

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**SPECIALISTIČNO DELO**

**INVESTICIJSKI PROGRAM UVAJANJA  
NOVEGA IZDELKA V PODJETJU OLJARICA  
KRANJ**

**Ljubljana, november 2002**

**MARKO VERBIČ**

## **IZJAVA**

Študent Marko Verbič izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Rudijsa Rozmana in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetinih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.11.2002

Podpis:

## VSEBINA

Uvod	1
1.0. Predstavitev podjetja	3
1.1. Razvoj podjetja	3
1.2. Proizvodnja in proizvodi	4
1.3. Tržne razmere	4
1.4. Možnost razvoja – novi proizvodi	5
<b>2. RAZVIJANJE NOVIH PROIZVODOV</b>	<b>6</b>
2.1. Razvijanje novih izdelkov	6
2.1.1. Spremembe in novi izdelki	6
2.1.2. Razvijanje novih izdelkov	7
2.1.3. Uvajanje novih proizvodov s projekti	8
2.2. Proces razvoja novega izdelka	10
2.2.1. Nastajanje zamisli za nove izdelke	10
2.2.2. Ocenjevanje zamisli za nove izdelke	11
2.2.3. Razvijanje ideje do izdelka	13
2.2.4. Uvajanje proizvoda na trg	14
2.3. Investicijski program	15
<b>3. OPIS IN RAZŠIRJENOST PROIZVODNJE KROMPIRJA V SLOVENIJI</b>	<b>19</b>
3.1. Uporabna vrednost nove vrste krompirja	19
3.1.1. Splošno o krompirju in njegovi uporabnosti	19
3.1.2. Jedilna kakovost	21
3.2. Pridelava in predelava krompirja v Sloveniji	21
3.2.1. Pospravljena zemljišča in pridelki	21
3.2.2. Pridelovalne površine v Sloveniji	22
3.2.3. Pridelava krompirja v Sloveniji	23
3.2.4. Poraba krompirja	24
3.2.5. Cene krompirja	25
3.2.6. Bilanca pridelave, predelave in uporaba krompirja v Sloveniji v letu 1998	26
3.2.7. Uvoz krompirja v letih 1996 – 1999	26
<b>4. TRŽNE MOŽNOSTI UVAJANJA NOVEGA IZDELKA–KUHANEGA KROMPIRJA</b>	<b>29</b>
4.1. Uporaba krompirja v gospodinjstvih	29
4.1.1. Opis tržne raziskave	29
4.1.2. Načini prehranjevanja	31
4.1.3. Priloge pri pripravi hrane doma	32
4.1.4. Pogostost uporabe prilog pri pripravi hrane doma	33
4.1.5. Lastnosti prilog (krompir, testenine, riž in kuhana zelenjava)	34
4.1.6. Krompir kot glavni in drugi obrok	37
4.1.7. Povprečna poraba krompirja na člana gospodinjstva	38
4.1.8. Navade nakupovanja krompirja	39
4.2. Analiza trga kuhanega krompirja	41
4.2.1. Ocena lastnosti kuhanega krompirja	41
4.2.2. Primerjava pozitivnih ocen za kuhan krompir	41
4.2.3. Ocena uporabnosti kuhanega krompirja	42
4.2.4. Ocena cene kuhanega krompirja	43
4.2.5. Ocena velikosti embalaže kuhanega krompirja	43
4.3. Tržna analiza uporabe krompirja v gostinstvu	44

4.3.1. Izvedba analize	44
4.3.2. Ocena kuharjev o uporabi krompirja	45
4.3.2.1. Struktura uporabe prilog	45
4.3.2.2. Dinamika v uporabi prilog	46
4.3.2.3. Struktura oblik uporabe krompirja	48
4.3.2.4. Časovna dinamika v uporabi krompirja	48
4.3.2.5. Problemi pri pripravi krompirja	49
4.3.2.6. Prihranek v času	49
4.3.2.7. Splošna ustreznost kuhanega krompirja	50
4.3.2.8. Ocena uporabnosti kuhanega krompirja	51
4.3.2.9. Ocena velikosti embalaže	52
4.3.2.10. Ocena dela terenskih zastopnikov	52
4.3.2.11. Opremljenost kuhinj s stroji za lupljenje in rezanje krompirja	53
4.3.3. Ocena vodij nabave o uporabi kuhanega krompirja	54
4.3.3.1. Odločanje o nakupu	54
4.3.3.2. Pomembni elementi pri nakupu in razlogi za menjavo dobavitelja	55
4.3.3.3. Nakupne količine krompirja	56
4.3.3.4. Pogostost nakupov krompirja	57
4.3.3.5. Lokacija nakupov krompirja	59
4.3.3.6. Ustreznost kuhanega krompirja	59
4.3.3.7. Ustreznost velikosti pakiranja kuhanega krompirja	60
4.3.3.8. Verjetnost nakupa kuhanega krompirja	60
4.4. Preizkušanje različnih oblik kuhanega krompirja	61
4.4.1. Primernost oblike kuhanega krompirja	61
4.4.2. Ustreznost pakiranja	61
4.4.3. Ustreznost okusa	62
<b>5 TEHNOLOŠKI ELEMENTI INVESTICIJE</b>	<b>63</b>
5.1. Količine proizvodnje in distribucijski kanali	63
5.2. Tehnološki proces	64
5.3. Investicijski stroški opreme in gradbenih del za proizvodnjo kuhanega krompirja ter gradbenih objektov	65
<b>6. ANALIZA NABAVNEGA TRGA</b>	<b>68</b>
6.1. Surovine	68
6.2. Razpoložljivost reprodukcijskih materialov	69
<b>7. ANALIZA USPEŠNOSTI INVESTICIJE</b>	<b>70</b>
7.1. Kalkulacija lastne cene kuhanega krompirja	70
7.1.1. Izračun materialnih in režijskih stroškov	70
7.1.2. Amortizacija	70
7.1.3. Plače	72
7.1.4. Izračun lastne cene	72
7.2. Planirani poslovni izid	73
7.3. Plan denarnega toka	73
7.4. Plan bilance stanja	75
7.5. Analiza uspešnosti	76
<b>8. ZAKLJUČEK</b>	<b>79</b>
<b>9. LITERATURA</b>	<b>81</b>
<b>10. VIRI</b>	<b>82</b>

## KAZALO TABEL

Preglednica 1: Primer ocenjevanja profila zamisli za nov izdelek »Kuhan krompir«	12
Preglednica 2: Ocenjevanje ustreznosti zamisli za nov izdelek v podjetju	13
Preglednica 3: Uvoz izdelkov iz krompirja v tonah	27
Preglednica 4: Vzorec raziskave	30
Preglednica 5: Vzorec raziskave	45
Preglednica 6: Struktura uporabe prilog (%)	46
Preglednica 7: Dinamika uporabe prilog	47
Preglednica 8: Prihranek časa zaradi že kuhanega krompirja	50
Preglednica 9: Plan proizvodnje	64
Preglednica 10: Popis opreme za kuhan krompir	65
Preglednica 11: Viri, količina in obdelava odpadkov	66
Preglednica 12: Lastnosti različnih sort surovega krompirja	68
Preglednica 13: Odpornost različnih sort krompirja na bolezni	68
Preglednica 14: Stroški povečanja zalog	69
Preglednica 15: Stroški nabave reprodukcijskih materialov	69
Preglednica 16: Planirana potreba surovega krompirja	70
Preglednica 17: Stroški po poslovnih funkcijah	70
Preglednica 18: Izračun amortizacije	71
Preglednica 19: Kadri	72
Preglednica 20: Lastna cena	72
Preglednica 21: Plan bilance uspeha	73
Preglednica 22: Plan denarnega toka	73
Preglednica 23: Vrednost povečanja zalog	74
Preglednica 24: Plan neto denarnega toka	74
Preglednica 25: Plan bilance stanja	75
Preglednica 26: Prilivi in odlivi	76
Preglednica 27: NPV, IRR, MIRR	77
Preglednica 28: Obdobje vračanja investicije	78

## KAZALO SLIK

Slika 1: Pospravljena zemljišča in pridelek	22
Slika 2: Pospravljena zemljišča in pridelek	22
Slika 3: Struktura pridelovalnih površin krompirja v Sloveniji	23
Slika 4: Pridelava krompirja v Sloveniji (000 t)	23
Slika 5: Povprečna letna količina nabavljenega krompirja na člana gospodinjstva (kg)	24
Slika 6: Povprečna letna količina nabavljenega krompirja na člana gospodinjstva za leto 1999 (kg)	24
Slika 7: Povprečne cene na drobno	25
Slika 8: Povprečne cene za kg jedilnega krompirja	25
Slika 9: Struktura uvoza in predelane oblike krompirja	26
Slika 10: Uvoz zamrznjenega, termično obdelanega krompirja (tone)	27
Slika 11: Skupni uvoz krompirja (predelan in surov) (ton)	28
Slika 12: Struktura uvoza krompirja v letu 1999	28
Slika 13: Sodelovanje pri pripravi glavnega obroka	31
Slika 14: Pogostost situacij glavnega obroka	32
Slika 15: Pogostost uporabe prilog	32

Slika 16: Dinamika v pogostosti uporabe prilog	33
Slika 17: Rezultanta med bolj pogosto in manj pogosto uporabo krompirja	34
Slika 18: Lastnosti krompirja	35
Slika 19: Lastnosti krompirja, testenin, riža in zelenjave	36
Slika 20: Delež priprave drugega obroka s krompirjem (%)	37
Slika 21: Uporaba krompirja kot prvi in drugi obrok	38
Slika 22: Možnosti za pogostejšo uporabo krompirja	39
Slika 23: Dinamika v načinih nakupa krompirja	40
Slika 24: Rezultanta med bolj pogostim in manj pogostim načinom nakupa	40
Slika 25: Ocena lastnosti kuhanega krompirja	41
Slika 26: Primerjava pozitivnih ocen kuhanega krompirja	42
Slika 27: Ocena uporabnosti kuhanega krompirja	42
Slika 28: Ocena cene kuhanega krompirja	43
Slika 29: Ocena velikosti pakiranja kuhanega krompirja	43
Slika 30: Zastopanost prilog v glavnem obroku	45
Slika 31: Dinamika pogostosti uporabe prilog	46
Slika 32: Rezultanta med bolj pogosto in manj pogosto uporabo prilog	47
Slika 33: Povprečno število obrokov na teden	47
Slika 34: Zastopanost oblik krompirja	48
Slika 35: Rezultanta med bolj pogosto in manj pogosto uporabo oblike krompirja (%)	48
Slika 36: Problemi pri pripravi krompirja	49
Slika 37: Splošna ustreznost kuhanega krompirja	50
Slika 38: Ocena lastnosti kuhanega krompirja	51
Slika 39: Ocena uporabnosti kuhanega krompirja	51
Slika 40: Ocena velikosti pakiranja kuhanega krompirja	52
Slika 41: Predstavitev novih izdelkov iz krompirja s strani proizvajalcev	52
Slika 42: Ustreznost predstavitev kot način spoznavanja novosti	53
Slika 43: Opremljenost s stroji za lupljenje in rezanje krompirja	53
Slika 44: Odločanje o nakupu krompirja	54
Slika 45: Zahtevnost nakupa krompirja	55
Slika 46: Pomembni elementi pri nakupu krompirja	55
Slika 47: Razlogi za zamenjavo dobavitelja	56
Slika 48: Količine nakupa krompirja (kg)	56
Slika 49: Povprečne količine nakupa (kg)	57
Slika 50: Pogostost nabave krompirja	58
Slika 51: Dinamika v nakupu krompirja	58
Slika 52: Lokacija nabave surovega krompirja	59
Slika 53: Ocena uporabnosti kuhanega krompirja	59
Slika 54: Ocena velikosti pakiranja kuhanega krompirja	60
Slika 55: Verjetnost nakupa kuhanega krompirja	60
Slika 56: Primernost oblik	61
Slika 57: Ustreznost pakiranja	62
Slika 58: Okus	62

# UVOD

V zadnjih letih prihaja v proizvodnji in potrošnji jedilnih olj do bistvenih sprememb. Carine na uvoz jedilnega olja se znižujejo in ne predstavljajo več zaščite domačega trga. Z globalizacijo se vse bolj centralizira surovinska baza oljarske industrije. Trg v Evropi obvladujeta dve multinacionalki, ki pa zaradi velikih predelovalnih in polnilnih kapacitet prodajata končni izdelek, ne surovino.

Oljarica je podjetje s procesno proizvodnjo, ki skuša zvišati stopnjo izkoriščanja obstoječih proizvodnih zmogljivosti s povečanjem tržnega deleža pri prodaji jedilnega olja. Zato so bila razvojna prizadevanja doslej osredotočena predvsem na izboljšave obstoječih izdelkov. Danes podjetje Oljarica kot relativno majhen proizvajalec olja nima možnosti bistveno povečati količin predelave in prodaje olja, zato išče nove programe. Poglavitni namen uvajanja novih proizvodnih programov podjetja je zmanjšanje odvisnosti od osnovnega programa. Zato se je Oljarica odločila, da pristopi k vpeljavi novega izdelka *kuhan krompir*. Izdelek na slovenskem trgu še ni prisoten, je pa prisoten že na drugih trgih.

Vpeljava novih izdelkov je gotovo ena najpomembnejših nalog vsakega podjetja, saj s tem trajno vpliva na njegovo uspešnost in rast. Nihče ne dvomi v odločujoč pomen privlačnosti izdelkov, ki so hkrati tudi kakovostno izdelani. S trženjem takšnih izdelkov skuša podjetje doseči dodano vrednost. To mu uspe, če lahko ponudi izdelke, ki ustrezajo potrebam, željam in pričakovanjem njihovih kupcev.

Izboljšava postopka razvoja izdelka prinese podjetju večje koristi kot katerakoli druga izboljšava. Koristi izhajajo zlasti iz skrajšanja časa, ki je potreben za vstop izdelka na trg, in stalnega razvoja novih ter boljših izdelkov. Podjetje, ki uspešno vpelje nov izdelek, ki se hitro odziva na tržne in tehnološke spremembe, ima možnost, da zmaga v boju s tekmeči. Vpeljava novih izdelkov mora skozi različne faze od zamisli do uvajanja v proizvodnjo in trg. Pri tem je zelo pomembno, da še dovolj zgodaj odkrijemo in z nadaljnjega razvoja pravočasno izločimo potencialno neuspešne rešitve, ki ne bodo nudile možnosti za ustvarjanje dobička.

Vpeljava novih izdelkov mora biti stalnica v poslovanju podjetja, strateško načrtovana, organizirana in nadzorovana. Po drugi strani mora podjetje upoštevati, da vpeljava novih izdelkov zahteva usklajeno delovanje mnogih ljudi, ki uporabljajo različna znanja pri opravljanju več dejavnosti, ki na koncu privede do uspešno izvedene vpeljave izdelka na trg.

Namen specialističnega dela je prikazati pomembnost strokovnega in načrtnega pristopa k razvoju in vpeljavi izdelkov na trg in s tem povečanju števila uspešnih, novih izdelkov v podjetju Oljarica Kranj. Učinkovito izpeljana investicija bo vplivala na uspešnost podjetja kot celote. Zmanjšala se bo odvisnost od nosilnega programa in tveganje. Uspešni izdelki so pogoj za uspešnost poslovanja podjetja.

Cilj specialističnega dela je izdelati investicijski program, s katerim utemeljujem, da je investicija v nov izdelek umestna in primerna. Prikazal bom proizvodne, tržne in finančne možnosti investiranja ter postavil model izdelave investicijskih programov v Oljarici za bodoče projekte. Natančneje želim opredeliti izdelavo investicijskega programa s teoretičnega stališča in pokazati, da je investicija možna, ter ugotoviti, ali je investicija tudi smiselna.

Za doseganje tega cilja opredelim osnovne podatke za investicijo, zlasti pa pri tem upoštevam izkušnje v Oljarici Kranj in značilnosti, ki so posledica narave novih izdelkov. Rezultat teh preučevanj in izkušenj bo predlog procesa vodenja projektov, ki bo primeren za Oljarico Kranj.

Na osnovi teoretičnih spoznanj in izkušenj bom podal predlog modela razvoja in vpeljave izdelkov v bodoče. Ta model se sestoji iz: tržne analize, pregleda poteka razvoja izdelka po posameznih fazah in odločanja o nadaljnjem poteku razvoja, strukturiranosti pristopa pri določanju aktivnosti in sredstev, timsko-projektne organizacije pri izvedbi nalog v zvezi z razvojem izdelka, uskladitve razvoja izdelkov s strateškimi cilji podjetja, proizvodne in tržne možnosti izpeljave projekta.

Podlaga za izdelavo specialističnega dela so teoretična izhodišča, ki so znana iz literature in obravnavajo problematiko razvijanja novih izdelkov. Spoznanja iz literature tako uporabljam pri oblikovanju predloga za razvoj novih izdelkov v podjetju Oljarica. V ta predlog sem vključil tudi lastna spoznanja iz vsakdanje prakse in pri tem upošteval izkušnje v podjetju Oljarica in značilnosti, ki so posledica narave izdelkov iz proizvodnega programa Oljarice.

Delo je zasnovano v sedmih delih. Najprej postavim zahtevo po jasni opredelitvi namena in cilja investicije in njene usklajenosti s strateškimi cilji podjetja. Investicija ima vse značilnosti, zaradi katerih njeno uresničitev opredelim s projektnim načinom dela. Postopek razvoja novega izdelka je dejavnost, pri kateri je mogoče zaznati več faz. Po uvodnem poglavju v drugem poglavju opišem teoretična spoznanja uvajanja novih izdelkov, od pomembnosti do primerov ocenjevanja zamisli na konkretnem primeru, razvijanje ideje do izdelka in opredelim investicijski program. V tretjem poglavju opredelim možnosti investicije skozi analizo opravljenih tržnih analiz. Analize so zajele trenutno stanje v pridelavi krompirja v Sloveniji in uvoz surovega krompirja ter izdelkov. Sledi uporaba krompirja v gospodinjstvu in še uporaba krompirja v gostinstvu. Uporaba v gostinstvu vsebuje dva sklopa: odgovori kuharjev in odgovori nabavnih služb. Interesi kuharjev in nabave so različni vendar se kljub temu najdejo v več skupnih točkah. V petem delu navedem posamezne tehnološke elemente investicije. V šestem delu utemeljim nabavni trg. V sedmem delu izračunam uspešnost investicije in utemeljim smiselnost izvedbe. Na koncu podam sklepne misli.



# 1. PREDSTAVITEV PODJETJA OLJARICA

## 1.1. Razvoj in organizacija podjetja

Začetki podjetja segajo v leto 1903, ko je takratni lastnik pričel z industrijsko predelavo oljnic. Glavni delež v proizvodnem programu je predstavljala proizvodnja lanenega firneža, del oljnih surovin pa so predelovali v jedilno olje. Po vojni je bilo podjetje nacionalizirano, usmerilo pa se je izključno v proizvodnjo jedilnega rastlinskega olja. Oljarica je postala največji slovenski proizvajalec jedilnega olja in danes zadovoljuje 40 % potreb slovenskega trga. Del proizvodnje izvozi, predvsem v Bosno, Hrvaško in Rusijo.

V devetdesetih letih je Oljarica razvila lastne postopke za proizvodnjo biološko razgradljivih pralnih sredstev in mazalnih olj na osnovi rastlinskih olj. Z razvojem teh izdelkov so v Oljarici želeli uporabiti rastlinsko olje še za druge namene in izkoristiti strokovno znanje za razvoj izdelkov, s katerimi bi konkurirali tudi na drugih tržnih segmentih. Uspešen je bil razvoj mazalnega olja za verige motornih žag in olja, ki se uporabljajo v gradbeništvu za mazanje gradbenih opažev. Trženje teh izdelkov je Oljarica prepustila podjetju Petrol. Neuspešen pa je bil razvoj tekočega detergenta in mehčalca za perilo. Kmalu po uvedbi na trg je podjetje ta dva izdelka umaknilo iz prodaje.

Oljarica je bila 40 let družbeno podjetje, v letu 1996 pa je spremenila lastništvo. Preoblikovala se je v delniško družbo, katere večinski lastnik je bila korporacija Mercator, ki pa je svoj lastniški delež prodala Kmečki družbi.

Danes je Oljarica Kranj podjetje z 81 zaposlenimi. Njegova osnovna dejavnost je proizvodnja jedilnega olja in drugih kemičnih izdelkov. Celotni prihodek v znesku 2.791 milijonov SIT je bil v letu 2000 ustvarjen pri letni proizvodnji 18.000 ton jedilnega olja in 400 ton drugih izdelkov. Poslovno leto 2000 je podjetje končalo s pozitivnim poslovnim izidom. Podjetje je finančno varno in stabilno. Za tekoče poslovanje torej niso potrebni tuji viri.

Oljarica je pridobila standard kakovosti ISO 9001 leta 1996, certifikat za sistem ravnanja z okoljem ISO 14001 pa leta 1997.

V podjetju je uveljavljena poslovno-funkcijska organizacijska struktura. Druga hierarhična raven se deli na posamezne poslovne funkcije, ki pokrivajo naslednja delovna področja:

- komerciala,
- nabava,
- proizvodnja,
- finance.

Nekatere poslovne funkcije, kot na primer računovodska z informatiko, kadrovska, razvojna, vzdrževanje sistema kakovosti, marketing so oblikovane kot štabne enote. Direktor podjetja v tej strukturi usklajuje poslovne funkcije in je odgovoren za celotno poslovanje podjetja. Ključno odločanje je centralizirano.

## 1.2. Proizvodnja in proizvodi

Proizvodni proces v podjetju Oljarica Kranj lahko opredelimo kot procesno proizvodnjo, ki ima množinski značaj ob linijski razmestitvi proizvodne opreme. Procesna proizvodnja je posebna inačica tekoče oziroma kontinuirane proizvodnje. Pri procesni proizvodnji gre za obdelavo amorfnih materialov, med katere spada tudi rastlinsko olje. Za tovrstno proizvodnjo je značilna skoraj popolna avtomatiziranost proizvodnih linij. Obdelava olja poteka v posodah za mešanje in gretje pod pritiskom. Material se giblje po ceveh, skozi proces teče v neprekinjenem toku. Procesna proizvodnja zahteva majhen sortiment izdelkov, vendar v velikih količinah.

Uporabljajo se proizvodne linije. Stroji in naprave, ki so potrebni za zaporedne operacije, so postavljeni drug za drugim po zaporedju operacij, ki jih je potrebno opraviti za izdelek. Taka razmestitev omogoča, da se izdelek pomika skozi proizvodni proces v ravni črti, kar poznamo kot linijska proizvodnja.

Procesna linija za predelavo olja je visoko specializirana in njena uporaba je omejena. Praktično ni mogoča proizvodnja druge vrste izdelkov. Za proizvodnjo omenjene količine izdelkov nadzorujeta proizvodno linijo samo dva delavca v izmeni, z razmeroma nizko strokovnostjo. Potrebno je še strokovno osebje za vzdrževanje in tehnolog z najvišjo strokovno usposobljenostjo, ki posreduje v primeru odklonov.

Surovine in reprodukcijski materiali se uporabljajo enakomerno v velikih količinah. To omogoča določitev dobavnih rokov, da pridejo nove količine takrat, ko jih potrebujemo. Proizvodni postopki so kontinuirani, zato tovarna ne potrebuje velikih zalog med posameznimi fazami.

Nujno potrebno je kakovostno preventivno vzdrževanje, saj zastoj enega stroja pomeni zaustavitev cele linije. Stroje je potrebno nadzorovati in podrobno pregledovati ter jih popravljati, preden pride do večje okvare.

Elastičnost proizvodnega procesa je majhna. Ker so proizvodni postopki med seboj povezani in so stroji konstruirani za proizvodnjo z določeno zmogljivostjo, je težko doseči večjo proizvodnjo, razen če ne povečamo števila delovnih ur. Tudi zmanjšanje proizvodnje lahko dosežemo samo na ta način, da skrajšamo delovni čas.

## 1.3. Tržne razmere

Z razpadom Jugoslavije je Oljarica izgubila približno 50 % trga. Tudi proizvodnja se je zmanjšala za več kot polovico. Sedaj proizvede približno 19 tisoč ton olja letno.

V Sloveniji posluje poleg Oljarice še ena oljarna, ki se je znašla v podobni situaciji. Oljarske kapacitete za slovenski trg so za približno 40 % prevelike, trženje na tujih trgih pa je zaradi prevelikih stroškov v primerjavi z zunanjo konkurenco za sedaj še premalo donosno.

Kljub izgubi trga posluje Oljarica zaradi trenutno relativno ugodnih cenovnih razmerij surovina - končni izdelek pozitivno, vendar pa se sooča s problemom nezasedenih kapacitet in

posledično nizko produktivnostjo, ki prinašajo višje stroške v primerjavi z dejavnostjo v Evropski uniji.

Domača konkurenca s stroškovnega vidika za sedaj ni nevarna, ker sodobnejša tehnologija kljub neizkoriščenosti zmogljivosti omogoča proizvodnjo z manjšimi stroški kot pri konkurenci. V primerjavi s tujo konkurenco Oljarica na slovenskem trgu ne more biti konkurenčna brez carinske zaščite, še manjše pa so možnosti na tujih trgih. V primeru pridružitve Slovenije v Evropsko skupnost bo nevarnost tuje konkurence še večja.

Stanje, ki je nastalo z izgubo trga, je našlo vodstvo podjetja dokaj nepripravljeno. Podjetje, ki se je do leta 1990 pretežno ukvarjalo s problemom kako proizvesti dovolj, se je nenadoma znašlo pred problemom kako prodati. Dotedanja strategija, glede na smer razvoja, je bila strategija rasti, ker je bil poudarek v dolgoročnih planih na količinski proizvodnji in odvisnosti od nosilnega programa. Posebnost v Oljarici je oskrba porabnikov v gastro segmentu v Sloveniji z avtocisternami ali s povratnimi sodčki (ambulanta prodaja). Specifičen način distribucije zmanjšuje nevarnost vstopa tujih ponudnikov.

S svojo sedanjo usmeritvijo skuša podjetje zvišati stopnjo izkoriščenosti obstoječih proizvodnih zmogljivosti s povečevanjem tržnega deleža pri prodaji jedilnega olja na domačem in tudi na tujih trgih.

#### **1.4. Možnost razvoja – novi proizvodi**

Razvojna prizadevanja so osredotočena predvsem na izboljšave obstoječih izdelkov in postopkov. Na področju oljarstva so razvojne možnosti zelo omejene. Olje se uporablja kot osnovno živilo široke potrošnje in pušča zelo malo majhnih niš, ki pa so večinoma zasedene. Tu so predvsem mišljena olja obogatena z vitamini ali polinenasičenimi maščobnimi kislinami in nerafinirana hladno stiskana olja. Na področju embalaže je trend v ekološki – povratni stekleni embalaži in manjših pakiranjih (0,5 ali 0,3 litra). Izdelki z bazo olja so še namazi (rastlinsko maslo - nadomestek surovega masla), rastlinske smetane in čiste masti (kokosova, palmina mast) in emulzije (majoneze, omake). Olje je tudi baza (repično surovo olje) za izdelavo v Evropi zelo popularnega okolju prijaznega pogonskega goriva.

Oljarica vidi smer razvoja v zdravi prehrani, živilu, kontroliranem od njive do krožnika, zato je energijo usmerila v iskanje tržnih niš in sinergij z nosilnim izdelkom tudi na tem področju. V prvi fazi tehtanja predlogov je bil pomfri (olje, krompir) eden glavnih možnih novih izdelkov. Obiski specializiranih sejmov in raziskava trga pa so pokazali, da je kuhan krompir različnih oblik zanimivejši v več pogledih: proizvodnem, tržnem. Izdelek ima tudi sinergije z obstoječim programom. Oljarica s svojimi izdelki (olje, margarina) oskrbuje preko 500 strank v gostinskem segmentu in ima utečene distribucijske poti in možnosti oskrbovanja široke potrošnje skupaj z nosilnim izdelkom Oljarice. Obstaja možnost oskrbovanja živilsko-predelovalne industrije. Zaradi predvidenega prestrukturiranja in posodobitve polnilnih linij podjetje lahko razporedi obstoječe kadre v obrat za predelavo krompirja. Direktno dostop do surovin (krompir) je omogočen z dobavitelji, kot so KZ Sloga, KŽK Kranj in KZ Cerklje.

## **2. RAZVIJANJE NOVIH PROIZVODOV**

### **2.1. Razvijanje novih izdelkov**

#### **2.1.1. Spremembe in novi izdelki**

Izdelek je vzrok in posledica vsakega delovnega procesa. Brez potrebe po izdelkih ti procesi ne bi imeli nikakršnega smisla in obratno. Izdelek je rezultat vseh prizadevanj pri planiranju in izvedbi procesa, zato je tudi nosilec uspešnosti poslovanja. Namen izdelkov je zadovoljevanje različnih človekovih potreb in želja. Kaltnekar (1998, str. 189) ugotavlja, da človeško duševnost obvladuje mnogo podobnih gledanj in vrednot, kar daje željam in potrebam ljudi dosti skupnih potez. Zato razvijamo in ustvarjamo največkrat izdelke, ki zadovoljujejo neke večinske potrebe in želje, le izjemoma pa tudi izdelke po individualnih željah. Večinoma proizvajamo izdelke zaradi njihove prodaje na trgu, na katerem pa se uveljavijo le izdelki, ki za kupca pomenijo neko določeno vrednost. Da bo uspešen na trgu, mora biti vsak izdelek:

- prilagojen potrebam, željam in zahtevam kupcev,
- cenen, prilagojen plačilnim sposobnostim kupcev,
- kakovosten, uspešen v svoji funkciji in trajen v času uporabe,
- pravočasno vpeljan na trg.

Podjetja povečujejo prilagodljivost izdelkov in proizvodnih postopkov zato, da so čim bolj sposobna zadovoljiti zahteve individualnih kupcev, da so sposobna organizirati proizvodnjo v skladu z njihovimi zahtevami in da čim bolje izrabljajo prednosti nove proizvodnje.

Da preživijo v boju s konkurenco potrebujejo podjetja nove izdelke. Porabniki sprejemajo nove izdelke hitreje in jih tudi hitreje zavržejo. Življenjski cikel izdelkov se skrajšuje. Izjema so tisti izdelki, ki jih proizvajalci neprestano prenavljajo in jih s stalnimi izboljšavami ohranjajo na vrhu v svoji kategoriji.

Wheelwright in Clark (1992, str. 2) opozarjata, da razvijanje izdelkov in tehnoloških postopkov ne bi smelo biti omejeno na industrijska podjetja in institucije, ki se profesionalno ukvarjajo z raziskavami ali v katerih novi izdelki pomenijo večinski delež v letni prodaji. Razvojne dejavnosti morajo potekati veliko širše. Med dejavnike, ki pomembno spodbujajo razvojne dejavnosti, prištevata:

- intenzivno rast mednarodne konkurence, ki se izraža tako v večanju števila konkurentov kakor tudi v naraščanju njihove agresivnosti na trgu;
- segmentacijo in zahtevnost trgov, ki je posledica vedno večjih zahtev porabnikov. Tisto, kar je bilo še pred kratkim nedosegljiva lastnost izdelka, postaja danes pričakovani standard;
- diverzifikacijo in hitro spreminjanje tehnologij, ki se kaže v odkrivanju novih tehnologij in razvijanju obstoječih, to pa povečuje možnosti trženja in razvoja pri iskanju novih izdelkov.

Ti dejavniki delujejo tako v novih, tehnično dinamičnih panogah, kakor tudi v tradicionalnih industrijskih panogah, v katerih so življenjski cikli izdelkov razmeroma dolgi, zahteve porabnikov pa bolj stabilne.

Dejavniki, ki vplivajo na poslovne akcije podjetij in s tem tudi na razvoj novih izdelkov, se spreminjajo vse hitreje. Pfeifer (1994, str. 16) ugotavlja, da so pospešene spremembe neprekinjen proces, če ga opazujemo z vidika tekočih gospodarskih gibanj, in te spremembe so edina stabilna stvar. Spreminjajoče se okolje, v katerem so se podjetja znašla, opredeljuje z dejavniki, kot so sprememba vrednot in družbene strukture, tehnološki napredek, naraščanje zahtev po novih izdelkih in storitvah, sprememba tržne strukture - globalizacija trga in razvoj komunikacij in transporta.

### **2.1.2. Razvijanje novih izdelkov**

Naraščanje zahtev pri povpraševanju po novih izdelkih je vedno večje. Naraščajo predvsem zahteve, povezane s kakovostnimi značilnostmi, skrajševanjem dobavnih rokov in večjo prijaznostjo izdelkov do okolja. Konkurenca na podlagi izdelka, inovacij in novih trgov se razširi še na konkurenco v hitrosti prilagajanja spremenjenim tržnim razmeram.

Razvoj izdelka in razvoj postopka sta med seboj tesno povezana. Rozman in Rusjan (1995, str. 212) omenjata, da je v začetni fazi poudarek predvsem na inovaciji izdelka. Obseg proizvodnje je majhen in stroški niso posebej pomembni. Z večanjem obsega in cenovne konkurenčnosti se pričinja poudarjanje stroškov in iskanje rešitev, zlasti v razvijanju postopka. Povezanost sprememb je tolikšna, da običajno z izrazom raziskovanje in razvoj razumemo tako raziskovanje in razvoj izdelka ter postopka. Izdatki za raziskave in razvoj, izraženi kot odstotek od prodajne vrednosti, so višji v na novonastajajočih panogah in manjši v klasičnih panogah.

Pri razvoju izdelkov in postopkov je nujna tesna povezava s proizvodnjo in trgom. Razvijalci pogosto niso strokovnjaki na področju delovnih sredstev, zato je smiselno že v raziskovanje in razvoj vključiti tudi strokovnjake iz proizvodnje, ki bodo kasneje uravnavali proizvodnjo. Proizvodnja naj bi bila učinkovita, z nizkimi stroški in obenem prožna, da se lahko prilagaja zahtevam kupcev. To je možno doseči z uporabo standardiziranih delov, zmanjševanjem števila sestavnih delov, izbiranjem ustreznih surovin, reprodukcijskih materialov in sestavnih delov, kar omogoča ob primernem planiranju izdelka in postopka raznolikost v asortimanu.

Na osnovi vsega tega Rozman in Rusjan (1995, str. 214) ugotavljata, da danes ni mogoče slediti klasičnemu načinu, pri katerem sta najprej opravila svoje delo raziskovanje in razvoj, nakar je sledila nabava, proizvodnja in prodaja. Te dejavnosti se prepletajo, seveda s poudarkom na eni ali drugi v določenem obdobju. Raziskave in razvoj izdelka mnoga odlična podjetja organizirajo v skupinah ali timih, ki so sorazmerno samostojni. Že v začetnih fazah zbiranja zamisli in v njihovem raziskovanju in razvijanju vse do redne proizvodnje sodelujejo projektanti, konstruktorji, tehnologi, ljudje iz nabave, prodaje, proizvodnje, vzdrževalci. Tesno sodelovanje se nadaljuje tudi v fazah proizvodnje in prodaje izdelka. Pogosto se vse poslovne funkcije povežejo ob samem izdelku, pojavi se ravnanje proizvoda (angleško, product management).

Zamisli za nove izdelke lahko prihajajo iz mnogih virov. To so lahko: kupci, razvijalci, konkurenca, prodajno osebje podjetja, trgovci, ravnateljstvo podjetja. Rozman in Rusjan

(1995, str. 205) ugotavljata, da se razvoj izdelka začne s približno, splošno specifikacijo zahtev, ki jih postavlja bodoči uporabnik novega izdelka, in končuje z izdelkom, ki ga je podjetje v resnici sposobno redno proizvajati. Začetno specifikacijo pripravijo tržniki, pogosto neodvisno od proizvodnje, ki se mora v celoti prilagoditi zahtevam potrošnikov. Druga možnost pa je, da je osnova za razvoj novih izdelkov in postopkov, ki omogočajo proizvodnjo novih izdelkov, tehnološki napredek. Razvijalci razvijejo nove izdelke, ki jih tržniki ali tržni oddelki prodajajo in sproti ustvarjajo trg. V prvem primeru podjetje proizvaja izdelke, ki jih prodajni lahko proda; v drugem primeru pa podjetje prodaja izdelke, ki jih lahko proizvaja.

Potrebe in želje kupcev so logični začetek iskanja zamisli za nove izdelke. Oljarica Kranj je ugotavljala potrebe in želje kupcev z anketami, s projektnimi testi, z razgovori s ciljnimi skupinami, pa tudi na osnovi pismenih predlogov in pritožb kupcev.

Gruenwald (1988, str. 12) poudarja, da je neustrezno planiranje ali pa to, da planiranja sploh ni, eden glavnih vzrokov za neuspeh novega izdelka. Plan razvoja novih proizvodov upošteva naslednje dejavnike:

- da je izdelek v skladu s strategijo podjetja;
- da je izdelek v skladu z distribucijskimi zmožnostmi in znanjem podjetja;
- da je izdelek v skladu z zahtevami podjetja glede ustvarjanja prispevka za pokritje;
- da se stroški vstopa na trg pravilno predvidijo;
- da je tržna analiza ustrezna;
- da se določijo kritična pot, roki in stroški razvojnega projekta.

Strategija prvi na potezi pomeni, da podjetje prvo v panogi uvede nove izdelke in s tem pridobi določene prednosti. Pogosto tudi drugim podjetjem prepreči, da bi mu sledila. Aaker (1988, str. 228) našteva kot primer izbiro najbolj ustrezne lokacije, zagotovitev dostopa do surovin, zavarovanje svojih izdelkov in zaračunavanje njihove uporabe drugim, postavitev novosti za standard, ki mu morajo drugi slediti. Te strategije so povezane s precejšnjim tveganjem in večjimi vlaganji v raziskave in razvoj. Če se podjetje odloči za lastno raziskovalno-razvojno delo o novostih za proizvodni program, sta možni najmanj dve delni strategiji:

- prvi razviti novost in z njo prvi prodreti na trg,
- hitro posnemati novosti, ki se pojavljajo na trgu.

Prva strategija je zahtevnejša in povezana z večjim tveganjem. Druga zahteva prav tako lastno raziskovalno in razvojno dejavnost, ima pa to prednost, da se ob razmeroma lahkem in hitrem posnemanju uspešnih izdelkov konkurentov na trgu podjetje izogne velikim vlaganjem in velikemu tveganju.

### **2.1.3. Uvajanje novih proizvodov s projekti**

Razvoj novega izdelka je mogoče izpeljati s povezanim in usklajenim delovanjem večjega števila posameznikov. Za uspešnost njihovega dela je potrebno usklajevati njihove aktivnosti, vzpostaviti ustrezno komunikacijsko strukturo in uveljaviti skupinsko odločanje. Razvoj novega izdelka je naloga, ki zahteva projektni način dela. Projektni način dela odgovarja na vprašanja, kako vpeljati nov izdelek.

Rozman (1994, str. 10) opredeli projekt kot zaključeno celoto med seboj povezanih aktivnosti, ki ima svoj začetek in zaključek. Projekt ima svoj cilj in se z isto vsebino, obliko in zaporedjem ne ponavlja. Za projekt je značilna kompleksnost, ki se kaže v povezanosti

aktivnosti in velikem številu sodelujočih. Pogosto se pojavi tudi časovni pritisk, potrebno je veliko usklajevanja.

Uspešnost razvojnega projekta je v veliki meri odvisna od ustreznega ravnanja projekta. Rozman (1994, str. 16) opredeli ravnanje projekta kot:

- usklajevanje aktivnosti, dogodkov, rokov, zaposlenih in drugih prvin v projektu za dosego čim večje učinkovitosti;
- planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo projekta oziroma njegovih delov;
- odločanje o aktivnostih, rokih, zaposlenih;
- delegiranje zadolžitev, odgovornosti in avtoritete.

Pred izvedbo projekta, ki se v našem primeru nanaša na razvoj izdelka, je potrebno določiti projektno organizacijo. S projektno organizacijo razumemo določitev zadolžitev, odgovornosti, in avtoritete, s tem pa razmerij, strukture in funkcij, tako ravnalca projekta, kot ravnalcev delov projekta ali posameznih aktivnosti pa tudi vgraditev projekta v organizacijo podjetja. S tako organizacijo projekta zagotavljamo: usklajeno delovanje sodelujočih v projektu in usklajenost projekta v okviru podjetja.

V projektu sodeluje vrsta udeležencev. Po eni strani sodelujejo glavni ravnatelj podjetja, ki je pogosto tudi naročnik projekta, poslovno-funkcijski ravnalci, ravnalec projekta in usklajevalec več projektov. V zvezi s projektom govori Rozman (študijsko gradivo 1996, str. 91) o naslednjih vlogah:

- usmerjevalna skupina,
- strokovna skupina,
- računalniška skupina,
- mentorji in svetovalci,
- vodja (ravnalec) projekta,
- projektna (izvedbena) skupina.

Usmerjevalna skupina je nadrejena ravnalcu projekta in izvedbeni skupini. Glavne naloge usmerjevalne skupine so: opredelitev ciljev projekta, potrditev in kontrola plana, potrditev in kontrola faz (mejniov), kontrola in potrjevanje poročil o poteku projekta, podpora pri odločitvah vodje projekta in razreševanje konfliktov. Usmerjevalno skupino sestavljajo nadrejeni sodelavcem v izvedbeni skupini, sistemski delavci, svetovalci. V usmerjevalni skupini prevladuje skupinsko (timsko) delo.

Strokovno skupino sestavljajo strokovnjaki s področij, ki se jih projekt dotika. Ti prinašajo strokovno znanje in informacije s svojih področij, obenem pa ta skupina preverja predloge in rešitve izvedbene skupine. Sodeluje pri reševanju zahtevnih strokovnih vprašanj z enega ali več področij in je svetovalni organ usmerjevalne skupine. Strokovna skupina ima pravico veta na strokovne rešitve.

Če je projekt take vrste, da je potrebna računalniška obdelava podatkov, je nujno vključevanje skupine, ki določa prednost v računalniški obdelavi, povezovanju obdelav in v centralizaciji ali decentralizaciji obdelav.

V projekt je pogosto smiselno vključiti svetovalce, notranje ali zunanje, ali svetovalne institucije, bodisi kot strokovnjake ali kot podporo managementu.

Ravnatelj projekta je ključna oseba v projektu. Ravnatelj, ki ga imenuje naročnik projekta ali usmerjevalna skupina, mora imeti strokovno, metodološko in vodstveno znanje. V nadaljevanju navajamo njegove najbolj pomembne naloge:

- predlaga cilje, zapiše dogovorjene cilje kot delovno nalogo projekta in zahteva potrditev naročnika;
- preveri uresničljivost ciljev projekta glede možnosti;
- predlaga organizacijo projekta;
- določi člane projektne (izvedbene) skupine;
- planira roke in stroške;
- poskrbi za vire;
- vodi sodelavce in delegira naloge;
- uredi informacijski sistem;
- planira in kontrolira potek projekta;
- odloča o vsebinskih alternativah in o spremembah;
- sodeluje z linijskimi ravnalci;
- poroča usmerjevalni skupini in naročnikom.

Projektni tim ali izvedbena skupina sestoji iz projektne managerja, stalnih sodelavcev, občasnih sodelavcev in administrativno-tehničnih delavcev. Število stalnih članov se giblje od tri do pet. V tim jih predlaga ravnatelj projekta, potrdi pa usmerjevalna skupina ali naročnik. Strokovnjaki, ki sestavljajo tim, prihajajo običajno z različnih področij. Člani projektne tima, stalni ali občasni, ki pridejo v projekt po hierarhiji, so podrejeni tako projektne kot poslovno-funkcijskemu ravnalcu. Med njimi je potrebno sodelovanje in ureditev odnosov, tako da ne prihaja do konfliktov, kajti njihovo razreševanje bi upočasnilo napredovanje projekta. Naloga izvedbene skupine je strokovna izvedba nalog. Natančno je potrebno določiti dolžnosti, vključenih v projekt in v hierarhični strukturi.

## **2.2. Proces razvoja novega izdelka**

### **2.2.1. Nastajanje zamisli za nove izdelke**

Zamisli za nove izdelke lahko prihajajo iz mnogih virov. To so lahko: kupci, razvijalci, konkurenca, prodajno osebje podjetja, trgovci, ravnateljstvo podjetja. Rozman in Rusjan (1995, str. 205) ugotavljata, da se razvoj izdelka začne s približno, splošno specifikacijo zahtev, ki jih postavlja bodoči uporabnik novega izdelka, in končuje z izdelkom, ki ga je podjetje v resnici sposobno redno proizvajati. Začetno specifikacijo pripravijo tržniki, pogosto neodvisno od proizvodnje, ki se mora v celoti prilagoditi zahtevam potrošnikov. Druga možnost pa je, da je osnova za razvoj novih izdelkov in postopkov, ki omogočajo proizvodnjo novih izdelkov, tehnološki napredek. Razvijalci razvijejo nove izdelke, ki jih tržniki ali tržni oddelki prodajajo in sproti ustvarjajo trg. V prvem primeru podjetje proizvaja izdelke, ki jih prodajni lahko proda; v drugem primeru pa podjetje prodaja izdelke, ki jih lahko proizvaja.

Potrebe in želje kupcev so logični začetek iskanja zamisli za nove izdelke. Podjetja ugotavljajo potrebe in želje kupcev z anketami, s projektnimi testi, z razgovori s ciljnim skupinami, pa tudi na osnovi pismenih predlogov in pritožb kupcev. Mnoga podjetja poskušajo najti zamisli z iskanjem kupcev, ki opišejo svoje težave z obstoječimi izdelki.



Številna podjetja se pri iskanju zamisli za nove izdelke naslanjajo na svoje razvijalce. Kotler (1988, str. 327) navaja kot take primere podjetja v kemijski, elektronski in farmacevtski industriji.

Podjetja lahko poiščejo nove zamisli tudi tako, da spremljajo izdelke konkurenčnih proizvajalcev. Ugotavljajo, kdo kupuje nove izdelke konkurentov in zakaj. Nekateri kupujejo konkurenčne izdelke, jih razstavljajo, analizirajo in potem izdelajo še boljše izdelke. Njihova strategija temelji bolj na posnemanju in izboljšavah, kot na razvoju novih izdelkov.

Prodajno osebje, pospeševalci prodaje ali trgovski potniki so tudi lahko dober vir zamisli za nove izdelke. Ti so najbolj neposredno v stiku s kupci, ko ti postavljajo zahteve ali se pritožujejo. Običajno tudi prvi zvedo za razvoj konkurenčnih izdelkov. Vse več podjetij usposablja in nagrajuje svoje prodajno osebje za prinašanje novih zamisli.

Vodstvo podjetja je prav tako eden od virov zamisli za nove izdelke. Pri tem pa je potrebno vključiti ustrezne varovalne mehanizme, posebno kadar se zgodi, da poskuša nekdo iz najvišjega vodstva vsiliti svojo priljubljeno zamisel za izdelek, za katerega pa ni raziskano zanimanje trga.

In končno, zamisli za nove izdelke izhajajo še iz številnih drugih virov, kot so: izumitelji, lastniki patentov, univerzitetni laboratoriji, svetovalna podjetja, podjetja za raziskave trga, razne publikacije idr.

Rouse (1992, str. 94-96) navaja naslednje vire zamisli za nove izdelke: povratne informacije kupcev (na zahtevo prodajalca), razvojno-raziskovalni oddelki na podlagi novih spoznanj, povratne informacije kupcev (po njihovi lastni pobudi), spremljanje konkurence, prodajno osebje podjetja.

Občasno so uporabni viri tudi vodilno osebje v podjetju, univerzitetni laboratoriji, komercialni laboratoriji, svetovalci, patentni uradi, izumitelji. Rouse (1992, str. 96) ugotavlja, da podjetja ne potrebujejo dobrih zamisli na splošno, temveč le uporabne zamisli za izdelke, ki so v skladu z njihovim poslanstvom in strateško usmeritvijo. Podjetje mora jasno določiti svoje razvojne cilje, na katere potem zaposleni osredotočijo svoja razmišljanja, saj v nasprotnem primeru pogosto predstavijo zamisli, ki izražajo bolj njihove osebne interese kot poslanstvo, cilje in strategijo podjetja.

### **2.2.2. Ocenjevanje zamisli za nove izdelke**

Na podlagi zamisli za raziskovanje in razvijanje novega izdelka je težko najti splošno primerno metodo za ocenjevanje zamisli za nove izdelke. Enega od načinov, ki temelji na kvalitativni in približni oceni posameznih značilnosti in profila morebitnega novega izdelka, kaže preglednica 1. Skica je za potrebe projekta prirejena na obravnavano temo.

**Preglednica 1: Primer ocenjevanja profila zamisli za nov izdelek Kuhan krompir**

Dejavnik	O c e n a				
	zelo dober	dober	povprečen	slab	zelo slab
1. Dejavniki rasti					
posebnosti izdelka					
možnosti izvoza					
časovna prednost pred konkurenco					
dolžina življenjskega cikla					
težavnost posnemanja konkurence					
2. Dejavniki prodaje					
odnos med ceno in kakovostjo					
odnos do sedanjih prodajnih trgov					
povezava s sedanjo servisno službo					
ustreznost obstoječih prodajnih poti					
vpliv na odjemalce					
3. Dejavniki proizvodnje					
uporaba prostih zmogljivosti					
uporaba znanih proizv. postopkov					
uporaba posebnih proizv. sposobnosti					
4. Dejavniki nabave					
povezava z domačimi surovinami					
podjetje že nabavlja te surovine					
ustreznost nabavnih poti podjetja					
5. Finančni dejavniki					
razpoložljivost sredstev					
zmernost naložb					

Vir: Pučko, D.: Planiranje v podjetjih, 1993.

Sama preglednica takega profila nam, čeprav je izdelana na subjektivni osnovi projektne skupine, že daje okvirno oceno verjetne poslovne uspešnosti novega izdelka. Ponazoritev kaže, da je zamisel kot poslovno primerna za nadaljnjo analizo, saj se ocena giblje v področju zelo dober in dober. V točki 4. Dejavniki nabave odstopa dejstvo, da podjetje še ne nabavlja surovine.

Primer drugega načina ocenjevanja v tej fazi razvijanja novih izdelkov, ki pa je še vedno približno in subjektivno, je metoda ponazorjena v preglednici 2. Pri uporabi te metode moramo za vsako podjetje izdelati spisek tistih dejavnikov, po katerih naj se zamisli za nove izdelke ocenjujejo. Še dodatno pa je treba izdelati ustrezen ponderacijski sistem, ki opredeljuje pomen vsakega posameznega poslovnega dejavnika v sklopu vseh dejavnikov.

**Preglednica 2: Ocenjevanje ustreznosti zamisli za nov izdelek Kuhan krompir**

Zahteve za uspešnost izdelka	Relativna vrednost (A)	Stopnja sposobnosti podjetja (B)	Rang (AxB)
		0,0 0,1 0,2 0,3 0,4 0,5 0,6 0,7 0,8 0,9 1,0	
Sposobnost podjetja	0,20	X	0,140
Trženje	0,20	X	0,180
R&R	0,20	X	0,140
Kadri	0,15	X	0,105
Finance	0,10	X	0,080
Proizvodnja	0,05	X	0,040
Lokacija	0,05	X	0,045
Nabava	0,05	X	0,045
Skupaj	1,00		0,775*

\*Rang: 0,00-0,40 slabo, 0,41-0,75 zadovoljivo, 0,76-1,00 dobro. Najnižji sprejemljivi rang: 0,70

Vir: Kotler, P.: Upravljanje marketingom, 1988.

Preostale zamisli lahko razvrstimo z uporabo ene od metod ponderiranega indeksa. V preglednici 2 v prvem stolpcu navedemo dejavnike, pretežno po sposobnostih poslovnih funkcij, ki pripomorejo k uspešnemu uvajanju izdelka na trg. V naslednjem stolpcu podamo relativne vrednosti teh dejavnikov. Stopnja sposobnosti podjetja je za vsak dejavnik podana z lestvico vrednosti od 0,0 do 1,0. (Relativne vrednosti je projektna skupina povzela po Kotlerju (1988, str. 331) in so subjektivni.) Za izračun končnega rezultata pomnožimo relativno vrednost dejavnika za uspešno uvajanje izdelka na trg s stopnjo sposobnosti podjetja.

Ocena npr. 0,775 kaže na sprejemljivi rang za novo zamisel. Vrednosti v koloni A so relativne in ocenjene kot primerne za podjetje Oljarica.

### 2.2.3. Razvijanje ideje do izdelka

Kadar se podjetje odloči za strategijo lastnega razvoja izdelkov in sprejme določeno zasnovo izdelka, sledi faza konstruiranja izdelka. Rozman in Rusjan (1995, str. 210) razumeta s konstruiranjem dokončno oblikovanje tehnične dokumentacije, ki s tem postane izvedbena, usklajevanje izdelka zlasti z zahtevami tehnologije in proizvodnje ter pripravo prototipa. Do te faze je zasnova obstajala kot opis, načrt, skica ali približen model. Projektiranje izdelka in proizvodno-tehnološkega postopka zahteva veliko povečanje vlaganj, ki daleč presegajo stroške, nastale v prejšnjih fazah razvijanja zamisli. Ta faza bo dala odgovor, ali je mogoče zamisel o določenem izdelku spremeniti v tehnično izvedljiv in tržno uspešen izdelek. Kadar to ni mogoče, bodo dotedanja vlaganja za podjetje izgubljena.

Naloga razvojnega oddelka je razvijanje tehnološkega postopka in enega ali več prototipov izdelka. Prototip naj bi zadovoljeval naslednja merila:

- porabniki morajo v njem videti ključne lastnosti, ki so bile opredeljene z zasnovo izdelka;
- prototip mora biti zanesljiv pri uporabi v običajnih razmerah;
- proizvodni stroški prototipa naj ne bi presegali načrtovanih izdatkov.

Razvijalci ne smejo projektirati in oblikovati izdelka samo na osnovi zahtevanih funkcionalnih lastnosti, znati morajo povezati psihološke vidike s fizikalnimi. Za to je potrebno prepoznavanje odzivov porabnikov na različne barve, na različno velikost, težo in druge fizikalne lastnosti.

Faza projektiranja in oblikovanja je temeljni gradnik v procesu razvijanja novega izdelka ali tehnološkega postopka. Z rezultati te faze moramo nedvoumno opredeliti načrtovani izdelek, določiti konkurenčne prednosti, razjasniti funkcionalnost izdelka, preveriti izvedljivost konstruiranja in zagotoviti uveljavljanje plana razvoja pri nadaljevanju projekta.

Vse zamisli, ki jih s prejšnjim ocenjevanjem še nismo izločili, proučimo glede na številne pogoje in pričakovane rezultate njihove uresničitve. Proučevanje zahtev za izdelek naj pokaže vse tiste njegove značilnosti, ki vplivajo na njegovo proizvodnjo in uveljavljanje na tržišču. Ob tem ugotavljamo med drugim:

- osnovne značilnosti predvidenega izdelka, njegovo velikost in težo, zunanji videz, zahteve po kakovosti, obstojnost, organoleptične zahteve;
- morebitne posebne zahteve glede oblikovanja in možnosti za njihovo izpolnitev;
- možnosti za patentno zaščito oziroma morebitne ovire zaradi patentne zaščite drugih.

Zahteve glede proizvodnje določajo interne možnosti za izvedbo zamisli in seveda tudi razumnost take odločitve. Zato proučimo:

- možnosti za izdelavo novega izdelka,
- za to potrebne tehnične in kadrovske zmogljivosti,
- njihovo razpoložljivost oziroma zasedenost zaradi izdelave drugih izdelkov,
- potrebe po spreminjanju procesa in morebitnih novih naložbah,
- zmogljivosti za nabavo potrebnih surovin.

Rezultate razvijanja prikažemo v obliki receptur, sestavnic, idejnih projektov in programov, ki vsebujejo risbe, načrte, izračune stroškov in podobno. V kemični in prehranski industriji preverimo izvedljivost tehnološkega postopka za proizvodnjo določenega izdelka na podlagi laboratorijskih raziskav.

#### **2.2.4. Uvajanje proizvoda na trg**

Pomembno je seveda tudi raziskovanje tržnih razmer in možnosti za prodajo novega izdelka. Pri tem moramo ugotoviti:

- ali bodo porabniki sprejeli nov izdelek,
- ali bomo s prodajo izdelka pokrili stroške razvoja in izdelave,
- ali izpolnjujemo pogoje za distribucijo novega izdelka,
- ali bo potrebno poiskati in odpirati nove prodajne poti,
- kako bo novi izdelek vplival na prodajo že obstoječih izdelkov,

- kolikšne količine izdelkov bomo lahko plasirali na tržišču in ob kakšnih predvidenih cenah,
- ali so možnosti za izkoriščanje stranskih proizvodov in odstranjevanje odpadkov itd.

V nadaljevanju so tržne razmere natančno opisane skozi tržno analizo.

Poleg tega moramo proučiti še nekatere druge zahteve za novi izdelek:

- finančne možnosti za razvoj izdelka in predvsem morebitno potrebo po naložbah,
- možnosti za pridobitev in usposobitev ustreznih strokovnih delavcev za razvoj, proizvodnjo in prodajo,
- nabavne možnosti, predvsem surovine,
- izračunati kriterije za sprejem ali opustitev novega izdelka – ocena uspešnosti,
- kadrovske možnosti.

### 2.3. Investicijski program

Novi proizvodi pogosto zahtevajo nov proces, nove stroje, nove metode, investicijo. Vsak investitor, ki gre v realno naložbo se prej ali slej sooči s potrebo po izdelavi investicijskega programa. Z njim uredi in sistematizira podatke in informacije, ki so potrebni za izvedbo projekta. Investicijska odločitev izhaja iz poudarjene tržne naravnosti izdelka. Potočnik (1987, str. 58) povezuje uresničevanje razvoja z investicijsko-tehnično funkcijo, ki je praviloma organizirana projektno.

Temeljni namen investicijskega programa kot orodja je boljše in popolnejše razmišljanje o načrtovanih naložbah, je smerokaz in ogrodje naložbe. Pomemben rezultat te faze je izdelava investicijskega programa. Z njim dokazujemo, da je nameravana investicija možna in da je izbrana najboljša varianta. Investicijski program zajema stroškovna analiza razvoja novega izdelka, ki jo prikažemo v obliki plana dohodka ali plana dobička v določenem obdobju. Drugi rezultat da primerjava denarnega toka vlaganj v razvojni projekt z denarnim tokom prihodka od izdelka, pri čemer moramo upoštevati načelo diskontiranja prihodnjih vlaganj in donosov na isti trenutek. Oba rezultata sta podlaga za odločanje o nadaljevanju ali opustitvi razvojnega projekta.

Investicijski program je tehnološko-tehnična in ekonomska osnova za investicijsko odločitev. Obsega povzetke posameznih analitičnih študij in idejnih projektov, ki so sestavni deli celotne dokumentacijske osnove, in nekatere izvirne podrobne informacije o poslovnih učinkih projekta. Podatki v investicijskem programu morajo biti kar se da zanesljivi in popolni. Za tehtno reševanje nekaterih vprašanj in za prepričljivo utemeljevanje posameznih osnovnih značilnosti nameravane naložbe so potrebne tudi posebne analitične študije. Iz teh študij črpamo osnove in argumentiramo razvojne razloge za investicijsko odločitev. Glede na specifičnost vsake posamezne naložbe je število posebnih študij in njihov pomen za končno odločitev različno. Vsak investicijski program pa mora obravnavati določena temeljna vprašanja o naložbi.

**Analiza razvojnih možnosti in sposobnosti** podjetja je temelj, izhodišče vsake naložbene odločitve. Pomeni argumentirano, prepričljivo osnovo za sklepanje, da v navedenem času in z načrtovanimi sredstvi izvede investicijski projekt. Analiza sloni na podatkih preteklega poslovanja. Podreja se vrsti in značaju projekta ter glede na različnost let daje teže različnim problemom. Investicijski projekt lahko pomeni:

- osvajanje povsem nove proizvodnje,

- rekonstrukcijo obstoječe proizvodnje z ali brez povečanja njenega obsega,
- širitev obstoječe proizvodnje z ali brez tehnološke modernizacije,
- kombinacijo navedenih osnovnih tipov.

Naslednja poglavja dokazujejo, da je investicijo možno izpeljati, to pa je, kadar poslovne funkcije lahko usklajeno delujejo, zato sledijo: analiza prodajnega in nabavnega trga, opis tehnološko-tehničnih pogojev in obseg proizvodnje, analiza zaposlenih, analiza strukture premoženja in uspešnosti poslovanja in zaključna ocena sposobnosti in razvojnih možnosti.

**Raziskava prodajnega trga** je eden najpomembnejših dejavnikov za odločanje o investiciji in izhodišče vsebini vsake investicije. Prodajne možnosti predstavljajo temelj odločitvi vsebine in obsega proizvodnih zmogljivosti in s tem tudi osnovo za izbor ustreznih tehnološko tehničnih rešitev. V investicijskem programu so prikazani povzetki študije, kjer navedemo: opis in uporabnost proizvoda, analiza stanja na trgu in tržno napoved.

**Izbor tehnološko tehnične rešitve** je ena najpomembnejših in najtežjih nalog v procesu planiranja investicijskega projekta. Od tega so odvisne vse lastnosti proizvodnje in njeni učinki ter s tem uspešnost projekta. Osnova za določitev ustreznega proizvodnega programa in njegovega obsega je tržna raziskava. Tehnološko-tehnični elementi investicije vsebujejo: možni tehnološki proces, izbran tehnološki proces, opis tehnične rešitve, zmogljivosti in obseg proizvodnje, materialne bilance in energetske bilance.

**Raziskava nabavnega trga** daje poudarke predvsem analizi:

- dobaviteljev in razpoložljivosti surovin in pomožnega materiala,
- kakovosti surovin in pomožnega materiala,
- cen in dobavnih rokov,
- količin in vrednosti potrebnih zalog.

Na temelju rezultatov raziskave trga nabave ocenimo upravičenost projekta z vidika možnosti in pogojev nemotene oskrbe proizvodnje s potrebnimi surovinami in materiali. Študija o raziskavi nabavnega trga vsebuje tudi: značilnosti surovin in materialov, analiza nabave v preteklih letih, predvidena potrošnja surovin in materialov.

**Potrebno število in kvalifikacijsko strukturo zaposlenih** določajo:

- tehnično tehnološke rešitve in vrsta opreme,
- obseg proizvodnje,
- časovni normativi,
- razpoložljivi sklad delovnega časa,
- splošne organizacijske rešitve.

Posebej prikazujemo proizvodne delavce, delavce, ki niso neposredno vezani na proizvodni proces (vzdrževanje, kontrola, skladiščenje...) in upravnoadministrativne delavce.

Osnovni pogoj za izvedbo investicije je, da je **izbrana lokacija** urbanistično obdelana in predvidena za dejavnost, ki jo obravnava investicijski program. Makrolokacijo opišemo glede na razvitost področja, surovinsko bazo, energetske vire, transportne pogoje, preskrbo z vodo, razpoložljivost delovne sile, vključitev v okolje, infrastrukturo, ekološko okolje, možnost nadaljnega razvoja... Mikrolokacijo opišemo glede na način pridobitve zemljišča, geomehanske lastnosti zemljišča, bližino energetskih virov in priključkov, upravno in drugo infrastrukturo...

Pomembno je upoštevati **varstvo okolja in varstvo pri delu**. Že pri izboru tehnološkega procesa je potrebno izbrati vse podatke o onesnaževalcih in njihovih koncentracijah. Potrebno je tudi pridobiti mnenje o ekološki primernosti projekta. Investicijski program mora obravnavati tudi oceno nevarnosti pri delu zaradi delovnega postopka, delovnega prostora, naprav ali drugih vzrokov ter ukrepe za varstvo delavcev.

Na poslovanje vsakega projekta vpliva, poleg notranjih sposobnosti in možnosti, tudi okolje. Zato je **organizacijska shema** vsakega projekta podrejena zunanjim in notranjim pogojem. Zunanji dejavniki, ki pogojujejo makroorganizacijski načrt so:

- pravni, ki projekt uokvirjajo s splošno zakonsko regulativo in opredeljujejo pravila obnašanja (soglasja, dovoljenja, registracije),
- socialni, ki vplivajo na razpoložljivost potrebnih delavcev z določeno izobrazbo,
- gospodarski, ki na prodajnem in nabavnem trgu in trgu denarja pogojujejo delovanje projekta,
- državni, ki s tekočo in razvojno politiko vplivajo na pogoje poslovanja.

Notranjo organizacijo pogojuje delitev osnovnih poslovnih funkcij na:

- proizvodno tehnične,
- kadrovske organizacijske in
- ekonomsko finančne funkcije.

Hierarhično povezanost posameznih nosilcev aktivnosti pogojuje:

- tehnična delitev dela,
- komunikacije,
- motivacija,
- kadri.

Za izvedbo je pomemben terminski plan. Opredelitev investicijskih stroškov temelji na analizi izvedbe in dinamike del in je pomembna zaradi:

- planiranja potrebnega časovnega obdobja za izvedbo posameznih aktivnosti;
- plana financiranja;
- ugotavljanja začetka rednega obratovanja.

Običajno je terminski plan prikazan grafično.

V **finančni analizi** so različne količine in kakovosti pretvorjene na isti skupni imenovalec–vrednost. S tem omogočimo primerjanje ter celovit vpogled v vsa dogajanja v zvezi s projektom. V finančni analizi opredelimo:

- Investicije v stalna sredstva (stroški za odkup zemljišča, za gradbene objekte z napeljavami in za infrastrukturo).
- Investicije v obratna sredstva.
- Vire financiranja in obveznosti do njih.
- Dobo vračanja, interno stopnjo donosnosti, neto sedanjo vrednost.

Kot že omenjeno je obseg in vloga posameznih naštetih poglavij za različne projekte različna. V investicijskem programu opazujemo projekt in njegove učinke samo omejen čas, čeprav se v resnici večina proizvodnje obnavlja in podjetja živijo dlje. Govorimo o ekonomski dobi projekta, ki pomeni čas od prvega naložbenega stroška preko časa poskusne proizvodnje

do polne zasedenosti zmogljivosti. Ekonomsko dobo praviloma določa najslabši del investicije v stalna sredstva, ki imajo najkrajšo življenjsko dobo.

Z navedenimi poglavji pokažem, da je investicija možna. To pa ni dovolj, saj mora biti investicija tudi uspešna. Uspešnost se izračunava predvsem kot donosnost investicije. Obsega ugotovitve pričakovanih donosov in vlaganj sredstev, predvsem pa izračun dobe vračanja.



### **3. OPIS IN RAZŠIRJENOST PROIZVODNJE KROMPIRJA V SLOVENIJI**

Pred izdelavo investicijskega programa uvajanja novega izdelka v podjetju-proizvodnjo različnih vrst kuhanega krompirja-se je Oljarica, v skladu s tržno usmerjenim vedenjem, odločila kar najboljše spoznati obstoječe stanje na trgu krompirja v Sloveniji.

Poleg raziskav nakupnih motivov in navad, pripravljenosti za nakup itd. v obeh pomembnih tržnih segmentih (široka javnost in gostinstvo) smo se odločili tudi za osvetlitev same tržne situacije krompirja na slovenskem trgu v smislu pridelave, predelave, potrošnje, uvoza in izvoza ter obstoječe ponudbe krompirja (izključno zamrznjen krompir) na policah slovenskih trgovin.

Informacije, ki ponazarjajo situacijo na slovenskem trgu krompirja, so bile zbrane tako iz primarnih kot sekundarnih virov. Tako so bili na eni strani zbrani razpoložljivi statistični podatki, glavni vir primarnih podatkov pa so predstavljali osebni razgovori in kontakti s strokovnjaki za področje krompirja v Sloveniji in dejanski posnetek stanja na samih prodajnih policah v večjih slovenskih mestih. Sama vsebina pridobljenih informacij, vključenih v tržno raziskavo, predstavlja na eni strani kvaliteten prikaz in razrez situacije trga krompirja v Sloveniji, skupaj z rezultati vedenjskih raziskav pa tudi kvalitetno osnovo za sprejem nadaljnjih poslovnih odločitev.

#### **3.1. Uporabna vrednost nove vrste krompirja**

##### **3.1.1. Splošno o krompirju in njegovi uporabnosti**

Krompir so v Južni Ameriki gojili že več stoletij pred prihodom Špancev, v Čilu morda že 5000 let pred našim štetjem. Indijanci so ga sprva uporabljali kot amulet in uživali kot zdravilo, šele pozneje kot hrano. Sredi 16. stoletja so ga prinesli v Španijo, nato na Nizozemsko, Italijo in malo kasneje v Anglijo, iz teh držav pa v druge kraje Evrope in Severne Amerike. Sprva so ga gojili kot eksotično okrasno in morda zdravilno rastlino, poskušali so jesti plodove, kar pa je povzročilo zastrupitve. Legenda pravi, da so ob neki takšni priložnosti populili strupene krompirjeve rastline in jih vrgli v ogenj, prijeten vonj pečenih gomoljev pa naj bi ljudi napeljal na misel, da so užitni. Poleg dejanske strupenosti je bilo proti krompirju še več predsodkov: na Škotskem in Irskem so ga odklanjali, ker ni bil omenjen v Svetem pismu, v Borgundiji so ga imeli za povzročitelja gobavosti in kuge, v Švici pa jetike; ker zraste iz gomolja v zemlji, so ga spravljali v zvezo s hudičem... V Evropi se uveljavi kot hrana šele v 18. stoletju, k čemur so prispevala leta lakote in draginje, pa tudi prizadevanja pruskega kralja Friderika II. in avstrijske cesarice Marije Terezije. V 19. stoletju je postal običajna hrana revnejših (kruh siromakov, rešitelj pred lakoto), ugotovitve strokovnjakov za prehrano pa so ga postavile med najpomembnejša živila. Krompir je za žiti najvažnejša prehranska kultura. Krompir igra pomembno vlogo v poljski, nemški, francoski in slovenski kuhinji (Kus, 1994, str.17).

Krompirjev gomolj vsebuje 75 – 79 % vode, povprečno le 22 % suhe snovi, in to predvsem škroba (približno 75 % suhe snovi je škrob). Ne vsebuje veliko beljakovin (približno 2 %), vendar pa je njihova biološka vrednost zelo velika; večja od vseh drugih rastlinskih beljakovin, saj se močno približuje vrednosti tistih, ki so v jajcu. Beljakovine v krompirju so sestavljene namreč iz vseh nujno potrebnih – esencialnih aminokislin, ki jih

človeško telo mora dobiti s hrano, ker jih samo ne more ustvariti. Seveda se količinska sestava nujno potrebnih aminokislin v krompirjevih beljakovinah razlikuje od tiste, ki je najboljše za človekovo prehrano. Najustreznejša je v zmesi jajčnih in krompirjevih beljakovin v razmerju 34 : 66, ki ima največjo biološko vrednost. Eno jajce in približno 600 g kuhanega krompirja namreč zadosti že trem četrtinam najnujnejših dnevnih potreb po beljakovinah odrasle osebe, težke 70 kg.

Krompir vsebuje 0,1 – 0,3 % nenasičenih maščob, 0,4 % sladkorja, 0,4 – 1 % celuloze in pektinov, malo jabolčne, citronske, vinske, jantrne in oksalne kisline 3,4 % čreslovin. Krompir je pomemben vir vitaminov: 0,06 mg % provitamina A; 0,1 mg % vitamina B1; 0,03 mg % vitamina B2, 0,2 – 0,3 mg % vitamina B6; 1,4 mg % nikotinske kisline; 0,1 mg % folne kisline; 10 – 25 mg % vitamina C (največ v mladem spomladanskem krompirju); 1 mg % vitamina J; 0,1 mg % vitamina K, progesteron. Od vseh vitaminov je največ vitamina C. Vendar se ta količina močno spreminja, odvisno od sorte, letine, skladiščenja in načina priprave. Kljub temu je krompir pomemben vir vitamina C.

Krompir vsebuje 1 % rudninskih snovi (natrij, kalij, kalcij, magnezij, železo, mangan, fosfor, žveplo, kremen sledovi kroma, fluora, joda, klora, aluminija, cinka, bakra, bora, broma, titana, niklja, molibdena, kobalta, arzena, živega srebra in radija). Med pomembnejše gotovo sodi jod. V Ameriki so ugotovili, da v krajih, kjer se pojavlja golšavost, v krompirju ni joda ali pa ga je izredno malo, v predelih kjer golšavosti ni, pa krompir vsebuje zelo veliko joda (do 544 mikrogramov na 100 g). Običajno krompir vsebuje 0,0186 miligramov joda/100g krompirja. Z dnevno porabo 170 g krompirja zadostimo približno 11 % potreb po tem elementu.

Poleg hranilnih snovi in vode vsebuje krompir dva zanj značilna alkaloida, solanin in chaconin. 100 g svežih gomoljev ju običajno vsebuje 2 do 10 mg. Vendar pa alkaloida v gomolju nista enakomerno razporejena, v lupini ju je vsaj petkrat več kot v mesu. Včasih se količina alkaloidov v gomolju precej poveča, predvsem v mladem, polzelenem krompirju. Kadar toliko naraste, da je v povprečju nad 20 mg na 100 g, krompir ni primeren za prehrano. Povzroči lahko zastrupitev z znamenji obolenja, ki je podobno črevesnemu katarju, seveda če ga jemo v večji količini. Najbolje je, da take gomolje odstranimo. Krompir, ki pozeleni med skladiščenjem (pozimi ali spomladi), pa ni škodljiv, zlasti še, če ga olupimo.

Krompir je lahko prebavljiv in primeren tudi za dietno prehrano, je vsestransko, biološko visoko vredno živilo. V nasprotju s prepričanjem ne redi, njegova energijska vrednost je precej odvisna od priprave (pražen krompir ima trikrat večjo vrednost od kuhanega). Čeprav v primerjavi z nekaterim sadjem ne vsebuje veliko vitamina C, so ta in drugi vitamini v njem zelo obstojni in se jih pri pametni pripravi krompirja le malo izgubi, ker pa ga lahko precej pojemo, je pomemben vir teh vitaminov. Energijska vrednost kuhanega krompirja je 343 kJ/100g. Pojesti bi morali zelo veliko krompirja, da bi z njim zadostili naši potrebi po energiji (približno 12.560 J ali 3.000 kalorij na dan); to je nekako 4 do 5 kg olupljenega kuhanega krompirja na dan, seveda brez dodanih maščob.

Gomolji so uporabni za krmo vseh vrst rastlinojedih in vsejedih živali, predvsem kuhani, za govedo (razen brejih krav, manj kot enoletnih telet in mlekaric, katerih mleko uporabljajo za izdelavo trdih sirov) pa pridejo v poštev tudi surovi. Krompir uporabljajo največ za rejo svinj, vendar je v ta namen smotrno uporabljati le manj kakovostnega. Za krmo služijo tudi nadzemni deli, predvsem silirani, ker je v takih manj solanina (pomembno zaradi pojavljanja večjih količin olupkov–faktor surovi krompir / izdelek je 1,8).

### **3.1.2. Jedilna kakovost**

Jedilna kakovost je močno povezana s prehranskimi navadami ljudi, saj dajejo porabniki v nekaterih deželah prednost enim, v drugih pa drugim sortam krompirja, ki se po jedilni kakovosti med seboj bistveno razlikujejo. Jedilno kakovost krompirja določajo njegove lastnosti, in sicer razkuhavanje, čvrstost (konsistenca), moknatost, vlažnost in sestava (struktura). Po teh lastnostih, ki jih imajo olupljeni kuhani gomolji in jih ocenjujemo le organoleptično, delimo sorte krompirja v štiri uporabne tipe: A, B, C in D.

Krompir tipa A je predvsem primeren za solato. V to skupino spadajo sorte krompirja, ki se ne razkuha, gomolji pa so čvrsti in niso moknati. Meso je vlažno in drobnozrnato. Krompir tipa B je primeren za raznovrstno uporabo. Sem se uvrščajo sorte s precej čvrstimi gomolji, ki niso moknati, ali pa le neznatno, s precej drobnozrnato strukturo. Krompir tipa C je moknat krompir. Gomolji se srednje ali precej razkuhajo so rahli in moknati. Meso je sorazmerno suho in dokaj grobo zrnato. Običajno so te sorte namenjene za krmo in industrijsko predelavo, redko za prehrano ljudi. Primerne so zlasti za pripravljanje različnih vrst krompirjevega testa. Krompir tipa D je krmni krompir. Sem se uvrščajo sorte, ki so zelo moknate, gomolji so zelo rahli, se močno razkuhajo, meso pa je suho in grobo zrnato.

Pri ocenjevanju jedilne kakovosti krompirjevih sort se velikokrat zgodi, da se nekatere lastnosti, ki se določajo, bolj približujejo enemu kakovostnemu tipu, druge pa drugemu. Če je na primer več tistih, ki so značilne za tip B, in manj drugih, značilnih za tip C, se označi jedilna kakovost sorte BC, v nasprotnem primeru pa s CB. Slovenski kupec želi krompir, ki je čvrstejši in se ne razkuha, poleg tega pa ne sme biti suh in moknat, torej krompir, ki se uvršča v kakovostna tipa B in A.

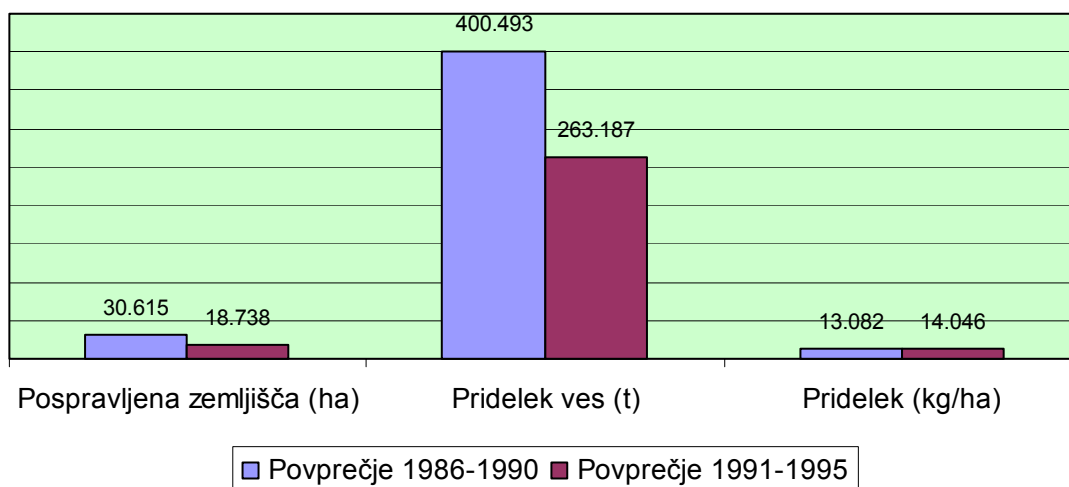
## **3.2. Pridelava in predelava krompirja v Sloveniji**

Krompir je v Sloveniji že dolgo ena najpomembnejših poljščin. Razširjen je povsod, saj bi težko našli kraj kjer ga ne sadijo. Površina, ki mu je namenjena seveda ni vedno enaka. Dokler je bil krompir živilo za zadovoljevanje osnovnih prehranskih potreb, zlasti pred drugo svetovno vojno, med njo in še nekaj let po njej, se ga je pridelovalo tudi na 60 000 ha na leto, torej na več kot 18 odstotkih njiv. Sedaj se uporablja kot dodatek k mesu in zelenjavi ter za določene vrste industrijske predelave, pa se sadi na občutno manj hektarih (slika 1 in 2).

### **3.2.1. Pospravljena zemljišča in pridelki**

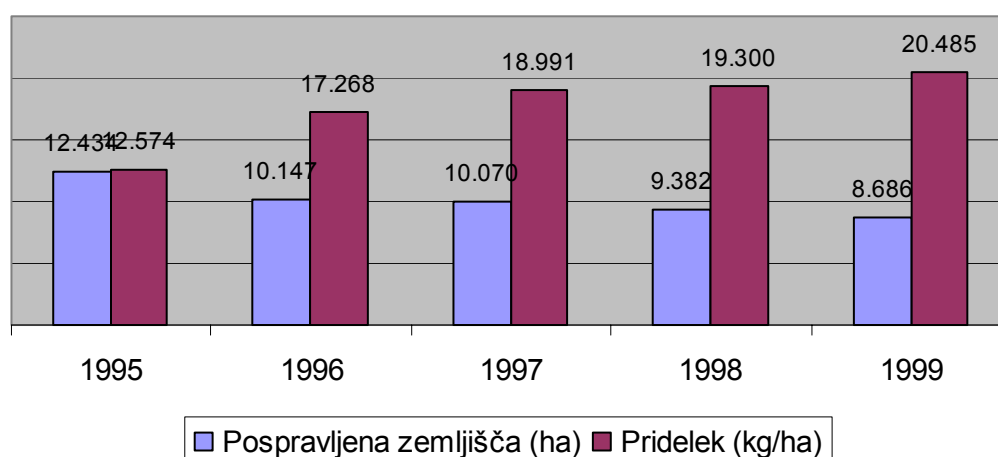
Iz slik 1 in 2 je razvidno, da so površine namenjene za pridelovanje krompirja manjše, nasprotno pa je hektarski donos večji. Z novimi sortami krompirja, ki dajo večji donos na hektar bo to razmerje obdržalo obstoječi trend.

**Slika 1: POSPRAVLJENA ZEMLJIŠČA IN PRIDELEK**



Vir: Kmetijsko-živilski sejem Gornja Radgona, Zbornik predavanj, 1999.

**Slika 2: POSPRAVLJENA ZEMLJIŠČA IN PRIDELEK PO LETIH**



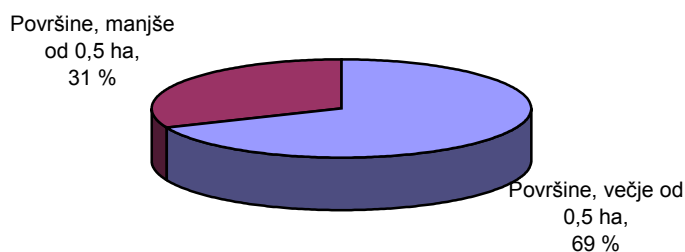
Vir: Kmetijsko-živilski sejem Gornja Radgona, Zbornik predavanj, 1999.

Statistični podatki, prikazani na slikah 1 in 2, zajemajo površine pod krompirjem večje od 0,5 hektara.

### 3.2.2. Pridelovalne površine v Sloveniji

Večino krompirja, nekako tri četrtine, se prideluje v nižinskem in gričevnatem območju osrednje Slovenije ter v njenem severozahodnem in jugovzhodnem delu. Strukturo pridelovalnih površin kaže slika 3.

**Slika 3: STRUKTURA PRIDELOVALNIH POVRŠIN KROMPIRJA V SLOVENIJI**



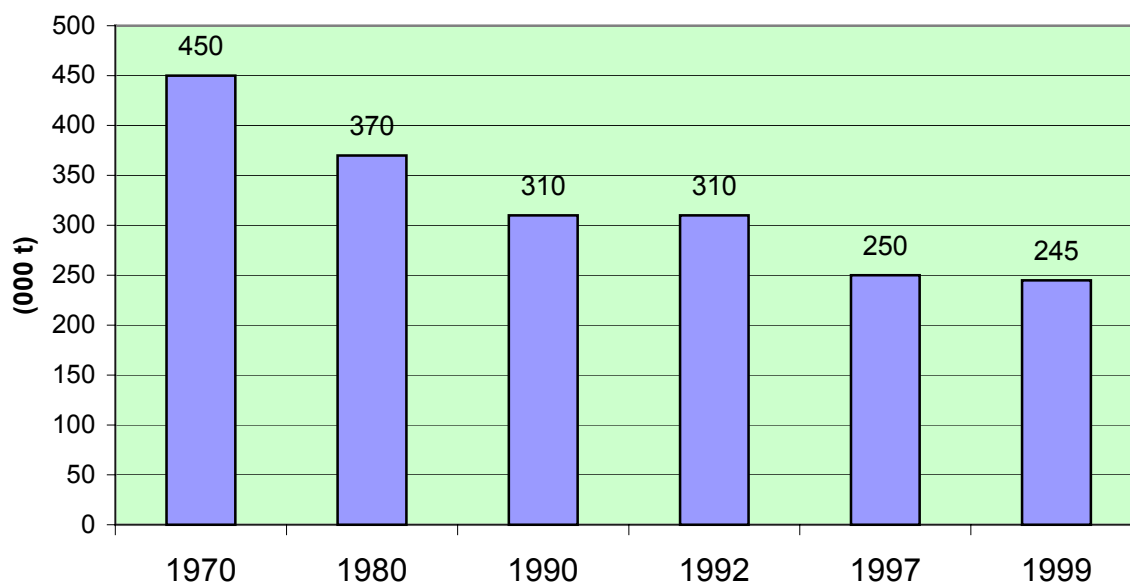
Vir: Kmetijsko-živilski sejem Gornja Radgona, Zbornik predavanj, 1999.

Iz slike je razvidno, da je tretjina površin, kjer se prideluje krompir, manjša od pol hektara, kar je s stališča nabave surovine ugodno, saj je s tem zagotovljena enakomernejša kakovost surovine.

### 3.2.3. Pridelava krompirja v Sloveniji

Iz slike 4 je razvidno, da količinska pridelava krompirja v Sloveniji upada. Vzroke strokovnjaki vidijo v spletu različnih okoliščin, predvsem pa v globalizaciji in preveliki pridelavi krompirja v severozahodni Evropi.

**Slika 4: PRIDELAVA KROMPIRJA V SLOVENIJI (000 t)**



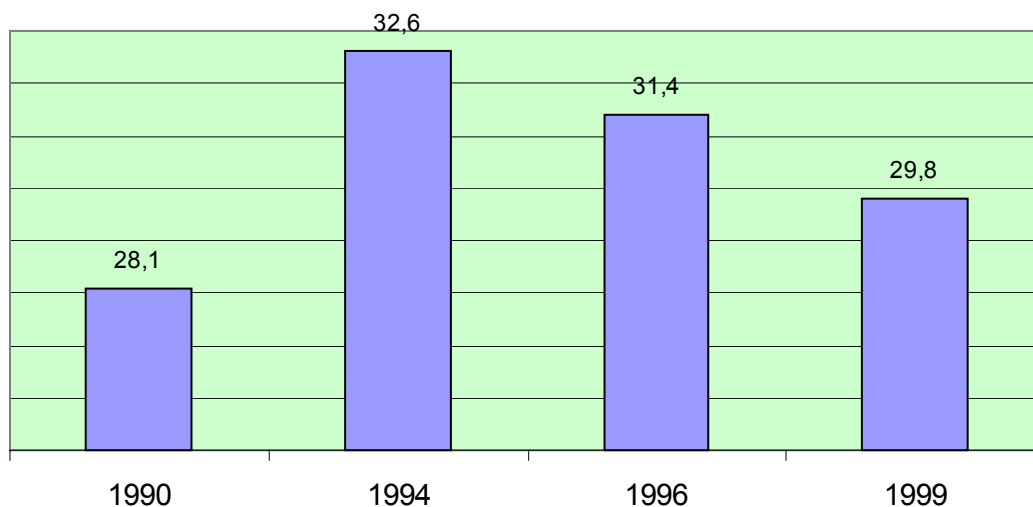
Vir: Kmetijsko živilski sejem Gornja Radgona, Zbornik predavanj, 1999.

Slika 4 kaže, da se je proizvodnja v zadnjih tridesetih letih skoraj prepolovila.

### 3.2.4. Poraba krompirja

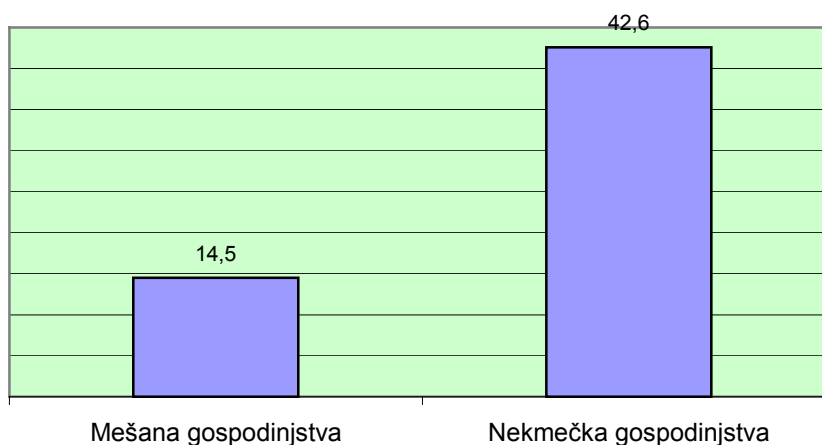
Poraba krompirja, predvsem svežega, se je v zadnjih petnajstih letih močno zmanjšala. Vzrok je iskati najprej v težavah pri pridelovanju belomesnatih sort krompirja, katerim daje slovenski porabnik veliko prednost, in razvoju družbe ter uveljavljanju porabniških navad, s katerimi se spreminjajo tudi prehranske navade. Sliki 5 in 6 prikazujeta porabo-nabavo krompirja na člana gospodinjstva v kilogramih. Mešana gospodinjstva-lastna pridelava krompirja imajo nabave občutno manjše kot nekmečka gospodinjstva. V prihodnosti se pričakuje, da bo ta razkorak manjši zaradi stroge specializacije kmetij.

**Slika 5. POVPREČNA LETNA KOLIČINA NABAVLJENEGA KROMPIRJA V KG NA ČLANA GOSPODINJSTVA**



Vir: Kmetijsko-živilski sejem Gornja Radgona, Zbornik predavanj, 1999.

**Slika 6: POVPREČNA LETNA KOLIČINA NABAVLJENEGA KROMPIRJA NA ČLANA GOSPODINJSTVA ZA LETO 1999 (KG)**



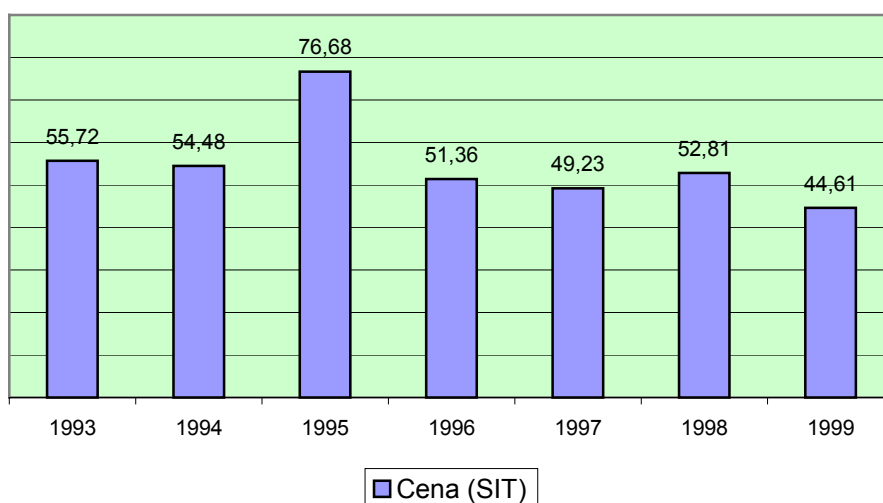
Vir: Kmetijsko-živilski sejem Gornja Radgona, Zbornik predavanj, 1999.

Iz slik 5 in 6 je razvidno, da Slovenci še vedno spadamo v evropski vrh po porabi krompirja na člana gospodinjstva. Poraba krompirja na člana gospodinjstva je manjša v Južni Evropi (mediteranske države).

### 3.2.5. Cene krompirja

Povprečne cene na drobno za kilogram krompirja ne kažejo velikih sprememb v zadnjih letih.

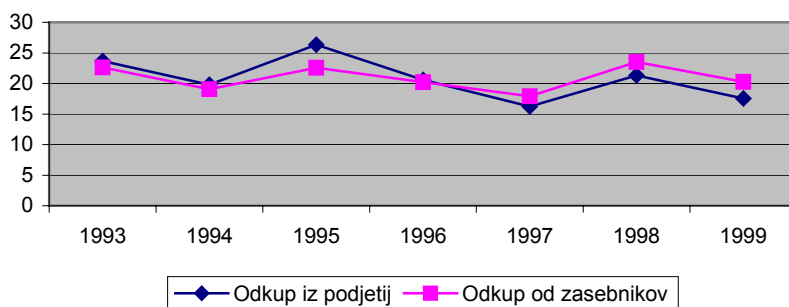
**Slika 7: POVPREČNE CENE NA DROBNO**



Vir: Kmetijsko-živilski sejem Gornja Radgona, Zbornik predavanj, 1999.

Leta 1995 je letino prizadela suša, kar je povzročilo normalen odziv pri ceni krompirja, saj je povpraševanje presegalo ponudbo. Isto dinamiko nam pokaže slika 8.

**Slika 8: POVPREČNE CENE ZA KG JEDILNEGA SUROVEGA KROMPIRJA**



Vir: Kmetijsko-živilski sejem Gornja Radgona, Zbornik predavanj, 1999.

V prihodnosti se pričakuje padec cene surovega krompirja predvsem zaradi vedno večje stopnje predelave krompirja majhnih proizvajalcev (kmetije perejo in pakirajo surov krompir v manjše embalaže). Na ceno vplivajo tudi velike trgovske mreže, ki trg oskrbujejo z lastno blagovno znamko (Mercator, Tuš ...).

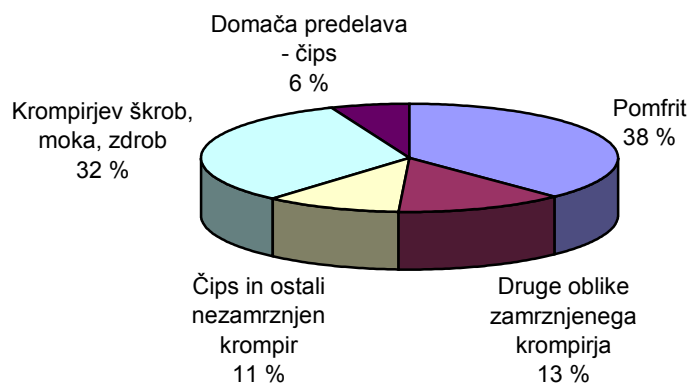
### 3.2.6. Bilanca pridelave, predelave in uporabe krompirja v Sloveniji v letu 1998

Uvoženega krompirja je samo 2 %, kar gre pripisati visoki zaščiti slovenskega pridelovalca in ekonomiji obsega proizvodnje v tujini katera ne prenese visoke transportne stroške izvoza krompirja iz severozahodne Evrope v Slovenijo.

Poraba za prehrano je 120.000 ton, kar pomeni 60 kg na prebivalca. Prehrana živali, setev in kalo v skladiščih predstavljajo drugo, tretjo in četrto največjo postavko. Količine za izvoz in predelavo so simbolične.

Predelane oblike krompirja, katerih strukturo kaže slika 9 ne predstavljajo bistvene količine porabe surovega krompirja za ta namen. Industrija za svoje izdelke (njoki, svaljki) uporablja krompirjevo moko in zdrob. Pomfrit je na trgu samo kot globoko zamrznjen, druga oblika – ohlajen pomfrit (4 °C rok trajanja 10 dni) na slovenskem trgu ni prisoten.

Slika 9: STRUKTURA UVOZA IN PREDELANE OBLIKE KROMPIRJA



Vir: Kmetijsko-živilski sejem Gornja Radgona, Zbornik predavanj, 1999.

Slika 13 kaže, da večino uvoza predstavlja pozni krompir – 83 %, kar je razumljivo, saj je poraba tega krompirja največja, poleg tega pa Slovenija ne razpolaga z dovolj veliko kapaciteto primernih skladišč za dolgotrajno skladiščenje ozimnih sort krompirja. Krompirjev zdrob, 5 %, uporablja živilskopredelovalna industrija, semenski krompir, 5 %, pa pridelovalci krompirja, saj so domače kapacitete za pripravo semenskega krompirja premajhne. Škrob, 3 %, čips, 3 %, in zgodnji krompir, 1 %, predstavljajo manjši delež uvoza.

### 3.2.7. Uvoz krompirja v letih 1996 – 1999

Evropski proizvajalci v živilski industriji vedno manj trgujejo s surovinami in vedno več z izdelki. Uvozniki krompirja so zato prisiljeni kupovati izdelke (termično obdelan krompir) in ne surovega krompirja. Uvaža se tako predelan krompir kot čips, pomfrit, blanširan in vakuumsko pakiran kot tudi pakiran, pran ali ščetkan krompir.



Iz preglednice 3 in slike 10 je razvidno, da uvoz izdelkov iz krompirja hitro narašča. Na trgu se je leta 1998 pojavila tudi Poljska, ki je v letu 1999 dosegla kar visok tržni delež, kar gre pripisati ugodni ceni.

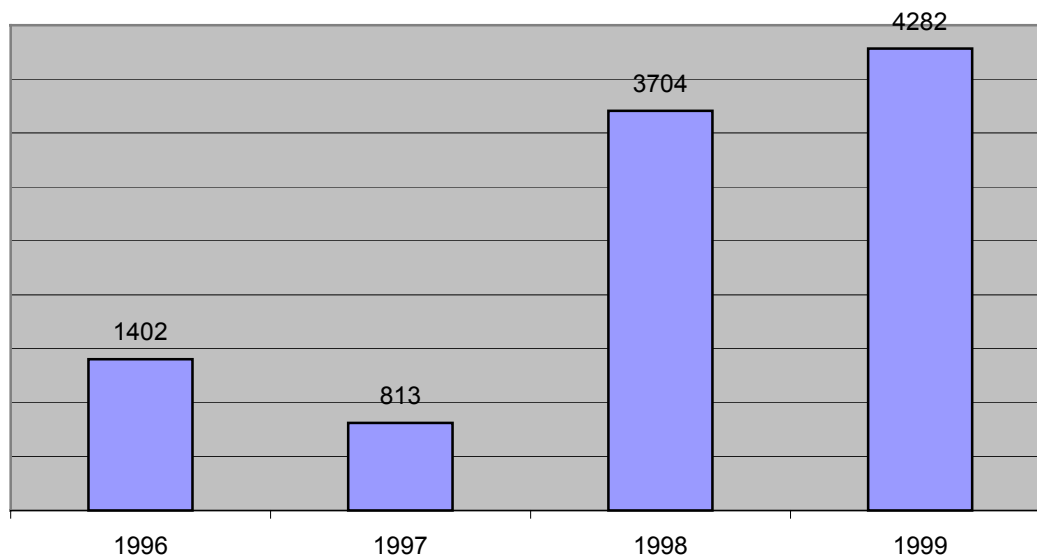
**Preglednica 3: Uvoz izdelkov iz krompirja v tonah**

Poreklo/leto	1996	1997	1998	1999
Avstrija	42	0	247	426
Belgija	452	115	541	137
Francija	0	0	314	212
Italija	124	85	96	102
Jugoslavija	9	0	18	0
Nemčija	344	436	506	94
Nizozemska	431	174	1881	2065
Poljska	0	0	100	1046
Romunija	0	0	1	0
Češka	0	2	0	200
Danska	0	1	0	0
Skupaj	1402	813	3704	4282

Vir: Statistični urad RS, 1999.

Iz preglednice 3 je tudi razvidno, da skoraj polovico krompirjevih izdelkov Slovenija uvozi z Nizozemske.

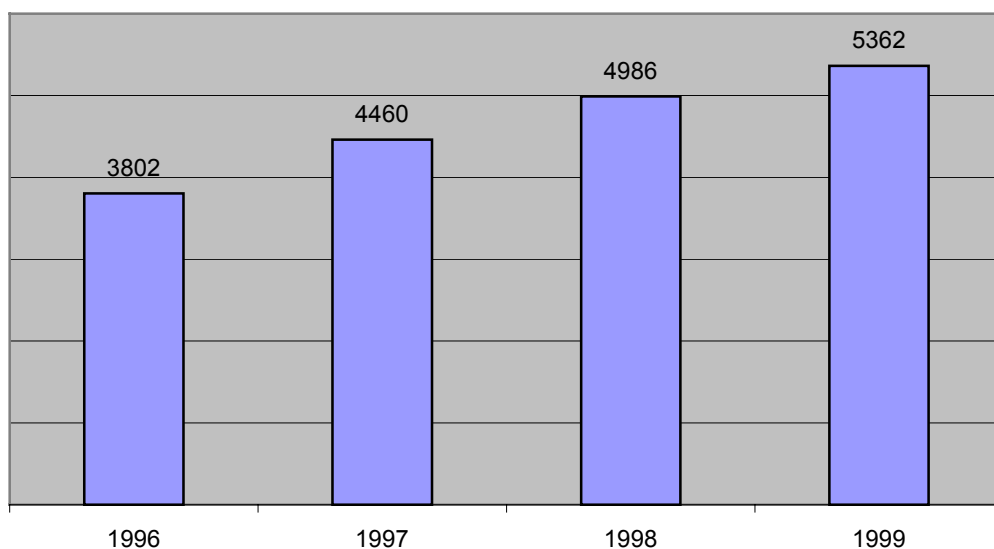
**Slika 10: UVOZ ZAMRZNJENEGA, TERMIČNO OBDELANEGA KROMPIRJA (tone)**



Vir: Statistični urad RS, 1999.

Slika 11 kaže skupni uvoz krompirja v tonah (surov in predelan). Razvidno je, da ta uvoz hitro narašča, kljub zaščiti domačega trga z dokaj visokimi carinami (20 %).

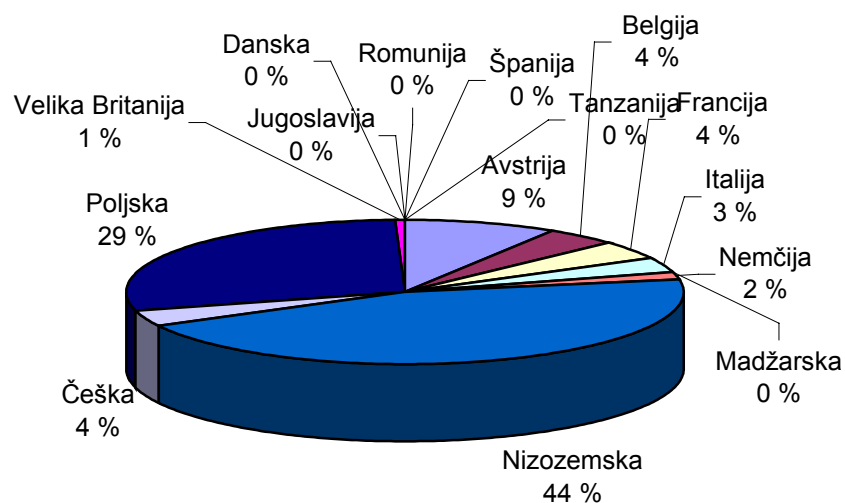
**Slika 11: SKUPNI UVOZ KROMPIRJA (predelan in surov) (ton)**



Vir: Statistični urad RS, 1999.

Slika 12 kaže veliko pestrost držav iz katerih se krompir uvaž. Cena krompirja ne prenese dolgega transporta, zato prevladuje uvoz iz Evrope.

**Slika 12: STRUKTURA UVOZA KROMPIRJA V LETU 1999**



Vir: Statistični urad RS, 1999.

Slika 12 kaže, da skoraj polovico krompirja Slovenija uvozi z Nizozemske in tretjino s Poljske.

## **4. TRŽNE MOŽNOSTI UVAJANJA NOVEGA IZDELKA – KUHANEGA KROMPIRJA**

### **4.1. Uporaba krompirja v gospodinjstvih**

Cilj tržne raziskave možnosti prodaje izdelka je ugotoviti porabo in potrebe po krompirju ter tudi načine, kako vplivati na večjo porabo le-tega.

#### **4.1.1. Opis tržne raziskave**

Uvajanje novega izdelka na trg je korak, ki zahteva premišljen pristop in dobro predhodno analizo stanja. Z zornega kota potrošnika je vsak nov izdelek neke vrste inovacija, le-ta pa zaradi splošno konzervativne naravnosti potrošnikov ni nujno pozitivno sprejeta. Raziskave kažejo, da je delež tistih potrošnikov, ki takoj sprejmejo in seveda tudi kupijo nov izdelek od 4 do 6 odstotkov. To je premajhen del trga, da bi podjetje z novim izdelkom lahko računalo zgolj na ta segment.

Nov izdelek mora potrošnik v mislih in nakupnih navadah vključiti v seznam že obstoječih. To lažje stori, če mu nov izdelek ponuja nekaj resnično novega, pa naj si bo na funkcionalnem ali drugem področju. Percepcija koristi, ki jih potrošnik vidi v novem izdelku, je ključni element v tem, ali bo nov izdelek pri potrošnikih sprejet ali ne. Ne samo da jasno opredeljene koristi zagotavljajo diferenciacijo izdelka in s tem lažje sprejemanje s strani potrošnikov, prav tako skrajšujemo čas, v katerem potrošnik sprejme nov izdelek. Čas oziroma hitrost sprejemanja novega izdelka s strani potrošnikov pa je nadvse pomembna tržna kategorija.

V primeru novega krompirja gre za izdelek, ki mora biti dobro analiziran in ustrezno sporočen porabniku. Uvajanje novosti na trg zahteva upoštevanje zakonitosti procesa učenja. Potrošnika je potrebno naučiti, da mu nov izdelek prinaša koristi, zaradi katerih se mu ga splača sprejeti in kupiti. Potrošnik je obremenjen s predstavami o izdelku, ki so plod izkušenj potrošnika, na te pa podjetje, ki uvaja nov izdelek, ne more vplivati. Ključno je, da jih dobro spozna in jih v procesu uvajanja novega izdelka obrne sebi v prid. Vedenjska analiza potrošnikov je v tem pogledu izredno pomembna. Posreduje namreč informacije o trenutnem stanju in izhodišča za prihodnje tržne aktivnosti.

Cilj raziskave je bil pridobiti tiste informacije s strani potrošnikov, ki so za podjetje pomembne pri spoznavanju vedenjskih navad pri uporabi krompirja ter pri sprejemanju odločitve o ustreznosti kuhanega krompirja za slovenske potrošnike. Med te informacije so vključene:

- analiza vedenjskih elementov (pogostost, količina nakupa, velikost pakiranja in pogostost uporabe);
- dinamika v uporabi;
- vrsta krompirja, ki ga kupujejo;
- situacije uporabe;
- analiza potreb povezanih z uporabo krompirja;
- testiranje novega koncepta;
- ocena ustreznosti za individualne potrošnike.

Pridobivanje podatkov je potekalo na terenu, v osebni pogovoru anketarja in anketiranca. Pri izvajanju pridobivanja podatkov so anketarji uporabili vprašalnik z opisom novega izdelka. Potekalo je od 25. 10. do 10. 11. 1999, na področju celotne Slovenije (preglednica 4). V tem obdobju je bila izvedena 1001 anketa. Anketiranci so bili izbrani na osnovi spola, starosti in regije. Pridobivanje podatkov je izvajalo 38 oseb. Vzorec raziskave je opremljen s spremenljivkami spol, starost in regija. Struktura je bila določena na osnovi podatkov Zavoda za statistiko – popis prebivalstva.

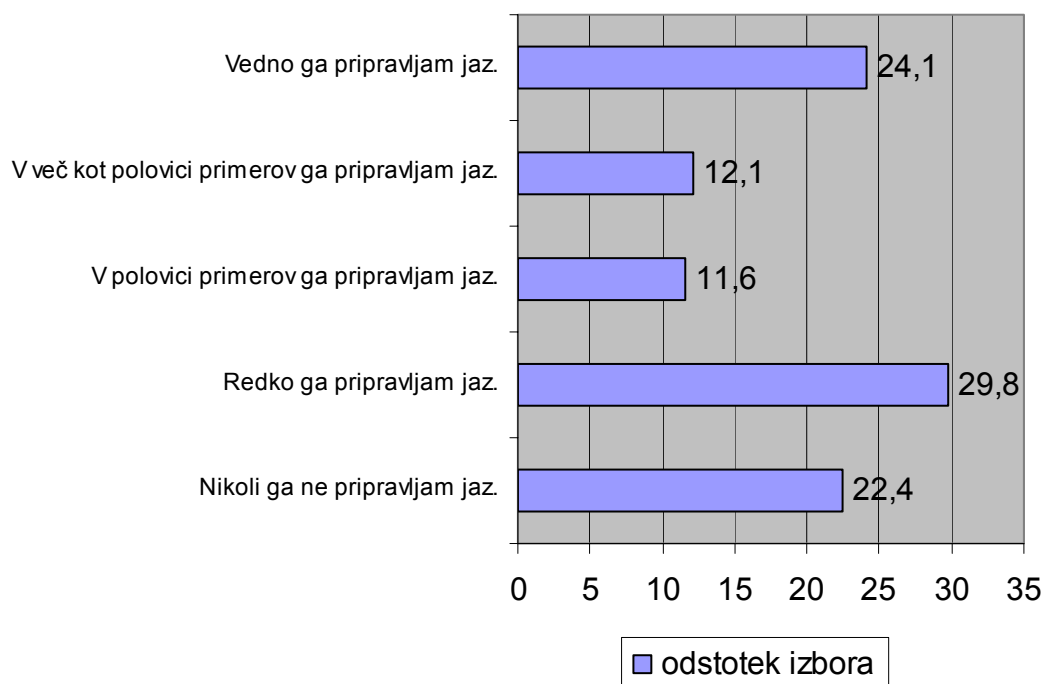
**Preglednica 4: Vzorec raziskave**

SPREMENLJIVKA	Struktura populacije	Struktura vzorca raziskave
<b>SPOL</b>		
Moški	48,6	47,4
Ženske	51,4	52,6
<b>SKUPAJ (%)</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>STAROST (leta)</b>		
10-19	18,2	17,9
20-29	18,3	18,2
30-39	19,5	19,6
40-49	19,4	19,0
50-59	14,5	13,0
60-75	10,1	12,3
<b>SKUPAJ (%)</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>REGIJA</b>		
Osrednja Slovenija	30,5	30,7
Štajerska, Prekmurje	26,9	26,1
Savinjska	13,0	13,2
Gorenjska	8,7	9,1
Dolenjska	9,7	9,6
Obalnokraška	5,1	5,0
Severnoprimorska	6,1	6,3
<b>SKUPAJ (%)</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Vir: Zavod za statistiko.

V opis vzorca sodi tudi opis anketirancev po kriteriju vpletenosti v pripravi glavnega obroka. Zanimalo nas je, kolikokrat in koliko vprašani sodelujejo pri pripravi glavnega obroka. Iz slike 13 je razvidno, da polovica vprašanih redno pripravlja ali vsaj sodeluje pri pripravi glavnega obroka, kar je pomembno zaradi izkušenj, ki jih imajo tudi s pripravo krompirja.

**Slika 13: SODELOVANJE PRI PRIPRAVI GLAVNEGA OBROKA**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 6).

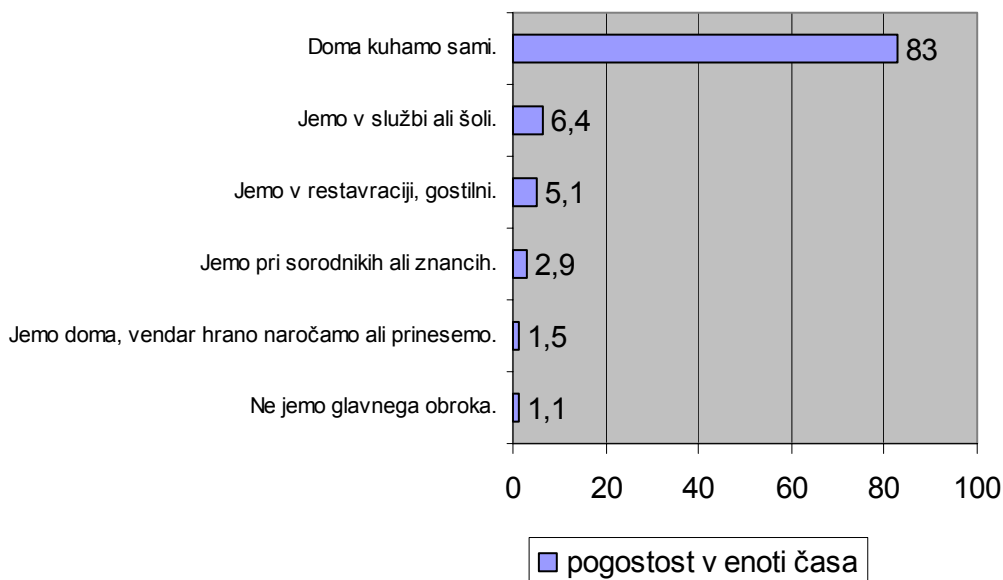
Med anketiranimi je bila skoraj četrtina (24,1 %), ki vedno pripravlja dnevni obrok, nekaj več kot desetina (12,1 %) ga pripravlja v več kot polovici primerov in podoben delež (11,6 %) v polovici primerov. Skoraj tretjina anketiranih (29,8 %) ga redko pripravlja in 22,4 odstotka anketiranih nikoli ne pripravlja dnevnega obroka oziroma ne sodeluje pri pripravi. (glej sliko 13)

V nekaterih vprašanjih so bili podatki izračunani tudi po kriteriju vpletenosti v pripravo glavnega obroka (tisti, ki bolj oziroma manj sodelujejo pri pripravi). Rezultati so pokazali, da razlik v mnenjih glede novih oblik krompirja, med tistimi, ki v večji meri pripravljajo glavni obrok in tistimi, ki manj sodelujejo pri pripravi glavnega obroka, pravzaprav ni.

#### **4.1.2. Načini prehranjevanja**

Anketiranci so bili vprašani o tem, kje v obdobju enega meseca jedo glavni obrok. Rezultati v sliki 14 kažejo, kolikšen odstotek gospodinjstev tekom enega meseca uporablja posamezne oblike prehranjevanja.

**Slika 14: POGOSTOST SITUACIJ GLAVNEGA OBROKA**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 7).

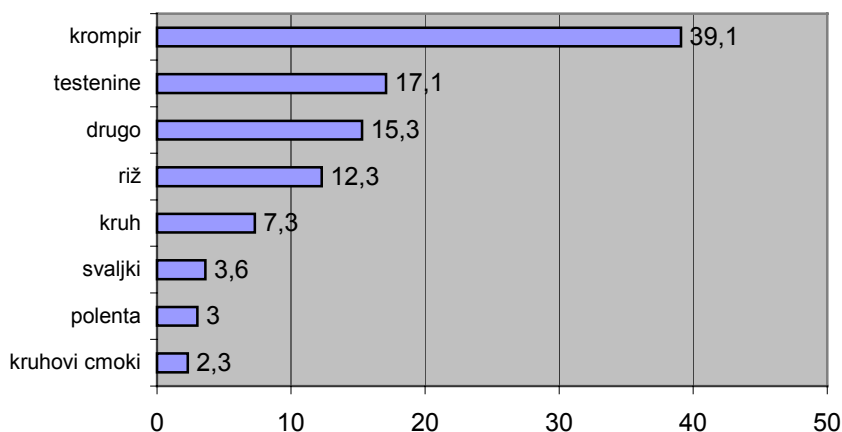
Rezultati kažejo, koliko dni od 30 dni (meseč) jedo v anketiranih gospodinjstvih glavni obrok v naslednjih situacijah oziroma okoljih. Najpogosteje, kar 83 odstotkov (približno 24 dni v mesecu) ljudje kuhajo sami doma. V 6,5 odstotkov dni jedo v službi ali šoli in 5,1 odstotkov dni jedo v restavraciji ali gostilni. Preostale oblike prehranjevanja so še manj pogosto navedene.

Sklepamo lahko, da je priprava hrane doma najpogostejša oblika priprave glavnega obroka.

### 4.1.3. Priloge pri pripravi hrane doma

Zanimalo nas je, katere priloge, ljudje doma najpogosteje uporabljajo. Predvidevali smo, da zaradi pomanjkanja časa v ospredje prihajajo druge, hitreje pripravljene priloge.

**Slika 15: POGOSTOST UPORABE PRILOG**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 8).

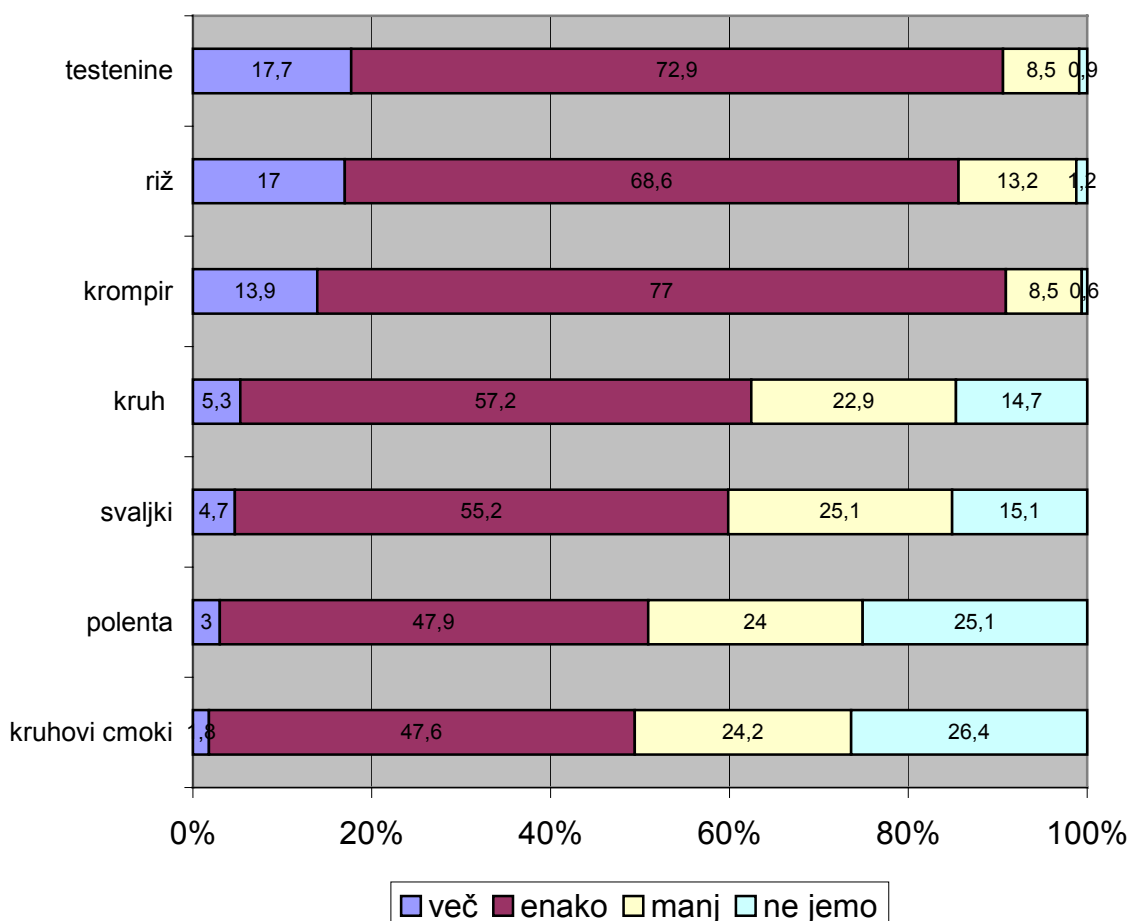
V situacijah, ko ljudje pripravljajo obrok doma (83 %), v 39 % jedo krompir, v 17 % testenine, v 15,3 % druge priloge in v 12,3 % riž. Krompir, testenine in riž so torej najbolj pogosto uporabljene priloge.

Če upoštevamo pogostost priprave hrane doma in delež uporabe krompirja, izračun pokaže, da v obdobju enega meseca ljudje jedo krompir v približno 10 glavnih obrokih oziroma dneh.

#### 4.1.4. Pogostost uporabe prilog pri pripravi hrane doma

Rezultat slike 16 kaže, kako se spreminja pogostost uporabe posameznih vrst prilog. Ljudje veliko več kot nekoč jedo testenine, riž in krompir, veliko manj kot nekoč pa sedaj jedo svaļjke, kruhove cmoke, polento in kruh. Podatki se nanašajo na uporabo navedenih prilog pri glavnem obroku.

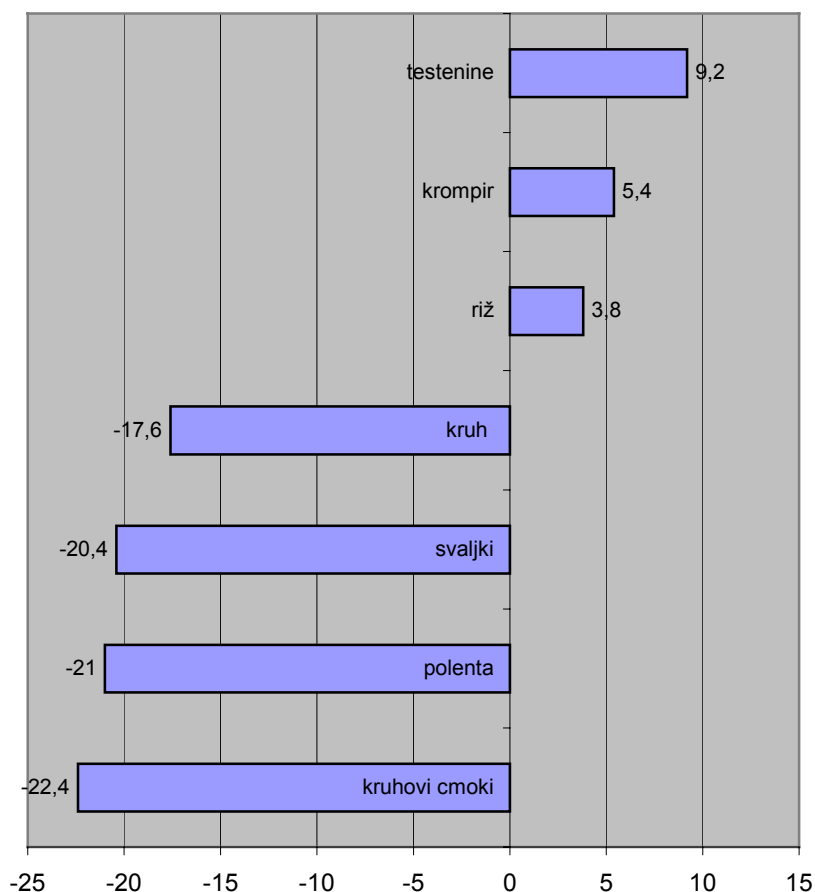
Slika 16: DINAMIKA V POGOSTOSTI UPORABE PRILOG



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 9).

Rezultate lahko primerjamo tudi tako, da izračunamo razliko med prilivom (več kot nekoč) in odlivom (manj kot nekoč) v uporabi posamezne priloge.

**Slika 17: Rezultanta med bolj pogosto in manj pogosto uporabo prilog**



Vir: Rezultati analize, Marisa (1999, str. 10).

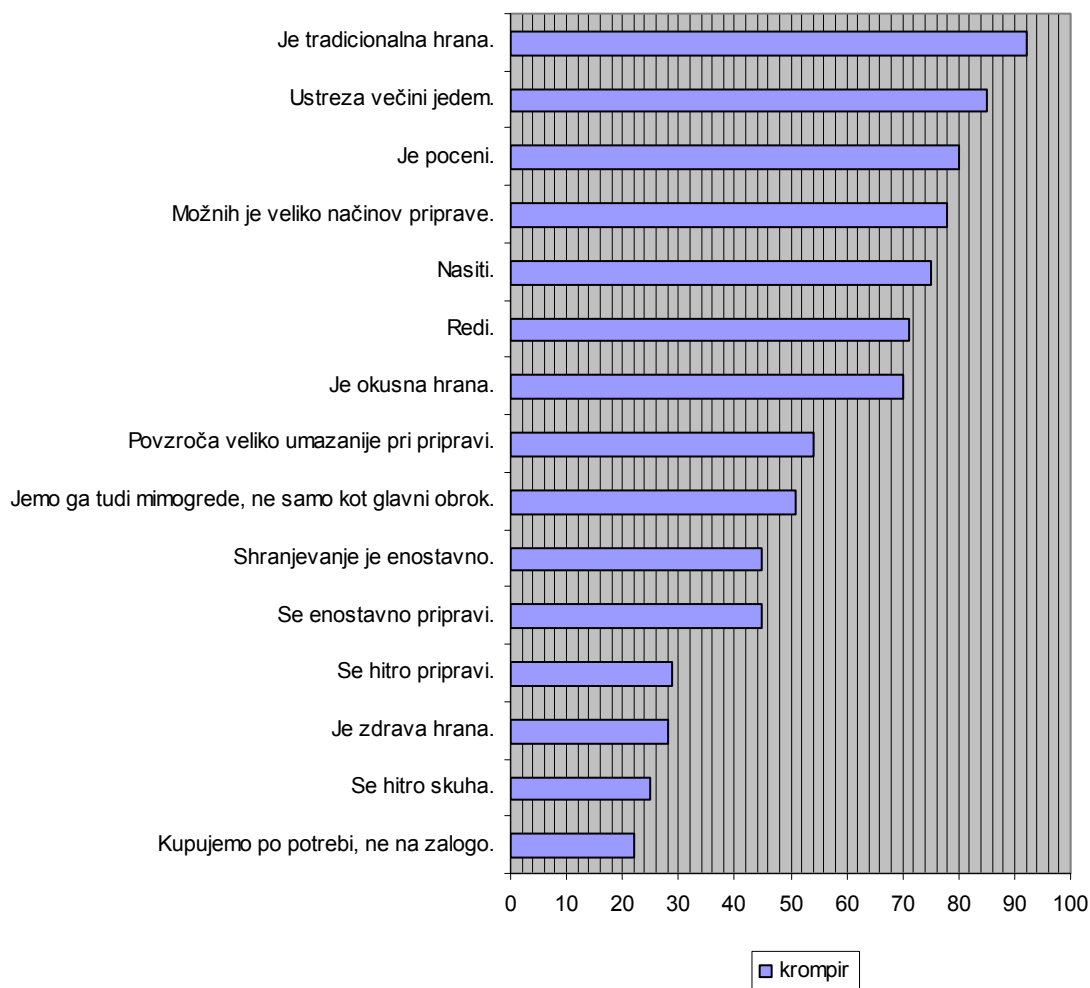
Rezultat slike 17 kaže, da je največji trend v pogostosti uporabe prisoten pri testeninah. Sledita krompir in riž, druge priloge pa imajo negativen trend rasti.

#### **4.1.5. Lastnosti prilog (krompir, testenine, riž in kuhana zelenjava)**

Ljudje imamo izdelano mnenje o izdelkih, ki jih uporabljamo. Tako velja tudi za priloge jedem. Anketiranci so odgovorili, kako bi opisali navedene štiri vrste prilog, in rezultati v nadaljevanju kažejo njihovo mnenje o lastnosti prilog.



**Slika 18: Lastnosti krompirja**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 11).

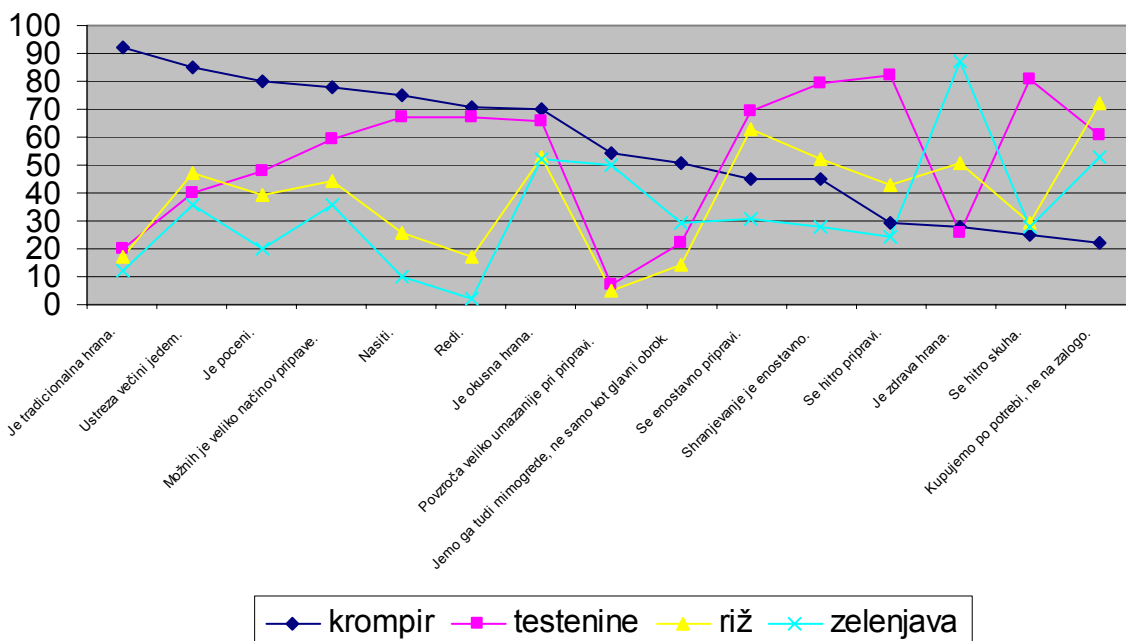
Slika 18 kaže, kako vprašani opredeljujejo krompir. Rezultati so izraženi v odstotkih in kažejo, kolikšen delež vprašanih je izbralo posamezno lastnost kot opredelitev krompirja.

Vprašani opredeljujejo krompir kot:

- tradicionalno hrano,
- ustreza več jedem,
- je poceni,
- možnih je veliko načinov priprave,
- nasiti,
- redi in
- je okusna hrana.

Slika 19 kaže lastnosti krompirja, primerjane z lastnostmi testenin, riža in zelenjave.

**Slika 19: Lastnosti krompirja, testenin, riža in zelenjave**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 12-14).

Lastnosti testenin so zelo drugačne od lastnosti krompirja. Lastnosti testenin, ki so močno različne od lastnosti krompirja in tudi značilne za testenine, so:

- hitra priprava,
- enostavna priprava,
- hitro kuhanje,
- nakup po potrebi in ne na zalogo,
- enostavno shranjevanje.

Poleg tega so lastnosti testenin še, da te naredijo sitega, redijo in so okusna hrana.

Lastnosti, kot so: tradicionalna hrana, gre k več jedem ..., so prav tako različne od lastnosti krompirja, vendar niso značilne za testenine, saj jih ni izbralo veliko vprašanih.

Tudi lastnosti riža so zelo drugačne od lastnosti krompirja. Lastnosti riža, ki so močno različne od lastnosti krompirja in tudi značilne za riž, so:

- nakup po potrebi in ne na zalogo,
- enostavno shranjevanje,
- zdrava hrana.

Poleg tega so lastnosti riža še enostavnost priprave, okusna hrana, možno je več načinov priprave in gre k večini jedem.

Lastnosti, kot so: tradicionalna hrana, redi, je veliko umazanije in nečistoče pri pripravi..., so prav tako različne od lastnosti krompirja, vendar niso značilne za riž, saj jih ni izbralo veliko vprašanih.

Tudi lastnost *kuhane zelenjave* so drugačne od *lastnosti krompirja*. Najbolj izrazita lastnost kuhane zelenjave je, da je zdrava. Poleg tega so lastnosti kuhane zelenjave še nakup po potrebi in ne na zalogo, okusna in veliko umazanije in nečistoča pri pripravi.

Lastnosti, kot so: tradicionalna hrana, redi, te naredi sitega ..., so prav tako različne od lastnosti krompirja, vendar niso značilne za kuhano zelenjavo, saj jih ni izbralo veliko vprašanih.

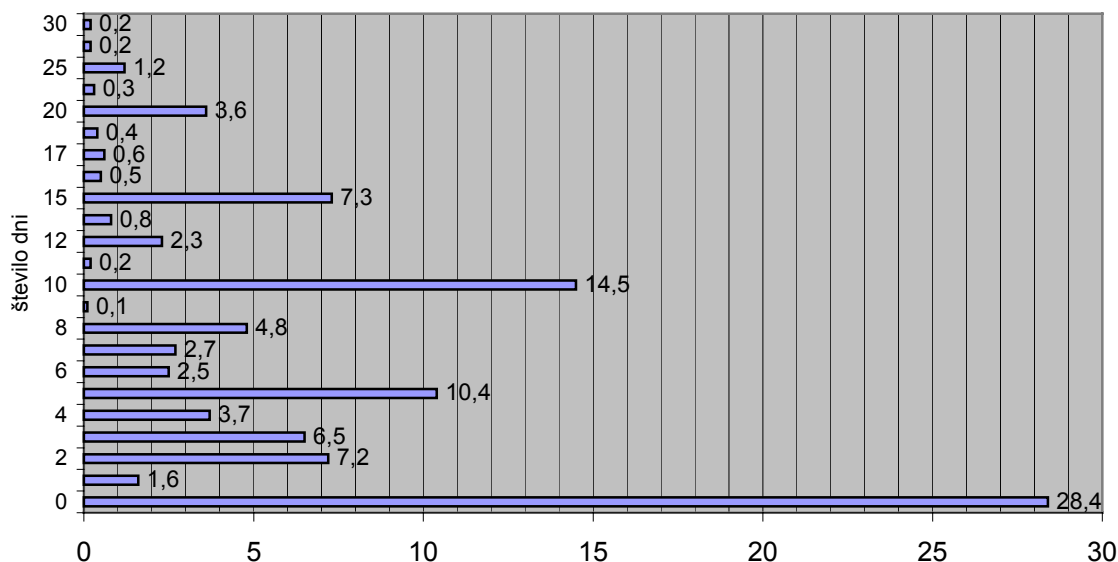
Iz zgoraj prikazanih slik je razvidno, da nov izdelek – kuhan krompir različnih oblik lahko bistveno spremeni prednosti ostalih prilog pred krompirjem, npr.:

- hitra priprava,
- enostavna priprava,
- hitro kuhanje,
- nakup po potrebi in ne na zalogo,
- enostavno shranjevanje,
- zdrava hrana.

#### 4.1.6. Krompir kot glavni in drugi obrok

Krompir ni zgolj priloga glavnim jedem. Lahko ga jemo tudi samostojno, kot malico ali kar mimogrede. Vprašani so odgovarjali o tem, kako pogosto jedo krompir tudi poleg glavnega obroka. Odgovore prikazuje slika 20.

**Slika 20: Delež priprave drugega obroka s krompirjem (%)**

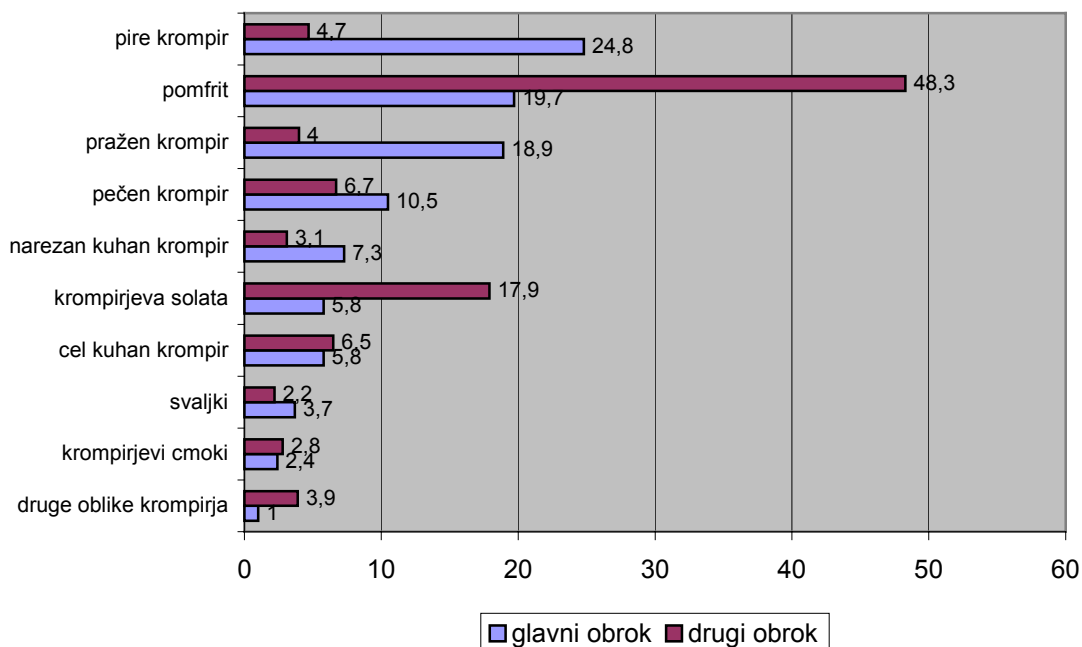


Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 16).

Rezultat kaže, da 28,4 % vprašanih kot drugi obrok ne je krompirja. 14,5 % vprašanih je krompir kot drugi obrok 10-krat v mesecu, 10,4 % 5-krat v mesecu, 7,3 % jih je krompir kot drugi obrok 15-krat v mesecu, 7,2 oziroma 6,5 % pa jih je krompir kot drugi obrok 2-ali 3-krat v mesecu.

Zanimalo nas je kakšno obliko krompirja jedo vprašani kot prvi oziroma drugi obrok. Slika 21 prikazuje strukturo uporabe.

**Slika 21: Uporaba krompirja kot prvi in drugi obrok**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 17).

V situaciji glavnega obroka se najpogosteje uporablja pire krompir (24,8 %), pomfrit (19,77 %) in pražen krompir (18,9 %). Tako strukturo smo dobili z vprašanjem, kakšne oblike krompirja so vprašani jedli v zadnjih 10 glavnih obrokih, ki so vključevali tudi krompir.

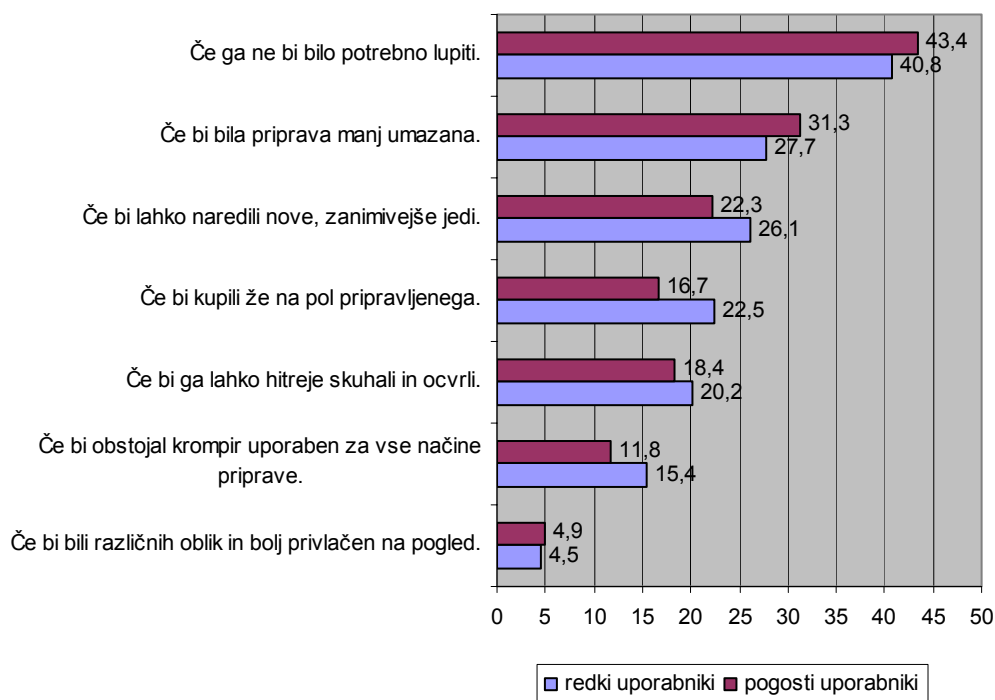
Struktura oziroma zastopanost oblik krompirja v drugem obroku je zelo drugačna od prvega obroka. Največji del vprašanih (48,3 %) kot drugi obrok s krompirjem je pomfrit, druga po vrsti pa je krompirjeva solata (17,9 %). Druge oblike krompirja so v situaciji drugega obroka slabše zastopane.

#### 4.1.7. Povprečna poraba krompirja na člana gospodinjstva

Povprečna poraba krompirja na člana gospodinjstva znaša 3,34 kg na mesec. Upoštevajoč predhodno informacijo, da povprečno število glavnih obrokov mesečno, pri katerih se uporablja tudi krompir znaša približno 10, pomeni, da je povprečna količina krompirja na obrok 0,34 kg na osebo. Ta vrednost je zmanjšana še za težo, ki odpade na druge obroke (ne glavni obrok), pri katerih se uporablja krompir. Razmerja med težo glavnega in drugega obroka iz podatkov ni mogoče izračunati. Glede na to, da več kot 70 % vprašanih za drugi obrok je krompir, zagotovo odpade znaten delež porabe krompirja tudi za ta obrok.

Rezultati slike 22 kažejo, da so vprašani razdeljeni na tiste, ki pojedjo več, in tiste, ki pojedjo manj kot 3,34 kg krompirja mesečno. Slika prikazuje glavne razloge:

**Slika 22: Možnosti za pogostejšo uporabo krompirja**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 20).

Najpogosteje navedene ovire za pogostejšo uporabo krompirja so:

- če ga ne bi bilo potrebno lupiti;
- če bi bila priprava manj umazana;
- če bi iz njega lahko naredili nove, zanimivejše jedi.

Vprašani, ki sedaj jedo manj krompirja, so izbrali več odgovorov kot tisti, ki že sedaj pojedjo veliko krompirja. Največje razlike med skupinama pa se pojavljajo v naslednjih trditvah:

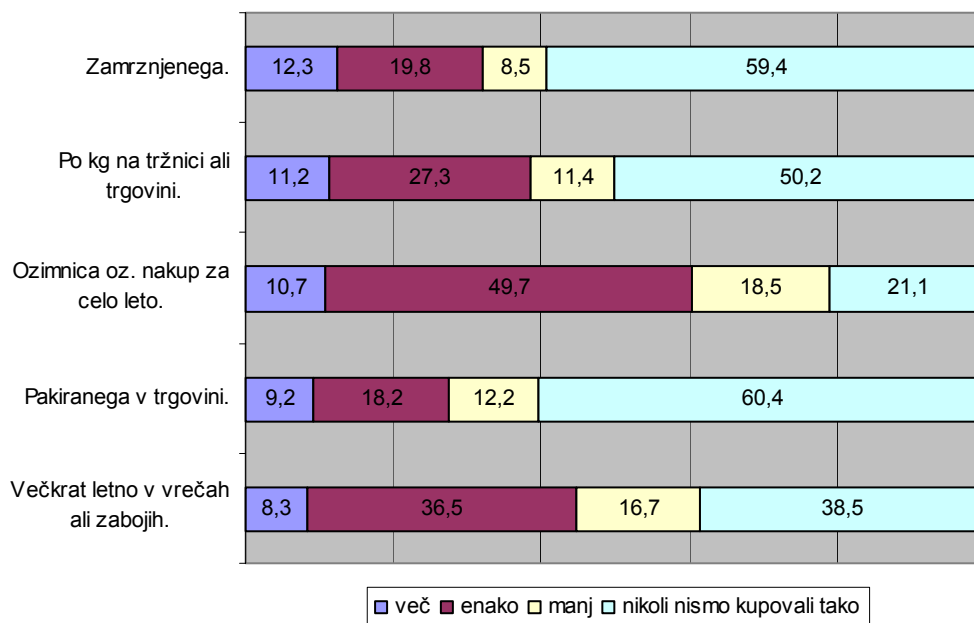
- če bi kupili že na na pol pripravljenega;
- če bi lahko naredili nove, zanimivejše jedi;
- če ga ne bi bilo potrebno lupiti.

Navedene trditve so pogosteje izbrali tisti, ki sedaj ne jedo veliko krompirja. Pogosti uporabniki bi uporabljali še več krompirja, če bi bila njegova priprava manj umazana.

#### **4.1.8. Navade nakupovanja krompirja**

Zanimalo nas je kakšni so načini nakupa krompirja. Ocenjujemo, da bo vloga velikih trgovskih centrov vplivala tudi na tradicionalne nakupe ozimnice.

**Slika 23: Dinamika v načinih nakupa krompirja**

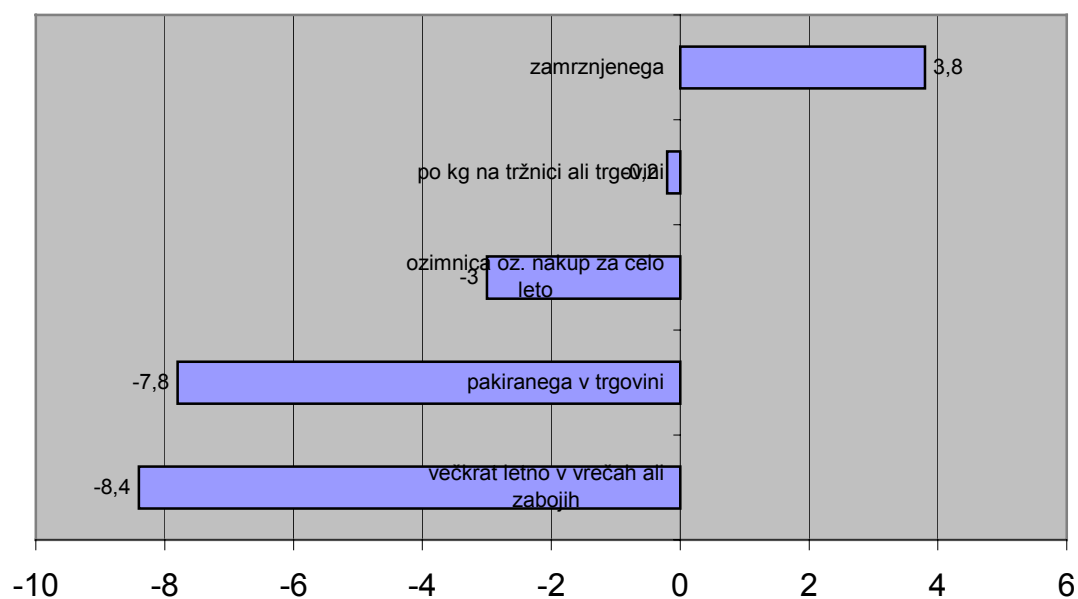


Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 21).

Iz slike 23 je razvidno, da so bili doslej najpogostejši nakupi krompirja v obliki ozimnice (samo 21,1 % jih ni kupovalo tako), večkrat na leto v vrečah ali zabojih (samo 38,5 % jih ni kupovalo tako) in na kilograme v trgovini (50,2 % jih ni kupovalo tako). Nakup zamrznjenega ali pakiranega v trgovini ni pogost način nakupovanja krompirja.

Časovna dinamika nakupovanja krompirja kaže drugačno sliko.

**Slika 24: Rezultanta med bolj pogostim in manj pogostim načinom nakupa**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 22).

Rezultat (slika 24) kaže, da narašča zgolj nakup zamrznjenega krompirja, druge oblike nakupa krompirja pa se zmanjšujejo. Najbolj se zmanjšujeta tradicionalni nakup v obliki nakupa v zabojih in vrečah ter nakup ozimnice.

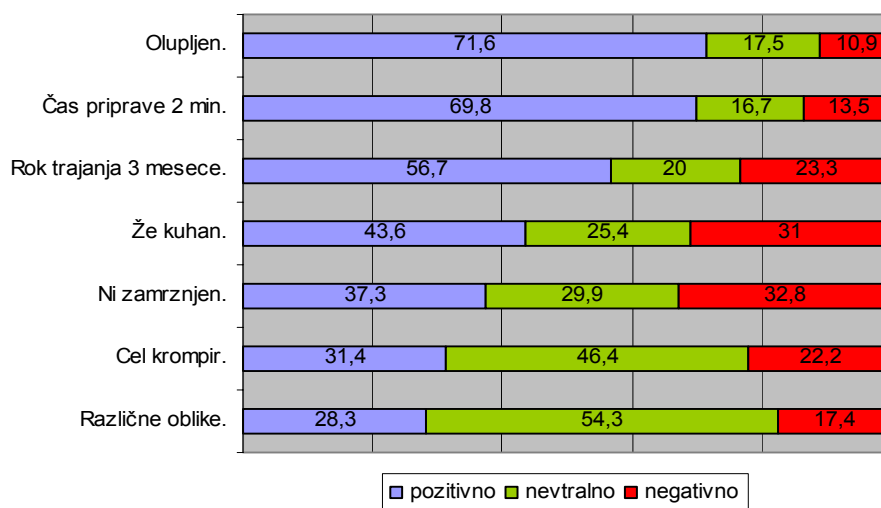
## 4.2. Analiza trga kuhanega krompirja

### 4.2.1. Ocena lastnosti kuhanega krompirja

Slika 25 kaže, da so za vprašane najbolj ustrezne lastnosti kuhanega krompirja naslednje:

- že olupljen (pozitivna ocena 71,6 % vprašanih);
- čas priprave 2 minuti (pozitivna ocena 69,8 % vprašanih);
- rok trajanja 3 mesece (pozitivna ocena 56,7 % vprašanih).

**Slika 25: Ocena lastnosti kuhanega krompirja**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 26).

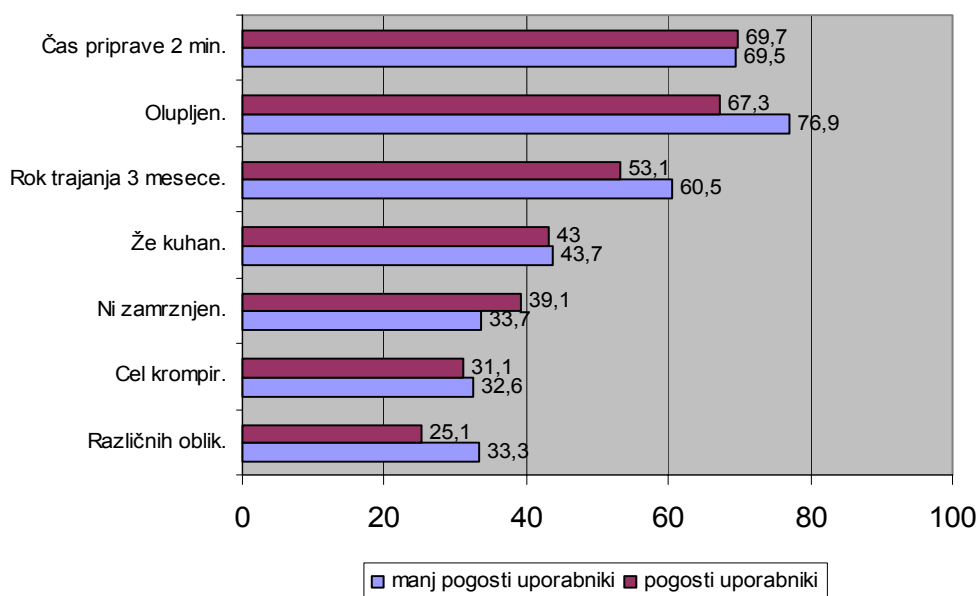
Glede na to, da so koristi izdelka vedno opredeljene skozi potrebe potrošnikov, lahko sklepamo, da potrošniki iščejo ravnotežje med hitrostjo in enostavnostjo priprave (hitra priprava, doma pripravljen krompir), brezskrbnostjo posedovanja (dolga rok trajanja-ni potrebno biti pozoren na rok, pogosti nakupi niso potrebni) ter poznanostjo izdelka (netvegan nakup).

Primerjava pozitivnih lastnosti kuhanega krompirja tudi kaže, da so navedene koristi bolje sprejete pri manj pogostih uporabnikih krompirja. Tudi to pomeni, da so le-ti zanimiva tržna niša za kuhan krompir oziroma drugačne načine priprave krompirja.

### 4.2.2. Primerjava pozitivnih ocen za kuhan krompir

Zanimalo nas je, kaj moti manj pogoste uporabnike krompirja v primerjavi z bolj pogostimi jedci krompirja. Slika 26 prikazuje primerjavo pozitivnih ocen kuhanega krompirja s strani manj in bolj pogostih uporabnikov.

**Slika 26: Primerjava pozitivnih ocen kuhanega krompirja**



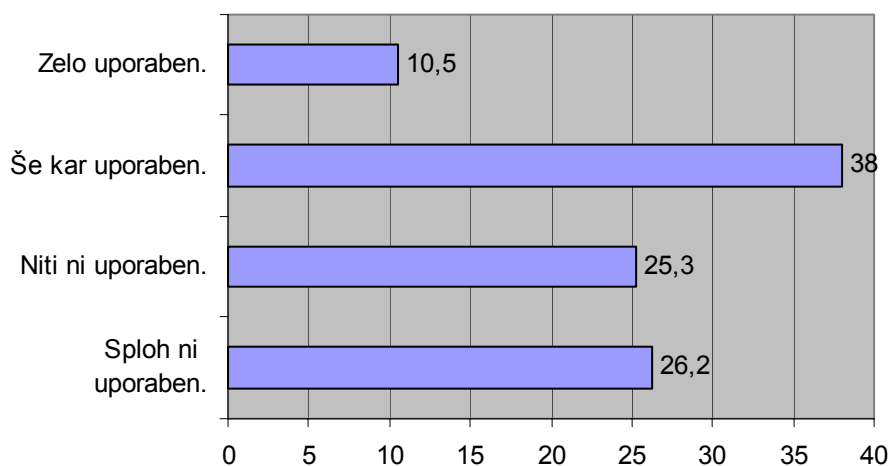
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 29).

Hierarhija pozitivno ocenjenih lastnosti kuhanega krompirja je pri pogostih in manj pogostih uporabnikih enaka. Največje razlike se pojavljajo pri lastnosti olupljenost (67,3%/76,9 %) in rok trajanja 3 mesece (53,1 %/60,5 %). Navedene lastnosti manj pogosti uporabniki bolje ocenjujejo kot pogosti. Tudi lastnost različnih oblik manj pogosti uporabniki dobro ocenjujejo. Pogosti uporabniki krompirja bolj pogosto kot pozitivno navajajo nezamrznjenost krompirja (39,1 %/33,7 %).

### 4.2.3. Ocena uporabnosti kuhanega krompirja

Z oceno uporabnosti smo želeli izvedeti, kako uporaben se zdi pripravljen kuhan krompir uporabniku, ne da je obremenjen z nakupom izdelka. Slika 27 prikazuje oceno uporabnosti kuhanega krompirja.

**Slika 27: Ocena uporabnosti kuhanega krompirja**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 31).

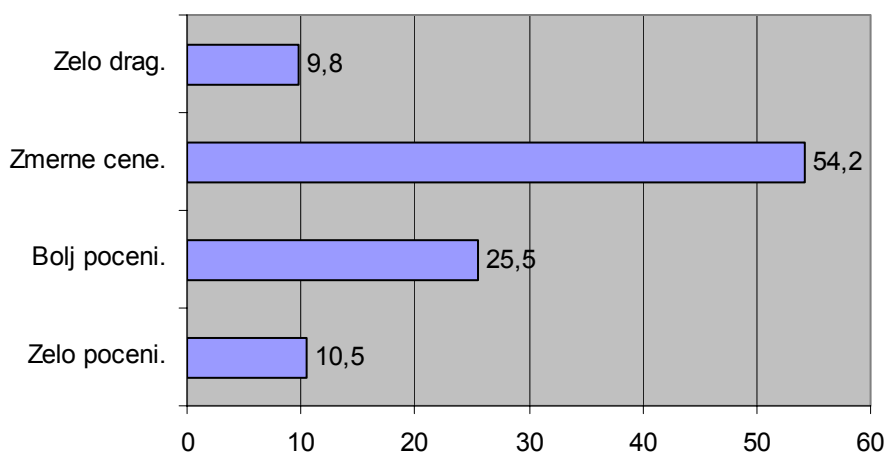


Vprašani so razdeljeni skoraj na polovico glede uporabnosti tega izdelka, kar si lahko razlagamo s tradicionalnim mišljenjem o pripravi kuhanega krompirja.

#### 4.2.4. Ocena cene kuhanega krompirja

Oceno cene, ki jo prikazuje slika 28, je vzeti samo kot smernico, saj vprašani ne povezujejo cene v zadostni meri s prednostmi izdelka. Menimo pa, da bo povpraševanje predvsem v široki potrošnji elastično in bo kljub temu da konkurentov na trgu ni, potrebno prilagajanje cene. V veliki meri na ceno vplivajo tudi največji kupci (Mercator, Suma, Tuš, Spar)

Slika 28: Ocena cene kuhanega krompirja



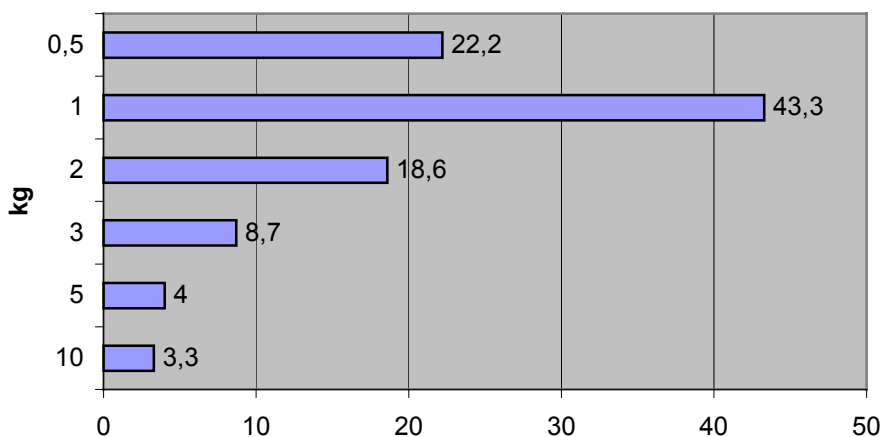
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str.32)

Večina vprašanih meni, da bi morale biti cene kuhanega krompirja zmerne.

#### 4.2.5 Ocena velikosti embalaže kuhanega krompirja

Za vprašanje o velikosti embalaže nismo pripravili nobenega predloga, vendar se je vprašanje glasilo samo o primernosti.

Slika 29: Ocena velikosti pakiranja kuhanega krompirja



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 33).

Najbolj zaželena embalaža je 1 kg. Embalaži 0,5 in 2 kg sta podobno zaželeni, preostale velikosti embalaže pa vprašani ocenjujejo slabše. Odgovori na to vprašanje so dali pomembno informacijo za dimenzioniranje pakirne linije.

### **4.3. Tržna analiza uporabe krompirja v gostinstvu**

#### **4.3.1. Izvedba analize**

Gostinstvo je velik potrošnik krompirja in krompirjevih proizvodov z relativno malim številom odjemalcev (glede na široko javnost) in specifičnimi dejavniki, ki vplivajo na odločitev o nakupu.

Uvajanje novega izdelka je glede na široko javnost bolj zapleteno prav zaradi števila dejavnikov, ki vplivajo na odločitev. Vsak nov izdelek, še posebej, če ga zagotavlja nov dobavitelj, lahko pomeni prevelik poseg v obstoječo prakso in odnose z dobavitelji.

Za gostinstvo je uvajanje novega izdelka sprememba. Le-to mora sprejeti tako kuhar kot vodja nabave. Glede na to, da nastopata v različnih vlogah, je potrebno vsakemu predstaviti koristi izdelka. Izhajajoč iz tega dejstva, pa izdelka ni mogoče opredeliti kot novo obliko krompirja temveč veliko širše, vključno s ceno, rabati, distribucijo, ugodnostmi ... Edino tako domišljen izdelek lahko prodre do uporabe in spremeni dosedanjo prakso uporabe in odnose z obstoječimi dobavitelji. Temeljno gibalno trženja je zagotavljanje koristi, zato so te, ki jih zagotavlja kuhan krompir ključne za uspeh. Težišče raziskave je bilo zato usmerjeno v ugotavljanje ustreznosti kuhanega krompirja.

Cilj raziskave je bil pridobiti tiste informacije, ki so za podjetje pomembne pri spoznavanju navad pri uporabi krompirja v segmentu poklicnih uporabnikov v gostinstvu. Pri tem je bilo pomembno pridobiti informacije s strani kuharjev, ki so neposredni uporabniki krompirja ter vodij nabave, ki odločajo o nakupih krompirja. Med te informacije smo vključili:

- analizo stanja uporabe krompirja (količina, struktura oblik);
- dinamiko uporabe;
- vrsto krompirja, ki se uporablja in kupuje;
- identifikacijo problemov pri pripravi krompirja;
- trenutno zastopanost blagovnih znamk;
- nakupne navade (količine, viri, popusti);
- testiranje kuhanega krompirja;
- oceno ustreznosti za kuharje in vodje nabave.

## Preglednica 5: Vzorec raziskave

Oblika gostinske dejavnosti	Predvidena velikost vzorca	Realizacija kuharji	Realizacija vodje nabave
Hoteli in moteli	30	30	30
Osnovne šole	50	50	50
Zdravilišča	10	10	10
Domovi za ostarele	25	25	25
Bolnice	15	15	15
Vrtci	40	40	40
Podjetja - restavracije	55	55	55
Gostilne in restavracije	100	102	99
Cattering	15	15	15
<b>SKUPAJ</b>	<b>340</b>	<b>342</b>	<b>339</b>

Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 5).

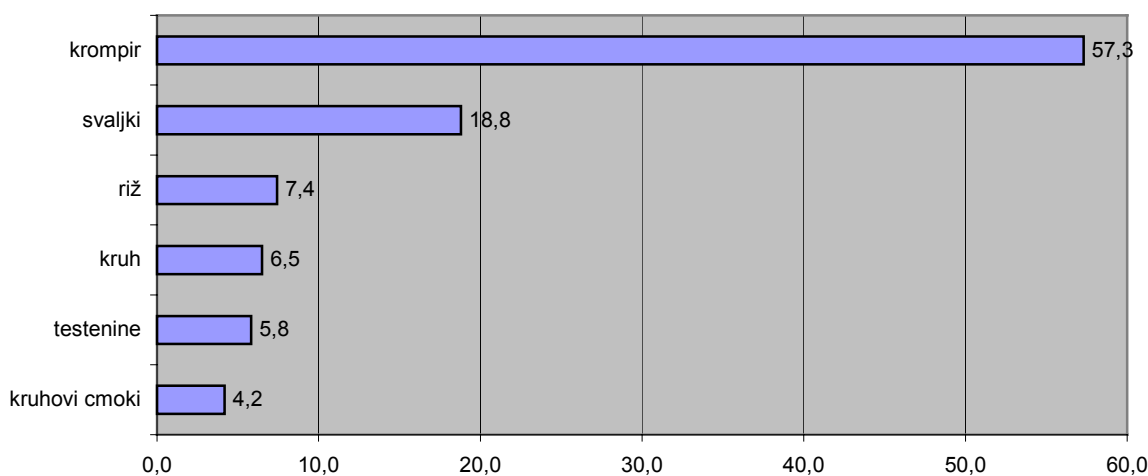
Pridobivanje podatkov je bilo kombinirano. Najprej je bila izvedena najava ankete, zatem pa je bil na naslov kuharja in vodje nabave poslan vprašalnik. Zaradi obsega in relativno velike zahtevnosti odgovarjanja na vprašanja so bili odzivi manjši od pričakovanj. Zato je bilo potrebno še telefonsko anketiranje. Pridobivanje podatkov je potekalo od 27. 10. do 5. 12. 1999 na področju celotne Slovenije. Izvedeno je bilo 342 anket med kuharji in 339 med vodji nabave, kar je razvidno iz preglednice 5.

### 4.3.2. Ocena kuharjev o uporabi krompirja

#### 4.3.2.1. Struktura uporabe prilog

Kuharji so podali informacijo o tem, koliko obrokov tedensko pripravijo s posameznimi vrstami prilog. Slika 30 kaže strukturo v uporabi prilog, kjer močno izstopa uporaba krompirja. V gostinstvu je krompir zelo pogosto uporabljena priloga. V situacijah, kjer se uporabljajo navedene priloge, se krompir uporablja kar v 57,8 % primerov. Sledijo svaljki, ki se uporabljajo v 18,1 % prilog, preostale priloge pa se uporabljajo redko.

Slika 30: Zastopanost prilog v glavnem obroku



Vir: Rezultati analize, Marisa (1999, str. 6).

Na sliki 30 so prikazana povprečja, in struktura prilog glede na vrsto dejavnosti pa so prikazane v preglednici 6.

**Preglednica 6: Struktura uporabe prilog (%)**

Izdelek	Hoteli	Šole	Zdravilišča	Domovi za ostarele	Bolnice	Vrtci	Podjetja	Gostilne	Catering	Povpr.
Kruhovi cmoki	3,7	3,0	3,8	2,8	2,9	5,3	6,4	5,1	4,5	4,2
Testenine	6,3	7,0	2,1	5,7	7,7	6,4	7,8	5,6	3,8	5,8
Kruh	9,4	6,3	2,6	3,0	10,3	5,1	8,6	6,5	6,6	6,5
Riž	8,6	7,5	6,5	5,4	7,0	6,8	8,8	7,9	8,2	7,4
Svaljki	23,6	16,8	15,5	10,5	18,4	11,4	18,7	25,5	28,8	18,8
Krompir	48,4	59,4	69,5	72,6	53,7	65	49,7	49,4	48,1	57,3

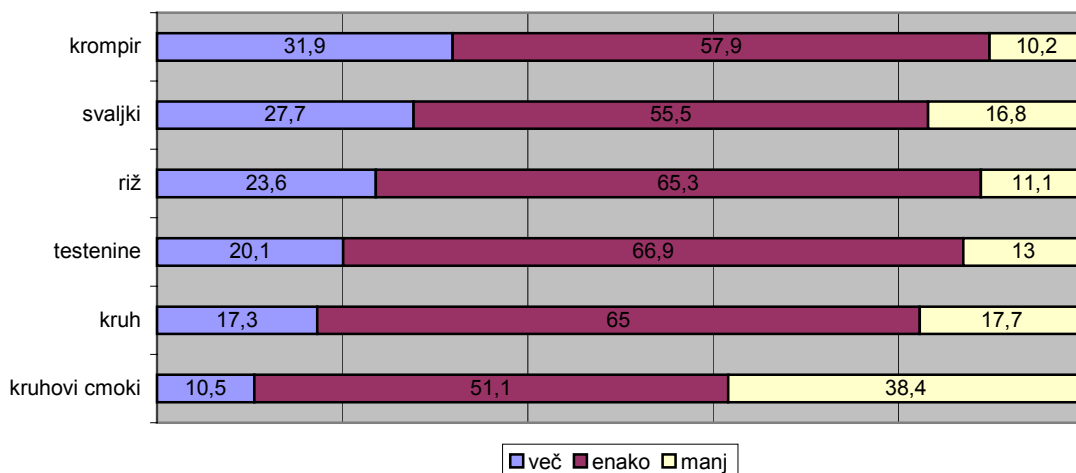
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 6)

Iz preglednice je razvidno, da je v vseh dejavnostih kot priloga najbolj prisoten krompir (polovico in več prilog).

#### 4.3.2.2 Dinamika v uporabi prilog

Slika 31 in preglednica 7 prikazujeta, katere priloge se v zadnjem letu uporabljajo bolj oziroma manj pogosto. Dinamika v uporabi prilog je podobna, kot je struktura uporabe. Največji prirast v uporabi imajo krompir in svaljki, deloma pa tudi riž in testenine. Za dobro ocene dinamike uporabe krompirja pa je potrebno primerjati prirast v uporabi z deležem zmanjšane uporabe.

**Slika 31: Dinamika v pogostosti uporabe prilog**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 7).

Dinamika uporabe prilog za posamezne oblike gostinske dejavnosti je izražena z ocenami od 1 do 3. Vrednosti, ki so višje od 2, pomenijo pogostejšo uporabo posamezne priloge.

### Preglednica 7: Dinamika uporabe prilog

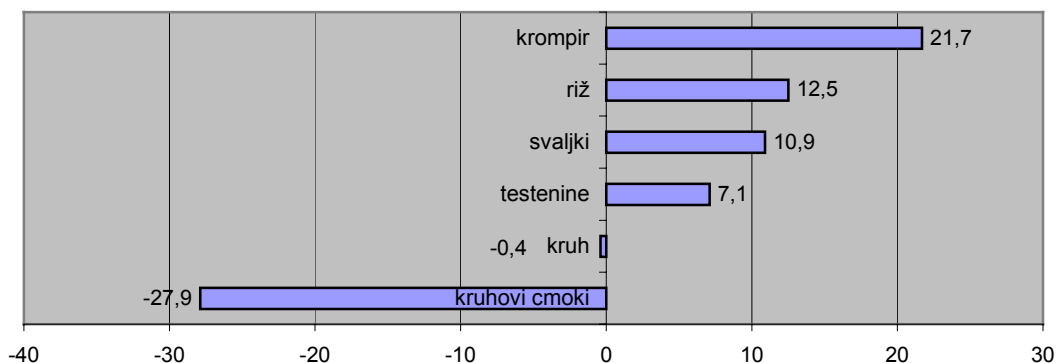
	Hoteli	Šole	Zdravilišča	Domovi za ostarele	Bolnice	Vrtci	Podjetja	Gostilne	Catering
krompir	2,22	2,16	2,31	2,2	2,28	2,13	2,13	2,26	2,4
svaljki	2,08	2,13	2,25	2,12	1,92	2,17	2,26	2,05	1,76
testenine	2,44	2,13	2,23	1,9	2,07	2,12	1,89	2,02	2,07
riž	2,33	2,19	2,37	2,09	2,35	2,14	2,04	2	2,15
kruh	1,68	2,05	1,81	2	1,85	2,21	2,12	1,95	2,07
kruhovi cmoki	1,53	1,7	1,71	1,71	1,33	1,75	1,63	1,85	1,8

Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 7).

Pri krompirju je dinamika uporabe povsod večja kot 2, kar pomeni, da se uporablja pogosteje, kot v preteklosti.

Neto priliv v uporabi prilog kaže (slika 32), da se vse vrste prilog razen kruhovih cmokov in kruha, sedaj uporabljajo v večji meri kot pred enim letom. Največji neto porast ima krompir, sledijo pa še riž, svaljki in testenine.

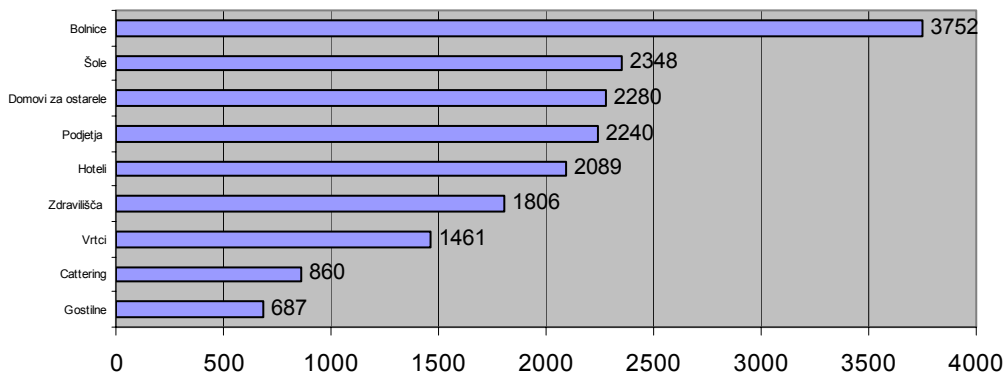
**Slika 32: Rezultanta med bolj pogosto in manj pogosto uporabo prilog**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 8).

Slika 33 kaže povprečno število obrokov na teden. Največ obrokov pripravijo v bolnicah.

**Slika 33: Povprečno število obrokov na teden**

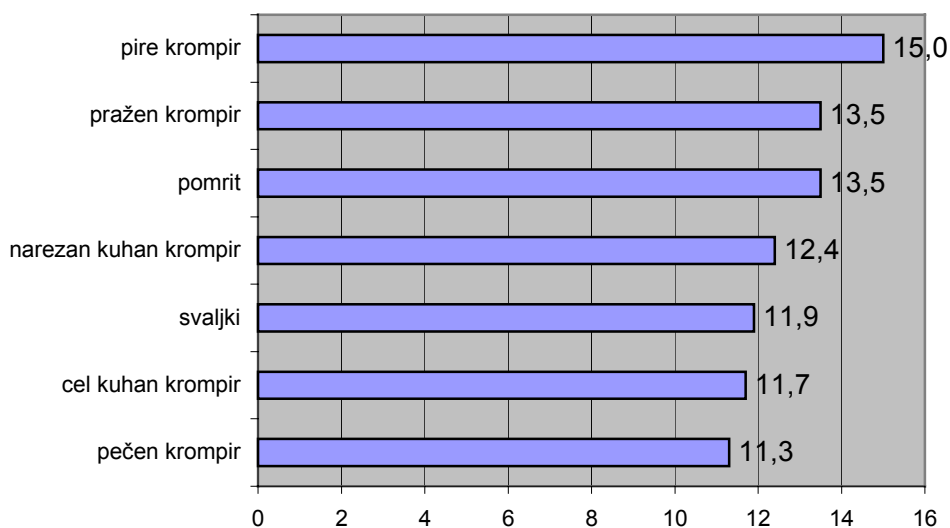


Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 8).

### 4.3.2.3. Struktura oblik uporabe krompirja

Kuharji so podali mnenje o tem, koliko obrokov posameznih oblik krompirja pripravijo v enem tednu. Odgovore prikazuje slika 34.

Slika 34: Zastopanost oblik krompirja



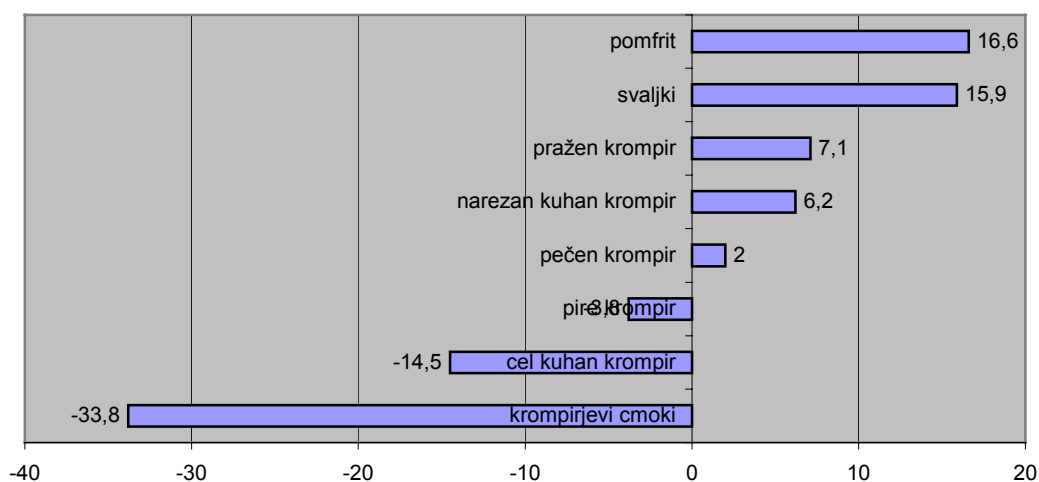
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 9).

Rezultati na sliki 34 kažejo, da je uporaba prilog trenutno dokaj izenačena. Najpogosteje se uporablja pire krompir (15 %), pomfrit (prisoten je v 13,5 % vseh obrokov) in pražen krompir (13,5 %), najmanj pogosto pa se uporabljajo krompirjevi cmoki.

### 4.3.2.4. Časovna dinamika v uporabi oblik krompirja

Podobno kot pri uporabi prilog so kuharji podali mnenje o tem, katere oblike krompirja v zadnjem letu uporabljajo bolj oziroma manj pogosto.

Slika 35: Rezultanta med bolj pogosto in manj pogosto uporabo oblike krompirja (%)



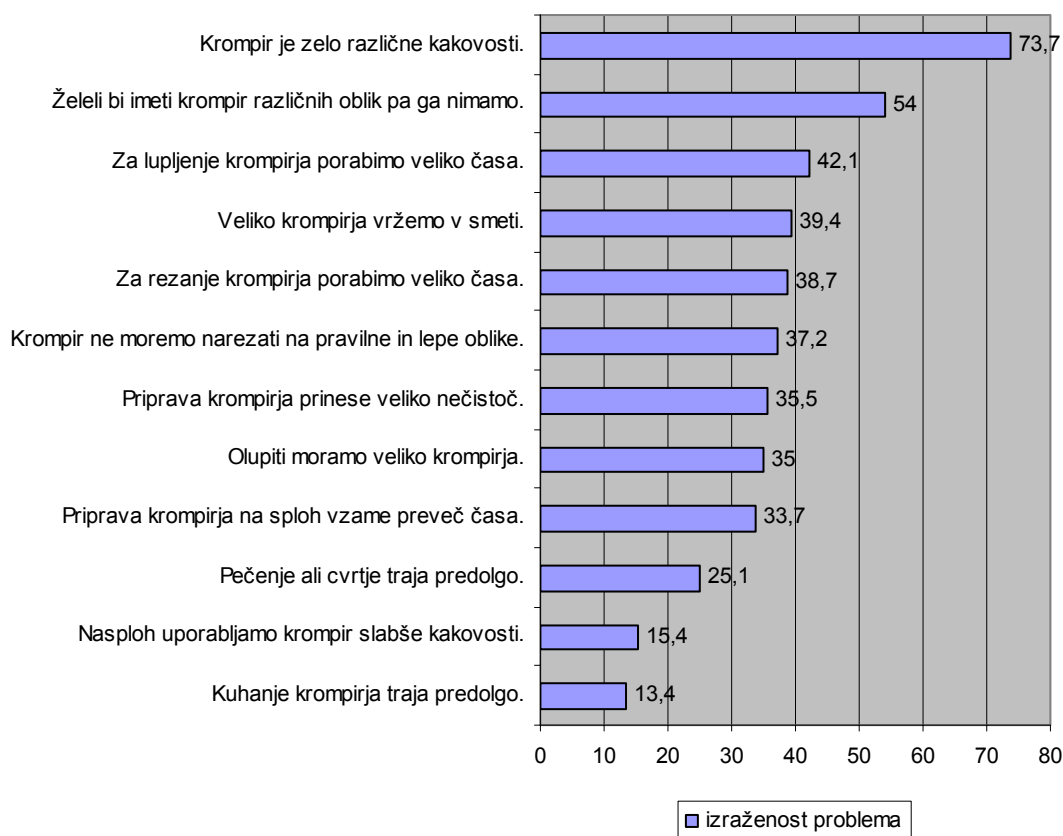
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 10).

Struktura neto porasta, prikazana na sliki 35, kaže, da sta v porastu pomfrit in svaljki, deloma tudi pečen krompir in narezan kuhan krompir. Pečen in kuhan krompir imata podobno pogostost uporabe kot doslej, manj pa se uporabljajo cel kuhan krompir in krompirjevi cmoki.

#### 4.3.2.5. Problemi pri pripravi krompirja

Kuharje smo povprašali po tem, kateri so problemi, ki so povezani s pripravo krompirja ali pa se nanašajo na krompir kot nov izdelek. Slika 36 kaže, kolikšen del kuharjev je posamezno problematiko označilo kot problem.

**Slika 36: Problemi pri pripravi krompirja**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 11).

Problematika povezana s krompirjem se bolj nanaša na izdelek sam (oblike, standardna kakovost) in pa na tiste faze priprave krompirja, ki so odvisne od zmožnosti in spretnosti ljudi.

#### 4.3.2.6. Prihranek v času

Kuharji so odgovorili, koliko časa bi prihranili, če bi kupovali že pripravljen kuhan krompir (rezine, kocke cel). Povprečni prihranek je med 1,5 do 2,3 ure na dan, seveda je to odvisno od velikosti kuhinje in količine krompirja, ki ga je potrebno pripraviti.

### Preglednica 8: Prihranek časa zaradi že kuhanega krompirja

Prihranek v času (min)	Hoteli	Šole	Zdravilišča	Domovi za ostarele	Bolnice	Vrtci	Podjetja	Gostilne	Catering
od	111	88	111	99	120	95	76	65	50
do	161	145	162	154	196	163	121	106	92

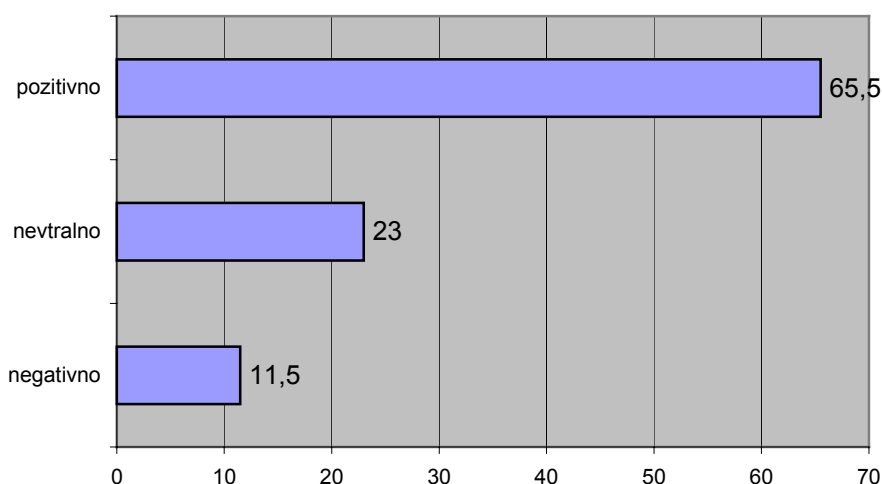
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 14).

Preglednica 8 kaže, koliko minut (v povprečju) bi prihranili v kuhinjah, z nakupom že pripravljenega krompirja.

#### 4.3.2.7. Splošna ustreznost kuhanega krompirja

Splošna ustreznost kuhanega krompirja prikazuje strukturo pozitivnih, nevtralnih in negativnih odgovorov po posameznem elementu kuhanega krompirja.

Slika 37: Splošna ustreznost kuhanega krompirja



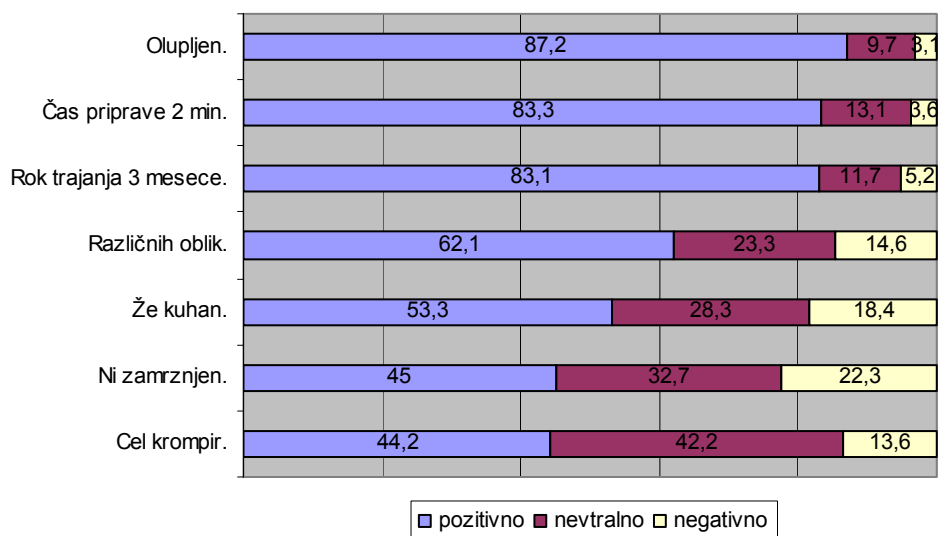
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 17).

Rezultat kaže (slika 37), da je kuhan krompir dobro ocenjen, saj je delež pozitivnih ocen višji od 50 %.

Iz slike 38 je razvidno, da so prednosti kuhanega krompirja dokaj razpršene. Najbolj ustrezne lastnosti so, da je krompir olupljen, da ga je možno hitro pripraviti in rok trajanja. Dejstvo, da je krompir kuhan, pozitivno ocenjuje nekaj več kot polovica kuharjev.



**Slika 38: Ocena lastnosti kuhanega krompirja**



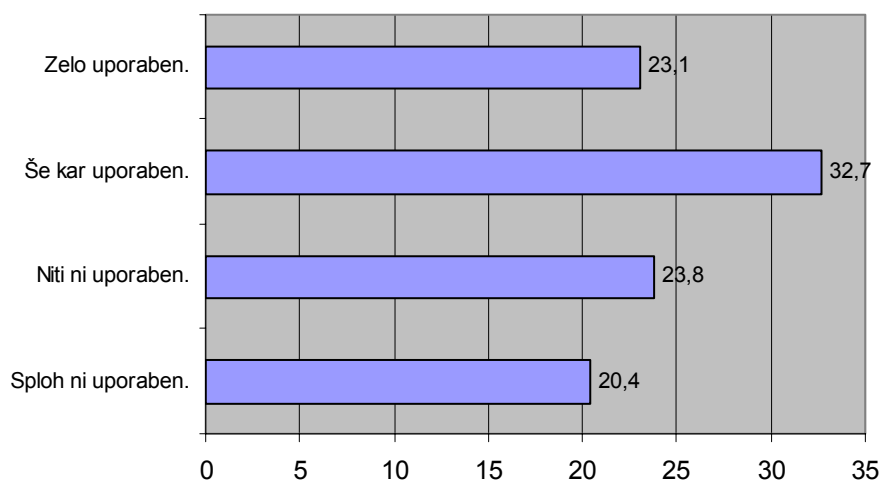
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 19).

Vse prednosti v primerjavi s surovim krompirjem iz slike 38 so upoštevane pri oblikovanju novega izdelka kuhan krompir.

#### 4.3.2.8. Ocena uporabnosti kuhanega krompirja

Rezultati kažejo dokaj visoko stopnjo uporabnosti za kuhan krompir. Največji del kuharjev ima izdelek kuhan krompir za še kar uporaben (slika 39)

**Slika 39: Ocena uporabnosti kuhanega krompirja**



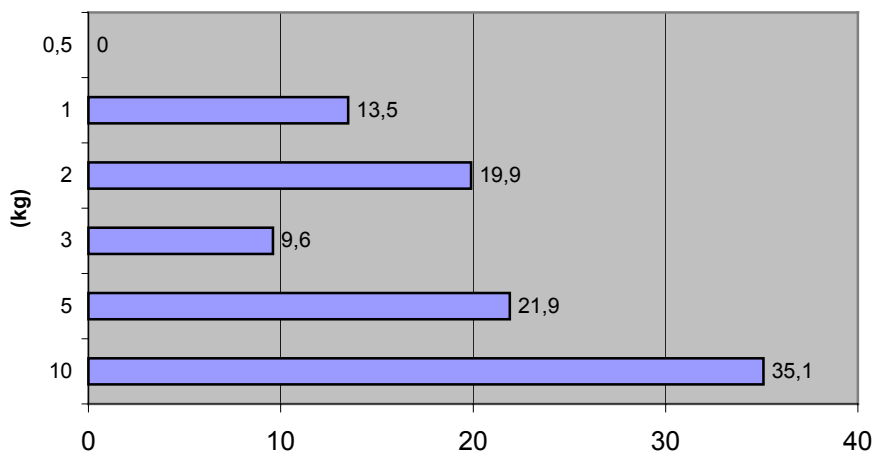
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 26).

Iz slike 39 je tudi razvidno, da popolnoma zavrača nov izdelek petina vprašanih.

#### 4.3.2.9. Ocena velikosti embalaže

Mnenja o velikosti pakiranja so zelo različna. Odvisna so od velikosti kuhinje.

**Slika 40: Ocena velikosti pakiranja kuhanega krompirja**



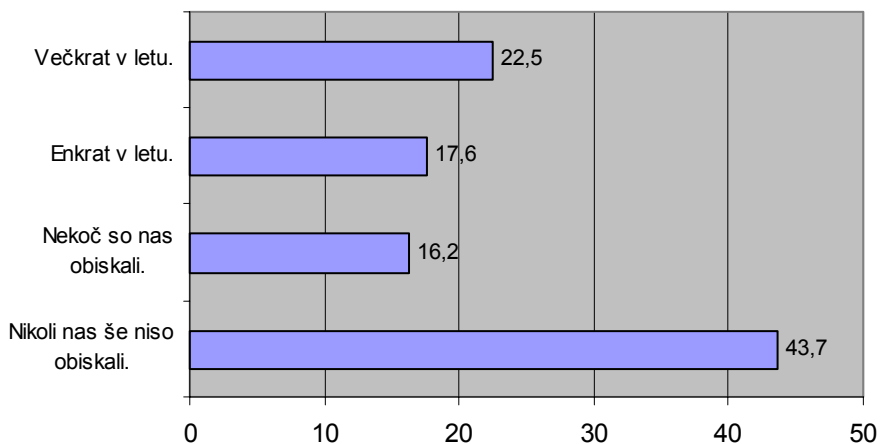
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 28)

Iz slike 40 lahko sklepamo, da so za segment gostinske dejavnosti zanimiva tako manjša kot večja pakiranja kuhanega krompirja. S tem podjetje ve, kakšno bo povpraševanje, obenem pa to vpliva tudi na stroške in seveda ceno. S politiko prodajnih cen lahko delno usmerjamo kupca na za podjetje cenovno najugodnejšo embalažo.

#### 4.3.2.10. Ocena dela terenskih zastopnikov

Kuharji so odgovorili tudi na to, kako pogosto so jih obiskali prodajni zastopniki (zamrznjen krompir) in tudi kako ustrezne so predstavitve novih izdelkov.

**Slika 41: Predstavitve novih izdelkov iz krompirja s strani proizvajalcev**

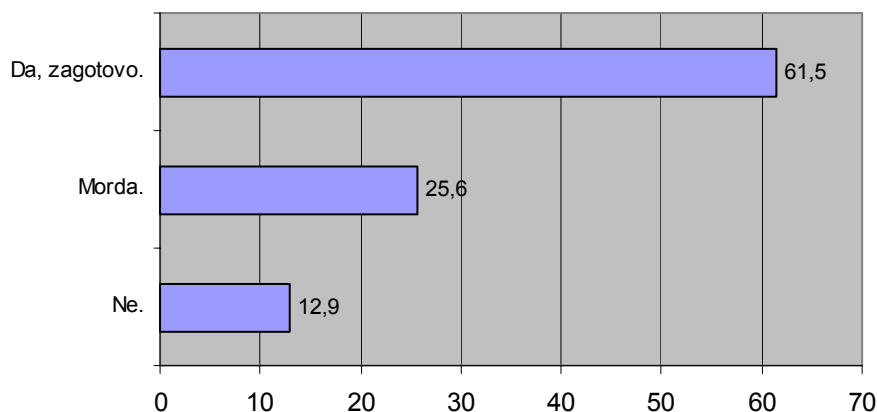


Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 31).

Rezultati kažejo (slika 41), da obiski prodajnih zastopnikov niso pogosta praksa podjetij, ki zastopajo zamrznjeni program (pomfrit). Kar 43,7 % kuharjev trdi, da jih prodajni zastopniki niso nikoli obiskali.

Iz slike 42 je razvidno, da se kuharjem zdijo obiski prodajnih zastopnikov primeren način za spoznavanje novih izdelkov (61,5 %). Za četrtno je ta pristop morda sprejemljiv, le dobri desetini kuharjev pa se tak pristop ne zdi ustrezen.

**Slika 42: Ustreznost predstavitev kot način spoznavanja novosti**



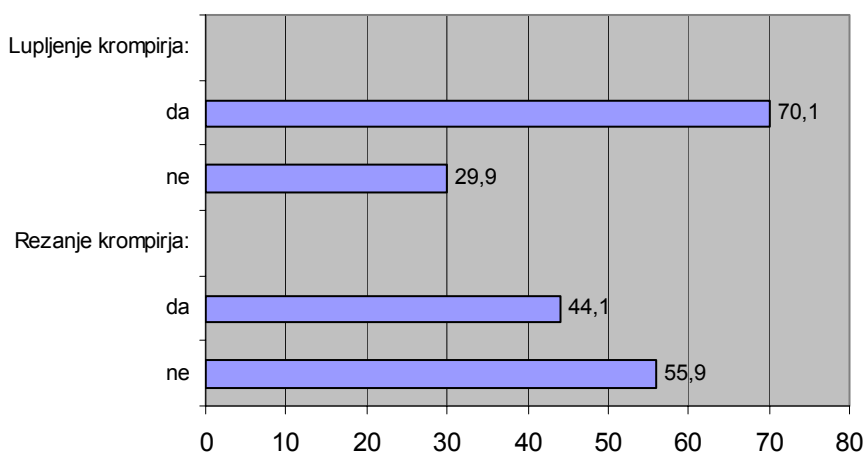
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 32).

Vpeljavo izdelka na trg bo prodajna služba gradila prav na pogostih obiskih kuharjev, ki bodo odločilno vplivali na odločitve nabavne službe.

#### 4.3.2.11. Opremljenost kuhinj s stroji za lupljenje in rezanje krompirja

Opremljenost kuhinj s stroji za lupljenje in rezanje krompirja je dokaj visoka, kar je razvidno iz slike 43. Lupilce imajo v 70,1 odstotka kuhinjah, rezalne stroje pa v 44,1 odstotka kuhinjah.

**Slika 43: Opremljenost s stroji za lupljenje in rezanje krompirja**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 33).

Obenem je potrebno poudariti, da so lupilci razmeroma stari, potratni z energijo in olupljen krompir je še vedno potrebno ročno dokončno olupiti (očesca, udarnine ...). Z nabavo kuhanega krompirja v kuhinjah ne bo več potrebno razmišljati, kako poskrbeti za delovanje, vzdrževanje in obnovo lupilnih in rezalnih strojev.

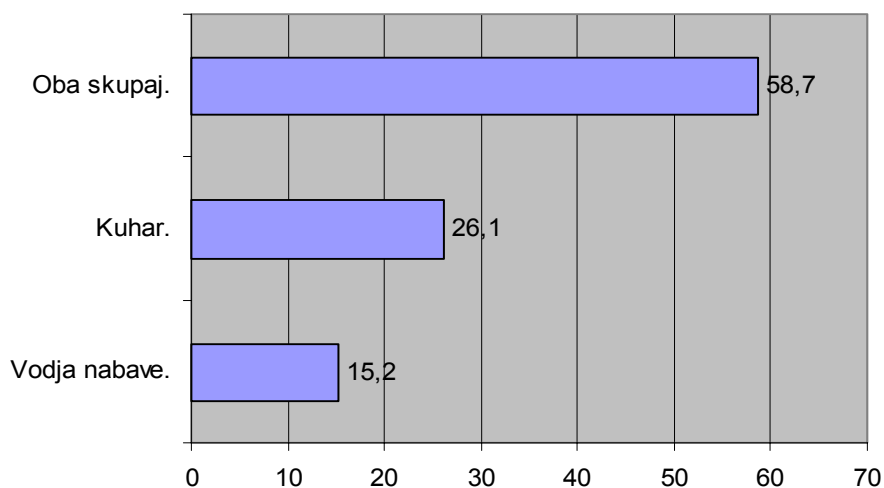
### 4.3.3. Ocena vodij nabave o uporabi kuhanega krompirja

Zaradi različnega pogleda na nabavo in pripravo hrane smo ista vprašanja postavili tudi vodjem nabave. Pomembno je, kdo odloča o nakupu. Nabavna služba na izdelek gleda z drugih zornih kotov, predvsem pa smo predvidevali, da bo odločilna cena. Kuharja ob ustrezni kakovosti ne zanima, kdo je dobavitelj, predvidevali pa smo, da je za nabavno službo in politiko nabave to zelo pomembno. Kakovost je za nabavno službo povsem druga kategorija kot za kuharja, ki hrano pripravi, zato smo pričakovali različne odgovore.

#### 4.3.3.1. Odločanje o nakupu

Odločanje o nakupu je s stališča marketinga pomemben podatek. Marketinške aktivnosti bodo usmerjene predvsem na osebe, ki imajo vpliv na odločanje. Slika 44 kaže, kakšno je odločanje o nakupu krompirja.

Slika 44: Odločanje o nakupu krompirja

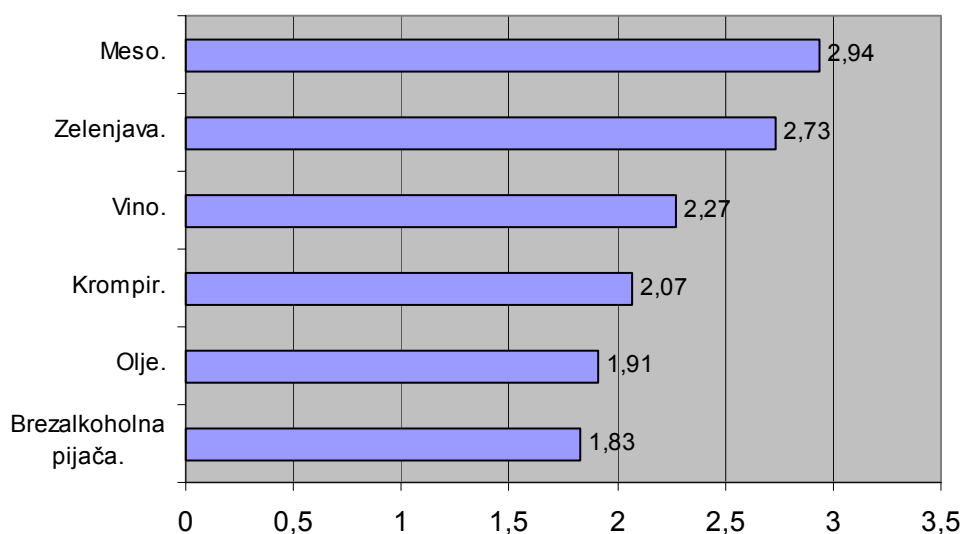


Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 34).

Vodje nabave menijo, da odločanje o nakupu krompirja največkrat poteka v sodelovanju z glavnim kuharjem (58,7 %). V 26,1 % primerih o nakupu odloča kuhar samostojno, vodja nabave pa o nakupu samostojno odloča v 15,2 % primerih. Iz izkušenj vemo, da bodo kuharji hitro sprejeli nov izdelek, saj v njem vidijo obilico prednosti, medtem ko pa vodje nabav najprej primerjajo cene. S primerno politiko cen in ustreznim izobraževanjem vodij nabav in z vzorci izdelka, pritiski kuharjev, bodo počasi o prednostih kuhanega krompirja prepričani tudi vodje nabav.

Vodje nabave so odgovorili, kako zahteven je nakup nekaterih izdelkov. Zahtevnost nakupa so ocenjevali od 1 (najmanj zahtevno) do 3 (najbolj zahtevno).

**Slika 45: Zahtevnost nakupa krompirja**



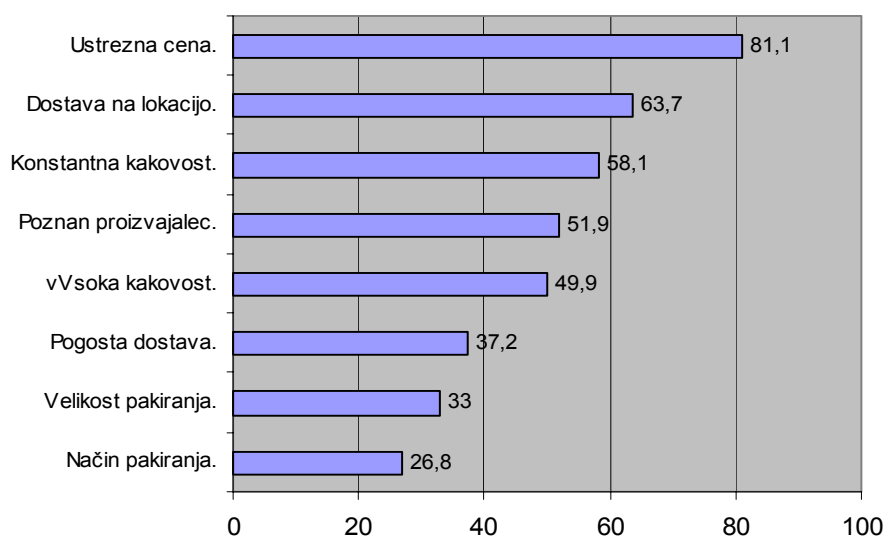
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 35).

Rezultati slike 45 kažejo stopnjo pomembnosti tako, da višja vrednost pomeni tudi zahtevnejši nakup. Po mnenju vodij nabave je nakup mesa in zelenjave najbolj zahteven, sledi nakup vina in krompirja, najmanj zahteven pa je nakup olja in brezalkoholnih pijač.

#### 4.3.3.2. Pomembni elementi pri nakupu in razlogi za menjavo dobavitelja

Poleg cene je iz slike 46 razvidno, da več kot polovica vodij nabave kot pomembne elemente pri nakupu navaja še dostavo na našo lokacijo, konstantno kakovost, poznanost proizvajalca (posredno to pomeni varnost nakupa) in visoko kakovost.

**Slika 46: Pomembni elementi pri nakupu krompirja**

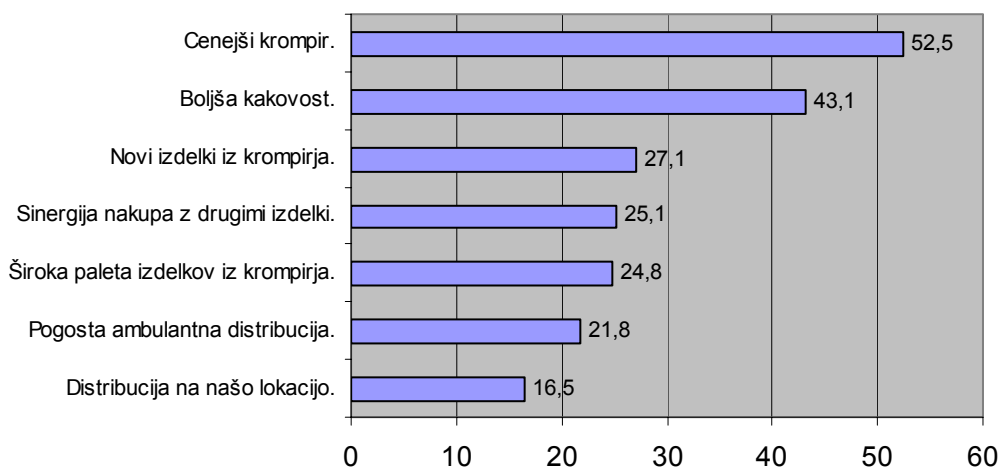


Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 36).

Zanimivo je, da je cena pomembnejša od ustrezne kakovosti. To je podatek, ki je pomemben predvsem za proizvodnjo, saj na račun vrhunske kakovosti, ki za trg ni pomembna, lahko znižamo proizvodjalne stroške in zagotavljamo neko nižjo, vendar stalno kakovost.

Skladno s predhodnimi slikami so tudi podatki v sliki 47 pokazali, da se glavni razlog za zamenjavo dobavitelja nanaša na ceno, šele nato na kakovost. Preostali razlogi so slabše izraženi, vendar nič manj pomembni.

**Slika 47: Razlogi za zamenjavo dobavitelja**



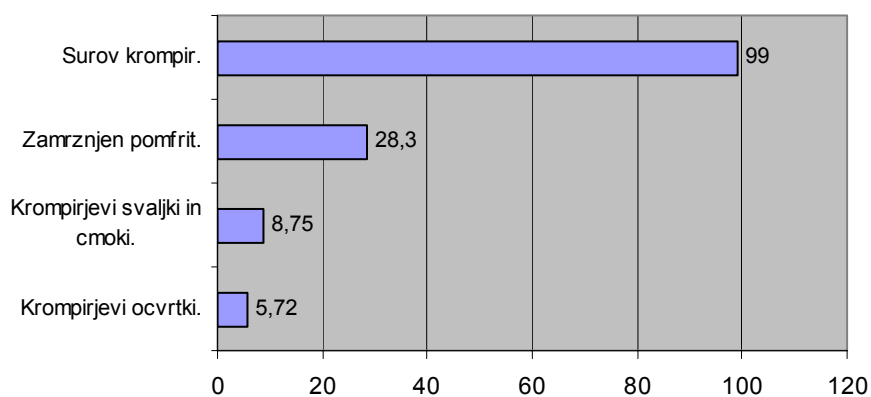
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 38).

Izstopa podatek, da so nove oblike krompirja pomembnejše od širine asortimana krompirja ali drugih izdelkov.

#### 4.3.3.3. Nakupne količine krompirja

Zanimalo nas je kakšna je tedenska potrošnja krompirja. Ob predpostavki, da izdelek kuhan krompir zamenja del teh količin, bo te količine potrebno zagotoviti s pravilno načrtovano proizvodnjo. Slika 48 kaže o povprečni tedenski potrošnji različnih oblik krompirja.

**Slika 48: Količine nakupa krompirja**

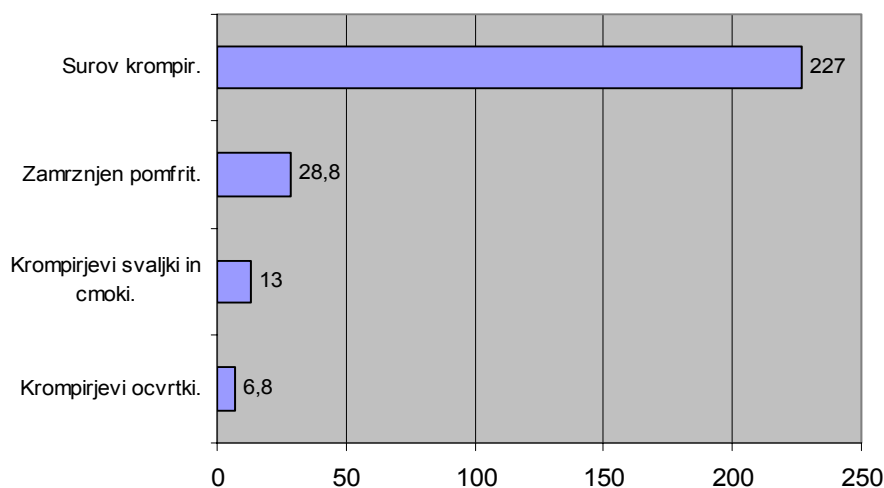


Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 40).

V potrošnji močno izstopa surovega krompirja, ki ga v gostinskih dejavnostih v povprečju potrošijo 99 kg tedensko. Sledi zamrznjen pomfrit (28,3 kg), krompirjevi svaljki in cmoki (8,7 kg) in krompirjevi ocvrtki (5,7 kg).

Slika 49 kaže, da so povprečne količine nakupa zelo različne, kar je pričakovano, saj gre za izdelke različne narave. Surov krompir se kupuje manj pogosto, vendar večje količine.

**Slika 49: Povprečne količine nakupa**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 41).

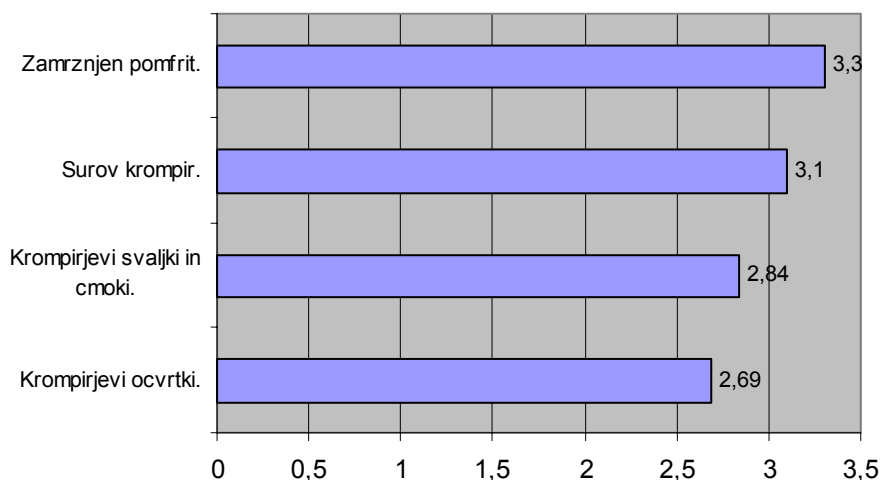
V gostinskih dejavnostih dobri dve tretjini vsega potrošenega krompirja predstavlja surov krompir. Zamrznjen krompir predstavlja četrtino porabe, zelo malo pa odpade na druge oblike nezamrznjenega krompirja.

#### 4.3.3.4. Pogostost nakupov krompirja

Vodje nabave so podali informacije o tem, kako pogosto kupujejo posamezne oblike krompirja. Odgovori so bili podani v obliki lestvice, vrednosti pa pomenijo:

1. nikoli,
2. manj pogosto,
3. vsaj 1x na 14 dni,
4. vsaj 1x na teden,
5. vsak dan.

**Slika 50: Pogostost nabave krompirja**

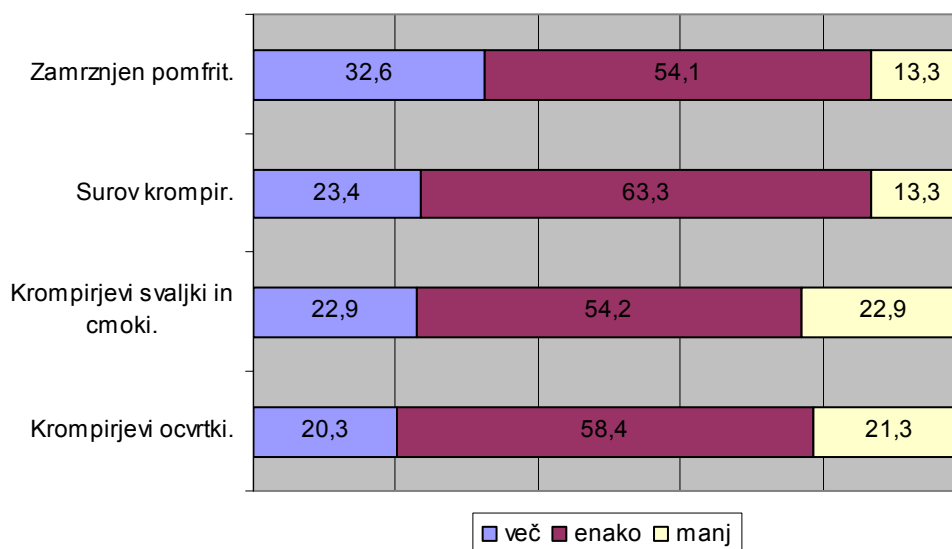


Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 43).

Slika 50 prikazuje povprečne vrednosti navedenih ocen. Rezultat kaže, da v gostinstvu najpogosteje kupujejo zamrznjen pomfrit, nato surov krompir (pogosteje od 14 dni).

Slika 51 kaže dinamiko nakupa krompirja glede na leto prej. Rezultat kaže, da je najbolj povečan nakup zamrznjenega pomfrita. Pogostejša uporaba drugih oblik krompirja je manj izrazita.

**Slika 51: Dinamika v nakupu krompirja**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 44).

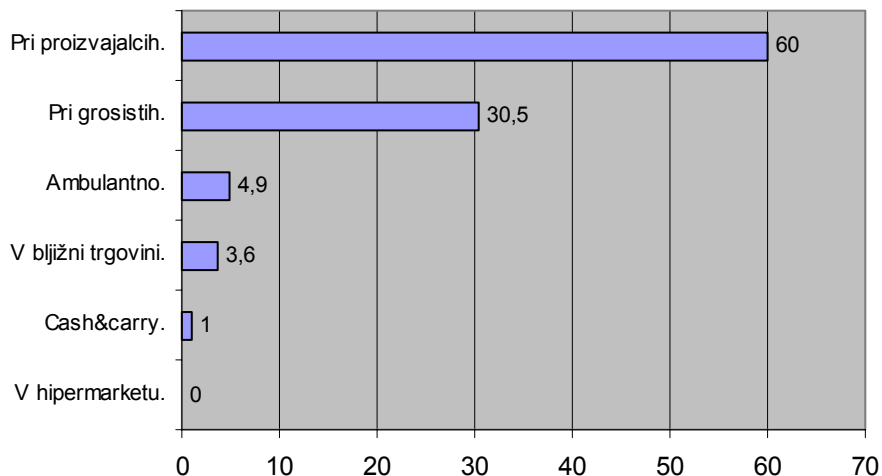
Slika 51, kaže tudi na pomanjkanje časa pri pripravi krompirja, zato se vedno bolj odloča za nakup izdelka višje stopnje predelave.



#### 4.3.3.5. Lokacija nakupov krompirja

Največ surovega krompirja se kupuje neposredno pri proizvajalcih (60 %), manjši del pa tudi pri grosistih (30,5 %). Preostale možnosti nakupa surovega krompirja niso pogosto uporabljene.

Slika 52: Lokacije nabave surovega krompirja



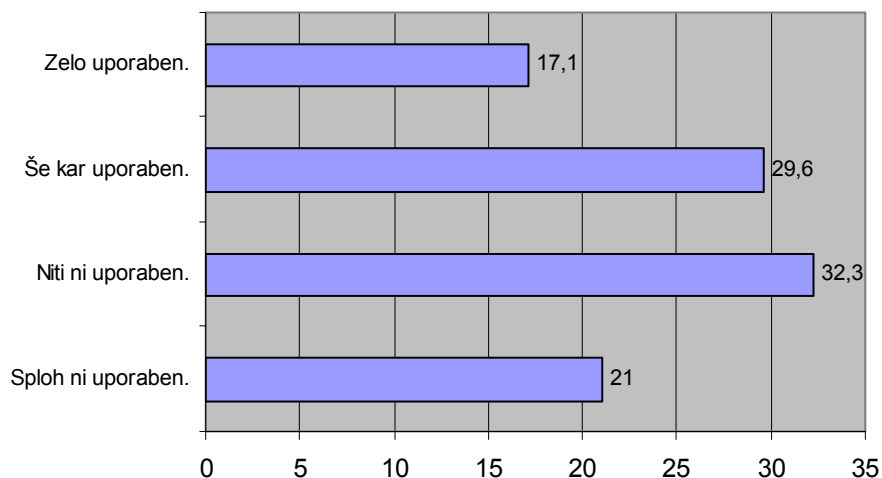
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 46).

V pojmu proizvajalci so poleg kmetov zajete tudi kmetijske zadruge.

#### 4.3.3.6. Ustreznost kuhanega krompirja

Vodje nabave ocenjujejo (slika 53), da je kuhan krompir zelo uporaben (17,1 %) in še kar uporaben (29,6 %). V primeru, ko obe kategoriji seštejemo, ima kuhan krompir dobro ocenjeno stopnjo uporabnosti.

Slika 53: Ocena uporabnosti kuhanega krompirja



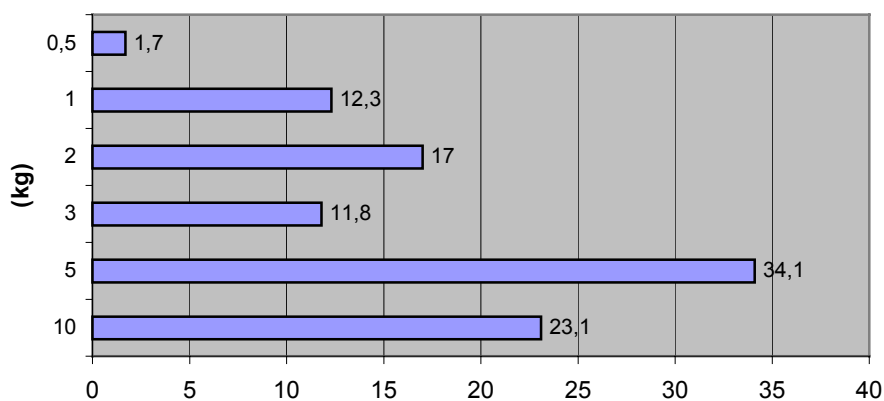
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 50).

Ena od pomembnih nalog marketinga in prodajne službe, ki je razvidna iz slike 53, je prepričati 32 % vodij nabave o prednostih izdelka. Rezultat iz slike 53 je verjetno odraz nepoznavanja izdelka.

#### 4.3.3.7. Ustreznost velikosti pakiranja kuhanega krompirja

Tako kot pri kuharjih so tudi pri vodjih nabave mnenja o velikosti pakiranja zelo različna. Sklepamo lahko, da so za segment gostinske dejavnosti zanimiva tako manjša kot večja pakiranja, kar je razvidno iz slike 54.

**Slika 54: Ocena velikosti pakiranja kuhanega krompirja**



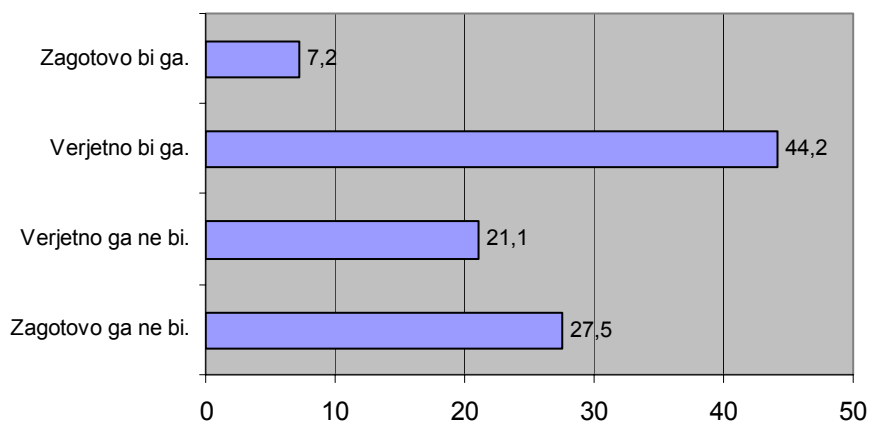
Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 52).

Tretjina vodij nabave ocenjuje, da je 5 kg pakiranje primerno. Pakiranja pod 1 kg pa so za gostinski segment premajhna.

#### 4.3.3.8. Verjetnost nakupa kuhanega krompirja

Za kuhan krompir velja, da izdelek ni poznan in zato velja za ta izdelek načelo novih izdelkov. Zanje velja, da obstaja 4-6 odstotkov tistih, ki bi izdelek takoj kupili (inovatorji) ter nekaj več kot 25 odstotkov sledilcev (verjetno bi kupili). Uporabniki morajo nov izdelek, kuhan krompir, šele sprejeti.

**Slika 55: Verjetnost nakupa kuhanega krompirja**



Vir: Rezultati analize, Marisa, Raziskovalno poročilo (1999, str. 53).

Slika 55 kaže, da bi izdelek kupila več kot polovica vodij nabave, kljub temu da izdelka še ne poznajo.

#### 4.4. Preizkušanje različnih oblik kuhanega krompirja

Zaradi nepoznavanja izdelka (izgled, pakiranje, uporabnost) je bilo nabavljeno 1752 kg kuhanega krompirja in sicer:

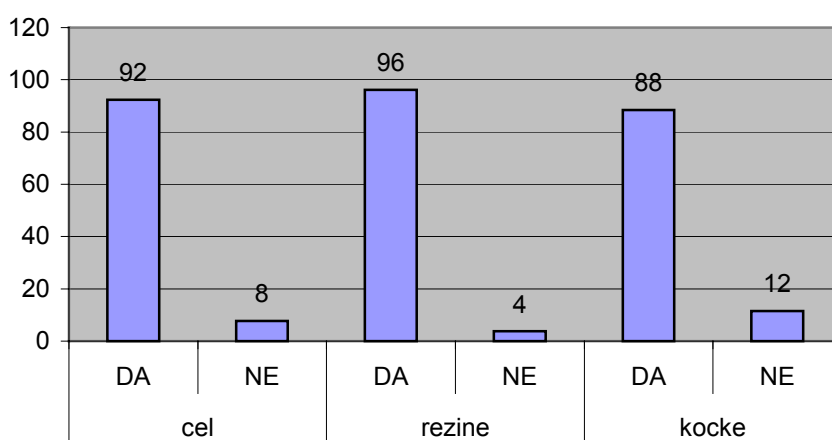
Kuhan cel krompir 30-50 mm	24 kartonov (576 kg)	4 x 6 kg/karton
Kuhane krompirjeve rezine 6 mm	24 kartonov (600 kg)	5 x 5 kg/karton
Kuhane krompirjeve kocke	48 kartonov (576 kg)	4 x 3 kg/karton

Skupaj z vsemi tremi vzorci so anketirancem (gostinski segment) razdelili tudi vprašalnik in navodila za pripravo krompirja. Vprašalnik je zajemal tri sklope vprašanj, na katere se je odgovarjalo z DA ali NE. Rezultati ankete so podani v odstotkih.

##### 4.4.1. Primernost oblike kuhanega krompirja

Iz slike 56 je razvidno, da so vse tri oblike kuhanega krompirja ocenjene kot zelo primerne. Tako meni od 88 do 96 % anketirancev.

Slika 56: Primernost oblik



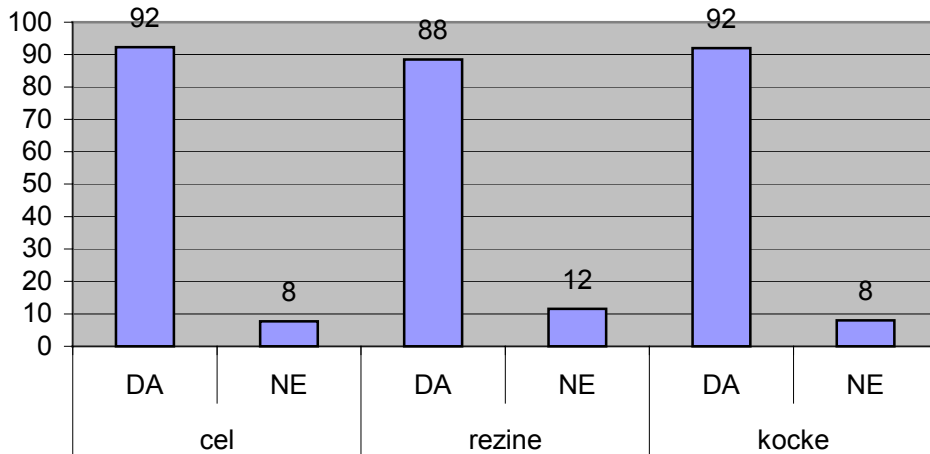
Vir: Rezultati analize, Oljarica 2001.

Vse tri oblike krompirja so tudi najbolj uporabljane za različne priprave, če izvajamo pomfrit. Pri projektiranju nožev in določanju velikosti krompirja po sortiranju, bomo upoštevali, da bo proizvodnja rezin verjetno največja.

##### 4.4.2. Ustreznost pakiranja

Vzorci kuhanega krompirja so bili vakuumsko pakirani v troslojni foliji od 3 do 6 kg. Večina vprašanih se strinja z velikostjo pakiranja, kar je razvidno iz slike 57.

Slika 57: Ustreznost pakiranja



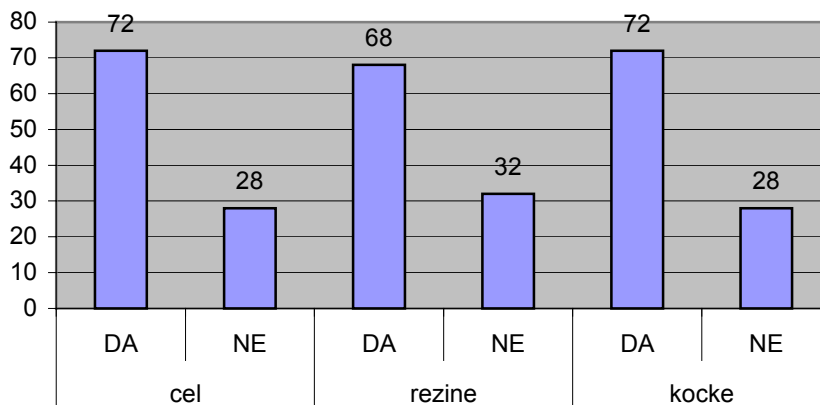
Vir: Rezultati analize, Oljarica 2001.

Rezultati o ustreznosti pakiranja se ujemajo tudi z odgovori v predhodnem vprašalniku (slika 52), kar pomeni, da za gostinski segment lahko predvidimo enostavnejšo pakirno linijo za večja pakiranja.

#### 4.4.3. Ustreznost okusa

Okus in barva (rumeno mesnata sorta) kuhanega krompirja sta bila zaradi tujih sort surovega krompirja (poreklo Nemčija) nekoliko drugačna, kot je navajena večina potrošnikov. To so takoj opazili kuharji, vendar je izdelek še vedno v veliki meri sprejemljiv.

Slika 58: Okus



Vir: Rezultati analize, Oljarica 2001.

Za slovenskega potrošnika je znano, da daje prednost belomesnatim gomoljem. To pomeni, da je potrebno poleg ostalih lastnosti (predvsem razkuhanje) pri določanju sorte paziti tudi na barvo mesa.

## 5. TEHNOLOŠKI ELEMENTI INVESTICIJE

Za odločitev o uvedbi novega izdelka je treba prikazati možnost smotrne in učinkovite proizvodnje ter izdelati dokončno tehnično dokumentacijo, ki bi postala izvedbena. Izvedbena tehnična dokumentacija v obliki načrtov, izračunov in elaboratov prikazuje vse podatke, pomembne za tehnološki postopek.

Vuk (1998, str. 26) navaja naslednje sestavne dele tehnične dokumentacije:

- projekt gradbenih del za zgraditev objektov, povezanih s postavitvijo tehnološke opreme;
- projekt strojnih instalacij, ki obsega razvod vode, pare, komplimiranega zraka itd.;
- projekt elektroinstalacij, ki obsega instalacije za razsvetljavo in moč, instalacije za krmiljenje in nadzor tehnološkega procesa, instalacijo telekomunikacijskega omrežja;
- tehnološki projekt, ki obsega tloris razmestitve tehnološke opreme in tehnološke instalacije;
- elaborat o požarnem varstvu;
- elaborat o varstvu pri delu;
- elaborat o varovanju okolja;
- navodila za obratovanje in vzdrževanje tehnološke opreme.

Izvedbena tehnična dokumentacija mora vsebovati vse potrebne izračune in specifikacije, tako da nudi osnovo za izbiro najbolj ustreznih tehnoloških postopkov in opreme. V dokumentaciji morajo biti opisani količinski pretoki in materialne bilance s kvalitativnimi parametri, ki so osnova za odločitev o nabavi ustreznih surovin, reprodukcijskih materialov, sestavnih delov in energije ter za ravnanje z odpadnimi materiali in emisijami v okolje.

V tej fazi se mora izraziti sodelovanje med planiranjem izdelka in planiranjem postopkov. Tehnična dokumentacija mora vsebovati vse potrebne podatke o izdelku:

- proizvodno specifikacijo, v kateri so podane kakovostne značilnosti izdelka, način preizkušanja, način pakiranja, pogoji za skladiščenje, način distribucije;
- navodila za uporabo izdelka, ki so namenjena uporabnikom.

### 5.1. Količine proizvodnje in distribucijski kanali

V prihodnosti se pričakuje, da bo delež pripravljene hrane še naprej naraščal zaradi nujnosti hitro pripravljenih obrokov. Ocena porabe surovega in zamrznjenega krompirja v gostinstvu do leta 2004 je 40.000 t. V Oljarici se glede na tržno raziskavo ocenjuje, da bi bil lahko delež kuhanega krompirja 10 % te količine. Anketa je pokazala, da bi 37 % uporabnikov v široki potrošnji izdelek zagotovo kupila. Poleg tega se je pri izračunu količine za plan proizvodnje upoštevalo še naslednje ugotovitve iz ankete:

- Kuhan krompir je sprejet in uporaben izdelek s strani potrošnikov.
- Uporaba krompirja je v porastu (tako kot riž in testenine).
- Krompir ima veliko pozitivnih lastnosti, pa tudi negativne (redi, ni ocenjen kot zdrav, počasna priprava, problem shranjevanja).
- Krompir je močno prisoten kot priloga v glavnem obroku.
- Krompir se uporablja tudi za drugi obrok : malica (pomfrit, solata).
- Poraba pomfrita, pire krompirja in pečenega krompirja raste.

- Največji oviri za pogostejšo uporabo krompirja sta lupljenje in umazanija pri pripravi.
- Ocena uporabnosti kuhanega krompirja je visoka.
- Ocena verjetnosti nakupa kuhanega krompirja je visoka.
- Najbolj ustrezna embalaža je 1 kg sledita 0,5 in 2 kg.
- Potrošniki iščejo ravnotežje med hitrostjo in enostavnostjo priprave, brezskrbnostjo posedovanja ter poznavanjem izdelka.

V preglednici 9 je prikazan planiran trend naraščanja proizvodnje kuhanega krompirja v Oljarici do leta 2007. V letu 2001 se bo obratovalo samo novembra in decembra, zato tudi manjša količina.

**Preglednica 9: Plan proizvodnje**

Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
KUHAN krompir (ton)	40	1200	2000	2400	2840	2981	3130

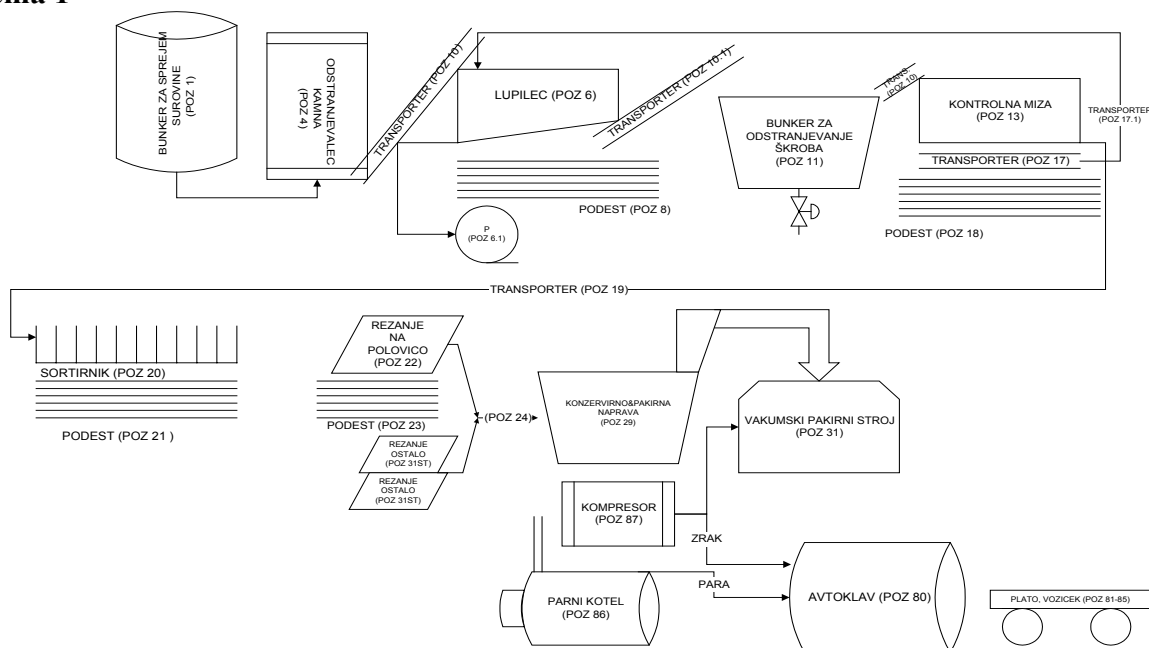
Vir: Investicijski program.

Izdelek je vakuumsko pakiran v troslojni foliji in zložen v kartone na paleti. Skladiščenje izdelka ne zahteva posebnih pogojev. Za prodajo izdelka se zato lahko uporabijo distribucijske poti, ki so v Oljarici že utečene. Oljarica oskrbuje cca 500 strank v gostinskem segmentu (25 %) in 300 strank v široki potrošnji – trgovci (35 %).

## 5.2. Tehnološki proces

Na podlagi tržne raziskave sta bila določena obseg proizvodnje in oprema. Shema 1 nam prikazuje predelavo surovega krompirja v kuhan krompir. Na isti opremi je mogoče predelovati vse trde gomolje (koleraba, pesa, korenje, čebula ...) in z minimalno investicijo (friteza) predelovati surovi krompir v pomfri.

**Shema 1**



Vir: Tehnološka shema, Dornow food technology, 2001.

Sortiran surov krompir se iz palete z viličarjem strese v bunker za sprejem surovine (POZ 1). Krompir se transportira v napravo za odstranjevanje kamenja (POZ 4). Preko transportnega traku (POZ 10) se krompir strese v abrazivni valjni lupilni stroj (POZ 6). Olupljen krompir se transportira s pomočjo transportnega traku (POZ 10.1) v bunker za odstranjevanje škroba (POZ 11). Lupine se s pomočjo vijaačne črpalke (POZ 6.1) prečrpajo v zbiralnik odpadkov, od koder se odpeljejo na biološko ČN v Kranj kot hrana za rast in razvoj mikroorganizmov (aneorobno gnitje). Kontrola kvalitete olupljenega krompirja se izvaja na kontrolni mizi (POZ 13), odkoder se slabo olupljeni gomolji vračajo v lupilec. Sledi sortiranje krompirja na sortirniku (POZ 20) glede na premer in rezanje na polovico, rezine ali kocke. Krompir se nato transportira (POZ 24) v konzervirno – pakirno napravo (POZ 29), s katero napolnimo različne (2 – 10 kg) troslojne vrečke. Vrečke z izdelkom se na vakuumskem pakirnem stroju (POZ 31) vakumira in zavari. Vrečke se zložijo na platoje vozičkov (POZ 81 – 85) in sterilizirajo v avtoklavu pri 120 °C. Para za sterilizacijo se proizvaja s parnim kotlom (POZ 86). Potrebni komplimiran zrak zagotavljamo s kompresorjem (POZ 87).

### 5.3. Investicijski stroški opreme in gradbenih del za proizvodnjo kuhanega krompirja ter gradbenih objektov

V preglednici 10, stolpec 1 predstavlja pozicije posameznih strojev v liniji za predelavo krompirja (glej diagram poteka 1). V stolpcu 2 je naveden opis opreme, sledi stolpec 3 z navedbo potrebnih kosov opreme. V stolpcu 4 je prikazana cena opreme.

**Preglednica 10: Popis opreme za kuhan krompir – ponudba Dornow food technology**

POZICIJA	OPIS OPREME	ŠT.KOSOV	CENA (EUR)
1	BUNKER ZA SPREJEM SUROVINE	1	10.000
4	ODSTRANJEVALEC KAMNA	1	15.000
6	LUPILEC	1	63.940
6,1	ČRPALKA ZA OLUPKE	1	4.950
8	PODEST	1	2.550
10	TEKOČI TRAK	1	4.900
10,1	TEKOČI TRAK	1	3.900
11	BUNKER ZA ODSTRANJEVANJE ŠKROBA	1	20.235
13	KONTROLNA MIZA	1	12.450
15,16	ŽLEBIČI, LIJAKI	1	1.850
17	TRANSPORTER	1	4.300
17,1	TRANSPORTER	1	5.600
18	PODEST	1	4.080
19	TRANSPORTER	1	50.400
20	SORTIRNIK	1	9.100
21	PODEST	1	1.360
22	NOŽ ZA REZANJE NA POLOVICO	1	11.000
23	PODEST	1	2.890
24	TRANSPORTER	1	6.400
31 stara	NOŽ ZA REZANJE NA KOCKE ALI REZINE	1	10.100
0	OPREMA ZA NOŽ OSTALA	1	7.000

29	KONZERVIRNO-PAKIRNA NAPRAVA	1	23075
31	VAKUUMSKI PAKIRNI STROJ	1	11.640
80	AVTOKLAV	1	93.350
81 do 85	VOZIČEK, PLATOJI	1	23.065
86	PARNI KOTEL	1	0
57	KOMPRESOR	1	0
200	STROŠKI MONTAŽE ZAGONA	1	30.000
<b>SKUPAJ</b>			<b>388.135</b>

Vir: Predračun opreme, Dornow food technology.

Mikro lokacija je na območju Oljarice. V obrat bivše prešarije bomo postavili linijo za predelavo krompirja in skladišče tedenske proizvodnje surovega krompirja. Tlorisna površina obrata za proizvodnjo kuhanega krompirja z dnevnim skladiščem je 400 m<sup>2</sup>. Cena rekonstrukcije 1 m<sup>2</sup> obrata za proizvodno halo in dnevno skladišče je 66.600 SIT. Skupna vrednost prenove obrata bivše prešarije znaša 26.640.000 SIT. Za obnovljen obrat in obratovanje linije bo potrebno pridobiti lokacijsko, gradbeno in obratovalno dovoljenje. Hala je opremljena s potrebnimi energetskimi in komunalnimi vodi.

Makro lokacija obrata predelave krompirja obsega območje kranjske in sosednjih občin, kjer je razvita pridelava krompirja. Prevladujejo večji, dobro opremljeni pridelovalci krompirja (nad 10 ha) KZ Sloga, KŽK Kranj, KZ Cerklje. Področje je komunalno opremljeno in obstaja možnost nadaljnje širitve proizvodnje. Skladišče surovega krompirja je v KŽK Kranj – obrat Šenčur. Na makro lokaciji je več večjih prodajnih centrov.

Pri izboru opreme smo upoštevali ekološki vidik investicije (energetsko varčna, čim manj odpadkov). V preglednici 11 so prikazani viri in količina odpadkov ter predvidena obdelava odpadkov.

#### Preglednica 11: Viri, količina in obdelava odpadkov

VRSTA /	LETO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	EM	obdelava
Vrečke 36g/4 kg izdelka (ton)		0,36	10,8	18	21,6	25,56	26,82	28,17	to	odpadek pri uporabniku
Odpadek folije 10 %		0,036	1,08	1,8	2,16	2,556	2,682	2,817	to	odpadek v podjetju
Kondenc –avtoklav (0,1m <sup>3</sup> / to)		4	120	200	240	284	298	313	m <sup>3</sup>	odvoz na BČN
Poraba pare 0,4 to/1to		16	480	800	960	1136	1192	1252	to	
Hladilna voda 2,5 m <sup>3</sup> /1 to		100	3000	5000	6000	7100	7450	7825	m <sup>3</sup>	kroženje
<b>Procesna odp. Voda</b>										
Odstr. Kamna 0,1m <sup>3</sup> /to		4	120	200	240	284	298	313	m <sup>3</sup>	odvoz na BČN
Menjava vode 1,5 m <sup>3</sup> /teden		0,67	20,13	33,55	40,26	47,64	49,98	52,5	m <sup>3</sup>	odvoz na BČN
Zalogovnik (2,5 m <sup>3</sup> /teden)		1,12	33,55	55,91	67,09	79,39	83,31	87,5	m <sup>3</sup>	odvoz na BČN
Zalogovnik (50 lit/to)		2,00	60,00	100,00	120,00	142,00	149,00	156,5	m <sup>3</sup>	odvoz na BČN
2x zalogovnik (3,6 m <sup>3</sup> /teden)		1,61	48,31	80,51	96,61	114,33	119,96	126	m <sup>3</sup>	odvoz na BČN
2x zalogovnik (0,05 m <sup>3</sup> /to)		2,00	60,00	100,00	120,00	142,00	149,00	156,5	m <sup>3</sup>	odvoz na BČN
<b>Ostali odpadki</b>										
Kamenje+prst 0,25 to/teden		0,11	3,35	5,59	6,71	7,94	8,33	8,75	to	KŽK
Škrob (0,75 to/teden)		0,34	10,06	16,77	20,13	23,82	24,99	26,25	to	odvoz na BČN
Olupki (20 to/teden)		8,95	268,37	447,28	536,74	635,14	666,45	700	to	odvoz na BČN
Odpadni krompir 0,25 to/teden		0,11	3,35	5,59	6,71	7,94	8,33	8,75	to	odvoz na BČN



SKUPAJ odp.voda za odv. Na BČN	15,40	461,98	769,97	923,96	1093,35	1147,25	1205	to	odvoz na BČN
SKUPAJ škrob+olupki+krompir	9,39	281,79	469,65	563,58	666,90	699,78	735	to	odvoz na BČN

Para									izpust v okolico
Dimni plini									izpust v okolico
Poraba električne energije	32							kwh	
Poraba zemeljskega plina	30							m <sup>3</sup> /h	

Vir: Investicijski program, Oljarica.

Pri izboru opreme je veljala posebna pozornost izbiri lupilca krompirja. Lupljenje krompirja je glavni vir nastajanja škroba. Za odstranjevanje škroba iz odpadnih vod je potrebna biološka čistilna naprava. Abrazivni rotacijski lupilec omogoča lupljenje z izredno malo odpadka, dosežemo pa izredno gladko površino krompirja, kar je pomembno zaradi kvarjenja krompirja.

Škrob se bo usedel v usedalniku in odpeljal skupaj z olupki na biološko čistilno napravo v Kranju, kjer bo uporabljen kot biomasa (elektrarna na bioplin). Kamenje in prst bosta vrnjena dobavitelju.

## 6. ANALIZA NABAVNEGA TRGA

### 6.1. Surovine

Pogoj za uspešno nabavo je dobro poznavanje nabavnega trga, to je dobaviteljev in njihove ponudbe. Dobro je potrebno poznati razmere na trgu in obnašanje dobaviteljev. Potočnik (1988, str. 105).

Dobavitelji krompirja so KZ Sloga, KŽK Kranj, KZ Cerklje. Potrebe po surovem krompirju so ocenjene glede na rezultate analize trga in pričakovane rasti trga kuhanega krompirja. Količine so prikazane v preglednici 12. Kakovost surovin obvladuje pridelovalec v skladu z zahtevami, ki jih je postavil kupec v sodelovanju s Kmetijskim inštitutom Slovenije. Cene surovin, dobavni roki in kakovost so določene s pogodbo.








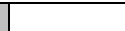















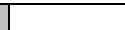
Za izdelek Kuhan krompir različnih oblik sta bili skupaj s Kmetijskim inštitutom in dobaviteljem izbrani sorti Minerva in Carlingford s sledečimi lastnostmi:

**Preglednica 12: Lastnosti različnih sort surovega krompirja**

Lastnost	MINERVA	CARLINGFORD
Zrelost	zgodnja	srednje zgodnja
Tip	B	AB
Pridelek	dober	zelo velik
Barva kože	svetlo rumena	bela
Barva mesa	svetlo rumena	bela
Oblika	okroglo ovalna	okroglo ovalna
Očesca	plitva	plitva
Nakaljevanje	se priporoča	zaželjeno
Gostota saditve	srednja	redkejša
Zemlja	različni tipi tal	težja tla
Gnojenje	glede na analizo tal	glede na analizo tal
Skladiščenje	ni primeren	se dobro skladišči
Izkop	previdno zaradi poškodb	brez posebnosti

Vir: M. KŽK

**Preglednica 13: Odpornost različnih sort krompirja na bolezni**

		občutljiva	srednje občutljiva	srednje odporna	odporna
plesen	MINERVA				
	CARLINGFORD				
virus A, X, Y	MINERVA				
	CARLINGFORD				
virus PLRV	MINERVA				
	CARLINGFORD				

Vir: M. KŽK

Iz preglednice 13 in 14 je razvidno, da sta si sorti podobni, pomembno pa je, da sta obe sorti krompirja tipa B ali AB (razkuhavanje).

Pogodbena odkupna cena za surov krompir za leta 2001 je 32 SIT/kg. V nadaljnjih izračunih se uporablja ista planirana cena (cena vsebuje ceno krompirja, skladiščenje in izgube pri skladiščenju).

Sezona izkopavanja krompirja (prevzem v skladišče) traja od junija (zgodnje sorte – Minerva, Marabel) do oktobra (pozne sorte – primerne za skladiščenje do naslednje letine – Carlingford, Desiree, Fjana, Frizija). Povprečni stroški skladiščenja zaradi (kalo) povečanja zaloga (povprečno 1 mesec na leto) znašajo, kot sledi v preglednici 12. Stroški so v 1000 SIT.

**Preglednica 14: Stroški povečanja zaloga (v 1000 SIT)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
surovi krompir	192	5.760	9.600	11.520	13.632	14.304	15.024

Vir: Investicijski program, Oljarica.

## 6.2. Razpoložljivost reprodukcijskih materialov

Kuhan krompir vseh oblik se bo pakiral v PE/PA troslojne vrečke različnih velikosti (2 – 10 kg). Vrečke z izdelkom se shranjujejo v transportni kartonski embalaži. Cena vrečke na 1 kg krompirja je 11 SIT (pakirano 2,5 kg).

Cena kartona za 1 kg krompirja je 6 SIT (pakirano 15 kg na karton, 40 kartonov na paleti).

**Preglednica 15: Stroški nabave reprodukcijskih materialov**

Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Str. nabave vrečke (SIT)	453.333	13.600.000	22.666.667	27.200.000	32.186.667	33.791.467	35.477.867
Str. nabave kartoni(SIT)	226.667	6.800.000	11.333.333	13.600.000	16.093.333	16.895.733	17.738.933

Vir: Investicijski program, Oljarica.

Preglednica 15 prikazuje stroške nabave reprodukcijskih materialov do leta 2007.

## 7. ANALIZA USPEŠNOSTI INVESTICIJE

### 7.1. Kalkulacija lastne cene kuhanega krompirja

#### 7.1.1. Izračun materialnih in režijskih stroškov

Osnovni podatki za izdelavo poslovne analize so plani materialnih stroškov. Izračuni so izdelani za obdobje sedmih let (2001 do 2007), ko se predvideva polna zasedenost kapacitet. Izračuni zajemajo vrednost investicije, amortizacijska stopnja, število zaposlenih, plače, cene repromaterialov, surovin in izdelkov.

S faktorjem porabe surovega krompirja je definirana poraba surovega krompirja za izdelavo kuhanega krompirja, kar prikazuje preglednica 16.

**Preglednica 16: Planirana potreba surovega krompirja**

Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Količina (t)	68	2040	3400	4080	4828	5066	5321

Vir: Investicijski program, Oljarica.

Preglednica 17 prikazuje oceno delitve stroškov (x 1000 SIT) glede na obstoječe poslovne funkcije Ojarice.

**Preglednica 17: Stroški po poslovnih funkcijah**

	SIT NA ENOTO	SIT NA LETO	2001 40 t/2mes.	2002 1200t/leto	2003 2000t/leto	2004 2400t/leto	2005 2840t/leto	2006 2980t/leto	2007 3130t/leto
PRODAJNA FUNKCIJA		3.000.000,00	12,50	2,50	1,50	1,25	1,06	1,01	0,96
spremljanje trga		500.000,00							
prodaja		2.000.000,00							
distribucija	15,00		15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
razvoj		500.000,00							
TEHNIČNA FUNKCIJA		2.000.000,00	8,33	1,67	1,00	0,83	0,70	0,67	0,64
tehnologija		1.000.000,00							
vzdrževanje		1.000.000,00							
Oljarica brez distribucije			3,47	4,17	2,50	2,08	1,76	1,68	1,60
<b>Skupaj Oljarica</b>			<b>5,97</b>	<b>19,17</b>	<b>17,50</b>	<b>17,08</b>	<b>16,76</b>	<b>16,68</b>	<b>16,60</b>

Vir: Investicijski program, Oljarica.

Strošek distribucije v stolpcu NA ENOTO je za potrebe izračuna enak kot pri ambulanti prodaji olja. V stolpcu NA LETO so ocenjeni stroški prodajne in tehnične funkcije na leto. Iz preglednice je razvidno, da fiksni stroški na enoto izdelka z večanjem proizvodnih zmogljivosti zmanjšajo za več kot 2,5x. Leto 2001 je zaradi obratovanja samo v dveh mesecih neprimerljivo.

#### 7.1.2. Amortizacija

Opredmetena osnovna sredstva (zgradbe, oprema) imajo življenjsko dobo daljšo od enega leta, kar je običajno računovodsko obdobje, in zato omogočajo doseganje prihodka v več računovodskih obdobjih. Za tista izmed teh sredstev, ki imajo življenjsko dobo kot odhodki

(amortizacija), zato pripisani prihodkom v posameznem računovodskem obdobju samo ustrezni deleži njihove nabavne vrednosti. Za izračun amortizacije je vzeta najbolj običajna metoda amortizacije, to je enakomerno časovna amortizacija, ki stroške nakupa porazdeli nominalno enako na vsa leta življenjske dobe osnovnega sredstva. Preglednica 18 prikazuje izračun amortizacije za gradbene objekte, projektno dokumentacijo in opremo. Amortizacijska stopnja za gradbene objekte je 1,8 %. Amortizacijska stopnja za projektno dokumentacijo je 20 %. Amortizacijska stopnja za opremo je 10 %.

### Preglednica 18: Izračun amortizacije

	SIT	EUR
Vrednost opreme	76.640.890	358.135
Stroški montaže in zagona	6.420.000	30.000
Carina oprema	7.664.089	
GOI	25.680.000	
<b>Skupaj</b>	<b>116.404.979</b>	

Amort. osnova (SIT): 90.724.979

#### Specifikacija amortizacije:

Objekt, GOI dela: 55 let

Predračunska vrednost (SIT): 25.680.000

Letna stopnja amort. (%): 1,8

Začetek amort.: 31.12.01

Letna stopnja amort.(SIT): 462.240

#### Projektna dok.:

Predračunska vrednost (SIT): 1.000.000 5 let

Letna stopnja amort. (%): 20

Začetek amort.: 31.12.01

Letna stopnja amort.(SIT): 200.000

#### Oprema:

Predračunska vrednost (SIT): 116.404.979 10 let

Letna stopnja amort.(%): 10

Začetek amort.: 31.12.01

Letna stopnja amort.(SIT): 11.640.498

Element	2001	2010	Skupaj	Preostala vrednost investicije
Amortizacija GOI	462.240	462.240	4.622.400	21.057.600
Amortizacija projekt. dok.	200.000	0	1.000.000	0
Amortizacija oprema	11.640.498	11.640.498	116.404.979	0
<b>Skupaj:</b>	<b>12.302.738</b>	<b>12.102.738</b>	<b>122.027.379</b>	<b>21.057.600</b>

Vir: Investicijski program, Oljarica.

### 7.1.3. Plače

Preglednica 19 prikazuje potrebno število in kvalifikacijsko strukturo delavcev.

#### Preglednica 19: Kadri

Opis DM	Število delavcev	Kvalifikacija	Strošek za bruto plačo letno
Skladiščenje in transport surovin	1	3 stopnja	2.000.000
Kontrola lupljenja	4	nekvalificiran	6.000.000
Polnjenje izdelka	1	3 stopnja	2.000.000
Tehnologija in kontrola	1	7 stopnja	4.000.000
SKUPAJ	7		14.000.000

Vir: Investicijski program, Oljarica.

Zaradi modernizacije v obratu polnilnice olja v krajšem času napolnimo isto količino olja, tako da bomo v letu 2001 in 2002 potrebe po kadrih zagotovili s prerazporeditvijo delavcev iz polnilnic. Po letu 2003 bomo zaposlili dodatne nekvalificirane delavce.

### 7.1.4. Izračun lastne cene

Izračun lastne cene upošteva podatke s preglednice 16, 17, 18, 19. Preglednica 20 združuje podatke izračuna lastne cene od leta 2001 do leta 2007.

Lastna cena izdelka v SIT je v veliki meri odvisna od obsega proizvodnje (razdelitev fiksnih stroškov). Leto 2001 je zaradi obratovanja samo v zadnjih mesecih neprimerljivo z naslednjimi leti proizvodnje.

#### Preglednica 20: Lastna cena kuhanega krompirja v SIT/kg

Strošek	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Krompir	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Energenti	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90	6,90
Embalaža	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Bruto plače	82,36	31,32	27,99	27,16	26,43	26,28	26,12
Amortizacija	67,57	13,51	8,11	6,76	5,71	5,44	5,18
Nemat. stroški	5,97	19,17	17,50	17,08	16,76	16,68	16,60
LASTNA CENA	215,80	123,90	113,50	110,90	108,80	108,30	107,80

Vir: Investicijski program, Oljarica.

Prodajna cena je bila definirana glede na vrnjene izpolnjene vprašalnike kupcev, ki so testirali vzorce kuhanega krompirja (uvoz iz Nemčije). Cena se giblje od 130 do 180 SIT/kg izdelka in je neodvisna od stroškov Oljarice.

Uvozna cena primerljivega uvoženega izdelka (Grocholl) je 200 SIT/kg (izdelek, carina, transport).

## 7.2. Planirani poslovni izid

Preglednica 21 prikazuje prihodke, odhodke in dobiček investicije za projekt Kuhan krompir v letih 2001 do 2007. Bilanca uspeha je računovodski izkaz, ki prikazuje prihodke, odhodke in poslovni izid (dobiček ali izgubo) podjetja v določenem časovnem obdobju. Pri njeni sestavi se uporablja načelo časovnega izenačevanja stroškov z ustreznimi prihodki. Bilanca uspeha predstavlja pomemben računovodski izkaz uspešnosti upravljanja podjetja.

Podatek v planu bilance uspeha v rubriki 1.1. je vzet iz preglednice 26 Prilivi in odlivi. Poslovni odhodki se izračunajo iz tabel za izračun lastne cene (preglednica 20). Investicija se financira iz lastnih sredstev, zato ni stroškov financiranja investicije.

Iz tabele je razvidno, da investicija pozitivno posluje že drugo leto. Neto dobiček leta 2007 zanaša 52 mio SIT.

**Preglednica 21: Plan bilance uspeha (v 1000 SIT)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>1. PRIHODKI</b>	<b>5.200</b>	<b>156.000</b>	<b>260.000</b>	<b>312.000</b>	<b>369.200</b>	<b>387.400</b>	<b>406.900</b>
1.1. Poslovni prihodki:	5.200	156.000	260.000	312.000	369.200	387.400	406.900
1.2. Prihodki od financiranja	0	0	0	0	0	0	0
1.3. Izredni prihodki	0	0	0	0	0	0	0
<b>2. ODHODKI:</b>	<b>7.938</b>	<b>148.685</b>	<b>226.925</b>	<b>266.045</b>	<b>309.077</b>	<b>322.769</b>	<b>337.439</b>
2.1. Poslovni odhodki	7.938	148.685	226.925	266.045	309.077	322.769	337.439
SKUPAJ MAT. STR.	3.312	99.360	165.600	198.720	235.152	246.744	259.164
BRUTO OD	2.333	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
AMORTIZACIJA	2.054	12.325	12.325	12.325	12.325	12.325	12.325
SKUPAJ NEMAT. STR.	239	23.000	35.000	41.000	47.600	49.700	51.950
2.2. Stroški financiranja investicije	0	0	0	0	0	0	0
<b>3. Dobiček (1-2)</b>	<b>-2.738</b>	<b>7.315</b>	<b>33.075</b>	<b>45.955</b>	<b>60.123</b>	<b>64.631</b>	<b>69.461</b>
<b>4. Davek na dobiček (25 %)</b>	<b>0</b>	<b>1.829</b>	<b>8.269</b>	<b>11.489</b>	<b>15.031</b>	<b>16.158</b>	<b>17.365</b>
<b>5. Neto dobiček</b>	<b>-2.738</b>	<b>5.486</b>	<b>24.806</b>	<b>34.466</b>	<b>45.092</b>	<b>48.473</b>	<b>52.096</b>

Vir: Investicijski program, Oljarica.

## 7.3. Plan denarnega toka

Preglednica 22 prikazuje količinsko in vrednostno projekcijo prodaje od leta 2001 do leta 2007. Planirana prodajna cena izdelka (kuhan krompir) je 130 SIT/kg.

**Preglednica 22: Plan denarnega toka**

Leto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Količina (t)	40	1.200	2.000	2.400	2.840	2.980	3.130
PRIHODKI (*1000 SIT)	5.200	156.000	260.000	312.000	369.200	387.400	406.900

Vir: Investicijski program, Oljarica.

Preglednica 23 prikazuje vrednost povečanja zalog zaradi novega projekta, povečanje obveznosti do dobaviteljev in terjatve. Rok plačila surovine in repromateriala je 45 dni rok plačila izdelka je 60 dni. Pri izračunu povečanja zalog zaradi investicije se je upoštevalo povečanje zalog surovega krompirja, izdelka (kuhan krompir) in repromateriala. Upoštevajo se mesečne zaloge za surovino in desetdnevne zaloge za izdelek in repromaterial.

### Preglednica 23: Vrednost povečanja zalog

Povečanje zalog zaradi investicije (SIT)		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Surovi krompir	Zaloga 1 mes.	192	5.760	9.600	11.520	13.632	14.304	15.024
Izdelek-kuhan krompir	10 dni zalog	217	4.074	6.217	7.289	8.468	8.843	9.245
Repromaterial		500	15.000	25.000	30.000	35.500	37.250	39.125
Skupaj:		909	24.834	40.817	48.809	57.600	60.397	63.394
Povečanje obveznosti do dobaviteljev:								
Surovina	Krompir	284	8.522	14.203	17.043	20.168	21.162	22.227
Terjatve		855	25.644	42.740	51.288	60.690	63.682	66.888
OBK		1.480	41.956	69.354	83.053	98.122	102.917	108.054
Investicija v OBK		1.480	40.476	27.398	13.699	15.069	4.795	5.137

Vir: Investicijski program, Oljarica.

Podatki za preglednico 24: Plan neto denarnega toka so vzeti iz preglednice 21, 22 in 23.

### Preglednica 24: Plan neto denarnega toka (v 1000 SIT)

Element	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>1.Prilivi</b>	<b>5.200</b>	<b>156.000</b>	<b>260.000</b>	<b>312.000</b>	<b>369.200</b>	<b>387.400</b>	<b>406.900</b>
Odhodki (brez amortizacije in obresti zaradi investicije)	5.884	136.360	214.600	253.720	296.752	310.444	325.114
<b>Amortizacija</b>	<b>2.054</b>	<b>12.325</b>	<b>12.325</b>	<b>12.325</b>	<b>12.325</b>	<b>12.325</b>	<b>12.325</b>
Obresti zaradi investicije	0	0	0	0	0	0	0
<b>2.Skupaj odhodki</b>	<b>7.938</b>	<b>148.685</b>	<b>226.925</b>	<b>266.045</b>	<b>309.077</b>	<b>322.769</b>	<b>337.439</b>
Dobiček iz poslovanja	-2.738	7.315	33.075	45.955	60.123	64.631	69.461
Davek na dobiček	0	1.829	8.269	11.489	15.031	16.158	17.365
Čisti dobiček	-2.738	5.486	24.806	34.466	45.092	48.473	52.096
Neto denarni tok iz poslovanja (ČD+AM)	-684	17.811	37.131	46.791	57.417	60.798	64.421
Izdatek za investicijo	122.027						
Povečanje zalog	909	23.924	15.984	7.992	8.791	2.797	2.997
Povečanje obveznosti do dobaviteljev	284	8.238	5.681	2.841	3.125	994	1.065
Tejatve do kupcev	855	24.789	17.096	8.548	9.403	2.992	3.205
Preost.vred. OBK							108.054
Preostala vrednost inevsticije							35.754
Davek na preostalo vrednost							8.939
<b>Neto denarni tok</b>	<b>124.192</b>	<b>-22.664</b>	<b>9.733</b>	<b>33.092</b>	<b>42.348</b>	<b>56.003</b>	<b>194.153</b>

Vir: Investicijski program, Oljarica.



V preglednici 24 je razvidno, da je v prvem in drugem letu poslovanja projekta negativni neto denarni tok, zaradi vložka v investicijo in nizke proizvodnje (2 meseca) v prvem letu, ki pa je že v tretjem letu pozitiven. Za zagon investicije je potreben obratni kapital v višini 1,5 MIO SIT.

#### 7.4. Plan bilance stanja

Splošno gledano nam bilanca stanja pove, kolikšna sredstva so bila vložena v podjetje (projekt), kako je podjetje prišlo do teh sredstev in kako jih je naložilo, kakor je to razvidno na določen dan. Bilanca stanja prikazuje finančni položaj podjetja (projekta) v določenem časovnem trenutku. Bilanca stanja ima dve strani, ki morata biti vrednostno izenačeni: aktivo in pasivo. Aktiva prikazuje sredstva, ki so v lasti podjetja, pasiva pa vire teh sredstev, ki so obveznosti podjetja in naložbe lastnikov (lastniški kapital).

Izraz sredstva podjetja je računovodski izraz, v financah se uporablja izraz naložbe.

Plan bilance stanja projekta Kuhan krompir zajema bilančno obdobje poslovnega leta z začetkom 1.6.2001 in je razviden iz preglednice 25.

#### Preglednica 25: Plan bilance stanja

	30.06.01	31.12.01	31.12.02	31.12.03	31.12.04	31.12.05	31.12.06	31.12.07
<b>STALNA SREDSTVA</b>		119.973	107.648	95.324	82.999	70.674	58.349	46.025
<b>GIBLJIVA SREDSTVA</b>	123.508	1.080	27.129	69.941	119.573	180.115	241.907	307.393
Zaloge		909	24.834	40.817	48.809	57.600	60.397	63.394
Poslovne terjatve		855	25.644	42.740	51.288	60.690	63.682	66.888
Denar	123.508	-684	-23.349	-13.616	19.476	61.824	117.828	177.111
<b>SKUPAJ SREDSTVA</b>	123.508	121.053	134.777	165.265	202.572	250.789	300.256	353.418
<b>KAPITAL</b>	123.508	120.769	126.256	151.062	185.529	230.621	279.094	331.190
Osnovni kapital	123.508	123.508	123.508	123.508	123.508	123.508	123.508	123.508
Dobiček/izguba iz pret. let		0	-2.738	2.748	27.555	62.021	107.113	155.587
Dobiček/izguba tek. leta		-2.738	5.486	24.806	34.466	45.092	48.473	52.096
DFO (glavnica)		0	0	0	0	0	0	
KFO (obresti)		0	0	0	0	0	0	
<b>OBVEZNOSTI IZ POSLOVANJA</b>		284	8.522	14.203	17.043	20.168	21.162	22.227
<b>SKUPAJ OBVEZNOSTI</b>	123.508	121.053	134.777	165.265	202.572	250.789	300.256	353.418

Vir: Investicijski program, Oljarica

Podatki v vrstici Stalna sredstva, v preglednici 25, so izračunani iz preglednice 18: Izračun amortizacije in preglednice 21: Plan bilance uspeha, podatek Amortizacija. Podatki v vrstici Zaloge in Poslovne terjatve so vzeti iz preglednice 22: Plan denarnega toka. Vrstica Denar je izračunana iz vrstice Skupaj sredstva, od katerih so odštete vrstice Stalna sredstva, Zaloge in Poslovne terjatve. Vrstica Sredstva so seštevki vrstic Stalna in Gibljiva sredstva.

Vrstica Osnovni kapital je vzeta iz podatka Denar. Podatek v vrstici Dobiček/Izguba je iz preglednice 21: Plan bilance uspeha. Podatki v vrstici Obveznosti iz poslovanja so iz preglednice 22: Plan denarnega toka. Vrstica Skupaj obveznosti je seštevek vrstice Kapital, DFO (glavnica), KFO (obresti) in Obveznosti iz poslovanja.

Preglednica 26 nam prikazuje prilive in odlive zaradi investicije. Investicija bo financirana z lastnimi sredstvi.

### Preglednica 26: Prilivi in odlivi (v 1000 SIT)

Element	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>1. Prilivi</b>	<b>127.227</b>	<b>156.000</b>	<b>260.000</b>	<b>312.000</b>	<b>369.200</b>	<b>387.400</b>	<b>406.900</b>
1.1. Prihodki	5.200	156.000	260.000	312.000	369.200	387.400	406.900
1.2. Viri financiranja	122.027	0	0	0	0	0	
- lastna sredstva	122.027						
- bančni kredit	0						
1.3. Ostanek vrednosti projekta							
<b>2. Odlivi</b>	<b>129.392</b>	<b>178.664</b>	<b>250.267</b>	<b>278.908</b>	<b>326.852</b>	<b>331.397</b>	<b>347.617</b>
2.1. Investicija	123.508	40.476	27.398	13.699	15.069	4.795	5.137
2.1.1. V osnovna sredstva	122.027						
2.1.2. V obratna sredstva	1.480	40.476	27.398	13.699	15.069	4.795	5.137
2.2. Odhodki (brez amortizacije in obresti zaradi investicije)	5.884	136.360	214.600	253.720	296.752	310.444	325.114
2.3. Davki	0	1.829	8.269	11.489	15.031	16.158	17.365
2.4. Izplačilo dobička		0	0	0	0	0	0
2.5. Obveznosti do virov financiranja	0	0	0	0	0	0	0
2.5.1. Obresti	0	0	0	0	0	0	0
2.5.2. Odplačilo glavnice	0	0	0	0	0	0	0
<b>3. Neto priliv</b>	<b>-2.164</b>	<b>-22.664</b>	<b>9.733</b>	<b>33.092</b>	<b>42.348</b>	<b>56.003</b>	<b>59.283</b>

Vir: Investicijski program, Oljarica

V prvem in drugem letu je prikazan negativni neto priliv. Negativni neto priliv se bo pokrila z neto prilivi ostalih programov Oljarice.

## 7.5. Analiza uspešnosti

**Stopnja donosa** naložbe je tista diskontna stopnja, ki izenači pričakovane izdatke v zvezi z naložbo s pričakovanimi prejemki, ki jih naložba ustvari. Poskuša se odgovoriti na vprašanje, kolikšno interno donosnost nudi naložba. Višja interna donosnost od primerljive tržne pomeni dobro naložbo, nižja pa slabo. Ker nastopajo ti izdatki in prejemki v različnih časovnih trenutkih v prihodnosti, se za določitev te diskontne stopnje (notranje stopnje donosa) uporabljajo tehnike izračuna sedanje vrednosti. Interna stopnja donosa je namreč tista donosnost, pri kateri je neto sedanja vrednost naložbe nič. V tem primeru se zahtevana donosnost za naložbo ( $r$ ) spremeni v dejansko (interno) donosnost naložbe ( $k$ ), kar opiše naslednja enačba:

$$0 = \frac{DT_1}{1+k} + \frac{DT_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{DT_n}{(1+k)^n} - I_0$$

$$I_0 = \frac{DT_1}{1+k} + \frac{DT_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{DT_n}{(1+k)^n}$$

**Neto sedanja vrednost** je ustrezna metoda za odločitve o dolgoročnih naložbah. Izračun je sestavljen iz istih korakov kot izračun notranje stopnje donosa, razen zadnjega. Tako je potrebno najprej na enak način izračunati stroške kapitala (WACC) in oceniti neto denarne tokove naložbe. V zadnjem koraku se izračuna sedanja vrednost neto denarnih tokov naložbe, kjer se pri izračunu za diskontno stopnjo uporabijo stroški celotnega kapitala. Zgornja enačba se tako spremeni v enačbo za izračun neto sedanje vrednosti:

$$NPV = \frac{DT_1}{1+WACC} + \frac{DT_2}{(1+WACC)^2} + \dots + \frac{DT_n}{(1+WACC)^n} - I_0$$

Neto sedanja vrednost, izračunana po zgornji enačbi, pove, ali je večja sedanja vrednost pričakovanih neto denarnih pritokov naložbe ali sedanja vrednost neto denarnih odtokov naložbe, pri čemer se za diskontno stopnjo uporabijo stroški celotnega kapitala. Če je pozitivna, je sedanja vrednost neto denarnih pritokov večja, kar pomeni, da bi z donosi naložbe podjetje pokrilo vse stroške kapitala in ustvarilo še nekaj dodatne vrednosti za lastnike v višini neto sedanje vrednosti. Če je negativna, velja obratno, da z donosi naložbe podjetje ne bi pokrilo niti stroškov kapitala. Zato podjetje sprejme predlog naložbe, ki ima pozitivno neto sedanjo vrednost in zavrne predlog dolgoročne naložbe, ki ima negativno neto sedanjo vrednost. (Mramor, 1995, str. 25)

Iz preglednice 27 je razvidno, da so pri izračunu stopnje donosa in neto sedanje vrednosti upoštevani stroški kapitala 15 % prav tako diskontna stopnja.

#### **Preglednica 27: NPV, IRR, MIRR**

Diskontna stopnja:	15%
WACC	15%
NPV	16.039 SIT
IRR	18,3%
MIRR	17,7%

Izračun ocenjene neto sedanje vrednosti kaže, da je investicijski projekt sprejemljiv, saj je neto sedanja vrednost večja od nič (NPV>0).

Izračun notranje stopnje donosa (IRR) pokaže, da je kriterij za sprejem investicijskega projekta dosežen, saj je IRR višja od zahtevane donosnosti naložbe to je WACC = 15 %. Iste rezultate kaže tudi modificirana stopnja donosnosti.

**Doba vračanja investicije** je recipročen kazalec donosnosti in pove, v koliko letih se investicija povrne. Izračun obdobja vračanja je prikazan v preglednici 28.

**Preglednica 28: Obdobje vračanja investicije**

Leto	Neto priliv:	Kumulativni neto priliv:
0	0	0
1	-124.192	-124.192
2	-22.664	-146.856
3	9.733	-137.123
4	33.092	-104.031
5	42.348	-61.683
6	56.003	-5.680
7	194.153	188.474

Doba povračila (let):	7,14
-----------------------	------

Število let, v katerih se bo investicijski projekt odplačal z neto denarnim tokom, ki ga bo ustvaril je ocenjen na manj kot 8 let. Vsi izračuni (NPV, IRR, MIRR, doba vračila) so izdelani v programu Excell.

## 8. ZAKLJUČEK

Razvijanje novih izdelkov je preveč zapleten in kompleksen proces, da bi ga bilo mogoče izvajati samo intuitivno. Razvoj novih izdelkov je najpomembnejša naloga podjetja, saj trajno vpliva na njegovo celotno rast in razvoj. Novi izdelki morajo biti privlačni, ustrezati morajo željam in pričakovanjem kupcev, hkrati pa morajo biti izdelani racionalno. Ti dejavniki so prvi pogoj, da postane izdelek uspešen, s tem ko omogoča podjetju doseganje primernih finančnih rezultatov. V razmerah, ko postaja poslovanje na globalnem trgu vse bolj dinamično in tvegano, je tudi razvoj novih izdelkov povezan s tveganjem. To tveganje moramo zmanjšati z načrtovanim in strokovno vodenim procesom razvijanja novega izdelka. Strategija razvijanja novih izdelkov je le ena od strategij, s katerimi podjetje dosega zastavljene cilje. Hkrati je to ena od pomembnejših strategij, v kateri so zajete vse druge poslovne funkcije podjetja. Glavni cilj te strategije je razviti nov izdelek, naloga drugih poslovnih funkcij pa je omogočiti, da se to v načrtovanem obdobju tudi zgodi. Razvoj novih izdelkov smo opredelili kot proces, pri katerem je najprimernejši projektni način dela. Postopek razvoja novih izdelkov smo natančno opredelili. Poudarili smo, da so za uspeh novega izdelka najbolj odločilne predvsem začetne faze razvoja: izločanje slabih zamisli, raziskava trga in tehnoloških zmogljivosti, stroškovna analiza razvojnega projekta, v katerih je treba angažirati ustrezne strokovnjake in zagotoviti denar. Za začetne faze ni dovolj le to, da jih izvajamo, temveč moramo poskrbeti tudi za uporabo sodobnih strokovnih metod. Faza obdelave zamisli je ključna, zlasti z vidika ekonomske upravičenosti in tržne sprejemljivosti novega izdelka. Končanje teh faz pomeni izdelan investicijski program, kot mejnik, ko je potrebno sprejeti odločitev o nadaljevanju ali ustavitvi projekta.

Navedli smo več razlogov, ki povzročajo neuspeh pri razvoju novih izdelkov. Neustrezno planiranje ali odsotnost planiranja je eden glavnih vzrokov za neuspeh novega izdelka. Med neustreznim planiranjem in neustreznim ravnanjem obstaja povezava. Ravnalci odgovarjajo za proces planiranja in uveljavljanje planskih ciljev. Tehnične težave v fazi razvoja ali fazi proizvodnje so drugi najbolj pogost vzrok za neuspeh novega izdelka. Veliko podjetij nima formalno uveljavljenega sistema sprejemanja odločitev pri procesu razvoja novega izdelka. Posledica so nejasnosti, kdaj naj bodo odločitve sprejete, kdo ima pooblastilo za sprejem odločitev, kako se sprejemajo in kakšne informacije so potrebne za sprejem odločitev. Takšno stanje vnaša zmedo in ovira proces razvoja novega izdelka.

Novi proizvodi pogosto zahtevajo nov proces, nove stroje, nove metode, investicijo. Vsak investitor, ki gre v realno naložbo, se prej ali slej sooči s potrebo po izdelavi investicijskega programa. Z njim uredi in sistemizira podatke in informacije, ki so potrebni za izvedbo projekta. Investicijska odločitev izhaja iz poudarjene tržne naravnosti izdelka.

Temeljni namen investicijskega programa kot orodja je boljše in popolnejše razmišljanje o načrtovanih naložbah, je smerokaz in ogrodje naložbe. Pomemben rezultat te faze je izdelava investicijskega programa. Z njim dokazujemo, da je nameravana investicija možna in da je izbrana najboljša varianta. Investicijski program zajema stroškovna analiza razvoja novega izdelka, ki jo prikažemo v obliki plana dohodka ali plana dobička v določenem obdobju. Drugi rezultat da primerjava denarnega toka vlaganj v razvojni projekt z denarnim tokom prihodka od izdelka, pri čemer moramo upoštevati načelo diskontiranja prihodnjih vlaganj in donosov na isti trenutek. Oba rezultata sta podlaga za odločanje o nadaljevanju ali opustitvi razvojnega projekta.

Opisani način razmišljanja in izdelave investicijskega programa izhaja iz poudarjene tržne naravnosti podjetja Oljarica. Trg je tisti, ki bo nov izdelek sprejel ali zavrnil. Za primerno in učinkovito investicijsko odločitev je potrebno naložbo kar najbolj skrbno pretehtati že v fazi priprave investicijskega programa. Podrobneje so opisane ugotovljene zakonitosti trga in vedenja potrošnikov, ki jih lahko strnemo v naslednje točke:

- Kuhan krompir je sprejet in uporaben izdelek s strani potrošnikov.
- Uporaba krompirja je v porastu (tako kot riž in testenine).
- Krompir ima veliko pozitivnih lastnosti, pa tudi negativne (redi, ni ocenjen kot zdrav, počasna priprava, problem shranjevanja).
- Krompir je močno prisoten kot priloga v glavnem obroku.
- Krompir se uporablja tudi za drugi obrok / malica (pomfrit, solata).
- Poraba pomfrita, pire krompirja in pečenega krompirja raste.
- Največji oviri za bolj pogosto uporabo krompirja sta lupljenje in umazanija pri pripravi.
- Narašča nakup zamrznjenega krompirja.
- Ocena uporabnosti kuhanega krompirja je visoka.
- Ocena verjetnosti nakupa je visoka.
- Najbolj ustrezna embalaža je 1 kg sledita 0,5 in 2 kg.
- Potrošniki iščejo ravnotežje med hitrostjo in enostavnostjo priprave, brezskrbnostjo posedovanja ter poznavanjem izdelka.

Tržnim možnostim sledijo tehnološki elementi investicije, nabavni trg in analiza uspešnosti. Prav končni rezultat, to je analiza uspešnosti, da odgovor na vprašanje o umestnosti in primernosti investicije.

Predstavljeni predlog izdelave investicijskega programa temelji na teoretičnih in praktičnih spoznanjih, opisanih v različni literaturi, ter na lastnem poznavanju panoge. Uporabljal naj bi se pri planiranju in organiziranju razvoja novih izdelkov v podjetju Oljarica Kranj, ker pa je njegov okvir širši in v nekaterih delih povsem splošen, ga je mogoče z večjimi ali manjšimi spremembami uporabiti tudi v drugih podjetjih.

## 9. LITERATURA

Aaker, David A.: Developing Business Strategies, Second Edition, John Wiley and Sons, New York, 1988.

Brigham, Eugene F.: Fundamentals of financial management, Fort Worth, The Dryden Press 1995.

Cooper, George: Winning at new products, Kogan Page, London, 1990.

Gruenwald, George: New Product Development, NTC Business Books, Lincolnwood, 1988.

Hammer, Michael in Champy, James: Preurejanje podjetja, Gospodarski vestnik, 1995.

Hočevar, Marko in Igličar, Aleksander: Zbirka vaj iz računovodstva, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1993.

Hrastelj, Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja, Gospodarski vestnik, 1995.

Kaltnekar, Zdravko: Organizacija delovnih procesov, Moderna organizacija, Kranj, 1998.

Mramor, Dušan: Uvod v poslovne finance, Zbirka Manager, Gospodarski Vestnik, 1993.

Kos, Miloš: Krompir, ČZP Kmečki glas, Ljubljana, 1994.

Kotler, Philip: Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb, 1988.

Lužnik Pregl, Rajka, Križaj Bonač, Geraldina: Priročnik za izdelavo investicijskega programa, Ljubljanska banka, d. d., Inštitut za ekonomiko investicij, Bančni vestnik, Ljubljana, 1991.

Potočnik, Vekoslav: Osnove organiziranja poslovanja in dela FNT VTO, Tekstilna tehnologija, Ljubljana, 1987.

Potočnik, Vekoslav: Trgovina v sodobnih tržnih razmerah, Delavska enotnost, Ljubljana, 1988.

Pučko, Danijel: Planiranje v podjetjih, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1993.

Rozman, Rudi in Rusjan, Borut: Organizacija (ravnanje) proizvodnje, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1995.

Pfeifer, T., Eversheim W., Konig W., Weck M.: Manufacturing Excellence -Competitive Edge, Chapman & Hall, London, 1994.

Vuk, Drago: Investicijska izgradnja, Moderna organizacija, Kranj, 1998.

Wheelwright C., Steven, Clark B., Kim: Revolutionizing Product Development, Maxwell Macmillan International, New York, 1992.

## **10. VIRI**

Investicijski program, Oljarica.

Kmetijsko-živilski sejem, Bilten, Razstavljalci in razstavni program, Gornja Radgona, 1999.

Marisa: Raziskovalno poročilo, 1999.

Rozman, Rudi: Projektni management, študijsko gradivo, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1994.

Sluga, Tadej: Krompirjeve sorte za pridelavo v Sloveniji, ČZP Kmečki glas, Ljubljana, 1994.