovnih strokovnjakov s področja trženja. Kotler (1996 str. 322) je razvoj novega izdelka obravnaval z osmimi stopnjami v procesu razvoja izdelka: iskanje idej, ocenjevanje idej, oblikovanje in testiranje koncepta, strategija trženja, poslovna analiza, razvijanje izdelka, testiranje na trgu in dokončna uvedba izdelka na trg. Za razliko od Kotlerja avtorja Devetak in Mulej (1985, str. 185) navajata podobno členitev, ki ima šest osnovnih stopenj. Avtorja prikažeta razvoj novega izdelka, iz katerega so shematično razvidne najbolj osnovne stopnje. Stopnje si sledijo: nastanek ideje, preverjanje ideje, poslovna analiza, razvoj izdelka, testiranje in komercializacija. Davis in Moe (1997, str. 341) proces razvoja novega izdelka obravnavata s trženjskega vidika. Navajata stopnje, ki pripeljejo podjetje vse od želja in potreb potrošnikov do končnega razvoja novega izdelka. Po številčnosti stopenj je ta model primerljiv s Kotlerjevim, saj vsebuje enako osem stopenj. Sledijo si po naslednjem vrstnem redu: planiranje in postavljanje smernic, ugotavljanje tržnih potreb in želja, reševanje problemov in zbiranje zamisli, razvijanje koncepta in poslovna analiza, razvijanje prototipa, tehnološka priprava, komercializacija, spremljanje uspešnosti. Tudi Kaltneker (1989, str. 179) proces razčleni na sedem stopenj, in sicer na zbiranje in ocenjevanje idej, raziskovanje izdelka, projektiranje izdelka, industrijsko oblikovanje, poskusna proizvodnja, ocenjevanje izdelka. Lindgren in Shrimp (1996, str. 279) predstavljata šest korakov v procesu razvoja novega izdelka, oblikovanje ideje, ocenjevanje (angl. *screening*), poslovna analiza, razvoj izdelka, testiranje izdelka in komercializacija. O najsodobnejši metodi za upravljanje inovacijskega procesa, imenovani stopenjski način preverjanja (angl. *stage-gate system*), piše tudi Kotler (1996, str. 321). Pri tem modelu se na koncu vsake stopnje preveri, če se lahko proces nadaljuje. Razvojni proces ima več stopenj in na koncu vsake so vrata (angl. *gate*), kjer se odloča o

nadaljevanju. Če dosednji razvoj ustreza vsem kriterijem, lahko izdelek preide v naslednjo stopnjo. Ta proces je sestavljen iz šestih korakov (Barclay, Dann & Holroyd, 2000, str. 63): zbiranje zamisli, predhodna raziskava, poslovna analiza, razvoj, testiranje ter veljavnost, proizvodnja in začetek prodaje.

Na splošno so si predstavljeni teoretični modeli podobni. Ključne razlike so vidne predvsem v številčnosti, poimenovanju posameznih stopenj in obsežni aktivnosti, ki jo je potrebno izvesti v posamezni stopnji. Iz preučenege sem ocenila, da je v magistrsko nalogo nesmiselno vključevati še več dodatnih teoretičnih razvojnih modelov, saj ni univerzalnega. Najustreznejši model razvoja novega izdelka si more podjetje ob upoštevanju razpoložljivih virov samostojno izbrati in po potrebi smiselno prilagoditi. Razvojni proces novega izdelka je pametno razčleniti na posamezne individualne stopnje, saj se tako omogoča boljša kontrola nad številnimi ključnimi dejavniki, ki vplivajo na končni uspeh izdelka. Ključne prednosti vidim predvsem v lažji in boljši kontroli nad stroški z doseganjem časovnih rokov, v lažjih odločitvah pri presoji smotrnosti razvoja izdelka naprej ali njegovi opustitvi. Na tak način se omogoči, da se razvoj novega izdelka opravi z minimalnim tveganjem in maksimalno koristjo za podjetje. Za razliko od prej predstavljenih linearnih teoretičnih modelov, kjer si posamezne razvojne stopnje sledijo v naprej določenem zaporedju, se v realnem poslovnem svetu te prepletajo in izvajajo prilagojeno podjetju. V nadaljevanju se sistematično osredotočam in opisujem posamezne razvojne stopnje, potrebne za razvoj novega izdelka. Kot osnovno izhodišče bom uporabila model procesa razvoja novega izdelka po Kotlerju. Prikazala bom proces razvoja novih izdelkov. Osnovna teoretična izhodišča avtorja nameravam dopolniti z zapisi še ostalih raziskovalcev s tega področja trženja.

## **2.1 Iskanje idej**

Iskanje edinstvenih, novih idej je prva razvojna stopnja, s katero se proces razvoja novega izdelka prične. Pri iskanju idej se lahko razpolaga s številnimi različnimi viri, s pomočjo katerih se ideje hitreje in lažje pridobijo. Nekaterim podjetjem prva razvojna faza ne povzroča težav in lahko razpolagajo s številnimi dobrimi novimi idejami. Druga podjetja pa se pri iskanju idej soočajo z omejitvami in ogromnimi preglavicami. Seveda so možnosti neomejene, je pa stopnja težav pri pridobivanju novih idej odvisna od samega podjetja in panoge, v kateri posluje. V tej stopnji ne bi smelo obstajati večjih omejitev, dovoljena bi morala biti maksimalna kreativnost. Nekatera podjetja razvijajo nove izdelke načrtovano, dosledno, vsako razvojno stopnjo samostojno. Vse izvedene postopke in ugotovitve si formalno beležijo in arhivirajo na standardiziranih obrazcih ali kako drugače. Večja podjetja imajo tudi poseben oddelek za raziskave in razvoj. Spet drugi iskanje idej prepuščajo odločitvam, ki temeljijo na njihovi lastni intuiciji in tudi izkušnjah. Sicer se lahko to pogosto izkaže kot uspešno, a je s strani stroke priporočljivo, da podjetja izvajajo celotni postopek bolj načrtovano in premišljeno.



Potočnik (2002, str. 181) piše, da so podjetja v razvitem svetu že davno spoznala, da je pri iskanju idej pomembno ustvariti stalen »pritok idej«. Prva razvojna stopnja je pomembna tudi zato, ker več zamisli kot zberemo, boljše so, možnosti in večja je verjetnost, da podjetje pride do dobre ideje in lahko prične razmišljati o njenem nadaljnjem razvoju. Avtor dodaja, da je pomembno, da obstaja kontinuiran pritok za nove ideje. Dobrodošle so tudi slabše ideje, saj lahko ravno iz njih razvijemo najboljše. Tudi Lipičnik (1994, str. 213) se strinja, da vse ideje niso uporabne, njihova številčnost pa daje možnost, da pridemo do najboljših. V večini strokovne literature se možni viri pridobivanja novih idej ponavljajo, saj je razvoj novih izdelkov pomembno področje, nekakšno gonilo poslovanja in napredka. Skozi leta so se razvile številne tehnike, s katerimi si lahko podjetja in posamezniki pri pridobivanju novih idej pomagajo. Tako Potočnik (2002, str. 102), kot Devetak (2000, str. 103) se oba strinjata, da se podjetja pri iskanju novih idej oprejo tako na lastne zaposlene, kupce, kot tudi ostale deležnike. Pri zbiranju idej za nove izdelke so v pomoč različne tehnike ustvarjalnosti, ki lahko pomagajo pri iskanju idej. Kotler (1996, str. 324-325) našteva naslednje: seznam značilnosti, ustvarjanje povezav, morfološka analiza, določitev potrebe/problema, možganska nevihta, sinektika. Obraz (1984, str. 87-105) poudarja, da je aktivno sodelovanje področij v podjetju vneslo v proces iskanja novi idej uporabo tehnik. Avtor mednje uvršča: možgansko nevihto, delfi metodo, sinektiko, morfonološko analizo, tehniko scenarija, vrednostno analizo izdelka in druge.

Iz obravnavanega izhajam, da obstaja več različnih metod, ki lajšajo iskanje idej. Med seboj se razlikujejo predvsem po zahtevnosti izvedbe in potrebnih naporih. Najpomembnejše pri vsem še vedno ostaja edinstvenost ideje. Kotler (1996, str. 324) poudarja, da čeprav je virov za nove ideje veliko, je verjetnost, da se bo novi ideji nekdo res posvetil, odvisna od nekoga v podjetju, ki bo prevzel vlogo »borca za izdelek«. Prav zaradi zahtevnosti razvojnega procesa, potrebnega časa in pomanjkanja resursov se podjetja pogosto odločijo, da novih izdelkov ne razvijajo samostojno, ampak naročijo razvoj »na ključ«, posnemajo ali naredijo popravke na že obstoječih konkurenčnih izdelkih.

## **2.2 Ocenjevanje idej**

Ko so vse ideje zbrane, sledi še pregled in ocenjevanje idej, ki ga lahko opravijo končni potrošniki ali tehnično osebje ali oboje, odvisno od ideje (Crawford & DiBenedetto, 2006, str. 30). Ta stopnja v razvoju novega izdelka predstavlja že nekakšno oviro, preko katere se nekatere ideje uspešno prebijejo, velika večina pa ne, saj so po prej določenem kriteriju neustrezne. Podjetje se od te faze naprej ukvarja samo še s potencialno uspešnimi idejami, za katere je pomembno predvsem, da so skladne s strategijo razvoja novih izdelkov in nakazujejo na določeno konkurenčno prednost, ki jo lahko nov izdelek doprinese podjetju. Kotler (1996, str. 326-327) opozarja, da se mora podjetje pri ocenjevanju idej izogniti dvema vrstama napak. Prva je napaka zaradi ovržbe ideje, pri kateri se dobro idejo opusti.

Druga napaka je napaka zaradi pripustitve, kjer podjetje slabo idejo pripusti v naslednjo stopnjo razvoja.

Ocenjevanje idej poteka tako, da za vsako idejo pazljivo preučimo tehnično izvedljivost, investicijska vlaganja, stroške proizvodnje in dobičkonosnost. Vsak kriterij ima drugačno »težo«, vendar je najpomembnejši kriterij vedno dobičkonosnost (Potočnik, 2002, str. 182). Po navadi si podjetja oblikujejo pripomočke, s katerimi ideje ocenjujejo. Kotler (1996, str. 327) piše, da večina podjetij zahteva opis idej o novih izdelkih na standardiziranih obrazcih, ki jih potem pregleda odbor za nove izdelke. Tudi sama menim, da je ključno, da novi izdelki prinašajo podjetju dodaten dobiček in večjo konkurenčnost. Za ocenjevanje zbranih idej obstajajo različne možnosti. Po navadi se oblikuje posebna komisija, ki jo lahko sestavljajo predstavniki različnih področij iz podjetja ali pa ustrezni zunanji ocenjevalci. Naloga sodelujočih je, da pregledajo in čim bolj nevtralnno ocenijo zbrane ideje ter izberejo najustrenejše. Zato je priporočeno, da so predstavljene na standardiziranih obrazcih, saj to omogoča večjo objektivnost. Posledično se s pregledovanjem in ocenjevanjem vseh zbranih idej iz predhodne stopnje njihovo začetno število zmanjšuje. Kritično v tej stopnji je to, da se lahko dobro idejo po pomoti izloči ali spregleda. Mogoča je tudi obratna situacija, v kateri se osredotoči in izbere idejo, ki ni dobra in se z njenim razvojem nadaljuje.

### **2.3 Razvijanje in testiranje koncepta izdelka**

V tretji razvojni stopnji je potrebno oblikovati koncept izdelka in ga testirati. Vse prej zbrane ustrezne ideje je potrebno preoblikovati v koncepte izdelkov, ki bodo dovolj razumljivi in enostavni, saj bodo testirani neposredno pri potrošnikih. Tudi Potočnik (2002, str. 186) piše, da je mogoče vsako idejo za nov izdelek pretvoriti v več konceptov izdelka. Najprej je potrebno poiskati odgovore na vprašanja, kdo bo izdelek uporabljal, katero osnovno prednost izdelka naj poudari, kaj je novega pri njegovi uporabi. Z iskanjem odgovorov na ta vprašanja nastajajo različni koncepti izdelkov.

Tudi Davis in Moe (1997, str. 356) opredelita koncept izdelka kot pisni opis in prikaz zamisli izgleda izdelka. Vse ustrezne začetne ideje se lahko oblikuje v več konceptov izdelkov, ki jih je mogoče kasneje testirati. Pomembno je razlikovati med idejo, konceptom izdelka in njegovo podobo. Ideja o izdelku je možen izdelek, ki ga podjetje lahko ponudi trgu, koncept izdelka je predelana različica ideje, izražena z izrazoslovjem porabnika. Ko govorimo o podobi izdelka, je to le določena predstava o dejanskem ali možnem izdelku, ki si jo porabnik ustvari (Kotler, 1996, str. 328). V tej zgodnji stopnji razvoja novega izdelka se vključijo tudi potrošniki, ki lahko kažejo nivo zanimanja za nov izdelek, kar odločilno vpliva na njegovo nadaljnje razvijanje. Gre za izredno kritično fazo, ki jo podjetja pogosto slabo izvedejo ali pa izpustijo.

Davis in Moe (1997, str. 356) pišeta, da je koncept izdelka lahko predstavljen fizično ali zgolj simbolično. Bolj kot je koncept podoben končnem izdelku, bolj zanesljivi so rezultati njegovega testiranja. Po predstavitvi vseh konceptov jih potrošniki ocenjujejo, tako da dobimo končni nabor najbolj obetavnih konceptov. Ocenjevalci lahko odgovarjajo na določena vprašanja (ankete, intervjuji ipd.) ali pa sodelujejo v fokusnih skupinah. Rezultati ocenjevanja potrdijo, ali je nek koncept izdelka dovolj privlačen. Avtorja primerjata razvojno stopnjo z uporabo lijaka in posebej poudarjata, da bi se morali skozi lijak prebili zgolj obetavni koncepti.

## 2.4 Razvoj trženjske strategije

Še preden se podjetje odloči za način poslovanja in konkuriranja na trgu, mora natančno opredeliti svoj trženjski splet, s katerim bo lahko sledilo svojim zastavljenim ciljem. S trženjsko strategijo si podjetje določi, kako bo doseglo trženjske cilje. Strategija trženja je sestavni del celotne strategije podjetja. Tržne strategije pomenijo pot za doseganje zastavljenih ciljev trženja in vključujejo vse elemente trženjskega spleta (Rojšek, 1995, str. 3). Avtor Devetak (1999, str. 272) piše, da bo uspelo podjetje, ki je konkurenčno s tržno ceno, kakovostjo, ugodnejšimi dobavnimi roki in učinkovitim promoviranjem proizvodov. Meni, da bo uspešno tisto podjetje, ki obvlada diferenciranje proizvodov in storitev in se je zmožno osredotočiti na konkretne proizvodne programe, katere ponudi na plačilno sposobnih tržnih segmentih. Tudi sama se strinjam s tem, kar meni Devetak.

Obstaja več različnih strategij trženja. Vsako podjetje ima možnost, da samostojno izbere svojo strategijo, s katero bo lahko najustrezneje doseglo svoje cilje. Strategije, ki so na izbiro podjetjem v fazi uvajanja novih izdelkov, so lahko naslednje (Snoj & Završnik, 1997, str. 71):

- Strategija hitrega pridobivanja dobička je uvajanje novega izdelka z močnim tržnim komuniciranjem in visoko ceno. Cilj strategije je pridobitev čim večjega dobička na enoto. Zato je postavljena tudi visoka cena.
- Strategija počasnega pridobivanja dobička pomeni, da proizvajalec uporablja šibko tržno komuniciranje in visoko ceno. Visoka cena ustvarja visoke dobičke na enoto, šibko komuniciranje pa zmanjšuje stroške. Ta strategija je uporabna v razmerah slabe konkurence in omejenega tržišča.
- Strategija hitrega prodiranjaje strategija uvajanja izdelka z velikimi izdatki za komuniciranje in nizko ceno izdelka. Omogoča hiter prodor na trg. Uporablja se, kadar je trg velik, močna konkurenca in kadar stroški na enoto padajo z obsegom proizvodnje.
- Strategija počasnega prodiranja je, ko podjetje uvaja nove izdelke s šibkim komuniciranjem in nizko ceno. Šibko komuniciranje pomeni nizke stroške. Z nizko ceno izdelkov pa se doseže, da so izdelki hitro sprejemljivi pri kupcih. Je uporabna,

kadar je trg cenovno občutljiv, obstaja možnost konkurence in kadar je zavedanje trga o izdelku veliko.

V praksi večina podjetij uporablja kombinacije med temi strategijami.

## **2.5 Poslovna analiza**

Z izdelavo poslovne analize želijo podjetja ugotoviti, ali so koncepti izdelkov dovolj obetavni in ustrezni za nadaljnji razvoj. Z njo se predvsem ocenjuje to, kaj bi lahko v predstavljeni obliki zamislila izdelkaza podjetje pomenila. Davis in Moe (1997, str. 359) pišeta, da se v tej fazi načrtuje prodaja, pa tudi stroški in dobiček potencialnega izdelka. Namen poslovne analize ni določiti »točen« finančni izid, temveč služi bolj kot pomoč pri izbiri najboljših idej za obravnavanje v naslednji razvojni fazi. Pučko (1996, str. 246) piše, da poslovna analiza pomeni predvidevanje življenjskega cikla novega proizvoda, čistega rezultata in toka denarnih sredstev, ki bo izviral od prodaje novega izdelka in potrebnih izdatkov, investicij za uspešno uvedbo novega izdelka v prodajni program. Potočnik (2002, str. 183) predstavi, da med vprašanja, na katera skušamo pri poslovni analizi odgovoriti, sodijo predvsem, kolikšen je obseg trga ter kaj določa njegovo velikost, bo izdelek popolna novost ali le nadomestek za drugi izdelek, je tržni segment stalen ali sezonski. Prav tako nas zanima, kakšno predstavo imajo kupci o našem podjetju, o trenutnem prodajnem asortimentu, kakšne spremembe pričakujejo, ali gre za izdelek, ki ga je porabnik kupil le enkrat, občasno ali ga kupuje pogosto (redno). V okviru napovedi prodaje mora podjetje ugotoviti, kakšen bo obseg prodaje, da bo nov izdelek pokrila stroške razvoja, fiksne in variabilne stroške. Tudi Kotler (1996, str. 334) se strinja, da je napoved prodaje močno odvisna od tega, ali gre za izdelek, ki ga bo potrošnik kupil le enkrat v življenju, občasno ali redno. Seveda je prodaja izdelka odvisna predvsem od vrste in trajnosti izdelka, potreb potrošnikov, njihove kupne moči, okusa in še številnih drugih dejavnikov. Po Potočniku (2002, str. 145) lahko podjetje napove prodajo na podlagi ocene, intuicije in izkušenj vodstva. Čeprav je ta pristop hiter in omogoča takojšnje ukrepanje, ga avtor ocenjuje kot zelo tvegane. Ocena vodstva zadostuje, kadar je povpraševanje po izdelku stabilno, napovedovalec pa ima dolgoletne izkušnje na prodajnem področju. Vendar so takšne napovedi pogosto preoptimistične, ker napovedovalčevo ocenjevanje prihodnje prodaje temelji le na preteklih izkušnjah, ne pa na sedanjih spremembah trga. Poslovna analiza je torej osnova, ki je v pomoč podjetju za sprejetje odločitev o nadaljnjem razvijanju posameznega novega izdelka, saj je začetna projekcija neke uspešnosti, ki jo lahko nov izdelek doseže zato je tudi v tej fazi pomembno, da se minimalizira vse morebitne subjektivne vplive.

## **2.6 Razvoj izdelka**

V tej stopnji se prične oblikovati fizično otipljiv nov izdelek. Za to razvojno stopnjo se še posebej poudarja pomen sodelovanja vseh oddelkov v podjetju. Pri tehnološkem razvijanju

novega izdelka moramo ugotoviti, ali lahko idejo za nov izdelek vključimo v obstoječi proizvodni proces, ali so za izdelavo novega izdelka potrebne nove naložbe (zgradbe, stroji, orodja, naprave) in zaposlovanje novih delavcev, ali lahko nabavimo surovine, materiale, polizdelke in energijo, ki so potrebni za nov izdelek, ali imamo za vlaganje v proizvodnjo novega izdelka potrebna finančna sredstva (Potočnik, 2002, str. 185). Obraz (1984, str. 174) razlaga, da se v tej stopnji določijo tudi ostali pomembni elementi novega izdelka. V poslovni praksi kot tržne lastnosti izdelka razumemo naslednje pomembne elemente, ki jih mora podjetje dobro proučiti. Prva je kvaliteta izdelka, ki obsega uporabno vrednost izdelka, sestavo, funkcionalnost, trajnost, izvedbo, okus, vonj, sigurnost, način uporabe, zaščito in podobno; sledi izgled izdelka, oblika, dizajn, barva, velikost, teža, način pakiranja, embalaža, opremljenost itd. Cena izdelka je povezana s predhodnimi navedbami. Pomembni so tudi struktura asortimana, širina, globina in konsistentnost ponujenih izdelkov, blagovna znamka izdelka, na katero vplivajo imidž proizvajalca, države, izdelek in varstvo okolja. Upoštevati se morajo tudi posledice škodljivih ter neškodljivih vplivov med uporabo in po uporabi na okolje in ljudi. V tej razvojni stopnji gre za nekakšno iskanje rešitev in udejanjanje idej. Zato zahteva veliko časa in tudi naporov.

## **2.7 Testiranje na trgu**

Tržno testiranje je po mnenju stroke zelo priporočljiva stopnja razvoja novega izdelka, vendar se je v praksi je številna podjetja ne poslužujejo dovolj. Testiranje namreč omogoča pridobiti številne odgovore, mnenja in ocene o testiranem izdelku. Tudi Potočnik (2002, str. 187) piše, da podjetje želi s testom odkriti tiste pomanjkljivosti izdelka, ki jih v dosedanjih fazah ni. Priporočljivo je, da se že pred testiranjem opredelijo cilji o tem, katere informacije želimo s testiranjem pridobiti. Kot navajata Crawford in DiBenedetto (2006, str. 336-343), se prvotno testiranje izdelka izvede med porabniki ali zaposlenimi (alfa test pri zaposlenih, beta test med porabniki, gama test končni potrošniki). Glavni namen testiranja je ugotoviti, ali dejansko reši problem in ustrezno zadovolji potrošniško potrebo. Ob uvedbi izdelka na trg sledi ponovno testiranje v obliki navidezne prodaje, nadzorovane prodaje ali polne prodaje. Glavni namen je predvsem ugotoviti povpraševanje, posebne potrebe dobaviteljev ali prodajalcev in pa nakupovalne navade potrošnikov. Tudi ostali avtorji se strinjajo z osnovnim namenom tržnega testiranja. Potočnik (2002, str. 146) doda, da lahko podjetje na osnovi odziva kupcev na testnem področju napove prodajo za večja geografska območja. Kotler (1996, str. 328) piše, da je namen tržnega testiranja ugotoviti, kako se potrošniki in trgovci odzivajo na ravnanje z izdelkom, njegovo uporabo, ponovni nakup resničnega izdelka in na velikost trga. Prav tako podjetje pridobi dragocene informacije o trgovcih, učinkovitosti programa trženja, tržnem potencialu in drugem. Glavni razlog za testiranje izdelkov, so stroški, saj so pri testiranju še vedno nižji kot stroški, ki nastanejo zaradi uvedbe slabega ali nezadovoljivega izdelka na trg. Obstaja sicer nevarnost, da konkurenca izdelek kopira, vendar se proizvajalci pred tem zaščitijo tako, da uporabijo tehnologijo, ki onemogoča oziroma oteži posnemanje. Poleg tega posnemanje ne

prinaša dolgoročnih koristi, saj privede do cenovne konkurence in izniči dobičke (Crawford & DiBenedetto, 2006, str. 415-420).

Pri testiranju je pomembno, da so vanj vključeni potrošniki, ki so sposobni posredovati povratne informacije in mnenja o testiranem izdelku in ki znajo svoje občutke ustrezno ubesediti. Vsekakor ni odveč seznaniti sodelujoče z varstvom intelektualne lastnine, predvsem z ohranjanjem poslovnih skrivnosti. Ko se proces razvoja novega izdelka približuje svoji dokončni uvedbi na trg, je priporočljivo izvesti testiranje funkcionalnosti novega izdelka, skladnost delovanja z zahtevami potrošnikov. Testiranje, preden se nov izdelek da na prodajne police, bi morala biti praksa v vsakem podjetju. S tovrstnimi testi lahko izvedemo pravočasne popravke in omogočimo izdelku večjo uspešnost. Poleg tega pa s tem zmanjšamo možnosti neuspeha. To je posebej pomembno pri izdelkih, kjer so pri izdelavi potrebne večje investicije.

## **2.8 Uvedba izdelka na trg**

Po uspešno izvedenih stopnjah razvoja novega izdelka, ki sem jih predstavljala v prejšnjih točkah, lahko podjetja pričnejo uvajati in tržiti svoje nove izdelke na prodajnem trgu. To je zelo pomembna stopnja, ki se je je potrebno lotiti načrtovano in premišljeno. Izoblikovati se mora ustrezna strategija, ki bo omogočila končni uspeh. Pri uvedbi izdelka na trg se podjetje sooča z naslednjimi vprašanji (Kotler, 1996, str. 344-346):

- Kdaj je določitev časa za vstop izdelka na trg? Podjetje ima tu na voljo tri možnosti. Lahko se odloči za prvi vstop na trg, kjer običajno uživa »prednost prvega«. To stori tako, da zapre vrata najpomembnejših distributerjev in porabnikov in uživa ugled voditelja. Na trg lahko vstopi tudi vzporedno s konkurenti. Če konkurent z uvedbo novega izdelka čaka, čaka tudi podjetje in v tem času izboljšuje svoj izdelke. S tem istočasnim vstopom si delita stroške predstavitve na trgu oba. Lahko pa podjetje z novim izdelkom vstopi kasneje oziroma pozno. Ta taktika ima tri prednosti: konkurent bo nosil stroške izobraževanja trga, pri konkurenci se utegnejo pojaviti napake, katerim se podjetje izogne, in tretjič, podjetje spozna dejansko velikost trga.
- Kje je strategija geografske usmeritve? Podjetje se mora odločiti, na katerih območjih bo uvedlo izdelek na trg. To je odvisno od podjetniške samozavesti, kapitala in zmogljivosti vključiti nove izdelke lahko v obstoječe distribucijske sisteme .
- Za koga je ciljna skupina možnih kupcev? Podjetje se s svojo distribucijo in promocijo najprej usmeri k najbolj obetavnim skupinam kupcev. Cilj podjetja je, da čim hitreje doseže velik obseg prodaje, da motivira prodajno osebje in pritegne še ostale možne kupce.
- Kakšna je strategija uvajanja novega izdelka na trg? Podjetje mora razviti akcijski načrt za uvedbo novega izdelka na trg.

Z dokončno uvedbo izdelka na trg se proces razvoja novega izdelka formalno zaključi. Z dobro načrtovanim razvojnim procesom se lahko podjetje izogne številnim težavam in izgubam, povezanim z nadaljevanjem izvajanja nepravilno izvedenih aktivnosti in napačnih odločitev. Za podjetja ni smiselno, da iščejo bližnjice, saj lahko s tem ogrozijo celoten proces, skozi katerega izdelek mora. Iz spoznanega lahko zapišem, da je uspešen proces razvoja novega izdelka kompleksen, tvegan, včasih tudi dolgotrajen. Pri tem se morajo upoštevati številni dejavniki, ki lahko otežujejo razvoj in uspeh. Primeri iz prakse so pokazali, da podjetja, ki vlagajo v začetne faze razvijanja novih izdelkov več finančnih vložkov, izvajajo celoten proces dosledneje in natančneje. Zelo dobro se zavedajo tega, kaj bi morebitni končni neuspeh lahko povzročil poslovanju podjetja in njegovemu obstoju.

### **3 PANOGA PEKARSTVA IN POTROŠNJA KRUHA V SLOVENIJI**

V tretjem poglavju predstavljam panogo pekarstva v Sloveniji, saj se mi zdi njeno poznavanje pomembno za boljše razumevanje empiričnega dela naloge. Opisala bom trenutno stanje znotraj panoge, tržne deleže večjih pekarn in jih na podlagi poznavanja panoge razvrstila v nekaj tipičnih skupin. V tem delu magistrske naloge bom uporabila dostopne informacije na svetovnem spletu, pomagala si bom tudi z informacijami, pridobljenimi z nestrukturiranim intervjujem, ki sem ga opravila v več delih z direktorjem podjetja. Razvoj novih izdelkov znotraj panoge je nujen za ohranjanje konkurenčnih prednosti pekarn. Ugotavljam, da v Sloveniji posvečajo pekarnarstvo malo pozornosti novostim v primerjavi z ostalimi razvitimi trgi.

#### **3.1 Stanje znotraj panoge**

Po podatkih Uprave Republike Slovenije za varno hrano, veterinarstvo in varstvo rastlin je v njihovem registru skupno 824 pravnih in fizičnih oseb, ki so kot glavno dejavnost registrirale peko kruha-pekarno, od tega jih je 65 v Ljubljani (Sajovič, 2014). Po podatkih Janeza Bojca, predsednika zbornične pekarske sekcije, je to stanje samo po uradnem registru podjetij, ki so pri vpisu dejavnosti kot prvo zapisale pekarstvo že 860, od tega 350 tujih (Šoštarič, 2013). Tudi v Mladini opozarjajo na situacijo v panogi pekarstva v Sloveniji. Pišejo sledeče (Košak, 2013): Moramo vedeti, da je uprava pregledala manjša pekarska podjetja, ustanovljena zadnje leto, ki so prijavljena na istem naslovu kot veliko drugih pekarskih podjetij, niso vpisana v register Urada za varno hrano. Za njihove lastnike sumijo, da ne poznajo slovenske zakonodaje in zakonodaje EU. Opravili so 106 pregledov in samo pri 27 pekarnah ni bila ugotovljena kršitev zakonodaje. V 25 od teh se pekarska dejavnost ni nikoli izvajala. Ugotovili so, da je več podjetij prijavljenih na naslovu v stanovanjski hiši ali stanovanjskem bloku, kjer nimajo niti poštnega nabiralnika. Prav tako tam ni nobene pekarnice. Lastniki pekarskih podjetij pravzaprav delajo kot »podizvajalci« za druga podjetja. Ugotovili so še, da delavci nikoli niso zdravstveno pregledani glede primernosti za delo v živilski industriji, da nimajo ustreznih dovoljenj za delo. Inšpektorji v pekarnah so naleteli tudi na podgane, o čemer se je v medijih največ govorilo. Vse

navedeno pričajo o tem, da so uradni podatki zavajajoči ter da je v panogi ogromno nepravilnosti. Članek iz Mladine zelo nazorno opiše situacijo, ki je v panogi, saj se številne večje, starejše pekarnice na nek način dnevno srečujejo z nelojalno konkurenco.

Čeprav se na prvi pogled ne zdi, je dogajanje v panogi pestro. V opisu stanja bom navedla zgozlj nekatere najbolj odmevne dogodke, ki so se dogajali v obdobju zadnjih nekaj let. Kruh pecivo, d.d., Pekarna Vrhnika, d.d., in Dolenjske pekarnice, d. o. o., so se matični družbi pripojile leta 2006 (Žito d.d, 2006). Žito, d.d., se je prodalo hrvaški Podravki. Dne 5. oktobra 2015 je Slovenski državni holding, d. d., na kupca Podravka, d. d., preknjižil 43.636 navadnih kosovnih delnic izdajatelja Žito, d. d. S tem se je uspešno zaključila prodaja 51,55% delnic družbe Žito, d. d. (Slovenski državni holding, 2015). Leta 2008 je padla odločitev o pripojitvi Pekarne Grosuplje Mercatorju, s čimer je Mercator dobil hišno pekarno. Mercatorjevo Pekarno Grosuplje je kupil metliški Don don (Mercatorjevo Pekarno Grosuplje kupil metliški Don don, 2015). Tudi usoda Pekarne Blatnik je tragična, saj je zaradi investicij v blagovno znamko Happy pek in v podjetje v Srbiji zašla v težave. Družba je bila v čedalje težjem insolventnem položaju. Soočala se je z blokadami transakcijskih računov in delavcem dolgovala plače. Okrožno sodišče v Ljubljani je tako pred kratkim začelo stečajni postopek (Šoštarič, 2013). Tudi celjsko okrožno sodišče je začelo stečajni postopek proti celjski pekarski družbi Klasje (Kuralt, 2015). To so zgozlj nekatere izmed medijsko bolj odmevnih zgodb, ki smo jim bili priča zadnjih nekaj let.

Sama razvrščam slovenske pekarnice v pet skupin, ki se razlikujejo po velikosti, dnevno proizvedeni in prodani količini izdelkov, pravno-organizacijski obliki, številu zaposlenih, širini proizvedenega asortimana in drugih značilnostih. Vložki podjetij, ki so potrebni za začetek poslovanja, so različni. Odvisni so predvsem od velikost podjetja. Večje pekarnice potrebujejo za vstop v panogo višji začetni vložek, predvsem zaradi potrebe po višjih začetnih naložbah, kot so specializirana oprema, proizvodnja ter boljša izobrazbena struktura zaposlenih zaradi lastnega razvoja izdelkov. Z vsem tem so povezani visoki fiksni stroški. Zato imajo obstoječi v panogi stroškovne prednosti. Stroškovna učinkovitost je odvisna tudi od tržnega deleža. Zato je prisoten precejšen boj za potrošnike. Novi vstopajoči v Sloveniji se srečujejo z v večini že zasedenimi distribucijskimi kanali. Pri dostopu do prodajnih poti so v prednosti že obstoječa podjetja, ki imajo že vzpostavljeno dolgoročno sodelovanje z distributerji. Na slovenskem trgu sem sama prepoznala in ločila naslednje skupine:

- trgovske pekarnice: poleg klasičnih domačih trgovcev (Mercator, Spar, Tuš) imajo na trgu pomemben delež diskontni trgovci (Hofer, Lidl, Eurospin). Trgovina je relativno stabilna in konsolidirana (prvih pet trgovcev pokriva 85% trga) in rast diskontov se je umirila. Zaradi povečane cenovne občutljivosti potrošnikov so pričakovani visoki pritiski na cene (Mercator 2014, str. 45). V večini večji trgovci prodajajo kruh in ostale izdelke pod lastnimi blagovnimi znamkami ter agresivno nastopajo na trgu, predvsem s



prodajnimi akcijami, oglaševanjem itd. Trgovci preferirajo v ponudbi lastne pekarnе in s tem zapirajo trg ostalim dobaviteljem;

- večja pekarska podjetja: Pekarna Grosuplje, Žito Ljubljana, Pekarna Pečjak in Pekarna Brumat, Pekarna Postojna so večje pekarnе, ki si medsebojno konkurirajo pri verigi dobaviteljev glavnim trgovcem v Sloveniji. Njihove sorodne značilnosti so v širokem proizvodnem programu in težnji k velikim kupcem in širitvi trga. V povprečju imajo od 20 do 60 zaposlenih, razpolagajo z lastno maloprodajo in pokrivajo večji geografski prostor.
- ulične pekarnе: majhne pekarnе in hkrati prodajalne, kjer sta proizvodnja in prodaja skoncentrirani na eni lokaciji, poteka v manjših poslovnih prostorih. Tovrstne pekarnе nimajo lastnih distribucijskih kanalov in prodajajo zgolj direktno končnim potrošnikom. Prodajajo zgolj ožjo ponudbo izdelkov:
- tuje franšize: slovenski trg postaja vse bolj atraktiven tudi za ostale tuje pekarnе (hrvaški Mlinar in nemški BackWerk). V zadnjem času so se predvsem v večjih mestih pojavile franšizne poslovalnice iz tujine. Večina so locirane na atraktivnih lokacijah v središčih večjih mest;
- siva ekonomija: predstavljajo jo posamezniki, ki prodajajo in pečejo kruh doma in ga prodajajo znanim rednim potrošnikom. Pogosto so potrošniki zavedeni, saj se izdelki oglašujejo za domače, eko, bio in podobno.

Koncentracija podjetij, ki se ukvarjajo z obravnavano dejavnostjo, je za slovenski trg visoka, kar potrjujejo tudi prej predstavljeni podatki o številčnosti poslovnih subjektov, ki imajo registrirano dejavnost pekarn. Poleg konstantnega odpiranja manjših uličnih pekarn, ki jih lahko zasledimo že skoraj v vsaki večji soseski, je v panogi prisoten tudi trend združitvev, prevzemov in stečajev. Zelo agresivno v Sloveniji nastopajo diskontni trgovci, ki v večini uvažajo globoko zamrznjene pekarske izdelke in jih nato po potrebi pečejo na prodajnih mestih. S tem zapirajo domačim pekarnam del trga.

## **3.2 Potrošnja kruha v Sloveniji**

Kruh je že od nekdaj veljal za osnovno živilo. Njegova oblika in ponudba sta se nenehno spreminjali. V današnji ponudbi sodobnih pekarn najdemo raznoliko in pestro izbiro izdelkov različnih sestavin in oblik. Kljub temu se še vedno potroši največ kruha in povezanih izdelkov, narejenih iz bele pšenične moke. Tudi v Sloveniji potrošimo največ izdelkov iz bele pšenične moke. To trditev potrjuje tudi direktor podjetja, saj tudi oni proizvedejo dnevno največ tovrstnih izdelkov. To potrjuje tudi sledeča predstavljena raziskava, ki so jo opravili pri Valiconu. Po najbolj svežih podatkih iz raziskave o uporabi in odnosu do kruha v Sloveniji poje povprečni prebivalec v starosti od 15 do 65 let v enem letu kar 65 kilogramov kruha in pekarskega peciva. V raziskavi o kruhu, ki jo je za Zbornico kmetijskih in živilskih podjetij v začetku februarja izvedel Valicon, je 78% vprašanih odgovorilo, da je kruh pomemben (42%) ali zelo pomemben (36%) del vsakdanjega jedilnika. »Tipičen predstavnik skupine, za katero je kruh zelo pomemben in

ga jedo vsak dan, je moški, star med 44 in 75 let in je iz ruralnejših predelov. Na drugi stani pa je segment tistih, ki jim je kruh manj pomemben na jedilniku in ga ne jedo vsak dan. Tipična predstavnica tega segmenta je ženska, stara med 25 in 35 let in prihaja iz urbanih krajev. Vse, kar je vmes, je družina, ki vsakodnevno je kruh, tudi po večkrat na dan, in ji je kruh pomemben in predstavlja glavnino uporabnikov« je podatke iz raziskave nizal Andraž Zorko iz Valicon. Kruh je za 41% vprašanih sestavni del zajtrka prav vsak dan. Tudi pri preostalih obrokih je pogosto na jedilniku. Tako ga ob dopoldanski malici uživa 17% vprašanih, ob popoldanski pa 12% vprašanih. Vsak deseti vsak dan je kruh pri kosilu. Posebej smo preverili tudi uživanje kruha ob juhi. Vsak dan ob juhi uživa kruh sedem odstotkov vprašanih, kar je približno 90.000 oseb v starosti od 15 do 65 let, še skoraj 31% pa je takšnih, ki tudi občasno jedo kruh ob juhi pri kosilu. Najbolj priljubljen način uživanja kruha je skupaj z različnimi namazi, če sklepamo po odgovoru 49% vprašanih, temu pa sledi kruh v sendviču (40% odgovorov). Šest odstotkov vprašanih najraje je kruh brez vsega, trije pa namočenega v mleko, belo kavo in podobne napitke. Zanimive so ugotovitve o tem, kako kupujemo kruh. Več kot polovica jih že vnaprej ve, kateri kruh bodo kupili, ena tretjina jih pravi, da kruh izberejo šele, ko ga vidijo na polici (odvisno torej od ponudbe, počutja, videza kruha), sedem odstotkov jih je odgovorilo, da kruha ne kupujejo, ker ga sami pečejo doma. Kakšnih pet odstotkov anketiranih pa je odgovorilo, da kruh kupujejo izključno na podlagi cene. Sicer pa tudi drugi, ki kupujejo kruh, gledajo na njegovo ceno, le da merilo za nakup ni izključno cena. Vsak četrti poseže po belem kruhu, ena petina po polbelem, dobra desetina pa po črnem, v enakem deležu posegajo tudi po polnozrnatem kruhu s semeni (Šošarič, 2015). Članek je v celoti vzeti iz časopisa Delo, ter nazorno prikaže povprečnega slovenskega potrošnika kruha. Omenjeni prispevek v tem delu magistrske naloge zadošča za predstavitev potrošnje kruha v Sloveniji. Tudi sama sem v prvi raziskavi sodelujoče v fokusni skupini povprašala o njihovem načinu potrošnje kruha. Odgovori so si bili izredno podobni, kot jih opisuje predstavljena raziskava Valicon.

### **3.3 Predstavitev podjetja Koroške pekarne d.d**

Do sedaj sem predstavljala širše okolje podjetja, predstavila sem panogo, potrošnjo in tudi lastno razvrstitev konkurentov v pet tipičnih skupin. V tem delu nameravam obravnavano podjetje podrobneje predstaviti. Zato se v nadaljevanju osredotočam zgolj na Koroške pekarne, d. d. S pomočjo direktorja podjetja, zaposlenih ter pridobljenim znanjem preko študentskega dela v pekarni nameravam aktivno sodelovati pri razvoju novega kruha, ki bo izdelčna inovacija na slovenskem trgu.

Najprej bom na kratko opisala obravnavano podjetje. Družba je bila ustanovljena v letu 1978. Takrat je pekarna delovala kot enota Intesa iz Maribora. Leta 1988 se je podjetje preoblikovalo v Koroške pekarne, nato pa se leta 1994 s spremembo organizacijske strukture spremenilo v delniško družbo Koroške pekarne, d. d. Nadzoruje jo nadzorni svet s predsednikom in dvema članoma. Podjetje je v večinski lasti notranjih delničarjev,

delnice ne kotirajo na borzi. Gre torej za nepovezано majhno družbo, ki ni zavezana notranji reviziji. V treh desetletjih delovanja so se Koroške pekarne, d. d., s proizvodnjo pekarskih in slašičarskih izdelkov razvile v srednje veliko podjetje (Koroške pekarne, d.d., 2013). Sedež družbe je v Dravogradu, proizvodno dejavnost izvajajo v poslovni enoti Slovenj Gradec, kjer imajo locirano skladišče, hladilnico in proizvodnjo. V povprečju dosežajo v poslovnem letu 8 400 000 proizvodnih enot, ki skozi leto nekoliko variirajo. Podjetje je z rastjo obsega poslovanja veliko investiralo v razširitev svojih proizvodnih kapacitet, predvsem so vlagali v sodobno opremo in proizvodne prostore.

Prodajna struktura Koroških pekarn, d. d., se je skozi leta spreminjala. Nekoč so jim najpomembnejši prodajni kanal predstavljale predvsem trgovske družbe, preko katerih so prodali večino proizvedenih izdelkov. Danes so sicer še vedno odjemalci, vendar se Koroške pekarne vse bolj osredotočajo tudi na druge prodajne kanale. Po vrednostnem obsegu prodaje trgovskih družbam sledijo mali končni potrošniki, javni porabniki, restavracije, zdravilišča. Zadnja leta jim predstavlja pomemben prodajni kanal lastna maloprodaja Pek Matjaž. Preko nje prodajo svoj celotni proizvodni asortiman neposredno malim, končnim potrošnikom. Dobri poslovni rezultati lastne prodajne mreže potrjujejo, da je bila sprejeta strategija pospešenega vlaganja in odpiranja lastnih maloprodajnih enot v letu 2009 pravilna, saj danes te pomembno generirajo njihova likvidna sredstva. Direktor je povedal, da proizvodni program delijo na štiri skupine: kruh, peciva, pekovski izdelki, slaščice. Omenjenim skupinam so v letu 2012 dodali še dve dodatni in sicer: pekovski izdelki I. kategorije in pekovski izdelki II. kategorije. Zaradi zaznane, nekoliko spremenjene potrošnje kruha so v Koroških pekarnah, d. d., v letu 2008 investirali v tehnologijo proizvodnje polizdelkov, ki jih uvrščajo v kategorijo izdelkov I. kategorije. Gre za izdelke, ki so polproizvodi. V pekarni naredijo polizdelek. Ta pa se kasneje dopeče pri vmesnem potrošniku, na primer na prodajnem mestu, ali pa ga dopeče mali končni potrošnik sam, mi je razložil direktor podjetja. S takšnimi izdelki je podjetje naredilo začetni korak prilagajanja tehnoloških postopkov potrebam sodobnega trga. Nadgradnjo temu predstavljajo pekovski izdelki II. generacije, ki so orientirani predvsem na zdrav način prehranjevanja. Po besedah direktorja nameravajo v naslednjih letih večino svojih naporov usmerjati predvsem v formulacijo, razvijanje in trženje izdelkov II. generacije. Z njimi nameravajo iskati nove potencialne tržne segmente in ustvarjati nove trge oziroma prodreti na trge, kjer niso prisotni. S tem bi lahko širili svojo prodajo in mrežo poslovnih partnerjev.

Analiza PSPN (angl. *swot*) je celovita analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti in je osnovno izhodišče za oblikovanje celovite strategije podjetja, regije ali države (Dimovski & Penger, 2008, str. 53). Za obravnavano podjetje, želim s SWOT analizo izpostaviti ključne prednosti, slabosti znotraj podjetja ter priložnosti in nevarnosti, ki izhajajo iz trga. Pri izdelavi ustrezne analize si bom pomagala z internimi podatki podjetja, podatki, pridobljenimi na svetovnem omrežju, in tudi s poznavanjem panoge. Po potrebi

bom vključila tudi pogovor z direktorjem podjetja. V pomoč mi bo tudi gradivo že izdelanih seminarских nalog, kjer sem že obravnavala predstavljeno podjetje.

Prednosti podjetja se kažejo v možnosti njegove fleksibilnosti, v sami dvoizmenski proizvodnji. Podjetje je prepoznavno po svojem širokem asortimentu izdelkov, ki jih lahko za posameznega naročnika tudi ekskluzivno prilagajajo, na primer: teža, oblika, pakiranje, sestavine itd. V podjetju imajo ustrezno izdelan sistem notranjih kontrol. Gre za podjetje s tradicijo, kar jim omogoča številne izkušnje s potrošniki, dobavitelji in že obstoječe, utečene poslovne vezi v smislu poznanstev in vez. Skrbijo za hiter in ustrezen odziv na vse morebitne reklamacije s trga. Imajo modernizirano, dovolj veliko lastno proizvodnjo, ki je visoko avtomatizirana. Zaradi tega so bolj fleksibilni, nimajo težav z distribucijo in skladiščenjem. Njihovi poslovni partnerji so razpršeni po vsej Sloveniji, tako niso odvisni zgolj od nekaterih, niti niso geografsko omejeni. Razpolagajo z lastno maloprodajo, imenovano Pek Matjaž, ki skupno obsega že enajst enot po Sloveniji. Njihovi izdelki so kvalitetni, kar potrjujejo tudi pridobljena odličja pri oceni kruha v organizaciji Gospodarska zbornica Slovenije, ki veljajo za najuglednejše priznanje na področju pekarstva v Sloveniji. V regiji so poznani kot družbeno odgovorno podjetje, preko sponzoriranja so prisotni pri številnih lokalnih, športnih in kulturnih dogodkih. V okviru svojih zmožnosti pomagajo tudi pri različnih humanitarnih dejavnostih.

Slabosti se kažejo predvsem v malem tržnem deležu v primerjavi s konkurenti primerljive velikosti in organizacijske strukture. Njihova prepoznavnost temelji predvsem v Koroški regiji, medtem ko v ostalih delih Slovenije še nimajo prepoznavne blagovne znamke, ki bi jo ljudje povezovali s kakovostjo in zanesljivostjo. Prav tako bi lahko kot slabost štela geografsko poimenovanje pekarnice, saj lahko to potrošniki povezujejo zgolj s Koroško, kar pa lahko podjetje omejuje pri iskanju potencialnih novih trgov. Kot slabost vidim tudi težavo pridobivanja ustreznega kadra, saj se vedno manj mladih odloča za poklic peka. Povprečna starost zaposlenih v podjetju je nad 40 let, kar posledično vpliva na visok odstotek bolniških odsotnosti in s tem povezane težave glede zagotavljanja nadomestila plač odsotnim zaposlenim, a tudi nadomeščanja odsotnih pri opravljanju nalog. Prav tako je slabost timska nepovezanost nekaterih zaposlenih, ki niso ciljno orientirani ter ne čutijo dovolj odgovornosti do delovnega mesta, niso samoiniciativni pri delu. Slabost je tudi v tem, da lahko ob standardni ponudbi izdelkov dobiček povečujejo zgolj na račun zmanjšanja proizvodnih stroškov, ki so jih v zadnjih letih že znižali na minimum. Slabost se kaže tudi v občasnem nihanju naročil, saj to vpliva na potrebno število zaposlenih. Pomanjkljivost je v tem, da v podjetju nimajo razvitega samostojnega trženjskega oddelka, ki bi konstantno skrbel za promocijo.

Največjo nevarnost predstavljata odpiranje manjših uličnih pekarn in prihod večjih tujih pekarn s poznanimi blagovnimi znamkami z boljšim trženjem in promocijo. Nevarnost predstavlja tudi padanje prodaje pri klasičnih trgovcih in prehod potrošnikov k nakupu cenejših izdelkov, saj je vpletenost potrošnikov v nakup nizka. V panogi se ustvarja

majhna dodana vrednost, kronološko gledano z leti pada. Delovna sila je problem, saj je brez primernih zaposlenih podjetje nekonkurenčno. Na Koroškem je kljub visoki brezposelnosti težko zaposliti dobre strokovnjake z ustreznim znanjem. Predvsem peki pogosto odhajajo na delo v bližnjo Avstrijo, kjer so plače boljše. Dodatno nevarnost predstavljajo tveganja, povezana z doseganjem načrtovane donosnosti pri uvedbi novih izdelkov. Nevarnost sprememb nabavnih cen se nanaša predvsem na nevarnost višanja nabavnih cen materialov in storitev, ki jih potrebujejo. Nevarnost predstavlja tudi siva ekonomija, stroga zakonodaja in pojav morebitnih substitutov, v obliki različnih nadomestkov kruha. Zaradi fleksibilnosti in prilagodljivosti proizvodnje priložnost vidim v individualizirani ponudbi oziroma možnosti, da si stranke naročijo izdelek po svojih individualnih željah. Potrošniki imajo danes vse bolj specifične potrebe, ki so lahko posledica različnih alergij, diet ali zgolj lastne izbire, zaradi česar jim je zelo pomembno, da vedo, kakšne sestavine izdelki vsebujejo ter da si lahko brez težav izberejo izdelek, ki ne vsebuje sestavine, ki je ne smejo ali ne želijo zaužiti. Prav tako je priložnost podjetja, da zasleduje nov potrošniški trend, in sicer zdrav življenjski slog. Temu ustrezno lahko v pekarni razvijejo nove, inovativne, še nepoznane pekovske izdelke. Tudi širjenje prodaje izven Slovenije, predvsem v sosedno Avstrijo, kjer bi podjetje imelo cenovno prednost, logistično pa je blizu, vidim možno priložnost podjetja. S tem bi si povečali svoj potencialni trg. Druga pomembna priložnost pa je v povečanju priljubljenosti in porabi izdelkov, ki so namenjeni finalizaciji doma in jih lahko porabniki dalj časa hranijo in sami dopečejo. Prav tako je priložnost izdelovanje izdelkov s certifikatoma Halal in Kosher. Tudi ekološki certifikat je pomemben, saj pomeni načrtno preusmerjanje proizvodnje k bolj inovativnim izdelkom.

Iz preučenega lahko povzamem, da se kljub zasičenosti trga s konkurenco in konkurenčnimi izdelki pojavljajo še številne neizkoriščene možnosti in priložnosti, ki jih lahko v pekarni izkoristijo. To je tudi eden izmed razlogov, zakaj so v podjetju pristali na sodelovanje pri izvedbi empiričnega dela magistrske naloge.

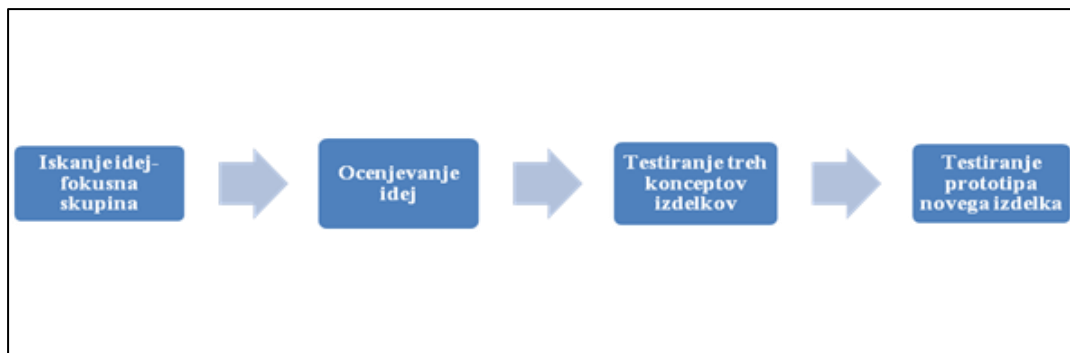
#### **4 RAZVOJ NOVEGA IZDELKA NA PRIMERU PODJETJA**

Skupaj z obravnavanim podjetjem Koroške pekarnice, d.d., sem formulirala in pripravila inovativen prototip novega izdelka, ki velja za izdelčno inovacijo ter je razvit na osnovi opazovanj in upoštevanj aktualnih trendov prehranjevanja, a tudi trendov, ki so trenutno prisotni v dejavnosti podjetja. Vsa teoretična spoznanja, ki sem jih predhodno preučila, nameravam v tem delu magistrske naloge prenesti v dejanski proces razvoja novega izdelka v podjetju Koroške pekarnice, d.d. Postopek procesa razvoja novega kruha bom povzemala po dejanskem razvoju novega ekološkega funkcionalnega kruha, pri katerem sem sodelovala.

Osnovni cilj načrtovane raziskave, ki jo tvorijo štiri samostojne raziskave, je prikaz razvoja novega kruha ob upoštevanju vseh preučevanih teoretičnih priporočil, seveda s sočasnimi

upoštevanjem sodobnih in prihodnjih trendov v prehrabnen industriji in v panogi pekarstva. V več delih sem opravila nestrukturiran intervju z direktorjem podjetja. Pri pisanju magistrske naloge sem po potrebi opravila več neformalnih pogovorov z zaposlenimi in s tem pridobila vse potrebne informacije. Pogovorov nisem snemala, sem pa vseskozi delala zapiske, ki sem jih sproti pregledovala in iz njih izluščila bistvene informacije. Za lažje razumevanje empiričnega dela razvoja novega izdelka sem v četrtem poglavju predstavila panogo pekarstva v Sloveniji in podjetje Koroške pekarne, d.d. Prav tako sem za boljšo predstavo izvedbe empiričnega dela in kronološke izvedbe vseh raziskav oblikovala slikovni model. Vsebuje prikaz posameznih samostojnih raziskav in ves razvojni proces, s katerim se je razvil nov kruh. Da bi lahko z vsemi raziskavami dosegla zastavljen cilj, dejanski razvoj tržno uspešnega kruha, sem morala oblikovati temeljite in učinkovite merske inštrumente.

*Slika 1: Slikovni model procesa razvoja novega izdelka Koroške pekarne, d. d.*



Do sedaj so v Koroških pekarnah, d. d., pridobivali ideje za nove izdelke tako iz notranjih kot tudi zunanjih virov. Uporabljajo torej kombinirano pridobivanje novih idej. V pekarni želijo biti tržno usmerjeni. Temu ustrezno spremljajo trende v panogi in potrošnji ter konstantno iščejo nove tržne priložnosti. Predstavniki podjetja so redni obiskovalci različnih živilskih sejmov doma in v tujini, spremljajo strokovne revije, pomemben vir novih idej jim predstavlja svetovni splet. Vsi predlogi zaposlenih se ustrezno arhivirajo. Lahko jih podajajo formalno, česar večina ne preferira, saj se jim zdi prezapleteno in zamudno. S strani vodstva podjetja je zaželeno, da zaposleni svojo idejo v obliki pisnega predloga ustrezno dokumentirajo ter kratko in razumljivo predstavijo. Pri vsaki novi ideji je zaželeno, da se navede osnovne podatke o sestavi izdelka, obliki, teži in po potrebi še vse dodatne podrobnejše informacije. V primeru, da je ideja prepoznana za dovolj zanimivo in izvedljivo, se obravnava hitro oziroma se popolnoma opusti. Ideje za nove izdelke morajo biti dovolj smiselne, uresničljive in ekonomsko donosne za Koroške pekarne, d.d. V podjetju je praksa, da avtorja zanimivih predlogov povabijo na dodatno, individualno srečanje, kjer vodstvo in tehnologi prejmejo dodatne napotke in priporočila o morebitnih potrebnih dopolnitvah predloga. Trenutno podjetje novih idej ne plačuje, zato je njihov samoiniciativen prtok nizek. Iz povzetka ozadja razvoja novega izdelka v

Koroških pekarnah, d. d., ter opisa trenutnega stanja v podjetju prehajam na podrobnejše predstavljanje izvedenih raziskav za potrebe empiričnega dela magistrske naloge.

V obravnavanem primeru, iskanje idej za nov izdelek ni bilo popolno naključje. Glavni pobudnik za razvoj novega izdelka je sam direktor podjetja, ki je pristal na sodelovanje pri izvedbi magistrske naloge. Že sam je predhodno opredelil osnovne cilje in ciljne trge, ki jih želijo v podjetju z novim izdelkom doseči. Nov izdelek bi tako nadomestil nekatere že obstoječe izdelke ali jim omogočil vsaj nove, dodatne možnosti prodaje, ki jih obstoječi izdelki v trenutni obliki ne omogočajo več. Na uvodnem razgovoru mi je izpostavil zelene smernice, ki naj bi predstavljale ključno vodilo pri razvoju novega izdelka. Glavno izhodišče v fazi odločanja o novem izdelku je potreba pekarnice po razširitvi obstoječe ponudbe izdelkov. Razviti se želi predvsem nekaj novega, drugačnega, česar na domačem trgu ni in bi lahko po predvidevanjih bilo ustrezno sprejeto na trgu. V podjetju se želijo strateško usmeriti v razvijanje specialnih vrst krušnih izdelkov, namenjenim zdravem prehranjevanju, in specifičnim prehranskim zahtevam in potrebam potrošnikov (diabetes, brezglutensko, ekološko itd.). S tem bi se lahko pekarna ustrezno diferencirala in iskala nove priložnosti na trgu. Ključni viri, ki jih je direktor uporabil kot osnovne usmeritve, so bili pregled strokovne literature s področja pekarstva, že izvedene obsežnejše tuje tržne raziskave, obiski različnih sejmov, pogovori z nekaterimi ključnimi dobavitelji in tudi nekateri množični mediji. Tudi opazovanje in opisi dnevnega povpraševanja njihovih obstoječih obiskovalcev maloprodajnih enot Pek Matjaž so služili kot koristni vir informacij o potencialu novega izdelka. Opažanja prodajnega osebja sem upoštevala. Informacije pa sem pridobila na podlagi neformalnih pogovorov z njimi. S pridobljenimi informacijami s trga se je še dodatno pokazal visok potencial za inovativen kruh kot izdelčno inovacijo na slovenskem trgu.

Z vsemi zbranimi informacijami in intervjuji sem opredelila ciljni trg, kateremu bo nov izdelek namenjen. V raziskovanem primeru ciljni trg predstavljajo specifični potrošniki, predvsem tisti, ki želijo dvigniti kvaliteto svoje prehrane, se zavedajo pomena zdravega prehranjevanja in so dovzetni za popolne novosti. Med potencialne potrošnike za tovrsten izdelek štejem tako nove, kot tudi obstoječe potrošnike podjetja. To so v večini potrošniki, stari od 20 do 60 let, ki aktivno spremljajo sodobne trende prehranjevanja in težijo k pestrejši, zdravi in predvsem drugačni izbiri živil. Nov izdelek bo vsaj na začetku povezan s tovrstnim segmentom potrošnikov. Prodajal pa se bo izključno v maloprodajni enotah Pek Matjaž. Lahko zapišem, da je na nek način ciljni trg tržna niša, ki jo predstavljajo posamezniki, ki zagovarjajo naravno, zdravo prehranjevanje in imajo zdrav življenjski slog. Na splošno so to predvsem cenovno manj občutljivi potrošniki, ki v svojih nakupnih odločitvah prednost dajejo kvaliteti in drugačni ponudbi, ki cenijo kruh brez aditivov, izdelan iz moke s poreklom in bi jim takšen kruh predstavljal odlično popestritev prehrane, saj bi bil sestavni del njihove vsakodnevne uravnotežene prehrane.

Sledil je pregled in iskanje morebitnih konkurenčnih izdelkov na domačem trgu. Na slovenskem trgu si je ponudba pekovskih izdelkov podobna. Razlikujejo se predvsem po prodajni ceni, kakovosti surovin in blagovni znamki izdelka. Poleg osnovnih surovin moke, vode, kvasa in soli pekarnarje dodajajo še številne emulgatorje, stabilizatorje in gostila, s čimer dosegajo lepše strukture izdelkov. Tehnolog podjetja mi je povedal, da lahko za hitrejšo fermentacijo in kot pomoč pri vzhajanju dodajo encimske preparate in tudi različna sredstva za obdelavo moke, kar izdelke naredi umetne in posledično tudi nezdrave. Daljšo obstojnost izdelkov lahko pridobijo z uporabo najrazličnejših konzervansov, boljši okus in vonj pa z dodajanjem naravnih in identičnih arom, sladkorja in sladil. Takšne dodatke na splošno vsebuje večina pekovskih izdelkov, ki jih lahko kupimo. S pregledom konkurenčne ponudbe sem opazila, da se v Sloveniji, kot »zdravi« pekovski izdelki tržijo in prodajajo predvsem izdelki narejeni iz polnozrnatih, ržene, pririne in ajdove moke, z dodatki najrazličnejših kombinacij semen. Kot zdrav kruh se v Sloveniji prodaja tudi kruh brez vsebnosti kvasa, koruzni kruh in še številni drugi. Ostalih bolj inovativnih izdelkov v domači ponudbi ni moč zaslediti, vsaj ne v ponudbah večjih trgovcev in pekarn.

## **5 EMPIRIČNI DEL**

### **5.1 Raziskave**

V nadaljevanju se osredotočam na vsako posamezno raziskavo, ki sem jo izvedla. V okviru celotne raziskave, ki sem jo poimenovala Razvoj novega inovativnega kruha sem izvedla štiri samostojne raziskave. Izbrani raziskovalni pristopi vključujejo zbiranje kvalitativnih in tudi kvantitativnih podatkov. V raziskavo sem vključila kvalitativno-raziskovalno metodo fokusnih skupin. Ocenila sem jo kot najprimernejšo orodje za analiziranje ciljne skupine potrošnikov. Na začetku sem izvedla dve seriji fokusnih skupin. Prva je potekala z naključnimi ciljnim potrošniki, druga pa s strokovno usposobljenimi ocenjevalci, ki so jih predlagali v Koroških pekarnah, d. d. Z izvedbo obeh sem pridobila kvalitativne podatke, ki so omogočali lažji in boljši vpogled različnih stališč, iskanje novih, atraktivnih idej ter pridobitev mnenj in različnih pogledov na raziskovani problem. Kvantitativne podatke sem zbrala z anketama, in sicer v drugi polovici raziskave. Zadnja, obsežnejša anketa predstavlja jedro raziskave Razvoj novega inovativnega kruha in privede do ključnih ugotovitev za presojo smiselnosti uvedbe novega izdelka na trg. V nadaljevanju sledi opis vsake raziskave. Začenjam z opredelitvijo ključnega problema in ciljev posamezne raziskave, sledi načrtovanje raziskave in povzetek ključnih ugotovitev.

#### **5.1.1 Iskanje idej z izvedbo fokusne skupine**

Iskanje idej je bilo usmerjeno k pridobitvi večjega števila idej za inovativen zdrav kruh. Stewart in Shamdasani (1990, str. 16) pišeta da so fokusne skupine, kot kvalitativna metoda zelo učinkovita tehnika zbiranja podatkov. Po njunem se pridobivajo podatki od skupine ljudi veliko hitreje in ceneje, kot na primer s poglobljenimi intervjuji, kateri se



izvajajo individualno. Prav tako avtorja pišeta, da so fokusne skupine zelo fleksibilne, saj se lahko uporabljajo za raziskovanje širokega spektra tem, z raznolikimi udeleženci in v različnih okoliščinah. Ravno zato se mi je zdelo izbira fokusne skupine najustreznejša razpoložljiva raziskovalna metoda. Povezano s področjem, ki ga raziskujem sta tudi Langford in McDonagh (2003) mnenja, da je metoda fokusnih skupin učinkovit način pridobivanja kvalitativnih podatkov v začetnih fazah razvoja novih živilskih izdelkov.

Pri raziskavi sem izhajala s stališča, da želim razviti izdelek, ki bo povezan s skrbjo za zdravje. Izdelek mora biti dovolj inovativen in atraktiven za slovenski trg. Pogovor s sodelujočimi v fokusni skupini je bil delno strukturiran, saj sem si pri izvedbi pomagala z že vnaprej pripravljenimi ključnimi vprašanji, s pomočjo katerih sem vodila razpravo. Tri osnovne teme so bile: potrošnja kruha, prehranjevalne navade in mnenje sodelujočih o zdravem kruhu. Med člani sem želela spodbuditi razmišljanje o obravnavani tematiki in izzvati burno razpravo. Želela sem pridobiti širšo sliko glede njihove potrošnje kruha in na podlagi tega oceniti potencial za zdrav kruh. V okviru posamezne tematike sem imela pripravljena vprašanja, kot so: kako pogosto uživate kruh, kdaj in kje ga kupite, na katere lastnosti ste pozorni pri nakupu in izbiri, se soočate s slabo vestjo zaradi uživanja kruha, kaj si predstavljate kot zdravo prehrano, kje pridobivate informacije o prehrani, kako bi ocenili svoje prehranjevalne navade, ali poznate zdrave vrste kruha, (če) katere, bi kupili takšne vrste kruh ipd. V drugem delu prve raziskave sem želela pridobiti čim več zanimivih idej za nov izdelek.

Cilj je pridobiti kvalitativne podatke, različna stališča, mnenja in poglede na sodobno prehranjevanje in potrošnjo kruha. S prepoznavanjem in analizo različnih perspektiv sodelujočih si obetam boljše in lažje poglobitev v raziskovano tematiko. Osnovni cilj je s sodelujočimi pridobiti od 10 do 13 smiselnih in uresničljivih idej za nov zdrav kruh. K sodelovanju sem povabila sedem povprečnih potrošnikov iz različnih interesnih skupin. Skupino so tvorili trije moški in štiri ženske, stari od 20 do 60 let, različnih statusov, izobrazbe in življenjskih slogov. Fokusno skupino sem izvajala v sredo 11.11.2015, v prostorih podjetja v Dravogradu. Vodena skupinska dinamika je trajala 50 minut. Udeleženci se med seboj niso poznali. Prav tako jih nisem poznala sama. Zbrala sem jih s pomočjo priporočil prijateljev in znancev. Prihajajo iz različnih krajev Slovenije. Z izborom članov sem želela zajeti raznovrstne potrošnike, vendar kljub temu obstaja verjetnost, da so znanci priporočili tiste, ki so se jim zdeli primernejši za udeležbo, glede na svojo subjektivno presojo. Udeležencem sem na začetku predstavila cilje in načrtovan potek raziskave. Po uvodnem nagovoru sem predstavila smernice za zaželene ideje, ki se v osnovi iščejo, predvsem iskanje ideje o novi, zdravi različici kruha. Predstavila sem tudi osnovni cilj in namen organiziranja skupine. Objasnila sem jim pravila, katera se je potrebno držati. Prvo pravilo je, ko posameznik izreče svojo idejo, je kritika prepovedana. Drugo pravilo je, da ni bistvo v kvaliteti ideje. Poveš lahko vse, kar se ti zdi, četudi je ideja nesmiselna. Tretje pravilo predstavlja to, da mora biti v osnovi izdelek zdravju prijazen. V drugem delu raziskave je potekala sproščena, odprta razprava med udeleženci. Glavni

namen izvedene diskusije je pridobiti raznolika stališča, mnenja in različne poglede sodelujočih, časovno je bilo na razpolago 25 minut. Končni del fokusne skupine je predstavljal zapis predlogov za nov izdelek. Priporočeno je bilo zapisati vsaj dve ideji v razmiku 10 minut. Izbor metode utemeljujem glede na cilje raziskave, s katero sem želela analizirati stališča, mnenja in poglede potrošnikov na prehranjevanje in potrošnjo kruha ter pridobitev novih idej.

Mnenja, stališča in različne poglede sodelujočih, ki sem jih dobila s to kvalitativno raziskavo, nisem dodajala v zapis. Vključila sem zgolj nekatere najbolj zanimive ugotovitve. Rada bi opozorila, da ko sodelujoči govorijo o kruhu, to pomeni vse izdelke, ki jih proizvaja pekarna. Verodostojnost prepisa sem primerjala z zvočnim posnetkom. Rezultati raziskave razkrivajo, da je kruh v gospodinjstvu sodelujočih in tudi v njihovi prehrani zunaj doma **dnevno prisoten**, nekaterim manj pogosto (2-3 tedensko), redkim zgolj ob posebnih priložnostih. Zanimivo je, da le eden od sodelujočih pozna osebo, ki kruha in krušnih izdelkov sploh ne uživa in tudi ne kupuje. Strinjajo se s tem, da je kruh **še vedno osnovno živilo in nepogrešljiva priloga ostali hrani**. Vsi sicer poznajo koga, ki se kruhu izogiba, ampak ga kljub temu kupuje za ostale člane gospodinjstva. Vsi se strinjajo, da si **težko predstavljajo sodobno prehranjevanja brez kruha**, saj menijo, da je **preveč živil neposredno povezanih z njim in jih je težko ali celo nemogoče zaužiti drugače**. »Kruh in krušne izdelke jem skoraj vsak dan. Lahko ga jem kadarkoli, zjutraj, opoldne, zvečer. Doma ga jemo za praznike, jemo ga dejansko v neki obliki skoraj vsak dan. Po navadi ga s čim obložim, premažem ali pa jem, kar samega npr. kakšno mlečno štručko« (Matej, 42 let). »Mi se skušamo nekoliko izogniti kruhu, enostavno ga ne kupim, saj se mu izogibam in nisem v skušnjavi. Ampak moji fantje me prisilijo v to, da ga kupim njim, prakticirala sem da sem kupila kakšen polnozrnat, ampak niso bili navdušeni (smeh)« (Maja, 32 let).

Vsi se **težko uprejo »omamnemu« vonjusvežih krušnih izdelkov**. »Vedno, ko grem mimo pekarnice, ali trgovine mi omamno diši, sploh če pečejo na prodajnem mestu« (Saša, 37 let). »Najtežje se mi je opreti vonju svežih izdelkov« (Tina, 52 let). »Mene vonj vedno spomni na obiske pri mami, ker ona pogosto sama speče kruh« (Janez, 57 let). Nekateri pojedjo tudi pol štruce dnevno, radi imajo kruh, ki ima dodatke, npr. sir, zelenjavo itd. »Odvisno kje jem in kaj jem. Včasih lahko pojemo celo štruco, včasih zgolj žemljo, težko določim količino« (Janez, 57 let).

»Jaz imam rada različne dodatke v kruhu, da ni monoton« (Maja, 32 let). Ženske pravijo, da so prakticirale obdobje, v katerem so se izogibale kruhu, vendar niso dolgo zdržale. Sedaj, kadar pazijo na telesno težo, so predvsem pozorne na količine in tudi na sestavo kruha. Če je le mogoče, se **izognejo belemu kruhu** in alternativo iščejo v polnozrnatih različicah iz temnih mok, ki vsebujejo več vlaknin. Naštejejo, da so to polnozrnat, črni, ajdov, rženi, koruzni, ovseni kruh itd. Zgolj dve sodelujoči skrbi kako bodo njune trenutne prehranske navade, povezane z uživanjem kruha, dolgoročno vplivale na telo. Zaskrbljeni

sta za svoje zdravje, počutje in skrbita za težo. »Vedno, ko moram shujšati ne jem kruha, po navadi naredim kako mesečno kuro. Če imam možnost raje izberem kak drug kruh, ki ni bel« (Martina, 29 let). Ena ima hčer, ki je alergik na pšenično moko, tudi ostali sodelujoči poznajo osebe, ki imajo celiakijo. Vsi se strinjajo, da so **bolezni povezane s prehrano**, najrazličnejše alergije itd. so po njihovem mnenju v porastu. Dva sodelujoča si vedno pred nakupom živil vzameta čas in preverita sestavine, oznake, proizvajalca in poreklo. »Bolj redko si vzamem čas in preberem deklaracije, ne vem mogoče jih takrat ko je nek nov izdelek. Pomembno mi je da ni v izdelku preveč dodatkov in da je poznan proizvajalec« (Maja, 32 let). Ostali menijo, da je **težko pridobiti informacije** o tem, saj deklaracije niso vedno na vidnem mestu. Vsi so potrdili, da so jim pomembne naravne sestavine. Prav tako vsi priznajo, da imajo nekoliko **slabše znanje o zdravi prehrani**. Največkrat informacije pridobijo iz medijev, le dve bereta tudi učbenike in strokovno literaturo. Vsi ocenjujejo, da dobro poznajo priporočila stroke glede zdrave prehrane. Izpostavijo prednosti vlaknin in prehrano z manj maščob, manj umetnih sestavin. Istočasno pa potožijo, da nimajo ustreznega znanja za upoštevanje vseh strokovnih priporočil pri svoji dnevni prehrani. »Osveščenost kupcev je velik problem v naši državi, menim da bi morali bolj predstaviti zdravo prehrano. To je prvo. osveščenost. Problem se mi zdi že pri trgovcih, kjer je najbolj pomembna računica profit« (Šaša, 37 let). Glavne slabosti svojega prehranjevanja vidijo v nerednih obrokih, sladkih in premastnih jedeh. Pogosto jih tempo obveznosti prisili v prehranjevanje s hitro prehrano in pripravljene jedi iz konzerv. »Slovenci jemo premalokrat na dan, obroki so enolični in nezdravi, jemo prehitro in preveč naenkrat« (Martina, 29 let). Ideja o zdravem kruhu, ki bi bil odličnega okusa, se jim zdi dobra. Če bi bil **cenovno sprejemljiv, bi ga verjetno kupovali**. Večina meni, da je na trgu premalo zdravih različic kruha. Vedo, da bel kruh ni ravno zdravju prijazno živilo, a ga kljub temu dnevno uživajo. Pomembno se jim zdi, da je kruh svež, postrežen in ne pakiran. V skupini so našli dejavnike, ki imajo največji vpliv, ko izbirajo kruh. Med prvimi je cena, ki je pomembna glede na enolično ponudbo, ki je po njihovem mnenju na slovenskem trgu. **Če bi bil kruh resnično okusen, edinstven, »vreden cene«, bi bili zanj pripravljene plačati več**, ampak nikakor ne več od pet evrov. Pomemben jim je tudi okus in videz izdelka, saj jih na prodajni polici najprej prepriča zunanji izgled kruha. Menijo, da se prodajajo preveliki hlebi kruha, saj ga povprečna tričlanska družina ne more pojediti v enem dnevu. Pomemben dejavnik jim predstavlja tudi obstojnost. Glede **proizvajalcev niso preveč izbirčni**. Če jim izdelek ustreza, ga kupijo, ne glede na proizvajalca. Nekateri udeleženci imajo predsodke glede uličnih pekarn. Ti izhajajo v večini iz zadnjih odmevnih afer glede čistoče. »Meni je pri njih več ali manj vse zanič. Poleg tega prodajajo obarvane kruhe, namesto rženih, vse ima isti okus, od kruha do bureka. Bureki so ogabni, mastni, slani, nikakvi skratka...Vse skup je zanič« (Tina, 52 let). Na splošno so se »sprijaznili« s tem, da naj bi bil kruh nezdrav, a ga kljub temu uživajo. Bi bili pa zadovoljni, če bi obstajala zdrava različica. Vsi so potrdili, da bi ga poskusili. Do ekoloških izdelkov so skeptični, saj ne verjamejo v njihovo verodostojnost. Menijo da je najbolj zdravo to, kar pridelas sam na domačem vrtu, ampak ob takšnem tempu življenja je to težko. »Jaz imam kar srečo, da imamo doma kmetijo. Mama na primer za sadike ne uporablja kupljenih

semen, ampak jih kupi pri prijateljici kjer imajo ekološko kmetijo. Meni se zdi najbolj sigurno to, kar prideláš sam« (Martina, 29 let). Ponudba ekoloških izdelkov se jim zdi dostopnejša kot nekoč, vendar cenovno neprivlačna. »Včasih se ni toliko govorilo o tem, sedaj je v vsaki trgovini ogromna ponudba eko, bio itd«. (Matej, 42 let). Za funkcionalna živila so slišali zgolj trije. Ena izmed udeleženk jih je pravilno povezala z jogurti. »Ali ni to, tisti dodatek za hujšanje v jogurtu?« (Saša, 37 let). Ostali so mnenja, da gre pri tovrstnih živilih za nekaj umetnega in nezdravega.

V drugem delu fokusne skupine so morali sodelujoči zapisati svoje ideje. Razpolagala sem z dvanajstimi. Ocenjujem, da so ideje dovolj inovativne, vendar sem kljub temu nekatere že na samem začetku ovrgla. To sem storila predvsem zaradi njihove neizvedljivosti in neustreznosti, saj niso zadoščale kriterijem zelenih smernic. V nadaljnjo razvojno stopnjo sem vključila najboljše (Priloga 1), in sicer kruh z regratom in čemažem, 90-odstotni kakavov kruh, kruh s kavo, kruh s koprivami, teranov kruh s tartufi, zeliščni, beljakovinski, zelenjavni kruh, kruh iz rdeče pese, kruh, narejen iz funkcionalnih živil. Izvedba fokusne skupine je potekala sproščeno. Prav tako se je izkazalo, da so bila vprašanja med seboj dobro prepletena, saj se je med udeleženci razvila burna razprava. Vsa vprašanja, ki sem jih uporabila kot vodilo pri razpravi, so v prilogah (Priloga 2). Z izvedbo prve raziskave je bil zastavljeni cilj dosežen. Prva raziskava mi je omogočila pridobitev zanimivih, drugačnih, novih idej. Kot slabost tovrstne raziskave izpostavljam, da udeleženci niso bili strpni. Težko so se zadržali, da ne bi kritizirali podanih idej drugih udeležencev.

### **5.1.2 Ocenjevanje idej**

Namen in cilj ocenjevanja idej je s pomočjo strokovno usposobljenih ocenjevalcev obdelati in oceniti vse zbrane ideje. Izmed vseh razpoložljivih idej želim prepoznati najboljše, ki se bodo obravnavale v nadaljnjih razvojnih stopnjah.

Pri ocenjevanju idej so sodelovali predstavnica področja maloprodajnih enot Pek Matjaž, ki je pri svojem delu dnevno v stiku s potrošniki in prodajnim osebjem. Gospa dobro pozna želje in pričakovanja svojih potrošnikov ter dobro predvideva, kateri izdelki bi lahko bili prodajno uspešni. Pomembno je namreč, da podjetje dobro razišče povpraševanje ter smiselno vgradi želje potrošnikov v nov izdelek. Ravno od potrošnikovih odločitev je odvisno, ali bo novost dobro sprejeta ob dokončni uvedbi na trg. Pri projektni skupini je sodeloval tudi glavni tehnolog pekarnice. Gospod ima večletne izkušnje, ustrezne strokovne kompetence za komponiranje pekovskih receptur in izdelavah normativov ter strokovno poznavanje procesa peke, finalizacije, vzhajanja testa itd. Predvsem je pomemben član za presojanje tehnološke izvedljivosti izdelave posameznega predloga novega kruha. K sodelovanju se je povabilo tudi poslovnega partnerja, dobavitelja ekoloških surovin, ki je nutricionist. Povabilo se ga je predvsem zaradi njegovega znanja in izkušenj pri prepoznavanju izvedljivosti zamišljenih idej. Ideje bo ocenjeval predvsem v smislu presojanja možnosti dobav potrebnih osnovnih surovin in tudi dobrega presojanja, kaj velja

za zdravo in je trenutno iskano na trgu. Tudi direktor podjetja je sodeloval pri ocenjevanju. Predstavljal je četrtega člana projektne skupine. Sodelujoči so sestavljali posebno projektno skupino, katere naloga je bila zbrane ideje v predhodni razvojni stopnji ustrezno oceniti in kritično presoditi, ali je smiselno nadaljevati s projektom.

Skupinski sestanek ocenjevalcev je bil izveden 24.11.2015 na sedežu podjetja v Dravogradu. Skupina ocenjevalcev je obdelovala in vrednotila, katera izmed prej zbranih zamisli je najbolj sprejemljiva s strateškega, potrošniškega in tudi tehnološkega zornega kota. To so bili glavni ocenjevalni kriteriji pri presojanju smiselnosti izbire posamezne ideje. V ta namen sem oblikovala ocenjevalni obrazec, s pomočjo katerega so se lahko vse zamisli ovrednotile z možnostjo izbire med da ali ne. To mi je omogočilo bolj pregledno delo. Ocenjevalo se je tako, da sem predhodno izbrala štiri kriterije, za katere menim, da so pomembni. Kriteriji so bili naslednji:

- Noviteta, novost je stopnja, koliko je izdelek inovativen, nov, zanimiv in domačim potrošnikom še nepoznan. Čim več novih lastnosti ima posamezna ideja, višja je stopnja njene inovativnosti. Zajema tudi to, ali bo novost dovolj dobra in ali bo trg za takšne izdelke dovolj velik.
- Realna možnost izdelave je verjetnost, da je za takšno idejo mogoče izdelati recepturo, dobiti potrebne surovine in izdelati končni izdelek, ki bo neoporečen.
- Skladno s politiko podjetja se potrebe po dodatnih investicijah navezujejo na to, da lahko izdelek v podjetju naredijo le s trenutno opremo, z enakim številom zaposlenih. To pomeni, da bi morali imeti dovolj prostih kapacitet za njegovo izdelavo. Prav tako je pomembno, da uvedba novega izdelka ne bi premočno vplivala na prodajo drugih izdelkov. Vse skupaj bi moralo biti usklajeno tudi z možnostjo izdelave in tehnologije v podjetju in tudi primernosti same izvedbe, ali ima podjetje na razpolago dovolj razpoložljivih resursov, da izdelek izdelava brez dodatne potrebe po investicijah.
- Izdelek bi moral biti zdravju prijazen. Gre za izhodišče, ali je izdelek dejansko zdrav in ali bo pri potrošnikih prepoznana diferenciacija glede na ostalo ponudbo podjetja.

Ocenjevalci so pri posamezni ideji ocenjevali njeno ustreznost glede na predhodno določene štiri kriterije. Če se je posamezna ideja ocenila za ustrezno, so pri posameznem kriteriju označili da oziroma ne. Na podlagi diskusije ob vsaki ideji so na koncu sprejeli skupno določitev. Sledila je dokončna odločitev, katere izmed idej bodo izbrane, glede na prej predstavljene kriterije. Ostale ideje so arhivirane v primeru njihove morebitne kasnejše uporabe, saj se je v praksi pokazalo to za zelo koristno početje. Vsi štirje ocenjevalni kriteriji so pozitivno ocenjeni zgolj pri treh idejah. V naslednji razvojni stopnji se bodo te ideje (zelenjavni kruh, kruh iz rdeče pese in kruh, narejen iz funkcionalnih živil) preoblikovale v opisni koncept izdelka. Pri ocenjevanju sem pričakovala, da bo delo bolj komplicirano, da se bodo težje prepoznale dobre ideje. Izkazalo se je, da je ocenjevalni list dobra rešitev za lažje in objektivnejše presojanje ustreznosti idej. Prav tako so mi bili v

veliko pomoč dobro izbrani ocenjevalci, ki so znali natančno oceniti potencialni uspeh, posamezne ideje.

### 5.1.3 Oblikovanje in testiranje koncepta

Fraser (1994, str. 4) poudarja, da je testiranje konceptov relativno cenejše, kot vsi stroški povezani z razvojem novega izdelka. V primerljavi z vsemi stroški, ki nastanejo z razvojem in uvajanjem neustreznega izdelka, so stroški testiranja koncepta relativno nizki. Cilj testiranja treh oblikovanih konceptov izdelka je izbrati najboljšega med njimi, saj se bo v naslednji stopnji iz njega oblikoval fizični prototip novega kruha. Pridobiti sem želela kvalitativne informacije o tem, katera od treh predstavljenih različic zdravega kruha se med potencialnimi potrošniki prepozna kot najboljša. Z analizo vseh zbranih odgovorov sem lahko sklepala, kateri izmed konceptov izdelka je za trg najbolj privlačen. Oblikovala sem raziskovalno hipotezo, ki je temeljila na lastnem predvidevanju, kateri je po subjektivni oceni najbolj perspektiven koncept. Hipoteza H1 je naslednja: Najbolj zanimiv je drugi koncept, poimenovan Koncept funkcionalni ekološki kruh.

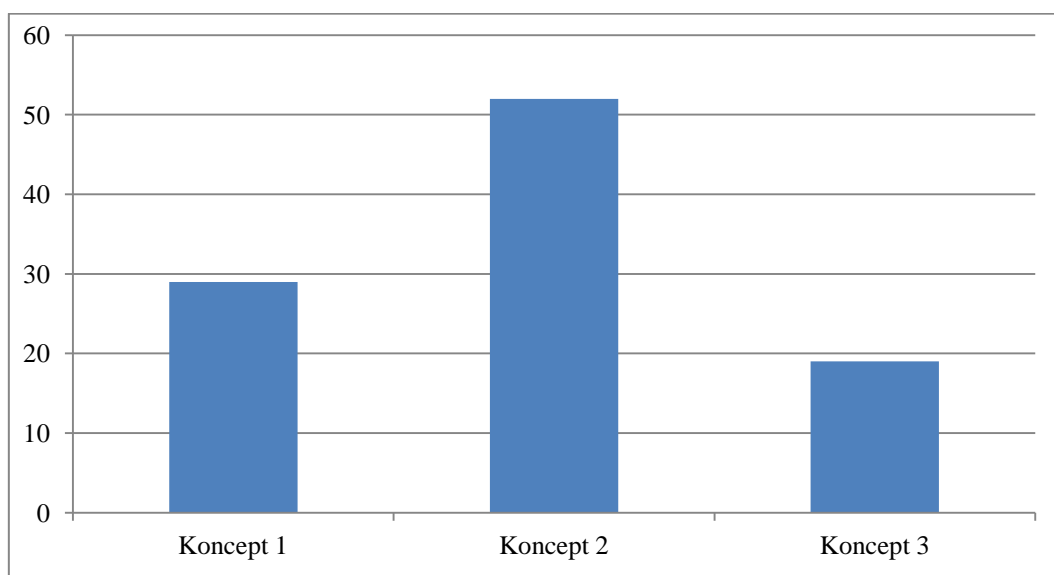
V okviru iskanja odgovorov sem zastavila raziskovalno vprašanje: »Kateri izmed treh opisanih konceptov izdelka je po vašem mnenju najboljši? Če se je potrebno odločiti za enega, katerega bi izbrali in zaužili?«. Vzorec je zajemal 123 oseb, ki so v času od 12.1.2016 do 29.1.2016 izpolnile in vrnilo vprašalnik. Za namen testiranja konceptov sem pridobila in zbrala podatke s pomočjo kvantitativne metode. Ker sem bila nekoliko časovno omejena, sem predvidevala, da je izvajanje vsake obsežnejše analize za tovrstno fazo nesmiselno. Pri pregledovanju izpolnjenih anket sem ugotovila, da je vseh 123 veljavnih in ustreznih. Glavni razlog je ta, da je vprašalnik vseboval zgolj eno vprašanje. Vprašanje je bilo ključno za potrebe testiranja in selekcioniranja konceptov izdelkov. Pri izvedbi ankete nisem uporabila posebnega orodja za izdelavo anket, tudi kasneje za obdelavo pridobljenih podatkovne.

Zaradi tveganja ocenjevanja v skupini in možnega medsebojnega vpliva sodelujočih na odločanje sem raziskavo zasnovala v obliki kratkega vprašalnika. Na podlagi opisov treh konceptov zdravega kruha so se morali anketiranci po lastni presoji odločiti in izbrati najboljšega med njimi. To je bila najboljša in najenostavnejša možnost za pridobitev hitrih, objektivnih rezultatov. Sodelujočim sem osebno in po elektronski pošti razdelila predhodno oblikovan vprašalnik z vsebovanimi opisi konceptov. Pri tretji raziskavi sem želela izvedeti zgolj, kateri od konceptov je prepoznan kot najboljši in se ga bo posledično v nadaljevanju raziskave tudi obravnavalo. Podrobnejše in obsežnejše testiranje prototipa novega kruha izvedem v zadnji četrti raziskavi, v katero vključujem tudi degustiranje novega kruha. V prilogah (Priloga 3) je enostaven vprašalnik, na katerega so sodelujoči odgovarjali. Anketirance sem spraševala o izbiri najboljšega izmed treh predstavljenih različic konceptov. Odgovoriti je bilo potrebno na vprašanje: »Kateri izmed treh opisanih konceptov izdelka je po vašem mnenju najboljši, če se je potrebno odločiti za enega,

katerega bi izbrali in zaužili?«. Za prvi koncept. »Koncept kruh s koščki rdeče pese« se je odločilo 29% vseh anketirancev, za drugega »Koncept funkcionalni ekološki kruh« se je odločilo 52%, kar predstavlja 64 vseh anketirancev. Za tretji koncept »Koncept zelenjavni miks kruh« pa se je odločilo 19% anketiranih. Na podlagi rezultatov ankete se je pokazalo, da je med potrošniki najboljše prepoznan drugi koncept, in sicer Koncept funkcionalni ekološki kruh, sledi koncept 1 Koncept kruh s koščki rdeče pese, nekoliko slabše pa potrošniki gledajo na tretji koncept Koncept zelenjavni miks kruh.

Zaradi številnih razlogov v obravnavanem primeru ni smiselno razvijati vseh treh konceptov hkrati. Tako sem na podlagi rezultatov enostavne in hitre ankete prišla do zadovoljivega zaključka o najboljšem in nadaljevala z njegovim razvojem. Na podlagi rezultatov je bil največkrat izbran drugi koncept Funkcionalni ekološki kruh tako je drugi koncept uvrščen v nadaljnjo stopnjo razvoja novega izdelka. Ker se je 52% sodelujočih v kvantitativni raziskavi odločilo za izbor drugega koncepta, sem lahko hipotezo 1 potrdila.

*Slika 2: Struktura ocene treh različnih konceptov kruha (n = 103)*



#### **5.1.4 Testiranje prototipa na trgu**

Priprava in izvedba anketnega vprašalnika predstavlja osrednji del celotne raziskave, vključeno bo tudi senzorično ocenjevanje razvitega prototipa novega kruha. Samo testiranje sem izvedla s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga zasnovala tako, da mi omogoča pridobiti čim več koristnih podatkov neposredno od potrošnikov.

Osnovni cilj je ovrednotiti tržno smiselnost razvoja novega kruha. Z obsežnejšo raziskavo sem želela pridobiti prve odzive na nov izdelek, še preden se bo v njegov končni razvoj vložilo dodatne napore. Cilji zadnje, četrte raziskave magistrske naloge, so:

- Ugotoviti prve vtise potrošnikov o izdelku na podlagi opisa prototipa in videza izdelka (vprašanji 1, 2).
- Z degustiranjem prototipa oceniti senzorične lastnosti izdelka (vprašanje 3).
- Ugotoviti, ali je ime izdelka ustrezno izbrano (vprašanje 4).
- Ugotoviti, ali potrošnike moti številčnost vsebovanih sestavin (semena, goji jagode itd.) (vprašanje 5).
- Ugotoviti, koliko so potrošniki pripravljeni za ekološki funkcionalni kruh plačati (vprašanje 6).
- Ugotoviti, kako potrošniki ocenjujejo sami sebe, ali so porabniki zdrave prehrane (vprašanje 7).
- Ugotoviti pripravljenost kupovanja ekološkega funkcionalnega kruha (prašanje 8).
- Pridobiti demografske podatke.

Pri zadnji raziskavi sem uporabila kvantitativno metodo zbiranja podatkov. To metodo sem izbrala zato, ker omogoča hitro pridobitev podatkov na večjem vzorcu potrošnikov. Prav tako analiziranje pridobljenih podatkov ni zahtevno, če ga primerjam z ostalimi raziskovalnimi metodami. Podatke sem zbirala s pomočjo merskega inštrumenta anketni vprašalnik. Anketni vprašalnik je bil pripravljen v programu za oblikovanje spletnih anket »Ika«. Vsa vprašanja so bila obvezna za nadaljevanje ankete. Anketa je bila anonimna, razdeljena med naključnimi obiskovalci maloprodajne enote Pek Matjaž v Slovenj Gradcu.

Anketni vprašalnik sem pripravila v elektronski obliki, sodelujoči so anketo izpolnjevali na dveh tabličnih računalnikih, kar se je izkazalo za dobro odločitev. Anketni vprašalnik (Priloga 4) vsebuje tudi prilogo, in sicer opisno obliko prototipa novega kruha (Priloga 5) in degustiranje novega kruha. Anketni vprašalnik (Priloga 4) je vseboval osem vprašanj, od katerih sta bili dve demografski (spol, starost). Pri prvem in drugem vprašanju so sodelujoči imeli prototip kruha na vidnem mestu pred seboj, a tudi v pisni obliki. Tretje vprašanje je bilo povezano z degustiranjem, testirala se je sprejemljivost novega izdelka. Proučevala sem senzorične odzive potrošnikov in pridobila njihovo mnenje o izdelku, imenu izdelka, ceni itd. Po zaključenem anketiranju sem opravila vnos podatkov, z izvozom iz spletnega programa Ika. V zadnjem koraku je sledila obravnava podatkov, kar sem tudi grafično prikazala.

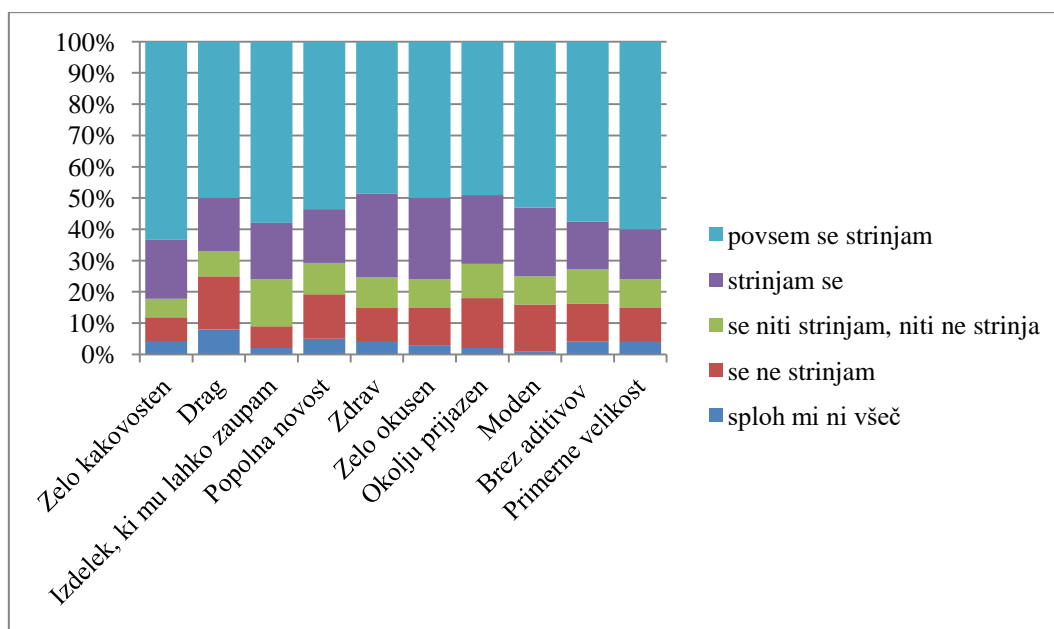
Anketni vprašalnik sem predhodno testirala med ožjimi družinskimi člani in znanci želela sem preveriti njegovo ustreznost in rešljivost ter skladnost vprašalnika za anketirance. Vprašalnik se je izkazal za ustreznega. V marcu sem vprašalnik razdelila med 105 anketirancev. Ciljna skupina so bili moški in ženske vseh starostnih skupin. Zaradi hitrejše in lažje izvedbe raziskave sem raziskavo izvedla v maloprodajnih enotah Pek Matjaž v Slovenj Gradcu, kjer se na samem začetku uvedbe na trg izdelek namerava ekskluzivno prodajati. Izvedba ankete je potekala na način, da sem nagovorila naključne zainteresirane obiskovalce in jih povabila k sodelovanju pri testiranju. Po besedah sodelujočih jih je k sodelovanju dodatno pritegnila možnost degustiranja novega prototipa izdelka, saj so bili



radovedni glede njegovega okusa. Anketiranje je potekalo štiri dni od 8.3.2016 do 11.3.2016 med uradnim delovnim časom prodajalne. Anketiranci so imeli na vidnem mestu, in sicer na mizi pred seboj fizično obliko novega prototipa, poimenovanega funkcionalni ekološki kruh. Na prvi dve vprašanji so odgovarjali na podlagi opisa prototipa, ki so ga prejeli na A4-formatu (Priloga 5). Prav tako se je ocenjeval videz prototipa. Ker je za analiziranje pridobljenih podatkov lažje in hitrejše spletno reševanje anket, so sodelujoči odgovarjali na spletno anketo kar prek tabličnega računalnika.

Pri prvem vprašanju anketnega vprašalnika sem spraševala po strinjanju z navedenimi lastnostmi prototipa izdelka. Svojo strinjanje so morali oceniti na podlagi opisa in videza. Prvo vprašanje je bilo, koliko se strinjate z naslednjimi lastnostmi izdelka. Dopolniti je bilo potrebno trditev o tem, kakšen je prototip kruha (zelo kakovosten, drag, izdelek, ki mu lahko zaupamo, popolna novost, zdrav, zelo okusen itd.). Anketiranci so na petstopenjski lestvici podajali svoje strinjanje z desetimi lastnostmi prototipa. Na podlagi svojega strinjanja z lastnostmi prototipa so morali ovrednotiti lestvico, kjer je 1 pomenilo »sploh se ne strinjam«, 5 »popolnoma se strinjam«. V spodnjem grafu lahko pregledno vidimo, s katerimi lastnostmi se anketiranci popolnoma strinjajo oziroma sploh ne.

Slika 3: Strukture strinjanja s podanimi lastnostmi prototipa novega izdelka (n = 105)



S prvo lastnostjo, da je prototip izdelka zelo kakovosten, se povsem strinja 64% (67), strinja se jih 19% (20), neodločenih je 6% (8), zgolj 8% (8) se ne strinja in 4% (4) se sploh ne strinjajo s tem, da je prototip izdelka zelo kakovosten. Prva karakteristika ima tudi najvišje povprečje ocen in sicer 4,3. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da potrošniki zaznajo opis in videz prototipa kruha kot zelo kakovosten.

Naslednja trditev se je navezovala na zaznavanja izdelka. Kot dragega ga zazna 50% anketirancev (53). To pomeni, da se povsem strinjajo, da je nov kruh na podlagi opisa in videza drag. 17% (18) se strinja, neodločenih ostaja 8% (8), ne strinja se 17% (18), povsem se ne strinja 8% (8). Večina potencialnih potrošnikov prepozna nov kruh kot drag.

Tretja trditev se je navezovala na zaznavo izdelka, da mu lahko zaupajo. 58% (61) se povsem strinja s tem, da je izdelek vreden zaupanja, 18% (19) se strinja, neodločenih ostaja 15% (16), zgolj 7% (7) se ne strinja, povsem se ne strinja 2% (2). V večini torej potencialni potrošniki vidijo nov izdelek kot izdelek, ki mu lahko zaupajo.

Pri četrti trditvi sem preverjala, ali se udeleženci ankete strinjajo s tem, da je izdelek popolna novost. Več kot polovica 53% (56) se popolnoma strinja, strinja se jih 17% (18), neodločenih je 10% (11), ne strinja se jih 14% (15), 5% (5) se izdelek sploh ne zdi popolna novost.

S peto trditvijo, da je nov kruh zdrav, se povsem strinja 49% (51), strinja se 27% (28), neodločenih je 10% (10), zgolj 11% (12) se ne strinja in 4% (4) se sploh ne strinjajo s trditvijo, da je prototip zdrav. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da se potrošnikom zdi predstavljen izdelek zdrav.

Šesta trditev se je navezovala na zaznavanje izdelka kot okusnega. Vse izhaja iz opisa in videza prototipa izdelka. S tem da je izdelek okusen, se povsem strinja 50% (53), strinja se 26% (27), neodločenih je 9% (9), zgolj 12% (13) se ne strinja in 3% (3) se nov izdelek sploh ne zdi okusen. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da se sodelujočim predstavljen izdelek zdi zelo okusen.

Sedma trditev zajema ocenjevanje okoljske prijaznosti predstavljenega prototipa izdelka. 49% (51) se popolnoma strinja, da je izdelek okolju prijazen, strinja se 22% (23), neodločenih je 11% (12), 16% (17) se ne strinja, sploh se ne strinjata 2% (2). Sklepam lahko, da potencialni potrošniki zaznajo nov prototip kot okolju prijazen izdelek.

Osmo trditev se je navezovala na modnost izdelka. 53% (56) se povsem strinja s tem, da je prototip izdelka moden, 22% (23) se strinja, 9% (9) se ne opredeli, 15% (19) se ne strinja s tem, sploh pa se ne strinja zgolj en sodelujoči. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da je med potrošniki prototip izdelka prepoznan kot moden.

Deveta trditev je strinjanje s tem, da prototip ne vsebuje aditivov. 57 % (60) se popolnoma strinja s tem, da izdelek ne vsebuje aditivov, 15% (16) se nekoliko manj strinja glede tega, neodločenih je 11% (12), ne strinja se 12% (13), sploh se ne strinjajo 4% (4). Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da potencialni potrošniki vidijo nov izdelek kot izdelek, ki ne vsebuje aditivov.

Deseta trditev je spraševala po ustreznosti predstavljene velikosti. Da je zamišljena velikost primerna, se povsem strinja 60% (63), strinja se 16% (17), neodločenih je 9% (9), ne strinja se 11 % (12), sploh pa se velikost ne zdi primerna 4% (4). Na podlagi tega lahko sklepam, da je zamišljena velikost novega izdelka primerna.

Pri prvem vprašanju sem ugotovila, da so anketirani ocenili vseh deset navedenih lastnosti videza in opisa prototipa izdelka dobro. Nobena od njih ne izstopa negativno. Nekoliko bo potrebno, da bo podjetje pozorno predvsem pri določanju prodajne cene, saj lahko na podlagi dobljenih rezultatov sklepam, da so percepcije potrošnikov o prototipu, da je drag.

Pri drugem vprašanju me je zanimalo, ali se anketirani mnenja, da je predstavljen ekološki funkcionalni kruh drugačen, inovativen. Iz rezultatov je razvidno da se 62% (65) strinja s trditvijo, 24 % (25) se predstavljeni kruh ne zdi drugačen in inovativen. 14% (15) pa je neodločenih. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da sta videz in opis prototipa izdelka prepoznana kot drugačna. Tako sta videz in opis kruha pri potrošnikih prepoznana. Kruh se jim zdi inovativen.

Pred odgovarjanjem na ostala vprašanja je bilo potrebno degustirati prototip kruha. Vzorci kruha so bili postreženi na krožniku. Kruh sem narezala na 5 milimetrov debele rezine, ki sem jih nadalje še prerezala na 10 milimetrske kvadrate. Ko so sodelujoči degustirali prototip kruha, so lahko nadaljevali z reševanjem ankete. Degustacija je bila pomembna, saj se je tretje vprašanje navezovalo na ocenjevanje karakteristik prototipa izdelka na podlagi subjektivne ocene ocenjevalcev.

Pri tretjem vprašanju me je zanimala ocena sodelujočih za podane karakteristike degustiranega prototipa kruha. Pri tem so lahko izbirali po ordinatni lestvici. Anketiranci so na petstopenjski lestvici označevali vsečnost vsake izmed karakteristik prototipa. Anketiranci so jih morali ovrednotiti na podlagi vsečnosti, kjer je 1 pomenilo »sploh mi ni všeč«, 5 pa »mi je zelo všeč«.

Ugotovila sem, da je struktura, katero predstavlja svežina izdelka, skorjica, ki je trda in hrustljava, ter mehka sredica zelo všeč 57% (60) vprašanih, kar všeč je 22% (23), neodločenih je 10% (11), preveč ni všeč 6% (6), sploh ni všeč 5% (5). Na podlagi dobljenih rezultatov lahko sklepam, da je večini anketiranih nov izdelek strukturno všeč, torej se jim zdi dovolj svež, skorjica je trda in hrustljava, sredica mehka.

Naslednja karakteristika je oblika, katera je zelo všeč 62% (65), kar všeč je 14% (15), neodločenih je 12% (13), preveč ni všeč 8% (8), sploh ni všeč 4% (4). Na podlagi dobljenih rezultatov lahko sklepam, da je večini anketiranih nov izdelek oblikovno všeč. Izdelek, ki je v obliki hlebčka in je težak 700 gramov, je ustrezen.

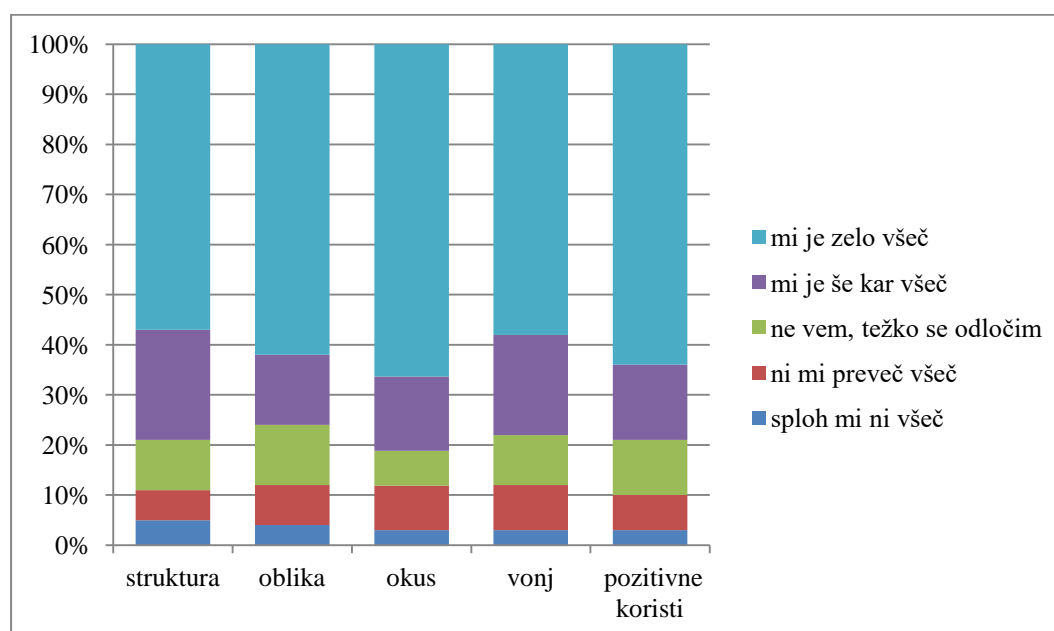
Tretja testirana karakteristika je okus, ki bi moral biti prijeten, aromatičen. Okus je zelo všeč 67% (70) anketirancev, kar všeč je 15% (16), neodločenih je 7% (7), ni preveč všeč

9% (9), sploh pa okus ni všeč 3% (3). Na podlagi rezultatov sklepam, da je okus ustrezen za večino anketiranih. Zgolj 11% (16) okus ni bil všeč.

Četrta karakteristika, katero sem testirala, je vonj. Vonj je zelo všeč 58% (61), všeč je 20% (21), neodločenih je 10% (11), ni preveč všeč 9% (9), sploh pa ni vonj všeč 3% (3). Na podlagi rezultatov sklepam, da je vonj prijeten za večino anketiranih.

Zadnja testirana karakteristika so bile vsebovane sestavine (funkcionalna živila). Njihova vsebovanost je zelo všeč 67% (64), všeč je 15% (16), neodločenih glede tega ostaja 11% (12). Tovrstne sestavine niso všeč 7% (7), sploh pa niso všeč 3% (3). Na podlagi tega lahko sklepam da so vsebovane sestavine všeč večini. Pri tretjem vprašanju imajo vse testirane karakteristike enako povprečje 4,2 in 4,3, kar potrjuje, da je nov izdelek ustrezen in potencialnim potrošnikom všeč.

Slika 4: Grafični prikaz ocenitve karakteristik prototipa na podlagi degustiranja (n = 105)



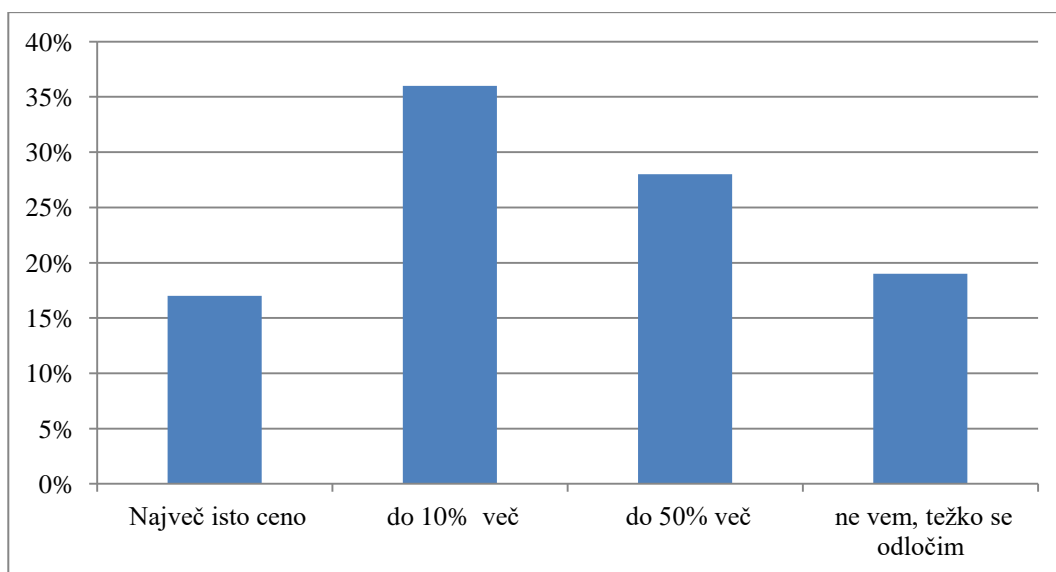
Pri četrtem vprašanju sem preverjala ime ekološki funkcionalni kruh. Pri tem vprašanju sem bila presenečena, saj večina 70% (74) meni, da ime ni ustrezno izbrano, kot ustreznega ga oceni 24% (25), 6% (6) se težko odloči o primernosti poimenovanja. Na podlagi rezultatov sklepam, da ime ni ustrezno izbrano. Potrebno ga bo spremeniti, da bo potrošnikom bolj atraktivno.

Pri naslednjem, petem vprašanju sem želela izvedeti, ali je vsebnost dodanih funkcionalnih sestavin (mešanice semen, goji jagode, lupine indijskega trpotca, konopljna semena, He shou wu) anketirancem moteča. 11% (12) sodelujočih meni, da so dodane komponente moteč dejavnik, 10% (10) ne ve, se težko odloči o tem, 79% (83) anketiranih vrednost

funkcionalnih sestavin ne moti. Iz tega lahko sklepam, da je vsebnost številnih dodanih komponent nemoteča in ustrezno izbrana.

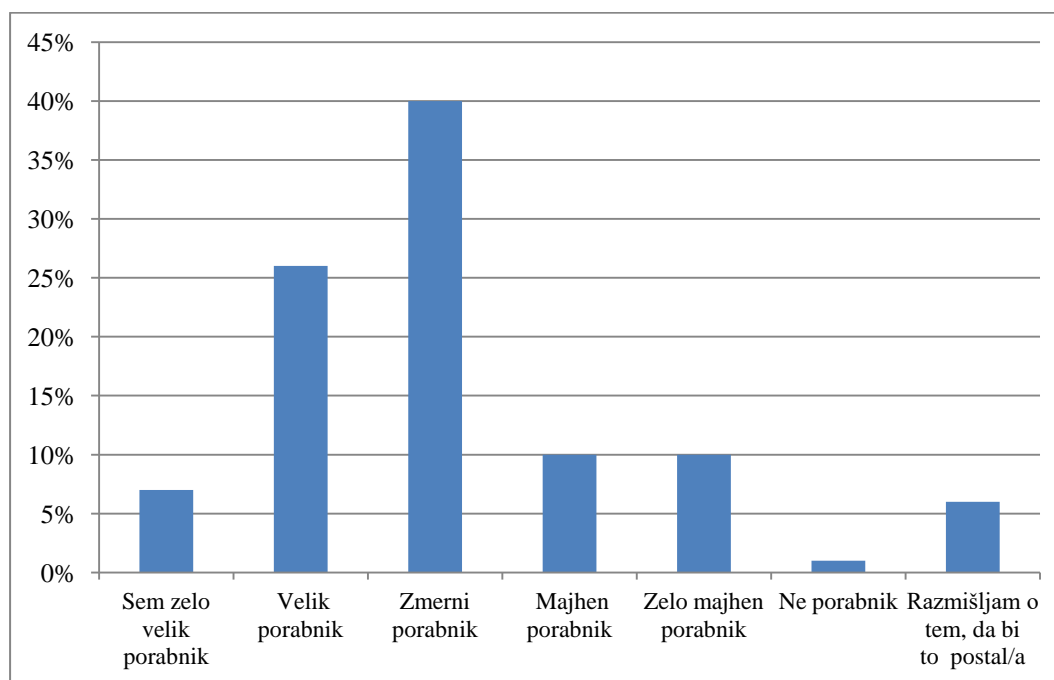
Pri šestem vprašanju me je zanimalo koliko več, če sploh, so anketiranci pripravljeni plačati za testiran ekološki funkcionalni kruhv primerjavi z navadnim kruhom. Na izbiro so imeli pet možnosti višine plačila. Rezultati so pokazali, da je 36% (38) pripravljenih plačati do 10% višjo ceno. Do 50% višjo ceno bi bilo pripravljeno plačati 28% (29) vprašanih, medtem ko bi bilo največ isto ceno pripravljeno plačati 17% (18), 19% (20) pa jih ostaja neodločenih. Na podlagi tega lahko sklepam, da je najprimernejša cena med 10% in 50% višja od cene konvencionalnih izdelkov. Za takšen odgovor se je namreč odločilo skupno 64% anketiranih.

*Slika 5: Namen plačila za nov izdelek (n = 105)*



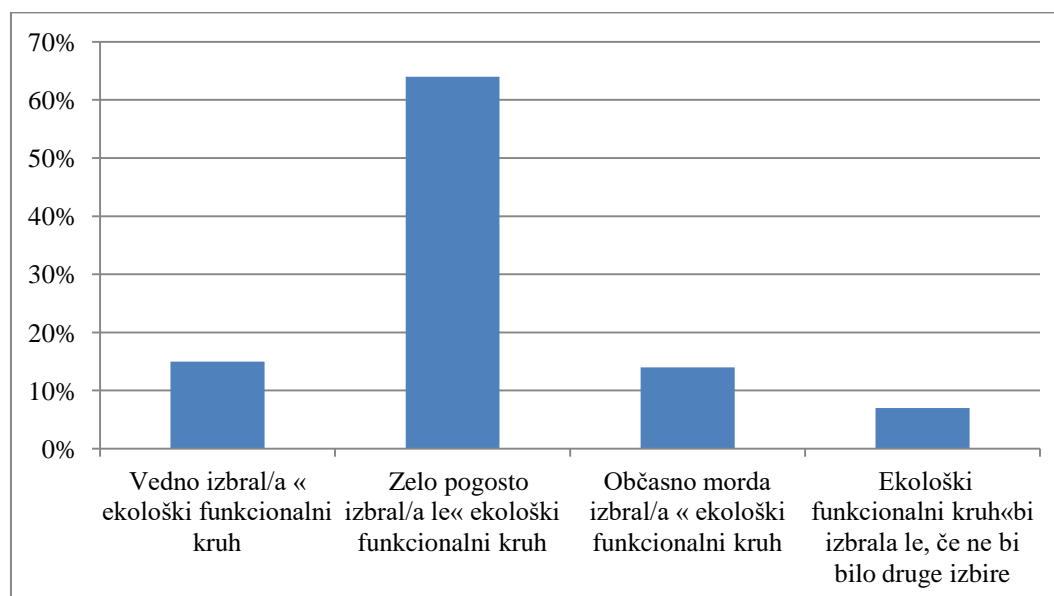
Pri sedmem vprašanju so se anketiranci ocenjevali kot porabniki zdrave prehrane. 7% (7) vprašanih se ocenjuje kot zelo veliki porabnik, 26% (27) kot veliki porabniki zdrave prehrane. 40% (42) jih meni, da so zmerni porabniki. Med tem se jih 10% (11) opredeli kot majhen porabniki, 6% (6) pa razmišlja o tem, da bi postali porabniki zdrave prehrane, 1% (1) se ocenjuje kot neporabnik. Iz povprečja ocen je razvidno, da se največ sodelujočih opredeli kot zmerni porabnik zdrave prehrane. Na podlagi subjektivne ocene sodelujočih lahko predpostavim, da obstaja potencial za potrošnjo zdrave prehrane, saj se je zgolj 1% anketiranih opredelilo kot neporabnik zdrave prehrane.

Slika 6: Ocena anketirancev kot porabnikizdrave prehrane (n = 105)



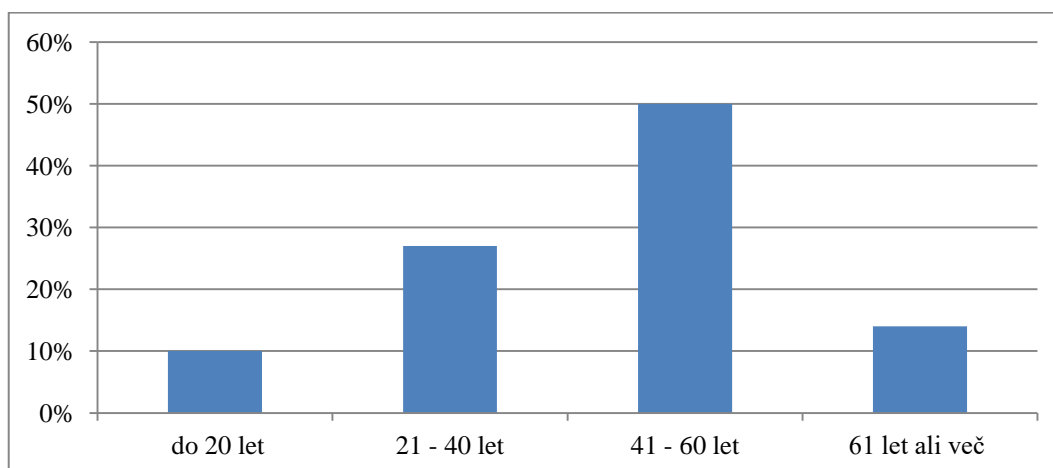
Pri osmem vprašanju so anketiranci odgovarjali na vprašanje, kako pogosto bi izbrali ekološki funkcionalni kruh, ko bi v prihodnje želeli zaužiti zdrav obrok. Več kot polovica, 64% (67), bi zelo pogosto izbrala le ekološki funkcionalni kruh, 14% (15) bi občasno morda izbrali ekološki funkcionalni kruh, 15% (16) bi vedno izbrali ekološki funkcionalni kruh, 7% (7) bi ekološko funkcionalni kruh izbrali le, če ne bi bilo druge izbire.

Slika 7: Namen nakupa novega kruha (n = 105)



Zadnji dve vprašanji sta bili statistični in sta vključevali spol in starost. Med anketiranimi je od skupno 105, ki so sodelovali, sodelovalo več žensk kot moških, in sicer 60% (63) žensk ter 40% (42) moških.

*Slika 8: Grafični prikaz starosti anketiranih (n = 105)*



## 5.2 Povzetek empiričnega dela

Proces razvoja novega izdelka v podjetju Koroške pekarne d.d se je pričel z iskanjem novih idej, ki so bile usmerjene k iskanju »zdravega« pekovskega izdelka. Na začetku sem opravila skupinski intervju s fokusno skupino, v kateri je sodelovala nehomogena skupina posameznikov, katere sem povabila k sodelovanju. Pridobiti sem želela čim več različnih, kreativnih, inovativnih idej za nov izdelek. Za to kvalitativno raziskovalno metodo iskanja novih idej sem se odločila, ker se z njo ustvarjajo številne dobre ideje posameznikov v skupini. Z izvedbo fokusne skupine sem prišla do nekaterih zanimivih in ustreznih idej, kot glavno slabost tovrstne raziskovalne metode štejem predvsem to, da so se udeleženci težko vzdržali kritike ostalih podanih idej soudeležencev. Na koncu sem razpolagala z dvanajstimi idejami, vendar sem nekatere že na začetku ovrгла, predvsem zaradi njihove neizvedljivosti in neustreznosti, saj niso zadoščale kriterijem zelenih smernic. Ocenjevanje idej je potekalo, kot skupinski sestanek na sedežu podjetja v Dravogradu. Na sestanku je potekala razprava, argumentiranje in proti argumentiranje ocenjevalcev o idejah, ki so jim bile predstavljene. Skupina je ocenjevala, katera izmed idej je najbolj sprejemljiva s strateškega, potrošniškega in tudi tehnološkega zornega kota, to so bili glavni kriteriji pri prisojanju o smiselnosti realizacije posamezne ideje. Dobro izvedeno ocenjevanje idej je pomembno, saj omogoča zgodnje odkrivanje in pravočasno izločanje potencialno neuspešnih idej, ki niso smiselne za končni razvoj. Na podlagi ocenjevalnih kriterijev so bile izbrane tri najboljše ideje, ki sem jih v naslednji fazi preoblikovala v opisne koncepte izdelkov.

Vsi trije opisi so si bili oblikovno in strukturirano podobni, s tem sem vsem omogočila enakovredne možnosti za njegovo izbiro. Kot piše tudi v teoriji, v tej razvojni stopnji običajno fizično izdelek še ne obstaja. Tudi sama sem se odločila, da predstavim zgolj opise izdelkov, ki so bili oblikovani in predstavljeni dovolj jasno za možnost ocenjevanja. V tej razvojni stopnji se še ni vlagalo finančnih sredstev v fizični in otipljiv razvoj konceptov, oblikovani so bili v izrazoslovju potencialnih potrošnikov, tako so sodelujoči imeli dobro predstav o novem izdelku. Kasneje so tehnologi za vsako izmed oblikovanih različic koncepta s pomočjo direktorja oblikovali okvirno recepturo v kateri so razvidne surovine katere so predvidoma potrebne za pripravo in izdelavo fizične oblike izdelka. To je hkrati omogočalo že tudi okvirni izračun dodatnih stroškov izdelave novega izdelka in ocenitev finančne vzdržljivosti izdelka. Vsi trije opisni koncepti so imeli predstavljene poglobitve prednosti izdelka, vsebovane sestavine in tudi opise izdelkov za njihovo lažjo predstavo (priloga 6). Pri oblikovanju treh konceptov sem jih želela čim bolj standardizirati in jim omogočiti enakovredne možnosti za izbiro. Po končanem oblikovanju konceptov in testiranju le-teh, je sledila naslednja, teoretična stopnja izdelave načrta trženjske strategije, s katero naj bi se najboljši koncept izdelka dokončno uvedel na trg in v prodajo. Koroške pekarne, d.d., že imajo izdelano svojo načrtovano trženjsko strategijo, ki je zapisana in ustrezno dokumentirana, tako da tej razvojni fazi v magistrski nalogi ne posvečam večje pozornost in je ne nameravam samostojno izvesti. Prav tako je vodstvo na podlagi intuicije in dobrih poslovnih praks iz tujine sprejelo sklep o zadovoljivih tržnih možnostih načrtovanega novega izdelka. Ocenili so prodajo, stroške in dobiček. Zato v tej fazi predpostavljam, da so ocene podjetja ustrezne in da je nov izdelek v vseh ključnih kriterijih ocenjen kot ustrezen. V Koroških pekarnah, d. d., so že dlje časa razmišljali o potrebah razvoja tovrstne ponudbe izdelkov. S takšno ponudbo izdelkov bi lahko dodatno izboljšali svojo trenutno prodajo in prepoznavnost v Sloveniji. V podjetju predvidevajo, da z novim izdelkom ne bo dodatnih težav, predvsem v smislu potrebnih dodatnih finančnih investicij. Primerno opremo in tehnologijo za izdelavo tovrstnih izdelkov že imajo, jo uporabljajo in dobro poznajo. V tej fazi predpostavljam, da se interna ocena prodaje, stroškov in dobička sklada s pričakovanji in cilji podjetja. Podrobnih podatkov kalkulacij v podjetju niso želeli zaupati, saj veljajo za poslovno skrivnost. Zaključujem s predpostavko, da je zamišljena trženjska strategija opravičljiva in nadaljujem z naslednjo stopnjo, ki sledi, in sicer razvoj in testiranje prototipov koncepta izdelka, ki je izmed vseh najobsežnejša. V tej fazi se prične razvoj fizičnega, otipljivega izdelka. Koroške pekarne so razvile prototip iz izbranega zmagovalnega koncepta izdelka, poimenovanega »Koncept ekološki funkcionalni kruh«. Glede pridobitve uradnega ekološkega certifikata za nov izdelek ne vidijo težav, saj že imajo izkušnje s postopki prijave ekoloških izdelkov in tudi dostop do ustreznih surovin, katere jim dobavljajo izključno preverjeni dobavitelji ekoloških surovin. Tehnologi so v sodelovanju z dobaviteljem ekoloških surovin in nutricionistom izdelali končno recepturo kruha in izdelali fizični prototip izdelka. Sama sem na spletu poiskala vse koristi funkcionalnih dodatkov, ki bi jih uporabili. Zapisala sem njihove prednosti uporabe in jih predlagala tehnologom za upoštevanje pri oblikovanju novega izdelka. V podjetju ne želijo javno razkriti natančnih postopkov izdelave in receptur, saj želijo, da



ostanejo poslovna skrivnost. Njihovo zahtevo sem dolžna upoštevati, zato sem v opis prototipa navedla zgolj vsebovane sestavine in opisno predstavitev prototipa. Nisem navajala točnih količin surovin in tudi ne opisa postopka izdelave izdelka. Podjetje je izdelalo manjšo serijo poskusnega prototipa novega kruha, s katerim sem lahko izvedla tržno testiranje v realnem okolju. S pomočjo izvedbe anketiranja sem dobila rezultate glede potenciala za razvit nov izdelek. Pridobiti želim prve, objektivne odzive sodelujočih v raziskavi glede zamisli o novem izdelku, preden bo podjetje vložilo dodatne napore v končni razvoj. V prototipu so zajete vse ustrezne začetne ideje in sredstva, ki jih je podjetje pripravljeno vložiti v nadaljnji razvoj novega izdelka. Obseg takšnega testiranja je odvisen od višine potrebnih naložb in tveganja samega projekta. V tem primeru projekt ne zahteva visokih naložb in tveganja ne ocenjujem kot visoko.

### **5.3 Povzetek ugotovitev in priporočila**

Teoretična podlaga in rezultati posamezne raziskave so me postopno usmerjali v razvoj končnega oprijemljivega prototipa novega izdelka imenovanega ekološki funkcionalni kruh. V nalogi sem predstavila ključne raziskave, ki jih mora podjetje vključiti v proces razvoja novega izdelka. Ugotavljam, da je sistematičnost pri razvoju pomembna, v razvoj je potrebno zavestno in načrtovano vključiti vse pomembne deležnike. S tem se omogoča boljša kontrola celotnega procesa.

Z izvedbo fokusne skupine sem prišla do nekaterih zanimivih in ustreznih idej. Pridobila sem dvanajst idej, kljub temu sem nekatere že na začetku ovrгла predvsem zaradi njihove neizvedljivosti in neustreznosti, saj niso zadoščale kriterijem zelenih smernic določenim na začetku ocenjevanja. Ugotavljam, da je fokusna skupina ustrezna metoda pridobivanja različnih mnenj, stališč in prepričanj udeležencev. Ključne ugotovitve pri diskusiji so, da večina sodelujočih meni, da je na trgu premalo zdravih različic kruha, da je kruh v gospodinjstvu sodelujočih in tudi v njihovi prehrani zunaj doma dnevno prisoten, nekaterim manj pogosto (2-3 tedensko), redkim zgolj ob posebnih priložnostih. Zavedajo se, da so bolezni povezane s prehrano, najrazličnejše alergije itd. v porastu in se jim zdi ideja o zdravem kruhu, ki bi bil odličnega okusa, dobra. Če bi bil cenovno sprejemljiv, bi ga verjetno kupovali. S tem sem prišla do zadovoljivega zaključka, da obstaja potencial za nov izdelek med potrošniki. Izmed vseh razpoložljivih idej sem s pomočjo ustrezno izbranih ocenjevalcev uspela prepoznati najboljše, ki so se obravnavale v nadaljnjih razvojnih stopnjah.

Tudi za ocenjevanje idej se je izkazalo, da je skupinski sestanek najboljša metoda za ocenjevanje, saj mi je namreč omogočil možnost vzpodbuditve dialoga, spodbuja interakcije in podrobnejše izmenjave informacij. Pri ocenjevanju sem pričakovala, da bo delo bolj komplicirano, da se bodo težje prepoznale dobre ideje. Izkazalo se je, da je ocenjevalni list dobra rešitev za lažje in objektivnejše presojanje ustreznosti idej. Prav tako ugotavljam, da so pomembni predhodno dobro določeni kriteriji ocenjevanja. Pomembna

je tudi dobra izbira ocenjevalcev, kateri znajo natančno oceniti potencialni uspeh, posamezne ideje. Ocenjevalci morajo biti sposobni ohraniti objektivnost in neodvisnost. Presenetljivo so se izmed dvanajstih začetnih idej zgolj tri izkazale za primerne (zelenjavni kruh, kruh iz rdeče pese in kruh, narejen iz funkcionalnih živil), torej so noviteta, imajo realne možnosti izdelave, ter so skladne s politiko podjetja in zdravju prijazne. Ugotovila sem, da je pomembno čim bolj standardizirati opise konceptov izdelkov. Vsi trije opisi so si bili oblikovno in strukturirano podobni, s tem sem jim omogočila enakovredne možnosti za njegovo izbiro. Podatke sem pridobila s pomočjo kvantitativne metode. Ker sem bila nekoliko časovno omejena, sem predvidevala, da je izvajanje vsake obsežnejše analize za tovrstno fazo nesmiselno. Na podlagi enostavnega vprašalnika, ki je vseboval zgolj ključno vprašanje za potrebe rezultatov je bil največkrat izbran drugi koncept Funkcionalni ekološki kruh.

Zadnji faza zajema razvoj fizičnega, otipljivega izdelka. Koroške pekarnice so razvile prototip iz izbranega zmagovalnega koncepta izdelka, poimenovanega »Koncept ekološki funkcionalni kruh«. Že tekom magistrske naloge sem omenila, da se bom osredotočila na testiranje prototipa novega kruha. Anketni vprašalnik sem pripravila v elektronski obliki, sodelujoči so anketo izpolnjevali na dveh tabličnih računalnikih, kar se je izkazalo za dobro odločitev. Na podlagi dobljenih rezultatov sklepam, da so prvi vtisi potrošnikov na podlagi opisa prototipa in videza izdelka zadovoljivi, kar je potrdilo tudi degustiranje kruha. Iz rezultatov ankete lahko sklepam, da se večina sodelujočih povsem strinja s podanimi karakteristikami, ki so jih ocenjevali na podlagi opisa in videza prototipa izdelka. Potrošnikom se prototip izdelka zdi zelo kakovosten, izdelek, ki mu lahko zaupajo, je popolna novost, zdrav, zelo okusen, okolju prijazen, brez aditivov in primerne velikosti. Nekoliko negativno izstopa zaznavanje izdelka, saj se jim zdi drag. Prototip izdelka je prepoznan kot drugačen, inovativen kruh. Na podlagi senzorične ocene, kjer se je okušalo izdelek, je večini anketiranih nov izdelek strukturno, a tudi oblikovno všeč. Tudi okus in vonj sta sodelujočim všeč, vsebnost funkcionalnih sestavin jih ne moti. Iz rezultatov lahko sklepam, da ime ni dobro izbrano, potrebno ga bo spremeniti, da bo bolj atraktivno. Tudi pri ceni je potrebna previdnost. Izkazalo se je, da je sodelujočim najbolj primerna cena med 10% in 50% višja od cene konvencionalnih izdelkov. Na podlagi subjektivne ocene sodelujočih predpostavljam, da obstaja potencial za potrošnjo zdrave prehrane, saj je zgolj 1% ne porabnikov zdrave prehrane. Tudi več kot polovica (64%) bi zelo pogosto izbrala ekološki funkcionalni kruh. Testiranje na trgu se je pokazalo za izredno pomembno stopnjo pri razvoju novega izdelka, saj sem lahko s tem pridobila odzive potrošnikov o zamisli novega izdelka.

Tekom pisanja magistrske naloge sem dobila številne zanimive ideje, predloge in tudi kritike, ki bi jih lahko Koroške pekarnice, d.d uporabile pri nadaljnjem razvoju njihovih novih izdelkov. Z ugotovitvami magistrske naloge sem namreč hotela podjetju dati nekakšno usmiritvev pri nadaljnjem razvijanju novih izdelkov. Pekarni svetujem, naj se spremembam pri izdelkih posvečajo bolj načrtovano in ne ad-hoc, kot sedaj. Ker so se do

sedaj njihovi novi izdelki temeljili zgolj na intuiciji jim tudi predlagam, da se tega lotevajo bolj načrtovano. Priporočam jim oblikovanje, svojega ocenjevalnega lista, saj je to odlična rešitev za lažje in objektivnejše presojanje ustreznosti idej.

Pomembno je, da pekarna dobro razišče povpraševanje ter smiselno vgradi želje potrošnikov v nove izdelke, zato podjetju svetujem, da izvajajo raziskave trga in pridobivajo podatke o potrošniških potrebah in željah. Saj je ravno od njihovih odločitev odvisno, ali bo novost dobro sprejeta ob dokončni uvedbi na trg. Zato je smiselno vključevati potrošnike v razvoj novih izdelkov, predvsem pri iskanju idej. Na začetku bi bilo zagotovo smiselno sistematično zbirati ideje in priporočila dnevnih obiskovalcev maloprodajnih enot Pek Matjaž in se na ta način bolj približali tržni niši. Pri iskanju idej za nove izdelke bi potrošniki zagotovo na izdelke pogledali z drugačnega zornega kota. Menim, da bi bilo smiselno premisliti o finančnem nagrajevanju zaposlenih za dobre nove izdelke. V podjetju bi morali več vlagati v lasten razvoj novih izdelkov. To trditev utemeljujem z dejstvi, da so izdelki relativno enostavni in delna izpeljanka njihovega obstoječega asortimana. V podjetju imajo na razpolago dovolj razpoložljivih resursov, da izdelek izdelajo brez dodatne potrebe po investicijah. Predlagam, da osnovne smernice in razpoložljiva finančna sredstva za razvoj novih izdelkov določijo v letnem planu.

V magistrski nalogi nov ekološki funkcionalni kruh spada v kategorijo pekovski izdelki II. generacije, ki so orientirani predvsem na zdrav način prehranjevanja. Na podlagi preučenih nekaterih izmed trendov, ki se kažejo v prehranski industriji, pri potrošnji hrane in pri prehranjevalnih navadah sodobnih potrošnikov, tudi v Sloveniji je smiselno razvijati tovrstno ponudbo izdelkov. Predlagam, da razmislijo tudi o tesnejšem sodelovanju s strokovnjaki s področja nutricionistke. Strateško bi se morali usmeriti v razvijanje specialnih vrst krušnih izdelkov, namenjenim zdravem prehranjevanju, in specifičnim prehranskim zahtevam in potrebam potrošnikov (diabetes, brezglutensko, ekološko itd.). S tem bi se lahko pekarna ustrezno diferencirala in iskala nove priložnosti na trgu. Dobro bi bilo, da se podjetje poveže s številnimi društvi, zavodi, ponudniki tovrstne prehrane. Pri določitvi prodajne cene za razvit izdelek mora pekarna najprej določiti natančne poslovne cilje. Pozorni morajo biti, da bo izdelek cenovno dostopen. Prav tako je potrebno razmisliti o imenu izdelka. Pekarni predlagam, da oblikuje ustrezno tržno komuniciranje in za namene ustreznega tržnega komuniciranja najame zunanjega poslovnega partnerja, kateri bo za nove izdelke oblikoval oglaševalsko kampanjo in s tem seznanil trg o novostih. Ker trenutno nimajo določenih letnih finančnih sredstev namenjenih trženjskem komuniciranju jim predlagam da jih vsako leto določijo v svojem letnem načrtu. Glede na to, da so finančno omejeni s razpoložljivimi finančnimi sredstvi namenjenim trženjskem komuniciranju, jim predlagam da se v primerjavi s konkurenco obnašajo bolj inovativno, da uporabijo pristope, ki ne zahtevajo veliko sredstev, a so kljub temu učinkoviti.

## SKLEP

Razvoj novih izdelkov je bistven za vsako podjetje, katero želi imeti konkurenčne prednosti. Vodilna podjetja vseskozi prilagajajo obstoječe izdelke in hkrati investirajo, ter se trudijo nuditi trgu novosti. Eden izmed razlogov, zakaj je v panogi pekarstva smiselno formulirati in razvijati nove izdelke je to, da so v njej prisotne številne tipične značilnosti, ki veljajo za »zreli trg«. Zanj je namreč značilno, da proizvodne zmogljivosti presegajo povpraševanje na trgu. Zato je smiselno, da podjetje razvije nov, inovativen izdelek ali pa spremeni obstoječe. Tudi slovenski potrošniki več pozornosti namenjamo zdravstvenim in nutrirskim vidikom živil. Posledično se krepí želja potrošnikov po obsežnejši in dostopnejši ponudbi zdravih, bolj naravnih izdelkov. Potrošniki se vedno bolj zavedamo posledic sodobnega, hitrega načina življenja in tudi obveze skrb za lastno zdravje, saj so priporočila, kako živeti bolj zdravo in se pravilno prehranjevati, čedalje bolj očitna.

V magistrski nalogi sem raziskala zeleno potrošnjo in skupaj z obravnavanim podjetjem razvila nov, inovativen kruh. V Koroških pekarnah, d.d, je bilo prvič izvedeno razvijanje novega izdelka na podlagi teoretičnih priporočil. Kljub temu je bilo potrebno zaradi same specifikacije podjetja in tudi panoge model nekoliko prilagoditi. Tudi vse štiri samostojne raziskave sem prilagodila omejitvam, ki sem jih imela. Izvedene raziskave trga in razgovori s potrošniki so dobri kazalci, v katero smer grejo trendi ter kakšne izdelke potrošniki želijo in tudi potrebujejo. V primeru, da potencialni kupci ne pokažejo dovolj zanimanja za novi izdelek, podjetje razvoj novega izdelka ustavi in s tem prihrani znatna sredstva, ki bi jih sicer namenilo za razvoj fizičnega izdelka, ki kasneje na trgu ne bi bil uspešen. Novi izdelek bo uspešen le, če bo potrošnikom ponujal dovolj koristi ter jim povzročil zadovoljstvo ter vzbudil težnjo po nakupu. Ravno zato je pametno že v same začetke raziskave vključiti potencialne potrošnike. Sama sem jih vključila že v iskanje nove ideje, kjer se je izkazalo, da so potencialni potrošniki dober vir zanje. Namen naloge, ki sem si ga zastavila na začetku, spoznana teoretična spoznanja praktično prenesti v sam proces razvoja novega izdelka znotraj obravnavanega podjetja ter izvesti raziskavo o novem izdelku, je bil dosežen. Na podlagi teoretičnih priporočil smo skupaj s podjetjem razvili potencialno uspešen, inovativen kruh, kar je potrdila tudi zadnja izvedena raziskava v sklopu procesa razvoja novega izdelka Koroške pekarnice, d.d., imenovana testiranje prototipa izdelka.

Tudi glavni cilj, ki je bil v okviru magistrske naloge s kombinacijo različnih raziskav razviti nov izdelek in oceniti njegov tržni potencial, je bil dosežen. Zastavljene cilje sem izpolnila, saj sem v nalogi s pomočjo podjetja razvila nov prototip izdelka in izvedla štiri samostojne raziskave, ki so pokazale obstoj dovolj velikega potenciala za nadaljnji razvoj novega izdelka. Z zadnjo obsežnejšo raziskavo sem pridobila prve odzive na nov izdelek, še preden se bodo vanj vložila dodatna finančna sredstva in zbralo napore v njegov končni razvoj. Skozi nalogo sem torej pokazala, da je upoštevanje vseh atraktivnih, sodobnih trendov, ki so še v fazi oblikovanja in bi utegnili biti v prihodnosti vplivnejši, pomembno.

Glede na stanje v panogi pekarstva v Sloveniji in vedno opaznejšega trenda zdravega prehranjevanja in vračanja k naravi, menim, da so si Koroške pekarne, d. d., oblikovale dobro strategijo za svoje prihodnje poslovanje. Predlagam, da se na zasičenem trgu usmerijo v tržne niše, kar področje zdrave prehrane definitivno je. Še vedno je dovolj velik segment potrošnikov, ki so pripravljeni za dobre izdelke plačati višjo ceno, le na pravi način jim je potrebno predstaviti vse prednosti novih izdelkov.

## LITERATURA IN VIRI

1. Andolšek, J. K. (2008). Trend zdrave prehrane bio in eko izdelki. *GfKOrange*. Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu [http://www.gfkorange.si/?option=com\\_gfkorange&Itemid=57&id=104](http://www.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=104)
2. Barclay, I., Dann, Z., & Holroyd, P. (2000). *New Product Development*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
3. Bonini, S., & Oppenheim, J. (2008). Cultivating the Green Consumer. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 56-61.
4. Breclj, M. (2011, 29. december). Ortoreksija nervoza: Živim, da jem zdravo. *Elle*. Najdemo 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.elle.si/lifestyle/telo-in-duh/ortoreksija-nervoza-zivim-da-jem-zdravo/>
5. Coddington, W. (1993). *Environmental Marketing: Positive Strategies for Reaching the Green Consumer*. New York: McGraw-Hill.
6. Cohen, M. (2001). The Emergent Environmental Policy Discourse on Sustainable Consumption. M.K. Cohen & J. Murphy (Ed.) *Exploring Sustainable Consumption: Environmental Policy and the Social Sciences*. London: Pergamon.
7. Crawford, M., & DiBenedetto, A. (2006). *New Products Management*. New York: McGraw-Hill.
8. Davis, M.S., & Moe, K. (1997). Bringing innovation to life. *The journal of consumer marketing*, 14(4/5), 338-361.
9. Devetak, G. (1999). Strategija marketinga. *Revija za management, informatiko in kadre, moderna organizacija*, 32(5), 271-280.
10. Devetak, G. (2000). *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Devetak, G., & Mulej, M. (1985). *Ustvarjalno sodelovanje: Od zasnove do uspešne prodaje izdelka*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
13. Diplock, A.T., Aggett, P.J., Ashwell, M., Bornet, F., Fern, E.B., & Roberfroid, M.B. (1999). Scientific concepts of functional foods in Europe. Consensus document. *The British Journal of Nutrition*, 81(1), 1-27.
14. Dustmann, H. (2006). Functional Food. Ein Markt segment der Zukunft. *Deutsche Molkerei Zeitung*, 13, 20-24.
15. *Eko certifikati in oznake kakovosti*. Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.kalcek.si/eko-bio-organsko-certifikati.htm>
16. Ficko, M. (2012). Ekološko pridelana hrana v ponudbi gostinsko-turističnega sektorja kot razvojna priložnost za Pomurje. *Zbornik 9. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 235- 241). Koper: Fakulteta za management.
17. Fisk, G. (1974). *Marketing and the Ecological Crisis*. London: Harper and Row.
18. Follows, B.S., & Jobber, D. (2000). Environmentally responsible purchase behaviour: a test of a consumer model. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 723-746.
19. Fraser, S.A. (1994). *Concept Testing: A key to successful Product Development*. Department of Economics and Marketing. Lincoln: Lincoln University.

20. Frewer, L. (2007). *Understanding consumers of food product*. Boca Raton: CRC, Cambridge, Woodhead.
21. Fuller, D.A. (1999). *Sustainable Marketing: Managerial ecological issues*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
22. Fuller, G.W. (2001). *Food, consumers, and the food industry: Catastrophe or Opportunity?* London, New York, Washington: Boca Raton CRC.
23. *Globalni trendi na področju hrane, pomen samooskrbe in stanje v Sloveniji*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.mercator.hr/Static/upload/file/globalni-trendi-na-podrocju-hrane-mercator-iz-domacih-krajev.pdf>.
24. Goetzke, B. I., & Spiller, A. (2014) »Health-improving lifestyles of organic and functional food consumers«. *British Food Journal*, 116(3), 510-526.
25. Grant, J. (2007). *The Green Marketing Manifesto*. England: John Wiley&SonsLtd.
26. Hall, J.A. (1991). *Bringing new products to market: The art & science of creating winners*. New York: AMACOM.
27. Howlett, J. (2008). Functional Foods: From Science to Health and Claims. *ILSI Europe Concise Monograph Series*, 1-36.
28. Inštitut za kontrolo in certifikacijo v kmetijstvu in gozdarstvu.(2010). *Ekološka predelava*. Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu [http:// www.kon-cert.si](http://www.kon-cert.si)
29. Inštitut za trajnostni razvoj. (2007). *Eko in zdrava prehrana*. Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu [http://www.itr.si/podrocja\\_dela/mo\\_ljubljana/mapa/prehrana](http://www.itr.si/podrocja_dela/mo_ljubljana/mapa/prehrana)
30. Ir. (2011, 6. september). Le 22 odstotkov ljudi bi plačalo več za »zeleni« izdelk. *Dnevnik*. Najdeno 18. marca 2015 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042636925>
31. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
32. Jazbec, K. (2011). O ekološki pridelavi in označevanju ekoloških proizvodov. *Eko Slovenija*. Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu [http://www.ekoslovenija.si/EKO\\_SLOVENIJA,hrana/zdrava\\_prehrana&showNews=NEWSLEXKLT5232011141528&cPage=20](http://www.ekoslovenija.si/EKO_SLOVENIJA,hrana/zdrava_prehrana&showNews=NEWSLEXKLT5232011141528&cPage=20)
33. Kalafatis, S.P., Pollard, M., East, R., & Tsogas, M.H. (1999). Green marketing and Ajzen's theory of Planned Behaviour: A cross-market examination. *Journal of Consumer Marketing*, 16(5), 441-460.
34. Kaltneker, Z. (1989). *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
35. Koprivnikar, M. (2009, 10. junij). Pazite, ko kupujete »zdravo« hrano! *Vizita*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://vizita.si/clanek/zdravozivljenje/bodite-pozorni-na-eko-in-bio-oznake.html>
36. Koroške pekarne d.d. (2013). *Letno poročilo podjetja Koroške pekarne d.d.* Dravograd: Koroške pekarne d.d.
37. Košak, K. (2013, 31. maj). Sporni kruh. *Mladina*. Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/144652/sporni-kruh/>
38. Kotler, P.( 1996). *Management trženja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

39. Kuralt, Š. (2015, 20. april). Celjsko Klasje pristalo v stečaju. *Delo*. Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/celjsko-klasje-pristalo-v-stečaju.html>
40. Langford, J., & McDonagh, D. (2003). *Focus groups-suppoorting effective product development*. London; New York: Taylor & Francis.
41. Lindgren J.H.Jr., & Shimp T.A. (1996). *Marketing-An Interactive learning system*. Orlando: The Dryden Press.
42. Lipičnik, B. (1994). *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Menrad, K. (2003). Market and marketing of functional food in Europe. *Journal of Food Engineering*, 56, 181-188.
44. Mercator d.d. (2014). *Letno poročilo podjetja Mercator d.d.* Ljubljana: Mercator d.d.
45. *Mercatorjevo Pekarno Grosuplje kupil metliški Don don*. Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://svet24.si/clanek/novice/slovenija/55301b58bcf3d/mercatorjevo-pekarno-grosuplje-kupil-metliski-don-don>
46. Mishra, P., & Sharma, P. (2010). Green Marketing in India: Emerging. *Journal of Engineering, Science and Management Education*, 3, 9-14.
47. Mishra, P., & Sharma, P. (2012). Green Marketing: Challenges and Opportunities for Business. *Journal of Marketing & Communication*, 8(1), 35-41.
48. *Nadzorovana ekološko pridelana hrana je pravi dogovor na prehranske afere*. Najdeno 10. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.biouzitek.si/>
49. Obraz, R. (1984). *Inovacija proizvoda od zamisli do ostvarenja*. Zagreb: Informator
50. Ottman, J.A. (1993). *Green Marketing: Challenges and opportunities for the new marketing age*. Illinois: NTC Business Books.
51. Ottman, J.A. (2011). *The new rules of Green Marketing: strategies, tools, and Inspiration for sustainable branding*. Berrett: Koehler Publishers.
52. Peattie, K. (1990). Painting Marketing Education (Or how to recycle old ideas). *Journal of Marketing Management*, 6(2), 105-125.
53. Peattie, K. (1995). *Environmental Marketing Management: Meeting the green challenge*. London: Pitman Publishing.
54. Peattie, K. (2001). Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing. *The Marketing Review*, 2, 129–146.
55. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
56. Prakash, A. (2002). Green Marketing, Public Policy and Managerial Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 5(11), 285-297.
57. Pride, M.W., & Ferrell, C.O. (1995). *Marketing Concepts and Strategies*. Houghton: Mifflin Company.
58. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Raspor, P., & Rogelj, I. (2001). *Funkcionalna hrana – definicije: Funkcionalna hrana*. Zbornik 21. Bitenževi živilski dnevi. str. 25–36. Ljubljana: Biotehniška fakulteta, Oddelek za živilstvo



60. Rojšek, I. (1987). *Trženje in varstvo naravnega okolja*. Ljubljana: ČGP DELO TOZD.
61. Rojšek, I. (1995). Proces načrtovanja trženja za storitve. *Gradivo za seminar*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
62. Rozman, R., & Rusjan, B. (1994). *Organizacija (ravnanje) proizvodnje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
63. Sajovič, K. (2014, 26. september). Pekomanija v prestolnici: koliko pekarn res še potrebuje Ljubljana? *RTV Slovenija*. Najdeno 10. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.rtvlo.si/mmc-priporoca/pekomanija-v-prestolnici-koliko-pekarn-res-se-potrebuje-ljubljana/347261>
64. Schroeder, G.R. (1989). *Decision in Making in The Operations Function*. New York: McGraw-Hill.
65. Slovenski državni holding. (2015, 5. oktober). *Obvestilo o prejemu kupnine in preknjižbi delnic izdajatelja Žito, d.d.* Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.sdh.si/sl-si/Novica/1113>
66. Snoj, B., & Zaveršnik, B. (1997). *Management izdelkov in storitev-zbrano gradivo za predavanja*. Maribor: EPF
67. Sriram, V., & Forman, A.M. (1993). The Relative Importance of Products Environmental. Attributes: A Crosscultural Comparison. *International Marketing Review*, 10, 51-70.
68. Stewart, D.W., & Shamdasani, P.N. (1990). *Focus Groups: Theory and Practice*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications.
69. Strong, C. (1996). »Features contributing to the growth of ethical consumerism-a preliminary investigation«. *Marketing Intelligence & Planning*, 14(5), 5-13.
70. *Super hrana*. Najdeno 18. maja 2016 na spletnem naslovu <https://www.malinca.si/super-hrana.html>
71. Šoštarč, M. (2013, 11.maj). Pekarne so tudi krinka za druge posle. *Delo*. Najdeno 17. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/finance/pekarne-so-tudi-krinka-za-druge-posle.html>
72. Šoštarč, M. (2015, 17. februar). Kruh je več kot zgolj osnovno živilo. *Delo*. Najdeno 23. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/novice/slovenija/kruh-je-vec-kot-zgolj-osnovno-zivilo.html>
73. *Te peče zelena vest?* Najdeno 18. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.lifestylenatural.si/2129/Te-pece-zelena-vest>
74. *Zavajajoči »greenwashing« ali zeleno trženje*. Najdeno 3. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.lifestylenatural.si/1939/Zavajajoci-greenwashing-ali-zeleno-trzenje>
75. Žito d.d. (2006). *Letno poročilo podjetja Žito d.d.* Ljubljana: Žito d.d
76. Žito d.d. (2011). *Letno poročilo podjetja Žito d.d.* Ljubljana: Žito d.d



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Seznam pridobljenih idej .....	1
Priloga 2: Vprašanja za vodenje iskanja idej.....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik- test konceptov .....	3
Priloga 4: Anketni vprašalnik.....	4
Priloga 5: Opis prototipa novega izdelka .....	7
Priloga 6: Opis konceptov novih izdelkov .....	10
Priloga 7: Obrazec za ocenjevanje idej.....	11
Priloga 8: Rezultati ocenjevanja idej .....	12
Priloga 9: Izpis 1ka.....	13



## **PRILOGA 1: Seznam pridobljenih idej**

### **Seznam pridobljenih idej**

**Datum izvedbe:** 11.11.2015, Dravograd

**Vodil:** Tjaša Črešnik

**Sodelujoči:** 7 oseb

### **Dobljene nove ideje**

1. kruh z regratom in čemažem,
2. 90-odstotni kakavov kruh,
3. lešnikov kruh,
4. kruh s kavo,
5. kruh s koprivami,
6. teranov kruh s tartufi,
7. gobov kruh,
8. zeliščni kruh,
9. kruh z zelenimi algami
10. beljakovinski kruh,
11. zelenjavni kruh,
12. kruh iz rdeče pese,
13. kruh, narejen iz funkcionalnih živil,
14. kruh iz makadamije

### **Izbrane ustrezne ideje:**

1. kruh z regratom in čemažem,
2. 90-odstotni kakavov kruh
3. kruh s kavo
4. kruh s koprivami
5. teranov kruh s tartufi
6. zeliščni kruh
7. beljakovinski kruh
8. zelenjavni kruh
9. kruh iz rdeče pese
10. kruh, narejen iz funkcionalnih živil.

## **PRILOGA 2: Vprašanja za vodenje iskanja idej**

### 1. UVOD 15 min

#### **CILJ:**

Ustvariti sproščeno, dobro vzdušje. Predstavitev namena in poteka raziskave

- Predstaviti cilje srečanja
- Predstaviti potek dela
- Predstaviti smernice
- Predstavitev pravil

Prvo pravilo je, ko posameznik izreče svojo idejo, je kritika prepovedana. Drugo pravilo je, da ni bistvo v kvaliteti ideje. Poveš lahko vse, kar se ti zdi, četudi je ideja nesmiselna. Tretje pravilo predstavlja to, da mora v osnovi izdelek biti zdravju prijazen.

### 2. ODPRTA RAZPRAVA 25 min

#### **CILJ:**

Cilj je pridobiti kvalitativne podatke, različna stališča, mnenja in poglede na sodobno prehranjevanje in potrošnjo kruha. S prepoznavanjem in analizo različnih perspektiv sodelujočih si obetam boljše in lažjo poglobitev v raziskovano tematiko. Tri osnovne teme so bile: potrošnja kruha, prehranjevalne navade in mnenje sodelujočih o zdravem kruhu

- kako pogosto uživata kruh, kdaj in kje ga kupite, na katere lastnosti ste pozorni pri nakupu in izbiri, se soočate s slabo vestjo zaradi uživanja kruha, kaj si predstavljate kot zdravo prehrano, kje pridobivate informacije o prehrani, kako bi ocenili svoje prehranjevalne navade, ali poznate zdrave vrste kruha, (če) katere, bi kupili takšne vrste kruh ipd.

### 3. ISKANJE IDEJ 10 min

- Razdelitev listov
- Podaja/ zapis dveh idej



### **PRILOGA 3: Anketni vprašalnik- test konceptov**

Spoštovani,

Sem študentka magistrskega programa trženje na Ekonomski fakulteti. V sklopu magistrske naloge z naslovom Inovativen kruh kot izdelčna inovacija na slovenskem trg , pripravljam anketo, s katero želim ugotoviti kakšno mnenje imate potencialni potrošniki na novo razvit prototip inovativnega kruha. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko dobim vpogled v potencial novega izdelka. Anketa je namenjena izključno za analizo potreb podatkov za magistrsko.

Hvala!

**1. »Kateri od predstavljenih konceptov je po vašem mnenju, najboljši? Katerega bi izbrali in zaužili?«.**

- Koncept 1- »Konceptkruh s koščki rdeče pese«
- Koncept 2-"Koncept ekološki funkcionalni kruh"
- Koncept 3-"Koncept zelenjavni mix kruh"

## PRILOGA 4: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

Sem študentka magistrskega programa trženje na Ekonomski fakulteti. V sklopu magistrske naloge z naslovom Inovativen kruh kot izdelčna inovacija na slovenskem trgu, pripravljam anketo, s katero želim ugotoviti kakšno mnenje imate potencialni potrošniki na novo razvit prototip inovativnega kruha. Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko dobim vpogled v potencial novega izdelka. Anketa je namenjena izključno za analizo potreb podatkov za magistrsko.

Hvala!

### 1. Kako se strinjate z naslednjimi lastnostmi izdelka. Da je prototip izdelka...

Prosim če preberete opis prototipa in na podlagi videza izdelka določite strinjanje.

	sploh se ne ne strinjam	se ne strinjam	se niti strinjam, niti ne strinjam	strinjam se	povsem se strinjam
Zelo kakovosten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Drag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izdelek, ki mu lahko zaupam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Popolna novost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdrav	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zelo okusen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Okolju prijazen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Brez aditivov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Primerne velikosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 2. Ali se vam zdi kruh drugačen, inovativen?

- Da
- Ne
- Ne vem, težko se odločim

**3. Sedaj vam bom ponudila novo razvit kruh, ki ga boste degustirali. Prosim Vas, da ga poskusite in z oceno 1-5 ocenite naslednje karakteristike :**

	sploh mi ni všeč	ni mi preveč všeč	ne vem, težko se odločim	mi je še kar všeč	mi je zelo všeč
Struktura/Svež, skorjica je trda in hrustljava, sredica mehka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oblika je enakomerna, skorja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	sploh mi ni všeč	ni mi preveč všeč	ne vem, težko se odločim	mi je še kar všeč	mi je zelo všeč
enakomerno debela in postopoma prehaja v sredico					
Prijeten, aromatičen okus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vonj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitivne koristi vsebovanih sestavin (funkcionalna živila)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**4. Novemu kruhu smo dali ime »Ekološki funkcionalni kruh«. Prosim ocenite, kako vam je ime všeč**

- Da, ime je ustrezno
- Ne, ime ni ustrezno
- Ne vem, težko se odločim

**5. Nov kruh vsebuje številne dodane komponente funkcionalnih sestavin ( mešanice semen, goji jagode, lupine indijskega trpotca, konopljina semena...) ali vas to moti?**

- Da, vsebnost me moti
- Ne, vsebnost me ne moti
- Ne vem, težko se odločim

**6. Za ekološki kruh bi bil/a v primerjavi z navadnim kruhom pripravljen/a plačati:**

- Največ isto ceno
- do 10% več
- do 50% več
- ne vem, težko se odločim

**7. Kako bi se ocenili, kot porabnika zdrave prehrane?**

- Sem zelo velik porabnik
- Velik porabnik
- Zmerni porabnik
- Majhen porabnik
- Zelo majhen porabnik
- Ne porabnik
- Razmišljamo tem, da bi to postal/a

**8. Zanima me, kako pogosto bi izbrali Ekološki funkcionalni kruh, ko bi prihodnje potrebovali ali si želeli zaužiti zdrav obrok.**

- Vedno izbral/a « ekološki funkcionalni kruh
- Zelo pogosto izbral/a le« ekološki funkcionalni kruh
- Občasno morda izbral/a « ekološki funkcionalni kruh

Ekološki funkcionalni kruh«bi izbrala le, če ne bi bilo druge izbire.

**Spol:**

- Moški
- Ženski

**V katero starostno skupino spadate?**

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

## **PRILOGA 5: Opis prototipa novega izdelka**

### **PROTOTIP 1**

**Ime izdelka:** Ekološki funkcionalni kruh

**Ime koncepta:** Funkcionalni ekološki kruh

**Opis izdelka:** Ekološki kruh z dodatkom funkcionalnih sestavin

**Sestavine:**

- Kamutova moka,
- Mešanica semen (sončnična, sezamova in lanena semena),
- Chia semena,
- Konopljina semena,
- Heshouwu
- Psilium ali indijski trpotec
- Goji jagode.

**Namen uporabe:**

Kruh lahko jemo sam, lahko pa ga uživamo z namazi, pripravljamo različne sendviče, lahko je hladen ali opečen kruh.

**Postrežba:** sveže postrežen, primeren za takojšnjo uporabo.

**Shranjevanje:**

Kruh shranjujemo v krušni škatli ne zavitega, da ostane dalj časa svež. Lahko se shranjuje v zamrzovalni skrinji in ko ga potrebujemo, ga odtalimo na sobni temperaturi ali pa ga odtalimo s pomočjo mikrovalovne pečice.

**Ciljna populacija:** Posamezniki, ki se zavedajo pomena zdrave in kvalitetne prehrane.

**Pozitivni učinki izdelka**

Kamutova moka telesu priskrbi veliko energije in je najbolj priljubljen pri ljudeh z aktivnim življenjskim stilom. Ljudje, ki so alergični na pšenico, bodo v kamutu morda našli rešitev za svoje tegobe. Kamut ima v primerjavi z navadno pšenico veliko večjo vsebnost beljakovin (40 % proti 15 %), mineralov, kot sta magnezij in cink, vitaminov B in vitamina E ter nenasičenih maščobnih kislin. Le vrednost prehranskih vlaknin je v kamutu nižja. Vsebuje veliko antioksidantov, zmanjšuje raven holesterola, izboljšuje prebavo (saj je lahko prebavljiv in bogat s hranili) in zmanjšuje tveganje za razvoj rakavih obolenj (zaradi visoke vsebnosti selene).

Mešanica semen (sončnična, sezamova in lanena semena)

- Sončnična semena so polna koristnih esencialnih maščobnih kislin, ki polepšajo videz kože, preprečujejo izgubljanje vode. Izboljšajo sestavo las, pomagajo pri luskavici, razpokanih stopalih in atipičnem dermatitisu.
- Sezamova semena vsebujejo 25% beljakovin, ob rednem uživanju preskrbijo telo tudi z dovolj vitamina B1 in vitamina E. Bogata so tudi z zdravimi, nenasičenimi maščobami.
- Laneno seme je živilo za zmanjševanje holesterola, uravnavanje krvnega pritiska, odpravljanje zaprtja, preprečevanje in zaviranje nastanka rakavih bolezni ter bolezni srca in ožilja.

Chia semena so bogat vir beljakovin (dvakrat več kot katera koli druga semena), omega 3 maščobnih kislin, antioksidantov (trikrat več kot robidnice) in mineralov kalija (dvakrat toliko kot banane), kalcija (petkratno vsebnost kalcija v mleku) in železa (trikrat več kot špinača). Namočena semena urejajo prebavo, hidrirajo telo, spodbujajo regeneracijo mišičnih tkiv po športni aktivnosti ter dajejo telesu dolgotrajen občutek sitosti. Hkrati uravnavajo krvni sladkor ter pomagajo proti strjevanju krvi. Delujejo tudi lepotno, saj krepijo lase in čistijo kožo. Olajšajo menstrualne težave ter prehod v menopavzo.

Goji jagode (znane tudi kot volčje jagode) so bogat vir antioksidantov. Po obliki in velikosti spominjajo na šipek, po okusu pa na brusnice. Posušene goji jagode so sestavljene iz 14 % beljakovin in 10 % vlaknin, ki ugodno vplivajo na prebavo. Krepijo imunski sistem, poleg tega pa so pomembne za pravilno rast kosti in vezivnih tkiv, celjenje ran in zdravo ožilje. Med drugim ščitijo jetra, pomagajo pri diabetesu (uravnavajo lahko krvni sladkor) ter zmanjšujejo telesno težo.

Oluščena konoplina semena so eden najbogatejših virov beljakovin, vsebujejo vse esencialne aminokisljine, maščobne kisline (omega 3-6-9) v idealnem razmerju za človeško telo in visok nivo antioksidantov, s katerim semena krepijo naš imunski sistem. Konoplino seme vsebuje vitamine skupine B (B1, B2, B3 in B6), ki imajo pozitiven vpliv na možgane, živce, kožo in lase; naravne antioksidante (vitamine A, E, C), vitamin D ter vitamin plodnosti, ki obenem pomaga preprečevati arteriosklerozo in zlepljanje krvničk. Prav tako vsebujejo kalcij in železo, v manjših sledovih pa še fosfor, magnezij, cink, baker in mangan. So ena redkih vrst semen, ki vsebujejo klorof

Heshouwuz drugim imenom Fo ti ali Mnogocvetna dresen je divja ovijalka, ki se uporablja za zaviranje staranja. Uspeva v goratih predelih Kitajske. Krepi in ščiti jetra in ledvice. Vsebuje dva pomembna minerala - cink in železo. Cink igra pomembno vlogo pri rasti in razvoju, odpornosti, nevroloških funkcijah in plodnosti. Je močan antioksidant sladko grenkega okusa. Učinkovit je tudi proti izpadanju las in zaviranju nastajanja sivih las. Lasje začnejo po nekaj mesecih uživanja Heshowu-ja znova pridobivati svojo naravno barvo. Južnokorejski znanstveniki so leta 2013 predstavili raziskavo, ki je pokazala, da uživanje ekstrakta utrjuje lasne korenine in lase, pri plešavosti pa spodbuja rast novih las.

Prednosti uživanja Heshowu-ja:

- spodbuja ponovno rast las in jim vrača naravno barvo,

- zelišče, ki zavira staranje in zagotavlja dolgo življenje,
- učinkovit je pri čiščenju ledvic, jeter in posledično krvi,
- pomirja in odpravlja nespečnost,
- povečuje spolno vzdržljivost pri moških in ženskah.

Psilium ali indijski trpotec (latinsko *Plantago ovate*) velja za živilo, ki uravnava telesno težo in znižuje raven holesterola. Psilium vsebuje vpojne vlaknine, ki zmanjšujejo apetit, čistijo organizem in izboljšujejo prebavo. Uporablja se tudi za zniževanje sladkorja v krvi. Deluje tudi kot razstrupljevalec, saj nase veže strupene snovi iz telesa (proste radikale, toksine, ki s hrano proizvajajo črevesju škodljive bakterije. Indijski trpotec je vir čistih vlaknin, ki izboljšujejo zdravje ljudi ter poskrbijo za odpravljanje težav z želodcem ter obenem naravna rešitev za odpravljanje zaprtosti. Ker omenjene vlaknine niso prebavljive, ostanejo dlje v želodcu ter črevesju in izboljšajo prebavne funkcije, ravno tako pa stimulirajo živčne končiče v črevesju, kar pospešuje peristaltiko. Zaradi pospešene peristaltike se mehča blato in to omogoča lažje odvajanje ( Superhrana, 2016).

## **PRILOGA 6: Opis konceptov novih izdelkov**

**KONCEPT 1: KRUH S KOŠČKI RDEČE PESE** (Če imate radi rdečo peso in se zavedate njenih pozitivnih učinkov na zdravje)

- brez aditivov in umetnih surovin rdeče barve;
- atraktiven izgled;
- postrežen svež;
- oblika hlebčka;
- sladek okus;
- vsebnost koščkov rdeče pese;
- odlična priloga;
- Postrežemo ga lahko, kar tako zraven kakšne zelenjavne juhe ali hladne ali pa namažemo s svežo ricotto, pomešano s svežimi sesekljanimi zelišči, soljo in olivnim oljem;
- Pozitivni učinki na zdravje: protislabokrvnosti, čiščenje krvi, povišanje telesne temperature, prizdravljenju ledvic, jeter in žolčater drugih boleznih. Močno razstruplja in krepi imunski sistem.

**KONCEPT 2: ZELENJAVNI MIKS KRUH** (Če obožujete zelenjavo in jo dodajajo vsem jedem)

- Barvna mavrica;
- Poln v okusu;
- Koruzna osnova s koščki zelenjave (gobe, pečeno papriko, liste zelene solate in potreseno z naribanim sirom, jajčevcem, gobe, pečeno papriko);
- Kislost okus;
- Mehka struktura;
- Oblika štruce;
- Postrežemo ga lahko, kar tako zraven kakšne zelenjavne juhe ali hladne ali pa namažemo s svežim namazom.

**KONCEPT 3: FUNKCIONALNI EKOLOŠKI KRUH** (Če ste modni in radi jeste kvalitetno)

- biološko aktivnim delovanjem, ki zagotavlja ugoden učinek na zdravje ali zmanjšuje možnost nastanka določene bolezni;
- ekološki certifikat;
- ekološke, preverjene sestavine;
- bogat okus;
- zdravilni učinek;
- kruh brez greha;
- dodana funkcionalna živila chia, konopljinna semena, goji jagode, indijski trpotec, sončnična, sezamova in lanena semena itd.



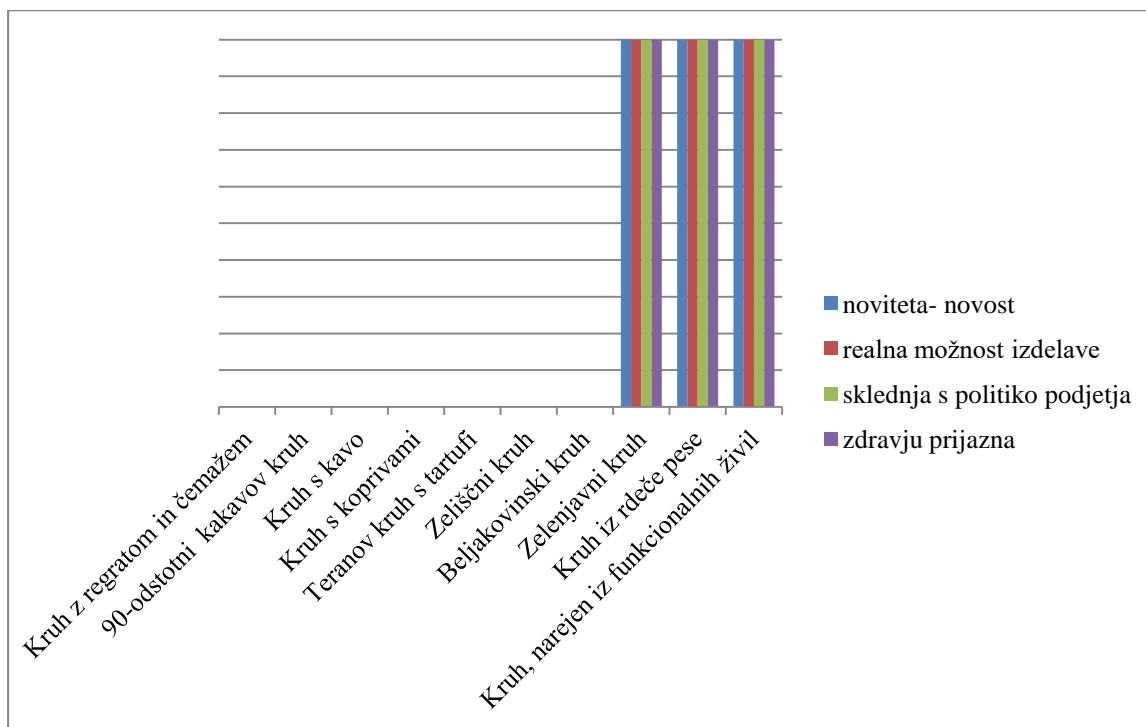
## PRILOGA 7: Obrazec za ocenjevanje idej

Tabela 1: Primer obrazca za ocenjevanje idej

	noviteta- novost	realna možnost izdelave	sklednja s politiko podjetja	zdravju prijazna
Kruh z regratom in čemažem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
90-odstotni kakavov kruh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kruh s kavo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kruh s koprivami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teranov kruh s tartufi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeliščni kruh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beljakovinski kruh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zelenjavni kruh	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kruh iz rdeče pese	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kruh, narejen iz funkcionalnih živil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## PRILOGA 8: Rezultati ocenjevanja idej

Slika 1: Prikaz rezultatov ocenjevanja idej



## PRILOGA 9: Izpis 1ka

Tabela 2: Izpis 1ka, odgovor na prvo vprašanje

Q1	1. Kako se strinjate z naslednjimi lastnostmi izdelka. Da je prototip izdelka ( opis, videz)....										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		sploh se ne ne strinjam	se ne strinjam	se niti strinjam, niti ne strinjam	strinjam se	povsem se strinjam	Skupaj				
Q1a	Zelo kakovosten	4 (4%)	8 (8%)	6 (6%)	20 (19%)	67 (64%)	105 (100%)	105	105	4.3	1.1
Q1b	Drag	8 (8%)	18 (17%)	8 (8%)	18 (17%)	53 (50%)	105 (100%)	105	105	3.9	1.4
Q1c	Izdelek, ki mu lahko zaupam	2 (2%)	7 (7%)	16 (15%)	19 (18%)	61 (58%)	105 (100%)	105	105	4.2	1.1
Q1d	Popolna novost	5 (5%)	15 (14%)	11 (10%)	18 (17%)	56 (53%)	105 (100%)	105	105	4.0	1.3
Q1e	Zdrav	4 (4%)	12 (11%)	10 (10%)	28 (27%)	51 (49%)	105 (100%)	105	105	4.0	1.2
Q1f	Zelo okusen	3 (3%)	13 (12%)	9 (9%)	27 (26%)	53 (50%)	105 (100%)	105	105	4.1	1.2
Q1g	Okolju prijazen	2 (2%)	17 (16%)	12 (11%)	23 (22%)	51 (49%)	105 (100%)	105	105	4.0	1.2
Q1h	Moden	1 (1%)	16 (15%)	9 (9%)	23 (22%)	56 (53%)	105 (100%)	105	105	4.1	1.1
Q1i	Brez aditivov	4 (4%)	13 (12%)	12 (11%)	16 (15%)	60 (57%)	105 (100%)	105	105	4.1	1.2
Q1j	Primerne velikosti	4 (4%)	12 (11%)	9 (9%)	17 (16%)	63 (60%)	105 (100%)	105	105	4.2	1.2

Tabela 3: Izpis 1ka, odgovor na drugo vprašanje

Q2	2. Ali se vam zdi kruh drugačen, inovativen?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da)	65	62%	62%	62%
	2 (Ne)	25	24%	24%	86%
	3 (Ne vem, težko se odločim)	15	14%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	105	100%	100%	

Tabela 4: Izpis 1ka, odgovor na tretje vprašanje

Q3	3. Sedaj vam bom ponudila novo razvit kruh, prosim Vas, da ga poskusite in z oceno 1-5 ocenite naslednje karakteristike :										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		sploh mi ni všeč	ni mi preveč všeč	ne vem, težko se odločim	mi je še kar všeč	mi je zelo všeč	Skupaj				
Q3a	Struktura/ Svež, skorjica je trda in hrustljava, sredica mehka	5 (5%)	6 (6%)	11 (10%)	23 (22%)	60 (57%)	105 (100%)	105	105	4.2	1.1
Q3b	Oblika je enakomerna, skorja enakomerno debela in postopoma prehaja v sredico	4 (4%)	8 (8%)	13 (12%)	15 (14%)	65 (62%)	105 (100%)	105	105	4.2	1.2
Q3c	Prijeten, aromatičen okus	3 (3%)	9 (9%)	7 (7%)	16 (15%)	70 (67%)	105 (100%)	105	105	4.3	1.1
Q3d	Vonj	3 (3%)	9 (9%)	11 (10%)	21 (20%)	61 (58%)	105 (100%)	105	105	4.2	1.1
Q3e	Positivne koristi vsebovanih sestavin (funkcionalna živila)	3 (3%)	7 (7%)	12 (11%)	16 (15%)	67 (64%)	105 (100%)	105	105	4.3	1.1

Tabela 5: Izpis 1ka, odgovor na četrto vprašanje

Q4	4. Novemu kruhu smo dali ime »Ekološki funkcionalni kruh«. Prosim ocenite, kako vam je ime všeč				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da, ime je ustrezno)	25	24%	24%	24%
	2 (Ne, ime ni ustrezno)	74	70%	70%	94%
	3 (Ne vem, težko se odločim)	6	6%	6%	100%
Veljavni	Skupaj	105	100%	100%	

Povprečje	1.8	Std. Odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

Tabela 6: Izpis 1ka, odgovor na peto vprašanje

Q5	5. Nov kruh vsebuje številne dodane komponente funkcionalnih sestavin ( mešanice semen, goji jagode, lupine indijskega trpotca, konoplina semena...) ali vas to moti?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da, vsebnost me moti)	12	11%	11%	11%
	2 (Ne, vsebnost me ne moti)	83	79%	79%	90%
	3 (Ne vem, težko se odločim)	10	10%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	105	100%	100%	

Povprečje	2.0	Std. Odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

*Tabela 7: Izpis Ika, odgovor na šesto vprašanje*

<b>Q6</b>	<b>6. Za ekološki kruh bi bil/a v primerjavi z navadnim kruhom pripravljen/a plačati:</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (Največ isto ceno)	18	17%	17%	17%
	2 (do 10% več)	38	36%	36%	53%
	3 (do 50% več)	29	28%	28%	81%
	4 (ne vem, težko se odločim)	20	19%	19%	100%
Veljavni	Skupaj	105	100%	100%	

Povprečje	2.5	Std. Odklon	1.0
-----------	-----	-------------	-----

*Tabela 8: Izpis Ika, odgovor na sedmo vprašanje*

<b>Q7</b>	<b>7. Kako bi sebe ocenili, kot porabnika zdrave prehrane?</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (Sem zelo velik porabnik)	7	7%	7%	7%
	2 (Velik porabnik)	27	26%	26%	32%
	3 (Zmerni porabnik)	42	40%	40%	72%
	4 (Majhen porabnik)	11	10%	10%	83%
	5 (Zelo majhen porabnik)	11	10%	10%	93%
	6 (Ne porabnik)	1	1%	1%	94%
	7 (Razmišljam o tem, da bi to postal/a)	6	6%	6%	100%
Veljavni	Skupaj	105	100%	100%	

Povprečje	3.2	Std. Odklon	1.4
-----------	-----	-------------	-----

*Tabela 9: Izpis Ika, odgovor na osmo vprašanje*

<b>Q8</b>	<b>8. Zanima me, kako pogosto bi izbrali Ekološki funkcionalni kruh, ko bi prihodnje potrebovali ali si želeli zaužiti zdrav obrok.</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (Vedno izbral/a « ekološki funkcionalni kruh)	16	15%	15%	15%
	2 ( Zelo pogosto izbral/a le« ekološki funkcionalni kruh)	67	64%	64%	79%
	3 (Občasno morda izbral/a « ekološki funkcionalni kruh)	15	14%	14%	93%
	4 (Ekološki funkcionalni kruh«bi izbrala le, če ne bi bilo druge izbire.)	7	7%	7%	100%
Veljavni	Skupaj	105	100%	100%	

Povprečje	2.1	Std. Odklon	0.7
-----------	-----	-------------	-----

*Tabela 10: Izpis 1ka, odgovor na deseto vprašanje*

<b>XSPOL</b>	<b>Spol:</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (Moški)	42	40%	40%	40%
	2 (Ženski)	63	60%	60%	100%
Veljavni	Skupaj	105	100%	100%	

Povprečje	1.6	Std. Odklon	0.5
-----------	-----	-------------	-----

*Tabela 11: Izpis 1ka, odgovor na enajsto vprašanje*

<b>XSTAR2a4</b>	<b>V katero starostno skupino spadate?</b>				
	<b>Odgovori</b>	<b>Frekvenca</b>	<b>Odstotek</b>	<b>Veljavni</b>	<b>Kumulativa</b>
	1 (do 20 let)	10	10%	10%	10%
	2 (21 - 40 let)	28	27%	27%	36%
	3 (41 - 60 let)	52	50%	50%	86%
	4 (61 let ali več )	15	14%	14%	100%
Veljavni	Skupaj	105	100%	100%	

Povprečje	2.7	Std. Odklon	0.8
-----------	-----	-------------	-----