UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANALIZA STROŠKOV RAZVOJA NOVEGA PROIZVODA

Ljubljana, april 2016 VASJA RUPNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Vasja Rupnik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom ANALIZA STROŠKOV RAZVOJA NOVEGA PROIZVODA, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red.prof.dr. Markom Hočevarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
    - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
    - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 11. 4. 2016 Podpis avtorja:

KAZALO

UVOD 1
1 RAZVOJ NOVEGA PROIZVODA 2
1.1 Pojmovanje novega proizvoda 2
1.2 Razvoj zamisli novega proizvoda 3
2 RAČUNOVODSTVO NOVEGA PROIZVODA 6
2.1 Življenjski cikel proizvoda 6
2.2 Stroški razvoja izdelka 7
2.3 Denarni tok proizvoda od začetka razvoja do ukinitve izdelka 9
3 PREDSTAVITEV PODJETJA 10
3.1 Zgodovina 10
3.2 Podjetje 12
3.3 Organizacijska struktura 13
3.4 Poslovanje Alpina, d.o.o. 15
3.4.1 Računovodska poročila 18
3.5 Alpina šport 24
3.6 Cilji podjetja Alpina 25
3.7 Čevelj za prosto tehniko teka na smučeh ESK 2.00 25
4 ANALIZA STROŠKOV IN PROCES UVAJANJE ČEVLJA NA TRG 26
4.1 Proces razvoja stroškov čevlja 26
4.2 Razčlenitev stroškov razvoja 27
4.2.1 Stroški razvoja bazičnega modela 27
4.2.2 Celoten razvoj bazičnega modela 28
4.2.3 Razvoj vzorčne številke dvainštirideset 29
4.2.4 Stroški razvoja ostalih številk in ASORTIMENTA 30
4.2.5 Stroški testiranj 30
5 PRIPOROČILA PODJETJU 33
SKLEP 34
LITERATURA IN VIRI 36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Lastniški deleži Alpine Žiri v povezanih podjetjih 16
Tabela 2: Bilanca stanja podjetja Alpina, d.o.o. na dan 31. december 2013..... 18
Tabela 3: Izkaz poslovnega izida podjetja Alpina, d.o.o. za leto končano na dan 31. december 2013..... 19
Tabela 4: Izkaz denarnih tokov podjetja Alpina, d.o.o. za leto končano 31. decembra 2013 20
Tabela 5: Izkaz gibanja kapitala podjetja Alpina, d.o.o., Žiri za leti 2013..... 23
Tabela 6: Bilančni dobiček poslovnega leta 24
Tabela 7: Sestavni deli čevlja in stroški dela..... 28
Tabela 8: Stroški razvoja bazičnega modela 29
Tabela 9: Stroški in potek razvoja vzorčne številke dvainštirideset..... 29
Tabela 10: Stroški po postavkah razvoja..... 30
Tabela 11: Stroški testiranj po fazah razvoja 32

KAZALO SLIK

Slika 1: Razvoj zamisli novega izdelka..... 5
Slika 2: Življenjski cikel proizvoda..... 7
Slika 3: Delež povzročenih stroškov znotraj življenjskega cikla proizvoda 8
Slika 4: Denarni tok proizvoda..... 9
Slika 5: Arhiv, Alpina, d.o.o..... 11
Slika 6: Organizacijska struktura podjetja Alpina, d.o.o. 14
Slika 7: Prikaz ciljev podjetja..... 14
Slika 8: Aparat za testiranje upogiba pri temperaturi -20 stopinj Celzij 31
Slika 9: Naprava za testiranje upogiba 31

UVOD

Čevljarska industrija je ena najstarejših obrti na svetu in tudi v Sloveniji ima dolgo tradicijo. V današnjih časih je slovenska čevljarska industrija pred hudimi izzivi in se sooča s problemi na trgu zaradi izdelkov s Kitajske in vzhodnih trgov. Čevelj ne pomeni samo pripomočka za zaščito noge, ampak mora biti moderen, tehnološko dovršen in če hočemo uspeti ter biti eden vodilnih proizvajalcev na tržišču tudi inovativen.(Fatur in Likar, 2009, str. 13) sta opredelila iznajdbo kot vsako zamisel, ki lahko v prihodnosti postane inovacija. Pravita, da najprej nastane iznajdba, nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a še ne nujno donosen nov domislek, zadnja faza pa je inovacija.

Inovacija je prva uporaba ideje, izdelka procesa za izdelavo novega proizvoda in storitev. Vsak inovacijski izdelek je izum, ki temelji na novih znanstvenih odkritjih (Ogrizek, 2004, str. 106).

Inovacija na svetovnem trgu pa predstavlja velik izziv za vsako podjetje, ki se želi razlikovati od drugih oziroma hoče postati vodilno podjetje v svoji panogi na svetovnem trgu in prav tako je tudi v čevljarski industriji, na katero se nanaša diplomsko delo. Sam se bom ukvarjal s podjetjem Alpina, d.o.o., v katerem sem tudi zaposlen. V omenjenem podjetju delimo obutev na modni in športni del, znotraj katerih pa še posebej na svoje enote, tako govorimo v športnem delu o pohodni obutvi, čevljih za alpsko smučanje in čevljih za tek na smučeh. V diplomskem delu se bom osredotočil na športni del, in sicer na razvoj vrhunskih čevljev za tek na smučeh.

Čevlje za tek na smučeh lahko razdelimo na pohodne, rekreativne in tekmovalne, ki jih hkrati razdelimo še glede na tehniko teka na smučeh. Glede na tehniko ločimo čevlje za drsalno tehniko, klasično tehniko in kombinacijo čevljev za obe tehniki. V delu se osredotočam na sam vrh ponudbe podjetja Alpina, d.o.o. – razvoj novega karbonskega čevlja za drsalno tehniko.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti in izračunati celotne stroške, ki nastanejo pri razvoju novega čevlja za tek na smučeh. Celotni stroški razvoja od zamisli do uvedbe čevlja v proizvodnjo naj bi predstavljali tudi največji del strokov v celotnem življenjskem ciklu proizvoda in zato je še kako pomembno, da poznamo njihovo vrednost.

Namen diplomskega dela je zbrati podatke o sestavi čevlja, fazah v razvoju čevlja in te predstaviti podjetju. V današnjem času je zelo pomembno, da se podjetje zaveda pomena investiranja v nov proizvod in hkrati pozna vrednost stroškov, ki jih mora vračunati v ceno ter pokriti znotraj življenjskega cikla proizvoda. Obvladovanje in poznavanje stroškov je eden ključnih dejavnikov pri ustvarjanju in graditvi uspešnejšega podjetja.

Metode in pristopi pri izdelavi diplomskega dela so zastavljeni tako, da poleg strokovne poglobitve vključujejo tudi empirično raven. V teoretičnem delu se večinoma sklicujem na tujo literaturo, domače članke in interne vire podjetij. V empiričnem delu poleg internih virov podjetij uporabljam izkustveno metodo, izhajajočo neposredno iz praktičnih izkušenj.

1 RAZVOJ NOVEGA PROIZVODA

1.1 Pojmovanje novega proizvoda

Izdelek lahko opredelimo kot splet določenih lastnosti, da je izdelek vse, kar se lahko ponudi trgu, vzbudi pozornost, nabavo, koriščenje ali potrošnjo, kar lahko zadovolji potrebo, pri čemer vključuje objekte, storitve oseb, mesta, organizacije in ideje (Deželak, Devetak in Milfelner 1991, str. 5).

Kaj nam dejansko pomeni nov izdelek oziroma kdaj ga lahko enačimo z novim izdelkom? Za podjetje velja, da je izdelek nov, če ustreza naslednjim kriterijem:

- Izdelek je nov za podjetje, če do sedaj kaj takega še ni proizvajalo.
- Če gre za povsem nov izdelek na trgu – inovacija.
- Nov izdelek na trgu lahko predstavlja izboljšava, spreminjanje izdelka, izdelke nove blagovne znamke in izvirne nove produkte, ki so produkt lastnega razvoja v podjetju.

Agencija Booz, Allen & Hamilton je pojem novi izdelek opredelila glede na novost izdelka z vidika trga in podjetja (Kotler, 1998, str. 316−317).

- Novi izdelki v svetovnem merilu: novi izdelki, ki ustvarjajo popolnoma nov trg.
- Nova skupina izdelkov: podjetje se s skupino novih izdelkov prvič pojavi na že obstoječem trgu.
- Izdelki kot dodatki k že obstoječim skupinam izdelkov: novi izdelki, ki že dopolnjujejo uveljavljeno skupino izdelkov istega podjetja (velikost embalaže, okusi itn.).
- Izboljšave že obstoječih izdelkov: novi izdelki z boljšim delovanjem ali večjo vrednostjo v očeh potrošnika, ki nadomestijo že obstoječe izdelke.
- Ponovno pozicioniranje: obstoječe izdelke usmerimo k novim trgom in tržnim segmentom.
- Zniževanje stroškov: novi izdelki s podobnim delovanjem, vendar z nižjimi stroški.

Novi izdelki oziroma različice so ključ uspešnosti podjetja in pozicioniranja izdelka – čevlja v primeru diplomskega dela, na svetovnem trgu v smučarskotekaški panogi in v mojem primeru svetovnem pokalu. Kot poudarja (Horžen, 2003, str.7), da mora podjetje, ki hoče preživeti v konkurenčnem boju, stalne »tehnične in strukturne spremembe« podjetja zajeti kot konstantno veščino. Pravi še: »Za izvedbo spremembe mora podjetje imeti sposobnost izvajati tehnične in še posebej organizacijske inovacije ter te tudi uresničiti. Tukaj stalne izboljšave v majhnih korakih niso v ospredju. Gre za spremembo večjega obsega.« In prav podobna zamisel je v Alpini primorala k razvoju povsem novega čevlja. Kljub stalnim izboljšavam je razvoj tehnologij, uporabe materialov pripeljal in omogočil razvoj karbonskega podplata, ki kljub njegovi trdoti in togosti omogoča ustrezen upogib in mehkobo.

V naši tovarni se vsakodnevno soočamo z izdelki; izdelek je osnovna stvar, okoli katere se vrti poslovni proces in obstoj tovarne Alpina. O izdelku je bilo veliko napisanega in razloženega.

Glede na načrt in cilje podjetja obstaja več razlogov, zakaj se podjetje odloča za razvoj novega izdelka, najpogosteje mednje prištevamo naslednje (Urban in Hauser, 1993, str. 6).

- Finančne cilje. Podjetja imajo med svojimi cilji običajno opredeljene tudi zahteve o doseganju vrednosti kazalcev, kot so: dobiček, tržni delež, prihodki izbranega izdelka. Pogosto se dogaja, da so novi izdelki ocenjeni kot pomemben dejavnik povečevanja prihodkov podjetja in sredstvo uresničevanja strategije podjetja.
- Rast prodaje in tržnega deleža. Novi izdelki so ključno orodje za rast tržnega deleža, čeprav je dolgoročna rast tržnega deleža lahko v nasprotju s kratkoročno dobičkonosnostjo.
- Dejavnost konkurentov – na trgu tekaških čevljev obstaja malo velikih proizvajalcev, ki se me seboj dobro poznajo in deloma prepletajo, zato je diferenciacija od konkurentov ključni motiv za uvajanje novih izdelkov.
- Življenjski cikel izdelka. Ker se življenjski cikel izdelkov krajša, so potrebe po razvoju novih izdelkov, ki bi nadomestili stare, vedno večje.
- Tehnologija. Hiter razvoj tehnologije je prav tako spodbujevalec razvoja novih izdelkov; razvoj in tehnike pri uporabi ter obdelavi karbona so omogočile razvoj novega čevlja.
- Novi materiali in novi postopki. Ti omogočajo pocenitev in izboljšanje kakovosti izdelka.
- Globalizacija. Postopen nastanek globalnega tržišča prinaša podjetjem nove priložnosti in nevarnosti. Razvoj novih izdelkov je pomemben vzvod podjetja za pridobivanje ali ohranjanje tržnega deleža.
- Stroški in razpoložljivost materiala. Razvoj novega izdelka je lahko spodbujen tudi s spremembo cene ali razpoložljivosti materiala.
- Inovacije. Inovacija je vsaka prva uporaba novega znanja, v primeru čevljev za tek na smučeh gre za prepletanje karbonskih vlaken in sestavo karbona za pridobitev ustreznega upogibanja karbona.
- Zahteve kupcev − v našem primeru tekmovalcev, katerih cilj je hitreje, višje, močneje (Pierre de Coubertin), kot spodbujevalec inovacij in razvoja novih izdelkov.
- Pobude dobaviteljev. Inovacije lahko nastanejo tudi pri dobaviteljih, ki poznajo želje in potrebe kupcev v njihovih državah in te informacije prenašajo na podjetje.

1.2 Razvoj zamisli novega proizvoda

Kot vse poslovne odločitve v podjetjih gre tudi zamisel novega proizvoda skozi določene faze v procesu razvoja novega izdelka. V podjetju je zelo pomembno, da imamo prave ljudi, ki imajo motivacijo, sposobnost in predvsem ideje, ki privedejo do zamisli novega proizvoda. Ideje, ki se porajajo ob pogledu na proizvode, kakšne izboljšave so možne na obstoječih modelih, kaj se dogaja v okolici, razmišljanja in splošna razgledanost ljudi privede do neskončno idej, med katerimi je treba izluščiti pravo.

Za zbiranje idej, zamisli obstaja več tehnik, lahko poteka organizirano, kot je na primer brainstorming ali možganska nevihta, ali pa simultano ob pojavu idej, ki jih lahko zapisujemo na nek list oziroma lahko tudi v formular. Brainstorming ali možganska nevihta je skupinska tehnika za generacijo čim večjega števila novih idej za rešitev določenega problema. Cilj je, da pridobimo čim več idej, jih sproti ne komentiramo in

ocenjujemo glede na kakovost ali uporabnost. Vse ideje zapišemo na tablo ali list papirja in jih šele kasneje kritično ovrednotimo in o njih razpravljamo.).

V drugem primeru je iskanje idej prepuščeno posameznikom in njihovi motiviranosti ter sposobnostim. Ne glede na skupinske metode so posamezniki tisti, ki generirajo prave ideje in omogočajo razvoj zamisli in njihovo implementacijo. V podjetju Alpina se skupinskih tehnik ne uporablja, imamo pa vodjo razvoja smučarskotekaških čevljev, ki je vir idej in pogon celega razvoja. Zamisel, katero ocenjujemo kot dobro in ima potencial za razvoj, in pot do izdelka pa spet potujeta skozi določene stopnje.

Kotler (2004, str. 355) je opredelil naslednje korake procesa razvoja novega izdelka:

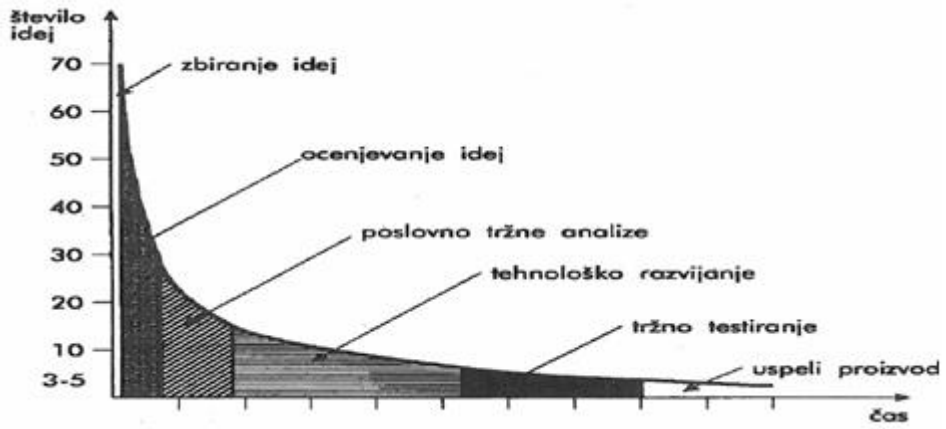
- iskanje zamisli,
- ocenjevanje zamisli,
- oblikovanje in preizkus koncepta izdelka,
- oblikovanje strategije trženja,
- poslovna analiza,
- razvijanje izdelka,
- preverjanje na trgu,
- uvedba novega izdelka na trg – komercializacija.

Vsako izmed teh faz bi lahko opredelili tudi glede na čas, potreben za razvoj določene faze in število idej. Na začetku se poraja mnogo idej, ki jih je treba oceniti in zmanjšati njihovo število, ob enem pa moramo opredeliti idejo oziroma nekaj njih, ki so zrele za nadaljnje analize, ali pa so potrebe, ki jih zahteva trg, tiste, ki določijo nadaljnji razvoj. Razvoj materialov, storitev in uporaba tehnoloških možnosti na nekem področju lahko predstavljajo neskončne možnosti v povsem drugi panogi in prav to se je zgodilo v športu. Uporaba karbona v industriji in ideje o razvoju novih športnih pripomočkov ter opreme znotraj različnih športov so botrovali razvoju in izbiri prave ideje znotraj našega podjetja in usmeritev v nadaljnji razvoj novega čevlja.

Iz spodnjega grafa je razvidno, da prvotne faze zajemajo relativno malo časa v celotnem razvoju, medtem ko sta razvoj in testiranja dolgoročen proces.

Razvoj prototipa v našem podjetju temelji na seštevku raznovrstnih znanj, od mehanične, šiviljske, čevljarske stroke do izbora pravih ljudi za testiranja in njihove povratne informacije, ki na koncu pripeljejo do novega izdelka, ki ga bomo ponudili trgu. Ob pravilnem razvoju, kakovostnih materialih, pravilnem nadzoru izdelave ter preko prototipov proizvedemo pravi izdelek, ki bo v prihodnosti predstavljal in promoviral blagovno znamko.

Slika 1: Razvoj zamisli novega izdelka



Vir: V. Potočnik , Temelji trženja s primeri iz prakse., 2005, str. 195.

Zgornja slika prikazuje stopnje v razvoju novega izdelka. V primeru čevljev za tek na smučeh poteka celoten razvoj po nekoliko drugačnih tirnicah. Razvoj tega čevlja je posledica novih idej in zamisli ter potreb in zahtev pri tekmovalcih v svetovnem vrhu teka na smučeh ter šele nato na trgu. Zbiranje idej, zamisli poteka v ožjem krogu ljudi – tako razvoj vrhunskih tekmovalnih čevljev v podjetju Alpina, d.o.o. deluje zgolj s petimi ljudi, kateri izdelek pripeljemo od ideje do uvedbe v proizvodnjo.

Strategija razvoja temelji na idejah in inovacijah ter testiranju in spreminjanju prototipa do končnega izdelka. Oblikovanje trženjske strategije v našem primeru pomeni izbor tekmovalcev, ki tekmujejo na naših čevljih glede na države. Pri pobiranju smetane pri tekmovalcih oziroma selekcioniranju izbora tekmovalcev ob enem vplivamo na trg, saj posledično vrhunski tekmovalci pomenijo boljše uvrstitve, s tem boljšo prodajo in večji tržni delež. Vidnost opreme pri tekmovalcih oziroma oprema, ki jo nosijo zmagovalci, ima dokazano večajo tržni delež.

Prave poslovne analize dejansko ni, ampak jo enako kot preverjanje trga predstavlja odobravanje čevlja pri tekmovalcih in povpraševanje po čevljih med tekmovalci, kar se kasneje razširi kot potreba na trgu!

V podjetju Alpina, d.o.o. tako z inovacijami skupaj s svojimi poslovnimi partnerji na trg ponujamo inovativne izdelke, ki se močno diferencirajo od ostalih podjetji. Z veliko verjetnostjo lahko trdim, da smo inovatorji, ki jih kasneje posnemajo ostali. Vodja je praviloma eden, tekmecev je malo, sledilcev je malo več, daleč največ je specialistov. Največji tržni delež imata vodja in skupina tekmecev, na tretjem mestu po deležu je običajno skupina sledilcev (Tavčar, 2000, str.6).

Razvoj novega vrhunskega izdelka na športnem oddelku Alpina, d.o.o. pa ne pomeni zgolj inovacije novega izdelka, ampak prihajajoči čevelj predstavlja osnovo za naslednje različice čevljev na nižjih nivojih. Glede na dosedanje izkušnje sedaj to upoštevamo že v fazi razvoja; pri CAD (Računalniško podprto oblikovanje) modelih pa naši inženirji pripravijo tudi že določene izvedenke iz obstoječih na novo načrtovanih delov.

Razvoj novega smučarskotekaškega čevlja je vedno predstavljal nove smernice v teku na smučeh in tako je tudi z novim čevljem, katerega razvoj zaključujemo. Ob enem pa v prihodnosti nov čevelj pomeni tudi nadgradnjo oziroma zamenjavo čevljev na nižjih

nivojih. V Alpini čevlje za tek na smučeh razdelimo na več nivojev: elite, competition, racing, allround in touring, kot se tudi imenujejo modeli. Tako bo po končanem življenjskem ciklu novi elite skate model ESK 2.0 pomenil nov cikel »novega« čevlja na nivoju competition. Lahko bi rekel, da imata inovacija in iznajdba na najvišjem nivoju čevlja v Alpini zelo pomemben pomen tudi za prihodnost in da ima čevelj za tek na smučeh v Alpini več življenjskih ciklov. V diplomskem delu je v ospredju zgolj najvišji, najbolj dovršen izdelek, vendar pa se sočasno vse ugotovitve glede funkcionalnosti obutve upošteva tudi na nižjih nivojih, kar pomeni, da z razvojem novega izdelka vzporedno vplivamo tudi na izboljšanje funkcionalnih lastnosti vseh naših proizvodov.

2 RAČUNOVODSTVO NOVEGA PROIZVODA

Računovodstvo novega proizvoda je smiselno načrtovati glede na njegov življenjski cikel. Opisno je model življenjskega cikla proizvoda (angl. *Life-Cycle Costing*) znan že dolgo. Prvi je model življenjskega cikla proizvoda uporabil kot načrten in vodstveni inštrument v funkciji načrtovanja Dean, leta 1950. Od takrat naprej se model množično uporablja v ameriški marketinški literaturi (Završnik, 1990, str. 9).

Vsak proizvod gre v svojem življenjskem ciklu skozi različne faze, ki se razlikujejo po stroških, prihodkih od prodaje in tudi po doseženem dobičku, ob enem pa navaja pet faz življenjskega cikla proizvoda: razvoj, uvajanje, rast, zrelost in upadanje proizvoda (Tekavčič, 1997, str. 170−171).

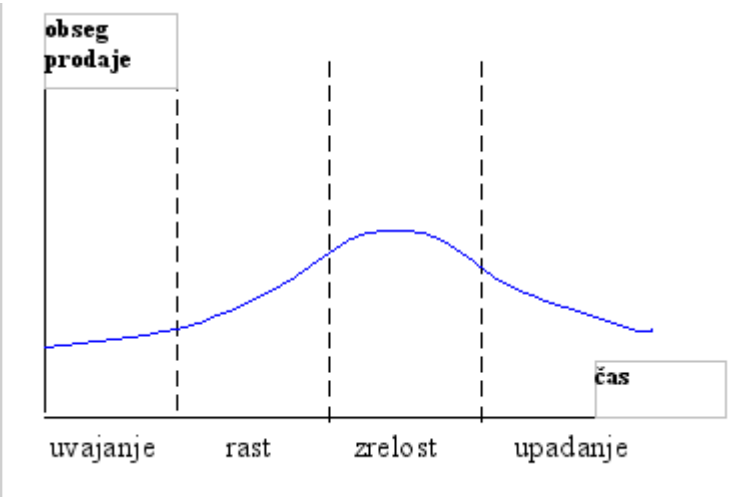
2.1 Življenjski cikel proizvoda

Vsak nov izdelek ima svoj življenjski cikel, skozi katerega potuje od začetka proizvodnje do njegove ukinitve. Znotraj življenjskega cikla proizvoda se odločamo o pristopih, kako bomo nastopali na trgu, spremljamo in ocenjujemo stroške, prihodke, usmerjamo tržne strategije in politiko ter denarni tok, ki se pojavljajo skozi celoten cikel.

Po teoriji življenjskega cikla je podjetje z uvajanjem proizvoda na trg predvsem soočeno z visokimi stroški in majhnimi prihodki. V tem času podjetje namenja veliko sredstev za informiranje kupcev, začetek distribucije in promocij, ob enem pa je proizvodnja količina majhna in s tem tudi obseg prodaje. Glede na povratne informacije, ki jih podjetje pridobi iz oglaševanja in sprejetja cene ter stroškov, pa se lahko odloči o strategiji nastopa na trgu. Uspešnemu uvajanju izdelka sledi stopnja rasti prodaje. To je obdobje močnejšega odziva kupcev, ki izdelek delno že poznajo, pojavljati pa se začnejo tudi prvi konkurenčni izdelki. Cene se postopoma znižujejo, vendar dobiček zaradi hitre rasti prodaje kljub temu narašča. Podjetje lahko na tej stopnji izboljša kakovost izdelka, mu doda nove izvedbe, oblike in uporabe, razvije nove različice, vstopi v nove tržne segmente, izbere nove prodajne poti, zniža cene in podobno (Potočnik, 1996, str. 208).

Stopnji uvajanja sledi stopnja rasti, v kateri se znižujejo stroški oglaševanja, kajti ljudje izdelek deloma že poznajo, veča se proizvodnja in s tem prodaj ter ker se na trg priključujejo tudi prvi konkurenti, zaradi česar prihaja do znižanja cene. Svoj vrhunec doseže izdelek v fazi zrelosti, ko je na trgu veliko število konkurentov s podobnimi ali enakimi izdelki, kupci pa so že dobro ozaveščeni in poznajo izdelek, zato je v tej fazi možno povečati prodajo predvsem z vstopom na nove trge. Ko podjetje izkoristi vse možnosti diferenciranja izdelka, od konkurence, povečanja kakovosti, prilagoditev cen, razvijanja storitev v podporo izdelku, spreminjanja oblike itn., nastopi faza upada oziroma staranje izdelka. Podjetje se glede na konkurenco, ki je zasedla trg z novejšimi izdelki, ali zasičenosti pri kupcih odloči za postopno prenehanje proizvodnje.

Slika 2: Življenjski cikel proizvoda



Vir: D. Habjanič & T. Ušaj, Osnove Trženja, 1998.str 365.

2.2 Stroški razvoja izdelka

Podjetje, ki želi konkurirati na globalnem trgu, se mora zavedati pomembnosti razvoja novih izdelkov na svetovnem trgu. V dobi, v kateri živimo, lahko kupci s pomočjo interneta iz različnih koncev sveta naročajo podobne izdelke iz tujine, zato je za podjetje še kako pomembno, da vlaga v razvoj in ob enem tudi ozavešča celotno organizacijo o pomembnosti razvoja. Sam razvoj pa v prvi vrsti pomeni investicijo, s katero so povezni stroški razvoja.

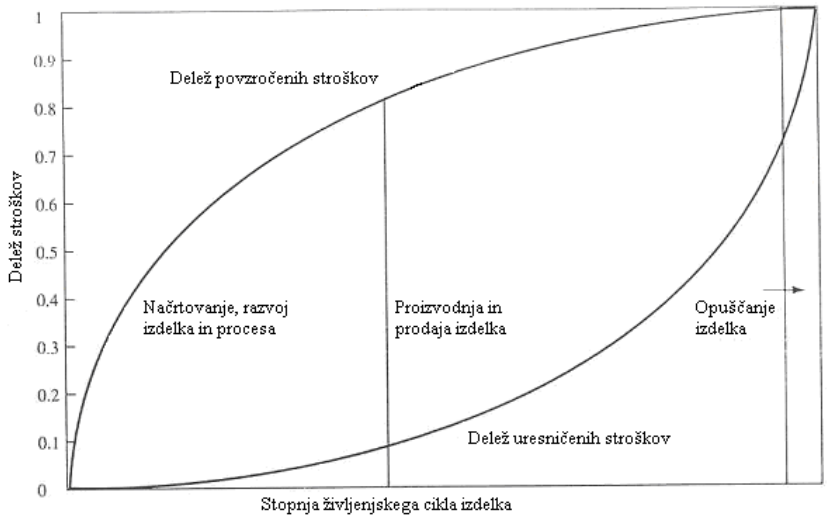
Stroški, ki nastanejo v fazi razvoja, morajo služiti podjetju, tako da kar najbolje zadovolji svoje lastne in kupčeve potrebe. Stroški razvoja kratkoročno znižujejo prihodke podjetja, vendar pa na dolgi rok potencialno pomenijo večjo dobičkonosnost. Mnogi analitiki, ki ocenjujejo podjetja, upoštevajo stroške, katere podjetje nameni za razvoj, kot pozitiven kazalnik za podjetje.

Stroške podjetja večinoma upoštevajo in obvladujejo v fazi proizvodnje. Stroške, ki so nastali pred začetkom proizvodnje, stroške raziskav, modeliranj, načrtovanja, testiranja ter

uničenja, pa kot stroške obdobja in zato niso udeleženi v kalkulacijo stroškov izdelka ter niso predmet nadzornih postopkov poslovodnega računovodstva.
V podjetju Alpina, kjer se je na trgu pojavila potreba po novem čevlju, se teh stroškov dejansko ni preračunavalo, zato je tudi bistven cilj diplomskega dela, da opredelim in izračunam stroške razvoja novega smučarskotekaškega čevlja.

Kot ugotavljamo, poslovodno računovodstvo v osnovi pomeni oblikovanje računovodskih informacij in drugih informacij za poslovno odločanje. Poslovodno računovodstvo vedno bolj posega tudi na druga področja in ne črpa le informacij iz računovodskega informacijskega sistema. Računovodske informacije so vedno denarno izražene, ker je računovodstvo edina dejavnost v podjetju, ki spremlja vse poslovne dogodke. Za vse te poslovne dogodke mora imeti namreč skupni imenovalec − in to je denar (Kavčič). Za natančnejše zagotavljanje pravilnih informacij, za odločanje in načrtovanja stroškov je treba, v fazi razvoja, posvetiti večji poudarek. Poznavanje stroškov razvoja podjetju omogoča hitrejše načrtovanje novih proizvodov in posledično skrajšuje čas razvoja novega izdelka na spreminjajoče potrošnikove zahteve in želje.

Slika 3: Delež povzročenih stroškov znotraj življenjskega cikla proizvoda



Vir: R. S Kaplan & A. Atkinson, Advanced managemnet accounting, 1998, str.224.

Slika prikazuje značilen vzorec povzročenih in uresničenih stroškov na treh stopnjah življenjskega cikla izdelka: načrtovanja in razvoja, proizvodnje ter opuščanja izdelka. Stopnja razvoja izdelka v našem primeru čevlja zajema: izbiro materialov, delovnih ur in faz v proizvodnji izdelkov, s tem obenem že zelo natančno opredelimo stroške, ki bodo nastali ob proizvodnem procesu. Iz grafa je razvidno, da do 80 % vseh stroškov izdelka nastane v fazi razvoja. Fazi razvoja sledi poizkusna proizvodnja, ki v našem primeru zajeme: petparsko proizvodnjo, potrošniško kolekcijo oziroma »stoparsko« proizvodnjo, v kateri se natančno opredeli količino dela in materiala in je osnova za kasnejšo proizvajalno ceno. Poizkusna proizvodnja poleg testa zmogljivosti predstavlja tudi učenje izdelave novega čevlja ljudi za trakom in ugotavljanja ter nadzora napak, ki se lahko pojavijo v redni proizvodnji − prikaže možne razlike v kakovosti in izdelavi med prototipno proizvodnjo ter tekočim trakom oz. redno proizvodnjo.

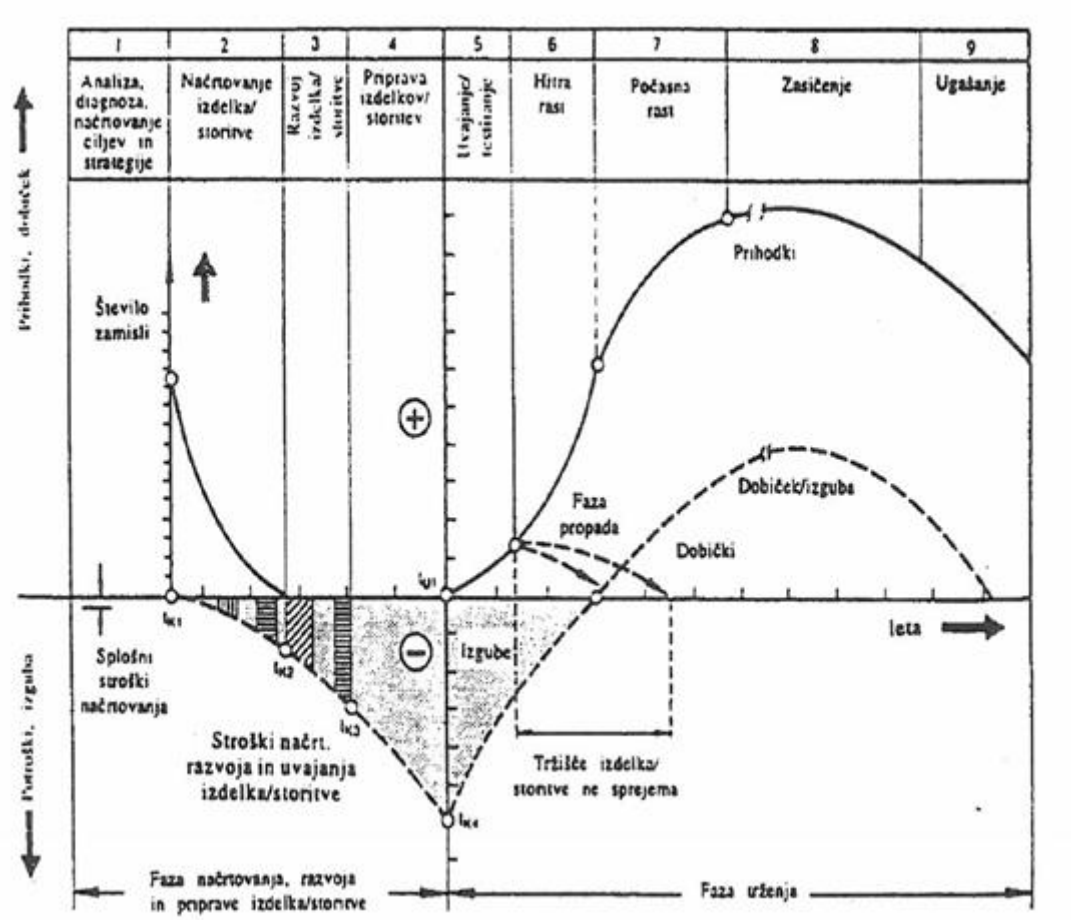
Po tej fazi se razvoj izdelka zaključi in preide v fazo redne proizvodnje, s tem se zaključijo stroški razvoja, na katere tudi v poslovodnem smislu ni mogoče več vplivati. Še enkrat je treba poudariti in spodbuditi podjetja, da to upoštevajo in se zavedajo pomembnosti razvoja, ob enem pa na podlagi izkušenj učinkoviteje organizirati celotnem proces razvoja s ciljem nižanje stroškov.

Namen razvoja novega izdelka v podjetju je povečati prihodke in tudi uspešnost podjetja. Ko izdelek preide v fazo proizvodnje in posledično prodaje, se pričenja faza, v kateri proizvod uvedemo na trg in začnemo s prodajo, kar privede do prihodkov in možnega dobička.

2.3 Denarni tok proizvoda od začetka razvoja do ukinitve izdelka

Življenjski cikel izdelka in njegov denarni tok je lepo opredelil že Kramer, kar prikazuje spodnji graf, v katerem je prikaz gibanja denarnega toka, od stroškov razvoja, končnih proizvodov in v kateri fazi izdelek prinaša dobiček podjetju.

Slika 4: Denarni tok proizvoda



Vir : B. Kramer & J. Krippendorf Freizeit und Tourismus: eine Einfuehrund in Theorie und Politik., 1987, str. 123

V prejšnjem poglavju sem nekako opredelil in ugotovil, da razvoj izdelka pomeni zgolj strošek, z začetkom oziroma z odločitvijo o začetku se pričenja tudi življenjski cikel

proizvoda. Kot razvojni oddelek predstavljamo velik strošek podjetja, ob enem pa se ob pravem izdelku pojavijo prihodki in kasnejši možen dobiček za podjetje. Kot sem že omeli, se v življenjskem ciklu izdelka pojavi več faz in strategij, katere lahko podjetje uporablja na trgu. Prihodki v določenem časovnem obdobju so odvisni od pozicioniranja izdelka na trgu in sprejetja izdelka med kupci. V času uvajanja na trg so prihodki premajhni, da bi pokrili celotne stroške razvoja, in podjetje še ne more z gotovostjo trditi, ali bo prodaja izdelka pokrila vse stroške ali ne. Glede na izkušnje v času uvajanja izdelka na trgu se podjetje odloči za strategijo rasti – hitro pobiranje smetane ali počasna rast. V tem obdobju in ob dobrem sprejetju izdelka na trgu dosežemo, v kateri strategiji smo s prihodki pokrili razvojne stroške, kljub prihodkom izdelka so ob stroških materiala, prodaje in nabave prihodki še premajhni, da bi znotraj izdelka prinašali tudi željen dobiček.

Glede na trenutne razmere na trgu smučarskotekaških čevlje predvidevam, da se bo podjetje Alpina odločilo za strategijo hitrega pobiranja smetane in hitro rast. Naš novi čevelj za prosto tehniko teka ESK 2.0 predstavlja noviteto na tržišču, prav tako novost v izdelavi karbonskih delov čevlja in ob odličnih referencah tekmovalcev je trg pripravljen in čaka na naš nov proizvod na prodajnih policah. Smernice kažejo, da bi prihajajoči čevelj lahko pomenil enega izmed najbolj dobičkonosnih čevljev na sploh v podjetju Alpina.

Prihodki podjetja se s prehodom v fazo zrelosti večajo in dosežejo svoj vrhunec ter v fazi zrelosti nov izdelek podjetju dejansko prinaša dobiček in dober poslovni izid, katerega cilj je bil začetek in razvoj izdelka.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA

3.1 Zgodovina

Program nove tovarne (1947) je obsegal gojzar šivano obutev za smučanje in planinske čevlje (bil je zametek sedanjega športnega programa) ter zbito rudarsko-vojaško obutev, iz katere se je zaradi ekonomskih in tržnih zahtev razvil lahki modni program. Načrti za prihodnjo tovarno so bili prostorsko in tehnološko prilagojeni potrebam teh dveh programov. Nova tovarna je bila zgrajena v dobrem letu (1948) in je bila prva na novo zgrajena tovarna v Sloveniji, saj so v prvih povojnih letih le obnavljali že obstoječe tovarniške zgradbe.

Leta 1951 se je preimenovala v Alpino, Tovarno čevljev, in v tem času opazimo prve začetke delitve na programe, saj je takrat prvič v zgodovini izvozila na Finsko 544 parov specialne, gojzar šivane smučarske obutve, kot so jo imenovali. To je spodbudilo, da so več pozornosti namenili funkcionalni modni in tudi kakovostni izdelavi smučarske obutve. To je tudi zametek delitve proizvodnje na dva programa: lahki modni program in športni program.

Slika 5: Arhiv, Alpina, d.o.o.

Vir: (Arhiv v podjetju Alpina d.o.o,(b.l)., Alpina, d.o.o.)

V začetku petdesetih let se je začelo sproščati tržišče, skupno slovensko prodajno podjetje Triglav je bilo pripojeno k Peku, prodajalo pa je obutev vseh slovenskih podjetij. Alpina je bila tako odvisna od drugih trgovskih mrež. Takratni odgovorni so se zavedali, da je razvoj Alpine vprašljiv, če bo odvisen od drugih trgovcev in njihovih naročil, želeli so se postaviti na lastne noge, biti odvisni od lastnega dela, graditi na lastnih temeljih, prodajati v svojih prodajalnah. Tako je leta 1953 delavski svet sprejel sklep, da Alpina pristopi k ustanavljanju lastnih industrijskih prodajaln. Že decembra je bila odprta prva naša prodajalna v Sarajevu. V naslednjih letih se je število prodajaln hitro povečalo in trgovska mreža je postala temelj razvoja Alpine.

Večjo tehnološko spremembo smučarskega čevlja je naši tovarni prinesel leta 1958 kupljeni stroj za šivanje okvirjev pri gojzar šivani izdelavi. Delavci so ta stroj sprejeli z nekaj odpora. Kljub zahtevnemu delu pri natančnem šivanju okvirjev so namreč izgubili najbolj vrednoteno delovno operacijo.

Leto 1960 pomeni prelomnico za izdelovanje čevljev, saj je Alpina prešla na industrijski način proizvodnje, kar pomeni delo na tekočem traku in prehod iz obrtniškega na industrijski način proizvodnje.

Na spremembe v tehnologiji pri izdelavi smučarskih čevljev in razvoj tekaškega športa se je Alpina leta 1973 odzvala z izdelavo prvih količin tekaških čevljev. Proizvodnja teh se je iz leta v leto povečevala. Menim, da je dosegla vrh leta 1986, ko je bilo izdelanih več kot 350.000 parov te obutve. Tehnološko in funkcionalno pa ta čevelj iz sezone v sezono doživlja nenehne izboljšave. Od prvih količin izdelane obutve leta 1973, ko je moral tekač še sam izvrtati luknje za vezi, do danes, ko je treba funkcionalnost in razvoj čevlja prilagoditi koraku, vremenskim vplivom, modi in vezem. Pri tekaškem programu Alpina še vedno dosega nepričakovane uspehe. Gotovo je to rezultat dolgoletnih prizadevanj in vlaganj v razvoj tega programa. Tekaški čevelj Alpine je danes vodilni na svetovnem trgu.

V letu 1980 Alpini uspe prodor na zahod z lastno blagovno znamko. To pomeni, da smo vse do tedaj izvažali pod drugimi imeni. Tega leta in vse do danes pa izvažamo pod lastno blagovno znamko Alpina. Blagovna znamka podjetja Alpina se je glede na področje delovanja malo porazgubila. Moda, prodajalna veriga in šport nastopajo ne trgu pod enotno blagovno znamko, vendar v realnosti ni tako. Športni oddelek se v svetovnem merilu predstavlja pod enotnim simbolom kot ostali, vendar je barva čevljev tista, ki na trgu predstavlja diferenciacijo. Tekaški čevlji so prepoznavni po svoji zaščitni rdeči barvi, ki je tudi osnovna barva tekmovalnega oddelka podjetja Alpina, ki ima svojo tradicijo in prepoznavnost.

Z razvojem proizvodnje in programov pa je sledilo tudi vedno večje zaposlovanje. Tako se je v letu 1985 število zaposlenih približalo številki 2000, ki pa nikoli ni bila dosežena. Je pa Alpina v tem letu prvič v zgodovini izdelala več kot 2.000.000 parov obutve.
Z osamosvojitvijo Slovenije in spreminjanjem političnega ter gospodarskega sistema v državi tudi Alpina ni mogla ubežati spremembam in se je leta 1995 preoblikovala v delniško družbo v zasebni lasti. Preoblikovanje v delniško družbo, spremembe na trgu in trgu dela pa so prinesle tudi drugačne interese lastnikov. Stremljenje za čim večjim kapitalom in dobičkom je bil razlog selitve proizvodnje v države z nižjimi proizvodnimi stroški in zapiranjem obratov v Sloveniji v letih 2001 do 2006.

3.2 Podjetje

Alpina je leta 2008 prejela prvo mednarodno nagrado za dizajn za tekaške čevlje, imenovano RED DOT DESIGN AWARD. V tem letu smo na trg uvedli tudi novo blagovno znamo BINOM.

Ponovno preoblikovanje Alpine je sledilo leta 2009, ko je postala družba z omejeno odgovornostjo. Naj omenim še, da je bila Alpina leta 2006 prodana drugim lastnikom.
Leta 2013 je imela Alpina 131 prodajal v lastni maloprodajni mreži na področju Slovenije in 5 v ostalih državah bivše Jugoslavije. Z razvojem in napredkom tehnologije pa smo v letu 2014 »odprli« še eno, in sicer www.alpinashop.si spletno trgovino v Sloveniji.
Danes Alpina posluje kot d.o.o., večji del proizvodnje (nad 65 %) se proda v tujino pod lastno blagovno znamko.

Poslovno skupino Alpina sestavlja več povezanih podjetij. Matično podjetje Alpina, d.o.o., Žiri, vključuje odvisna podjetja:

- ALPINA CRO, d.o.o., Zagreb, Hrvaška;
- ALPINA BH, d.o.o., Sarajevo, Bosna in Hercegovina;
- ALPINA YUG, d.o.o., Beograd, Srbija;
- TOV Alpina UA, Kijev, Ukrajina;
- ALPINA SIRO, S.R.L. Medias, Romunija;
- Zhongshan Alpina Footwear Co., Ltd., Zhongshan, Kitajska;
- Alpina FOGS, d.d., Sarajevo, Bosna in Hercegovina;
- Alpina Bromy, d.o.o., Tešanj¸ Bosna in Hercegovina;
- Alpina Kos, sh. p.k., Peć, Kosovo;
- Alpina Sports Corp., Lebanon, ZDA;
- A-Prodaja, d.o.o., Slovenija.

Alpina zaposluje 1700 delavcev, letna proizvodnja je 1,5 mio parov, letni prihodek 51 mio EUR. Danes ima 123 prodajaln v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni, Srbiji. Da bi svojo ponudbo razširila in še bolj približala potrebam potrošnikov, Alpina dokupuje obutev drugih proizvajalcev.

Dve tretjini celotne proizvodnje predstavljata ženska in moška modna obutev. Oblikovalci in tehnologi modne obutve sledijo trenutnim svetovnim modnim trendom in na podlagi zbranega znanja ustvarjajo kakovostno, udobno in modno obutev. Lepljeno in brizgano modno obutev sestavljajo tri osnovne linije: klasična, modna in športna. Preostalo tretjino proizvodnje predstavlja športna obutev, ki je razdeljena v tri programe – tekaški, smučarski in pohodniški čevlji.

3.3 Organizacijska struktura

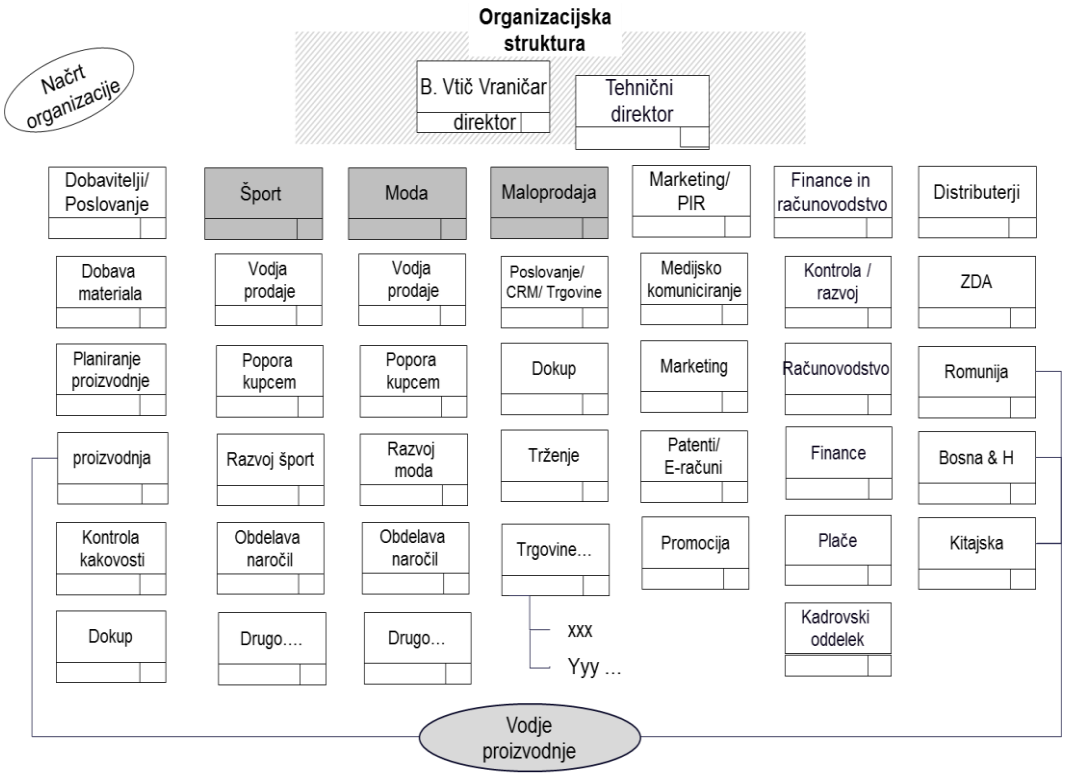
Struktura velikih podjetji je pomemben dejavnik v zagotavljanju uspešnosti podjetja kot celota, kar se je dejansko pokazalo kot realnost tudi v podjetju Alpina. V preteklosti je bila organizacijska struktura Alpine glede na vsako od treh področji razdeljena na posamezna področja – razvoj, marketing, prodaja in projekti, katerim je mesečno sledil nadzor izvedbe zastavljenih ciljev.

Podjetje Alpina je vodil direktor, kateremu so bili podrejeni vodje oddelkov in ti so se z oddelčnimi vodji področji dogovarjali in vodili poslovne odločitve v podjetju. Poslovne odločitve glede na prodajni cikel v modnem programu se deli na polletne cikle, to sta pomlad-poletje in jesen-zima, in tak trend mora zasledovati celotno področje mode, medtem ko ima oddelek športa svoje zakonitosti. Pohodna obutev ima prodajni aktivnosti skozi celo leto, cikel čevljev za tek na smučeh ima enoletni cikel in je osredotočen na jesen in prvenstveno zimo. Glede na pogovore je bil, glede na različne prodajne cikle na področju mode in športa, tak model tudi najučinkovitejši.

Podjetje v malem, kot je maloprodajna mreža trgovin v Sloveniji in republikah bivše Jugoslavije, pa je zasledovalo smernicam na obeh področjih, ob enem pa je z dokupi obutve zapolnjevalo manjkajoče proizvode, glede na potrebe trga.

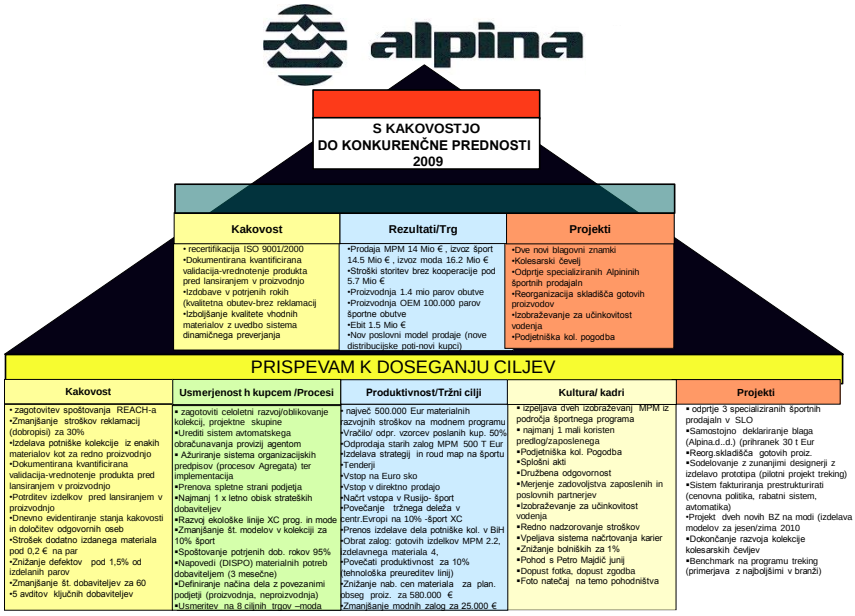
Na spodnji sliki je mogoče razbrati, da je bilo podjetje kot celota organizirano v piramido, prav pa je bilo glede na notranje podatke organizirano vsako področje posebej, in to je sledilo zastavljenim projektom.

Slika 6: Organizacijska struktura podjetja Alpina, d.o.o.



Vir: (Arhiv v podjetju Alpina d.o.o. (b.l.), Alpina, d.o.o.)

Slika 7: Prikaz ciljev podjetja 2009



Vir: (Arhiv v podjetju Alpina d.o.o. (b.l.), Alpina, d.o.o.)

Podjetje Alpina, d.o.o. upravlja s svojimi poslovnimi enotami v tujini posamezno in kot del celotnega podjetja in tako je opredeljeno tudi v strukturi podjetja. Z leti in spremembami lastništva se je organizacijska struktura podjetja Alpina, d.o.o. močno spreminjala. Po prehodu med lastniki se je prava struktura in razdeljenost med oddelki zameglila. Glede na prodajo podjetja Alpine in menjavo generalnega direktorja pa so se strukture podjetja izbrisale.

3.4 Poslovanje Alpina, d.o.o.

Poslovanje podjetja Alpina, d.o.o., lahko ocenjujemo glede na letno poročilo iz leta 2014 za poslovno leto 2013, kajti za leto 2014 letno poročilo, zaradi prisilne poravnave, v kateri je bilo podjetje, še ni bilo izdano. Podjetje Alpina, d.o.o. se po letu 2010 sooča s problematiko likvidnosti tako zaradi kratkoročnih in dolgoročnih obveznosti, kar je tudi privedlo do prisilne poravnave, ki je bila zaključena avgusta in lastništvo podjetja Alpina, d.o.o. je po prenosu dvanajstih milijonov terjatev Družbe za upravljanje terjatev bank na Alpino, d.o.o. in razlastitvi Alpine holdinga, prešlo na Družbo za upravljanje terjatev bank. Družbi za upravljane terjatev bank pa bo glede na vse naložbene terjatve in lastništvo Alpine iskalo kupca po najvišji možni ceni.

Vso poslovanje podjetja je prikazano v letnem poročilu. Letno poročilo je standardno poročilo o poslovanju, namenjeno zunanjim interesnim skupina, ki na podlagi poročila dobijo stvarne informacije iz podjetja samega (finančne, tržne, kadrovske …) in informacije iz okolja podjetja (makroekonomske, družbene in druge informacije) (Hrovat, 2005, str. 32).

Letno poročilo je skupek informacij, ki jih je podjetje zakonsko primorano posredovati javnosti, ob enem pa podjetje še samo določi, katere dodatne informacije in razlage bo še razkrilo interesnim skupinam. Letno poročilo ima opredeljene cilje, ki izhajajo iz temeljnega cilja podjetja, pri čemer moramo v podjetju paziti, da ne opišemo prevelikega števila ciljev, saj bi s tem dosegli ravno nasprotno od želenega. Zato mora poslovodstvo razvrstiti komunikacijske cilje po pomembnosti in jih izbrati omejeno število. Pri tem mora paziti, da glede na izbrane cilje ne vključi preveč informacij, kar se pogosto dogaja, saj to prinaša nasproten učinek. Letno poročilo je treba uglasiti tudi za različne interesne skupine podjetja (Horvat, 2000, str. 52). Osnovni namen letnega poročila je seznanjanje, zadostitev zakonskih potreb, javno dostopne informacije so tudi reklama za podjetje in ob enem spodbujajo zanimanje za podjetje.

V našem podjetju so za leto 2013 opredelili najpomembnejše podatke iz poslovanja za leto 2013.

- Povečanje prihodkov od prodaje za 9 % v primerjavi z letom 2012, na 47.796 EUR.
- 8-odstotno povečanje prodaje na tujih trgih v primerjavi z letom 2012.
- Prihodki iz prodaje obutve na domačem trgu so se zmanjšali, RvC iz čistega poslovanja pa se je povečala za 529.565 EUR.
- V skupnem je upad prodaje modne obutve za 3 %, rast prodaje športne obutve pa za 5 %.
- Zmanjšanje prodaje v maloprodaji Slovenija.

- Povečanje izvoza športne obutve v Švico, Rusijo ter skandinavske države.
- Problemi zagotavljana likvidnost, kar je vplivalo na produktivnost in stroške ter prodaj v maloprodaji.
- V letu 2013 je Alpina skupaj s povezanimi podjetji proizvedla 1.47.020. parov obutve, kar je 8 % več kot v letu 2012.
- Znižanje kapitala na 10.407 tisoč EUR.
- Znižanje finančnih obveznosti za 725.000 EUR v primerjav iz 2012 na 31.440 EUR.
- Zmanjšanje zaposlenih za 0,85 % na 351 zaposlenih na stanje dan 31. 12. 2012.
- Prejem dveh nagrad za inovativnost s strani Gospodarske zbornice Slovenije.
- Zmagovalec svetovnega pokala v teku na smučeh v alpininih čevljih.

Poleg tega pa so opredelili načrte za leto 2014.

- 3 % rast prihodkov glede na doseženo raven iz 2013.
- Optimizacija stroškov, zalog in poslovanja s povezanimi podjetji.
- Povečati doseženo maržo pri izvozu športne obutve.
- Povečati prodajo pohoden obutve v izvoz, povečati prihodke modne in športne obutve v Rusijo.
- Izboljšati dobičkonosnost na vseh treh prodajnih področjih.
- Dokončati izvedbo dolgoročnega reprogramiranja bančnih kreditov.
- Uvedbo internetne prodaje na domačem trgu.

Alpina d.oo., Žiri je obvladujoča družba skupine povezanih podjetji, ki tvorijo Skupino Alpina, katero poleg matičnega podjetja Alpina Žiri tvori še dvanajst podjetji na območju bivše Jugoslavije, v Romuniji, Ukrajini, Združenih državah Amerike in na Kitajskem, kjer ima matično podjetje naslednje lastniške deleže.

Tabela 1: Lastniški deleži Alpine Žiri v povezanih podjetjih

Podjetje	udeležba Alpine Žiriv kapitalu (%)
Alpina CRO d.o.o.	90,19
Alpina BHd.o.o., Sarajevo	99,65
AlpinaYUG d.o.o.	90,00
Alpina FOGS d.d, Sarajevo	96,54
SC Alpina s.r.l. (Romunija)	100,00
Zhongshan Alpina Footwear Co. LTd (Kitajska)	97,00
Alpina UA,Ltd. (Ukrajina)	85,00
Alpina Sports Corp.	82,24
A-Prodaja	100,00
Alpina Bromy d.o.o. (Bosna in Hercegovina)	90,00
Alpinamak d.o.o.(Makedonija)	90,00
Alpina Kos SH.P.K (Kosovo)	67,00

Vir: (Arhiv v podjetju Alpina d.o.o. (b.l Alpina, d.o.o.)

Letno poročilo je po Zakonu o gospodarskih družbah sestavljeno iz računovodskega poročila in poslovnega poročila.

V letnem poročilu podjetja je zajeta bilanca stanja, ki prikazuje finančno stanje podjetja na določen dan v letu. Tukaj so prikazana sredstva (kar ima podjetje v lasti) in viri teh sredstev (kar podjetje dolguje). Viri sredstev se nadaljnje delijo na zunanje vire (npr. obveznosti do dobaviteljev) in na notranje obveznosti (obveznosti do lastnikov, lastniški kapital). Bilanca stanja ima dve strani, aktivo in pasivo, vsota vseh sredstev (aktiva) mora biti enaka vsoti vseh obveznostih do dobaviteljev in lastniškega kapitala (pasiva). Če na bilanco stanja gledamo iz finančnega zornega kota, lahko sredstva opredelimo kot naložbe, obveznosti do virov sredstev pa kot vire financiranja teh naložb. Bilanca stanja kaže torej finančni položaj podjetja na določen dan (Igličar in Hočevar, 1997, str. 51).

Izkaz denarnih tokov je temeljni računovodski izkaz, ki prikazuje gibanje prejemkov in izdatkov ali pritokov in odtokov oziroma spremembe stanja denarnih sredstev in njihovih ustreznikov za poslovno leto ali medletna obdobja.

Izkaz gibanja kapitala − je nov računovodski izkaz. Ureja ga na novo oblikovan SRS 27 − izkaz gibanja kapitala, ki nadomešča izkaz uporabe istega dobička in kritja izgube (po starem 56. členu ZGD) in pojasnila podjetja k izkazom!

V poslovodnem poročilu pa podjetje pojasnjuje podatke, ki niso zajeti v računovodskih poročilih. Ta poročila niso zakonsko predpisana in jih podjetje pripravlja samo tudi glede na vrsto morebitnih uporabnikov. Poročila vsebujejo pojasnila k premoženjsko-finančnem stanju, o morebitnih spremembah lastniške strukture, pojasnjuje možnost razvoja podjetja, s temi poslovodstvo predstavi uspešnost/neuspešnost ter vizijo podjetja. Podjetje Alpina v zadnjih leti išče strateškega kupca, s katerim bi omogočili podjetju izhod iz likvidnostih težav, hkrati pa bi ji dodaten kapital omogočal zagotovitev obratnih sredstev in s tem izboljšanje konkurenčnosti na trgu.

Podjetju se je zaradi težav pri pridobivanju obratnih sredstev in najetih kreditov poslabševal položaj pri dobaviteljih materiala in končnih kupcih. Zaradi delne plačilne nesposobnosti smo bili primorani kupovati material po višjih cenah in brez količinskih popustov kot konkurenti, ob enem pa so kupci pritiskali na podjetje zaradi zamud z zniževanjem marž pri veleprodaji. Podjetju se je poslovanje po letu 2011 počasi izboljševalo, vendar pa je bilo primorano zaradi obveznosti do bank svoje kredite prenesti na Družbo za upravljanje bank.

Čevljarska industrija je vezana na prodajne cikle, tako da so kratkoročne nabave materialov in prodaja že zastavljeni za leto naprej in glede na to se DUTB kot trenutna lastnica ukvarja s prestrukturiranjem podjetja ter še dodatnim izboljšanjem poslovanja podjetja pred dokončno prodajo.

V spodnjih tabelah predstavljam poslovanje podjetja Alpina, d.o.o. pred prenosom terjatev na DUTB, iz katerih je razvidno, da je imelo tekoče poslovanje podjetja tendenco postopne rasti, vendar so bili prejemki še vedno premajhni za pokrivanje vseh obveznosti do bank in dobaviteljev.

3.4.1 Računovodska poročila

V računovodskih poročilih je prikazan trend poslovanja podjetja in poslovni izid. Podjetje Alpina, d.o.o. je na dan 31. 12. 2012 izkazovalo naslednjo bilanco stanja.

Tabela 2: Bilanca stanja podjetja Alpina, d.o.o. na dan 31. december 2013 (v EUR)

Postavka		**Pojasnilo**	**31. 12. 2013**	**31. 12. 2012**
	SREDSTVA			
A.	DOLGOROČNA SREDSTVA		25.219.863	28.336.800
I.	Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve		128.324	176.482
II.	Opredmetena osnovna sredstva		12.050.868	12.862.016
III.	Naložbene nepremičnine		909.313	909.313
IV.	Dolgoročne finančne naložbe		9.641.648	10.941.808
V.	Dolgoročne poslovne terjatve		1.164.594	2.233.740
VI.	Odložene terjatve za davek		1.325.116	1.213.441
B.	KRATKOROČNA SREDSTVA		34.311.049	32.401.502
II.	Zaloge		13.613.260	14.477.140
II.	Kratkoročne finančne naložbe		3.011.428	2.012.179
III.	Kratkoročne poslovne terjatve		17.316.293	15.790.739
IV.	Denarna sredstva		370.069	121.444
C.	AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE		61.969	30.481
Č.	SREDSTVA		59.592.880	60.768.783
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV			
A.	KAPITAL		10.407.442	12.331.292
I.	Vpoklicani kapital		8.647.471	8.647.471
II.	Kapitalske rezerve		0	5.598.419
III.	Rezerve iz dobička		0	0
IV.	Presežek iz prevrednotenja		4.185.834	4.306.315
V.	Preneseni čisti poslovni izid		-449.021	0
VI.	Čisti poslovni izid poslovnega leta		-1.976.843	-6.220.913

se nadaljuje

se nadaljuje

Postavka		Pojasnilo	31. 12. 2013	31. 12. 2012
B.	REZERVACIJE		314.102	302.465
C.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI		14.194.170	14.845.789
I.	Dolgoročne finančne obveznosti		13.333.831	13.936.500
II.	Dolgoročne poslovne obveznosti		3.000	15.959
III.	Odložene obveznosti za davek		857.340	893.330
Č.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI		34.371.186	32.846.008
I.	Kratkoročne finančne obveznosti		18.111.464	18.284.517
II.	Kratkoročne poslovne obveznosti		16.259.721	14.561.491
D.	KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE		305.980	443.229
E.	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV		59.592.880	60.768.783

Vir: (Letno poročilo 2013,2014, Alpina, d.o.o.)

Postavke v bilanci stanja so še dodatno pojasnjene na koncu bilance. Posebej so opisana osnovna sredstva in obveznosti do virov sredstev. Podjetje Alpina Žiri večino svojih naložb nameni svojim povezanim podjetjem, do katerih prav tako izkazuje največ terjatev, deloma zaradi drugačnih računovodskih predpisov izven Evropske unije in deloma zaradi neusklajenosti poslovanja.

Največji problem in skrb podjetja Alpina so finančne obveznosti, ki so konec leta 2013 skupno znašale kar 31.216.983 EUR za bančna posojila, za to je družba z bankami pripravljala program reprogramiranja.

Tabela 3: Izkaz poslovnega izida podjetja Alpina, d.o.o. za leto končano na dan 31. december 2013(v EUR)

Postavka		Pojasnilo	2013	2012
1.	Čisti prihodki od prodaje		47.796.198	44.126.174
2.	Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje		-1.006.087	-1.408.820
3.	Usredstveni lastni proizvodi in lastne storitve		87.718	283.983
4.	Drugi poslovni prihodki		192.421	157.453
5.	Stroški blaga, materiala in storitev		40.032.214	38.084.031
6.	Stroški dela		5.888.601	6.326.737
7.	Odpisi vrednosti		1.895.829	4.397.832
8.	Drugi poslovni odhodki		186.645	167.181
9.	Finančni prihodki iz deležev		0	2.392.174

se nadaljuje

se nadaljuje

Postavka	Pojasnilo	2013	2012
10. Finančni prihodki iz danih posojil		376.118	448.634
11. Finančni prihodki iz poslovnih terjatev		523.624	606.242
12. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb		436.779	1.857.914
13. Finančni odhodki iz finančnih obveznosti		1.203.798	1.935.460
14. Finančni odhodki iz poslovnih obveznosti		465.645	624.269
15. Drugi prihodki		9.311	46.903
16. Drugi odhodki		5.156	15.215
17. Davek iz dobička		0	0
18. Odloženi davki		-158.521	74.263
19. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja		-1.976.843	-6.830.159
20. Spremembe presežka iz prevrednotenja finančnih sredstev, razpoložljivih za prodajo		52.992	199.141
21. Celotni vseobsegajoči donos obračunskega obdobja		-.1.923.851	-6.631.018

Vir: (Letno poročilo 2013,2014, Alpina, d.o.o.)

Čisti izguba obračunskega obdobja za leto 2013 znaša 1.976.843 EUR. Če preračunamo kapital z rastjo cen življenjskih potrebščin v letu 2013 (0,7 %), bi bil poslovni izid manjši za 86.319 EUR in bi izguba znašala 2.063.160 EUR.

Tabela 4: Izkaz denarnih tokov podjetja Alpina, d.o.o. za leto končano 31. decembra 2013(v EUR)

	Postavka	2013	2012
A.	DENARNI TOKOVI PRI POSLOVANJU		
a)	Čisti poslovni izid	-1.976.841	-6.830.159
	Poslovni izid pred obdavčitvijo	-2.135.361	-6.755.896
b)	Prilagoditve za	3.225.399	4.816.118
	amortizacijo (+)	1.216.652	1.283.738
	prevrednotovalne poslovne prihodke (-)	-136.732	-2.997
	prevrednotovalne poslovne odhodke (+)	679.177	2.644.153
	finančne prihodke brez finančnih prihodkov iz poslovnih terjatev (-)	0	-2.840.608
	finančne odhodke brez finančnih odhodkov iz poslovnih obveznosti (+)	381.756	1.857.914
	odhodke od obresti	1.203.798	1.935.867

se nadaljuje

se nadaljuje

	Postavka	2013	2012
	druge poslovne odhodke (+)	154.813	617.362
c)	Spremembe čistih obratnih sredstev (in časovnih razmejitev, rezervacij ter odloženih terjatev in obveznosti za davek) poslovnih postavk bilance stanja	1.252.046	2.116.015
	Začetne manj končne poslovne terjatve	-1.002.628	1.033.702
	Postavka	2013	2012
	Začetne manj končne aktivne časovne razmejitve	-31.488	20.525
	Začetne manj končne zaloge	594.574	2.780.002
	Začetne manj končne odložene terjatve za davek	-111.676	114.325
	Končni manj začetni poslovni dolgovi	1.907.993	-1.825.385
	Končne manj začetne pasivne časovne razmejitve in rezervacije	-104.729	32.877
	Končne manj začetne odložene obveznosti za davek	0	-40.030
č)	Prebitek prejemkov pri poslovanju ali prebitek izdatkov pri poslovanju (a + b + c)	2.500.604	101.974
B.	DENARNI TOKOVI PRI NALOŽBENJU		
a)	Prejemki pri naložbah	207.584	1.080.608
	Prejemki od dobljenih obresti in deležev v dobičku drugih, ki se nanašajo na naložba	0	4.974
	Prejemki od odtujitve neopredmetenih sredstev	0	0
	Prejemki od odtujitve opredmetenih osnovnih sredstev	23.758	82.075
	Prejemki od odtujitve naložbenih nepremični	0	210.000
	Prejemki od odtujitve dolgoročnih finančnih naložb	127.226	663.000
	Prejemki od odtujitve kratkoročnih finančnih naložb	56.600	120.559
b)	Izdatki pri naložbah	-514.921	-366.759
	Izdatki za pridobitev neopredmetenih sredstev	0	-68.886
	Izdatki za pridobitev opredmetenih osnovnih sredstev	-504.922	-297.873
	Izdatki za pridobitev naložbenih nepremičnin	0	0
	Izdatki za pridobitev dolgoročnih finančnih naložb	0	0
	Izdatki za pridobitev kratkoročnih finančnih naložb	-9.999	0
c)	Prebitek prejemkov pri naložbah ali prebitek izdatkov pri naložbah (a + b)	-307.337	713.849
C.	DENARNI TOKOVI PRI FINANCIRANJU		
a)	Prejemki pri financiranju	633.059	2.142.074
	Prejemki od povečanja dolgoročnih finančnih obveznosti	104.466	0
	Prejemki od povečanja kratkoročnih finančnih obveznosti	528.593	2.142.074
b)	Izdatki pri financiranju	-2.577.701	-2.947.137
	Izdatki za dane obresti, ki se nanašajo na financiranje	-1.158.951	-1.935.867
	Izdatki za vračila kapitala		0
	Izdatki za odplačila dolgoročnih finančnih obveznosti	-54.105	0

se nadaljuje

se nadaljuje

	Izdatki za odplačila kratkoročnih finančnih obveznosti	-1.364.645	-1.011.270
	Izdatki za izplačila dividend in drugih deležev v dobičku		0
	Postavka	2013	2012
c)	Prebitek prejemkov pri financiranju ali prebitek izdatkov pri financiranju (a + b)	-1.944.642	-805.063
Č.	KONČNO STANJE DENARNIH SREDSTEV	370.069	121.444
	denarni izid v obdobju (seštevek prebitkov Ač, Bc in Cc)	248.625	10.760
+	Začetno stanje denarnih sredstev	121.444	110.684

Vir: (Letno poročilo 2013,2014, Alpina, d.o.o.)

Tabela 5: Izkaz gibanja kapitala podjetja Alpina, d.o.o., Žiri za leto 2013 (v EUR)

LETO 2013		Vpoklicani kapital	Kapitalske rezerve	Rezerve iz dobička			Presežek iz prevrednotenja	Preneseni čisti posl. izid		Čisti posl. izid posl. leta	Skupaj
	Postavka	**Osnovni kapital**	**Kapitalske rezerve**	**Zakonske rezerve**	**Rezerve za lastne delnice**	**Lastne delnice**	**Presežek iz prevrednotenja**	**Preneseni čisti dobiček**	**Prenesena čista izguba**	**Čisti dobiček/izguba poslovnega leta**	**Skupaj kapital**
A.1.	Stanje prejšnjega poročevalskega obdobja 31.12.2012	8.647.471	5.598.419	0	1.511.253	-1.511.253	4.306.315	0	0	-6.220.913	12.331.292
A.2.	**Začetno stanje poročevalskega obdobja 1.1.2013**	**8.647.471**	**5.598.419**	**0**	**1.511.253**	**-1.511.253**	**4.306.315**	**0**	**-6.220.913**		**12.331.292**
B.1.	**Sprememba lastniškega kapitala - transakcija z lastniki**	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B.2.	Celotni vseobsegajoči donos poročevalskega obdobja	0	0	0	0	0	-120.481	173.473	0	-1.976.841	-1.923.849
a.	Vnos čiste izgube poslovnega leta 2013									-1.976.841	**-1.976.841**
b.	Sprememba presežka iz prevrednotenja opredmetenih osnovnih sredstev						-173.473	173.473			**0**
c.	Sprememba presežka iz prevrednotenja finančnih naložb						52.992				**52.992**
B.3.	**Spremembe v kapitalu**	**0**	**-5.598.419**	**0**	**0**	**0**	**0**	**-173.473**	**5.771.892**	**0**	**0**
a.	Pokrivanje prenesene čiste izgube v breme kapitalskih rezerv		-5.598.419					-173.473	5.771.892		**0**
b.	Raporeditev čistega dobička na druge sestavine kapitala										**0**
C.1.	**Končno stanje poročevalskega obdobja 31.12.2013**	**8.647.471**	**0**	**0**	**1.511.253**	**-1.511.253**	**4.185.834**	**0**	**-449.021**	**-1.976.843**	**10.407.442**

Vir: (Letno poročilo 2013,2014, Alpina, d.o.o.)

Tabela 6: Bilančni dobiček poslovnega leta (v EUR)

	2013	2012
Čisti poslovni izid poslovnega leta	-1.976.841	-6.830.159
+ preneseni dobiček prejšnjih let	0	609.246
- prenesena čista izguba	-449.021	
Bilančni dobiček/izguba	-2.425.862	-6.220.913

Vir: (Letno poročilo 2013,2014, Alpina, d.o.o.)

Podjetje je v poslovnem letu 2013 še vedno poslovalo z izgubo, vendar se je ta več kot prepolovila. Napovedi in naročila za leto 2014 so bila kljub slabim zimskim sezonam še boljša in izid iz poslovanja leta 2014 bi moral podjetju vsaj minimizirati izgubo.

3.5 Alpina - šport

Alpina je vodilni proizvajalec tekaških čevljev, saj ima 25 % svetovni tržni delež. Z njimi opremlja nekatere nacionalne tekaške in biatlonske reprezentance (slovensko, norveško, švedsko, italijansko in kanadsko). Na področju tekmovalnih in rekreacijskih tekaških čevljev so alpinini strokovnjaki še izboljšali modele in jih razvili v skladu s trenutnimi modnimi in tehnološkimi trendi. Najpomembnejše države, v katere se izvaža tekaške čevlje, so Norveška, ZDA, Italija, Kanada, Japonska, Švedska in Nemčija.

Čevlji za tek na smučeh se proizvajajo na dveh lokacijah, v Žireh in na Kitajskem. V Sloveniji se proizvajajo vsi modeli rdeče barve, lahko bi rekel paradni konji in nosilci blagovne znamke Alpina. Medtem ko se v Zhongshan Alpina Footwear Co., Ltd., Zhongshan, na Kitajskem proizvajajo čevlji nižjih cenovnih rangov in tekaški čevlji za podjetje Rossignol, Sportmaster, ter pribor, ki je del marketinške podpore čevlju in tekmovalcem.

Razvoj vrhunskih tekaških čevljev poteka na sedežu Alpine v Žireh, prav tako izdelava vseh prototipov in posebej pomembno izdelava čevljev z individualnimi prilagoditvami za potrebe posameznih tekmovalcev. Predvsem zadnja postavka je eden najpomembnejših adutov podjetja Alpina, d.o.o., kajti našim uporabnikom omogočamo individualne prilagoditve čevlje v čim krajšem možnem času. Poleg izdelka – čevlja je odzivnost, kratek čas, potreben za individualne prilagoditve, in podpora tekmovalcev na tekmah svetovnega pokala tudi naša največja konkurenčna prednost.

Naša osnovna pomanjkljivost v primerjavi z drugimi podjetji na trgu smučarskega teka je, da ne nudimo vrhunskega kompleta opreme – smuči, palic in čevljev. V tej konkurenci se lahko borimo zgolj z zgoraj omenjenimi lastnostmi in predvsem na trgu nastopamo kot inovator in specialist na področju čevljev.

Izkušnje svoje več kot polstoletne tradicije Alpina združuje z najsodobnejšo tehnologijo. Nove smučarske tehnike zahtevajo natančno podporo smučarske opreme. Funkcionalna uporabnost in kakovost alpininih smučarskih čevljev se je pokazala s številnimi dobrimi rezultati vrhunskih športnikov. Alpina proda približno 2 % svetovne proizvodnje

smučarskih čevljev. Največ čevljev se izvozi v države, kjer je smučanje popularno, in sicer v ZDA, Nemčijo, na Češko, v Avstrijo in na Poljsko.

S široko ponudbo pohodniške obutve so se seznanili že mnogi poznavalci alpininih izdelkov. Med njimi tudi slovenska vojska, ki ji Alpina dobavlja svoje izdelke. Med pohodniško obutvijo je tako obutev za težje, zahtevnejše vzpone kot tudi obutev za prosti čas. Narejena je iz kakovostnih naravnih materialov. Čevlji za prosti čas so lahki, zanesljivi in udobni.

3.6 Cilji podjetja Alpina

- Ostati ena od treh vodilnih svetovnih blagovnih znamk za nordijsko smučanje
- Vodilni svetovni proizvajalec obutve za tek na smučeh
- Želen partner za razvoj, prodajo in proizvodnjo obutve
- Najboljši prodajalec obutve na področju zahodnega Balkana
- Podjetje zadovoljnih ljudi, v katerem zaposleni vidijo možnost razvoja mednarodne kariere

V Alpini ustvarjamo in tržimo kakovostno obutev in rešitve za udobno gibanje, vrhunske dosežke in polepšanje videza. Z inovativnimi in prijaznimi rešitvami želimo zadovoljiti pričakovanja uporabnikov in omogočiti individualne prilagoditve čevljev kupcem in tekmovalcem v svetovnem pokalu. Smo edini proizvajalec, ki ima proizvodnje zmogljivosti v domačem okolju, in to nam omogoča omenjene konkurenčne prednosti in individualne prilagoditve.

Težnja v vseh vzdržljivostnih vrhunskih športih po čim lažji opremi tekmovalcev se je preselila tudi v smučarske panoge tek na smučeh in biatlon. Težnja po čim lažjih tekmovalnih čevljih nas je, kot proizvajalce smučarskotekaških čevljev, nekako prisilila v razvoj čevljev s karbonskim podplatov. Glede na analize je sestava podplata, notranjega vložka v čevlju, na katerega se sestavi čevelj, predstavljala več kot petdeset odstotkov celotne teže celotnega čevlja, poleg tega pa tudi največji izziv in diferenciacijo čevlja.

V podjetju Alpina se je ideja za karbonski čevelj pojavila že leta 2008, daleč preden se je pokazala potreba po tovrstnem izdelku na tržišču in med tekmovalci. Razvoj takega podplata je zavrla prepoved s strani norveškega proizvajalca podplatov Rottefella, ker so tak razvoj videli kot novo konkurenco. Podjetje Rottefella, ki je glavni dobavitelj podplatov za tekaške in pohodne čevlje, je zagrozilo z ukinitvijo dobave, kar v našem podjetju letno znaša od petsto do šeststo tisoč podplatov, tako da se je zaradi tega razvoj preložil za štiri leta.

3.7 Čevelj za prosto tehniko teka na smučeh ESK 2.00

Pred približno dvema letoma pa je norveško podjetje Madshus v delni tajnosti z največjim svetovni proizvajalcem podplatov Rottefello začelo izdelovati karbonske podplate z deljenim podplatom. Podjetje Madshus je opremilo zgolj dva najboljša biatlonca – ob enem pa drugim podjetjem, ki sodelujemo s podjetjem Rottefello, omogočilo razvoj novih čevljev.

V podjetju Alpina, d.o.o., ki predstavlja enega vodilnih proizvajalcev in tudi inovatorja na področju smučarskotekaških čevljev, smo z razvojem novega smučarskotekaškega čevlja začeli leta 2012. Za razliko od drugih proizvajalcev sta Robert Križnar in Oton Žakelj razmišljala in razvila čevelj, na katerem sta podplat in opetnik ter nosilec opore noge izdelana iz enega karbonskega kosa, kar je pomenilo radikalno znižanje teže. Kot vodilno podjetje v razvoju tekmovalnih tekaških čevljev je bilo osnovno vodilo čevlja tudi, da mora biti čevelj razvit, izdelan in sestavljen v celoti v Sloveniji in tako smo začeli z razvojem čevlja za drsalno tehniko, kot je prikazano na spodnji sliki.

Slika 8: ESK 2.0

Vir: (Arhiv v podjetju Alpina d.o.o., 2013, Alpina, d.o.o.)

Težnja po čim lažjih čevljih nas je privedla do slovenskega proizvajalca karbonskih delov Albatross Fly d.o.o., ki deluje v Zapužah na Gorenjskem. Podjetje Albatross Fly d.o.o je eno izmed vodilnih proizvajalcem trupov za ultralahka letala in obenem velik poznavalec kompozitih materialov. Vso ta znanje, ideje in želje, tako pri Albatross Fly d.o.o kot v Alpina, d.o.o., je pripeljalo do skupnega razvijanja novega ultralahkega podplata z vsemi karakteristikami, ki jih naš čevelj zahteva.

4 ANALIZA STROŠKOV IN PROCES UVAJANJE ČEVLJA NA TRG

4.1 Proces razvoja stroškov čevlja

Kot je opisano že v prvem poglavju, so stroški razvoja novega izdelka vezani na stroške dela, stroške materialov, orodji za izdelavo karbonskih in ostalih delov čevlja ter testiranj.
Proces razvoja smučarskotekaškega čevlja se začne z modeliranjem čevlja na računalnik, kjer se matematično določijo parametri oblike čevlja in vizualno podobo čevlja. Razvoj prototipa, ki sledi računalniškemu oblikovanju, predstavlja razvoj orodji – kalupov za podplate, sekala za materiale in potrošni material za sestavo čevlja. Razvoj prototipa se glede na izkušnje vedno začne z modelno številko dvainštirideset, katera predstavlja

osnovno velikost za izdelavo orodji in delov čevljev za celoten asortiment čevljev, od številke petintrideset do številke oseminštirideset. Velikosti in detajle čevljev se skenira s posebnimi skenerji in z matematičnimi metodami prilagodi na vse ostale številke čevljev. V primeru karbonskih čevljev je posebnost tudi ta, da vsaka velikostna številka zahteva svoje kalupe in orodja, medtem ko so pri predhodnih modelih izdelovali orodja, sekala in kalupe podplatov za tri velikostne številke, kar prinaša dodatne stroške in daljši čas razvoja.

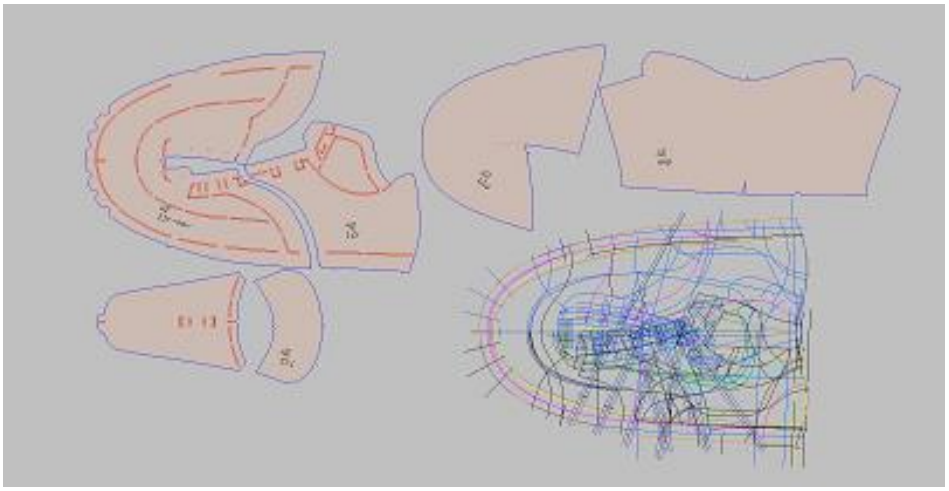
4.2 Razčlenitev stroškov razvoja

Stroške razvoja sem ovrednotil po fazah v razvoju čevlja od prvotne ideje do uvedbe čevlja v proizvodnjo.

4.2.1 Stroški razvoja bazičnega modela

V podjetju Alpina, d.o.o. predstavlja bazičen model razvoja računalniška obdelava elementov, iz katerih bo izdelan čevelj, in opredelitev urnih postavk za izdelavo 2D računalniškega modela čevlja. V procesu bazičnega razvoja govorimo o stroških dela in prvih stroških materialov, ki nastanejo ob konstruiranju 2D modela ter izdelavi modela, ki je osnova za izdelavo prototipa. Prototip je namenjen testiranju vzdržljivosti materialov ter čevlja kot celote na testnih aparatih.

Slika 9: 2D model ESK 2.0



Vir: (Arhiv v podjetju Alpina d.o.o., 2013, Alpina, d.o.o.)

V spodnji tabeli sem zbral podatke sestavnih delov čevlja, potreben čas obdelave in urno postavko oblikovalca (inženirja) za razvoj bazičnega – pramodela čevlja.

Tabela 7: Sestavni deli čevlja in stroški dela

Odd.	Operacija / Faza razvoja	Velikost	Št.	DD / št.	UR / št.	€ / URO	Strošek dela(€)	Strošek materiala(€)	Strošek dela in materiala(€)
4.1.	Modeliranje pramodela	/	19	57,5	460,0	16,00	7.360,00	0,00	7.360,00
	Sestavni del	**Velikost**	**Št.**	**DD / št.**	**UR / št.**	**€ / URO**	**Delo(€)**	**Material(€)**	**Skupaj D + M(€)**
	Kopito X5	42,0	1	3,0	24,0	16,00	384,00	0,00	384,00
	Notranjik NOT.B.PREMIO 3D		1	3,0	24,0	16,00	384,00	0,00	384,00
	Zgornji del ESK11 (SEKALA)		1	10,0	80,0	16,00	1.280,00	0,00	1.280,00
	Zgornji del ESK11 (SITOTISK)		1	0,0	0,0	16,00	0,00	0,00	0,00
	Gamaša ESK 2.0		1	2,0	16,0	16,00	256,00	0,00	256,00
	Puša sestave Notranja ESK 2.0		1	1,0	8,0	16,00	128,00	0,00	128,00
	Puša sestave Zunanja ESK 2.0		1	1,0	8,0	16,00	128,00	0,00	128,00
	Stabilizator ESK11 CARBON		1	8,0	64,0	16,00	1.024,00	0,00	1.024,00
	Konica ESK 2.0		1	3,0	24,0	16,00	384,00	0,00	384,00
	Napetnik ESK 2.0		1	3,0	24,0	16,00	384,00	0,00	384,00
	Komat ESK11 CARBON		1	4,0	32,0	16,00	512,00	0,00	512,00
	Manšeta ESK 2.0 CARBON		1	8,0	64,0	16,00	1.024,00	0,00	1.024,00
	Manšeta ESK 2.0 SOFT		1	3,0	24,0	16,00	384,00	0,00	384,00
	Gurtna elite 2.0		1	1,0	8,0	16,00	128,00	0,00	128,00
	Steljka SK010 ORODJE		1	1,0	8,0	16,00	128,00	0,00	128,00
	Steljka SK010 SEKALO		1	0,5	4,0	16,00	64,00	0,00	64,00
	Prevleka Podplat ESK11		1	2,0	16,0	16,00	256,00	0,00	256,00
	Prevleka Over Boot ESK11		1	2,0	16,0	16,00	256,00	0,00	256,00
	Prevleka Warm Boot ESK11		1	2,0	16,0	16,00	256,00	0,00	256,00

Zgornja razpredelnica prikazuje stroške modeliranja bazičnega modela po postavkah sestave čevlja. Celoten strošek dela je sestavljen iz treh postavk: števila dni, potrebnih za izdelavo modela, števila ur na delovnik in urne postavke delavca na določenem delovnem mestu.

4.2.2 Celoten razvoj bazičnega modela

Celoten postopek izdelave bazičnega modela zajema različna področja izdelave čevlja. Za izdelavo bazičnega modela moramo poznati vse detajle, grafično podobo čevlja, dizajn oziroma vizualno podobo, kalup čevlja ter vzdržljivost čevlja.

V spodnji tabeli so zajeti stroški in potek razvoja. Grafike in oblikovanje novega čevlja smo ob skupnem sodelovanju zaupali norveški oblikovalski skupini Abry Design AS, ki ima veliko oblikovalskih izkušenj in je hkrati tudi poznavalec razmer ter trendov na Norveškem, ki predstavlja enega izmed največji trgov smučarskotekaških čevljev. Vse ostale postavke so produkt znanja in izdelave zaposlenih v podjetju Alpina, d.o.o.

Tabela 8: Stroški razvoja bazičnega modela

ELITE SKATE 2.0											
Stroški in Potek razvoja - BAZIČNI RAZVOJ SKUPAJ											
Odd.	**Operacija / Faza razvoja**	**Velikost**	**Št.**	**DD**	**UR**	**avg € / URO**	**Strošek dela (€)**	**Strošek materiala(€)**	**Strošek dela in materiala(€)**	**strošek razvoja(€)**	**Skupni strošeki(€)**
1.1.	PP in TT Vodenje razvoja	/	0	185,0	1.480,0	16,00	23.680,00	1.000,00	24.680,00		24.680,00
2.1.	Dizajn modela - Oblika	/	0	0,0	0,0	16,00	8.000,00	0,00	8.000,00		8.000,00
3.1.	Dizajn modela - Grafika	/	0	0,0	0,0	16,00	4.000,00	0,00	4.000,00		4.000,00
4.1.	Modeliranje pramodela	/	19	57,5	460,0	16,00	7.360,00	0,00	7.360,00		7.360,00
4.2.	Fast Prototyping Technology	/	19	0,0	0,0	16,00	0,00	1.080,00	1.080,00		1.080,00
4.3.	Pilotsko orodje pramodela	/	19	3,0	24,0	16,00	384,00	5.400,00	5.784,00		5.784,00
4.4.	Izdelava pramodela	/	19	0,0	0,0	16,00	0,00	2.730,00	2.730,00		2.730,00
5.1.	Testiranje pramodela/prototipa	/	19	0,0	0,0	16,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	2.000,00
	SKUPAJ		95	245,5	1.964,0		43.424,00	10.210,00	53.634,00	2.000,00	55.634,00

Kot je razvidno iz tabele, v prvi fazi razvoja osemdeset odstotkov stroškov predstavljajo stroški dela in zgolj petino stroški materiala.
Ob tem velja poudariti, da stroški oblikovanja in grafične podobe nastanejo samo v fazi razvoja bazičnega modela in se vsi tiski in obdelave številk asortimenta gradirajo glede na osnovno grafiko prevleke čevlja.

4.2.3 Razvoj vzorčne številke dvainštirideset

Razvoj vzorčne številke dvainštirideset poteka po podobnih postavkah kot razvoj bazičnega modela oziroma prototipa, ob predpostavki, da je za razvoj ene številke potrebno manj operacij modeliranja, poleg tega pa nam določene programske rešitve omogočajo enostavnejšo in hitrejšo obdelavo podatkov. Proces digitalizacije bazičnega modela predstavlja osnovo za razvoj kopita vzorčne številke in nadaljnjo gradiranje številk v asortimentu.

Tabela 9: Stroški in potek razvoja vzorčne številke dvainštirideset

ELITE SKATE 2.0									
Odd.	**Operacija / Faza razvoja**	**Velikost**	**Št.**	**DD / št.**	**UR / št.**	**€ / URO**	**Strošek dela (€)**	**Strošek materiala(€)**	**Strošek dela in materiala(€)**
6.1.	Predelava pramodela	42	21	26,6	212,8	16,00 €	3.404,80	0,00	3.404,80
7.1.	Digitalizacija pramodela	42	21	8,0	64,0	11,30 €	723,20	0,00	723,20
8.1.	Modeliranje CAD modela	42	21	61,0	488,0	12,60 €	6.148,80	0,00	6.148,80
9.1.	Izdelava orodja	42	21	0,0	0,0	16,00 €	0,00	23.620,00	23.620,00
	SKUPAJ		84	95,6	764,8		10.276,80	23.620,00	33.896,80

Vzorčna številke dvainštirideset je dejansko prvi čevelj, s katerega je možno tudi testirati v realnih pogojih – na tekaških smučeh ali tekaških rolkah.

Stroške orodji za čevelj sem v našem podjetju dobil kot skupen znesek materiala in dela, potrebnega za izdelavo. Orodja predstavljajo negative karbonskih sestavnih delov iz aluminija, na katerih izdelujejo karbonske dele čevljev v podjetju Abry Design AS.
Glede na urne postavke delavcev v orodjarni bi bila mogoče še natančnejša razdelitev stroškov orodja, vendar predstavlja strošek dela v tem primeru minimalno postavko, kajti večino orodji se izdela na podlagi CAD modela na zato prilagojeni CNC rezkalnikih.

Glede na to sem se odločil, da strošek orodji v tej fazi kot tudi pri ostalih številkah čevlja obravnavam kot strošek materiala.

4.2.4 Stroški razvoja ostalih številk in ASORTIMENTA

V podjetju Alpina, d.o.o. gradimo asortiment in razvoj čevlja po predhodno določenem sistemu. Zaradi sistema razvoja in samega nadzora posameznih številk se po vzorčni številki dvainštirideset izdelata čevlja številk enainštirideset in triinštirideset, predvsem zato da se preveri, če gradiranje številk poteka v skladu z določenim razmerjem med številkami in dejanskim odstopanjem, glede na to da se karakteristike karbona občutno razlikujejo od predhodnih podplatov iz umetnih mas.

Stroški razvoja so v teh dveh številkah čevlja, kot tudi v vseh ostalih, razdeljeni zgolj na dve postavki modeliranja CAD modela, ki predstavlja razvoj – gradiranje številk iz vzorčne in izdelavo pripadajočih orodji. Stroške sem razdelil po postavkah, kot se razvija asortiment in jih po postavkah predstavil v spodnji tabeli.

Tabela 10: Stroški po postavkah razvoja

ELITE SKATE 2.0											
Stroški in Potek razvoja - PROJEKT SKUPAJ											
Odd.	**Operacija / Faza razvoja**	**Velikost**	**Št.**	**DD / št.**	**UR / št.**		**Strošek dela(€)**	**Strošek materiala(€)**	**Strošek dela in materiala(€)**	**Strošek razvoja testiranj(€)**	**Skupni stroški(€)**
	Stroški in Potek razvoja - BAZIČNI RAZVOJ SKUPAJ						43.424,00	10.210,00	53.634,00		53.634,00
	Stroški in Potek razvoja - VZOREC 42 SKUPAJ						10.276,80	23.620,00	33.896,80		33.896,80
	Stroški in Potek razvoja - VZOREC 41, 43 SKUPAJ						2.187,36	28.640,00	30.827,36		30.827,36
	Stroški in Potek razvoja - VZOREC 38, 39, 40 SKUPAJ						2.056,32	24.660,00	26.716,32		26.716,32
	Stroški in Potek razvoja - PREOSTALI SORTIMENT SKUPAJ						8.547,84	106.060,00	114.607,84		114.607,84
	SKUPAJ						66.492,32	193.190,00	259.682,32	0,00	259.682,32

4.2.5 Stroški testiranj

V razvoju vrhunskega tekmovalnega čevlja predstavljajo stroški testiranj v fazi razvoja verjetno največji delež stroškov. Stroški testiranj čevlja se najprej nanašajo na prototip, ki ga testiramo v svojem laboratoriju IRCUO glede vzdržljivosti materialov in predvsem podplatov, nato sledijo testi bazične številke in vseh ostalih številk v realnih pogojih na rolkah za smučarski tek in smučeh znotraj Alpine ter kasneje s tekmovalci.

Testiranje v razvojnem laboratoriju poteka na posebnih pripravah za testiranje odpornosti na mraz, test adhezije (zlepljenosti) zgornjega dela na podplat in poleg še nekaterih drugih eden najpomembnejših test prepogiba – flex-a. Glede na izkušnje in informacije tekmovalcev, ki so del procesa testiranja, je test prepogiba morda celo eden najvažnejših testov na napravah, s katerimi merimo, koliko upogibov zdrži podplat na temperaturi -20 stopinj Celzija, razteznost upogib čevlja, različno mehkobo upogiba in s tem ugotavljamo, katera mehkoba podplata je primerna za različne tehnike teka na smučeh. Prav te lastnosti nas v največji meri ločijo od konkurentov.

Slika 8: Aparat za testiranje upogiba pri temperaturi -20 stopinj Celzija

Vir: ((Interno gradivo – arhiv (b.l.), IRCUO)

Slika 9: Naprava za testiranje upogiba

Vir: ((Interno gradivo – arhiv (b.l.), IRCUO)

Testiranje upogiba in vzdržljivosti podplata ob upogibih je najpomembnejši test v laboratoriju. V kolikor karbonski podplat ne bi zmogel dvesto tisoč upogibov, bi uporabo takega podplata zavrgli. Ob tem testu se je tudi pokazalo, da se je funkcija in novost v kombinaciji trdih in mehkih karbonskih delov podplata izkazala za najboljši izdelek do sedaj. Glede na stopnjo upogiba, možnost izdelave različne mehkobe upogiba smo tudi edini na svetu, ki to lahko omogočimo kupcem in tekmovalcem.

Tabela 11: Stroški testiranj po fazah razvoja

ELITE SKATE 2.0										
Stroški in Potek razvoja - PROJEKT SKUPAJ										
Odd.	**Operacija / Faza razvoja**	**Velikost**	**Št.**	**DD / št.**	**UR / št.**		**Strošek dela(€)**	**Strošek materiala(€)**	**Strošek dela in materiala(€)**	**Strošek razvoja testiranj(€)**
	Stroški in Potek razvoja - BAZIČNI RAZVOJ SKUPAJ							43.424,00	10.210,00	53634,00
	Stroški in Potek razvoja - VZOREC 42 SKUPAJ							10.276,80	23.620,00	33896,80
	Stroški in Potek razvoja - VZOREC 41, 43 SKUPAJ							2.187,36	28.640,00	30827,36
	Stroški in Potek razvoja - VZOREC 38, 39, 40 SKUPAJ							2.056,32	24.660,00	26716,32
	Stroški in Potek razvoja - PREOSTALI SORTIMENT SKUPAJ							8.547,84	106.060,00	114607,84
	Strošek razvoja testiranja s tekmovalci									142763,92
	SKUPAJ							66.492,32	193.190,00	402.446,24

Testiranje novega čevlja predstavlja velik del v razvoju novega čevlja. Testiranje novega čevlja s tekmovalci v podjetju Alpina, d.o.o. pomeni tudi že prvi stik s trgom, saj so najboljši tekmovalci v svetovnem pokalu, ki nosijo naše čevlje, tudi promotorji blagovne znamke Alpina. Testiranje s tekmovalci je hkrati tudi test proizvodnje, saj poteka na več ravneh. Znotraj izdelave testnih čevljev se izvede izdelava testnih čevljev skozi prototipni oddelek Alpine, v katerem proizvedemo od dvajset do trideset parov čevljev, temu sledi test proizvodnje in tudi test kakovosti izdelanega čevlja za prihodnjo proizvodnjo. Sledi stoparsko naročilo, v katerem se izvede test proizvodnih zmogljivosti in preverimo zahtevnost ter zmožnost opravka operacij izdelovanja čevlja med delavci skozi celotno proizvodnjo linijo, zatem pa sledi proizvodnja za potrebe tekmovalne službe v našem podjetju.

Nove čevlje najvišjega nivoja, ki jih izdelujemo v podjetju Alpina, d.o.o., predstavimo na »trg« skozi naše najboljše tekmovalce v svetovnem pokalu. Po predhodnem letnem testiranju na ledenikih jih v eni sezoni pred uvedbo na dejansko tržišče uporabljajo tekmovalci. Skozi proces proizvodnje ki sem ga omenil, se opremlja tekmovalce v svetovnem pokalu tudi po prioritetah glede na rezultate v svetovnem pokalu. Tako lahko rečem, da z boljšimi rezultati na tekmah in vidnostjo naših novitet ob enem spodbujamo zanimanje za naše čevlje na tržišču, skrbimo za promocijo blagovne znamke in ustvarjamo željo po prihodnjem nakupu potencialnim kupcem.

V Alpini, d.o.o. težimo k temu, da so čevlji, katere na tekmovanjih uporabljajo najboljši tekmovalci, po obsežnih testih in povratnih informacijah tekmovalcev, v naslednji sezoni na voljo v vseh trgovinah. Vse informacije in problemi, ki se pojavijo glede na različnost stopal, pozicijah kosti, nam služijo za lažje odkrivanje in s tem zmanjševanje možnosti problemov z obutvijo za širšo populacijo ljudi, ki želijo biti prvi kupci novih proizvodov.

Po dosedanjih izkušnjah je vložek v promocijo skozi tekmovalce v svetovnem pokalu zelo zajeten, vendar je vidnost in prisotnost naših čevljev ter blagovne znamke skozi televizijske prenose mnogokrat večja kot vložek v testiranje. Moram pa poudariti, da je hkrati to tudi edini vložek podjetja Alpina v promocijo smučarskotekaške obutve.

5 PRIPOROČILA PODJETJU

Blagovna znamka Alpina s svojim logom in s svojo rdečo barvo najboljših modelov tekaških čevlje igra vodilno vlogo v nordijskem smučanju. Podjetje Alpina, d.o.o. je vsekakor proizvodnjo podjetje in njen produkt – tekaški čevelj je svetovno priznan.

Vrhunski smučarskotekaški čevelj in vse lastnosti zmagovalca, ki pa glede na konkurenco potrebuje tudi dobro marketinško podporo. S promocijo in napovedjo o prihajajočem novem, inovativnem in poudarku na povsem slovenski izdelek bi bilo potrebno poudariti sloves blagovne znamke Alpina in podjetja. S predčasno napovedjo in oglasi bi lahko spodbudili obstoječe kupce in prebudili željo za nakup pri morebitnih neodločenih kupcih.

Z vrhunskimi, kakovostnimi in priznanimi modeli lahko podjetje Alpina postavlja višje cene, dosega boljše marže pri kupcih in posledično izboljša poslovne rezultate. Podjetje ima dobro razvito distribucijsko mrežo, vendar z mojega vidika premalo agresivno nastopamo na trgu. V Skandinaviji imamo odlične poslovne rezultate, medtem ko smo v srednji Evropi, Rusiji in Ameriki premalo agresivni s promocijo blagovne znamke in prodajnimi aktivnostmi. Prodaja produkta prinaša denar v podjetje in na finančna sredstva je vezan razvoj produkta, zato je za naše podjetje smiselno okrepiti tržne aktivnosti in večanja prepoznavnosti blagovne znamke Alpina. Vse te informacije in boljši poslovni rezultat pa bi koristili razvojnemu oddelku, ki sedaj hiti z razvojem in razvija nove proizvode, ko so le-ti že nujno potrebni na trgu. Hiter razvoj produkta je sicer možen, predvsem zato, ker imamo vse proizvodnje zmogljivosti in možnosti izdelave vseh vrst orodji v podjetju v Žireh, je pa zaradi slabšega načrtovanja in nuje dražji.

Sam vidim možnost učinkovitejšega obvladovanja stroškov razvoja in stroškov v podjetju Alpina, d.o.o. s skupnim sodelovanjem razvoja, prodaje in marketinga.

Glede poznavanja trga, značilnosti določenega trga in predstavitve novosti na tržišču so temeljne dejavnosti in informacije, s katerimi prodaja obvladuje trg. Glede na analizo trga bi morala prodajna služba spodbuditi razvoj in zahtevo po novem izdelku, s katerim bi želeli povečati svoje prihodke oziroma pokriti tržno nišo. S podporo oddelka za trženje in obtrženjskih dejavnosti bi skupaj z novimi produkti lahko učinkoviteje nastopali na trgu. Prodaja bi lahko glede na razmere na trgu opredelila po kakšni najvišji ceni bi lahko prodajali nov proizvod, in to bi pomenilo osnovo za določitev ciljnih stroškov novega proizvoda.

Opremljevalci, kot bi lahko poimenovali podjetja, ki opremljajo tekmovalce v teku na smučeh in biatlonu, se že v svetovnem pokalu borimo s kakovostjo in ostalimi vložki v tekmovalce ter težimo k čim večjem deležu tekmovalcev in čim večjemu številu vrhunskih tekmovalcev v naši ekipi, ki s svojimi nastopi preko televizije in ostalih medijev krepijo prepoznavnost in vrednost blagovne znamke. Rezultati v svetovnem pokalu so tesno povezani z rezultati na trgu. Najlepši primer se kaže v skandinavskih državah, kjer smo trenutno s pridobitvijo najboljših švedskih tekmovalcev spreobrnili tržni delež v panogi in tudi to je lahko eden od načinov večanja prodaje.

SKLEP

Skozi zgodovino čevljarske obrti je bil produkt osrednja misel in vodilo obstoja ter poslovanja obrti in kasnejših podjetji. Čevelj kot proizvod pa je skozi zgodovino doživljal spremembe, razvoj in zahteval dodatne lastnosti, ki jih nudi uporabnikom. Čevelj, pa naj bo modni, pohodni ali s točno določenim namenom, mora v današnjem času poleg vizualne privlačnosti nuditi udobnost, funkcionalnost in ob enem poudarjati svojo prvotno vlogo, to je zaščita stopala.

Skozi diplomsko delo sem s pomočjo predvsem domače in nekaj tuje literature predstavil potek razvoja novega proizvoda, ki zajema veliko faz, preden se nov produkt dejansko postavi na proizvodnjo linijo. V empiričnem delu sem poleg internih virov podjetij uporabljal izkustveno metodo, izhajajočo neposredno iz praktičnih izkušenj, ob enem pa združeval lastne izkušnje iz podjetja Alpina, d.o.o. in spoznanja, katera sem nabiral o čevljih in trendih v smučarskotekaški sferi skozi kariero vrhunskega športnika.

Razvoj novega proizvoda predstavlja strošek podjetja in je splet zahtevnih koordiniranj, znanj in postopkov, ki ob vseh mogočih problemih, ki se pojavijo ob vsaki fazi razvoja posebej, na koncu privedejo do novega proizvoda. Nov proizvod je lahko inovacija ali posodobitev obstoječega proizvoda na obstoječem trgu, vendar v trenutku, ko je razvoj končan, še ne moremo z gotovostjo trditi, da bo tudi poslovno uspešen. Poslovno uspešnost izdelka spremljamo od začetka razvojnega cikla proizvoda, ko se izdelek pojavi na trgu, do ukinitve in odstranitve s trg. V diplomskem delu sem se osredotočil na izračun stroškov razvoja novega smučarskotekaškega čevlja za drsalno tehniko. Opisal in zbral sem podatke o zgodovini podjetja, kako je podjetje sestavljeno, njegove poslovne rezultate, in se opredelil na nov čevelj za drsalno tehniko. V podjetju Alpina se v natančne analize stroškov razvoja še niso spuščali in glede na to, da je nov čevelj produkt novih tehnologij, je bila uporaba novih materialov in inovativnega pristopa ter določitev skupne vrednosti stroškov cilj mojega diplomskega dela.

Vsem podjetjem v smučarskotekaški panogi, na kateri sloni moje delo, je skupno, da jih motivirajo in poslovno zadovoljujejo le najboljši rezultati, tako v tekmovalnem kot poslovnem smislu. Razvoj tekmovalnega čevlja se zaključuje z raziskavo trga in testiranj z najboljšimi tekmovalci na svetu, ki nastopajo za določeno podjetje. V podjetju Alpina, d.o.o., kot se je preoblikovalo v letu 2007, je temu namenjen velik del stroškov razvoja novega čevlja. Tekmovalci v svetovnem pokalu, prvenstvih in olimpijskih igrah točno vedo, kakšne funkcionalne lastnosti potrebujejo za svoje zmage, ob enem pa jim kot edino podjetje na svetu, ki se ukvarja izključno s proizvodnjo čevljev, omogočamo diferenciacijo in najbolj inovativne čevlje na svetu.

Razvoj izdelka v našem podjetju prehaja skozi ustavljene faze razvoja določenih številk čevlja. Razvoj čevlja s celim karbonskim podplatom se je našima dvema inženirjema porodil že pred leti, vendar je kot prava ideja zaživel pred dvema letoma in s skupnim sodelovanjem s podjetjem Albatross Fly d.o.o, ki izdeluje karbonske kalupe za ultralahka letala podjetja Pipistrel.

Razvoj čevlja sem razporedil po fazah, kot nastaja celoten asortiment številk čevlja, in na koncu testiranja s tekmovalci eno sezono preden uvedemo nov čevelj na trg. Stroški razvoja nastanejo s stroški dela − modeliranjem čevlja na računalniku, izbiro materialov in ustvarjanjem vizualne podobe čevlja. Po prehodu na izdelavo prvega prototipa pa se začno

večati deleži materialnih stroškov − orodja za vsako izdelavo podplatov za številko posebej, stroški porabe materiala, medtem ko delež stroškov dela na številko upada. Končna vsota stroškov pred izdelavo testnih čevljev v vseh velikostih znaša 259.682.32 evrov.

Ti stroški pa ne zajemajo stroškov testiranj. Vanje sem zajel stroške izdelave prototipov, glede na kalkulacijo proizvodne lastne cene čevlja, testnih čevljev, test proizvodnje, v kateri so proizvedli stoparsko testno proizvodnjo in specialne čevlje, prilagojene najboljšim tekmovalcem s svojimi potrebami. Strošek testiranj, test proizvodnje in čevljev za tekmovalce znaša 142.763.92 evrov. Skupna vsota stroškov podjetja Alpina Žiri za razvoj novega smučarskotekaškega čevlja za drsalno tehniko skupaj znese 402.466.24 evrov, v kar pa ni upoštevana posodobitev rezkalnikov karbona, posodobitev proizvodnje liniji in dodatnih zaposlitev zaradi nove proizvodnje v podjetju Albatross Fly d.o.o.

Celotni stroški so v primerjavi s prejšnjimi modeli, katerih ocena razvoja je znašala dvesto tisoč evrov, dvakrat večji, kar gre predvsem na račun uporabe nove konstrukcije karbona in zahtevnosti orodij za obdelavo in izdelavo karbonskih podplatov. V še večjem obsegu pa se je povečal strošek testiranj, ki je vezan na proizvajalno lastno ceno, saj je le-ta dva in pol krat večja od prejšnjih modelov; oskrbujemo pa podobno število tekmovalcev kot v preteklosti. Vložek proizvodov kot promocijskega material je ob enem »najcenejši«, vložek podjetji na sploh v promocijo svoje blagoven znamke, hkrati pa je to edini vložek podjetja na področju marketinga skozi oči medijev in javnega sporočanja.

Vizualna podoba in vse funkcionalne lastnosti novega čevlja so prepričale in zadovoljile potrebe najboljših svetovnih in domačih tekmovalcev v svetovnem pokalu. V preteklem letu smo tako z novimi čevlji proslavili devet svetovni prvakov, enajst podprvakov in šest uvrstitev na tretje mesto na svetovnih prvenstvih, kar nas uvršča na drugo mesto med podjetji v panogi. Po pogovorih z dobavitelji in prednaročili že med sezono 2015/16 ter naročili novega čevlja ESK 2.0 po sezoni pa kaže, da bomo že z dobavo prednaročil skoraj v celoti pokrili strošek razvoja novega tekmovalnega čevlja, in kot kaže, bomo uspehe iz tekmovalnih vod prenesli tudi v poslovne.

LITERATURA IN VIRI

1. Alpina d.o.o.. (2013). *Arhiv v podjetju Alpina d.o.o.*. Žiri: Alpina d.o.o..

2. Alpina d.o.o.. (2014). *Letno poročilo 2013*. Žiri: Alpina, d.o.o..

3. Deželak, B., Devetak, G., & Milfelner, R., (1991). *Politika in razvoj izdelkov in storitev*. Maribor: Ekonomska- poslovna fakulteta.

4. Fatur, P., & Likar, B. (2009). *Ustvarjalnost zaposlenih za inovativnost podjetja:sistemski vidiki managementa idej kot gradnika uspešne organizacije*. Koper: Fakulteta za management.

5. Habjančič, D., & Ušaj, T. (1998). *Osnove Trženja*. Ljubljna, I&S Aladin d.o.o.

6. Horvat, T. (2000). *Priprava letnega poročila.* Ljubljana, Podjetnik, str. 52.

7. Horžen, A. (2003). *Stalne izboljšave: izziv za mikro in mala podjetja*. Brežice: Razvojni center.

8. Igličar, A., & Hočevar, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

9. IRCUO. (b.l.). *Interno gradivo -arhiv*. Žiri: Alpina d.o.o..

10. Kaplan, R. S., & Atkinson, A. (1998). *Advanced management accounting,* (3rd ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.

11. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.

12. Kotler, P. (2004). *Management trženja,* (11th ed.). Ljubljana: GV Založba d.o.o..

13. Kramer B., & Krippendorf J.. *Freizeit und Tourismus: eine Einfuehrund in Theorie und Politik. 2. ueberarbeitete Anfl.* Bern: Forschungsinstitut fuer Freizeit und Tourismus der Universitaet Bern, 1987. 123 str.

14. *Letno poročilo 2013,2014, Alpina, d.o.o..*

15. Ogrizek, M.. (*2004, december) Slovenski veliki leksikon, 2.knjiga. H-O*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.

16. Potočnik, V. (2005). *Temelji trženja s primeri iz prakse. (2nd ed.).* Ljubljana: GV Založba.

17. Spletnik. Poglavje-8-nacrt-trzenja-iii-izdelek-in-njegove-prodajne-poti, Najdeno 24. Junija 2015 na spletnem naslovu https://spletnik.si/blog/2009/01/28/poglavje-8-nacrt-trzenja-iii-izdelek-in-njegove-prodajne-poti.

18. Urban, G. L., & Hauser, J. R.. (1993). *Design and marketing of new products* (2nd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall International.

19. Tavčar, M., I. (2000). *Strategija trženja. (2nd ed.).* Koper: Visoka šola za menagement.

20. Tekavčivč, M. (2000) *Razvoj koncepta ciljnih stroškov*. Najdeno 14. avgusta 2015 na spletnem naslovu http:/www.collegetermpapers.com/TermPapers/Economics/None_Provided5.shtml.

21. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list* RS. št. 45/2001.

22. Zavšnik, B. (1990). *Življenjski cikel izdelka in druge metode strateškega planiranja marketinga.* Ljubljana: Tangram. str 9.