

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA TRGU PREHRANSKIH
DOPOLNIL: KALCIJEVE TABLETE IZ JAJČNIH LUPIN**

Ljubljana, junij 2021

ANJA GLOBOČNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Anja Globočnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj podjetniške priložnosti na trgu prehranskih dopolnil: Kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Patricio Kotnik

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

UVOD	1
1 RAZVOJ PODJETNIŠKIH PRILOŽNOSTI.....	2
1.1 Opredelitev podjetnika in podjetništva	2
1.2 Izvor in generiranje podjetniških idej	4
1.3 Od ideje do podjetniške priložnosti	6
2 PLATNO POSLOVNEGA MODELA	9
2.1 Platno poslovnega modela kot način prepoznavanja priložnosti.....	9
2.2 Elementi poslovnega modela	10
2.2.1 Segmenti kupcev	10
2.2.2 Edinstvena ponujena vrednost.....	11
2.2.3 Prodajne poti.....	12
2.2.4 Odnosi s strankami	12
2.2.5 Tokovi prihodkov	13
2.2.6 Ključni viri	13
2.2.7 Ključne dejavnosti.....	14
2.2.8 Ključni partnerji in dobavitelji	14
2.2.9 Struktura stroškov.....	15
2.3 Kritične točke platna poslovnega modela	15
3 TRG PREHRANSKIH DOPOLNIL IN KALCIJEVE TABLETE IZ JAJČNIH LUPIN	16
3.1 Prehranska dopolnila	16
3.2 Velikost trga prehranskih dopolnil.....	16
3.2.1 Globalni trg prehranskih dopolnil	17
3.2.2 Evropski trg prehranskih dopolnil.....	17
3.3 Tržni segmenti na trgu prehranskih dopolnil.....	18
3.4 Prehranska dopolnila iz kalcija.....	19
3.5 Kalcijeve tablete iz jajčnih lupin.....	21
3.5.1 Prednosti kalcijevih tablet iz jajčnih lupin	22
3.5.2 Konkurenca na področju kalcijevih tablet iz jajčnih lupin.....	22
3.5.3 Substituti kalcijevih tablet iz jajčnih lupin	23
3.6 Postopek izdelave kalcijeve tablete iz jajčnih lupin	24

3.6.1	Temeljna načela izdelave in prodaje prehranskih dopolnil.....	24
3.6.2	Postopek izdelave kalcijevih tablet iz jajčnih lupin	25
3.7	Pravni viri na področju prehranskih dopolnil	26
4	RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA TRGU PREHRANSKIH DOPOLNIL PREK PLATNA POSLOVNEGA MODELA.....	29
4.1	Namen in cilji raziskave ter opredelitev problema	29
4.2	Uporabljene metode	30
4.3	Razvoj podjetniške priložnosti prek platna poslovnega modela na primeru kalcijevih tablet iz jajčnih lupin.....	32
4.3.1	Podobni izdelki na trgu in konkurenca	32
4.3.2	Segmenti kupcev	33
4.3.3	Edinstvena ponujena vrednost	36
4.3.4	Prodajne poti in odnosi s strankami	38
4.3.5	Tokovi prihodkov.....	40
4.3.6	Ključni viri	43
4.3.7	Ključne dejavnosti.....	43
4.3.8	Poslovni partnerji in dobavitelji.....	44
4.3.9	Struktura stroškov	45
4.3.10	Platno poslovnega modela za izbrano podjetniško priložnost	48
SKLEP.....		49
LITERATURA IN VIRI.....		51
PRILOGA		59

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Elementi edinstvene ponujene vrednosti.....	11
Tabela 2:	Prikaz ključnih dejavnosti na primeru verige vrednosti na področju kmetijstva	14
Tabela 3:	Velikost trga prehranskih dopolnil v Evropi (v mio dolarjev).....	18
Tabela 4:	Vpliv kalcija na zdravstveno stanje ljudi	20
Tabela 5:	Priporočen vnos kalcija v miligramih	21
Tabela 6:	Letni prihodki podjetij, ki izdelujejo prehranska dopolnila v ZDA.....	23
Tabela 7:	Količina kalcija v posameznih živilih	24
Tabela 8:	Kemična analiza mletih jajčnih lupin.....	26
Tabela 9:	Demografski podatki vseh intervjuvanih oseb	31
Tabela 10:	Demografske in psihografske značilnosti ciljnih segmentov	35

Tabela 11: Cene, ki so jih intervjuvani pripravljene plačati za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin.....	41
Tabela 12: Ključni viri, ki so potrebni za zagon nove dejavnosti v podjetju	43
Tabela 13: Stroški proizvodnje in prodaje kalcijevih tablet iz jajčnih lupin na enoto (tableto) in stroški na mesec	46
Tabela 14: Investicija v zagon nove dejavnosti v podjetju.....	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Podjetniška priložnost	6
Slika 2: Konceptualni okvir korakov prepoznavanja priložnosti	8
Slika 3: Platno poslovnega modela.....	9
Slika 4: Uživanje prehranskih dopolnil glede na spol in starost, Velika Britanija.....	19
Slika 5: Prah, narejen iz jajčnih lupin, in kapsule, polnjene z mletimi jajčnimi lupinami ..	26
Slika 6: Uživanje prehranskih dopolnil v Sloveniji leta 2019 glede na izobrazbo posameznikov, Slovenija, 2019	34
Slika 7: Uživanje prehranskih dopolnil v Sloveniji leta 2019 glede na materialni standard posameznikov, Slovenija 2019	34
Slika 8: Prostor za proizvodnjo kalcijevih tablet iz jajčnih lupin.....	47

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik za polstrukturiran intervju.....	1
---	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

d.o.o. – družba z omejeno odgovornostjo

ISO – (angl. The International Organization for Standardization); Mednarodna organizacija za standardizacijo

EU – (angl. European Union); Evropska unija

HCCP – (angl. Hazard Analysis Critical Control Point); analiza tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk

PDV – Priporočen dnevni vnos

ZDA – Združene države Amerike

ZZUZIS – Zakon o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili

UVOD

Trend zdravega načina življenja se zaradi vedno večje osveščenosti ljudi povečuje in potrošniki vedno bolj stremijo k uživanju naravnih proizvodov. Na trgu obstaja vse več proizvodov, ki nadomeščajo vsakodnevne obroke. Najpomembnejša med njimi so prehranska dopolnila.

Zadnjih deset let trg prehranskih dopolnil strmo narašča. Vodilne države v prodaji prehranskih dopolnil so Kitajska, Indija, Kanada in Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA). Globalni trg prehranskih dopolnil je leta 2016 znašal 133 milijard ameriških dolarjev, analize pa pričakujejo, da bo trg do leta 2025 narasel na 250 milijard ameriških dolarjev (Grand View Research, brez datuma). Leta 2019 je evropski trg prehranskih dopolnil znašal 15 milijard ameriških dolarjev, do leta 2025 pa pričakujejo rast trga na 27 milijard ameriških dolarjev (Mordor Intelligence, brez datuma).

Neustrezno uživanje prehranskih dopolnil lahko za sabo privede določene negativne posledice, zato je pomembno, da so ta varna za uporabo in ustrezno označena. Ko se dajejo živila v promet, je varovanje zdravja potrošnikov na prvem mestu. To velja tako za živila in prehranska dopolnila, ki so sintetizirana, kot tudi tista, ki so proizvedena na naravni način. Ljudje namreč verjamejo, da so naravni izdelki manj nevarni kot zdravila, vendar pa se pri tem ne zavedajo, da naravno ne pomeni vedno varno (BEUC – The European Consumer Organisation, 2016). Eno izmed prehranskih dopolnil, po katerem je vedno več povpraševanja, je tudi kalcij, ki ima številne pozitivne vplive na mnogo funkcij v telesu.

Namen magistrske naloge je preučiti elemente poslovne priložnosti proizvodnje in prodaje kalcijevih tablet iz jajčnih lupin in s tem omogočiti racionalno odločitev, ali je realizacija takšnega projekta ekonomsko smiselna. Cilj magistrske naloge je analizirati elemente platna poslovnega modela na primeru podjetniške ideje proizvodnje in prodaje prehranskega dopolnila iz jajčnih lupin ter raziskava teoretičnih vidikov podjetniških priložnosti in proučevanje relevantne zakonodaje na tem področju. Teoretična podlaga za omenjeno analizo je platno poslovnega modela.

Temeljno raziskovalno vprašanje magistrske naloge je, ali uvedba kalcijevih tablet iz jajčnih lupin na slovenskem trgu predstavlja podjetniško priložnost za družinsko podjetje Perutninarstvo Globočnik. V ta namen bom najprej na podlagi razpoložljivih sekundarnih podatkov analizirala tako globalni kot tudi evropski trg prehranskih dopolnil. Temu bosta sledila bolj poglobljena analiza trga prehranskih dopolnil iz kalcija ter kratek pregled zakonodajnega okvira glede proizvodnje in prodaje prehranskih dopolnil. V empiričnem delu bom izvedla raziskavo, v kateri bom prek kvalitativne raziskovalne metode, natančneje polstrukturiranega intervjuja, poskušala ugotoviti, ali obstaja povpraševanje po naravnih kalcijevih tabletah iz jajčnih lupin. Na podlagi izsledkov raziskave bom na podlagi dejavnikov, kot so na primer spol, izobrazba, dohodek ter odnos ljudi do prehranskih dopolnil, oblikovala tržne segmente na trgu prehranskih dopolnil. Na podlagi tega se bo

podjetje odločilo, katerim ciljnim skupinam naj nameni največ pozornosti. Izdelek bom tržila s pomočjo vsebinskega marketinga, ki bo podjetju pomagal vzpostaviti interakcijo s kupci. Za proizvodnjo kalcijevih tablet iz jajčnih lupin bo potreben vložek, povezan z opremljanjem prostora, da bo ustrezal vsem zakonskim standardom, in vložek v preostalo opremo.

Magistrska naloga je sestavljena iz uvoda, teoretičnega in empiričnega dela ter sklepa. Teoretični del magistrske naloge temelji na kritičnem pregledu relevantne znanstvene in strokovne literature. Najprej so predstavljene teoretične osnove podjetništva ter identificiranje in razvoj podjetniških priložnosti. Podjetniške priložnosti lahko ovrednotimo s platnom poslovnega modela, ki sta ga razvila Osterwalder in Pigneur (2010). Medtem ko se prvi del magistrske naloge ukvarja s teoretičnimi vidiki platna poslovnega modela, ga drugi, empirični del, implementira na primeru kalcijevih tablet iz jajčnih lupin. Sklepni del naloge je namenjen ovrednotenju izsledkov naloge in oceni uresničljivosti izbrane podjetniške priložnosti na slovenskem trgu.

1 RAZVOJ PODJETNIŠKIH PRILOŽNOSTI

V sodobnem gospodarstvu je podjetništvo postalo izjemno pomembno in hitro razvijajoče se področje, osredotočeno predvsem na generiranje idej in prepoznavanje priložnosti. Hoffmann (brez datuma) meni, da je v takšnem okolju razvoj podjetniških priložnosti izjemno pomemben.

1.1 Opredelitev podjetnika in podjetništva

Prvi je pojem podjetnika uvedel Cantillon v 18. stoletju. Eden od vidnejših teoretikov na področju podjetništva je Schumpeter, ki je podjetnika primerjal z inovatorjem ter ga opredelil kot ključnega akterja, ki s svojo inovativnostjo pripomore k rasti gospodarstva. Omenjeni avtor meni, da mora podjetnik slediti tehnološkemu napredku in da mora ves čas stremeti k novim možnostim, ki vključujejo razvoj in inovacije. Po Schumpeterju morajo biti podjetniki ustvarjalni, saj stremijo k ekonomskemu napredku družbe in rasti družbene blaginje (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich, 2008). Frank Knight se je osredotočal na drugo vlogo podjetnika, in sicer ga vidi kot tistega, ki sprejema tveganje. Pri sprejemanju odločitev je pri podjetnikih večkrat prisotna negotovost, s katero se morajo znati soočiti, ker ne vedo točno, kakšen izid bo negotovost prinesla. Ker podjetnik skozi proces odkrivanja priložnosti nosi določeno tveganje, je na koncu za to nagrajen z dobičkom (Luhmann, 1997).

Kirzner (1973) v podjetništvo vpelje nov koncept, imenovan podjetniška budnost, kar pomeni, da podjetnik ves čas išče še nezaznane priložnosti in jih poskuša kar se da hitro izkoristiti. Podjetnika opredeli kot posameznika, ki podjetniške priložnosti išče na podlagi sposobnosti zaznavanja le-teh, pri tem pa ne potrebuje novih informacij, ampak mora že obstoječe informacije, ki se nahajajo v okolju, najti na drug način. Kirzner (2009) pri

prepoznavanju podjetniške priložnosti stremi k ustvarjanju ravnotežja na trgu, saj to pripomore k ustvarjanju večjega dobička na trgu. Podjetništvo je velikokrat povezano z nepredvidljivimi situacijami, ki lahko vodijo do različnih težav in neuresničenih želja, kar lahko privede do poslovnega neuspeha. Podjetniki morajo biti iznajdljivi, saj zaradi tveganj pot do uspeha ni točno začrtana (Fernandez, 2020; Eckhardt & Shane, 2003).

Podjetnik je inovativen posameznik, ki s svojimi idejami ustvarja posel in pri tem nosi določeno tveganje. Za uspešno izvedbo posla je na koncu nagrajen (Hayes, 2021). Podjetnik je oseba, ki v različnih situacijah išče priložnosti in nove poti za zaslužek. S svojimi idejami lahko pripomore k izboljšanju sveta. Pri podjetnikih je ključna kreativnost pri iskanju resursov, saj jih za doseg želenih ciljev velikokrat nimajo dovolj na razpolago, da bi dosegli želeni rezultat. Uspešen podjetnik tako ves čas išče priložnosti v okolju, zbira potrebne informacije, rešuje probleme ter skuša na trg vpeljati nek nov, kakovosten proizvod ali storitev, ki je zanimiv za kupce, ter zanj postavi ustrezno ceno. Pomembno se je zavedati, da se podjetniki ne ustvarijo čez noč, ampak morajo za uresničitev želenih ciljev trdo delati in svojo pozornost usmeriti v učinkovito strategijo (Gerber, 2004; Podile, Sree & Lakshmi, 2011).

Obstajajo številne različne definicije podjetnika. Podjetniki se med seboj razlikujejo, obstajajo namreč številni dejavniki, ki jih ločujejo, kot npr. psihološke značilnosti, izkušnje, izobrazba. Raziskave kažejo, da največkrat podjetniki postanejo prvorojenci ali edinci, saj so bili že kot otroci izpostavljeni večji odgovornosti kot drugi otroci. Dokazali so tudi, da izobrazba vpliva na uspešnost podjetnikov, saj morajo biti večji na številnih drugih področjih, npr. menedžment, poslovne finance in poslovno komuniciranje (Ruzzier, Antončič, Bratkovič & Hisrich,). Obstoj vseh teh lastnosti pripomore k uspešnosti projekta, s katerim se podjetnik ukvarja. Najpomembnejše je, da se zaveda dodane vrednosti izdelka oziroma storitve in da zna le-to izkoristiti v prid boljše prodaje (Šuštar, 2011).

V ZDA podjetništvo pogosto velja za uresničitev ameriških sanj (angl. American dream), kar pomeni, da podjetnik ustanovi svoje lastno podjetje, ki ga vodi sam in pri tem ustvarja dobiček. Podjetništvo je torej ekonomska dejavnost, saj je njegov glavni cilj ustvarjanje dobička prek dodane vrednosti izdelkov oziroma storitev, pri tem pa moramo upoštevati, da so resursi omejeni. Pri ustvarjanju izdelkov je pomembna inovativnost, ki je pri podjetništvu skoraj nepogrešljiva in se kaže predvsem pri uporabljanju boljših tehnologij in znanja ter pri odkrivanju priložnosti na nekem trgu. Inovacije so pomembne predvsem pri ustvarjanju vrednosti za kupca. Podjetja, ki namenjajo veliko pozornosti inovacijam, zaradi nezmožnosti posnemanja inovativnih proizvodov oziroma storitev konkurentov, dosegajo največje dobičke v panogi (Halloran, 1992; Skrt, 2002, str. 49). Pri tem pomembno vlogo igra zaščita inovacij s patenti.

Za posameznike, ki želijo postati uspešni podjetniki, je ključna kombinacija osebnostnih lastnosti in sposobnosti. Bistveno je, da je podjetnik samoučinkovit, kar pomeni, da mora imeti začrtane cilje, v katere trdno verjame. Podjetnik se mora ukvarjati s planiranjem in

sprejemanjem odločitev. Ves čas mora iskati nove ideje. Biti mora odprt, zaupljiv in umirjen. Med drugim mora znati sprejemati tveganja, imeti sposobnost vodenja timov ter sposobnost sodelovanja v timu (Weedmark, 2020).

Podjetništvo je proces, v katerem posamezniki s pomočjo inovativnosti prepoznajo, ovrednotijo in ustvarijo podjetniške priložnosti (Hisrich & Peters, 1989, str. 30). Namen podjetništva je zadovoljevanje potreb trga, pri tem pa podjetniki prevzamejo določeno osebno tveganje, da bi dosegli čim boljši finančni uspeh (Pšeničny, 2000).

Glas (2001) podjetništvo vidi kot sredstvo za:

- kreiranje novih delovnih mest, pri čemer so ključnega pomena predvsem mala in srednje velika podjetja,
- vzpon gospodarstva in večjo produktivnost,
- razvoj na področju inovacij, kar privabi vlagatelje, ki želijo vložiti v novonastala podjetja,
- ustvarjanje novih skupin ljudi, ki skrbijo za gospodarsko stabilnost.

1.2 Izvor in generiranje podjetniških idej

Generiranje podjetniških idej predstavlja začetek podjetniškega procesa. Kreiranje ideje je inovativen proces, ki je pogosto izredno zapleten, ker je včasih kreativno idejo težko najti. Pri generiranju podjetniških idej je pomembno, da se poleg kreiranja idej osredotočamo tudi na njihovo selekcijo. Nekatere ideje se izkažejo za dobre, ko se pretvorijo v inovativen izdelek oziroma storitev, in dodajajo vrednost kupcem. Ključnega pomena za to, da dobimo dobro idejo, je, da jih generiramo čim več. Ko imamo na voljo več idej, med njimi lažje izberemo dobro oziroma jih lahko lažje povezujemo med seboj. Bolj kot število pridobljenih idej pa je pomembna njihova vrednost (Afuah, 2003; Girotra, Terwiesch & Ulrich, 2010).

Gerber (2004) meni, da na vrednost v očeh kupca najbolj vplivajo izdelki, ki v okolju že obstajajo, le spremeniti oziroma dodelati jih je treba. Avtor meni, da na dodano vrednost najbolj vplivajo zlasti naslednji dejavniki:

- Sprememba oblike ali barve izdelka. Avtor je poudaril, da se zdi okrogel izdelek kupcu dosti bolj privlačen kot trikoten. Izredno pomembna pa je tudi barva izdelka, ki mora sovpadati s celotno strategijo podjetja.
- Prva izkušnja pri storitvi mora biti enako dobra kot vse naslednje.
- Združevanje že obstoječih idej v eno idejo.
- Avtomatizacija izdelkov.
- Blagovna znamka.

Vodilna podjetja pri iskanju novih idej vključujejo čim več zaposlenih, saj na tak način pridobijo veliko več idej, kot če bi bilo v generiranju idej vključeno manj ljudi. Pomembno

je osredotočanje podjetij na pretekle navade kupcev, hkrati pa morajo na podlagi sedanjih želja kupcev ugotoviti, po čem bo povpraševanje tudi v prihodnosti. Poznavanje kupcev v procesu generiranja idej igra ključno vlogo, saj je od njih odvisno povpraševanje po določenem izdelku oziroma storitvi. Pomembno je, da podjetje spremlja odzive kupcev in se na podlagi le-teh tudi kaj nauči oziroma spremeni (Tucker, 2003). Tucker (2003) meni, da se je v procesu generiranja idej treba osredotočiti tudi na dobavitelje, saj ti za podjetje predstavljajo ključne partnerje in bi lahko pripomogli k novim idejam. V veliko podjetjih ne želijo deliti poslovnih informacij z dobavitelji, saj jim v veliki meri ne zaupajo, ker ti sodelujejo tudi s konkurenčnimi podjetji.

V literaturi se srečujemo z različnimi viri generiranja idej. Pri generiranju idej se mora podjetje osredotočiti predvsem na nove, kreativne načine razmišljanja, ki privedejo do inovacij. Podjetniki se preveč osredotočajo na rešitve, ne pa toliko na probleme kupcev. Pomembno se je zavedati vrednosti ideje ter načina, kako idejo izkoristiti. Ideja lahko sovпада z željo po nastanku novega podjetja. Podjetje lahko zazna povpraševanje po določenem izdelku oziroma storitvi tako, da ideja izhaja iz dobrega trženja določenega izdelka oziroma storitve. Ideja pa lahko izhaja iz tega, ko posameznik zazna še neizpolnjeno potrebo na trgu. Različni posamezniki idejo različno vrednotijo, prav tako jo posameznik v različnih okoliščinah dojema različno (Hougaard, 2005; Jolly, 1997; Vogel, 2016).

Vogel (2016) izpostavi različne načine, kako podjetniki pridejo do različnih idej, in sicer namerno, naključno in podedovano. Naključno generiranje idej Vogel (2016) opiše kot ideje, ki jih podjetniki najdejo popolnoma nepričakovano. Avtor v članku izpostavi primer naključno najdene ideje, in sicer dinamit, ki ga je Alfred Nobel izumil popolnoma nepričakovano. Vogel (2016) trdi, da je kar polovica idej plod podjetnikov samih, medtem ko druga polovica predstavlja podedovane ideje, ki so plod nekoga drugega, zapuščina (angl. legacy).

Pri namernem generiranju idej si lahko pomagamo s številnimi učinkovitimi in nezapletenimi tehnikami (Brown & Kusiak, 2007):

- Viharjenje možganov (angl. brainstorming), ki se osredotoča na skupinsko iskanje idej. Cilj te metode je pridobiti čim več idej, pri čemer pa je pomembno, da se upošteva vse ideje in da se slabih idej ne obsoja (Sekhar & Lidiya, 2012).
- Šest klobukov razmišljanja (angl. six thinking hats) je metoda razmišljanja, po kateri vsi sodelujoči posamezniki z isto barvo klobuka razmišljajo na enak način. Vsaka izmed šestih barv klobukov simbolizira svoj koncept razmišljanja in prepoznavanja idej, ki ga loči od drugih barv (Brown, 2008).
- Dvajset vprašanj »zakaj«. Pri tej metodi uporabimo ideje, ki smo jih kreirali pri viharjenju možganov. Pomembno je, da se najprej ukvarjamo z vprašanji, ki se začnejo z vprašalnico kaj, in se šele na koncu osredotočimo na vprašanja z vprašalnico zakaj.

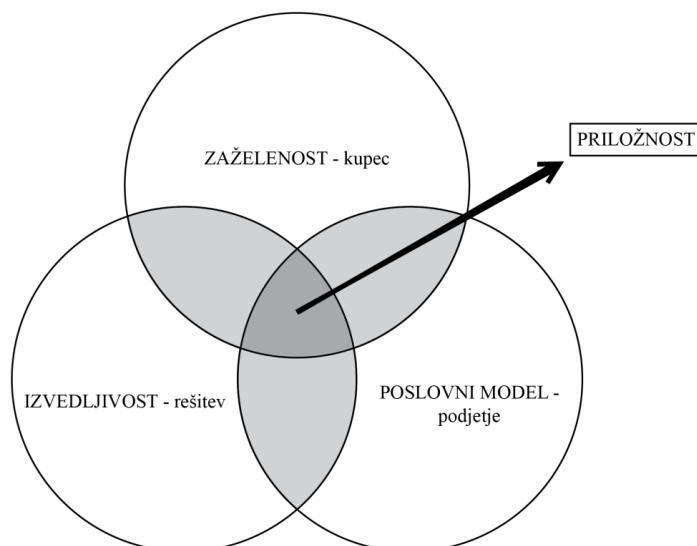
Pri procesu generiranja idej je ključno prepoznavanje najboljših idej. Pri generiranju idej v skupini je pomembno, da se sodelujoči med seboj podpirajo in si ne bojijo povedati mnenja v strahu, da bi jih drugi obsojali. Sodelovanje je ključ do dobrih idej (Girotra, Terwiesch & Ulrich, 2010).

1.3 Od ideje do podjetniške priložnosti

Veliko podjetnikov meni, da dobra podjetniška ideja zadostuje za uspeh, vendar se je pomembno zavedati, da ni vsaka podjetniška ideja dobra in da vsaka ideja podjetniku ne prinese uspeha, h kateremu ta stremi. Podjetniška ideja se nahaja v glavi podjetnika. Ker je ideja še nepreverjena, ni nujno, da bo delovala. To pomeni, da podjetniška ideja še ni podjetniška priložnost (Hofmann, brez datuma). »Podjetniške priložnosti so razmere, ko lahko vpeljemo nove proizvode, storitve, uporabimo nove materiale ali organizacijske metode – in jih prodamo po ceni, višji od stroškov proizvodnje« (Shane & Venkataraman, 2000, str. 220). Dobra poslovna ideja je taka, da je konkurenti ne morejo posnemati, je uresničljiva in dolgoročno uresničuje zahteve trga. Rešitev je za posameznika priložnost, ko je uporabna, ustvarja vrednost ter je izvedljiva in ekonomsko privlačna (Hoffmann, brez datuma).

Poslovna priložnost mora temeljiti na izdelku oziroma storitvi, ki dodaja vrednost kupcem. Ideja se pretvori v podjetniško priložnost na presečišču treh komponent: rešitev, uporabnik in poslovni model (slika 1). Treba je razviti izdelek ali storitev, ki rešuje probleme kupcev ter podjetniku prinaša dobiček (Kotnik, 2018).

Slika 1: Podjetniška priložnost



Vir: prirejeno po Kotnik (2018, str. 2).

Za zagonska podjetja (angl. start-up) je bistveno, da podjetnik ves čas stremi k identifikaciji priložnosti in je pri tem kreativen. Podjetnik se mora osredotočati na potrebe trga in ugotoviti, katere potrebe so na trgu še nezadovoljene (Gupta in drugi, 2016). Pri prepoznavanju priložnosti mora svojo pozornost usmeriti v potencialne kupce in točno vedeti, kaj pri določenem izdelku oziroma storitvi ustvarja vrednost. Pomembno je, da podjetnik kupce posluša in prilagaja izdelke njihovim potrebam. Največja napaka, ki jo podjetniki lahko naredijo, je ta, da ustvarijo izdelek, za katerega samo oni mislijo, da bo uspel, ne da bi se pri tem osredotočali na kupce. Na zanimivost in relevantnost podjetniške ideje vpliva tudi obstoječa konkurenca na trgu. Treba je narediti hitro analizo trga, s katero podjetnik ugotovi, kaj na trgu nudijo njegovi konkurenti in zakaj kupci kupujejo ravno pri njih (Pozin, 2012). Za uspeh je potreben pravi tim, ki podpira podjetnikove ideje in mu pomaga pri uresničitvi ciljev. Mreženje z drugimi podjetniki pripomore k pridobivanju novega znanja in izkušenj. Nazadnje pa mora podjetnik preveriti trende za panogo, ki ga zanima in v katero skuša vstopiti (Jesnoewski, 2018).

Podjetniki podjetniško idejo enačijo s podjetniško priložnostjo. Veliko podjetnikov meni, da dobra podjetniška ideja zadostuje za uspeh, ne zavedajo pa se, da je v idejo treba vložiti veliko truda, časa in drugih resursov, da se le-ta razvije v podjetniško priložnost, ki pa predstavlja šele začetek podjetniške poti. Ključnega pomena je, da podjetniško priložnost znamo prepoznati, brez tega je brezpredmetna (Rampton, 2014).

Rampton (2014) predpostavi ključne značilnosti dobre podjetniške priložnosti:

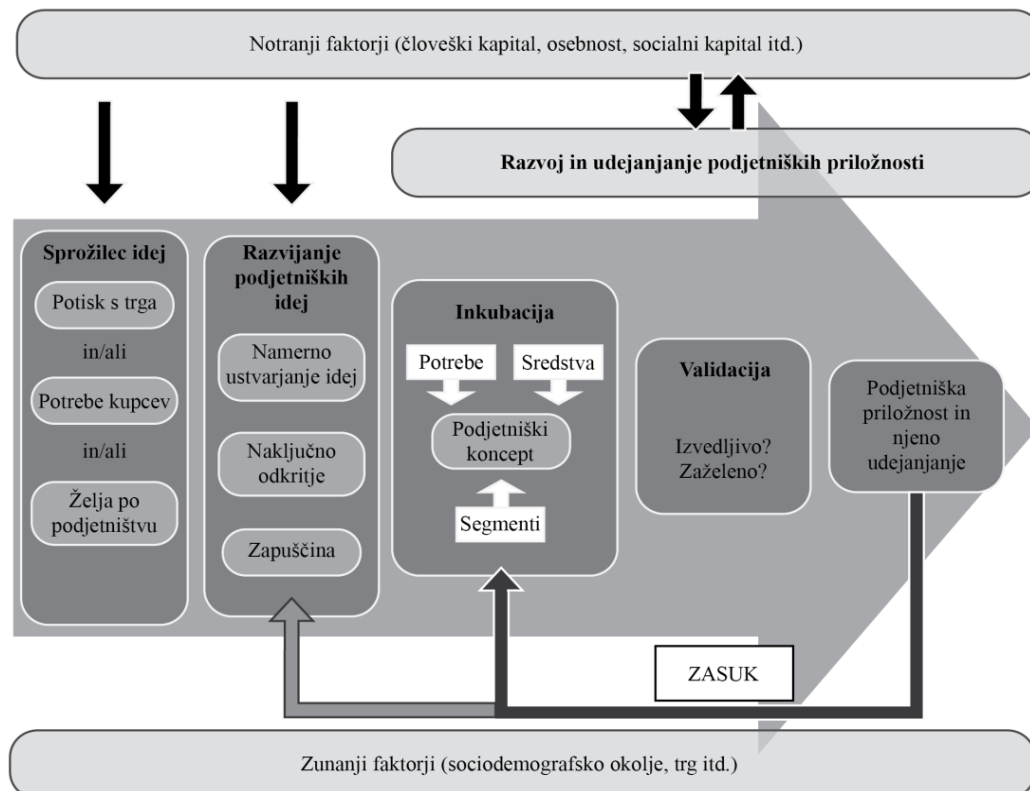
- Podjetniška priložnost je odvisna od lokacije. To pomeni, da mora vsak podjetnik dobro razmisliti, kakšno je povpraševanje po izdelkih oziroma storitvah in katera lokacija za prodajo bo glede na to zanj najprimernejša. Podjetniška ideja je odvisna od povpraševanja po določenem izdelku oziroma storitvi. Treba se je vprašati, kateri problem kupcev bomo zadovoljevali in ali na trgu obstaja potreba po novem izdelku oziroma storitvi.
- Podjetniška priložnost je dobra, ko so na voljo vsi viri, ki jih podjetnik potrebuje, da bo kupcu ponudil rešitev določenega problema. Na vire se mora podjetnik osredotočiti čisto na začetku, saj brez njih posla ne more začeti.
- Za podjetniško priložnost je pomemben pravi čas. Če ta za podjetniško priložnost ni pravi, je bolje, da počakamo in jo udejanjimo šele, ko bo čas primeren.
- Pomembno je postaviti pravo ceno. To pomeni, da je cena taka, da bodo kupci pripravljene kupiti izdelek.

Pri razumevanju korakov, ki pripeljejo od ideje do podjetniške priložnosti, nam pomaga tako imenovani konceptualni okvir zgodnjih faz podjetniškega procesa, ki ga je na podlagi različnih teorij razvil Vogel (2016). Na sliki 2 je prikazan konceptualni okvir, ki prikazuje celoten proces od nastanka ideje do udejanjanja podjetniške priložnosti. Omenjena shema izpostavlja notranje in zunanje faktorje, ki vplivajo na dogajanje znotraj podjetniškega procesa in imajo na celoten proces močan vpliv. Notranji faktorji predstavljajo človeški

kapital, osebnost in socialni kapital, medtem ko zunanje faktorje predstavljajo industrija, trg in sociodemografsko okolje. Sprožilci idej so obstoječi viri, potisk s trga in želja po prepoznavanju določene priložnosti. Obstoječi viri govorijo o tem, da obstaja nek vir oziroma znanje, ki povzroči nastanek določene ideje. Potisk s trga pomeni, da podjetnik zazna določen problem, ki še ni rešen, in na podlagi tega išče rešitve zanj. Želja po dosežkih motivira posameznike, ki želijo imeti lastno podjetje.

Vogel (2016) proces od pridobitve ideje do udejanjanja podjetniške priložnosti razdeli na inkubacijsko fazo in fazo validacije. Ko dobimo neko idejo, se začne inkubacijska faza, v kateri podjetnik zbira manjkajoče informacije o tem, kakšen problem rešuje in komu, ter prouči svoje sposobnosti in resurse, potrebne za reševanje problemov. V tej fazi podjetnik ugotovi, ali na trgu obstaja povpraševanje po določenem izdelku oziroma storitvi in na kakšen način se lahko prilagodi potrebam kupcev. Po inkubacijski fazi sledi vrednotenje ideje s stališča njene zaželenosti in izvedljivosti. Pri vrednotenju ideje gre za ocenjevanje ideje s strani podjetnika samega. Pri tem je ključnega pomena, da je pri ocenjevanju realen in da ugotovi, kdaj je ideja tako dobra, da bo lahko postala perspektivna podjetniška priložnost. V fazi validacije mora podjetnik raziskati trg in ugotoviti, ali je ideja na trgu iskana oziroma prinaša nek donos in ali jo je mogoče udejanjiti. Če ugotovi, da ideja sledi omenjenim kriterijem, potem ta postane podjetniška priložnost.

Slika 2: Konceptualni okvir korakov prepoznavanja priložnosti



Vir: prirejeno po Vogel (2016, str. 6).

2 PLATNO POSLOVNEGA MODELA

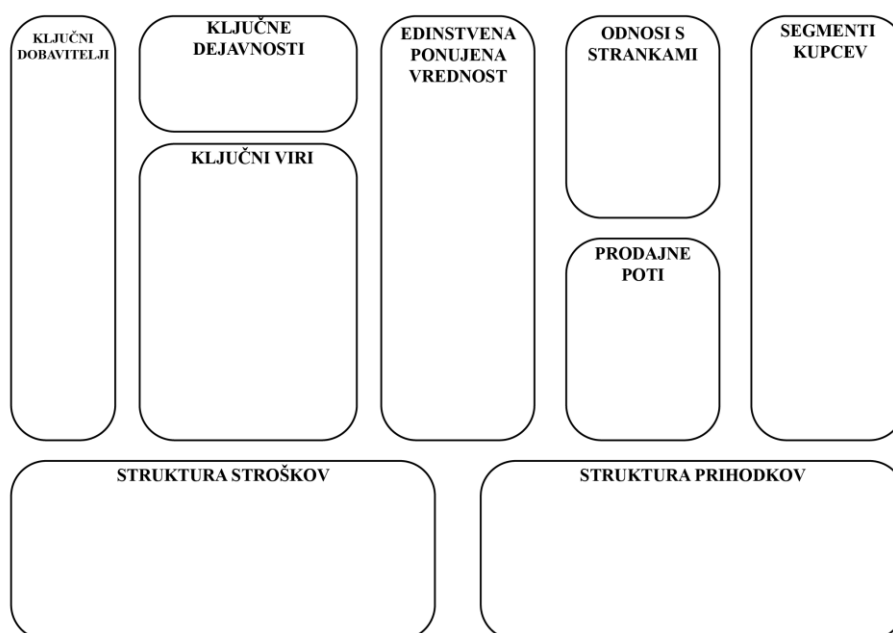
Nielsen in Lund (2014) menita, da dober poslovni model podjetju omogoča uspeh na dolgi rok ter mu pomaga ohraniti konkurenčnost pred drugimi podjetji v panogi. Alex Osterwalder in Yves Pigneur sta zasnovala poslovni model, ki je enostavnejši in preglednejši za uporabo (Greenwald, 2012). Ta poslovni model se imenuje platno poslovnega modela (angl. Business Model Canvas).

2.1 Platno poslovnega modela kot način prepoznavanja priložnosti

Poslovni model je temelj vsakega podjetja in predstavlja osnovo za prepoznavanje podjetniških priložnosti. Brez podjetnika poslovni model ne more delovati, prav tako podjetnik kreira, analizira in udejanji neko podjetniško priložnost. Namen poslovnega modela je odvisen od njegove uporabe (Ovans, 2015). Najpogosteje se uporablja kot način povečevanja prihodkov v podjetju, lahko pa se prek poslovnega modela povečuje dodana vrednost kupcev. Pri prepoznavanju kupcev se moramo osredotočiti na sociološke in psihološke lastnosti posameznikov. To pomeni, da se moramo vprašati, kdo je naš ciljni kupec in zakaj je pripravljen kupiti določen izdelek (Atkova, 2018). Po drugi strani pa je treba pozornost nameniti tudi zadostnemu denarnemu toku, ki omogoča nemoteno delovanje podjetja (Socialni inovatorji prihodnosti, brez datuma).

Na sliki 3 je navedenih vseh devet elementov platna poslovnega modela, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

Slika 3: Platno poslovnega modela



Vir: prirejeno po Osterwalder & Pigneur (2010 str. 44).

Platno poslovnega modela nam pomaga razumeti poslovni model podjetja ter nam na enostaven in sistematičen način prikaže podatke za devet komponent, ki so pomembne za naše podjetje. Teh devet relevantnih elementov je prikazanih na enem mestu, zato imamo lažji pregled nad celotno situacijo v podjetju. Ključnega pomena pa je, da podjetnik lahko problematične elemente spreminja glede na druge elemente (Osterwalder & Pigneur, 2010). Lokitz (2017) poudarja, da je platno poslovnega modela izredno inovativno orodje, saj z njegovo pomočjo pridemo do številnih novih idej, kar s pomočjo eksperimentiranja, inovativnosti in znanja privede do novih podjetniških priložnosti.

2.2 Elementi poslovnega modela

V nadaljevanju je predstavljenih vseh devet elementov platna poslovnega modela.

2.2.1 Segmenti kupcev

Segmenti kupcev (angl. customer segments) predstavljajo najpomembnejši element poslovnega modela, saj brez njih ne moremo ustvarjati prihodkov.

Ključna vprašanja, ki si jih Osterwalder in Pigneur (2010) postavljata za segmente kupcev, so:

- Za koga ustvarjamo dodano vrednost?
- Kdo so naši najpomembnejši kupci?
- Kakšne so potrebe in želje kupcev?

Kupce moramo ločiti po segmentih glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe in druge dejavnike. Vsak segment kupcev ima torej svoje značilnosti in potrebe. Za podjetja je ključnega pomena, da pravilno ocenijo, kateri segmenti kupcev podjetju prinašajo vrednost. Vsako podjetje se mora odločiti, katerim ciljnim segmentom bo posvečalo pozornost ter katere bo popolnoma ignoriralo. Kot ugotavlja Gerber (2004), se moramo pri kupcih usmeriti na sociološko-psihološki profil ter ugotoviti, kdo je naš ciljni kupec ter kaj ga prepriča v nakup.

Kotler (2004) ugotavlja, da mora podjetje najprej ločiti ciljne segmente glede na skupne lastnosti kupcev. Vsaka skupina poudarja osebne karakteristike posameznika ter se osredotoča na demografske (starost, spol, dohodek in druge), psihografske (posameznikove vrednote, življenjski slog ...), vedenjske (zvestoba izdelku, kakšna je dodana vrednost določenega izdelka oziroma storitve, ki jo kupci bolj cenijo) in geografske lastnosti (kot npr. država, mesto, podnebje). Na podlagi teh karakteristik se podjetje odloči, katerim kupcem bo posvetilo največ pozornosti. Tavčar (1996) trdi, da se mora vsak dober prodajalec vživeti v kupca ter ugotoviti, kaj ta želi ter kateri izdelki oziroma storitve mu prinašajo določeno korist. Na splošno je kupec zadovoljen, če mu prodajalec ponudi pravo razmerje med koristmi in nabavno ceno. Cena pa ni vedno odločilni dejavnik za nakup.

2.2.2 Edinstvena ponujena vrednost

Edinstvena ponujena vrednost (angl. value propositions) je komponenta platna poslovnega modela, ki vpliva na povečevanje vrednosti izdelka oziroma storitve. Je glavni razlog, da se kupec odloči za nakup. Dodana vrednost kupcem pomaga opraviti projekt, ki ga sami ne morejo, oziroma pomaga rešiti določen problem (Socialni inovatorji prihodnosti, brez datuma). Elementi, ki dodajajo vrednost izdelku oziroma storitvi, so lahko na primer dizajn, dostopnost, zmanjševanje stroškov, zmanjševanje tveganj in drugi. Glavni razlog, da kupci izberejo točno določen izdelek napram drugemu je ravno neka dodana vrednost, ki jo zaznajo. Dodana vrednost tako zadovoljuje potrebe oziroma rešuje probleme kupcev. Prednost na trgu je lahko merjena kvantitativno (cena, marža in drugo) ali pa je merjena kvalitativno (zadovoljstvo uporabnikov, dizajn, blagovna znamka). Kupčeva ocena se lahko vrednoti ekonomsko (koristi za kupca) in družbeno (koristi za druge). Pomembno je, da edinstvena ponujena vrednost temelji na preverjenih predpostavkah, kjer se moramo usmeriti ločeno na vsak segment kupcev (Vabšek, 2015).

Laja (2019) meni, da je edinstvena ponujena vrednost tista, ki:

- pomaga kupcu pri reševanju določenega problema,
- prepriča kupca, da je izdelek, ki ga podjetje nudi, boljši od konkurenčnega in
- prinaša posebne prednosti pred drugimi podjetji.

Kupec mora razumeti prednosti edinstvene ponujene vrednosti, zato mora biti ta (Laja, 2019):

- jasna – izogibamo se poslovnemu žargonu, presežnikom (npr. naš izdelek je najboljši),
- razumljiva vsem in
- nazorna – pove nam, v čem je določeno podjetje boljše od konkurentov.

Ko se kupci odločajo za nakup, jim je pomembno, da bodo izdelki oziroma storitve, ki si jih želijo, ponudili določene koristi. V tabeli 1 so prikazani nekateri elementi, ki kupcem predstavljajo edinstveno ponujeno vrednost izdelka.

Tabela 1: Elementi edinstvene ponujene vrednosti

Elementi edinstvene ponujene vrednosti	Korist edinstvene ponujene vrednosti
Noviteta	V večini primerov se noviteta uporablja v tehnološki industriji. Noviteta predstavlja nek nov izdelek.
Dizajn/oblika	Zaradi nekega drugačnega dizajna, drugačnosti lahko postavimo višjo ceno.
Cena	Večina ponudnikov izkoristi priložnost in vstopi na trg z nekoliko nižjo ceno od konkurentov.

se nadaljuje

Tabela 1: Elementi edinstvene ponujene vrednosti (nad.)

Elementi edinstvene ponujene vrednosti	Korist edinstvene ponujene vrednosti
Znamka	Kupci so zvesti določeni blagovni znamki, zato ta podjetju prinaša edinstveno ponujeno vrednost.
Zmanjševanje tveganja	Nižje ko je tveganje pri nabavi proizvoda, večjo vrednost prinaša kupcu.
Dostopnost	Nekateri izdelki oziroma storitve so namenjeni samo določenemu segmentu kupcev.
Uporabnost	Uporabnost izdelka dviguje njegovo edinstveno ponujeno vrednost.

Vir: prirejeno po Colnerič (2016, str. 17).

2.2.3 Prodajne poti

Prodajne poti (angl. channels) so kanali, ki pomagajo doseči segmente kupcev in jim ponuditi izdelek oziroma storitev, ki prinaša dodano vrednost. Komunikacija je pri prodajnih poteh ključna in igra pomembno vlogo pri kupčevi celotni uporabniški izkušnji. Prodajne poti pa so pomembne tudi pri ohranjanju dobrih odnosov podjetja s kupci ter pomagajo podjetju pri ozaveščanju kupcev o izdelkih oziroma storitvah, ki jim prinašajo dodano vrednost. Pri prodajnih poteh se moramo spet osredotočiti na ciljne segmente, ki jih poskušamo doseči. Za doseganje starejših ljudi je treba uporabiti popolnoma drugačne prodajne poti kot za mlade. Da bi dosegli želen segment kupcev, moramo najti ustrezno mešanico kanalov, ki bi omogočali dostop do naših ciljnih kupcev (Oakley, brez datuma).

Osterwalder in Pigneur (2010) predlagata, naj se prodajne poti odvijajo po naslednjih korakih:

- Zavedanje: Kako vzbudimo zavedanje o izdelkih oziroma storitvah podjetja?
- Evaluacija: Kako kupcu pomagamo oceniti edinstveno ponujeno vrednost podjetja?
- Nakup: Kako kupcem omogočimo, da kupijo nek edinstven izdelek?
- Implementacija: Kako kupcem dostavimo edinstveno ponujeno vrednost?
- Poprodaja: Na kakšen način kupcem zagotavljamo izkoriščanje poprodajnih storitev?

2.2.4 Odnosi s strankami

Podjetja imajo različne odnose s strankami (angl. customer relationships), ki so lahko nekoliko bolj osebni ali bolj poslovni. Odnosi s strankami so izredno pomembni pri uporabniški izkušnji kupca. Gre za pričakovanja določenega tržnega segmenta do izdelkov oziroma storitev in njihovih cen. Tavčar (1996) meni, da je komunikacija ključnega pomena za nabavo in prodajo. Komunikaciji med stranko in prodajalcem avtor da enako težo kot samemu izdelku in storitvi.

Odnose s strankami lahko po Osterwalderju in Pigneurju (2010) razčlenimo na več kategorij, in sicer:

- Osebna asistenca, kar pomeni, da s kupci razrešimo vse dileme in težave, še preden se ti odločijo za nakup izdelka oziroma storitve, ki jim prinaša neko dodano vrednost. V kategorijo osebna asistenta spadajo tudi poprodajne storitve.
- »Self-service«, ki kupcu omogoča samostojno kreiranje uporabniške izkušnje. Dober primer samostojno kreirane izkušnje nudi IKEA, in sicer program, ki pomaga pri opremitvi prostora.
- Skupnosti, ki pomagajo komunicirati ter deliti svoje uporabniške izkušnje s kupci prek različnih družbenih omrežij.
- Soustvarjanje, kar pomeni, da kupec sam kreira izdelek, ki ga želi imeti.
- Avtomatizirane storitve, ki podjetjem omogočajo razširjanje asortimaja izdelkov prek elektronske pošte.

2.2.5 Tokovi prihodkov

Tokovi prihodkov (angl. revenue streams) prikazujejo denarna sredstva, ki jih podjetje ustvari, ko proda izdelek oziroma storitev ciljnemu segmentu kupcev. Podjetje mora ugotoviti, katera prodajna cena je najbolj optimalna, da bodo kupci izdelek oziroma storitev pripravljeno kupiti. Podjetje vsakemu segmentu kupcev postavi različno ceno, ki so jo ti pripravljeno plačati. Tavčar (1996) meni, da je prodaja ključna za ustvarjanje dobička.

Tokovi prihodkov, ki jih Osterwalder in Pigneur (2010) navajata, so:

- prihodki, pridobljeni od uporabe storitev – bolj ko kupec koristi določeno storitev, več plača zanjo (na primer operaterji računajo število ur uporabe mobilnega telefona),
- prodaja premoženja – gre za podajo izdelka v fizični obliki in s tem prenos lastništva s trgovca na potrošnika (Amazon),
- naročnina, ki velja za določene storitve (mesečna karta za fitnes),
- oddajanje/posojanje/zakup,
- licenciranje – prihodke dobimo tako, da kupcu omogočimo dostop do intelektualne lastnine v zameno za plačilo.

2.2.6 Ključni viri

Ključni viri (angl. key resources) podjetju pomagajo doseči izbran segment kupcev, jim ponuditi dodano vrednost, h kateri kupci stremijo, ter s tem povečevati tokove prihodkov. Ključne vire ločimo glede na distribucijske poti, odnose s strankami in tokove prihodkov.

Osterwalder in Pigneur (2010) navajata naslednje ključne vire:

- fizični viri (stavbe, vozila, zgradbe in podobno),
- finančni viri (denar ali krediti),
- človeški viri (ljudje, ki so visoko kvalificirani in imajo specifično znanje),
- intelektualni viri (patent, blagovna znamka in podobno).

2.2.7 Ključne dejavnosti

Ključne dejavnosti (angl. key activities) so vse najpomembnejše aktivnosti, ki nam pomagajo pri doseganju segmenta kupcev, ohranjanju odnosov z njimi ter ustvarjanju koristi za kupce. Ugotoviti moramo, katere so ključne aktivnosti, ki jih mora podjetje opraviti, da bo poslovni model deloval in bo podjetje ustvarjalo prihodke. Osredotočiti se moramo na aktivnosti, ki imajo velik vpliv na naše podjetje, distribucijske poti, odnose s strankami in na tokove prihodkov (Osterwalder & Pigneur, 2010). V tabeli 2 so na konkretnem primeru s področja kmetijstva prikazane ključne dejavnosti. Gre za prikaz verige vrednosti od proizvodnje pa vse do prodaje kmetijskih pridelkov.

Tabela 2: Prikaz ključnih dejavnosti na primeru verige vrednosti na področju kmetijstva

Ključni akterji	Ključne dejavnosti
Manjši kmetje	– proizvodnja
Lokalni trgovec	– nabava izdelkov od kmeta, – prodaja večjim trgovcem, – transport izdelkov od lokalnega trgovca do večjega trgovca
Prodajalec na debelo	– shranjevanje izdelkov v skladišču, – iskanje posrednikov za prodajo do končnih kupcev
Maloprodajne trgovine	– neposredna prodaja ali prodaja prek posrednika končnemu kupcu

Vir: prirejeno po Rashid, Getnet & Lemma (2010, str. 36).

2.2.8 Ključni partnerji in dobavitelji

Pri analizi poslovnega modela je za podjetje pomembno, da pozna ključne dobavitelje in partnerje (angl. key partners), s katerimi sodeluje in ki mu pomagajo pri doseganju ciljev podjetja. Ključnega pomena za podjetje je zavedanje, da mora z dobavitelji in partnerji sodelovati po principu win-win. To pomeni, da morata imeti obe strani od partnerstva neko korist.

Osterwalder in Pigneur (2010) menita, da se je pri gradnji partnerskih odnosov treba osredotočiti na naslednje dejavnike:

- ekonomije obsega in optimizacija, kjer gre za zniževanje stroškov,
- zmanjševanje negotovosti in tveganja,
- pridobitev edinstvenih virov (nakup licence, znanja in podobno).

2.2.9 Struktura stroškov

Struktura stroškov (angl. cost structure) vključuje vse stroške, ki nastanejo pri delovanju poslovnega modela. Podjetje mora ugotoviti, kateri ključni viri in ključne dejavnosti so najdražji. Podjetje za zniževanje stroškov lahko uporabi strategijo zniževanja stroškov ali pa pozornost usmeri na ustvarjanje dodane vrednosti. Večinoma se podjetja v praksi pozicionirajo med obema strategijama.

Stroški se delijo na (Osterwalder & Pigneur, 2010):

- fiksne stroške – to so stroški, ki se z obsegom proizvodnje ne spreminjajo. Med fiksne stroške spadajo plače, najemnine ter drugi stalni stroški,
- variabilne stroške – to so stroški, ki se z obsegom proizvodnje spreminjajo.

Pri strukturi stroškov so pomembne tudi ekonomije obsega, kar pomeni, da se celotni stroški z obsegom proizvodnje manjšajo. Ekonomije obsega lahko delimo na notranje in zunanje. Notranje sovpadajo z odločitvami managementa, medtem ko za zunanje velja, da nanje ne moremo neposredno vplivati. Glavna razloga za ekonomije obsega sta specializacija dela in izboljšanje tehnologije (Kenton, 2021).

2.3 Kritične točke platna poslovnega modela

Nekateri avtorji izpostavljajo slabosti platna poslovnega modela. Coes (2014) meni, da je glavna slabost platna poslovnega modela izključitev socialnega ter motivacijskega vidika dodane vrednosti. Model ne posveča pozornosti upravljanju z viri. Problem pa se pojavi tudi pri neupoštevanju glavnih deležnikov v modelu ter pri neupoštevanju prototipiranja in preizkušanja hipotez. Pomanjkljivosti platna poslovnega modela se kažejo tudi v neupoštevanju odkrivanja in reševanja določenega problema, ne upošteva pa tudi znanja, ki ga pri tem potrebujemo (King, 2017). Platno poslovnega modela je problematično predvsem za zagona oziroma start-up podjetja, pri katerih podjetnik še nima točnega vpogleda v nekatere elemente poslovnega modela (Murphy, 2014).

Murphy (2014) trdi, da se težave pri razumevanju koncepta platna poslovnega modela kažejo predvsem v vizualizaciji modela. Model bi moral biti zasnovan tako, da bi ga lahko popolnoma vsi razumeli. Avtorju se zdi model preveč razpotegnjen, meni, da bi morali izpostaviti samo pomembnejše dejavnike, ki vplivajo na poslovanje podjetja.

3 TRG PREHRANSKIH DOPOLNIL IN KALCIJEVE TABLETE IZ JAJČNIH LUPIN

Sodobni potrošniki veliko dajo na preventivo ter sledijo trendu zdravega načina življenja. Siro, Kapolna, Kapolna in Lugasi (2008) menijo, da so pomemben del tega trenda prehranska dopolnila, ki izboljšujejo počutje ljudi in jim olajšujejo opravljanje vsakodnevnih aktivnosti. Na trg je prišlo ogromno novih in inovativnih izdelkov, ki pomagajo pri preventivnih ukrepih glede zdravja ljudi (Dwyer, Coates & Smith, 2018).

3.1 Prehranska dopolnila

Dwyer, Coates in Smith (2018) menijo, da je največji globalni izziv prehranskih dopolnil predvsem v poenotenju definicije prehranskih dopolnil in njihova kategorizacija. Razlike se pojavijo predvsem v ločevanju med prehranskimi dopolnili, zdravili in normalnimi živili. Meje med temi tremi pojmi so precej nejasne. V skladu z Evropsko direktivo 2002/46/EC so prehranska dopolnila opredeljena kot živila, ki se uporabljajo kot dopolnilo k določeni prehrani in vsebujejo vire hranil s fiziološkim učinkom. Prehranska dopolnila delimo na tri vrste, in sicer hranila (vitamini in minerali), dopolnila rastlinskega izvora in dopolnila, ki vsebujejo druge substance (na primer aminokisljine). Prehranska dopolnila obstajajo v obliki tablet, kapsul, pastil ali v majhnih vrečkah (BEUC – The European Consumer Organisation, 2016). Pri tem je ključno, da so količine pravilno odmerjene. Dwyer, Coates in Smith (2018) so ugotovili, da uživanje prehranskih dopolnil v zadnjih 20 letih močno narašča. Kupci so zaznali dodano vrednost dopolnil, zato narašča tudi povpraševanje po njih. Ko gre za preventivno zdravljenje, so Slovenci v okviru tega najbolj naklonjeni prehranskim dopolnilom (Euromonitor International, 2020b). Obstajajo številne spletne trgovine, ki kupcem olajšajo nakup dopolnil. Samo 20 % Slovencev je prepričanih, da so popolnoma zdravi (Zupan, 2018), kar poveča verjetnost uživanja dopolnil.

Pri uživanju prehranskih dopolnil je pomembno, da kupec preveri priporočen dnevni vnos (PDV) posameznega hranila v dopolnilu, ki pove odstotek vnosa hranil za posamezne skupine ljudi, pod pogojem, da so zdravi. V nasprotnem primeru je treba dodatno obravnavanje z vključitvijo svetovanja zdravnika. Podatki o priporočenih odmerkih uživanja vitaminov in mineralov niso nujni. Manj kot dvanajst od osemindvajsetih držav Evropske unije ima za vitamine in minerale določeno maksimalno vrednost zaužitja (BEUC – The European Consumer Organisation, 2020; Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2020).

3.2 Velikost trga prehranskih dopolnil

V nadaljevanju so prikazani podatki o velikosti trga prehranskih dopolnil tako na globalni kot tudi evropski ravni.

3.2.1 Globalni trg prehranskih dopolnil

Leta 2016 je bil globalni trg prehranskih dopolnil vrednoten na 133 milijard dolarjev. Do leta 2021 se pričakuje rast trga na 220 milijard dolarjev, do leta 2025 pa na 250 milijard dolarjev. Vodilne države na trgu prehranskih dopolnil na globalni ravni so Kitajska, Indija in ZDA (Grand View Research, brez datuma; GlobeNewswire, 2018).

Kitajski prebivalci srednjega razreda so naklonjeni uživanju prehranskih dopolnil in predstavljajo enega izmed največjih segmentov na svetu, ki uživajo dopolnila. Kar 350 milijonov Kitajcev uživa prehranska dopolnila, naklonjeni so predvsem dopolnilom v prahu in kalciju (SEO Agency China, brez datuma). Do leta 2025 se pričakuje rast vrednosti kitajskega trga prehranskih dopolnil na 22 milijard dolarjev, po približno 6,5-odstotni stopnji rasti. Leta 2018 je trg vitaminov in mineralov znašal 4 milijarde dolarjev (Statista, brez datuma).

Indijski trg prehranskih dopolnil je leta 2018 znašal 4 milijarde dolarjev, do leta 2025 pa bo po napovedih zrasel na 18 milijard dolarjev. Kar 90 % indijskih otrok, nosečnic in starejših zaradi naraščajočega trenda o zdravem načinu življenja uživa prehranska dopolnila (Verma, 2018). Indijci se zavedajo, da so preventivni ukrepi pomembni, zato povpraševanje po prehranskih dopolnilih v Indiji narašča (Verma, 2018).

V Kanadi in ZDA prehranska dopolnila uživa okoli skoraj 40 % odraslih ljudi, pri starejših ženskah pa se odstotek giba celo pri okoli 70 % (Global Market Insights, brez datuma; Grand View Research, brez datuma). Mayo Foundation for Medical Education and Research (brez datuma) meni, da velika večina Američanov s svojo prehrano ne absorbira zadostne količine kalcija, zato morajo izbrati način, ki nadomesti njegovo pomanjkanje. Američani imajo od vseh prehranskih dopolnil najraje dopolnila iz kalcija (Trebec, 2012).

3.2.2 Evropski trg prehranskih dopolnil

Leta 2016 je bil celoten evropski trg prehranskih dopolnil vrednoten na 12 milijard dolarjev (Mordor Intelligence, brez datuma). Na evropskem trgu so bile leta 2016 po uživanju prehranskih dopolnil s 60 % deležem in 7 milijardami dolarjev vodilne Italija, Nemčija, Rusija, Velika Britanija in Francija (Statista, brez datuma). Najhitreje rastoča evropska država na področju prehranskih dopolnil je Italija, kjer je bil leta 2016 celoten trg vreden 3 milijarde evrov, od tega je trg vitaminov in mineralov predstavljal približno 630 milijonov evrov. Od leta 2016 pa do leta 2017 je trg zrasel za približno 6 %. Druga vodilna evropska država v panogi prehranskih dopolnil je Nemčija, kjer je bil leta 2016 trg vreden 1,6 milijarde dolarjev (Grand View Research, brez datuma). Nemčija kar 25 % prehranskih dopolnil proda prek internetne prodaje na drobno. Rusija in Velika Britanija sta s prodajo prehranskih dopolnil leta 2016 dosegli vrednost trga 1,1 milijarde dolarjev, Francija pa približno 1 milijardo dolarjev (Euromonitor International, 2020a). Leta 2019 je bil evropski trg vrednoten na 15 milijard dolarjev. Do leta 2025 se pričakuje rast trga, in sicer na 27 milijard

dolarjev. V prihodnosti se na področju zdravega načina življenja pričakuje vse večjo konkurenco na trgu. V Evropi je največje povpraševanje po vitaminih in mineralih (Grand View Research, brez datuma; Business Wire, 2019). V tabeli 3 je prikazan naraščajoč trend uživanja prehranskih dopolnil v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) za leti 2018 in 2019. Prikazana je tudi ocenjena vrednost trga v obdobju od leta 2020 do leta 2025.

Tabela 3: Velikost trga prehranskih dopolnil v Evropi (v mio dolarjev)

Leto	2018	2019	2020*	2021*	2022*	2023*	2024*	2025*
Vrsta prehranskega dopolnila								
Dopolnila rastlinskega izvora	2.500	2.700	2.900	3.200	3.500	3.800	4.100	4.500
Vitamini	6.300	6.800	7.300	7.900	8.500	9.100	9.800	10.500
Minerali	2.700	2.800	3.000	3.300	3.500	2.800	3.000	3.100
Drugo	6.160	6.480	7.010	7.010	7.800	8.200	8.700	9.300
Skupaj	17.660	18.780	20.210	21.410	23.300	23.900	25.600	27.400

Opomba: *Ocenjena vrednost

Vir: prirejeno po Bonvallet (2019).

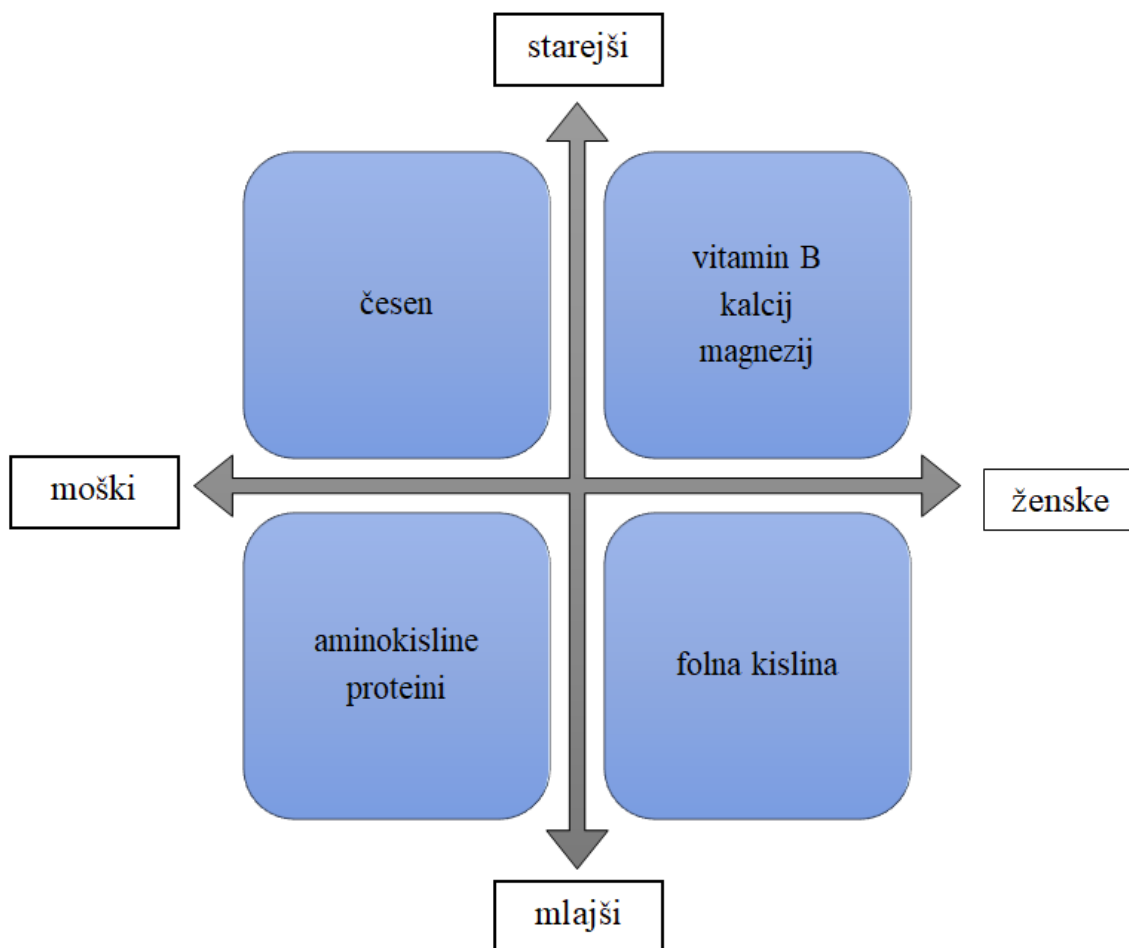
3.3 Tržni segmenti na trgu prehranskih dopolnil

Največji segment kupcev, ki uživa prehranska dopolnila, so odrasli. Ti so leta 2018 ustvarili kar 48 % celotnih prihodkov na svetovnem trgu prehranskih dopolnil (Global Information, brez datuma). Športni sektor je leta 2016 predstavljal 12,7 % globalnega trga dodatkov (Global Market Insights, brez datuma). Preostali trg pa predstavljajo ljudje, ki sledijo trendom zdravega načina življenja, in starostniki z različnimi zdravstvenimi težavami (Berginc & Kreft, 2015). Uživanje prehranskih dopolnil narašča s starostjo. To pomeni, da so starejši ljudje bolj nagnjeni k jemanju prehranskih dopolnil kot mlajši. Trend uživanja prehranskih dopolnil narašča predvsem zaradi večjega zavedanja ljudi o pomembnosti zdravega načina življenja in njihove usmerjenosti k preventivnim ukrepom. Pri prehranskih dopolnilih gre za specifičen segment kupcev, saj morajo ljudje zaupati izdelku, ki ga kupijo (Hewitt, 2017).

Prehranska dopolnila uživajo predvsem ženske, ki nimajo veliko časa in jim prehranska dopolnila omogočajo najhitrejšo pot do zdravega načina življenja (Smith, 2015). Prehranskim dopolnilom so naklonjene tudi nosečnice, ženske v času menstruacije in ženske v času dojenja. Poleg tega se vnos prehranskih dopolnil priporoča ljudem, ki imajo krče v mišicah (Global Market Insights, brez datuma).

Pri Food Standard Agency (Community research, 2018) so naredili raziskavo glede uporabe prehranskih dopolnil v Veliki Britaniji in ugotovili, da so bolj izobraženi ljudje bolj nagnjeni k uživanju prehranskih dopolnil. Ugotovili so tudi, da starejše ženske v primerjavi z moškimi raje uživajo prehranska dopolnila, predvsem kalcij, magnezij in vitamin B (slika 4).

Slika 4: Uživanje prehranskih dopolnil glede na spol in starost, Velika Britanija



Vir: prirejeno po Community research (2018, str. 13).

3.4 Prehranska dopolnila iz kalcija

Siro, Kapolna, Kapolna in Lugasi (2008) menijo, da je kalcij izredno pomemben element človeškega telesa in je nujno potreben za številne življenjske funkcije. Vedno pogosteje se uživanje kalcija uporablja kot preventivni ukrep proti boleznim ter kot sredstvo za izboljšanje počutja posameznikov. V telesu odraslega človeka se nahaja približno 1200 gramov kalcija, kar 99 % kalcija pa telo porabi za tvorjenje oziroma obnavljanje kosti in zob. Preostanek kalcija najdemo v mišicah in krvi (Pavčič, 2018). Kalcij vpliva na delovanje živčevja, presnovo, uravnavanje krčenja mišic in strjevanje krvi (Beto, 2015). Ljudje smo vsakodnevno nagnjeni k izgubi določene količine kalcija prek las, kože in nohtov, zato je

izgubljene količine treba nadomestiti. Predvsem mladi v obdobju odrasčanja in ljudje v srednjih letih trpijo zaradi nizke gostote kosti, ki povzroča pogostejše zlome kosti. Ljudje, ki trpijo za nižjo gostoto kosti, so bolj nagnjeni k osteoporozi, pred katero se lahko preventivno zavarujejo z uživanjem prehranskih dopolnil iz kalcija. Kalcij pomaga pri gradnji mišic in ohranjanju moči ter skrbi za strjevanje krvi. Pomemben je tudi pri komunikaciji med deli telesa in možgani ter pri zaščiti posameznika pred previsokim krvnim tlakom (Pavčič, 2018).

Raziskave so pokazale, da Slovenci z obroki zaužijejo premalo kalcija. Kar 80 % slovenskih otrok ne zaužije zadostne količine kalcija; enako velja za dekleta v obdobju odrasčanja (Inštitut za nutricionistiko, brez datuma). Pomanjkanje kalcija pa močno občutijo tudi skupine ljudi, ki se namensko odrekajo živilom, obogatenim s kalcijem, na primer vegani in ljudje, ki kalcija ne smejo uživati zaradi različnih zdravstvenih razlogov (Kodrič, brez datuma). V tabeli 4 je prikazan učinek kalcija na različna bolezenska stanja ljudi. Na osnovi tega lahko sklepamo, da je uživanje kalcija priporočljivo predvsem za nosečnice in odrasle.

Tabela 4: Vpliv kalcija na zdravstveno stanje ljudi

Zdravstveno stanje	Populacija	Učinek
Ledvični kamni	Nosečnice	Na podlagi metaanalize je bilo ugotovljeno, da uživanje kalcija med nosečnostjo ne vpliva na nastanek ledvičnih kamnov.
	Ljudje z osteoporozo	Uživanje kalcija kot placebo učinek.
Holesterol	Odrasli	Uživanje kalcija vpliva na nižjo gostoto lipoproteinov v telesu. Če je lipoproteinov preveč, se ta nalaga na stene žil in lahko povzroči celo smrt.
Zdravje kosti	Otroci	S pomočjo metaanalize so ugotovili, da ima uživanje kalcija pozitivne učinke na telo.
Krvni tlak	Odrasli	S pomočjo metaanalize so ugotovili, da ima uživanje kalcija največji vpliv na mlajše odrasle ljudi.
Hipertenzija ali previsok krvni tlak	Nosečnice	Vnos kalcija deluje kot placebo učinek, tveganje preeklampsije (visok krvni tlak, proteini v urinu).

Vir: prirejeno po Cormick & Belizán (2019, str. 1606).

Pri uživanju kalcija moramo paziti, da ga absorbiramo v zmernih količinah, in sicer maksimalno 1300 miligramov na dan (National Institute of Health, 2021). Priporočene zgornje meje vnosa kalcija v telo niso določene, tako da se od države do države razlikujejo. V Sloveniji je zgornja dopustna meja za odrasle 1500 miligramov, priporočen vnos kalcija pa 800 miligramov (Pravst, Blaznik & Krbavčič, 2012). Pri vnosu prehranskih dopolnil se

je priporočljivo vnaprej posvetovati z osebnim zdravnikom, saj na vnos vplivajo številni dejavniki. Priporočena količina zaužitega kalcija se od posameznika do posameznika razlikuje, predvsem pa je odvisna od starosti ljudi. Mlajši ljudje kalcij absorbirajo hitreje kot starejši. Na potrebovno količino kalcija poleg tega vpliva tudi sestava obrokov. Če obrok vsebuje vitamin D ali fosfor, je treba kalcija zaužiti manj, kot če obrok ne vsebuje drugih podobnih sestavin, ki imajo podobne hranilne vrednosti kot kalcij. Pri tem se morajo uporabniki zavedati, da kalcij ne učinkuje kot zdravilo, ampak kot prehransko dopolnilo, in da vzporedno jemanje kalcija in predpisanih zdravil lahko zmanjšuje učinkovitost kalcija (Korošec, brez datuma). Glede stranskih učinkov se mora posameznik pozanimati pri svojem osebnem zdravniku. Ljudje s temnejšo poltjo potrebujejo več kalcija, saj ga njihovo telo proizvede nekoliko manj kot pri ljudeh s svetlejšo poltjo (Kodrič, brez datuma). V tabeli 5 je prikazana zgornja priporočljiva meja vnosa kalcija za moške, ženske in nosečnice.

Tabela 5: Priporočen vnos kalcija v miligramih

Starost	Zgornja meja vnosa kalcija za moške (mg)	Zgornja meja vnosa kalcija za ženske (mg)	Zgornja meja vnosa kalcija za nosečnice (mg)
0–6 mesecev	200	200	
7–12 mesecev	260	260	
1–3 let	700	700	
4–8 let	1.000	1.000	
9–13 let	1.300	1.300	
14–18 let	1.300	1.300	1.300
19–50 let	1.000	1.000	1.000
51–70 let	1.000	1.200	
71 let in več	1.200	1.200	

Vir: prirejeno po National Institute of Health (2021).

Siska (2017) je ugotovil, da ima prevelik vnos kalcija lahko negativne posledice na zdravje ljudi. Vnos kalcijevih dodatkov ni priporočljiv za ljudi, ki v telesu že imajo prisotno zadostno količino kalcija. Pretiravanje z uživanjem kalcija je lahko zelo nevarno in lahko povzroči številne bolezni oz. privede do številnih drugih zdravstvenih tveganj. Prenizek vnos kalcija v telo pa po drugi strani povečuje verjetnost nastanka raka na črevesju, vpliva pa tudi na povišan krvni pritisk. Premalo kalcija v telesu pri otrocih povzroči počasnejšo rast, pri starejših pa se največji problem pojavi v izgubi mase kosti. Lahko se pojavi tveganje nastanka ledvičnih kamnov in srčnih bolezni (Korošec, brez datuma).

3.5 Kalcijeve tablete iz jajčnih lupin

V nadaljevanju so predstavljene prednosti kalcijevih tablet iz jajčnih lupin, konkurenčna podjetja, ki proizvajajo prehranska dopolnila iz kalcija in podobni izdelki, ki se pojavljajo na trgu prehranskih dopolnil.

3.5.1 Prednosti kalcijevih tablet iz jajčnih lupin

Sharma in Singh (2018) trdita, da je večina jajčnih lupin zavrženih, kar povečuje okoljevarstvene probleme. Predlagata, da se čim več jajčnih lupin nekako predela. Ena jajčna lupina predstavlja približno 10 % teže celotnega jajca in vsebuje 95 % kalcijevega karbonata, iz katerega na koncu pridobimo 20 gramov kalcija. Iz jajčnih lupin pridobimo najboljši kalcij, saj se ta skoraj v celoti absorbira. Jajčne lupine so poceni in hkrati dostopen vir kalcija. Dolinska, Jelinska, Szulc-Musiol in Ryszka (2016) so ugotovili, da je priporočljivo, da kalcijeve tablete iz jajčnih lupin vsebujejo jajčno membrano, saj ta vsebuje ogromno količino hranilnih snovi. Kalcij iz jajčnih lupin lahko uporabimo kot prehransko dopolnilo za ljudi iza živali. Lahko pa ga uporabimo tudi pri zmanjševanju simptomov osteoporoze.

Morrison (2019) trdi, da se bo trg kalcijevih tablet iz jajčnih lupin v naslednjih desetih letih povečal za 13 %. Leta 2018 je bil globalni trg jajčnih lupin v prahu vreden 8 milijonov dolarjev. Raziskave so pokazale, da prah iz jajčnih lupin pomaga pri izboljšanju kosti posameznika, kar pomaga pri odpravljanju osteoporoze. Če se jajčnim lupinam v prahu doda še jajčno membrano, ima dopolnilo ogromno dodane vrednosti za potrošnika. Tablete iz kalcija, pridobljenega iz jajčnih lupin, ki vsebuje tudi jajčno membrano, so potrdili tudi na Evropski agenciji za varstvo hrane, kar pomeni, da se sestavina lahko uporablja v prehrabni industriji.

Jajčna lupina pozitivno vpliva na vse funkcije v človeškem telesu. Koristna je predvsem (Eastern Hills Health, brez datuma) za:

- plod otroka pri nosečnicah, kar pomeni, da nosečnice za nemoten razvoj otroka potrebujejo dodatno količino kalcija,
- otroke v predšolskem obdobju, saj jim dodatna količina kalcija pomaga pri krepitvi mišic in razvoju okostja,
- adolescente, saj pomaga krepiti živčni sistem in mišice,
- odrasle, saj pomaga pri procesih presnove in prebave. Pomaga pa tudi pri uravnavanju normalnega krvnega tlaka,
- starostnike, saj jim pomaga pri izboljšanju mišične mase in jih ščiti pred osteoporozo.

3.5.2 Konkurenca na področju kalcijevih tablet iz jajčnih lupin

Glavna že obstoječa podjetja na globalni ravni, ki se že ukvarjajo s proizvodnjo kalcijevih tablet iz jajčnih lupin, so JH Biotech Inc. (v nadaljevanju JH Biotech), Eggnovo, Swanson Health Products in Healthy Origins. V nadaljevanju bom predstavila vsa štiri podjetja.

- **JH Biotech.** JH Biotech je eno izmed vodilnih proizvajalcev prehranskih dodatkov kalcija iz jajčnih lupin. Podjetje se nahaja na Slovaškem in se ukvarja s proizvodnjo naravnih izdelkov na področju kmetijstva. Kalcij, ki ga pridobivajo iz jajčnih lupin, je

popolnoma naraven. Podjetje sledi konceptu trajnostnega razvoja, njegov glavni cilj pa je zadovoljiti potrebe kupcev (JH Biotech, brez datuma).

- **Eggnovo.** Podjetje Eggnovo se ukvarja z razvijanjem in proizvodnjo prehranskih dopolnil ter kozmetike iz jajčnih lupin, usmerjeno pa je tudi v farmacevtsko panogo. Je edino podjetje v Evropi, ki iz jajčnih lupin pridobiva kalcijev karbonat in jajčno membrano ter jih predeluje. Podjetje je pridobilo dva patenta na področju ločevanja jajčne membrane od jajčne lupine (Nafarroako Gobernua Gobierno de Navarra, brez datuma).
- **Swanson Health Products.** Swanson je družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1969, ki se ukvarja s proizvodnjo zdravih prehranskih dopolnil po najnižji mogoči ceni. Podjetje proizvaja kalcijeve tablete iz jajčnih lupin z dodatkom vitamina D (Swanson, brez datuma).
- **Healthy Origins.** Healthy Origins je ameriško družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1996. Podjetje največ pozornosti posveča svojim kupcem, zato prehranska dopolnila izdelujejo iz naravnih, patentiranih sestavin najboljših ponudnikov. Podjetje kakovostne izdelke prodaja po relativno dostopni ceni (Healthy Origins Europe, brez datuma).

V tabeli 6 so prikazani letni prihodki posameznih konkurentov.

Tabela 6: Letni prihodki podjetij, ki izdelujejo prehranska dopolnila v ZDA

Konkurent	Letni prihodki (v dolarjih)
JH Biotech	15.430.000 (2018)
Eggnovo	1.550.000 (2019)
Swanson Health Products	69.240.000 (2019)
Healthy Origins	305.603 (2020)

Vir: prirejeno po Dun & Bradstreet (brez datuma).

3.5.3 Substituti kalcijevih tablet iz jajčnih lupin

Nekateri ljudje zaradi zdravstvenih razlogov ne smejo uživati prehranskih dopolnil, zato morajo celotno potrebovano količino kalcija zagotoviti z zaužitjem drugih živil. Produkt, ki vsebuje največ kalcija, je mleko (200 mililitrov mleka vsebuje približno 120 miligramov kalcija). Sledi mu listnata zelenjava, ki vključuje brokoli, špinačo in zelje, v priporočljivi količini vnosa 1000 miligramov na dan. Veliko količino kalcija vsebujejo tudi ribe, na primer sardele in losos. Dnevno potrebo po kalciju zadovolji tudi pol skodelice mandljev ali lešnikov (Pavčič, 2018). V tabeli 6 je prikazana količina kalcija, ki se nahaja v navedenih živilih.

Tabela 7: Količina kalcija v posameznih živilih

Živilo	Kalcij (mg/100g)
mehki sir	400–1200
sardine v olju	550
mleko	115–120
jogurt	160–200
surova kokošja jajca	57
piščanec, puran, raca (surovo meso)	9–12
svinjina, govedina (surovo meso)	7–10
pšenična bela moka	15–140
črn kruh	100–80
bel kruh	100–140
surova špinača	170
surov brokoli	56
grah v konzervi	33
surov bel riž	18–25
surov krompir	5–6
tofu	510–1480

Vir: prirejeno po Poličnik (2018, str. 96).

3.6 Postopek izdelave kalcijeve tablete iz jajčnih lupin

V nadaljevanju so prikazana temeljna načela prehranskih dopolnil in postopek izdelave kalcijevih tablet iz jajčnih lupin.

3.6.1 Temeljna načela izdelave in prodaje prehranskih dopolnil

Prehranska dopolnila morajo biti kakovostna, učinkovita in varna (Dwyer, Coates & Smith, 2018). Zaradi vse večje ponudbe prehranskih dopolnil na trgu je kakovost izdelkov vprašljiva. Kakovost je velikokrat težko oceniti. Vse sestavine morajo biti skladne z veljavno zakonodajo in ne smejo škodovati potrošniku, hkrati pa se mora opaziti pozitivne učinke le-teh. Nekatera prehranska dopolnila so lahko celo nevarna za uživanje. Potrošnik mora tako sam presoditi, ali je izdelek kakovosten. Laboratorijski testi namreč niso dostopni javnosti. Pomembno je tudi, da so prehranska dopolnila varna, to je sestavljena iz sestavin, ki ne škodujejo zdravju posameznika. Živil, ki niso varna, proizvajalec ne sme prodajati. Pri določanju, ali je živilo varno ali ne, se upoštevajo učinki živila na zdravje ljudi. Dopolnila morajo biti ustrezno označena, kar pomeni, da morajo biti na etiketi jasno izpostavljene sestavine, ki bi na kakršenkoli način lahko škodovale potrošniku. Prehranska dopolnila prav tako ne smejo vsebovati snovi, ki čezmerno onesnažujejo okolje, in snovi, ki vsebujejo večje količine koncentriranih dodatkov (Pravst, Blaznik & Krbavčič, 2012).

Potrošniki se morajo zavedati, da vsa prehranska dopolnila niso nujno varna. Izdelki morajo obvezno vsebovati pravo količino dodatka. Proizvajalci morajo skrbeti, da vrednost dodatka

ni presežena. Pomembno je, da posameznik ne pretirava z uživanjem prehranskih dopolnil, saj ima to lahko negativne posledice.

V praksi pogosto temu ni tako. Potrošniki se morajo zavedati, da na trgu prehranskih dopolnil obstajajo prehranska dopolnila različnih kakovosti, kar pomeni, da niso vsa prehranska dopolnila enako dobra. Nekatera dopolnila, ki jih imajo prodajalci za naravna, vsebujejo samo majhen delež naravnih sestavin in vsebujejo samo izvlečke naravnih sestavin. Glede kakovosti naravnih prehranskih dopolnil moramo biti zelo previdni. Kupec o sestavi, učinkovitosti in varnosti nima relevantnih informacij, zato je pri nakupu prehranskih dopolnil odvisen le od mnenj prodajalcev, ki velikokrat skrbijo samo za osebno korist. Do nejasnosti prihaja zaradi izredno tanke meje med ločevanjem med prehranskimi dopolnili in zdravili (Justin, 2016).

3.6.2 Postopek izdelave kalcijevih tablet iz jajčnih lupin

Prvi, ki se je ukvarjal s pridobivanjem naravnega kalcija, je bil švicarski zeliščar Alfred Vogel (1902–1996). Stremel je k zdravemu, predvsem kakovostnemu in naravnemu načinu življenja in k preventivi. Naravnemu kalciju je bil naklonjen, saj je ta lažje prebavljiv kot kalcij, pridobljen na nenaraven način. Kot zdravilec je trdil, da je kalcij, pridobljen iz narave, tudi veliko bolj učinkovit. Vogel je trdil, da se po uživanju naravnega kalcija telo lažje in hitreje opomore in preide v normalno zdravstveno stanje. Menil je, da ob neupoštevanju zdravega načina življenja večini ljudi pade odpornost, kar posledično pomeni, da se jim zmanjša količina kalcija v telesu, to pa privede do različnih bolezenskih stanj. Vogel je ljudem, ki so potrebovali dodaten vnos kalcija v telo, priporočal svojo mešanico kopriv in jajčnih lupin, saj sta obe sestavini bogat vir naravnega kalcija. Pozneje so recepturo nadgradili, saj se je sčasoma pojavilo več večjih farm, z njimi pa vse več nevarnosti, kot je na primer salmonela. Pri novem postopku izdelave kalcijevih tablet iz jajčnih lupin je pomembno, da zaradi možnosti prisotnih bakterij uporabimo postopek sterilizacije, kar pomeni, da s toploto preprečimo rast mikroorganizmov. Sterilizacija je postopek, pri katerem je živila treba segreti nad 100 do 130 stopinj Celzija. Možnost nastanka škodljivih mikroorganizmov preprečimo že s segrevanjem nad 70 stopinj Celzija (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2020; Melzer & Saller, 2008). Pomembno je, da na začetku postopka jajčne lupine pustimo vreti približno deset minut, da se izločijo vse škodljive snovi. Na jajčnih lupinah je treba pustiti jajčno membrano, saj je pomemben vir kalcija. Jajčne lupine nato posušimo in jih zdrobimo v drobilniku ter jih presejemo skozi sito (Dolinar, brez datuma). Ko dobimo drobno mlet prah kremne barve (slika 5) in blagega okusa, z njim napolnimo kapsule. Kemična analiza mletih jajčnih lupin je predstavljena v tabeli 8.

Tabela 8: Kemična analiza mletih jajčnih lupin

Hranilne snovi	Vsebnosti na 100 gramov (v g)
Kalcij	38,10
Žveplo	1,26
Kalij	0,93
Magnezij	0,42
Natrij	0,13
Fosfor	0,12
Ostalo	59,04

Vir: Jata Emona (2020).

Slika 5: Prah, narejen iz jajčnih lupin, in kapsule, polnjene z mletimi jajčnimi lupinami



Vir: lastno delo.

3.7 Pravni viri na področju prehranskih dopolnil

Področje prehranskih dopolnil urejajo tako pravni viri EU kot tudi nacionalni, torej slovenski pravni viri. Ker ima EU na področju zdravstva omejene pristojnosti (prim. 168. člena Pogodbe o delovanju Evropske unije, Ur. l. EU, št. 115/2008), to področje ni popolnoma harmonizirano na evropski ravni. Vseeno pa je evropski zakonodajalec na omenjenem področju sprejel kar nekaj pravnih aktov. Prehranska dopolnila ureja Direktiva 2002/46/ES o približevanju zakonodaj držav članic o prehranskih dopolnilih (Ur. l. EU, št. L 183/2002). Ker leta 2002 EU še ni imela tako širokih pristojnosti na področju zdravstva, je bila Direktiva 2002/46/ES sprejeta na podlagi 95. člena Pogodbe o ustanovitvi Evropske unije (Ur. l. EU, št. C 340/1997), ki ureja približevanje zakonodaj držav članic z namenom izboljšanja delovanja notranjega trga.

Direktiva 2002/46/ES prehranska dopolnila opredeljuje kot živila za dopolnjevanje običajne prehrane, ki so strnjeni vir hranil ali drugih snovi s hranilnim ali fiziološkim učinkom in se dajejo v promet v odmerkih, to je v obliki kapsul, pastil, tablet in drugih podobnih oblikah, vrečkah s praškom, ampulah s tekočino, kapalnih stekleničkah in drugih podobnih oblikah tekočine in praška za vnos v odmerjenih omejenih količinah (točka a) 2. čl. direktive. Tretji člen direktive določa, da se prehranska dopolnila lahko dajejo v promet v EU samo, če so skladna s predpisi te direktive. Skladno s 1. odstavkom 4. člena direktive se smejo za proizvodnjo prehranskih dopolnil uporabljati samo vitamini in minerali, ki so navedeni v Prilogi I k omenjeni direktivi, in sicer zgolj v oblikah, navedenih v Prilogi II k direktivi. Glede na to, da Priloga I izrecno dovoljuje uporabo kalcija za izdelavo prehranskih dopolnil, medtem ko Priloga II dovoljuje uporabo kalcija v obliki kalcijevega karbonata – torej oblike kalcija, ki se nahaja v jajčnih lupinah –, lahko sklenemo, da zakonodaja EU dovoljuje proizvodnjo prehranskih dopolnil iz jajčnih lupin.

Direktive pa niso neposredno uporabljive, ampak jih morajo države članice EU prenesti v svoj pravni red. Republika Slovenija omenjeno materijo ureja predvsem v dveh pravnih aktih. Prvi odstavek 11. člen Zakona o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živili (ZZUZIS, Ur. l. RS, št. 52/2000, 42/2002 in 47/2004), zgolj na splošno določa, da se sme živilom z namenom obogatitve njihove hranilne in biološke vrednosti dodajati vitamine, minerale in njihove soli ter druge hranilne snovi v predpisanih količinah, tretji odstavek istega člena pa določa pristojnost ministra, pristojnega za zdravstvo, da to področje podrobneje uredi v podzakonskem aktu. Na tej podlagi je bil 9. julija 2013 sprejet Pravilnik o prehranskih dopolnilih (Ur. l. RS, št. 66/2013), ki je v slovenski pravni red prenesel zahteve Direktive 2002/46/ES in določa pogoje, ki jih morajo izpolnjevati prehranska dopolnila, da se lahko dajejo na trg v Republiki Sloveniji (1. odst. 1. čl. pravilnika). Četrti člen pravilnika se neposredno sklicuje na Priloge I in II k Direktivi 2002/46/ES in tako dovoljuje prodajo tam navedenih prehranskih dopolnil na slovenskem trgu.

Pravilnik o prehranskih dopolnilih pa vsebuje še nekaj drugih pravil, ki jih je treba upoštevati pri prodaji prehranskih dopolnil. Pravilnik tako ureja oglaševanje prehranskih dopolnil ter določa informacije, ki jih je treba dati na voljo potrošniku. Ker pa so prehranska dopolnila živila v smislu Uredbe 1169/2011 o zagotavljanju informacij o živilih potrošnikom (Ur. l. EU, št. L 304/18), je treba upoštevati tudi pravila, določena v slednji. Uredbe EU so namreč neposredno uporabljive na območju celotne EU. V razmerju do Uredbe 1169/2011 je Pravilnik o prehranskih dopolnilih *lex specialis*, kar pomeni, da se uporabljajo splošna pravila uredbe, če niso v nasprotju z bolj specifičnimi pravili Pravilnika o prehranskih dopolnilih.

Deveti člen Uredbe 1169/2011 določa, da je na živilih obvezna navedba naslednjih podatkov:

- ime živila,

- seznam sestavin,
- vsebnost snovi, ki povzročajo alergije ali preobčutljivosti, če se te uporabljajo pri proizvodnji ali pripravi živila ali so še vedno prisotne v končnem proizvodu,
- količina določenih za živilo bistvenih sestavin ali kategorij sestavin;
- neto količina živila,
- datum minimalne trajnosti ali datum uporabe,
- ime ali naziv podjetja in naslov nosilca živilske dejavnosti, odgovornega za informacije o živilih, pod čigar imenom ali nazivom podjetja se živilo trži,
- država izvora ali kraj porekla,
- navodila za uporabo, kadar živila ne bi bilo mogoče enostavno uporabiti brez teh navodil,
- pri pijačah, ki vsebujejo več kot 1,2 volumenskega odstotka alkohola, dejanska alkoholna stopnja v volumenskih odstotkih,
- označba hranilne vrednosti.

Tretji odstavek 7. člena Pravilnika o prehranskih dopolnilih izrecno določa, da mora označevanje prehranskih dopolnil upoštevati omenjena splošna pravila, medtem ko členi 8–10 določajo dodatne zahteve glede označevanja, ki se uporabljajo samo za prehranska dopolnila. Prehranska dopolnila morajo biti označena kot »prehransko dopolnilo«, ta označba pa mora vsebovati še naslednje podatke:

- imena vrste vitaminov in mineralov ali snovi, ki so značilne za prehransko dopolnilo, ali podatek o naravi hranil ali snovi ter njihovo količino, ki jo je treba izraziti tudi kot odstotek priporočenega dnevnega vnosa,
- priporočeno dnevno količino oziroma odmerek prehranskega dopolnila,
- opozorilo: »Priporočene dnevne količine oziroma odmerka se ne sme prekoračiti.«,
- navedbo: »Prehransko dopolnilo ni nadomestilo za uravnoteženo in raznovrstno prehrano« in opozorilo: »Shranjevati nedosegljivo otrokom!«.

Upoštevanje omenjenih pravil v Sloveniji nadzoruje Zdravstveni inšpektorat Republike Slovenije (2. odst. 2. čl. Uredbe o izvajanju Uredbe (EU) o zagotavljanju informacij o živilih potrošnikom (Ur. l. RS, št. 6/2014)). Poleg uradnega zdravstvenega nadzora pa so za upoštevanje pravil odgovorni predvsem proizvajalci sami (tako imenovan notranji nadzor po 16. členu Zakona o zdravstveni ustreznosti živil in izdelkov ter snovi, ki prihajajo v stik z živilom). Notranji nadzor pomeni, da morajo pravne in fizične osebe, ki opravljajo proizvodnjo in promet z živilom, spremljati in zagotavljati njihovo zdravstveno ustreznost v vseh fazah proizvodnje in prometa. Osnova za notranji nadzor je sistem analize tveganja in ugotavljanja kritičnih kontrolnih točk HACCP (angl. Hazard Analysis Critical Control Point), ki omogoča prepoznavanje mikrobioloških, kemičnih in fizikalnih agensov, ki predstavljajo tveganje za zdravje, izvajanje potrebnih ukrepov ter vzpostavlja stalen nadzor na tistih mestih (kritičnih točkah), kjer se tveganja lahko pojavijo (1. odst. 17. člena ZZUZIS). To v praksi pomeni, da je glede prehranskih dopolnil pri vsakem koraku proizvodnje prehranskih dopolnil in njihove

distribucije treba upoštevati ne samo specifičnih pravil glede prehranskih dopolnil, ampak tudi vrsto drugih, bolj splošnih pravil, katerih glavni namen je varovati zdravje potrošnika.

Na trg prehranskih dopolnil lahko vstopi vsak, ki ima registrirano živilsko dejavnost. V tem kontekstu je pomembno, da je novi Pravilnik o prehranskih dopolnilih, ki se je začel uporabljati leta 2013, ukinil tako imenovan postopek prve prijave prehranskih dopolnil pri Ministrstvu za zdravje. Če prehranska dopolnila vsebujejo dovoljene sestavine skladno s Prilogama I in II Direktive 2002/46/EC, je njihova prodaja na notranjem trgu torej dovoljena brez posebnih formalnosti. Vseeno pa mora proizvajalec izpolnjevati vrsto zakonskih zahtev. Redni letni inšpekcijski pregledi nadzorujejo izpolnjevanje omenjenih obveznosti v obratu dejavnosti (Ministrstvo za zdravje, 2020).

4 RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA TRGU PREHRANSKIH DOPOLNIL PREK PLATNA POSLOVNEGA MODELA

V četrtem poglavju so opredeljeni namen, cilji in raziskovalni problem. Predstavljena je uporabljena metoda, to je polstrukturiran intervju. Četrto poglavje zajema razvoj podjetniške priložnosti na trgu prehranskih dopolnil preko vseh devetih elementov platna poslovnega modela. Na koncu poglavja pa je predstavljeno še platno poslovnega modela na primeru izbrane podjetniške priložnosti, to je kalcijevih tablet iz jajčnih lupin.

4.1 Namen in cilji raziskave ter opredelitev problema

Namen praktičnega dela magistrske naloge je proučiti izbrano podjetniško priložnost na področju prehranskih dopolnil. Proučitev posameznih elementov platna poslovnega modela bo pripomogla k razvoju podjetniške priložnosti proizvodnje kalcijevih tablet iz jajčnih lupin. S pomočjo posameznih elementov platna poslovnega modela bom skušala ugotoviti, ali v Sloveniji obstaja zadostno povpraševanje po kalcijevih tabletah iz jajčnih lupin, kar bo omogočilo sklep o uresničljivosti obravnavane podjetniške priložnosti.

Cilj magistrske naloge je ugotoviti, ali proizvodnja in prodaja kalcijevih tablet iz jajčnih lupin na slovenskem trgu predstavljata podjetniško priložnost za družinsko podjetje Perutninarstvo Globočnik. Cilj je analizirati tudi preostale elemente platna poslovnega modela in ugotoviti, ali je na podlagi analize vseh elementov platna poslovnega modela smiselno nadaljevati projekt proizvodnje kalcijevih tablet ali ga opustiti.

Magistrska naloga temelji na primeru manjšega slovenskega podjetja Perutninarstvo Globočnik, ki se trenutno ukvarja s proizvodnjo in prodajo konzumnih kokošjih jajc in izdelave domačih jajčnih testenin. Pri proizvodnji testenin ostane večja količina jajčnih lupin, ki jih podjetje trenutno zavrže. Če bi povpraševanje po kalcijevih tabletah iz jajčnih lupin obstajalo, bi jih lahko podjetje porabilo v ta namen.

4.2 Uporabljene metode

Pri pripravi magistrske naloge so bili uporabljeni primarni in sekundarni viri. Sekundarni viri predstavljajo že obstoječe analize in interpretacije, ki temeljijo na primarnih podatkih, ki jih je zbral nekdo drug. Prednost sekundarnih podatkov je predvsem v prihranku časa in denarja za raziskave, ključna slabost pa je vprašljiva kakovost že zbranih podatkov (Slavec, 2017).

Pri prvem, teoretičnem delu magistrske naloge sem uporabila sekundarne podatke, ki temeljijo na kritičnem pregledu strokovne in znanstvene literature. Magistrska naloga v teoretičnem delu zajema opredelitev podjetništva in razvoja podjetniških priložnosti, temelječih na vitkem podjetništvu. Podjetniška priložnost je ovrednotena s platnom poslovnega modela. Pri tem so uporabljeni razpoložljivi sekundarni viri, ki se nanašajo na trg prehranskih dopolnil in trg kalcijevih tablet iz jajčnih lupin. Analiza trga prehranskih dopolnil, prikazana v tretjem poglavju, se osredotoča predvsem na že zbrane statistične podatke, na podlagi katerih je mogoč sklep, da na trgu obstaja povpraševanje po tovrstnih izdelkih. Poleg tega so pretekle raziskave tudi omogočile vpogled v prednosti in slabosti ne samo kalcija samega, ampak tudi kalcijevih tablet iz jajčnih lupin. Analiza konkurenčnih podjetij je bila opravljena na podlagi njihovih spletnih strani, prek katerih ta oglašujejo kalcijeve tablete iz jajčnih lupin. Pregled zakonodaje omogoča sklep, da za vstop na trg prehranskih dopolnil ni posebnih zakonskih omejitev kot npr. predhodna registracija, pomembno je zgolj to, da so prehranska dopolnila varna za uporabo in skladna z zakonodajo na področju prehrane in varstva potrošnikov.

Primarni viri so podatki, ki jih posameznik zbere za namen svoje raziskave (Slavec, 2017). En od načinov zbiranja primarnih virov so polstrukturirani intervjuji, ki so namenjeni zbiranju kvalitativnih podatkov na področjih, ki so intervjuvancem še neznan. Ena izmed njihovih glavnih prednosti je, da so zbrani podatki pogosto bolj osebni, nadzorni in poglobljeni (Kordeš & Smrdu, 2015).

Pri magistrski nalogi sem se odločila za izvedbo polstrukturiranih intervjujev, ker sem hotela ugotoviti, ali na slovenskem trgu obstaja povpraševanje po kalcijevih tabletah iz jajčnih lupin. Skladno z ugotovitvami preteklih raziskav se magistrska naloga osredotoča predvsem na raziskovanje treh ključnih segmentov, in sicer starejših žensk, ki imajo težave v obdobju menopavze, žensk, ki prehranska dopolnila uživajo v času menstruacije, saj kalcijeva dopolnila blažijo menstrualne krče, in nosečnic, ki za razvoj zarodka porabijo več kalcija kot ga lahko same proizvedejo. Če v času nosečnosti ne uživajo dovolj kalcija, lahko to pozneje privede do osteoporoze. Tako ženske, ki imajo boleče menstruacije, kot tudi ženske v obdobju menopavze kalcijeva dopolnila uživajo, ker ta omilijo slabo počutje, zmanjšujejo krče in pomagajo pri hormonskem nihanju.

S pomočjo intervjujev v magistrski nalogi skušam ugotoviti odnos žensk do prehranskih dopolnil, poznavanje prehranskih dopolnil in razloge za uživanje le-teh. Intervjuji vsebujejo

tudi vprašanja, kje in katera prehranska dopolnila intervjuvanke trenutno kupujejo, kaj jih prepriča k nakupu in kako pogosto uživajo prehranska dopolnila, sprašujejo pa tudi o poznavanju trendov na področju prehranskih dopolnil in virih informiranja. Intervjuji so izvedeni z namenom ugotoviti, ali so ženske v ciljnih skupinah pripravljene kupiti kalcijeve tablete iz jajčnih lupin od manjšega proizvajalca, kaj se jim zdi pri tem pomembno ter koliko so pripravljene zanje odšteti.

Za namene magistrske naloge je bilo intervjuvanih 21 žensk, od tega 5 nosečnic in 12 starejših žensk. Analiza obstoječe literature je pokazala, da ravno nosečnice in starejše ženske najpogosteje uživajo prehranske dodatke iz kalcija. Intervjuvane nosečnice so bile stare od 26 do 30 let, starejše ženske nad 50 let, preostale štiri ženske pa so bile stare od 22 do 45 let. V prilogi 1 se nahajata protokol in izhodiščna vprašanja polstrukturiranega intervjuja ter transkripcije intervjujev. V tabeli 9 so prikazani demografski podatki vseh intervjuvanih oseb. Povprečno trajanje intervjuja je bilo 20 minut. Glavna težava pri izvedbi intervjuja je bilo predvsem nepoznavanje izdelka oz. njegove novosti, zato so imele intervjuvanke težave pri odgovarjanju na vprašanje, koliko denarja bi bile pripravljene odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin.

Tabela 9: Demografski podatki vseh intervjuvanih oseb

Zaporedna št. intervjuvanke	Spol	Starost	Izobrazba	Dohodkovni razred
Intervjuvanka št. 1	Ž	57	srednja	srednji
Intervjuvanka št. 2	Ž	74	srednja	nižji
Intervjuvanka št. 3	Ž	44	univerzitetna	srednji
Intervjuvanka št. 4	Ž	58	višja	srednji
Intervjuvanka št. 5	Ž	52	visoka	srednji
Intervjuvanka št. 6	Ž	45	univerzitetna	srednji
Intervjuvanka št. 7	Ž	52	visoka	srednji
Intervjuvanka št. 8	Ž	45	univerzitetna	srednji
Intervjuvanka št. 9	Ž	52	srednja	srednji
Intervjuvanka št. 10	Ž	41	univerzitetna	srednji
Intervjuvanka št. 11	Ž	60	srednja	srednji
Intervjuvanka št. 12	Ž	52	visoka	srednji
Intervjuvanka št. 13	Ž	27	univerzitetna	srednji
Intervjuvanka št. 14	Ž	30	univerzitetna	srednji
Intervjuvanka št. 15	Ž	53	univerzitetna	višji
Intervjuvanka št. 16	Ž	53	srednja	srednji
Intervjuvanka št. 17	Ž	26	univerzitetna	nižji
Intervjuvanka št. 18	Ž	27	univerzitetna	srednji
Intervjuvanka št. 19	Ž	27	visokošolska	nižji
Intervjuvanka št. 20	Ž	22	srednja	srednji
Intervjuvanka št. 21	Ž	27	univerzitetna	srednji

Vir: lastno delo.

4.3 Razvoj podjetniške priložnosti prek platna poslovnega modela na primeru kalcijevih tablet iz jajčnih lupin

4.3.1 Podobni izdelki na trgu in konkurenca

Razlogi za uživanje prehranskih dopolnil so različni. Skoraj polovica vprašanih prehranska dopolnila uživa dnevno, nekaj izmed njih jih uživa celo dvakrat na dan. Starejše ženske prehranska dopolnila najpogosteje uživajo kot dopolnilo k vsakodnevni prehrani. Nekatere intervjuvane ženske menijo, da z vsakodnevnimi obroki ne dobijo zadostne količine hranil, ki jih telo potrebuje, zato prehranska dopolnila uživajo po potrebi. To so različni vitamini in minerali, maščobe ter druga dopolnila, za katere menijo, da jih potrebujejo.

Vprašanim ženskam prehranska dopolnila pomagajo tudi pri preprečevanju bolezenskih stanj oz. krepitvi imunskega sistema, boljši koncentraciji in izboljšanju počutja, kar vodi do kakovostnejšega načina življenja. Intervjuvanka številka osem je izpostavila, da prehranska dopolnila uživa preventivno, in sicer le pozimi, saj meni, da je takrat njena telesna odpornost slabša. Intervjuvanim nosečnicam prehranska dopolnila, zaradi sprememb, ki se v tem času dogajajo v telesu, pogosto predpiše osebni zdravnik.

Ugotovila sem, da kalcij ljudje pridobivajo na več načinov. Najpogosteje ga v telo vnašajo z običajno prehrano, in sicer z mlekom in mlečnimi izdelki, jajci, lososom, listnato zelenjavo in nekaterimi drugimi živali. Kar nekaj intervjuvanih žensk uživa prehranska dopolnila, ki vsebujejo minerale, predvsem kalcij in magnezij. Ti jim pomagajo izboljšati telesno odpornost in prispevajo k bolj zdravemu načinu življenja. Nekatere intervjuvane ženske so izpostavile, da jim prehranska dopolnila pomagajo pri opravljanju vsakodnevnih aktivnosti ter pri povečevanju odpornosti, medtem ko jih druge uživajo predvsem za regeneracijo in po treningu.

Intervjuvanka številka štiri je dobro izpostavila razloge za uživanje prehranskih dopolnil:

»Prepričana sem, da v hrani ne morem dobiti dovolj snovi, ki jih potrebujem. Ko se pokaže pomanjkanje, sežem po dopolnilu. Na primer, za trzanje živca uporabljam vitamine, ob bolečem uriniranju brusnice, pri krčih v mišicah magnezij, pri problemih s spominom in slabo prekrvavitvijo pa mi pomaga ginko ...«

Intervjuvanka številka sedemnajst je po prehranskih dopolnilih posegla zaradi nosečnosti. Razlogi, da uživa prehranska dopolnila, so sledeči:

»Način življenja, ki je za telo trenutno zaradi nosečnosti precej obremenjujoč, – boleče mišice, utrujenost in neprespanost, ne vedno kvalitetni obroki, saj ni časa za pripravo; posledično zmanjšana odpornost; nezadosten vnos vitamina D iz okolja ...«

Konkurenca na trgu prehranskih dopolnil je precej močna. Na trgu je kar nekaj blagovnih znamk. Celoten trg vodijo nišni proizvajalci, ki s svojo inovativnostjo in prepoznavnostjo

lahko prodirajo na različne trge (Mordor Intelligence, brez datuma). Na nakup pa vplivajo tudi mediji, ki pogosto promovirajo pozitivne učinke prehranskih dopolnil. Kupcem je pomembno, da so izdelki varni in učinkoviti, za kar pa so tudi pripravljeni plačati višjo ceno. Intervjuji so pokazali, da intervjuvanke najpogosteje uporabljajo naslednja prehranska dopolnila: antioksidanti, zelišča, vitamini, minerali, vitamin C, cink, magnezij, vitamin D, omega 3 maščobne kisline in aminokisline.

Glavni ponudniki prehranskih dopolnil na slovenskem trgu so podjetja Sanofarm družba z omejeno odgovornostjo (v nadaljevanju d.o.o.), Medis, d. o. o, Bimedia, d. o. o., in Carso, d. o. o. Vsa podjetja se ukvarjajo s proizvodnjo vitaminov in mineralov ter nekaterih drugih dopolnil. Podjetje Medis ponuja prehransko dopolnilo z vitamini in minerali za ženske Centrum Women za 15,35 evra za 30 tablet. Tableta vsebuje različne vitamine in minerale, med drugim 320 miligramov kalcija (Medis, brez datuma). Podjetje Bimedia prodaja naravni kalcijev prah, pridobljen iz koral, ki jih proizvaja podjetje Now Foods iz ZDA, kjer je za 170-gramsko pakiranje z vsebnostjo kalcija 57 gramov treba odšteti 24,80 evra (Hiša zdravja, brez datuma). Sanofarm prodaja prehransko dopolnilo italijanskega proizvajalca, ki vsebuje kalcij, magnezij in vitamin D3, cena je 13,59 evra, pakirano pa je po 80 kapsul. Ena kapsula vsebuje 200 miligramov kalcija, 75 miligramov magnezija, 1,25 mikrograma vitamina D3 ter 0,275 grama fosilne korale (Sanofarm, brez datuma).

4.3.2 Segmenti kupcev

Podjetje Perutninarstvo Globočnik bi s kalcijevimi tabletami iz jajčnih lupin olajšalo življenje tistim ljudem, ki potrebujejo dodaten vnos kalcija v telo, in tistim, ki imajo težave z bolezenskimi stanji, ki jih uravnava kalcij. To so presnova, živčevje, uravnavanje in krčenje mišic ter strjevanje krvi. Raziskave so pokazale, da imajo moški drugačne potrebe po uživanju prehranskih dopolnil kot ženske. Na splošno velja, da moški zaradi večje mišične mase in potrebe po energiji potrebujejo predvsem prehranska dopolnila, kot sta npr. magnezij in vitamin B, medtem ko ženske zaradi večje podvrženosti k osteoporozi in zaradi mesečne izgube krvi ob menstruaciji potrebujejo prehranska dopolnila iz kalcija in železa, ki skrbita za normalno tvorbo krvi in krepita kosti (Trebec, 2012).

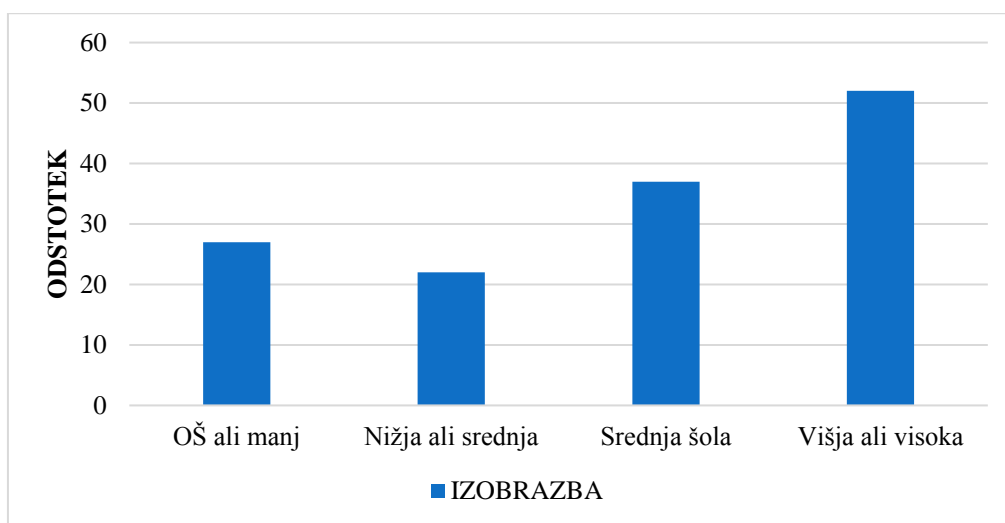
Vsaj 20 % Evropejcev uživa vsaj eno prehransko dopolnilo. Ključno pri uživanju prehranskih dopolnil je, da kupci razumejo njihovo delovanje in da se zavedajo, da jih morajo uživati v predpisanih količinah. Raziskave so pokazale, da kupci malo vedo o namenu prehranskih dopolnil. Kupci verjamejo tudi, da so naravna prehranska dopolnila manj nevarna kot zdravila (BEUC – The European Consumer Organisation, 2016).

Ženske med 20. in 64. letom starosti so nagnjene k preventivi, med drugim v okviru preventivnih pregledov z namenom zgodnjega odkrivanja raka materničnega vratu, različnih kontracepcijskih posvetov, nosečniških pregledov ipd. Kar 7 % žensk v omenjeni starosti ni zadovoljnih s svojim zdravjem. Raziskave kažejo, da se kar polovica Slovencev ne prehranjuje zdravo (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2020; Intihar, 2020).

Na Nacionalnem inštitutu za javno zdravje (Gregorič in drugi, 2019) so ugotovili, da:

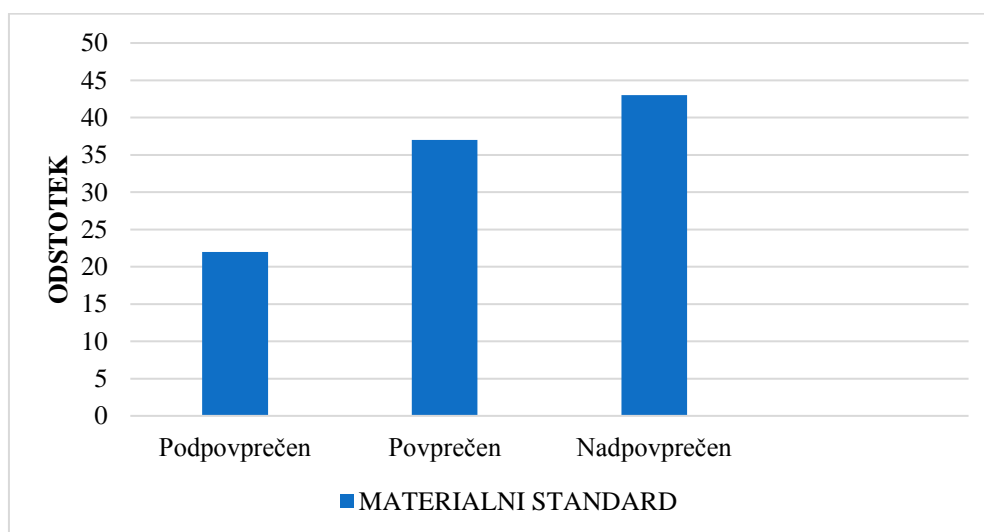
- ženske pogosteje uživajo prehranska dopolnila kot moški,
- odrasli pogosteje uživajo prehranska dopolnila kot mladostniki,
- izobraženi pogosteje uživajo prehranska dopolnila kot manj izobraženi (slika 6),
- so ljudje z višjimi dohodki bolj naklonjeni uživanju prehranskih dopolnil kot ljudje z nižjimi dohodki (slika 7),
- glede na regijo najpogosteje prehranska dopolnila uživajo prebivalci iz zahodne Slovenije.

Slika 6: Uživanje prehranskih dopolnil v Sloveniji leta 2019 glede na izobrazbo posameznikov, Slovenija, 2019



Vir: Gregorič in drugi (2019, str. 50).

Slika 7: Uživanje prehranskih dopolnil v Sloveniji leta 2019 glede na materialni standard posameznikov, Slovenija 2019



Vir: Gregorič in drugi (2019, str. 50).

Na podlagi preteklih raziskav o kalciju lahko sklepamo, da se je smiselno osredotočiti na raziskovanje naslednjih treh ključnih ciljnih segmentov: ženske v obdobju menopavze, ženske v času menstruacije in nosečnice (tabela 10).

Tabela 10: Demografske in psihografske značilnosti ciljnih segmentov

Segment kupcev	Ženske v obdobju menopavze	Ženske v času menstruacije	Nosečnice
Starost	okoli 50 let	od 11 do 45 let	nad 25 let
Izobrazba	univerzitetna, višja	srednja	univerzitetna, višja
Dohodkovni razred	srednji	srednji	srednji
Življenjski slog	<ul style="list-style-type: none"> – trend zdravega načina življenja, – preventiva, – obvladovanje stresa, – hiter tempo življenja 	<ul style="list-style-type: none"> – zdrav način življenja, – hiter tempo življenja 	<ul style="list-style-type: none"> – zdrav način življenja – pomanjkanje hranil v telesu, – spremenjene potrebe po hrani
Vrednote	<ul style="list-style-type: none"> – zdravje, – prosti čas, – skrb za telo 	<ul style="list-style-type: none"> – zdravje 	<ul style="list-style-type: none"> – zdravje, – družina, – finančna preskrbljenost
Nakupne navade	<ul style="list-style-type: none"> – naravni izdelki, – lokalni izdelki, – zdravi izdelki 	<ul style="list-style-type: none"> – naravni izdelki, – zdravi izdelki 	<ul style="list-style-type: none"> – naravni izdelki

Vir: lastno delo.

Prvi segment so izobražene starejše ženske, ki so v obdobju menopavze in so stare okrog petdeset let. Kar četrtnina žensk ima velike težave z menopavzo in potrebuje pomoč pri boljši telesni pripravljenosti in pomoč pri uravnavanju hormonov v telesu, kar jim lahko omogoča kalcijeva tableta iz jajčnih lupin (Vrbančič, 2013).

Drugi ciljni segment predstavljajo ženske, ki imajo močne krče in hormonske težave v času menstruacije, ki jih lahko omilijo s primernim prehranjevanjem, kamor spada tudi kalcij. Kalcij pomaga ohranjati dobro počutje, lajša krčne bolečine, v telesu zadržuje vodo in izboljšuje koncentracijo (Trebec, 2012).

Tretji ciljni segment so nosečnice, saj lahko nosečnost v primeru nepravilnega prehranjevanja in skrbi za telo privede do različnih zdravstvenih tveganj, ki imajo lahko dolgoročne posledice na telo. Pomembno je, da se nosečnice tega zavedajo in po potrebi spremenijo svoje prehranjevalne navade oziroma posežejo po prehranskih dopolnilih. Če nosečnice v telo ne vnesejo zadostne količine kalcija, ima to lahko namreč daljnosežne negativne posledice za organizem. V skrajnem primeru pomanjkanje kalcija v času nosečnosti lahko privede tudi do osteoporoze (Nacionalni inštitut za javno zdravje, 2020;

Trebec, 2012). Na podlagi intervjuvanja omenjenih ciljnih skupin kupcev sem ugotovila, da so ženske v veliki meri nagnjene k uživanju naravnih prehranskih dopolnil in da so seznanjenje z namenom prehranskih dopolnil, prednostmi njihovega uživanja in morebitnimi tveganji. Starejše ženske so naklonjene uživanju prehranskih dopolnil iz kalcija in magnezija ter različnim vitaminom, medtem ko nosečnice uživajo predvsem folno kislino, ki jim jo pogosto predpiše zdravnik.

Intervjuvanka številka enaindvajset je glede naravnih prehranskih dopolnil skeptična in trdi:

»Sem mnenja, da je lažji nadzor sestavin in izdelave pri sintetičnih dopolnilih kot pri naravnih. Pri naravnih je tudi več posega v okolje, stranskih sestavin – škropiva (dopolnila rastlinskega izvora). Naravno ni vedno najboljše.«

Večina vprašanih žensk je za prehranska dopolnila iz kalcija že slišala, niso pa seznanjene s kalcijevimi tabletami iz jajčnih lupin, vendar bi jih bile v primeru pomanjkanja kalcija v telesu pripravljene preizkusiti. Večje povpraševanje sem zaznala s strani starejših žensk, saj so nekatere intervjuvanke izpostavile, da kalcij že nadomeščajo z običajno prehrano ali pa s kalcijevimi dodatki. Glede na to, da prehranska dopolnila iz kalcija že uživajo, bi jih lažje pridobili za kupce kot pa nekoga, ki se s to temo sploh ne ukvarja. Poleg tega se jim je izdelek zdel zanimiv in bi ga bile pripravljene preizkusiti. Ženske v času nosečnosti sicer zelo pazijo na svoje zdravje, vendar jim pogosto že zdravnik predpiše folno kislino, zato so manj nagnjene k iskanju alternativ. Folne kisline telo namreč ne more proizvajati samo, zato je njen dodaten vnos za preprečevanje zapletov v času nosečnosti zelo pomemben (Trebec, 2012). Vseeno pa je kar nekaj intervjuvanih nosečnic izpostavilo, da bi v času nosečnosti uživale kalcijeve tablete iz jajčnih lupin.

4.3.3 Edinstvena ponujena vrednost

Podjetje Perutninarstvo Globočnik se ukvarja s proizvodnjo in prodajo konzumnih kokošjih jajc in izdelavo domačih jajčnih testenin. Jajčne lupine, ki ostanejo po izdelavi testenin, podjetje zavrže, kar zanj predstavlja potencialno izgubljeno priložnost. Podjetje išče načine, kako bi jajčne lupine lahko izkoristilo, in je po posvetovanju z doktorjem veterinarske medicine prišlo do zaključka, da bi lahko izdelovalo kalcijeve tablete iz jajčnih lupin. Edinstvena ponujena vrednost kalcijevih tablet iz jajčnih lupin je ravno v pridobivanju kalcija iz naravnih virov, saj tovrsten kalcij telo veliko lažje absorbira kot dodatke s kalcijem, pridobljenim na nenaraven način (Melzer & Saller, 2008). Kalcijevi tableti iz jajčnih lupin dodamo vrednost, če vanjo dodamo jajčno membrano, ki predstavlja bogat vir kalcija (Siro, Kapolna, Kapolna & Lugasi, 2008). Glavna prednost izdelka je, da je narejen izključno iz kakovostnih sestavin naravnega izvora, brez kakršnihkoli dodatkov, zato so tablete lahko prebavljive. Večina žensk je poudarila, da se jim pri izdelkih zdi ključnega pomena, da so naravna, saj verjamejo, da so bolj zdrava oz. manj tvegana kot tista, ki vsebujejo umetno proizvedene dodatke.

Intervjuvanka številka tri je glede naravnih prehranskih dopolnil izpostavila:

»Da, pomembno mi je, da so prehranska dopolnila naravna, še bolj pomembno pa mi je, da so brez glutena, brez laktoze, brez kvasa, brez sladkorjev.«

Večina žensk je izpostavila, da bi morale biti kalcijeve tablete iz jajčnih lupin narejene iz kakovostnih sestavin, učinkovite in varne za uporabo. Kar nekaj intervjuvank je izpostavilo, da imajo za zdaj v telesu še dovolj kalcija in o nadomestkih še ne razmišljajo, bi pa jih bile ob potrebi pripravljene preizkusiti, saj verjamejo v njihovo učinkovitost.

Intervjuvanka številka pet kalcija v obliki prehranskih dopolnil za zdaj še ne potrebuje, je pa izpostavila:

»Preizkusila bi kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, saj verjamem, da so tablete učinkovite in resnično pomagajo k izboljšanju zdravstvenega stanja. V nakup bi me prepričala jasna in nedvoumna razlaga delovanja kalcijevih tablet iz jajčnih lupin.«

Intervjuvanka številka deset o preizkušanju kalcijevih tablet iz jajčnih lupin meni:

»Seveda bi preizkusila, saj gre verjetno za naravni izdelek, ki vnaša v telo nujno potrebno sestavino za ohranjanje kakovosti življenja. V nakup bi me prepričalo vedenje, da gre za naravni izdelek.«

Največji izziv pri kalcijevih tabletah iz jajčnih lupin predstavlja predvsem nepoznavanje izdelka. Večina žensk za tovrstne tablete sploh še ni slišala, nekatere so celo izpostavile, da bi kalcijeve tablete preizkusile le pod pogojem, da bi bile te ustrezno pregledane in bi imele nek dokaz, da so res varne in da delujejo. Dolgoročno bi bilo zato smiselno pridobiti mednarodni certifikat ISO (angl. the International Organization for Standardization) 22000, ki ga je razvila Mednarodna organizacija za standardizacijo, ki podjetju omogoča dokazovanje varnosti procesa proizvodnje živil in izpolnjevanja temeljnih zahtev s področja varnosti živil. Pridobitev tovrstnega certifikata bi predstavljala konkurenčno prednost podjetja pred drugimi podjetji, ki certifikata nimajo (Korada in drugi, 2018).

Edinstvena ponujena vrednost je tudi cenovno dostopen izdelek, katerega cena je primerljiva s cenami konkurentov. Intervjuvane ženske so informirane o trendih, stremijo k zdravemu načinu življenja in preventivi ter so za inovativen, naraven in učinkovit izdelek pripravljene ustrezno plačati.

Podjetje bi kalcijeve tablete iz jajčnih lupin prodajalo pod že uveljavljeno blagovno znamko Perutninarstvo Globočnik v živilskih trgovinah, lekarnah in specializiranih trgovinah. Omenjena blagovna znamka je na trgu že uveljavljena in zaradi svoje celotne podobe, logotipa in odnosa kupcev do nje predstavlja edinstveno ponujeno vrednost. Ljudje prepoznajo blagovno znamko Perutninarstvo Globočnik, za katero stojijo kakovostni in

cenovno dostopni izdelki, zato bi kalcijeve tablete te znamke kupovali zadovoljni in zvesti kupci, ki že kupujejo druge izdelke podjetja.

De Chernatony in McDonald (2001) menita, da je uspešna blagovna znamka tista, ki jo kupci prepoznajo in pri kateri na podlagi njihovih potreb in želj prepoznajo dodano vrednost. Pri tem ima kompleksnejša blagovna znamka za podjetje večjo vrednost na trgu. Kompleksna blagovna znamka podjetja pripomore k lažjemu ločevanju izdelka od konkurenčnih, lahko pa se odrazi tudi v višjih cenah in tržnem deležu ter v izboljšanju ugleda podjetja.

4.3.4 Prodajne poti in odnosi s strankami

Prodajne poti prehranskih dopolnil so različne. Podjetje mora izbrati prodajne poti, ki bodo najlažje dosegle ciljne segmente kupcev. Ko podjetje izbira prodajne poti, se mora najprej odločiti, ali bo prodajalo na drobno ali na debelo. Do kupcev lahko namreč dostopa posredno ali neposredno. Pri neposrednih prodajnih poteh gre za neposreden stik med proizvajalcem in potrošnikom, pri posrednih poteh pa je v verigo vključen še nek dodaten člen, ki predstavlja vez med prodajalcem in potrošnikom. Za posredno prodajno pot se podjetja odločajo zaradi prihranka časa in deljenja stroškov trženja, glavna slabost pa je plačilo provizije vmesnim členom za pomoč pri doseganju kupcev (Konečnik Ruzzier, 2018).

Razvoj prodajnih poti prek interneta je zmanjšal stroške tržnih poti. Podjetje mora presoditi, katere tržne poti želi izbrati, ključno pri tem pa je, da se zaveda vseh stroškov, ki jih določene prodajne poti prinesejo. Večina ponudnikov prehranskih dopolnil svoje izdelke prodaja prek spletnih strani in jih oglašuje na družbenih omrežjih. Pri oglaševanju izdelka na spletu mora podjetje razmisliti o vsebini sporočila, ki bo primeren za ciljne kupce, in o tem, kako to sporočilo prenesti do njih (Konečnik Ruzzier, 2018).

Kalcijeve tablete iz jajčnih lupin bo podjetje prodajalo v specializiranih trgovinah, živilskih trgovinah in lekarnah, saj ljudje prehranska dopolnila najraje kupujejo na mestih, ki jim zaupajo, hkrati pa te prodajne poti omogočajo osebni stik, kjer lahko prodajalce vprašajo za nasvete glede prehranskih dopolnil. Velik vpliv na uspeh kalcijevih tablet iz jajčnih lupin bodo po vsej verjetnosti imela tudi priporočila prijateljev, znancev in sorodnikov, saj ljudi v nakup izdelka oziroma storitve prepričajo ravno zadovoljni predhodni uporabniki, ki jim zaupajo.

Večina intervjuvanih je izpostavila, da prehranska dopolnila kupuje predvsem v specializiranih trgovinah in lekarnah, kjer jim nakup prehranskih dopolnil s svojim znanjem in svetovanjem olajšujejo farmacevti. Nekatere intervjuvanke so izpostavile, da jim je pomembno pred nakupom pridobiti mnenje strokovnjaka, saj tem najbolj zaupajo.

Intervjuvanka številka tri o nakupu v specializirani trgovini meni:

»Prehranska dopolnila kupujem predvsem v specializiranih prodajalnih, predvsem v tujini, kjer naj bi bila prehranska dopolnila učinkovitejša.«

Intervjuvanka številka štiri prehranska dopolnila najpogosteje kupuje v lekarnah, drogerijah ter prek spleta in v specializiranih trgovinah. Glede prodajnih poti prehranskih dopolnil meni:

»Največkrat kupujem v specializiranih trgovinah. Potem drogerijah in lekarnah, na internetu pa samo na straneh, ki jih dobro poznam. Kje kupujem je odvisno od tega kaj kupujem. Na primer B-complex je najboljši Krkin, ki je na prodaj le v lekarnah, saj je registriran kot zdravilo. V lekarni ne bom kupila Ginka (Bilobil), ker je predrag, poleg tega je vsebnost ginka manjša ter se počasneje prenaša po telesu. Vzela bom Ginka firme Now, ki ga dobim v Sanolaborju ali preko spleta (Lekarnar.com). Magnezij v vrečkah kupim v Müllerju, ker gre za njihovo znamko, medtem ko multivitamine dobim v drogerijah (Nutrilab).«

Intervjuvanka številka štirinajst je prehranska dopolnila začela uživati med nosečnostjo. Izpostavila je, da prehranska dopolnila kupuje v lekarnah in prek spleta, pri tem pa dodaja:

»Probiotike naročam na spletni strani super-hrana.si. Pomembno mi je, da je prodajalec ustrezen v svoji stroki.«

Intervjuvanka številka sedemnajst prehranska dopolnila kupuje v trgovinah, kot je na primer DM, in prek spleta. Glede spletnega naročanja pravi:

»Prehranska dopolnila naročam na straneh Vivalis, Malinca in Algena. Ni mi pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev. Stranem na katerih naročam dopolnila zaupam, zaupanje mi je pomembno.«

Glede na izsledke intervjujev se zdi, da bi bilo kalcijeve tablete iz jajčnih lupin smiselno prodajati v specializiranih trgovinah in lekarnah, kjer bi prodajalci oz. farmacevti znali poudariti prednosti izdelka, hkrati pa tudi kakovostno svetovati glede pravilne uporabe izdelka (npr. glede priporočenega dnevnega vnosa). Skoraj vse intervjuvance se namreč za nakup prehranskih dopolnil odločajo glede na nasvet prijateljev in znancev ter glede na nasvet zdravnika ali farmacevta. Prodajo tablet bi poleg tega pospeševali z oglaševanjem na družbenih omrežjih, in sicer na Instagramu in Facebooku. Intervjuji so namreč pokazali, da sta to omrežji, ki ju ženske, ki predstavljajo ciljne segmente kupcev, najpogosteje uporabljajo. Tako bi bilo najlažje doseči ciljne kupce, hkrati pa je medij cenovno ugoden. Srednjeročno pa bi bila mogoča tudi ustanovitev spletne trgovine. Intervjuji so namreč pokazali, da ciljna skupina velik del prehranskih dopolnil kupi prav prek spleta. Poleg tega bo podjetje kalcijeve tablete iz jajčnih lupin promoviralo tudi v okviru obstoječih vezi s potrošniki. Ta način promoviranja izdelka je najcenejši, hkrati pa tudi zelo učinkovit, saj temelji na že obstoječem zaupanju med prodajalcem in kupcem.

Način oglaševanja izdelkov se je v zadnjih letih močno spremenil. Problem začetnega nepoznavanja izdelka bi podjetje lahko rešilo z vsebinskim marketingom (angl. content marketing), kar pomeni, da bi poskušalo kupcem ponuditi vse potrebne informacije, ne samo o prednostih izdelka, ampak tudi o pravilni uporabi. Prednost vsebinskega marketinga je v interakciji podjetja s kupci, kar pripomore k povečanju prepoznavnosti blagovne znamke in posledično k večji prodaji izdelka. Podjetje se mora zavedati, da z vsebinskim marketingom gradi določen ugled na trgu, zato mora potrebe in želje kupcev postaviti na prvo mesto (Jefferson & Tanton, 2013).

4.3.5 Tokovi prihodkov

Na postavitev cene vpliva več dejavnikov. Odvisna je od ponudbe, povpraševanja, stroškov podjetja, preferenc kupcev in podobno, najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na uspešnost prodaje, pa je cena. Od postavitve primerne cene je odvisno, ali se bo izdelek oziroma storitev prodajal ali ne. Podjetje mora postaviti primerno ceno, ki je višja od fiksnih in variabilnih stroškov proizvodnje produkta in pripomore k doseganju zelenega dobička. Prenizka cena ni slaba samo z dohodkovnega vidika, ampak lahko negativno vpliva na zaupanje v izdelek, saj lahko ustvari vtis nekakovostnega izdelka. Po drugi strani pa previsoka cena ne privabi kupcev. Podjetnik se mora pri postavitvi primerne cene prilagoditi razmeram na trgu in cenam, ki so jih postavili konkurenti (Boltavzer, 2009).

Pri določanju prodajne cene je za podjetnike priporočljivo upoštevati sledeče dejavnike (Glas, 1999):

- cena, ki sovпада s koristmi izdelka,
- distribucija v ceno vključi dodatne marže,
- cena naj bo primerljiva s cenami konkurentov,
- cena je odvisna od povpraševanja potrošnikov,
- cena mora vključevati vse stroške, saj podjetje sicer ne more dosežati dobička.

Menim, da je pri določanju cene proizvodov ali storitev treba preveriti ceno, ki so jo za primerljiv izdelek oziroma storitev postavili konkurenti, in postaviti primerljivo ceno, pri čemer pa mora ta seveda pokrивati vse stroške proizvodnje izdelka.

Cene prehranskih dopolnil iz kalcija sem preverila pri nekaterih konkurentih. Med drugim sem jo preverila pri podjetju Swanson Health Products, kjer je na ameriškem trgu za 90 kapsul z vsebnostjo 574 miligramov naravnega kalcija na kapsulo treba odšteti 23,99 dolarja, kar pomeni, da je cena ene kapsule 0,267 dolarja. Podjetje Swanson Health Products proizvaja in prodaja tudi naravno pridobljen kalcij iz koral, ki poleg vitamina D vsebuje 420 miligramov kalcija. Za 120 kapsul je treba odšteti 18,19 dolarja, kar pomeni, da ena kapsula stane 0,15 dolarja. Na evropskem trgu kalcijevo dopolnilo, ki vsebuje 90 kapsul, prodajajo za 22,70 evra, kar pomeni, da ena kapsula, ki vsebuje 250 gramov D-glukarata in 30 miligramov kalcija, stane 0,252 evra.

Podjetje Healthy Origins na ameriškem trgu proizvaja in prodaja naravno prehransko dopolnilo iz kalcija, pridobljenega iz jajčne membrane, in sicer stane 120 kapsul 52,70 dolarja, kar pomeni, da ena kapsula stane 0,44 dolarja. Podjetje ponuja tudi prehransko dopolnilo, ki vsebuje različne minerale, med drugim tudi 100 miligramov kalcija. Za 120 kapsul je treba odšteti 17,36 dolarja, kar pomeni, da ena kapsula stane 0,145 dolarja.

Ko sem primerjala prodajne cene kalcijevih prehranskih dopolnil, sem ugotovila, da dodatki iz kalcija, pridobljenega na naraven način, dosegajo skoraj še enkrat višjo ceno kot kalcijevi dodatki, pri katerih kalcij ni pridobljen na naraven način. Dejstvo, da so tablete proizvedene iz jajčne lupine skupaj z jajčno membrano, torej na naraven način, se tako lahko odrazi v višji ceni dopolnila.

Izvedeni intervjuji kažejo, da so intervjuvane ženske za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin pripravljene odšteti od 0,20 do 0,75 evra na kapsulo. Ker je izdelek popolnoma naraven, so pripravljene plačati več kot za druge kalcijeve dodatke. V tabeli 11 so prikazane cene na enoto, ki so jo pripravljene plačati intervjuvanke.

Tabela 11: Cene, ki so jih intervjuvani pripravljene plačati za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin

Zaporedna številka intervjuvanke	Cena na kos, ki jo je intervjuvanke pripravljena plačati (v evrih)
1.	0,30
2.	manj kot 0,50
3.	primerljivo s konkurenco
4.	0,75
5.	0,66
6.	0,75
7.	0,50
8.	0,50
9.	0,33
10.	0,20
11.	0,30
12.	0,30
13.	0,50
14.	0
15.	0,37
16.	1,50 na dan
17.	0,40
18.	0,20
19.	0,25
20.	0,50
21.	0,70

Vir: lastno delo.

Intervjuvanka številka ena je izpostavila:

»Kalcijevih tablet iz jajčnih lupin ne bi kupila, ker ne poznam izdelka. V nakup bi me prepričalo pozitivno mnenje prijateljev, ki so izdelek že preizkusili in so z njim zadovoljni. Šele v tem primeru bi bila pripravljena plačati približno 0,30 evra na kos.«

Samo intervjuvanka številka štirinajst ne bi bila v nobenem primeru pripravljena kupiti kalcijevih tablet iz jajčnih lupin:

»Kalcijevih tablet iz jajčnih lupin ne bi preizkusila, saj me odbija vedenje, da je nekaj iz jajčnih lupin. Takih tablet ne bi bila pripravljena kupiti.«

Ker gre za relativno nov izdelek na slovenskem trgu, ki je narejen iz popolnoma naravnih sestavin in brez aditivov, bi postavila ceno 0,29 evra na kapsulo, v katero je vključen davek na dodano vrednost. Cena brez davka na dodano vrednost znaša 0,265 evra na kapsulo. Za prehranska dopolnila je treba upoštevati nižjo davčno osnovo, ki trenutno znaša 9,5 % (2. odst. 41. člena Zakona o davku na dodano vrednost v povezavi s prvo točko Priloge I, Ur. l. RS, št. 13/2011 – UPB, 18/2011, 78/2011, 38/2012, 83/2012, 86/2014, 90/2015, 77/2018, 59/2019 in 72/2019). Ker gre za prodajo lekarnam, živilskim trgovinam in specializiranim trgovinam, bi bila končna prodajna cena z upoštevanom prodajalčevo maržo in davkom na dodano vrednost med 0,45 in 0,50 evra na kapsulo.

Ta cena se nahaja med najnižjo in najvišjo ceno, po kateri izdelek ponujajo konkurenti. Glede na to, da bi Perutninarstvo Globočnik kapsule proizvajalo v precej manjših količinah kot trenutno uveljavljeni ponudniki prehranskih dopolnil iz kalcija, ki so multinacionalne korporacije, bi bili stroški proizvodnje višji kot pri konkurentih, zato podjetje ne more ponujati kapsul po najnižjih cenah. Vseeno pa izsledki intervjujev kažejo, da so vprašane pripravljene plačati tako ceno. Ugotovila sem, da so za kalcijeve tablete najmanj pripravljene plačati nosečnice. Kar tri od petih vprašanih bi bile za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin pripravljene plačati manj kot 0,40 evra, kar je pod končno prodajno ceno. Največ so za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin pripravljene plačati starejše ženske. Kar sedem od dvanajstih vprašanih bi izdelek kupilo po ceni, višji ali enaki 0,50 evra na kos. Preostalih pet bi za izdelek plačalo od 0,30 evra do 0,37 evra na kos.

Kalcijeve tablete iz jajčnih lupin bi Perutninarstvo Globočnik ponujalo v pakiranjih po 30 kapsul, ki bi v lekarnah in trgovinah stali 14,70 evra. Podjetje Perutninarstvo Globočnik bi za eno pakiranje dobilo 8,70 evra.

Sklepno velja tudi dodati, da izsledki intervjujev kažejo, da bi bila večina vprašanih kalcijeve tablete iz jajčnih lupin pripravljena kupiti pri manjšemu proizvajalcu, vendar pod različnimi pogoji. Kar nekaj jih je izpostavilo, da mora biti izdelek naraven, kakovosten in ustrezno strokovno pregledan. Štiri izmed vprašanih so izpostavile, da bi moral imeti izdelek certifikat oziroma potrdilo, ki bi dokazoval, da izdelek resnično deluje in po uporabi ne povzroča slabega počutja. Tri so tudi izpostavile, da bi bile izdelek pripravljene kupiti pri manjšem

proizvajalcu, če bi jim izdelek priporočila oseba, ki ji zaupajo, na primer prijatelj ali znanec. Nekatere pa so izdelek pripravljene kupiti pod pogojem, da gre za manjšega proizvajalca, ki ga poznajo in so prepričane, da proizvaja kakovostne izdelke.

4.3.6 Ključni viri

Od pravilno določenih ključnih virov, ki jih podjetje potrebuje za doseg ključnih dejavnosti, je odvisno, ali bo podjetje uspešno. Pri določanju ključnih virov je pomembno, da se podjetje osredotoči na vse vidike poslovanja, ki ne zajemajo samo financ, ampak tudi znanja in sposobnosti ter kreativnost posameznikov (Honzak, 2017).

Najpomembnejši vir so človeški viri. Te predstavljajo zaposleni, ki se ukvarjajo z nenehnim razvojem in izboljšavami izdelka ter z njegovo prodajo in oglaševanjem. Intelektualni vir pa predstavljajo vsa znanja, ki jih imajo zaposleni za opravljanje svojega dela. Fizični viri, ki jih zaposleni potrebujejo pri delu, so telefon, računalnik in osnovni pisarniški pripomočki ter oprema za pripravo, pakiranje in distribucijo prahu iz jajčnih lupin. V ta namen bi bilo treba urediti ustrezen prostor z zadostno delovno površino in ustreznimi pripomočki, kamor spadata predvsem ustrezen pult s kuhalnikom in pečico ter oprema za polnjenje kapsul. Pri tem bi moral prostor z opremo ustrezati merilom HACCP. Poleg tega bi bilo treba priskrbeti ustrezne skladiščne površine. Vsi ključni viri so prikazani v tabeli 12.

Tabela 12: Ključni viri, ki so potrebni za zagon nove dejavnosti v podjetju

Vrsta vira	Vir
Človeški vir	izdelava in izboljšava kalcijevih tablet iz jajčnih lupin, pakiranje kapsul, oglaševanje in prodaja kalcijevih tablet iz jajčnih lupin, računovodstvo
Fizični vir	prostor za izdelavo kalcijevih tablet iz jajčnih lupin, telefon, računalnik, tiskalnik, oprema (štedilnik, pečica, pult, naprava za pakiranje kapsul)
Intelektualni vir	znanje za izdelavo kalcijevih tablet iz jajčnih lupin, oglaševanje na družbenih omrežjih – lastno znanje
Finančni vir	investicija podjetja Perutninarstvo Globočnik za nakup proizvodnih zmogljivosti kalcijevih tablet iz jajčnih lupin

Vir: lastno delo.

Največji izziv vidim v oglaševanju, saj gre za relativno nov izdelek, ki mora biti ustrezno predstavljen potencialnim kupcem. Pomembno je, da bodo kupci s pomočjo oglaševanja na družbenih omrežjih zaznali dodano vrednost izdelka.

4.3.7 Ključne dejavnosti

Glavni cilj podjetja je izdelati in prodati čim več kalcijevih tablet iz jajčnih lupin. Za podjetje je ključnega pomena dobro sodelovanje z dobavitelji kapsul in škatlic, saj bo od tega odvisna

proizvodnja kalcijevih tablet iz jajčnih lupin. Pomembno bo, da se bodo dobavitelji držali rokov dobave, določenih v dogovoru s podjetjem.

Kalcijeve tablete iz jajčnih lupin bo proizvajal živilski inženir, saj mora biti izdelek proizveden v skladu z obstoječimi predpisi in varen za uporabo. Proizvodnja bo potekala v najetem prostoru podjetja Perutninarstvo Globočnik, kjer bodo na voljo vsi viri – kuhinjski pult, kuhalnik, pečica itd.

Ugotovila sem, da so skoraj vse vprašane zasledile trend oglaševanja prehranskih dopolnil na Facebooku, dve izmed njih pa sta opazili trend naraščanja prehranskih dopolnil tudi na Instagramu. Tri ženske od devetnajstih tega trenda niso zaznale, ena pa je izpostavila, da družbenih omrežij ne uporablja, zato stanja ni mogla komentirati. Prav zaradi teh ugotovitev sem se odločila, da bi kalcijeve tablete iz jajčnih lupin oglaševala na družbenih omrežjih, in sicer prek Facebooka in Instagrama. Vse več starejših žensk uporablja Facebook, zato se mi zdi primeren kanal za doseg ciljnih kupcev.

Intervjuvanka številka sedemnajst je izpostavila, da bi bila pripravljena prehranska dopolnila kupovati pri manjših proizvajalcih pod naslednjimi pogoji:

»Moji pogoji so nevsiljiv marketing, realne izkušnje uporabnikov – lahko tudi Instagram »influencerjev«, vendar spet tistih, katerim zaupam, med njimi je tudi ena zdravnica, njej bi definitivno verjela, v kolikor bi me seznanila z izdelkom, če bi se ji zdel korekten in koristen.«

4.3.8 Poslovni partnerji in dobavitelji

Velik vpliv na uspešno delovanje podjetja imajo tako partnerji kot tudi dobavitelji. Dobavitelji podjetju pomagajo pri pridobivanju virov v zameno za dogovorjeno plačilo. Pri izboru dobavitelja se je treba čim natančneje pozanimati o njegovi zanesljivosti. Pomembno je, da dobavitelj dobavlja kakovostne izdelke v dogovorjenih rokih in po sprejemljivih cenah glede na konkurenco. Biti mora fleksibilen in se osredotočati na potrebe poslovnih partnerjev, pomembno pa je tudi, da se hitro odzove na reklamacijo in jo poskuša ustrezno urediti (Završnik, 2004).

Ključni dobavitelji, ki so pomembni za podjetje, so ponudniki kapsul in škatlic, ki bi jih dobavljali iz Kitajske prek spletnega portala Alibaba. Kitajski ponudniki zaradi cenejše delovne sile in njihove fleksibilnosti in nižjih cen izdelkov predstavljajo najprimernejšega dobavitelja izdelkov. Prednost Alibabe je tudi v njeni transparentnosti: kupci namreč lahko ocenijo kupljene izdelke. Na podlagi omenjenih ocen in podatkih o preteklih transakcijah, ki so tudi prisotni na portalu, bi Perutninarstvo Globočnik lahko sprejelo informirano odločitev o tem, katere izdelke kupiti. Podjetje bo najprej naredilo ožji izbor primernih dobaviteljev in se nato pri njihovih zaposlenih prek Alibabe pozanimalo o specifikah izdelkov, nato pa bo pred prvim večjim naročilom naročilo nekaj vzorcev, da se bo prepričalo

o kakovosti izdelkov. Če bodo vzorci primerni, se bo podjetje dogovorilo o končni ceni, rokih dobave in o garanciji. Za doseganje nižjih cen bo naročilo večje količine kapsul in škatlic. Pomembno je, da naročeni izdelki ustrezajo evropskim standardom. Kartonaste škatle za dostavo tablet bi podjetju dobavljalo podjetje DS Smith, d. o. o., iz okolice Krškega, s katerim že sodeluje.

4.3.9 Struktura stroškov

Ko bo podjetje začelo z novo dejavnostjo, bo zaposlilo enega živilskega inženirja, ki bo izdeloval kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, saj bo ta seznanjen z vsebinami na področju prehrane. Živilski inženir dobro pozna predpise in higienske standarde, hkrati pa lahko ves čas nadzira kakovost živila. Zaposleni lahko pozneje pripomore k razvoju novih proizvodov. Na tem področju se mi zdi ključno, da podjetje zaposli posameznika s področja te stroke in tako na trgu prodaja kalcijeve tablete, ki so kakovostne, učinkovite in varne za uporabo. Druga zaposlena oseba bom jaz. Skrbela bom za oglaševanje na družbenih omrežjih, odgovorna pa bom tudi za prodajo izdelka in sprejem naročil. Za računovodstvo bodo skrbeli zunanji izvajalci, strošek za to pa bo približno 300 evrov na mesec, kar je 0,015 evra na enoto. Stroške tekočega vzdrževanja in investicij v poslovni prostor in opremo bi na mesečni ravni ocenila na 300 evrov, na eno kapsulo pa 0,015 evra. Številka se zdi na prvi pogled visoka, vendar so zakonske zahteve glede obratov na področju proizvodnje živil visoke, poleg tega pa zaradi vedno strožjih zahtev na področju varovanja zdravja in varstva potrošnikov tudi ni mogoče izključiti, da se ne bodo v prihodnosti še dodatno zaostriale. Za elektriko bo moralo podjetje na mesec odšteti 30 evrov, strošek na enoto pa bo 0,0015 evra. Strošek jajčnih lupin bo približno 3 evre na kilogram lupin, kapsula vsebuje 1 gram prahu iz jajčnih lupin, zato so stroški na enoto 0,003 evra, mesečni stroški lupin pa bodo znašali 60 evrov. Škatlice in kapsule bo podjetje naročalo iz Kitajske, in sicer prek Alibabe, saj so stroški proizvodnje tam cenejši, kakovost pa primerljiva z drugimi podjetji. V ceno za škatlice in kapsule sta vključena tudi carina in prevoz. Oglaševanje na družbenih omrežjih bo podjetje na mesečni ravni stalo 30 evrov, v izračun stroškov pa sem vključila še vse nepredvidene stroške, ki se lahko pojavijo bodisi v fazi izdelave kalcijevih tablet iz jajčnih lupin bodisi pri oglaševanju. Stroj za polnjenje kapsul stane 3.000 evrov. Ker gre za relativno nov izdelek na trgu, sem se odločila, da si zagotovim varnost v primeru kakršnekoli škode, ki bi nastala potrošnikom zaradi napake v izdelku, zato bi izdelek zavarovala z zavarovanjem proizvajalčeve odgovornosti. Na mesec bi podjetje zavarovanje stalo 100 evrov. Sledeči izračun mesečnih proizvodnih stroškov na enoto proizvoda je narejen ob predpostavki, da bi proizvedli in prodali 1000 kapsul na dan, kar pomeni, da bi bili proizvodnja in prodaja na mesečni ravni 20.000 kosov kalcijevih tablet. Vsi stroški na enoto in vsi mesečni stroški so prikazani v tabeli 13. Tabela 13 prikazuje tako fiksne kot tudi variabilne stroške.

Tabela 13: Stroški proizvodnje in prodaje kalcijevih tablet iz jajčnih lupin na enoto (tableto) in stroški na mesec

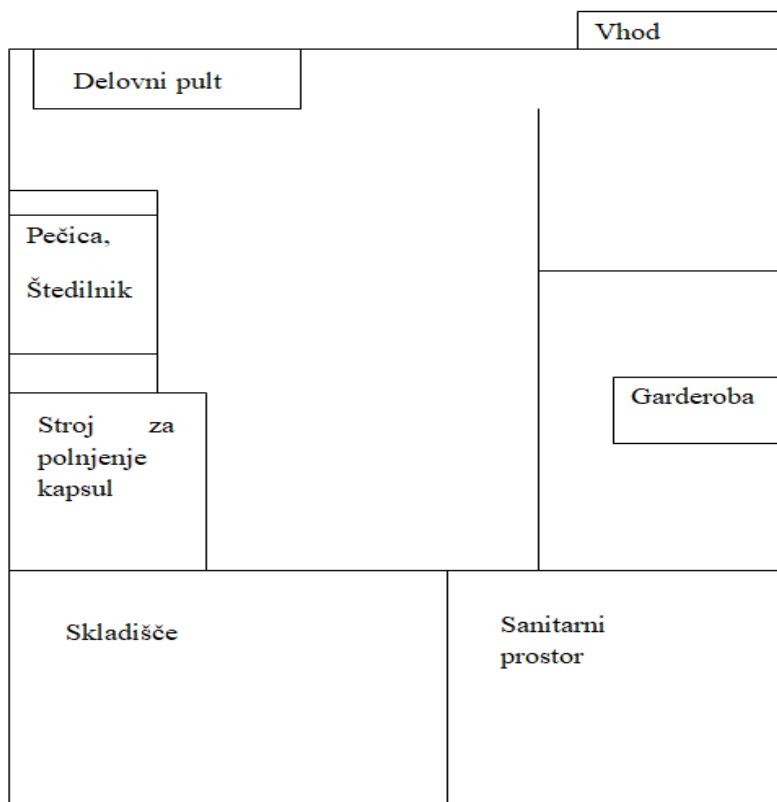
Strošek	Mesečni stroški (v evrih)	Stroški na tableto (v evrih)
Bruto plača živilskega inženirja	1.500	0,075
Računovodske storitve	300	0,015
Moja bruto plača – oglaševanje, dostava tablet	1500	0,075
Elektrika	30	0,0015
Kapsule	80	0,04
Poslovni prostor	300	0,015
Jajčne lupine	60	0,003
Škatlice za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin (vključena carina in prevoz do Kopra)	60	0,003
Kartonaste škatle za dostavo	100	0,005
Lepilni trak za kartonaste škatle	20	0,001
Zavarovanje proizvajalčeve odgovornosti (nov izdelek)	100	0,005
Oglaševanje na družbenih omrežjih	30	0,0015
Drugi nepredvideni stroški	200	0,01
Skupaj	4.280	0,214

Opomba: Izračun stroškov temelji na predpostavki proizvedene in prodane količine 20.000 kosov na mesec.

Vir: lastno delo.

Ker bo proizvodnja kalcijevih kapsul iz jajčnih lupin potekala v okviru že obstoječega podjetja, stroškov zagona novega podjetja ni. Potrebna bo investicija v že obstoječi prostor (slika 8), kjer se bodo proizvajale kapsule, in investicija v opremo, ki mora biti skladna z Uredbo 852/2004/ES in Uredbo 853/2004/ES (Ur. l. EU, št. L 139/2004) in Uredbo o izvajanju delov določenih uredb Skupnosti glede živil, higiene živil in uradnega nadzora nad živili (Ur. l. RS, št. 72/2010 in 129/2020). Prostor mora biti skladno s 25. členom Pravilnika o veterinarsko-sanitarnih pogojih za proizvodnjo živil živilskega izvora ter oddajo v promet za javno potrošnjo opremljen tako, da ima posameznik, ko opravlja živilsko dejavnost, možnost osnovne osebne higiene, kar pomeni, da mora imeti na voljo garderobo, sanitarni prostor in možnost umivanja rok. Z vidika čiščenja je pomembno, da so uporabljeni materiali pralni, odporni proti rji in gladki (Ur. l. RS, št. 91/1999). Prostori bodo tako morali biti opremljeni z zgoraj omenjeno opremo (pult, kuhalnik in pečica). Za oglaševanje na družbenih omrežjih, pisarniška dela in za prejem naročil bo podjetje uporabljalo pametni telefon in računalnik. Investicija v zagon nove dejavnosti v podjetju je prikazana v tabeli 14.

Slika 8: Prostor za proizvodnjo kalcijevih tablet iz jajčnih lupin



Vir: lastno delo.

Tabela 14: Investicija v zagon nove dejavnosti v podjetju

Vir	Strošek (v evrih)
Zagon nove dejavnosti – že obstoječe podjetje	0
Ureditev prostora (ploščice, estrih, druga gradbena dela)	8.000
Sanitarni prostor (WC, umivalnik)	1.000
Garderobna omarica	200
Kuhinjski pult	1.500
Štedilnik (nerjaveč)	1.000
Pečica	500
Stroj za polnjenje kapsul	3.000
HCCP izobraževanje	60
Telefon in računalnik	700
Avto za dostavo (rabljen)	5.000
Skupaj	20.960

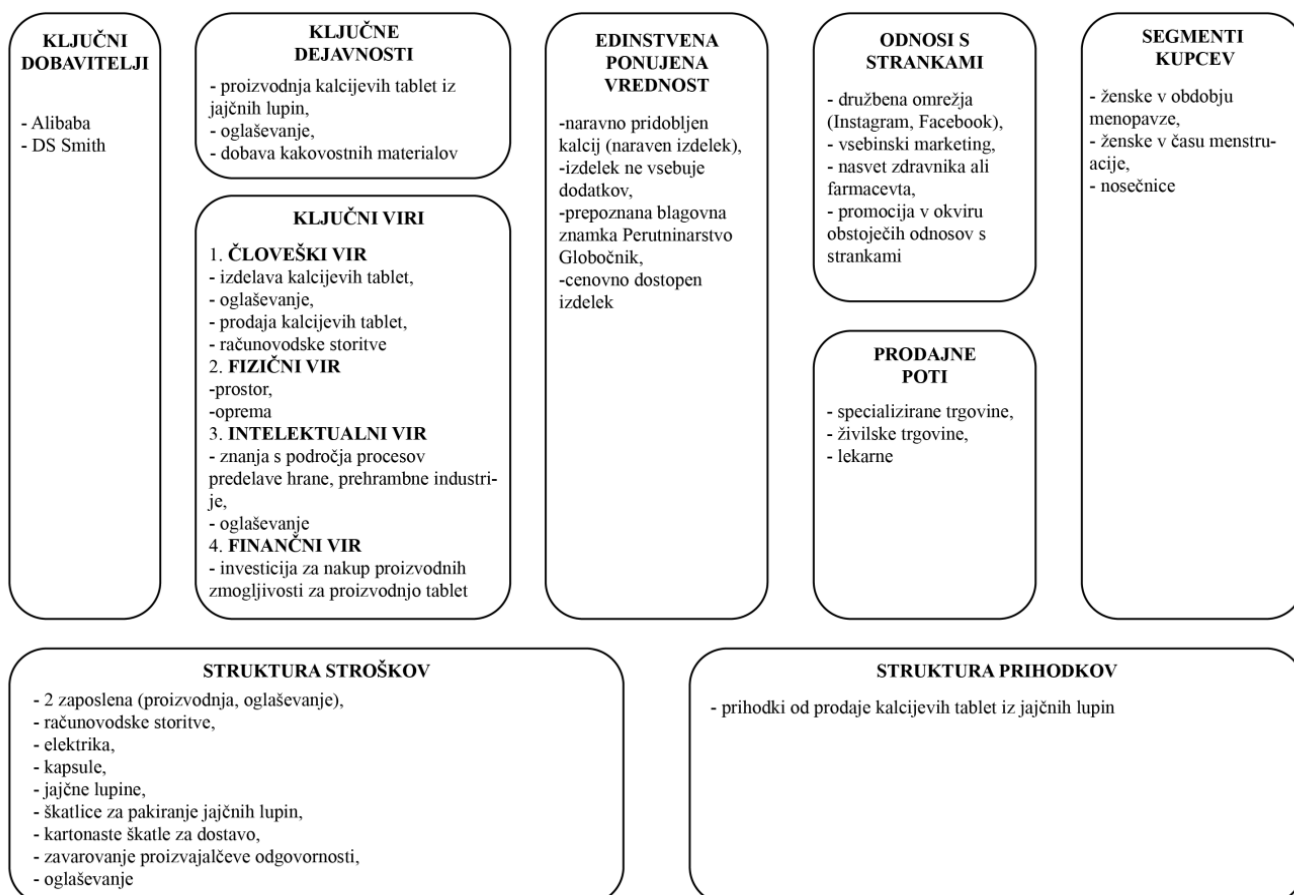
Vir: lastno delo.

4.3.10 Platno poslovnega modela za izbrano podjetniško priložnost

Menim, da platno poslovnega modela na učinkovit način predstavi podjetniško priložnost, saj zajame vse komponente, ki so pomembne za uspešen poslovni model. Platno poslovnega modela sem izpolnjevala po komponentah, ki jih navajata Osterwalder in Pigneur (2010). Najprej sem naredila prototip kalcijeve tablete iz jajčnih lupin in določila ciljne segmente kupcev. Izbrala sem tri najpomembnejše ciljne segmente, ki jim izdelek dodaja vrednost in zadovoljuje njihove potrebe. Nato sem na podlagi izbranih segmentov kupcev določila najprimernejše prodajne poti, ki bi jih najlažje dosegle. Na podlagi konkurenčnih izdelkov, dodane vrednosti izdelka in dohodkovnega razreda ciljnih kupcev sem določila prodajno ceno, ki je presegla vse stroške proizvodnje in distribucije, kar je ključno za doseganje dobička. Nato sem določila vse vire, ki so potrebni za uspešno delovanje podjetja, in izbrala primerne dobavitelje, ki bodo sodelovali pri dobavi potrebnih sestavin. Določila sem vse investicije in mesečne stroške, ki bodo bremenili podjetje.

Slika 15 povzema ključne elemente platna poslovnega modela za podjetniško priložnost izdelave in prodaje kalcijevih tablet iz jajčnih lupin.

Slika 15: Ključni elementi platna poslovnega modela za izbrano podjetniško priložnost



Vir: lastno delo.

SKLEP

Zdrav način življenja in zdrava prehrana postajata za večino ljudi vedno pomembnejša dejavnika, ki izboljšujeta telesno pripravljenost in posledično vplivata na bolj kakovostno življenje. Ker je tempo življenja vse hitrejši in ljudje nimajo dovolj časa, si ti na enostaven način, s prehranskimi dopolnili, pomagajo uravnati prehrano. Prehranska dopolnila so za mnoge ljudi postala nepogrešljiva stalnica pri nadomeščanju vsakodnevne prehrane, kar se odraža v vsakoletni rasti trga dopolnil. V magistrski nalogi sem se posvetila novi podjetniški priložnosti, ki bi podjetju Perutninarstvo Globočnik odprla možnost proizvodnje in prodaje inovativnega izdelka na slovenskem trgu – prehranskega dopolnila iz kalcija. Za odpiranje nove dejavnosti podjetja je bila ključna ideja, ki se je na koncu izkazala za dobro podjetniško priložnost, ki ne samo da je tehnično izvedljiva in bi prinesla določene sinergije z obstoječo dejavnostjo podjetja, ampak bi jo bilo glede na ocene prihodkov in stroškov tudi mogoče organizirati na način, da prinaša dobiček. Pri tem mi je zelo pomagalo platno poslovnega modela, ki me je vodilo skozi vseh devet komponent ter na koncu na nazoren način pokazalo glavne elemente poslovnega modela, ki bi bili primerni za to poslovno priložnost, kar je bil tudi osnovni namen magistrske naloge. Platno poslovnega modela se je izkazalo za primerno orodje za prikaz poslovnega modela. Zelo pomembno se mi zdi, da podjetje ugotovi, kateri so njegovi ciljni kupci, in da se osredotoči le na njihove potrebe in želje. Ključno je, da ima neko edinstveno ponujeno vrednost, kar mu omogoča prednost pred drugimi podjetji na trgu. Bistvenega pomena je tudi to, da izbere prave prodajne poti, prek katerih najlažje doseže ciljne kupce, s katerimi mora graditi pristne odnose, kar mu omogoča povečevanje prihodkov. Ko podjetje oceni vse prihodke in vse stroške, ki bodo nastali, lahko ugotovi, ali se mu izbrana podjetniška priložnost izplača ali ne. Poleg platna poslovnega modela sem analizirala tudi konkurenco na trgu prehranskih dopolnil in na trgu kalcijevih tablet iz jajčnih lupin. Konkurenca platno poslovnega modela sicer ne zajema, jo je pa bilo smiselno vključiti v raziskavo za boljši vpogled v panogo. Analiza konkurence je ključna za odkrivanje razmer na trgu, za podjetje pa je pomembna z vidika pozicioniranja na trgu v primerjavi s konkurenčnimi podjetji.

Ugotovila sem, da je na slovenskem trgu prehranskih dopolnil dostopnih veliko različnih vrst le-teh, vendar pa primanjkuje naravno proizvedenih izdelkov. Izdelava kalcijevih tablet iz jajčnih lupin in membran, ki so bogat vir kalcija, ki je popolnoma naraven in lažje prebavljiv kot kalcij, pridobljen na nenaraven način, bi lahko zapolnila ta manko na slovenskem trgu. Izvedeni intervjuji so potrdili, da potrošniki vedno bolj stremijo k uporabi naravnih izdelkov in so zanje tudi pripravljeni plačati višjo ceno. Hkrati pa potrošnike skrbi varnost proizvodov, ki jih uživajo, še toliko bolj pri proizvajalcih, ki jih še ne poznajo. Pridobitev ustreznih certifikatov, ki potrjujejo ustreznost izdelka oz. proizvodnih procesov (na primer po ISO normi 22000), ter vsebinski marketing se tako zlasti na področju proizvodnje živil zdita dobra naložba. Izvedeni intervjuji so potrdili, da je vsebinski marketing še posebej pomemben pri novih oz. inovativnih izdelkih, ki jih potencialni kupci še ne poznajo in jih zato sprejemajo z določeno mero skepse. Raziskava je poleg tega

pokazala, da je pri tovrstnih izdelkih izjemnega pomena tudi premišljena izbira poslovnih partnerjev na področju prodaje na drobno. Ustrezen poslovni partner – v primeru prehranskih dopolnil so to zlasti specializirane trgovine in lekarne – lahko pripomore k višji sprejemljivosti izdelka na trgu.

Menim, da se mora vsak podjetnik zavedati pomembnosti poslovnega modela, ki kaže, kako podjetje ustvarja vrednost za kupce in zase. Zadnje desetletje so podjetniki naklonjeni enostavnemu in učinkovitemu orodju za prikaz poslovnega modela, tj. platnu poslovnega modela, ki omogoča prikaz vseh komponent na enem mestu. Podjetniki lahko s pomočjo platna poslovnega modela kreirajo in analizirajo številne nove ideje, ki lahko vodijo do podjetniških priložnosti, hkrati pa lahko na podlagi platna poslovnega modela ocenijo tudi njihovo izvedljivost.

Ugotovila sem, da za vstop na trg prehranskih dopolnil ni posebnih zakonskih omejitev. Na trg lahko vstopi vsak, ki ima registrirano živilsko dejavnost. Pojavljajo se nekatere zakonsko določene omejitve, kot so vsakoletni inšpekcijski pregledi. Za zdravstveno ustreznost živil so vseeno odgovorni proizvajalci sami. Pri izdelavi prehranskih dopolnil lahko uporabljajo samo sestavine, ki so določene v Direktivi 2002/46/EC. Ugotovila sem, da je kalcij dovoljen za namene prehranskih dopolnil. Lahek vstop proizvajalcev na trg prehranskih dopolnil pa postavlja vprašanja o kakovosti in učinkovitosti le-teh. Marsikateri potrošniki se ne zavedajo, da niso vsa prehranska dopolnila nujno kakovostna in zdrava.

V okviru raziskave sem se soočila z nekaj praktičnimi problemi, ki bi imeli lahko določen vpliv na izsledke raziskave. Prva ovira opravljene raziskave je zajem premajhnega vzorca relevantnih segmentov potrošnikov v raziskavo. Intervjuvala sem 21 oseb in vsebina odgovorov se je do neke mere začela ponavljati, vendar še ni prišlo do zasičenosti podatkov. Presojano v retrospektivi bi bilo zato bolj smiselno, da bi se osredotočila samo na izbiro enega ciljnega segmenta, to so starejše ženske, in raziskavo usmerila samo na njihove potrebe. Po končanih intervjujih sem namreč ugotovila, da so nosečnice za namen moje raziskave manj relevantne, saj se trenutno nagibajo k uživanju drugih prehranskih dopolnil, npr. folne kisline, poleg tega pa prehranskih dopolnil pogosto ne kupujejo brez recepta, ampak jim jih predpiše zdravnik. Če bi se osredotočila samo na starejše ženske, bi bila lahko moja raziskava glede tega segmenta bolj poglobljena. Poleg tega je mogoče, da so odgovori do določene mere netočni oz. hipotetični. Kar nekaj intervjuvanih žensk izdelka še ni poznalo, zato je kar nekaj odgovorov verjetno netočnih. Tako je imelo denimo kar nekaj intervjuvank težave pri določitvi cene, ki bi jo bile pripravljene plačati za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin. To pa ima lahko velik vpliv na analizo celotne poslovne ideje. Določene težave pri izvedbi analize pa so mi povzročala velika odstopanja v odgovorih. Ta so posledica pri izboru polstrukturiranega intervjuja, ki zaradi odprtih tipov vprašanj otežuje primerljivost odgovorov. Glede na novost izdelka in s tem povezano nepoznavanje pa vseeno menim, da je bila izbira polstrukturiranih intervjujev pravilna, saj bi izvedba strukturiranega intervjuja lahko vodila v večjo netočnost rezultatov (npr. da bi intervjuvanke morale izbrati med določenimi ponujenimi odgovori, kljub temu da teme sploh ne poznajo).

LITERATURA IN VIRI

1. Afuah, A. (2003). *Innovation management: Strategies, implementation and profits*. Oxford: Oxford University Press.
2. Atkova, I. (2018). *From opportunity to business model – an entrepreneurial action perspective*. Oulu: University of Oulu.
3. Berginc, K. & Kreft, S. (2015). *Dietary supplement: Safety, efficacy and quality*. Cambridge: WoodHead Publishing.
4. Beto, J. (2015). The role of calcium of human aging. *Clinical Nutrition Research*, 4(1), 1–8.
5. BEUC – The European Consumer Organisation. (2016, 30. september). *Food supplements: Challenges & risk for consumers*. Pridobljeno 1. decembra 2020 iz https://www.beuc.eu/publications/beuc-x-2016-092_ipa_beuc_position_on_food_supplements.pdf
6. Boltavzer, Z. (2009). *Trženje*. Ljubljana: Zavod IRC.
7. Bonvallet, J. (2019). *Nutraceutical market*. Pridobljeno 2. decembra 2019 iz <https://www.figlobal.com/hieurope/visit/news-and-updates/nutraceuticals-market-dietary-supplements-24>
8. Brown, D. & Kusiak, J. (2007). *Creative thinking techniques*. Pridobljeno 12. januarja 2020 iz <http://edesign-bg.com/courses/vector-graphics-2019-20/creativethinkingpdf.pdf>
9. Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86, 84–92.
10. Business Wire, Inc. (2019, 9. julij). *Europe dietary supplement market growth*. Pridobljeno 23. avgusta 2019 iz <https://www.businesswire.com/news/home/20190709005571/en/Europe-Dietary-Supplement-Market-Growth-Aided-Recommendation>
11. Coes, B. (2014). *Critically assessing the strengths and limitations of the business model canvas* (magistrsko delo). Nijverdal: University of Twente.
12. Colnerič, J. (2016). *Poslovni modeli*. Rogaška Slatina: Zavod za izobraževanje in kulturo Rogaška Slatina.
13. Community research. (2018). *Food supplements consumer research: Final report for Food standards agency*. Pridobljeno 14. oktobra 2019 iz <https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/food-supplements-consumer-research.pdf>
14. Cormick, G. & Belizán, J. M. (2019). Calcium intake and health. *Nutrients*, 11(7), 1606.
15. De Chernatony, L. & McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
16. Dolinar, A. (brez datuma). *Alfred Vogel o kalciju*. Pridobljeno 12. oktobra 2019 iz <https://www.avogel.si/nasveti/avogel-o-kalciju.php>
17. Dolinska, B., Jelniska, M., Szulc-Musiol, B. & Ryszka, F. (2016). Use of eggshells as a raw material for production of calcium preparations. *Czech Journal of Food Sciences*, 34(4), 313–317.

18. Dun & Bradstreet, Inc. (brez datuma). *Swanson Health Products Inc.* Pridobljeno 12. oktobra 2019 iz https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles.swanson_health_products_inc.f3448747a46e3826ffed89b3ab10e7c1.html
19. Dwyer, J. T., Coates, P. M. & Smith, M. J. (2018). Dietary supplements: Regulatory challenges and research resources. *Nutrients*, 10(1), 41.
20. Eastern Hills Health. (brez datuma). *Jajčna lupina kot vir kalcija.* Pridobljeno 12. oktobra 2019 iz <https://slv.easternhillshealth.com/jaichnaja-skorlupa-pri-perelome>
21. Eckhardt, J. T. & Shane, S. A. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management*, 2(4), 333–349.
22. Euromonitor International. (2020a). *Dietary supplements in Italy.* Pridobljeno 12. oktobra 2019 iz <https://www.euromonitor.com/dietary-supplements-in-italy/report>
23. Euromonitor International. (2020b). *Dietary supplements in Slovenia.* Pridobljeno 25. oktobra 2019 iz <https://www.euromonitor.com/dietary-supplements-in-slovenia/report>
24. Fernandez, P. (2020, 22. april). *Entrepreneurship defined: What it means to be an entrepreneur.* Pridobljeno 25. oktobra 2020 iz <https://www.businessnewsdaily.com/7275-entrepreneurship-defined.html>
25. Gerber, M. (2004). *Mit o podjetniku: zakaj večina podjetij ne uspe in kako to spremeniti.* Ljubljana: Lisac & Lisac.
26. Girotra, K., Terwiesch, C. & Ulrich, K. T. (2010). Idea generation and the quality of the best idea. *Management Science*, 56(4), 591–605.
27. Glas, M. (1999). *Priročnik za pripravo poslovnega načrta – novo podjetje.* Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
28. Glas, M. (2001). *Podjetništvo: izziv za spremembe.* Ljubljana: Center za razvoj podjetništva.
29. Global Information, Inc. (brez datuma). *Dietary supplements market size, share & trends analysis report by ingredient (vitamins, proteins & amino acids).* Pridobljeno 14. oktobra 2019 iz <https://www.giiresearch.com/report/grvi526115-dietary-supplements-market-analysis-by-ingredient.html>
30. Global Market Insights Inc. (brez datuma). *Bone and teeth supplements market size, industry analysis report, regional outlook, application development potential, price trend, competitive market share & forecast, 2021 – 2027.* Pridobljeno 12. oktobra 2019 iz <https://www.gminsights.com/industry-analysis/bone-and-teeth-supplements-market>
31. GlobeNewswire, Inc. (2018, 8. november). *Global market size of dietary supplements industry to surge to us\$ 220.3 bn by 2022: Zion market research.* Pridobljeno 12. oktobra 2019 iz <https://www.globenewswire.com/news-release/2018/11/08/1648080/0/en/Global-Market-Size-of-Dietary-Supplements-Industry-To-Surge-To-US-220-3-Bn-By-2022-Zion-Market-Research.html>
32. Grand View Research. (brez datuma). *Report Overview.* Pridobljeno 14. oktobra 2019 iz <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/dietary-supplements-market>
33. Greenwald, T. (2012, 31. januar). *Business model canvas: A simple tool for designing innovative business models.* Pridobljeno 3. junija 2019 iz <https://www.forbes.com/>

- sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/#67880bc216a7
34. Gregorič, M., Blaznik, U., Fajdiga, V. T., Delfar, N., Korošec, A., Lavtar, D., Zaletel, M., Seljak, B. K., Golja, P., Kotnik, K. Z., Pikel, T. J., Pravst, I., Mis, N. F., Kostanjevec, S., Pajnkihar, M., Vatovec, T. P. & Hočevár, G. A. (2019). *Različni vidiki prehranjevanja prebivalcev Slovenije: v starosti od 3 mesecev do 74 let*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
 35. Gupta, V. K., Dutta, D. K., Guo, G., Javadian, G., Jiang, C., Osorio, A. E. & Ozkazanc-Pan, B. (2016). Classics in entrepreneurship research: Enduring insights, future promises. *New England Journal of Entrepreneurship*, 19(1), 7–16.
 36. Halloran, J. W. (1992). *The entrepreneur's guide to starting a successful business*. New York: McGraw-Hill.
 37. Hayes, A. (2021, 26. februar). *Entrepreneur*. Pridobljeno 15. maja 2021 iz <https://www.investopedia.com/terms/e/entrepreneur.asp>
 38. Healthy Origins Europe. (brez datuma). *About*. Pridobljeno 15. maja 2021 iz <https://healthyorigins.com/pages/about>
 39. Hewitt, B. (2017, 7. november). *Who buys dietary supplements and why?* Pridobljeno 2. decembra 2019 iz <http://creativethirst.com/blog/who-buys-dietary-supplements-and-why/>
 40. Hisrich, R. D. & Peters, M. P. (1989). *Entrepreneurship – starting, developing, and managing a new enterprise*. Boston: Irwin.
 41. Hiša zdravja. (brez datuma). *Uravnoveženost*. Pridobljeno 23. avgusta 2020 iz <https://www.hisa-zdravja.si/uravnotezenost/>
 42. Hoffmann, W. (brez datuma). *Strategy, innovation & management control*. Pridobljeno 20. aprila 2019 iz <https://www.wu.ac.at/studium/master/strategy-innovation-and-management-control/overview>
 43. Honzak, U. (2017, 29. maj). *Kako se lotiti razvoja poslovne ideje?* Pridobljeno 20. decembra 2020 iz <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/5-korakov-odlicne-poslovne-ideje-2-del>
 44. Hougaard, S. (2005). *The business idea: The early stages of entrepreneurship*. Berlin: Springer.
 45. Inštitut za nutricionistiko. (brez datuma). *Kalcij*. Pridobljeno 21. novembra 2019 iz <https://www.prehrana.si/sestavine-zivil/minerali/kalcij>
 46. Intihar, S. (2020, 11. junij). *Stopnji tveganja revščine (12,0 %) in socialne izključenosti (14,4 %) v 2019 nižji, prag tveganja revščine višji*. Pridobljeno 2. junija 2020 iz <https://www.stat.si/statweb/news/index/8895>
 47. Jata Emona, d. o. o. (2020). *Kemična analiza kalcijevih tablet iz jajčnih lupin (interno gradivo)*. Ljubljana: Jata Emona, d. o. o.
 48. Jefferson, S. & Tanton, S. (2013). *Valuable content marketing*. London: Kogan Page.
 49. Jesnoewski, A. (2018, 20. november). *Four ways to identify more business opportunities*. Pridobljeno 7. novembra 2019 iz <https://www.smartcompany.com>.

- au/startupsmart/advice/business-planning/four-ways-to-identify-more-business-opportunities/
50. JH Biotech, Inc. (brez datuma). *Our products*. Pridobljeno 1. decembra 2020 iz <http://jhbiotech.com>
 51. Jolly, V. K. (1997). *Commercializing new technologies*. Boston: Harvard Business School Press.
 52. Justin, Š. (2016). *Odnos dveh skupin ciljnih uporabnikov do prehranskih dopolnil* (diplomsko delo). Ljubljana: Biotehniška fakulteta.
 53. Kenton, W. (2021, 10. april). *Economies of scales*. Pridobljeno 1. maja 2021 iz <https://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscale.asp>
 54. King, R. (2017, 21. januar). *The business model canvas: A good tool with bad instructions?* Pridobljeno 26. junija 2019 iz <https://medium.com/@RodKing/the-business-model-canvas-a-good-tool-with-bad-instructions-1829e4a66ac6>
 55. Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
 56. Kirzner, I. M. (2009). The alert and creative entrepreneur: A clarification. *Small Business Economics*, 32(2), 145–152.
 57. Kodrič, A. (brez datuma). *Kalcij in magnezij – kdaj, kako in zakaj*. Pridobljeno 21. novembra 2019 iz <http://www.lekarnanaklik.si/p-850-kalcij-in-magnezij-kdaj-kako-in-zakaj.aspx>
 58. Konečnik Ruzzier, M. (2018). *Temelji trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 59. Korada, S. K., Yarla, N. S., Putta, S., Hanumakonda, A. S., Lakkappa, D. B., Bishayee, A., Scotti, L., Scotti, M. T., Aliev, G., Kamal, M. A., Lu, D.-Y., Aycan, M. B. Y., Reggi, R., Palmery, M., Ashraf, G., Alexiou, T. & Peluso, I. (2018). A critical appraisal of different food safety and quality management tools to accomplish food safety. V *Food Safety and Preservation* (str. 1–12). Rome: Academic Press.
 60. Kordeš, U. & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Univerza na Primorskem.
 61. Korošec, Ž. (brez datuma). *Kalcij*. Pridobljeno 7. novembra 2019 iz <https://www.nutris.org/prehrana/abc-prehrane/minerali/196-kalcij.html>
 62. Kotnik, P. (2018). *Ocenjevanje podjetniških priložnosti*. [PowerPoint]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 63. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
 64. Laja, P. (2019, 16. maj). *How to create a unique value proposition (with examples)*. Pridobljeno 25. junija 2019 iz <https://conversionxl.com/blog/value-proposition-examples-how-to-create/>
 65. Lokitz, J. (2017, 2. november). *How to use business model canvas for innovation*. Pridobljeno 19. novembra 2019 iz <https://designabetterbusiness.com/2017/11/02/how-to-use-the-business-model-canvas-for-innovation/>
 66. Luhmann, N. (1997). Pojem rizika. *Časopis za kritiko znanosti*, 25(183), 11–28.

67. Mayo Foundation for Medical Education and Research. (brez datuma). *Nutrition and healthy eating*. Pridobljeno 10. oktobra 2019 iz <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/nutrition-and-healthy-eating/in-depth/calcium-supplements/art-20047097>
68. Medis, d. o. o. (brez datuma). *Vitamini in minerali*. Pridobljeno 12. oktobra 2019 iz <https://www.medisplus.si/izdelki-za-zdravje/kategorija/vitamini-in-minerali/#>
69. Melzer, J. & Saller, R. (2008). Alfred Vogel (1902–1996) as an example of the development of non-physician naturopathy. *Schweizerische Zeitschrift für GanzheitsMedizin*, 20(1), 41–47.
70. Ministrstvo za zdravje. (2020, 7. maj). *Prehranska dopolnila*. Pridobljeno 12. maja 2020 iz <https://www.gov.si/teme/nov-tema-200220105131/>
71. Mordor Intelligence. (brez datuma). *Bone and joint health supplements market – growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2021 - 2026)*. Pridobljeno 12. oktobra 2019 iz <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-bone-and-joint-health-supplements-market>
72. Morrison, O. (2019, 19. julij). *Eggshell membrane a 'high potencial' ingredient for healthy boost*. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz <https://www.foodnavigator.com/Article/2019/07/19/Eggshell-membrane-a-high-potential-ingredient-for-healthy-boost#>
73. Murphy, S. (2014, 23. september). *Serious problems with business model canvas for startups*. Pridobljeno 15. oktobra 2019 iz <https://www.skmurphy.com/blog/2014/09/23/serious-problems-with-business-model-canvas-for-startups/>
74. Nacionalni inštitut za javno zdravje. (2020, 22. april). *Referenčne vrednosti za energijski vnos ter vnos hranil*. Pridobljeno 12. maja 2020 iz <https://www.nijz.si/sl/referencne-vrednosti-za-energijski-vnos-ter-vnos-hranil>
75. Nafarroako Gobernua Gobierno de Navarra. (brez datuma). *About us*. Pridobljeno 12. oktobra 2019 iz <https://www.eggnovo.com/about-us/>
76. Nastja Mulej, s.p. (brez datuma). *Šest klobukov razmišljanja*. Pridobljeno 14. oktobra 2019 iz <https://www.nastjamulej.com/sest-klobukov-razmisljanja-o-delavnici/>
77. National Institute of Health. (2021, 29. marec). *Calcium*. Pridobljeno 21. maja 2021 iz <https://ods.od.nih.gov/factsheets/Calcium-HealthProfessional/>
78. Nielsen, C. & Lund, M. (2015). *An introduction to business models*. Pridobljeno 21. maja 2021 iz https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2579454
79. Oakley, D. (brez datuma). *Marketing & distribution channels*. Pridobljeno 3. junija 2019 iz <https://www.denis-oakley.com/create-great-business-model-canvas/marketing-channels-business-model-canvas/>
80. Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challenges*. New York: Wiley.
81. Ovans, A. (2015, 23. januar). *What is a business model?* Pridobljeno 5. junija 2019 iz <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>
82. Pavčič, M. (2018, 24. avgust). *Kalcij*. Pridobljeno 2. decembra 2019 iz <https://zasrce.si/clanek/kalcij/>

83. Podile, V., Sree, C. & Lakshmi, K. (2011). Entrepreneurial competencies. V *Conference: Entrepreneurship and Small Business Management in India* (str. 19–23). Vijayawada: MBA Kalasala.
84. Poličnik, R. (2018). *Zdrava prehrana: priročnik za izvajalce v zdravstvenih domovih*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
85. Pozin, I. (2012, 11. junij). *Turning an idea into a business*. Pridobljeno 9. novembra 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2012/06/11/turning-an-idea-into-a-business/#6492b3ea672d>
86. Pravst, I., Blaznik, U. & Krbavčič, A. (2012). Priporočila za zagotavljanje kakovosti prehranskih dopolnil. *Farmacevtski vestnik*, 63(4), 216–224.
87. Pšeničny, V. (2000). *Podjetništvo: od podjetja do rasti*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
88. Rampton, J. (2014, 6. oktober). *How to find and recognize good business opportunities*. Pridobljeno 29. oktobra 2019 iz <https://www.inc.com/john-rampton/how-to-find-and-recognize-good-business-opportunities.html>
89. Rashid, S., Getnet, K. & Lemma, S. (2010). *Maize value chain potential in Ethiopia: Constraints and opportunities for enhancing the system*. Ambo: International Food Policy Research Institute.
90. Ruzzier, M., Antončič, B., Bratkovič, T. & Hirsch, R. D. (2007). *Podjetništvo*. Log pri Brezovici: Meritum.
91. Sanofarm, d. o. o. (brez datuma). *Spletna trgovina*. Pridobljeno 5. januarja 2021 iz https://sanofarm.si/spletna_trgovina/
92. Sekhar, S. C. & Lidiya, K. (2012). Brainstorming. *Management*, 2(4), 113–117.
93. SEO Agency China. (brez datuma). *Vitamins and dietary supplements market in China 2020 update*. Pridobljeno 1. decembra 2019 iz <http://seoagencychina.com/vitamins-and-dietary-supplements-market-in-china/>
94. Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.
95. Sharma, L. & Singh, P. (2018). Development of value added products based on eggshell and sun-dried mushrooms for the vitamin D and calcium deficit population. *Journal of Nutritional Disorders & Therapy*, 8(2), 1–4.
96. Siro, I., Kapolna, E., Kapolna, B. & Lugasi, A. (2008). Functional food product development marketing and consumer acceptance. *Appetite*, 51(3), 417–766.
97. Siska, G. (2017, 20. april). *Why I do not routinely recommend calcium supplements to maintain strong bones*. Pridobljeno 4. decembra 2019 iz <https://www.pharmacytimes.com/contributor/gunda-siska-pharmd/2017/04/why-i-do-not-routinely-recommend-calcium-supplements-to-maintain-strong-bones>
98. Skrt, B. (2002). *Strateško podjetništvo kot dejavnik hitre rasti malih in srednjih podjetij v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
99. Slavec, A. (2017). *Uporaba podatkovnih virov ADP*. Ljubljana: Fakulteta za management.

100. Smith, S. (2015). *Dietary supplements market: Global industry and opportunity assessment 2015-2025*. London: Cision PR Newswire.
101. Socialni inovatorji prihodnosti. (brez datuma). *Poslovni model*. Pridobljeno 25. oktobra 2019 iz <http://www.socialni-inovatorji.si/knjiga/socialno-podjetnistvo/45-poslovni-model>
102. Statista. (brez datuma). *Vitamins and minerals*. Pridobljeno 4. decembra 2019 iz <https://www.statista.com/outlook/18050000/117/vitamins-minerals/china>
103. Swanson Health Products, Inc. (brez datuma). *About us: A history of Swanson Health Product*. Pridobljeno 4. decembra 2019 iz <https://www.swansonvitamins.com/help/company-information/company-information-faqs/about-swanson.html>
104. Šuštar, R. (2011). *Podjetništvo*. Ljubljana: Zavod IRC.
105. Tavčar, M. (1996). *Uspešna prodaja je ključ do uspeha*. Ljubljana: Forum.
106. Trebec, I. (2012, 27. september). *Ukrotimo predmenstrualni sindrom*. Pridobljeno 9. decembra 2020 iz <https://www.abczdravja.si/reproduktivni-sistem-in-secila/ukrotimo-predmenstrualni-sindrom/>
107. Tucker, R. (2003, 11. marec). *Seven strategies for generating business ideas*. Pridobljeno 11. decembra 2020 iz <https://innovationmanagement.se/imtool-articles/seven-strategies-for-generating-business-ideas/>
108. Vabšek, S. (2015, 19. januar). *Kanvas namesto poslovnega načrta in o tem, kako zgraditi uspešen poslovni model?* Pridobljeno 19. novembra 2019 iz <https://www.startup.si/sl-si/novica/kanvas-namesto-poslovnega-nacrta-in-o-tem-kako-izgraditi-uspesen-poslovni-model->
109. Verma, S. (2018, 2. september). *Nutraceutical in India: How big is the market? Are they really beneficial?* Pridobljeno 12. oktobra 2020 iz <https://www.financialexpress.com/lifestyle/nutraceutical-in-india-how-big-is-the-market-are-they-really-beneficial/1299759/>
110. Vogel, P. (2016). From venture idea to venture opportunity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 943–971.
111. Vrbančič, S. (2013, 6. maj). *Olajšajmo težave v menopavzi z naravo, brez hormonov*. Pridobljeno 11. decembra 2020 iz <https://www.abczdravja.si/hormoni-in-presnova/olajšajmo-tezave-v-menopavzi-z-naravo-brez-hormonov/>
112. Weedmark, D. (2020, 2. oktober). *What management skills are necessary to become a successful entrepreneur?* Pridobljeno 15. novembra 2020 iz <https://work.chron.com/management-skills-necessary-become-successful-entrepreneur-9625.html>
113. Završnik, B. (2004). *Izbiranje in ocenjevanje dobaviteljev*. Ljubljana: GV izobraževanje.
114. Zupan, G. (2018, 7. november). *Prek spleta nakupovalo več kot polovica oseb, starih 16–74 let*. Pridobljeno 28. aprila 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7770>

PRILOGA

Priloga 1: Opomnik za polstrukturiran intervju

PROTOKOL ZA IZVEDBO POLSTRUKTURIRANIH INTERVJUJEV: RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA TRGU PREHRANSKIH DOPOLNIL: KALCIJEVE TABLETE IZ JAJČNIH LUPIN

Spoštovani!

Sem Anja Globočnik, študentka podiplomskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani, in pripravljam magistrsko delo z naslovom Podjetniške priložnosti na trgu prehranskih dopolnil: kalcijeve tablete iz jajčnih lupin. Namen magistrske naloge je ugotoviti, ali na slovenskem trgu obstaja povpraševanje po kalcijevih tabletah iz jajčnih lupin. Vaše sodelovanje bi mi bilo v veliko pomoč, saj lahko le z Vašimi odgovori dobim dober vpogled na trg prehranskih dopolnil, natančneje na kalcijeve tablete iz jajčnih lupin.

Intervju vzame približno 10 minut. Zbrani odgovori bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno (nikakor na ravni posameznika). Uporabljeni bodo izključno za izdelavo magistrske naloge.

VPRAŠALNIK: RAZVOJ PODJETNIŠKE PRILOŽNOSTI NA TRGU PREHRANSKIH DOPOLNIL: KALCIJEVE TABLETE IZ JAJČNIH LUPIN

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
- Ali uživate kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživate?
- Kakšni so razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
 - a) Izboljšanje zdravja,
 - b) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,
 - c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.

- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - Nasvet zdravnika ali farmacevta,
 - nasvet prijateljev ali znancev,
 - članek v reviji,
 - drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - Lekarna,
 - trgovina (na primer DM),
 - na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

- Starost Ž: _____, starost M: _____
- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe?
 - V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji?

Transkripcija vprašalnika št. 1

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Namen prehranskih dopolnil je dopolnjevati vsakodnevno prehrano.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?

Seznanjena sem s kapsulami, ki pomagajo nadomestiti pomanjkanje določenih hranil v telesu

- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživete kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživete?
Da. Uživam prehransko dopolnilo »maca«, saj pripomore k boljši koncentraciji.
- Kakšni so razlogi, da uživete prehranska dopolnila?
Glavni razlog za uživanje prehranskega dopolnila »maca« je v izboljšani koncentraciji in izboljšanju zdravja.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Nisem seznanjena s prehranskimi dopolnili iz kalcija. Kalcija mi trenutno še ni treba nadomeščati, saj se mi to še ne zdi potrebno.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Ne, ker ne poznam izdelka.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
V nakup bi me prepričalo predvsem pozitivno mnenje prijateljev, ki so izdelek že preizkusili in so z njim zadovoljni.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživete prehranska dopolnila?
 - e) **Izboljšanje zdravja,**
 - f) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,
 - g) nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - h) **pomoč pri regeneraciji in treningu.**
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Za nakup prehranskih dopolnil se odločam na podlagi priporočil prijateljev, ki so izdelek že preizkusili in ugotovili, da deluje.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - e) Nasvet zdravnika ali farmacevta,
 - f) **nasvet prijateljev ali znancev,**
 - g) članek v reviji,
 - h) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?

e) **Lekarna,**

f) **trgovina (na primer DM),**

g) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),

h) drugo:_____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

– Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?

Da, predvsem na Facebook-u.

– Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?

Da, vendar le pod pogojem, da bi izdelek preizkusili prijatelji in bi bili z njim zadovoljni.

Pomembno se mi zdi, da je izdelek preverjen, kvaliteten in, da vsebuje le naravne sestavine.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

– Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?

Prehranska dopolnila uživam vsak dan.

– Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?

Za kalcijeve tablete bi bila pripravljena odšteti približno 0,30 EUR/kos.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 57, starost M: _____

– Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Srednja.

– V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 2

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Namen prehranskih dopolnil je nadomestiti sestavine, ki jih telesu primanjkuje.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

– S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?

Seznanjena z dopolnili iz kalcija, magnezija, omega 3 in z vitamini.

– Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?

Da. Ključno je, da so prehranska dopolnila naravna.

- Ali uživata kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživata?

Da. Uživam omega 3, vitamine in dopolnila iz magnezija.
- Kakšni so razlogi, da uživata prehranska dopolnila?

Prehranska dopolnila uživam predvsem zaradi preventive.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?

Da. Sedaj kalcij nadomeščam predvsem z mlečnimi izdelki in jajci.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?

Nisem.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?

Kalcijeve tablete iz jajčnih lupin bi preizkusila, če bi bile naravne in varne za uporabo.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?

V nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin bi me prepričala njihova učinkovitost.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
 - a) Izboljšanje zdravja,
 - b) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,**
 - c) **nadomeščanje neustrezne prehrane** ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?

V nakup prehranskih dopolnil me prepriča preventiva, saj menim, da z njimi lahko odpravimo različna bolezenska stanja preden pride do njih.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - b) nasvet prijateljev ali znancev,**
 - c) članek v reviji,
 - d) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) Lekarna,**
 - b) trgovina (na primer DM),**
 - c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani na kateri naročate prehranska dopolnila ali Vam to ni pomembno?),
 - d) drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?
Ne. Nimam dostopa do družbenih omrežij, zato jih ne spremljam.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da, če bi bila prehranska dopolnila ustrezno pregledana, naravna in učinkovita.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživate prehranska dopolnila?
Občasno.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Za eno kalcijevo tableto iz jajčnih lupin bi odštela manj kot 0,50 EUR/kos.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 74, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Srednja.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Nižji.

Transkripcija vprašalnika št. 3

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Izboljšanje počutja, uravnavanje težav, prejem snovi in vitaminov, ki nam jih primanjkuje in jih premalo dobimo s hrano

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Probiotiki, prebavni encimi, magnezij, železo, kalcij, B kompleks.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da. Še bolj pomembno mi je, da so brez glutena, brez lakote, brez kvasa ipd.
- Ali uživate kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživate?
Prebavni encimi, B kompleks, magnezij daljši čas vsaj 1x letno.
- Kakšni so razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
Zdravstvene težave in slabo počutje.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Seznanjena. Ne nadomeščam.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.

- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Mogoče bi preizkusila, zaenkrat ga ne potrebujem in zato ne bi.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Dejstvo, da mi kalcija primanjkuje. Ne vem, če bi se odločila za tablete iz jajčnih lupin.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
 - a) Izboljšanje zdravja,
 - b) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,**
 - c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Pomembno je, da je prehransko dopolnilo brez glutena, laktoze, kvasa, sladkorja in še kaj.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - b) nasvet prijateljev ali znancev,**
 - c) članek v reviji,
 - d) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) Lekarna,
 - b) trgovina (na primer DM),
 - c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - d) drugo: specializirane prodajalne, predvsem v tujini, kjer naj bi bila prehranska dopolnila učinkovitejša**

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil?
Na katerih?
Da, Facebook.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da, v kolikor so kakovostna in učinkovita in v primeru, da mi izdelek ustreza in ne povzroča slabšega počutja.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživate prehranska dopolnila?
Po potrebi. Naredim kuro 1-2x letno.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Primerljivo ostalim kakovostnim proizvodom na trgu.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 44, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? 6/2
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji

Transkripcija vprašalnika št. 4

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Namen prehranskih dopolnil je dopolnilo k prehrani, kadar iz hrane ne dobiš dovolj koristnih snovi za normalno delovanje telesa.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Vitamini, minerali, zdrave maščobe (omega 3).
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Ne.
- Ali uživate kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživate?
Da. B-complex, brusnice z demanozo, multivitamine z minerali, cink, ginko in magnezij. Seveda ne vse hkrati, temveč po potrebi.
- Kakšni so razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
Prepričana sem, da v hrani ne morem dobiti dovolj snovi, ki jih potrebujem.
Ko se pokaže pomanjkanje, sežem po dopolnilu. Na primer, za trzanje živca uporabljam vitamine b, ob bolečem uriniranju brusnice, pri krčih v mišicah magnezij, pri problemih s spominom in slabo prekrvavitvijo (hladne roke in noge) pa mi pomaga ginko...
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
S pomanjkanjem kalcija še nimam problemov, osteoporoza me k sreči še ni načela. Jem pa jogurt, skuto, sir.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Ne, ker imam kalcija v telesu še dovolj.

- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Pregled pri zdravniku, ki bi pokazal, da imam krhke kosti.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
 - a) **Izboljšanje zdravja,**
 - b) **preprečevanje ali zdravljenje bolezni,**
 - c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Na podlagi težav, ki jih imam, izberem proizvod, ki mi težave olajša. Pomembna je tudi cena in dovolj kredibilen proizvajalec.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) **Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - b) nasvet prijateljev ali znancev,
 - c) **članek v reviji,**
 - d) **drugo: brskanje po internetu**
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) **Lekarna,**
 - b) **trgovina (na primer DM),**
 - c) **na spletu** (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani na kateri naročate prehranska dopolnila ali Vam to ni pomembno?),
 - d) **drugo: specializirane trgovine**

Največkrat kupujem v specializiranih trgovinah. Potem drogerijah in lekarnah, na internetu pa samo na straneh, ki jih dobro poznam. Kje kupujem, je odvisno od tega kaj kupujem. Na primer B-complex je najboljši Krkin, ki je na prodaj le v lekarnah, saj je registriran kot zdravilo. V Lekarni ne bom kupila Ginko (Bilobil), ker je predrag, poleg tega je vsebnost ginka manjša ter se počasneje prenaša po telesu, vzela bom Ginko firme Now, ki ga dobim le v Sanolaborju ali preko spleta (Lekarnar.com). Magnezij v vrečkah kupim v Mullerju, ker gre za njihovo znamko. Multivitamine z minerali dobim v drogerijah (Nutrilab)...

5. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil?
Na katerih?
Da. Na primer na Facebook, ampak glede na mojo vsebino brskanja, je to morda le odraz mojega iskanja.

- Bi bili pripravljene prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?

Da. Najprej bi morala sploh vedeti, da obstaja. Potem bi prebrala deklaracije izdelkov. Če bi me te prepričale, bi kupila izdelek in ga preizkusila. Če bi mi ustrezal, bi ga uporabljala, kadar bi ga potrebovala.

6. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživate prehranska dopolnila?
Skoraj vsak dan.
- Koliko bi bili pripravljene odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Če bi jih potrebovala približno 15 eur za 20 tablet.

7. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 58, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Višja.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 5

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Ohranitev zdravja in krepitev imunskega sistema.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Seznanjena sem z različnimi vitamini.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživate kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživate?
Da C vitamin in D vitamin.
- Kakšni so razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
Glavni razlog, da uživam prehranska dopolnila je v ohranjanju odpornosti telesa na bacile, viruse,...
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Sem seznanjena, vendar kalcija zaenkrat še ne uporabljam.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Da.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?

Da, saj verjamem, da so tablete učinkovite in resnično pomagajo k izboljšanju zdravstvenega stanja.

- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Jasna in nedvoumna razlaga delovanja kalcijevih tablet iz jajčnih lupin.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživete prehranska dopolnila?
 - Izboljšanje zdravja,**
 - preprečevanje ali zdravljenje bolezni,
 - nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - pomoč pri regeneraciji in treningu.**
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Lastna presoja

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
Nasvet zdravnika ali farmacevta,
nasvet prijateljev ali znancev,
članek v reviji,
drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - Lekarna,**
 - trgovina (na primer DM),
 - na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil?
Na katerih?
Da, na Facebook-u.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da. Glavni pogoj je, da je prehransko dopolnilo učinkovito in varno za uporabo.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživete prehranska dopolnila?
C vitamin vsak dan, D vitamin pa 2x tedensko.

- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Do 20 EUR, približno 30 tablet.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 52 , starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Visoka.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 6

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Namen prehranskih dopolnil je dopolnitev običajne prehrane, po katerem bi posegla ob pomanjkanju vitaminov, mineralov...

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Vitamini in minerali (kalcij, magnezij, vitamin C).
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživate kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživate?
Da, pogosto uživam vitamin C.
- Kakšni so razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
Prehranska dopolnila uživam, ko se slabo počutim.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Da, kalcij nadomeščam z bananami in mlečni izdelki.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Da, saj gre za popolnoma naravno prehransko dopolnilo.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Učinkovitost tablet.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
 - a) **Izboljšanje zdravja,**
 - b) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,
 - c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Učinkovitost prehranskih dopolnil.

7. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) **Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - b) nasvet prijateljev ali znancev,

- c) članek v reviji,
- d) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - e) **Lekarna,**
 - f) trgovina (na primer DM),
 - g) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - h) drugo: _____

8. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?
Da, na Facebook-u.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Ne.

9. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Vitamin C uživam pogosto.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? 15 EUR za 20 tablet.

10. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 45, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? VII
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 7

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Z dopolnili lahko preprečujemo določena bolezenska stanja, ki nastanejo zaradi pomanjkanja mineralov in vitaminov.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Seznanjena sem s prehranskimi dodatki s C vitaminom za zvišanje odpornosti in preprečitev prehladnih obolenj, kalcijem, B-kompleksom in z magnezijem.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?

Zelo pomembno.

- Ali uživata kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživata?
Občasno uživam C vitamin in kalcij in magnezij.
- Kakšni so razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
Povečevanje odpornosti.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Seznanjena sem s kalcijem v šumečih tabletah.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Da, saj sem naklonjena naravnim izdelkom.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Prepričalo bi me to, da je izdelek popolnoma naraven.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
 - a) **Izboljšanje zdravja,**
 - b) **preprečevanje ali zdravljenje bolezni,**
 - c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Učinkovitost.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) **Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - b) nasvet prijateljev ali znancev,
 - c) **članek v reviji,**
 - d) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) **Lekarna,**
 - b) **trgovina (na primer DM),**
 - c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - d) drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?
Da, na Facebook-u.
- Bi bili pripravljene prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da bi, pod pogojem, da bi bila zagotovljena ustreznost sestave izdelkov in prisotnost dovoljenih sestavin.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Občasno, po potrebi.
- Koliko bi bili pripravljene odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? 5 EUR za manjše pakiranje, na primer 10 tablet.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 52, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Visoka.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 8

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Dopolnitev prehrane, v primeru pomanjkanja posameznih hranil, zlasti vitamini v zimskem obdobju pripomorejo k preprečevanju obolenj in padcu odpornosti.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Seznanjena sem z vitamini.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživata kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživata?
Uživam le vitamin C.
- Kakšni so razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
Prehranska dopolnila mi pomagajo povečevati odpornost.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Ne. Kalcija mi zaenkrat še ni treba nadomeščati.

- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Da, saj gre za naraven izdelek.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
V nakup bi me prepričalo to, da je dopolnilo naravno in učinkovito.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
 - a) **Izboljšanje zdravja,**
 - b) **preprečevanje ali zdravljenje bolezni,**
 - c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Zaradi zdravega načina življenja.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) **Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - b) **nasvet prijateljev ali znancev,**
 - c) članek v reviji,
 - d) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) **Lekarna (pomembo mi je, da so vključena svetovanja farmacevtov),**
 - b) trgovina (na primer DM),
 - c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?)
 - d) drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil?
Na katerih?
Ne.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da, če bi šlo za domačega poznanega proizvajalca.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživate prehranska dopolnila?
Le pozimi.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
20 EUR za 40 tablet.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 45, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Univerzitetna.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnik št. 9

1. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Dopolnilo k prehrani.

2. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Z raznimi vitamini in Omega 3.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživate kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživate?
C vitamin in omega 3.
- Kakšni so razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
Prehranska dopolnila uživam kot dopolnilo k prehrani.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Če bi bilo potrebno s prehranskimi dopolnili iz kalcija.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Da, ker verjamem v njihovo učinkovitost.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Učinkovitost.

3. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
 - a) Izboljšanje zdravja,
 - b) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,

- c) **nadomeščanje neustrezne prehrane ali**
- d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Na podlagi pozitivnih učinkov na telo.

4. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) Nasvet zdravnika ali farmacevta,
 - b) nasvet prijateljev ali znancev,
 - c) članek v reviji,
 - d) **drugo: nakup pri sorodnici v prosti prodaji**
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) Lekarna,
 - b) trgovina (na primer DM),
 - c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - d) **drugo: prosta prodaja**

5. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil?
Na katerih?
Ne spremljam.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da. Glavni pogoj, da bi kupila izdelek je primerna cena.

6. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Po potrebi.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Za 30 tablet približno 10 EUR.

7. SEGMENTACIJA KUPCEV

- Starost Ž: 52, starost M: _____
- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Srednja.
 - V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 10

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Doprinosa k boljšemu zdravju in posledično h kakovostnejšemu življenju.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Predvsem z dopolnili, ki vsebujejo razne vitamine.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Seveda.
- Ali uživate kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživate?
Občasno, predvsem vitamine B-kompleksa.
- Kakšni so razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
Ohranjanje zdravja.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Da, sem delno seznanjena z dopolnili; kalcij trenutno vnašam v telo z izborom hrane.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Nisem.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Seveda bi preizkusila, saj gre verjetno za naravni izdelek, ki vnaša v telo nujno potrebno sestavino za ohranjanje kakovosti življenja.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Vedenje, da gre za naravni izdelek.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
 - a) **Izboljšanje zdravja,**
 - b) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,
 - c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Običajno glede na kakovost izdelka.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) Nasvet zdravnika ali farmacevta,
 - b) **nasvet prijateljev ali znancev,**

- c) članek v reviji,
- d) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) **Lekarna, - ker se lahko posvetujem s strokovnjaki.**
 - b) trgovina (na primer DM),
 - c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - d) drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?
Da, ba Facebook-u.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da, uveljavljena blagovna znamka ni pogoj za nakup, vendar pa bi me morali prepričati glede kakovosti in varnosti izdelka.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživajte prehranska dopolnila?
Občasno, 2-3 krat na leto v mesečnem obsegu.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Okoli 0,20 € za eno tableto.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

- Starost Ž:41, starost M: _____
- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Univerzitetna.
 - V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 11

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Pomoč pri uravnovešeni prehrani

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Probiotiki, vitamini, minerali, zdrave maščobe (omega 3).
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.

- Ali uživata kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživata?
Uživam probiotike, vitamin c, kompleks B in omega 3.
- Kakšni so razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
Predvsem zaradi boljšega počutja.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Da. Kalcij nadomeščam s prehrano.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Da, v primeru pomanjkanja kalcija in zaradi naravnega proizvoda.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Dejstvo, da bi mi primanjkovalo kalcija.

3. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
 - a) **Izboljšanje zdravja,**
 - b) **preprečevanje ali zdravljenje bolezni,**
 - c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Na podlagi priporočil.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) **Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - b) nasvet prijateljev ali znancev,
 - c) članek v reviji,
 - d) drugo:_____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) **Lekarna, ker ji najbolj zaupam**
 - b) trgovina (na primer DM),
 - c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - d) drugo:_____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?
Da, na Facebook-u.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da, vendar mora imeti ustrezen certifikat.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Dnevno.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Okoli 15 eur za približno 50 tablet.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 60, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Srednja.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 12

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Namen prehranskih dopolnil je dopolnjevanje sestavim, ki nam jih primanjkuje v telesu.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Seznanjena sem s kalcijem, magnezijem, cinkom in z vitaminom C.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživata kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživata?
Za boljše počutje uživam cink in vitamin C.
- Kakšni so razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
Prehranska dopolnila uživam preventivno. Ko se ne počutim dobro jemljem vitamin C.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Da, saj sem naklonjena izdelkom, ki so naravna in učinkovita.

- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
V nakup bi me prepričali predvsem kvaliteta in učinkovitost tablet.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživete prehranska dopolnila?
 - Izboljšanje zdravja,**
 - preprečevanje ali zdravljenje bolezni,**
 - nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Odločam se na podlagi priporočil znancev ter, zaradi zdravega načina življenja.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - nasvet prijateljev ali znancev,**
 - članek v reviji,
 - drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - Lekarna,
 - trgovina (na primer DM), - najbolj zaupam**
 - na spletu (Na katerih straneh naročate? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih zasledili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Katerih družbenih omrežjih?
Da, na Facebook-u.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da, vendar le pod pogojem, da je izdelek ustrezno pregledan in, da deluje.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživete prehranska dopolnila?
Pogosto.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
15 EUR za 50 tablet.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 52, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Visoka.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 13

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Namen je dopolnilo k običajni prehrani, v kolikor s prehrano ne moremo vnesti Zadostne količine posameznega vitamina.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Do zdaj sem uporabljala zgolj folno kislino v času nosečnosti.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživате kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživáte?
Uporabljam Folno kislino (Novalac capsule).
- Kakšni so razlogi, da uživáte prehranska dopolnila?
Nosečnost.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Ne nisem seznanjena. Če bi bilo potrebno, bi ga nadomeščala s povečano uporabo mleka.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Ne. Ne posegam po nobenih tabletah, če to ni nujno potrebno.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Če bi mi tablete nujno potrebovala. Uporabila bi jih šele po posvetovanju s svojim osebnim zdravnikom.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživáte prehranska dopolnila?
 - a) Izboljšanje zdravja,
 - b) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,
 - c) **nadomeščanje neustrezne prehrane** ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.

- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Za uživanje prehranskih dopolnil v času nosečnosti, sem se odločila, ker mi je tako svetovala ginekologinja.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) **Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - b) nasvet prijateljev ali znancev,
 - c) članek v reviji,
 - d) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) **Lekarna,**
 - b) trgovina (na primer DM),
 - c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - d) drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?
Ne.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Ne. Dokler ni preverjeno oz. dokler ne bi poznala koga, ki je to probal, nebi kupila.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Samo v času nosečnosti.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? 5€ za približno 10 tablet.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

- Starost Ž: 27, starost M: _____
- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Univerzitetna.
 - V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 14

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Izboljšanje počutja. Odvisno čemu je prehransko dopolnilo namenjeno.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
S probiotki, MSM, folno kislino in magnezijem.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživete kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživete?
Da, probiotike in folno kislino
- Kakšni so razlogi, da uživete prehranska dopolnila?
Boljše počutje, folna kislina pomaga pri optimalnem razvoju otroka v času nosečnosti.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Nisem seznanjena, saj zaenkrat ni bilo potrebe po nadomeščanju.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Ne, ker me odbija vedenje, da je nekaj iz jajčnih lupin.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Trenutno nič.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživete prehranska dopolnila?
 - a) **Izboljšanje zdravja,**
 - b) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,
 - c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Na podlagi zdravega načina življenja.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) Nasvet zdravnika ali farmacevta,
 - b) **nasvet prijateljev ali znancev,**

- c) članek v reviji,
- d) drugo:_____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) **Lekarna, - tu kupujem folno kislino (le med nosečnostjo)**
 - b) trgovina (na primer DM),
 - c) **na spletu** (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?)- **probiotike naročam na spletni strani super-hrana.si. Pomembno mi je, da je prodajalec ustrezen v svoji stroki.**
 - d) drugo:_____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?
Nisem opazila.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Pripravljena bi bila v primeru, da bi imel ustrezne certifikate in bi bil vseeno že nekako preverjen.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Dnevno.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Takah tablet ne bi bila pripravljena kupiti.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 30, starost M:_____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Univerzitetna.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji

Transkripcija vprašalnika št. 15

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Namen prehranskih dopolnil je ta, da v telo vnesemo vitamine oz. minerale, ki jih za prehrano ne dobimo dovolj

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Poznam Omega 3 in Vitamin D.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživete kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživete?
Da, občasno jemljem vitamine in omega 3.
- Kakšni so razlogi, da uživete prehranska dopolnila?
Menim, da samo s hrano v telo ne vnesem zadostne količine hranilnih snovi, ki jih potrebuje.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Ne, saj ga mi zaenkrat ni potrebno nadomeščati.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Da, saj se sliši naravno.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Prepričalo bi me to, da je izdelek naraven.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživete prehranska dopolnila?
 - a) Izboljšanje zdravja,
 - b) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,
 - c) **nadomeščanje neustrezne prehrane** ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Na podlagi trenda zdravega načina življenja

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) Nasvet zdravnika ali farmacevta,
 - b) **nasvet prijateljev ali znancev,**
 - c) **članek v reviji,**
 - d) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) **Lekarna,**
 - b) trgovina (na primer DM),

- c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
- d) drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?
Da, na Facebook-u.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da, vendar bi morala imeti dokaz, da je izdelek varen in učinkovit.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Enkrat na dan.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Za 40 tablet 15 EUR.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 53, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Univerzitetna.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Višji.

Transkripcija vprašalnika št. 16

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Ohranjanje zdravja in vitalnosti.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Omega 3, Omegafit in raznimi vitamini ter minerali.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Seveda.
- Ali uživata kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživata?
Omega 3, Omegafit in dodatke, ki vsebujejo C vitaminom.
- Kakšni so razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
Uživam jih predvsem zaradi ohranjanja zdravja.

- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Da, kalcij nadomeščam z ustrezno prehrano.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Da.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Da, zaradi ohranjanja gostote kosti.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Zaradi ohranjanja zdravja.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
 - a) **Izboljšanje zdravja,**
 - b) **preprečevanje ali zdravljenje bolezni,**
 - c) **nadomeščanje neustrezne prehrane ali**
 - d) **pomoč pri regeneraciji in treningu.**
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Na podlagi trenda zdravega načina življenja.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) **Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - b) nasvet prijateljev ali znancev,
 - c) članek v reviji,
 - d) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) **Lekarna,**
 - b) **trgovina (na primer DM),**
 - c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - d) drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih zasledili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Katerih družbenih omrežjih?
Da, na Facebooku-u.

- Bi bili pripravljene prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?

Da, rada kupujem hrano pri lokalnih proizvajalcih, vendar pod pogojem, da sem seznanjena s kvaliteto izdelkov.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživate prehranska dopolnila?
Enkrat do dvakrat dnevno.
- Koliko bi bili pripravljene odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Do 1,5 EUR dnevno.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 53, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Srednja.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 17

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Dopolnitev prehrane oz. če z načinom prehranjevanja/načina življenja/zmožnosti ne vnesemo zadostne količine določenega npr. vitamina, ga nadomestimo s prehranskim dopolnilom. Namen je torej optimalna količina določene snovi v telesu, ki je potrebna za ohranjanje zdravja.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Seznanjena sem s folno kislino, vitaminom C, magnezijem in MSM.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Ne.
- Ali uživate kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživate?
Kombinacijo vitamina C, D3 in magnezija.
- Kakšni so razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
Način življenja, ki je za telo trenutno precej obremenjujoč (nega dojenčka – boleče mišice, utrujenost in neprespanost, ne vedno kvalitetni obroki, saj ni časa za pripravo; posledično zmanjšana odpornost; nezadosten vnos vitamina D naravno, iz okolja).
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Ga ne, v svetu dopolnil sem dokaj »nova«.

- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Da, če bi se znašla v položaju, da bi kalcij sploh potrebovala.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Narejeni laboratorijski testi, da tablete delujejo.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
 - a) **Izboljšanje zdravja,**
 - b) **preprečevanje ali zdravljenje bolezni,**
 - c) **nadomeščanje neustrezne prehrane ali**
 - d) **pomoč pri regeneraciji in treningu.**
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Na podlagi izkušenj uporabnikov, ki jim zaupam.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) **Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - b) **nasvet prijateljev ali znancev,**
 - c) članek v reviji,
 - d) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) Lekarna,
 - b) **trgovina (na primer DM),**
 - c) **na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vivalis, Malinca, Algena. Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Ne. Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno? Zaupam in mi je pomembno.)**
 - d) drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil?
Na katerih?
Da, na Instagram-u.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Bi. Moji pogoji so nevsiljiv marketing, realne izkušnje uporabnikov – lahko tudi

Instagram »influencerjev«, vendar spet – tistih, katerim zaupam, med njimi je tudi ena zdravnica, njej bi definitivno verjela, v kolikor bi me seznanila z izdelkom in bi se ji zdel korekten in koristen.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Dnevno (kdaj tudi pozabim).
- Koliko bi bili pripravljene odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Odvizno od velikosti pakiranja in vrednosti, ki jo imajo pri zdravju. Če bi se tableta izkazala za učinkovito bi za eno plačala 0,40 EUR.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 26, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Univerzitetna.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Nižji.

Transkripcija vprašalnika št. 18

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Po mojem mnenju je namen prehranskih dopolnil, da nam daje še dodatne vitamine, ki jih ne dobimo dovolj z hrano

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Med nosečnostjo sem bila seznanjena z Novalac-om. Seznanjena sem tudi z magnezijem in vitaminom C.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživata kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživata?
Da. Vitamin C in magnezij. Med nosečnostjo pa uživam Novalac, saj vpliva na boljši razvoj otroka.
- Kakšni so razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
Prehranska dopolnila uživam, ker nadomeščajo tisto hrano, ki je sama ne zaužijem dovolj.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Ne nisem. Trenutno se ne zanimam za to, saj ga ne potrebujem.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.

- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Ne, ker me trenutno to ne zanima, saj imam kalcija še dovolj.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Zadovoljen uporabnik, ki je izdelek že preizkusil.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
 - Izboljšanje zdravja,**
 - preprečevanje ali zdravljenje bolezni,
 - nadomeščanje neustrezne prehrane ali**
 - pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Na podlagi predlogov farmacevtov in pozitivnih izkušnjah prijateljev in znancev.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - nasvet prijateljev ali znancev,**
 - članek v reviji,
 - drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - Lekarna,**
 - trgovina (na primer DM),
 - na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil?
Na katerih?
Da, na Facebook-u.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da, če bi jih priporočala oseba, ki ji zaupam.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Dnevno.

- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
10 EUR za približno 50 tablet.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 27, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Univerzitetna.
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji.

Transkripcija vprašalnika št. 19

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Dodati telesu snovi/vitaminov/mineralov, ki mu jih primanjkuje.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Magnezij.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživate kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživate?
Da, magnezij.
- Kakšni so razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
Nosečnost.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Ne. Kalcija mi ni potrebno nadomeščati.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Da, če bi bila potreba povečanega vnosa kalcija v telo.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Dobra priporočila in izboljšano počutje po uporabi.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživate prehranska dopolnila?
 - a) Izboljšanje zdravja,**
 - b) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,
 - c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali**
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.

- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Priporočilo.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - Nasvet zdravnika ali farmacevta,**
 - nasvet prijateljev ali znancev,**
 - članek v reviji,
 - drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - Lekarna, - ker ji najbolj zaupam.**
 - trgovina (na primer DM),
 - na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?
Da, na Facebook-u.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da. Priporočila prijateljev in izboljšano počutje po uporabi.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Med nosečnostjo vsakodnevno, drugače nikoli.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
15 EUR za 60 tablet.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

- Starost Ž: 27, starost M: _____
- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Visokošolska.
 - V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Nižji.

Transkripcija vprašalnika št. 20

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Namen prehranskih dopolnil je dopolnjevanje prehrane s hrano, ki jo z običajnimi obroki ne zaužijemo dovolj.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Magnezij, kalcij, Omega 3.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?
Da.
- Ali uživata kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživata?
Vitamin C uživam, ko se slabo počutim.
- Kakšni so razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
Slabo počutje.
- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?
Sem. Kalcij nadomeščam z mlekom.
- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?
Ne.
- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?
Da, saj verjamem, da je izdelek naraven in učinkovit.
- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?
Kakovost izdelka.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživata prehranska dopolnila?
 - a) **Izboljšanje zdravja,**
 - b) **preprečevanje ali zdravljenje bolezni,**
 - c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali
 - d) pomoč pri regeneraciji in treningu.
- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?
Odločam se na podlagi blagovne znamke, ki ji zaupam.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?
 - a) Nasvet zdravnika ali farmacevta,
 - b) **nasvet prijateljev ali znancev,**

- c) članek v reviji,
- d) drugo: _____
- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?
 - a) **Lekarna,**
 - b) trgovina (na primer DM),
 - c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
 - d) drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil? Na katerih?
Da, na Facebook-u.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da. Izdelek bi kupila pod pogojem, da je kakovosten in varen za uporabo.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Po potrebi.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
Okrog 0,50 centov za eno tableto.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

- Starost Ž: 22, starost M: _____
- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? Srednja.
 - V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Nižji.

Transkripcija vprašalnika 21

0. Kaj je po Vašem mnenju namen prehranskih dopolnil?

Dodatno pridobiti mikro- in makrohranila, ki jih s prehrano premalo zaužijem.

1. KONKURENCA IN SUBSTITUTI

- S katerimi prehranskimi dopolnili ste do zdaj že seznanjeni?
Vitamini, minerali, beljakovinami, maščobami.
- Ali Vam je pomembno, da so dopolnila naravna?

Ne. Sem mnenja, da je lažji nadzor sestavin ter izdelave pri sintetičnih dopolnilih kot pri naravnih. Pri naravnih je tudi več posega v okolje, stranskih sestavin – škropiva (dopolnila rastlinskega izvora). Naravno ni vedno najboljše.

- Ali uživata kakšna prehranska dopolnila? Če je odgovor da, katera? Če ste na vprašanje odgovorili negativno, zakaj jih ne uživata?

Da. Omega-3, B-kompleks, Vitamin C.

- Kakšni so razlogi, da uživata prehranska dopolnila?

Dvig imunskega sistema ter pomanjkanje določenih vitaminov, kar se vidi pri zdravju.

- Ste seznanjeni s prehranskimi dopolnili, ki nadomeščajo premajhno količino kalcija v telesu? S čim nadomeščate kalcij, če je to potrebno?

Ne.

- Ali ste že slišali za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin, ki se uporabljajo kot prehransko dopolnilo?

Ne.

- Ali bi preizkusili kalcijeve tablete iz jajčnih lupin? Zakaj da, zakaj ne?

Ne vem.

- Kaj bi Vas prepričalo v nakup kalcijevih tablet iz jajčnih lupin?

Podprte študije. Reklam na televiziji ne upoštevam.

2. EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST

- Kateri so glavni razlogi, da uživata prehranska dopolnila?

a) **Izboljšanje zdravja,**

b) preprečevanje ali zdravljenje bolezni,

c) nadomeščanje neustrezne prehrane ali

d) pomoč pri regeneraciji in treningu.

- Na podlagi česa se odločate za nakup prehranskih dopolnil (cena, znamka, trend zdravega načina življenja, drugo)?

Raziskav o delovanju, sestavin.

3. PRODAJNE POTI IN ODNOS S STRANKAMI

- Na podlagi katerega vira ste se odločili za uporabo prehranskih dopolnil?

a) **Nasvet zdravnika ali farmacevta,**

b) nasvet prijateljev ali znancev,

c) članek v reviji,

d) drugo: _____

- Kje običajno kupujete prehranska dopolnila in zakaj ravno tam?

a) **Lekarna,**

b) trgovina (na primer DM),

- c) na spletu (Na katerih straneh naročate dopolnila? Vam je pomembno, da so prehranska dopolnila proizvedena s strani vodilnih proizvajalcev? Zaupate strani, na kateri naročate prehranska dopolnila, ali Vam to ni pomembno?),
- d) drugo: _____

4. KLJUČNE DEJAVNOSTI

- Ste na družbenih omrežjih opazili trend naraščanja oglaševanja prehranskih dopolnil?
Na katerih?
Da. Facebook, Instagram.
- Bi bili pripravljeni prehranska dopolnila kupovati pri manjšem proizvajalcu, ki na trgu še nima uveljavljene/poznane blagovne znamke, in kakšni so pogoji, da bi izdelek kupili?
Da, če bi proizvajalec imel potrdilo o ustreznosti prehranskih dopolnil.

5. TOKOVI PRIHODKOV IN STRUKTURA STROŠKOV

- Kako pogosto uživata prehranska dopolnila?
Po potrebi.
- Koliko bi bili pripravljeni odšteti za kalcijeve tablete iz jajčnih lupin?
14 € za 20 tablet.

6. SEGMENTACIJA KUPCEV

Starost Ž: 27, starost M: _____

- Kakšna je Vaša stopnja izobrazbe? 6/1
- V kateri dohodkovni razred se uvrščate: nižji, srednji, višji? Srednji