

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SODELOVANJE UPORABNIKOV PRI RAZVOJU NOVEGA
IZDELKA**

Ljubljana, oktober 2016

MATEJA MALEŠ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Maleš, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Sodelovanje uporabnikov pri razvoju novega izdelka, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Matejo Bodlaj,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 12.9.2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 RAZUMEVANJE RAZVOJA NOVIH IZDELKOV	3
2 PRISTOPI RAZVOJA NOVIH IZDELKOV Z OSREDOTOČENOSTJO NA IZDELEK	8
3 PRISTOPI RAZVOJA NOVIH IZDELKOV Z OSREDOTOČENOSTJO NA UPORABNIKA	13
4 RAZVOJ IN TRŽENJE NOVEGA IZDELKA V PODJETJU NOVAK M D.O.O.	27
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA: PRIPRAVLJENOST UPORABNIKOV NA SODELOVANJE PRI RAZVOJU NOVEGA IZDELKA PODJETJA NOVAK M D.O.O.....	33
5.1 Namen in cilji raziskave	34
5.2 Metodologija	34
5.3 Analiza ugotovitev	38
6 PREDLOGI IN PRIPOROČILA PODJETJU ZA IZBOLJŠANJE POSTOPKA RAZVOJA NOVIH IZDELKOV OB VEČJI VKLJUČENOSTI UPORABNIKOV	48
SKLEP	56
LITERATURA IN VIRI	59
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Seznam sogovornikov v globinskih intervjujih	37
--	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovne tri ravni izdelka	4
Slika 2: Tri glavne sestavine v procesu razvoja novih izdelkov	7
Slika 3: Osnovni proces razvoja novega izdelka	9
Slika 4: Od ideje do novega izdelka.....	13
Slika 5: Razvojni model usmerjen na uporabnika	15
Slika 6: Vitki okvir.....	17
Slika 7: Temeljni vzorec iteracije	17
Slika 8: Proces dizajnerskega razmišljanja	24
Slika 9: Logotip Novak M	27

Slika 10: Pregledna miza Novak M, dobitnica nagrade Red dot design award (2009)	30
Slika 11: Proces razvoja novega izdelka v Novak M	32
Slika 12: Stol za odvzem krvi.....	40

UVOD

V današnjem hitro spreminjajočem se svetu so novosti in spremembe edina stalnica. V literaturi in praksi je moč zaznati naraščajoč pomen inovativnosti za uspešnost podjetij. Dejavniki, kot so spreminjajoče preference uporabnikov, razvoj novih tehnologij, krajši življenjski cikli izdelkov ter naraščajoča globalna konkurenca, pomen inovacij še povečujejo. Pomembne so ne samo za prihodnjo rast posameznega podjetja, temveč tudi za njegovo dolgoročno preživetje (Bodlaj, 2008, str. 9).

Kot je znano, je vlaganje v razvoj in raziskave eden pomembnejših dejavnikov za ohranjanje konkurenčnosti podjetij. Razloge za razvoj novih, izboljšanih in drugačnih izdelkov lahko najdemo v zagotavljanju rasti prodaje v prihodnosti, ohranjanju konkurenčnosti podjetja, izpopolnitve tržnih niš, razpršitve tveganja ali v večjih prihrankih obsega z diverzifikacijo (Dmitrović, 2007, str. 3). Razvoj novih izdelkov je izredno kompleksen in zahteven proces. Mnogi projekti razvoja novega izdelka propadejo, čeprav obstaja toliko napisanega in toliko preteklih uspešnih izkušenj iz prakse. Gre za povsem unikatne procese, ki zahtevajo odlično predznanje o razvoju, tehnologiji, izdelkih, uporabnikih in mnogih drugih faktorjih, ki sooblikujejo proces razvoja novega izdelka (Karniel & Reich, 2011, str. 1).

V literaturi je mogoče spoznati različne pristope, ki obljublajo uspešen razvoj novega izdelka. Nekateri pristopi se osredotočajo na sam izdelek, drugi, predvsem sodobnejši, pa dajejo bistveno večji pomen osredotočanju na uporabnike in medsebojno sodelovanje proizvajalcev in uporabnikov. V magistrskem delu se osredotočam na drugi omenjeni pristop in z njim povezano problematiko sodelovanja uporabnikov pri razvoju novega izdelka. V literaturi najdemo številne raziskave, ki se ukvarjajo z vprašanjem vključenosti uporabnikov v proces razvoja novega izdelka; Uporabniki imajo namreč tako neposreden odnos z organizacijami in njihovimi izdelki ali storitvami, da so zagotovo zelo bogat vir relevantnih informacij o priložnostih, nevarnostih in negotovostih glede izdelka in/ali podjetja (Aaker & McLoughlin, 2010, str. 26).

V podjetju Novak M, kjer sem zaposlena, pogosto s strani uporabnikov slišim želje in predloge, kako izboljšati posamezne izdelke, da bi jim s tem še bolj olajšali njihovo delo. Prav interakcija z uporabniki me je usmerila v razmišljanje, kako bi lahko le-ti že med samim procesom razvoja izdelka pripomogli h kakovosti in uporabnosti novo nastajajočih izdelkov. Želela sem preveriti, kakšne so možnosti sodelovanja podjetja z uporabniki in kakšna je stopnja pripravljenosti na sodelovanje tako na strani podjetja, kot na strani uporabnikov. Le obojestranska pozitivna naravnost namreč lahko vodi do uspešnega razvoja novega izdelka.

Namen mojega magistrskega dela je na podlagi pregleda literature s področja razvoja novega izdelka proučiti različne pristope, ki jih poznamo v teoriji ter jih primerjati z

razvojem izdelka v realnosti, na praktičnem primeru. Najbolj me zanima (ne)vklučenost uporabnikov v sam proces razvoja izdelka. Ker mnoge študije kažejo, da je vključenost uporabnikov ključna za uspeh podjetij, želim preveriti željo po sodelovanju na strani uporabnikov izbranega podjetja. Hkrati želim orisati trenutni potek razvoja novega izdelka v podjetju in vizijo, ki jo ima podjetje s trenutnim pristopom. Na koncu magistrskega dela na podlagi teorije, trenutne prakse in odgovorov uporabnikov pripravim priporočila podjetju, ki lahko v bodoče koristijo podjetju pri razvoju in uspešnosti novih izdelkov. V izbranem primeru gre za medorganizacijsko trženje, zato namenim pozornost tudi tej specifikii.

Cilji magistrskega dela so najprej proučiti strokovno literaturo, izluščiti ključne korake pri razvoju novega izdelka in povzeti različne pristope k razvoju novih izdelkov. Bistveno je tudi navesti kar je že ugotovljenega glede sodelovanja uporabnikov pri soustvarjanju novega izdelka. Naslednji cilj je s pomočjo empirične raziskave izvesti več o pripravljenosti uporabnikov na sodelovanje pri razvoju novega izdelka. Zadnji, a nič manj pomemben cilj pa je podati ugotovitve raziskave in priporočila podjetju; kako pripravljeni so uporabniki sodelovati pri razvoju izdelkov in na kakšen način bi lahko podjetje z vključevanjem uporabnikov v sam proces razvoja izdelka prišlo do še večje uspešnosti in učinkovitosti pri svojem delu ter večjega zadovoljstva na strani uporabnikov.

Kar zadeva metodologije, najprej v teoretičnem delu magistrskega dela predstavim pregled strokovne literature in povzamem različne pristope k razvoju novega izdelka. Ugotavljam, da je bistven pregled tujih znanstvenih člankov, spletnih virov ter druge tuje literature, saj je domačih gradiv zelo malo. Nato se v empiričnem delu lotim globinskih intervjujev. Pri globinskem intervjuju gre načeloma za nestrukturiran, neposreden, osebni intervju. Intervjuvancu postavlja vprašanja spraševalec, ki želi izvesti občutke subjekta, njegova prepričanja, odnos in motivacijo do določene teme. Odgovori na vprašanja so lahko zelo nepredvidljivi in presenetljivi. Hkrati pa je izpraševalcu pri vsakem odgovoru omogočeno, da raziše ozadje odgovora (Malhotra & Birks, 2003, str. 180). Na koncu s pomočjo pridobljenih ugotovitev podam priporočila podjetju.

Magistrsko delo začnem s teoretičnim delom, kjer predstavim pregled strokovne literature. Pojasnim pojem izdelek, pomen novih izdelkov za uporabnike in organizacije ter povzamem različne pristope k razvoju novega izdelka; razvoj novih izdelkov z osredotočenostjo na izdelek ter razvoj novih izdelkov z osredotočenostjo na uporabnika. Sledi predstavitev izbranega podjetja Novak M in trenutnega pristopa k procesu razvoja novega izdelka. Nato se v empiričnem delu lotim kvalitativne raziskave - globinskih intervjujev. Po opravljeni raziskavi predstavim rezultate globinskih intervjujev z desetimi uporabniki izdelkov Novak M. Na koncu s pomočjo pridobljenih ugotovitev podam priporočila, ki lahko vodijo do uspešnejšega poslovanja podjetja in večjega

zadovoljstva na strani uporabnikov. Ugotovitve, do katerih me pripelje raziskava, lahko koristijo podjetju pri nadaljnjem delu ter morda tudi ostalim posameznikom ali podjetjem, ki se ukvarjajo z razvojem novih izdelkov.

1 RAZUMEVANJE RAZVOJA NOVIH IZDELKOV

Za uspešno spopadanje s tehnološkim napredkom, spremembami med konkurenti in navadami uporabnikov, morajo podjetja nenehno razvijati in prilagajati svoje poslovne modele (Djelassi & Decoopman, 2013, str. 684). Inovativnost je ključno gonilo za izboljšanje ponudbe v očeh uporabnikov, za rast in uspešnost podjetij in za bogastvo narodov. Podjetja se morajo zato konstantno truditi, da ustvarijo nekaj novega, saj le tako lahko svojim strankam vedno znova ponudijo dodano vrednost. Ne le, da zadovoljujejo pričakovanja uporabnikov, cilj je preseči njihova pričakovanja in predvidevati, kakšne bodo njihove potrebe v prihodnosti. V današnjem hitro spreminjajočem se svetu je to bistvenega pomena, da ostanemo konkurenčni na globalni ravni (Lilien & Grewal, 2012, str. 582).

Spreminjanje okusa uporabnikov, tehnološki napredek in pritiski konkurenčnih ponudnikov so razlogi, ki podjetjem ne dovoljujejo, da se zanašajo na izdelke, ki so zasloveli in uspeli v preteklosti. Nasprotno, podjetja morajo neprestano negovati pozitiven odnos do inovacij in dopuščati uvajanje novosti (Jobber, 2010, str. 384). Tudi Kotler in Armstrong (2012, str. 260) sta mnenja, da novi izdelki oblikujejo prihodnost podjetij. So kot nekakšno ožilje organizacije; ko stari izdelki postanejo nezanemljivi za uporabnike, jih morajo podjetja nadomestiti z novimi in s tem vzdrževati ali povečevati prodajo. Če tega ne bomo storili mi, bodo to zagotovo storila konkurenčna podjetja. Avtorica Konečnik Ruzzier (2011, str. 50–51) dodaja, da lahko za okolje enaindvajsetega stoletja zatrdimo, da so njegova edina stalnica spremembe. Dinamično dogajanje na trgu pa zahteva hitro odzivanje in prilagajanje ponudbe.

Ne le za končne uporabnike, tudi za medorganizacijski trg (angl. *business-to-business market*) je potrebno nenehno prilagajanje in razvijanje novih izdelkov. Trg organizacij je namreč mnogo večji in bolj kompleksen od porabniških trgov. Prisotna so pogajanja med kupci in dobavitelji, izdelke, ki so pogosto prilagojeni specifičnim zahtevam kupcev, morajo dobavitelji običajno oskrbeti tudi s podpornimi aktivnostmi, servisiranjem in ostalo tehnično pomočjo. Zaradi vsega tega je ključnega pomena osebni stik in medsebojno zaupanje med deležniki, ki sodelujejo na medorganizacijskem trgu (Potočnik, 2002, str. 125).

Začnimo s preprosto definicijo, ki pravi, da je **izdelek** nekaj, kar podjetje proda svojim kupcem (Ulrich & Eppinger, 2012, str. 2). Lahko ga ponudimo na trgu za nakup in (u)porabo ter lahko zadovolji želje ali potrebe uporabnikov. Zavedati se moramo, da gre za več kot le predmet; izdelek zajema tudi storitve, dogodke, osebe, kraje, organizacije

in ideje ali skupek vsega naštetega (Kotler & Armstrong, 2012, str. 224). Uporabnik z nakupom ne kupi zgolj izdelka ali storitve, temveč celoten paket, ki ga ponuja prodajalec ali dobavitelj. To poleg osnovnega izdelka zajema garancijo, pakiranje, zanesljivost, poprodajne storitve, nakupni proces, ceno, kakovost, servisne storitve, sloves podjetja, odnos s podjetjem, ipd. (Pompe & Vidic, 2008, str. 14–15).

Da pri izdelku ne gre zgolj za nekaj fizičnega, se strinja tudi avtorica Konečnik Ruzzier (2011, str. 119); pravi, da pojem izdelka lahko razčlenimo na tri ravni. Vsaka izmed ravni predstavlja za uporabnika določeno vrednost:

- Jedro izdelka; najosnovnejša raven izdelka, predstavlja osnovno korist, zakaj uporabnik pravzaprav kupi izdelek. Tržniki so namreč posredovalci koristi.
- Pričakovani izdelek; z uporabnikove strani pričakovane lastnosti izdelka, ki ga kupi.
- Razširjeni izdelek; dodatne koristi in lastnosti, ki jih uporabnik ne pričakuje in ki nadgradijo osnovno raven izdelka.

Izdelek predstavlja za uporabnika kompleksen sveženj ugodnosti, ki zadovoljijo njegove želje. Zato je potrebno pri razvoju novih izdelkov najprej pomisliti na osnovne vrednosti in prednosti, ki jih bo uporabnik iskal v tem izdelku. Nato razvijemo izdelek in ga skušamo obogatiti na način, da bomo čim bolj zadovoljili in presegli želje uporabnika. Kotler in Armstrong (2012, str. 226) sta omenjene tri ravni izdelka in značilnosti posamezne ravni prikazala tudi vizualno, kot je razvidno iz Slike 1:

Slika 1: Osnovne tri ravni izdelka



Vir: P. Kotler & G. Armstrong, *Principles of Marketing*, 2012, str. 226, slika 8.1.

Ker se v magistrskem delu osredotočam na razvoj novega izdelka, naj pojasnim izraz **nov izdelek**. Ta ima glede na okoliščine lahko različne pomeni. Kot navajata Crawford in Di Benedetto (2011, str. 11–13), je izdelek lahko nov na globalni ravni ali pa je nov zgolj za podjetje, ki ga proizvaja:

- nov izdelek v svetovnem merilu; tak izdelek ustvari nov trg,
- nova izdelčna skupina v podjetju; podjetje z novo linijo lahko vstopi na zanj nov (a sicer že obstoječ) trg,
- razširjenje izdelčne skupine v podjetju; dodatki, ki dopolnijo že obstoječe izdelke,
- izboljšanje in spremembe obstoječih izdelkov; izboljšanje za pridobitev večje vrednosti v porabnikovih očeh,
- geografsko repozicioniranje; usmeritev na nove trge,
- znižanje stroškov; nov izdelek, podoben prejšnjemu, a z nižjimi stroški.

Kotler in Trias de Bes (2004, str. 36–43) navajata, da so najpogostejši načini uvajanja inovacij prisotni znotraj obstoječega trga. To so lahko inovacije, ki temeljijo na prilagoditvah v smislu spreminjanja katerekoli pomembne značilnosti izdelka ali storitve, obseg te značilnosti pa se lahko povečuje ali zmanjšuje. Druga možnost so inovacije, ki temeljijo na spremembi količine, vse druge lastnosti izdelka ostanejo nespremenjene. Naslednje so inovacije, ki temeljijo na spremembi pakiranja; pogosto so spremembe pakiranja povezane s spremembo obsega. Možne so tudi inovacije, ki temeljijo na spremembi oblikovanja; izdelek je načeloma enak, le novega videza. Sledijo inovacije, ki temeljijo na razvoju dodatkov; osnovni izdelek ali storitev obogatimo z dodatno sestavino ali storitvijo. Zadnja izmed navedenih možnosti pa so inovacije, ki temeljijo na zmanjšanju napora; avtorja imata v mislih zmanjšanje napora ali tveganja, povezanega z nakupom izdelka.

Po drugi strani pa že omenjena Kotler in Trias de Bes (2004, str. 48) poudarjata prednosti lateralnega trženja; gre za povsem nove izdelke ali storitve, ki so nastali zunaj določene kategorije blaga oz. trga in prav vsak od njih je ustvaril novo vrsto blaga ali nov trg. Ti novi izdelki so nastali z namenom, da izpolnijo nove potrebe in zadovoljijo uporabnike in situacije, o katerih se prej ni razmišljalo. Prednost tovrstnega ustvarjanja inovacij je, da novi izdelki ustvarijo povsem nove trge.

Razvoj novih izdelkov je pomemben tako za podjetja, kot za njihove uporabnike. Za podjetja so novi izdelki glavni vir za rast, uporabnikom pa v življenje prinesejo nove, boljše rešitve (Kotler & Armstrong, 2012, str. 260). V prid razvoju novih izdelkov kaže statistika, ki pravi, da kar 15 odstotkov vrednosti prodaje podjetij izvira iz novih izdelkov. Tako podjetja, ki na trg novih izdelkov ne uvedejo pravočasno, tvegajo veliko večjo izgubo kot tista podjetja, ki nove izdelke naredijo, a le-ti na stopnji uvajanja propadejo (Potočnik, 2002, str. 178–179). Neuspešnih novih izdelkov naj bi bilo kar devetdeset odstotkov, kot navajata Armstrong in Kotler (2012, str. 260), poleg tega za proces razvoja novih izdelkov organizacije porabijo ogromno časa in denarja,

neprestano pa so prisotni tudi novi, nepričakovani izzivi (Kotabe & Helsen, 2001, str. 359).

Kot v članku navaja Brown (2008, str. 1–2), so inovacije skupek umetnosti, obrti, znanosti, poslovne zdrave pameti in bistrornega razumevanja strank in tržnikov. Danes inovacije lahko predstavljajo glavni vir diferenciacije in konkurenčne prednosti med podjetji. Pojem inovacija po Organisation for Economic Co-operation and Development, Statistical Office of the European Communities (2005, str. 46) pomeni nov ali občutno izboljšan izdelek, storitev, proces, trženjsko ali organizacijsko metodo in je povezan z notranjimi praksami organizacije, organizacijo dela ali zunanjimi povezavami. Minimalna zahteva za inovacijo je, da so izdelki, procesi, trženjske ali organizacijske metode za izbrano organizacijo novi ali občutno izboljšani. Priročnik Oslo Manual predstavlja podlago za merjenje inovacij v državah članicah Evropske unije, uporabljajo pa ga tudi nekatere države Latinske Amerike, vzhodne Evrope, Azije in Afrike (Organisation for Economic Co-operation and Development, Statistical Office of the European Communities, 2005, str. 3).

Organisation for Economic Co-operation and Development, Statistical Office of the European Communities (2005, str. 47–52) v Oslo Manual opredeli štiri osnovne vrste inovacij: izdelčne, procesne, trženjske in organizacijske. Izdelčna inovacija pomeni uvedbo izdelka, ki je nov ali občutno izboljšan kar zadeva značilnosti ali uporabo. Procesna inovacija opredeljuje uvedbo novega ali izboljšanega načina proizvodnje ali dostave, lahko se nanaša na izdelek ali podporne aktivnosti. Trženjska inovacija pomeni novo trženjsko metodo, ki lahko vključuje spremembe oblike izdelka ali njegove embalaže, spremembe v cenah, tržnih poteh ali trženjskemu komuniciranju. Nova metoda trženja mora biti bistveno drugačna od prejšnjih trženjskih metod podjetja. Zadnja je organizacijska inovacija, ki pomeni vpeljavo nove organizacijske metode v poslovno prakso podjetja, samo organizacijo dela ali zunanje povezave. Nova organizacijska metoda mora biti plod strateških odločitev managementa.

Razvoj novih izdelkov pomeni zaporedje aktivnosti, ki se začnejo s prepoznavanjem tržne priložnosti in se končajo s proizvodnjo, prodajo in dobavo novega izdelka (Ulrich & Eppinger, 2012, str. 2). Mishra in Shah (2009, str. 324) menita, da je razvoj novih izdelkov lahko ključna konkurenčna prednost posameznega podjetja. Potočnik (2002, str. 180) navaja na eni strani razloge za razvoj novih izdelkov: konkurenca, tehnološki napredek, zastarevanje izdelkov, spremembe okusov in navad uporabnikov ter vedno krajši življenjski cikel izdelkov. Na drugi strani pa navaja pomisleke, ki se porajajo ob razvoju novih izdelkov: veliko tveganj, (ne)ustreznost idej, potrebne naložbe, stroški razvoja ter obseg potencialnega povpraševanja.

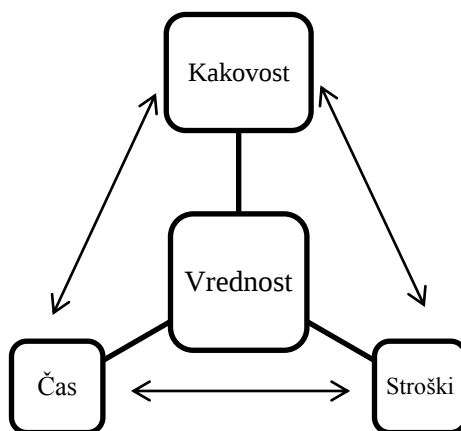
Podjetja lahko pridejo do novih izdelkov na več načinov. Lahko se odločijo za nakup licence ali do izdelka pridejo z lastnim razvojem. Razvoj novega izdelka lahko poteka v

samem podjetju, ali pa da podjetje izdelek razviti zunanjemu izvajalcu, oz. raziskovalni instituciji (Potočnik, 2002, str. 178). Če podjetja razvijajo nove izdelke interno, so lahko uspešna le, če pridobivajo nova znanja hitreje od konkurentov. Nova znanja in informacije posameznikov morajo v podjetju čim hitreje prehajati med zaposlenimi, saj je skupna produktivnost zaposlenih običajno višja, kot če bi posamezniki delovali vsak zase (Liepe & Sakalas, 2008, str. 78).

V današnjem času podjetja pri razvoju novih izdelkov vedno pogosteje in aktivno poleg svojih zaposlenih k sodelovanju povabijo tudi zunanje deležnike; dobavitelje, končne uporabnike, akademske institucije in konkurente (Lilien & Grewal, 2012, str. 585). Razvoj in management novih izdelkov vsekakor nista enostavna; Crawford in Di Benedetto (2011, str. 17) verjameta, da gre za sinergijo umetnosti in znanosti. Umetnosti v smislu intuicije, slutenj, predvidevanj in izkušenj, znanosti pa v obliki tehničnih sposobnosti in analitičnih tehnik, ki nam pomagajo proizvesti dober oz. boljši izdelek. Pogosto se odločevalci pri sprejemanju odločitev o razvoju novih izdelkov obnašajo iracionalno, na podlagi intuicije ali kratkoročnih ciljev. To je na dolgi rok za organizacijo slabo, saj se učinki sprejetih odločitev lahko pokažejo šele v roku enega do petih let (Martinsuo, Suomala & Kanniainen, 2013, str. 174–176).

Od začetka tega tisočletja se podjetja zavedajo, da so uporabniki zadovoljni le, ko jim ponudimo nove izdelke, z visoko stopnjo kakovosti in zanesljivosti (Natarajan, Senthil, Devadasan, Vijay Mohan & Sivaram, 2013, str. 1157). Vedno znova moramo zato pri razvoju novih izdelkov ugotavljati, kakšne so optimalne sestavine, ki tvorijo za nas zmagovalno kombinacijo. Govorimo o pravi kakovosti, ob pravem času, s primernimi stroški, kot je razvidno iz Slike 2. Gre za glavne tri sestavine pri procesu razvoja novih izdelkov, ki imajo nasprotujoče si cilje, a morajo kljub temu delovati v sinergiji (Crawford & Di Benedetto, 2011, str. 16).

Slika 2: Tri glavne sestavine v procesu razvoja novih izdelkov



Vir: C. M. Crawford in C. A. Di Benedetto, *New Products Management*, 2011, str.16, slika 1.6.

Poleg že omenjenih, so izzivi, s katerimi se največkrat srečujemo pri razvoju novih izdelkov, naslednji (Ulrich & Eppinger, 2012, str. 6):

- sklepanje kompromisov; izbrati ustrezne materiale in procese z zmernimi stroški, da izdelek lahko doseže uspeh,
- dinamičnost; nenehne spremembe v okolju, izboljšane tehnologije, novi izdelki konkurenčnih podjetij in želje uporabnikov ustvarjajo zelo dinamično klimo,
- podrobnosti; na tisoče drobnih odločitev, ki vodijo do novega izdelka,
- časovni pritisk; običajno je potrebno izdelek razviti čim hitreje in ob pomanjkanju vseh potrebnih informacij,
- ekonomika; razvoj, izdelava in trženje novega izdelka običajno zahteva velike investicije - da se sredstva ustrezno povrnejo, je potrebno pripraviti uporabnikom privlačen izdelek, ki je relativno poceni za proizvodnjo,
- kreativnost; od ideje do (fizičnega) izdelka je potrebno obilo kreativnosti,
- zadovoljitev družbenih in posameznikovih potreb; vsak izdelek naj bi zadovoljil potrebo ali željo, za katero ustvarjalci menijo, da je pomembna,
- raznolikost v timu; ustvarjalci novega izdelka imajo različna znanja, izkušnje in veščine,
- ekipni duh; običajno so sodelavci pri razvoju novega izdelka dobro motivirani in dobro sodelujejo, ta ciljno usmerjena energija k novemu izdelku jih povezuje na poseben način.

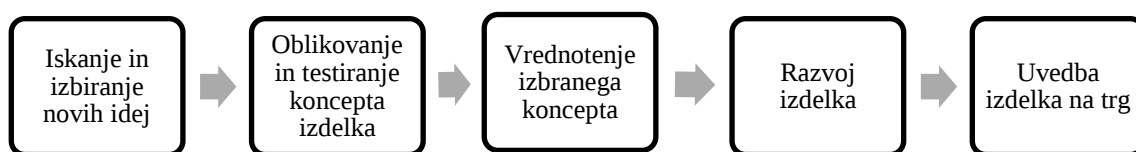
2 PRISTOPI RAZVOJA NOVIH IZDELKOV Z OSREDOTOČENOSTJO NA IZDELEK

Zavedati se moramo, da ni recepta, ki bi nam zagotovil uspešnost pri uvedbi novo razvitega izdelka na trg, lahko pa so nam v pomoč različne smernice, ki jih zasledimo v literaturi. Če nam uspe dobro upravljati celoten proces razvoja novega izdelka, nam lahko to zmanjša nepotrebne stroške, porabo časa in nepotrebne tveganja. Raziskave kažejo, da formalno voden proces razvoja novega izdelka z jasno zastavljenimi cilji in tržno naravnano potjo vodijo do večjega uspeha, kot če formalnega okvirja pred samim razvojem ne postavimo (Jobber, 2010, str. 392). Cooper (1999, str. 118) je definiriral osem dejavnikov, ki so ključni na poti do uspeha pri razvoju novega izdelka. Prvi izmed dejavnikov je dobro opravljena domača naloga, kar pomeni dobro opredeliti in upravičiti nov izdelek. Drugi dejavnik poudarja pomembnost mnenja uporabnikov, ki ga moramo (u)slišati. Pomembne so tudi prednosti izdelka; v čem se razlikuje od ostalih, kakšne so edinstvene lastnosti in kakšno posebno vrednost za uporabnike predstavlja. Sledi jasna, stabilna in pravočasno objavljena definicija izdelka (objavljena že pred samim razvojem). Ključno je tudi kakovostno planiranje in pridobitev dovolj sredstev pred samo uvedbo izdelka na trg. Pa seveda sprejemati pravilne odločitve – iti naprej ali opustiti razvoj izdelka. Pomemben dejavnik so tudi odgovorni in zavzeti timi z močnimi

vodji na čelu. Nazadnje je tu še usmerjenost na mednarodne trge, z izdelki na globalni ali globalno-lokalni ravni.

Crawford in Di Benedetto (2011, str. 24) predstavita stopnje v procesu razvoja novega izdelka v petih korakih, kot je razvidno iz Slike 3. Prvi korak predstavlja iskanje in izbiranje novih idej, v drugem koraku sledi oblikovanje in testiranje koncepta izdelka in nato v tretjem koraku vrednotenje izbranega koncepta. Četrty korak pripelje do razvoja izdelka, zadnji korak pa do uvedbe izdelka na trg.

Slika 3: Osnovni proces razvoja novega izdelka



Vir: C. M. Crawford in C. A. Di Benedetto, New Products Management, 2011, str. 24, slika 2.1.

Podobno, le na nekaj več stopenj, sta odločitveni proces pri razvoju novega izdelka razdelala Kotler in Armstrong (2012, str. 261). Proces se enako začne z iskanjem novih zamisli, nadaljuje z ocenjevanjem izbranih zamisli, v tretjem koraku se posveti oblikovanju in preizkusu koncepta izdelka, v četrtem pa že oblikuje strategijo trženja za izbran koncept. Sledi celostna poslovna analiza. V šestem koraku nastopi razvijanje izdelka, v sedmem koraku ta izdelek preveri na trgu in ga v zadnjem, osmem koraku, uvede na trg. Enako zaporedje pri razvoju novih izdelkov v svoji knjigi opisuje tudi Jobber (2010, str. 392).

Kot pravita avtorja Crawford in Di Benedetto (2011, str. 28–29), je prvi korak iskanja in izbire idej najtežje definirati ali kakorkoli opisati. Vsekakor pa so predpogoj za razvoj novega izdelka vsaj tri aktivnosti, ki se morajo neprekinjeno odvijati v podjetju: trženjski načrt, poslovni načrt podjetja ter neprestana pozornost in pripravljenost za nove, oz. posebne priložnosti. Kadar ocenjujemo, da so se pojavile posebne priložnosti, jih je potrebno dobro proučiti in jih skrbno opisati ter analizirati, če imajo prodajni potencial. Takih priložnosti je namreč preveč; nekatere imajo večji potencial kot druge, nekatere bolj spadajo v kontekst podjetja kot preostale, nekatere prinašajo preveliko tveganje ali prevelik finančni zalogaj podjetju.

V prvem koraku Kotler in Armstrong (2012, str. 261–264) spodbujata komuniciranje z različnimi skupinami deležnikov; s kupci, oblikovalci v podjetju, tehničnim osebjem, prodajnimi predstavniki podjetja in posredniki. Ideje lahko razvijemo znotraj

organizacije ali izven nje; raziskava, opravljena med 750 mednarodnih podjetji je pokazala, da samo 14 odstotkov idej pride preko tradicionalnega načina – iz oddelka za raziskave in razvoj. Kar 41 odstotkov idej naj bi prišlo od ostalih zaposlenih v podjetju in 34 odstotkov od uporabnikov. Smiselno je proučevanje konkurenčne ponudbe in opazovanje, kaj je kupcem pri izdelkih konkurenta všeč in kaj ne.

Do več novih zamisli lahko pridemo tudi z uporabo različnih tehnik za spodbujanje ustvarjalnosti; z risanjem miselnih vzorcev, naštevanjem vseh značilnosti nekega izdelka in iskanjem zamenjav za vsako izmed njih, postavljanjem trenutnih izdelkov in njihove uporabe v nove okoliščine, ipd. Na koncu se moramo za vsako za vsako izmed odločitev vprašati, če je vredna nadaljnje poglobljene proučitve. Viri za pridobivanje idej so po mnenju avtorjev Kotabe in Helsen (2001, str. 360) podjetje samo, njegovi uporabniki, njegovi konkurenti in ostali deležniki (npr. dobavitelji, distributerji).

Verjetno ni v vseh podjetjih vzpostavljen odbor za zamisli, s skrbnikom zamisli na čelu, kateremu naj bi ostali sodelavci posredovali nove ideje v pregled in obdelavo (Kotler & Armstrong, 2012, str. 264). V fazi ocenjevanja zamisli je namreč ključno, da ne pride do napake opustitve (opustiti zamisel, ki bi najverjetneje dobro delovala) ali napake pripustitve (dovoliti, da se slaba zamisel nadaljuje v razvoj ali se celo uvede na trg). Ocenjevanje je mogoče izvajati na različne načine, koristno je, da uporabimo več tehnik. Seveda moramo neprestano misliti tudi na to, da je nova zamisel v skladu z obstoječimi cilji in strategijami podjetja.

Korak oblikovanja in testiranja koncepta izdelka zna biti enostaven, kadar je povsem jasno, kakšen naj bi nov izdelek bil, ali pa zelo zahteven, kadar je zamisel za nov izdelek bolj abstraktne narave. Koncept mora pojasnjevati, kakšne oblike bo nov izdelek (fizična podoba izdelka), kakšne tehnologije bodo uporabljene pri njegovi izdelavi ter kakšno korist za kupca bo predstavljal (Crawford & Di Benedetto, 2011, str. 88–90). Tudi Kotler in Armstrong (2012, str. 264–265) pri tej fazi spodbujata, naj skušamo zamisel o novem izdelku oblikovati v več različnih konceptov, ki jih nato preverimo med uporabniki. Različni koncepti izdelka imajo različne ciljne uporabnike, različne osnovne koristi, spadajo v različne cenovne razrede, ipd. Ti koncepti so si med seboj kot konkurenčni izdelki. Za testiranje izbranih konceptov med uporabniki je najbolje, da so koncepti čim bolj podobni končnemu izdelku, tako dobimo zanesljivejše rezultate. Nato ugotavljamo prepričljivost konceptov med vprašanimi uporabniki, moč potrebe po uporabi tega izdelka, ali obstajajo razlike med testnim izdelkom in podobnimi konkurenčnimi na trgu, kakšna je zaznana vrednost testnega izdelka v očeh vprašanih in ali bi kupili ta izdelek, če bi bil v prodaji. Skušamo opredeliti ciljno skupino uporabnikov, ob katerih priložnostih in kako pogosto bodo izdelek kupili.

Sledi razvoj trženjske strategije za koncept izdelka, ki je bil pri preverjanju med uporabniki zaznan kot najbolj zanimiv in potencialen. Strategija je praviloma

sestavljena iz treh delov. Prvi opisuje ciljni trg – njegovo sestavo in vedenje, načrtovano pozicioniranje, načrtovano prodajo, tržni delež in dobiček za nekaj prvih let. Drugi del opredeli načrtovano ceno izdelka, strategijo tržnih poti in proračun trženja za prvo leto. Tretji del pa definira cilje glede dobička in strategijo trženjskega spleta na dolgi rok (Kotler & Armstrong, 2012, str. 265–266).

Naslednji korak pelje do izvedbe poslovne analize; tu vrednotimo kako privlačen je predlagan izdelek za podjetje. Ocenimo celotno prodajo (seštejemo ocenjeno prodajo zaradi prvih nakupov, prodajo zaradi nadomestnih nakupov ter prodajo zaradi ponovnih nakupov) in stroške ter dobiček (Kotler & Armstrong, 2012, str. 266). Poslovna analiza je lahko pripravljena za več možnih scenarijev; pesimističnega, realističnega, optimističnega ali za scenarij ob danih predpostavkah (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 147). Pri vrednotenju izbranega koncepta se Crawford in Di Benedetto (2011, str. 30) poslužujeta najprej celovite ocene koncepta (angl. *full screen*), ki uporablja točkovni model – določimo dejavnike, uteži ter ocenjevalce koncepta. Glede na dobljeni seštevek uteženih ocen opustimo ali nadalje razvijamo izbrani koncept. V kolikor koncept prestane prvi test, sledita napoved prodaje in finančna analiza. Pripravimo tudi podroben opis izdelka, ki interno organizaciji pojasnjuje, kakšen naj bi izdelek bil in kakšne so naloge posameznega oddelka pri njegovem soustvarjanju, navzven pa pojasnjuje dodano vrednost, ki jo uporabniku prinaša nov izdelek.

Ko nastopi stopnja razvoja, govori Crawford in Di Benedetto (2011, str. 276) tako o tehničnem, kot tudi o trženjskem razvoju izdelka. Definira se oblika (dizajn) izdelka, ki naj bi predstavljala sinergijo tehnologije in uporabnikovih potreb (Crawford & Di Benedetto, 2011, str. 282). Še vedno je potrebno neprestano ocenjevanje in testiranje; najprej prototipa in nato izdelka. Po Kotlerju in Armstrongu (2012, str. 266–267) je izdelek do te faze obstajal le kot opis, skica ali prototip, zdaj pa sledi razvoj izdelka. Začne se z izdelavo prototipa, ki mora vsebovati vse ključne značilnosti, ki so opisane v izjavi o konceptu izdelka. Nato preverimo funkcionalnosti prototipa (ali so izdelki tehnično dobri, varni in vzdržljivi) ter ga posredujemo v testiranje uporabnikom; najprej le nekaj izbrancem, da z njihovimi povratnimi informacijami prototip še izboljšamo. Uporabnikom lahko damo v ocenjevanje več različnih variant prototipa in jih prosimo, da jih primerjajo, oz. ocenijo vsakega izmed njih.

Kotler in Armstrong (2012, str. 267–268) nato svetujeta preverjanje na manjšem trgu, ki pa ga v vseh podjetjih ne izvajajo. Gre za uvedbo izdelka le na določen trg in opazovanje, kako ga kupci sprejmejo, kako se obnašajo posredniki, kako pogosti so ponovni nakupi, ipd. Ali se podjetje loti preverjanja na trgu je odvisno od vrednosti investicije in velikosti tveganja ter časovne omejitve in stroškov. Na tovrstno preverjanje vpliva tudi tip izdelkov; ali so namenjeni za široko uporabo, ali gre za izdelke, ki so namenjeni medorganizacijskim trgom.

Končno nastopi faza, ki je za proizvajalca bistvenega pomena in jo je čakal že od samega začetka razvoja izdelka - uvedba izdelka na trg. Začne se s testiranjem na trgu, kjer gre po besedah Crawforda in Di Benedetta (2011, str. 32) za »prvi ples« trženjskega programa in samega izdelka. Možne so še zadnje korekcije in izdelek je pripravljen za uvajanje v širšo javnost. Čeprav se morda zdi, da je stopnja uvedbe izdelka na trg enostavna, pa mora biti skrbno strateško v naprej načrtovana in podkrepljena z dobrim managementom.

Kotler in Armstrong (2012, str. 268–269) pravita, da prinaša največ stroškov v celotnem procesu prav uvedba izdelka na trg. Vzpostaviti je potrebno lastno proizvodnjo izdelka ali poiskati pogodbenega proizvajalca, visoki so tudi stroški trženja. Pozorni moramo biti, da izberemo pravi čas vstopa na trg; v mislih imamo sezonske izdelke, če novi izdelek nadomesti starega, poskrbimo, da prej poidejo vse zaloge starega, ipd. Opredeliti moramo tudi zemljepisno usmeritev, oz. na kateri trg bomo uvedli svoj izdelek. To je odvisno od velikosti podjetja in tipa izdelka, ki ga ponujamo. Meje dandanes ruši uporaba interneta, zato so le redki proizvajalci omejeni zgolj na domači trg. Definirati moramo ciljni trg morebitnih kupcev in se odločiti, kako bomo izdelek uvedli na trg; pripravimo konkretno strategijo uvajanja izdelka na izbrani trg.

Tudi Potočnik (2002, str. 179) stopnje razvoja novega izdelka opredeljuje podobno, kot so opisane zgoraj, predstavi jih v sedmih korakih. Kot je razvidno iz naslednje Slike 4, zbiranju idej za nove izdelke in ocenjevanju teh idej sledi v tretjem koraku preučevanje tržnih možnosti, ki je pri Kotlerju, Crawfordu in Di Benedettu nismo zasledili v popolnoma enaki obliki. V četrtem koraku nastopi tehnološko-proizvodno razvijanje novega izdelka in nato testiranje na trgu. V šestem koraku se začne množična proizvodnja in v zadnjem, sedmem koraku, uvedba izdelka na trg. Iz slike je tudi razvidno, kako iz široke množice idej, ki se porajajo na začetku, na trg uvedemo le peščico zares dobrih, ki so prestale celoten proces, vsa potrebna testiranja in imajo res dober potencial za uspeh.

Ulrich in Eppinger (2012, str. 12–16) pojasnjujeta, da ima vsako podjetje drugačen, individualen pristop k razvoju novega izdelka. Za večje zagotavljanje kakovosti, boljšo koordinacijo in organizacijo procesa razvoja novega izdelka predlagata univerzalno strukturo procesa, ki ga sestavlja šest faz. Proces se začne s postavljanjem načrtov na ravni organizacije in načrtovanjem procesov v vseh sodelujočih oddelkih podjetja (avtorja poudarjata, da je ključno sodelovanje strokovnjakov z več/vseh področij v podjetju). V naslednjem koraku razvijamo koncept izdelka. Sledi oblikovanje/načrtovanje izdelka v širšem smislu in nato še bolj podrobno. V predzadnjem koraku opravimo testiranja in nato izpopolnimo izdelek, v kolikor je to potrebno, v zadnjem koraku pa zaženemo proizvodnjo razvitega izdelka.

Slika 4: Od ideje do novega izdelka



Vir: V. Potočnik, *Temelji trženja*, 2002, str.181, slika 30.

Raziskava avtorjev Xue in Huanga (2015, str. 3) podobno pokaže, da so tipične faze pri razvoju novega izdelka raziskava trga, priprava konceptov izdelka, izbira koncepta, testiranje izbranega koncepta in testna/poizkusna prodaja. Razlika od prejšnjih predlogov procesa razvoja izdelka je v tem, da očitno testirajo manj, oz. le en izbran koncept ter ga nato, glede na rezultate testiranja, dajo v testno proizvodnjo.

Avtorica Meško Štok (2011, str. 62) v svojem učbeniku postavi nekoliko širši okvir za snovanje novih izdelkov. Najprej namreč svetuje, naj podjetje natančno opredeli strategijo (opredelitev vizije, poslanstva, smotrov in ciljev). V naslednjem koraku naj se loti snovanja zamisli (veliko ustvarjalnosti, idej in inovacij) in nato poslovne analize (ocena tržnih zmožnosti, finančna analiza ter morebitna tveganja). Sledi razvoj in tehnološka priprava izdelka (opredelitev časovnih rokov, lastnosti izdelka, kakšna je zanesljivost izdelka in kakšno vzdrževanje), poskusna uporaba in na koncu trženje izdelka. Kot zgoraj omenjena Ulrich in Eppinger, tudi Meško Štokova meni, da je za razvoj novih izdelkov nujno sodelovanje več oddelkov v podjetju; trženja, odnosov z javnostmi, vodja izdelka, logistike in poprodajnih aktivnosti.

3 PRISTOPI RAZVOJA NOVIH IZDELKOV Z OSREDOTOČENOSTJO NA UPORABNIKA

Blank (2013, str. 2–6) pa je kritičen do »tradicionalnih« pristopov k razvoju novega izdelka. Meni, da so primerni le za razvoj izdelkov, ki se uvajajo na v naprej poznan in že obstoječ trg, kjer so znani tako konkurenti, kot tudi kupci. Tak pristop absolutno

odsvetuje vsem zagonskim podjetjem (angl. *start-up*), ki razvijajo in izdelujejo nov izdelek v negotovih okoliščinah (Zdaj pa zares: kaj je start-up?, 2012).

Kljub temu, da se tradicionalni pristopi k razvoju novega izdelka uporabljajo zelo pogosto, Blank navaja deset napak, oz. pomanjkljivosti, ki jih vidi v teh pristopih (2013, str. 6–18):

1. ne-osredotočenost na stranke,
2. prevelika osredotočenost na pravočasno izdelavo in dostavo novega izdelka stranki, ne glede na to, ali sploh razumemo potrebe in želje kupcev,
3. poudarek zgolj na izdelavi izdelka, namesto, da bi stremeli k nenehnemu učenju in raziskovanju,
4. primanjkovanje smisla v prodaji, trženju in razvoju poslovnih priložnosti; osredotočenje na merljive podatke/številke, namesto na ciljne kupce in razumevanje le-teh,
5. neprimerna uporaba metode za razvoj novih izdelkov v oddelku prodaje; izdelek je med uporabniki potrebno testirati že prej,
6. neprimerna uporaba metode za razvoj novih izdelkov v oddelku trženja; že pred samim zagonom proizvodnje je potrebno iti na teren med ljudi in začeti s trženjskimi aktivnostmi,
7. prezgodnje, oz. prehitro sklepanje, namesto, da bi počakali na odziv uporabnikov,
8. »spirala smrti«; ni zaslužka, vedno več stroškov, ukvarjanje z vsem ostalim, razen s tem, kaj kupci pravzaprav želijo,
9. niso vsa zagonska podjetja enaka; pristop k razvoju novega izdelka tako različno deluje glede na naravo podjetja;
10. nerealna pričakovanja, nedosegljivi cilji.

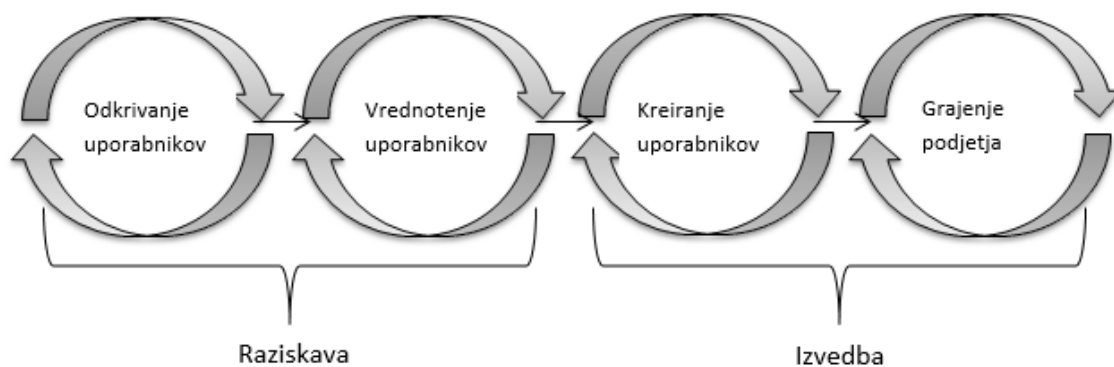
Namesto na razvoj izdelka bi se morali bistveno bolj usmeriti na uporabnika. Avtor poimenuje ta pristop Razvoj kupca (angl. *Customer development model*). Pravi, da bi morali začeti s preprostim premislekom, kdo bodo naši prvi kupci in na katerih trgih so prisotni. Prepričati bi se morali, da trg, za katerega želimo pripraviti izdelek, res obstaja in da bodo kupci pripravljeni plačati za izdelek/izum, ki ga bomo nato pripravili. To raziskovanje, spoznavanje in učenje o kupcih je bistvo teorije, usmerjene na uporabnika. Omogoča nam, da naredimo edinstven izdelek/izkušnjo za uporabnika (Blank, 2013, str. 21). Podobno menita Fuchs in Schreier (2011, str. 19–21), ki pojasnjujeta, da so uporabniki tisti, ki imajo koristi od kupljenega izdelka, zato je smiselno, da jim omogočimo sodelovanje pri razvoju izdelkov. Tovrstno opolnomočenje uporabnikov je pozitivno povezano z njihovo zvestobo podjetju.

Razvojni model usmerjen na uporabnika se, po mnenju Blanka (2013, str. 25 in 36), lepo dopolnjuje s »tradicionalnimi« pristopi k razvoju novega izdelka. Modela razvoja izdelka in razvoja kupca moramo peljati vzporedno in sinhrono. Če je mogoče, naj bosta

vzpostavljena dva tima – eden za razvoj izdelka in drugi za razvoj kupca. Preko celotnega procesa razvoja naj se tima sestajata in iščeta skupne rešitve, ki zadovoljijo obe strani.

Če bomo dosledno izvršili vse faze modela, ki ga predlaga Blank (2013, str. 25), se jih lotili temeljito in natančno, se bo verjetnost uspeha zelo povečala. Ves čas razvojnega cikla je ključno vzporedno negovati povratno zanko z uporabniki. Model sestavljajo štiri glavni koraki, ki so prikazani na Sliki 5. Prva dva koraka sta raziskovalne narave, druga dva pa izvedbene: odkrivanje uporabnikov, vrednotenje uporabnikov, kreiranje uporabnikov in grajenje podjetja.

Slika 5: Razvojni model usmerjen na uporabnika



Vir: S. Blank, The Four Steps To The Epiphany, 2013, str. 25, slika 2.1.

S prvim korakom skušamo ugotoviti, kdo so potencialni uporabniki našega izdelka in ali je problem, ki ga nameravamo zadovoljiti/rešiti z našim izdelkom, res pomemben za njih. Najbolje je, da se za raziskavo odpravimo na teren in se povežemo neposredno s kupci ter od njih izvemo vse, kar nas zanima. Dobljene ugotovitve nam bodo pomagale uvideti, če sploh obstajajo kupci in trg za izdelek, ki ga imamo v načrtu (Blank, 2013, str. 27–28). V drugem koraku preverimo, če obstaja zadostno število kupcev, ki bodo kupovali naš izdelek. Zanima nas, če trg pozitivno reagira na izdelek in če se bodo zadovoljni uporabniki vračali k nam. Blank (2013, str. 29) poudarja, da se lahko na naslednji korak v modelu pomaknemo le, če zaznamo dovolj močno pozitivno reakcijo na naš izdelek s strani uporabnikov. Cilj je, da po prvih dveh korakih jasno opredelimo naš trg, ugotovimo, kje in kdo so naši kupci, preverimo zaznano vrednost našega izdelka v očeh uporabnikov, opredelimo cenovno strategijo in tržne poti ter preverimo kakovost celotnega prodajnega cikla.

Tretji korak »kreiranja uporabnikov« ima cilj ustvariti, oz. spodbuditi povpraševanje končnih uporabnikov in jih usmeriti, da postanejo zadovoljne stranke podjetja. Nekatera podjetja vstopijo na že obstoječe trge, druga ustvarijo popolnoma nov trg, tretja pa so

kombinacija obeh; lahko ustvarijo novo nišo na že obstoječem trgu. Ključno je, da uporabniki dobijo jasno sporočilo o našem izdelku ali storitvi in razumejo, kakšno težavo jim pomagamo z novo pridobitvijo rešiti (Blank, 2013, str. 29–30). V zadnjem koraku preidemo iz prvih treh, bolj raziskovalnih in neformalnih faz, v končno formalno fazo. Vse ugotovitve raziskav, sadovi učenja in uspehi začetne prodaje se oblikujejo v formalne oddelke prodaje, trženja in razvoja (Blank, 2013, str. 30–31).

Tudi Maurya (2014, str. 136) v svojem priročniku poudarja, da je v vsakem trenutku ključen pogovor z uporabnikom. Pogovor nam ne omogoča le boljšega razumevanja uporabnikovih težav, temveč mu lahko tudi sami zastavimo kakšno vprašanje in s tem pridobimo še več informacij. Živimo namreč v času neomejenih priložnosti za inovacije, a mnogo novo ustvarjenih izdelkov propade; največkrat zato, ker zapravljamo čas in denar z vlaganjem v napačen izdelek. Avtor (2014, str. 26–27) predlaga, da za razvoj novega izdelka pripravimo poslovni model v obliki diagrama zgolj na eni strani. Gre za t.i. vitki okvir (angl. *lean canvas*), pomočjo katerega lahko kratko in jedrnato, z osredotočenostjo na kupca, pridemo od problema uporabnika do ustrezne rešitve.

Okvir izpolnimo po zaporedju, ki je označen na Sliki 6, od 1 do 9. Kot pravi avtor, naša naloga ni le najti najboljšo rešitev (izdelek), ampak obvladati celoten poslovni model, kjer se med seboj sklada vseh devet sestavnih delov (Maurya, 2014, str. 6): Najprej definiramo glavne tri probleme, ki jih želimo rešiti in nato določimo ciljne segmente uporabnikov. Premislimo o bistveni prednosti, ki jo z novim izdelkom ponujamo uporabnikom in na kakšen način se razlikuje od konkurenčne ponudbe. Predstavimo tri najpomembnejše lastnosti našega novega izdelka. Premislimo o prodajnih poteh/kanalih, preko katerih pridemo do kupcev. V misel vzamemo tudi finančni vidik in preračunamo kakšni bodo prihodki in bruto marža, na drugi strani pa premislimo o vseh potencialnih stroških, s katerimi se bomo srečali. Definiramo tudi kazalnike, s katerimi bomo izmerili našo uspešnost. Na koncu premislimo o naši bistveni konkurenčni prednosti in o tem ali je naš novo razviti izdelek enostavno kopirati.

Maurya (2014, str. 12) v povezavi s predlaganim poslovnim modelom poudarja pomembnost učinkovitih preizkusov v smislu naredi-meri-spoznav. S tem pridobimo povratne informacije kupcev in preverimo našo domnevo o novem izdelku ter jo potrdimo ali ovržemo. To vsekakor zmanjša tveganje, da bi ustvarili izdelek, ki ga nihče noče. Kot večkrat v svojem delu poudarja avtor, nimamo želje in časa proizvajati nečesa, kar ne bo imelo zadostnega števila kupcev.

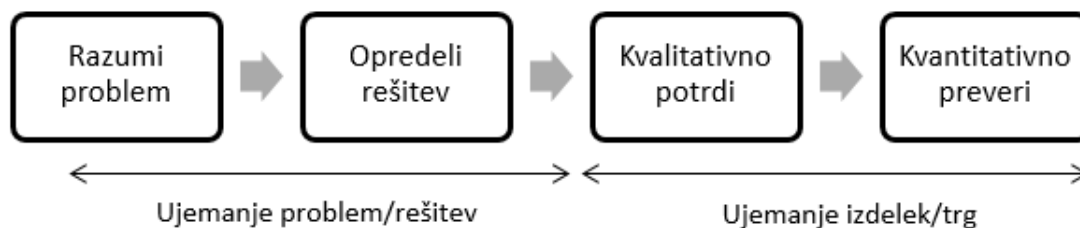
Slika 6: Vitki okvir

PROBLEM Naj trije problemi 1	REŠITEV Naj tri lastnosti 4 KLJUČNI KAZALNIKI Ključne merljive dejavnosti 8	EDINSTVENA PONUJENA VREDNOST Eno, jasno in prepričljivo sporočilo o tem, zakaj si drugačen in zakaj je tvoj izdelek vreden nakupa. 3	NEULOVLJIVA PREDNOST Ni možno zlahka kopirati ali kupiti 9 KANALI Pot do kupcev 5	SEGMENTI KUPCEV Ciljni kupci 2
STRUKTURA STROŠKOV Stroški za pridobivanje kupcev Distribucijski stroški Zaposleni 7			TOKI PRIHODKOV Model prihodkov Celotna vrednost Prihodek Bruto marža 6	

Vir: A. Maurya, *Delaj vitko*, 2014, str. 27, slika 3-1.

V nadaljevanju avtor spodbuja tudi k uporabi iteracije, oz. ponavljanju in nenehnemu testiranju; najprej moramo razumeti problem uporabnikov in zanj opredeliti rešitev. S tem pridemo do problema, ki ga je vredno rešiti. Nato preverimo rešitev na mikro ravni (kvalitativno) in nato še širše, na makro ravni (kvantitativno). S tem preverimo, če smo ustvarili nekaj, kar ljudje hočejo. Z uporabo iteracije, ki je prikazana na Sliki 7, lahko več posameznih preizkusov, oz. testiranj med seboj povežemo, da dosežemo skupni cilj (Maurya, 2014, str. 13). Avtor v svojem delu večkrat poudari, kako pomembno je testiranje in še enkrat testiranje; pravi, da nimamo časa proizvajati izdelkov, ki jih ljudje nočejo kupiti.

Slika 7: Temeljni vzorec iteracije



Vir: A. Maurya, *Delaj vitko*, 2014, str. 13, slika 1-7.

Avtor Kaulio (1998, str. 143) pojasnjuje tri možnosti, kako lahko proizvajalec vključuje svoje uporabnike v razvoj novih izdelkov. Prvi način upošteva obnašanje in navade uporabnikov, zato pravimo, da ustvarimo izdelek za uporabnika. Pred razvojem izdelka moramo seveda dobro proučiti obnašanje uporabnika ter njegove potrebe in želje. Druga možnost je, da razvijamo izdelek skupaj z uporabnikom. Še vedno je fokus na uporabnikovih željah, potrebah in navadah, vendar uporabnik že pred zaključkom razvoja izdelka lahko reagira na nastajajoč izdelek in poda svoja mnenja, pohvale ali kritike. Tretja možnost pa je, da uporabnik skozi celoten proces razvoja izdelka aktivno sodeluje s proizvajalcem in soustvari izdelek.

Kahn, Barczak, Nicholas, Ledwith in Perks (2012, str. 190) so z raziskavo, opravljeno v treh državah proučevali, kateri so bistveni dejavniki za uspeh pri razvoju novih izdelkov. Podjetje, ki razvija nov izdelek mora skrbno pripraviti celotno strategijo razvoja in jasno definirati cilje, ki jih ima z razvojem novega izdelka. Cilji morajo biti skladni z dolgoročno strategijo in vizijo podjetja. Celoten proces razvoja mora biti dobro dokumentiran in poznan vsem oddelkom v podjetju, najbolje pa je, če sodelujejo pri razvoju medfunkcijski timi. Znani morajo biti kriteriji, kdaj nadaljevati z razvojem in kdaj razvoj izdelka prekiniti, vrhnji management mora razvoj podpirati in biti z njim dobro seznanjen. Seveda je potrebno neprestano spremljanje trga in zaznavanje sprememb v potrebah in željah uporabnikov, podjetje mora skrbeti, da so uporabniki integrirani v celoten proces razvoja. Ob koncu procesa moramo opravljena testiranja novih izdelkov tudi formalno dokumentirati.

V literaturi najdemo še številne druge članke in raziskave, ki se ukvarjajo z vprašanjem vključenosti uporabnikov v proces razvoja novega izdelka. Uporabniki imajo namreč tako neposreden odnos z organizacijami in njenimi izdelki ali storitvami, da so pogosto zelo bogat vir relevantnih informacij o priložnostih, nevarnostih in negotovostih glede izdelka in/ali podjetja (Aaker & McLoughlin, 2010, str. 26). Tudi Jobber (2010, str. 394) meni, da so glavni vir dobrih idej za nove izdelke prav uporabniki. Njihovih potreb morda z obstoječimi izdelki ni mogoče zadovoljiti, zato jih resnično zanima podajanje idej, ki bi lahko vodile do izboljšanja posameznega izdelka. Po besedah Abratta in Kellya (2002, str. 475) se morajo podjetja preko svojega prodajnega osebja truditi, da ustvarijo korekten in lojalen odnos s svojimi uporabniki. Potrebno je razumeti kaj uporabniki pričakujejo od proizvajalcev in razumeti želje in potrebe uporabnikov. Zvestoba uporabnikov namreč sloni na sposobnosti proizvajalcev, da zagotovijo izdelke ali storitve, ki jih uporabniki potrebujejo.

Glede na to, da kar četrtnina priložnosti in idej za inovacije pride kot posledica interakcij z obstoječimi ali potencialnimi kupci, je seveda smiselno proučiti možnosti in načine, kako lahko s kupci podjetja sodelujejo (Poetz & Schreier, 2012, str. 247). Študije kažejo, da novi izdelki, pri katerih so predhodno podrobno proučili trg in želje uporabnikov ter preverili izdelek na testnih trgih, dosežejo dvakrat večji uspeh in do

70% večji tržni delež, kot če interakcije z uporabniki ne bi vključili v proces razvoja (Cooper, 1999, str. 117). Med uporabniki je na tisoče idej, nekatere so izvrstne, druge povsem neprimerne. A le, če bomo opogumili uporabnike, da nam jasno predstavijo svoje poglede in potrebe, bomo lahko prišli do potencialno odličnih idej. Podjetja morajo spremeniti način razmišljanja in vedenja, če želijo te ideje »ukrasti« in jih uporabiti (New ways to focus on innovation, 2010, str. 28–29).

Avtorja Aaker in McLoughlin (2010, str. 26) navajata, da je prvi logični korak, ki bi ga podjetje moralo narediti za razvoj novega izdelka, analiza uporabnikov. Z analizo uporabnikov bi podjetje bolje razumelo segmente svojih uporabnikov (kateri in kako veliki segmenti so), spoznali bi kaj je motivacija uporabnikov za nakup njihovega izdelka ali storitve ter bolje razumeli želje in potrebe uporabnikov.

Avtorici Bodlaj in Rojšek (2014, str. 110) v rezultatih raziskave, ki sta jo opravili med 25 malimi podjetji v Sloveniji navajata, da jima je kar polovica vprašanih potrdila, da so uporabniki glavni vir idej za nove izdelke. Novi izdelki ali izboljšave že obstoječih izdelkov so namreč pogosto odziv na izražene potrebe ali želje strank, na katere, pravijo, se je potrebno hitro odzvati. Večinoma gre za spontane odzive na predloge, ki jih zaznajo med obstoječimi uporabniki.

Če se odločimo za spremljanje obstoječih uporabnikov, lahko izvemo, katere so prednosti in katere slabosti naših izdelkov ter kako uporabniki zaznavajo izdelek v primerjavi s konkurenčnimi. Ugotovitve so lahko povod za razvoj boljšega izdelka. Tu avtor Guold (2012, str. 68–69) ugotavlja, da nam pogovori prodajnega osebja z uporabniki in informacije, ki jih dobimo na ta način omogočajo globlji vpogled v konkurenčni položaj podjetja in prinašajo koristnejše informacije kot obsežne raziskave trga z neskončnimi množicami podatkov, ki jih dobimo od trženjskih agencij. Podjetje se na ta način zbližuje s strankami; na eni strani je podjetju omogočeno boljše razumevanje potreb uporabnikov, na drugi strani pa se zvišuje zvestoba uporabnikov.

Kljub temu, da se tako managerji v podjetjih, kot tudi raziskovalci zavedajo pomembnosti vključevanja uporabnikov v proces razvoja novega izdelka, podjetja še vedno ne izkoriščajo dovolj zunanjega znanja. Podjetja bi morala gojiti neposreden stik z uporabniki, zbirati informacije o njihovih potrebah in jih uporabiti pri razvoju novih izdelkov. Raziskava, ki sta jo v Avstriji, Nemčiji in Švici izvedli Kuesterjeva in Schuhmacherjeva (2010, str. 335–340) je dokazala, da podjetja lahko do neke mere povečajo uspešnost svojih novih izdelkov s povečanjem intenzivnosti vključevanja svojih uporabnikov. V raziskavi je aktivno sodelovalo 205 respondentov z oddelkov za raziskave in razvoj, tržnih in prodajnih managerjev iz srednje velikih in velikih podjetji.

Kotler in Keller (2012, str. 45) se glede na aktualno dogajanje 21. stoletja zavedata, kako pomembno je za podjetja, da pozornost uporabnikom namenjajo praktično vsi

oddelki v podjetju: raziskave in razvoj, nabava, proizvodnja, trženje, prodaja, logistika, računovodstvo, finance in odnosi z javnostmi. Zaposleni iz oddelka za raziskave in razvoj naj se družijo z uporabniki in prisluhnejo njihovim problemom, spremljajo naj reakcije in predloge uporabnikov ob razvoju novega izdelka, nenehno naj na podlagi mnenj uporabnikov izboljšujejo novo nastajajoči izdelek. Zaposleni iz nabave naj v dobro končnih uporabnikov iščejo le najboljše dobavitelje in naj ne pustijo, da kvaliteta trpi na račun prihrankov. Gradijo naj dolgoročne odnose z najbolj kvalitetnimi dobavitelji. Oddelek proizvodnje naj stremi k proizvodnji visoko kvalitetnih izdelkov, skuša naj najti način, kako proizvesti izdelke hitreje in z nižjimi stroški. V kolikor je mogoče, naj bodo v proizvodnji pripravljeni ugoditi posebnim željam uporabnikov.

Oddelek trženja naj se osredotoči na želje in potrebe uporabnikov v naprej dobro opredeljenih segmentih. Nato naj za vsak segment pripravijo najbolj primerno ponudbo. Naloga zaposlenih v trženju je tudi spremljanje zadovoljstva uporabnikov in ugotavljanje pozicioniranja podjetja v njihovih očeh, ključno je tudi, da tržniki spodbujajo vse zaposlene v podjetju, da ostajajo osredotočeni na končnega uporabnika. Zaposleni v prodaji naj si prizadevajo, da bi uporabniku ponudili najboljšo rešitev, obljublajo naj le stvari, ki jih res lahko izvedejo, njihov cilj je vzpostaviti dolgoročno sodelovanje z uporabniki. Njihova naloga je tudi sporočiti potrebe in želje uporabnikov zaposlenim iz oddelka za raziskave in razvoj. Tudi oddelek logistike mora stremeti h konstantni kakovosti pri dostavah in skrbeti za prijazen odnos do uporabnikov. V računovodstvu naj pripravijo račune in ostalo dokumentacijo v uporabniku prijazni in razumljivi obliki, hitro in korektno naj odgovorijo na vprašanja uporabnikov. Oddelek financ naj razume izdatke, ki so potrebni za trženje, saj le-ti omogočajo ustrezno pozicioniranje podjetja in zvestobo uporabnikov. Nazadnje je tu še oddelek za odnose z javnostmi. Ta naj deluje kot interna stranka podjetja in javni zagovornik za le najboljšo politiko in prakso podjetja (Kotler & Keller, 2012, str. 45).

Tudi Xue in Huang (2015, str. 1) se strinjata, da je na splošno znan pozitiven vpliv vključevanja uporabnikov v razvoj novega izdelka. Sodelovanje uporabnikov lahko zmanjša stroške razvoja in prinese večjo ustvarjalno učinkovitost. Podjetja, ki sodelujejo z uporabniki, imajo manjše število slabih (neuspešnih) prototipov, preden pridejo do zelenega izdelka; sodelovanje skrajša čas zasnove in načrtovanja izdelka ter omogoča, da se podjetje bolje odziva na potrebe porabnikov. Pozitivne posledice, ki jih prinese soustvarjanje, so po mnenju avtorjev Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft in Singh (2010, str. 292) večja produktivnost (prek večje učinkovitosti in z zmanjšanjem operativnih stroškov), večja uspešnost podjetja, skoraj brezplačna pridobitev uporabniških idej (prispevek zaposlenih v določeni meri nadomestijo uporabniki), t.i. zunanje izvajanje razvoja novega izdelka, manjše tveganje za neuspeh izdelka, večji tržni potencial izdelka, večje spoštovanje do celotnega procesa s strani sodelujočih uporabnikov ter posledično večja zvestoba.

Eden izmed načinov sodelovanja je, da uporabniki povedo, kakšne so njihove potrebe in želje, kakšen problem bi želeli rešiti. Pomembno je, da uporabniki s svojimi besedami povedo, kakšne težave imajo, v podjetju pa potem inženirji in drugi pristojni te besede skušajo pretvoriti v izdelek (Poetz & Schreier, 2012, str. 247). Druga možnost je, da uporabnikom damo na izbiro oz. glasovanje možnosti novega izdelka. Podjetje torej pripravi več variacij rešitve nekega problema, uporabniki pa izberejo najljubšega (Fuchs & Schreier, 2011, str. 18). Avtor Maurya (2014, str. 94) se strinja, da gre običajno uporabnikom izražanje problemov dobro od rok, vizualizacija rešitev pa ne najboljše.

Uporabnike bi podjetja lahko vključila v proces razvoja novega izdelka tudi do te mere, da bi uporabniki sami predlagali možne rešitve za njihov problem; torej poleg tega kakšne težave imajo, bi lahko povedali, kako bi želeli ta problem rešiti. Povabimo jih, da kreirajo in predložijo ideje za nov izdelek. Mnenja o tem, kdo naj pripravi rešitev za izpostavljen problem, so različna. Poetz in Schreier (2012, str. 247–248) navajata, kakšne so prednosti in slabosti, če se podjetja opirajo le na notranje vire in strokovnjake pri razvijanju novega izdelka. Strokovnjaki znotraj podjetja imajo ustrezno pridobljene veščine in sposobnosti. Znanje oddelka za raziskave in razvoj ter trženjskega oddelka naj bi bilo (ob ustreznem intelektualnem in tehničnem znanju) glavno gonilo za ustvarjanje novih in uporabnih idej. Podjetje lahko inovacije gradi na njihovih že obstoječih patentih, s tem tudi ohranjajo intelektualno lastnino. Slabost internega iskanja idej je morebitna omejenost podjetja, oz. nevarnost, da ne vidimo alternativnih idej, ki imajo morda večji potencial za uspeh.

Avtorja še navajata, da strokovnjaki pri iskanju novih idej bolj konvergentno razmišljajo, vse ideje usmerjajo k eni rešitvi in imajo zato lahko manj novih idej; novo idejo le skušajo dodati že obstoječim izdelkom na trgu (Poetz & Schreier, 2012, str. 248). To je verjetno razlog za rezultate raziskave, ki so pokazali, da so ideje uporabnikov boljše, kar zadeva novosti in vrednosti ideje, veliko slabše pa v izvedljivosti. Za ocenjevanje sta uporabila tri ključne: novost ideje v primerjavi z že obstoječimi na trgu, vrednost ideje, v smislu reševanja izpostavljenega problema in izvedljivost ideje. Pisca članka povzemata, da je zelo pomembna aktivna vključenost uporabnikov v generiranje nove ideje (Poetz & Schreier, 2012, str. 253).

Že zgoraj omenjena Xue in Huang (2015, str. 2–3) pa sta raziskavo o vključenosti uporabnikov pri razvoju novih izdelkov izvedla v malih in srednje velikih podjetjih na Kitajskem. Podrobneje ste proučila pohištveno industrijo. Najprej sta proučila trenutni potek razvoja novega izdelka pri teh podjetjih; oblikovalci dobijo prodajne pogoje, informacije o zaznanih potrebah kupcev ter pogoje s strani ministrstva. Nato začnejo z viharjenjem možganov in na podlagi dobljenih idej pripravijo 2D in 3D koncepte. Pri tem koraku se povežejo s tehničnim oddelkom. Nato naredijo prototip in ga testirajo. Vključenost uporabnikov je predvsem dobrodošla v fazah definiranja potreb uporabnikov, izbire koncepta ter testiranja koncepta.

Glavni problemi, ki jih avtorja opažata pri razvoju novega izdelka, so podobni, kot jih zgoraj navaja Blank (Xue & Huang, 2015, str. 2):

- Pomanjkljivo načrtovanje izdelka; nov izdelek ni jasno pozicioniran, pripravlja se večinoma na podlagi mnenj prodajnega osebja, posrednikov in managerjev. Premalo se posvetimo mnenju kupcev.
- Premalo vključenosti uporabnikov v proces; ne razume se specifičnih potreb uporabnikov.
- Podjetja skušajo pritegniti čim širši krog uporabnikov in zadovoljiti potrebe kupcev čim bolje, a pogosto jim primanjkuje finančne podpore in pravega managementa v podjetju.

V današnjem času podjetja pri razvoju novih izdelkov vedno pogosteje in bolj aktivno sodelujejo z več zunanjimi deležniki, ne le z dobavitelji, temveč tudi s končnimi uporabniki, akademskimi institucijami in konkurenti. Gre za odprto inoviranje (angl. *open innovation*), kjer podjetja v svoje poslovanje uvedejo zunanje ideje in tehnologije, hkrati pa svoje (neuporabljene) zamisli dovolijo uporabiti drugim podjetjem. Za to je potrebno široko odpreti vrata podjetja (Lilien & Grewal, 2012, str. 585). Inovacijski proces podpira prost pritok in odtok znanja, s ciljem hitrejšega in uspešnejšega inoviranja podjetij ter možnostjo pridružitve zunanjih subjektov k inoviranju (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 152–153). Chesbrough in Crowther (2006, str. 222) se strinjata, da bi morala podjetja enako kot notranje, upoštevati tudi zunanje ideje ter uporabljati tako zunanje, kot tudi notranje poti do ciljnega trga. Uporaba odprtega tipa inoviranja je posledica vse bolj izobraženih in svobodnih delavcev ter zahtevnih uporabnikov. Meje med podjetji niso več tako strogo začrtane, tudi odprtost v zunanje okolje spodbuja odprti tip inoviranja (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 153). Poleg sodelovanja s kupci, nekateri avtorji poudarjajo tudi pomen sodelovanja z dobavitelji. Menijo, da so podjetja, ki so v razvoj izdelkov sposobna vključiti zunanje deležnike ter notranje medfunkcijske time, najbolj uspešna (Mishra & Shah, 2009, str. 324).

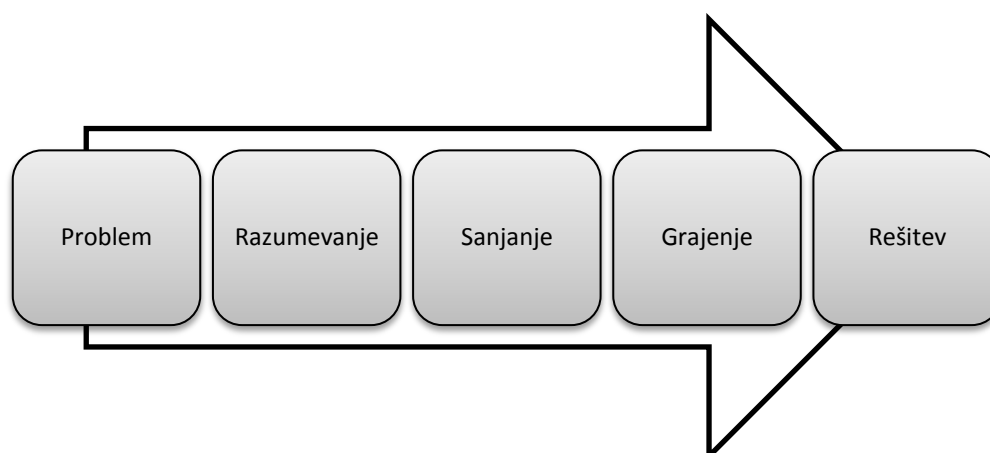
Med sodobnejše pristope k razvoju novih izdelkov sodi tudi koncept dizajnerskega razmišljanja (angl. *design thinking*). Ključno za omenjeni pristop je opazovanje in razumevanje človekovih potreb in želja, ki jih preko čutnega zaznavanja oblikovalcev in njihovih metod opazovanja pretvorijo v nov izdelek. Novi izdelki morajo biti seveda tehnološko in poslovno izvedljivi in morajo uporabnikom predstavljati novo vrednost, kar predstavlja za podjetja novo priložnost na trgu (Konečnik Ruzzier, 2011, str. 149, po Brown, 2009). Avtor Brown (2008, str. 4–5) predstavi dizajnersko razmišljanje v treh fazah. Prva je faza navdiha ali inspiracije, kjer zaposleni v timu preko sodelovanja z uporabniki in ugotavljanja njihovih potreb in želja najdejo nove ideje; kaj in zakaj nekaj ustvariti, motivacija k iskanju rešitev. Druga je faza zamisli ali ideacije, kjer generiramo, razvijamo in testiramo ideje, ki lahko vodijo do rešitev. Po večkratnem

ponavljanju prve in druge faze nazadnje nastopi tretja faza - izvajanje ali udejanjenje, ob katerem je potrebno dobro premisliti, kdaj in kje pričeti s komercializacijo novega izdelka. Kot po avtorjih Nelson in Stoltermann (2003) navaja Wigumova (2009, str. 228), gre pri ustvarjanju in dizajnerskemu razmišljanju vedno za ustvarjanje in oblikovanje nečesa novega, ki na trgu še ne obstaja.

Kot pojasnjuje Brown (2008, str. 7–8), kot uspešne izdelke vidimo tiste, ki niso nujno prvi na trgu, ampak so prvi, ki nas privlačijo, tako čustveno, kot tudi funkcionalno. Bolj ko so naše potrebe zadovoljene, bolj sofisticirane izkušnje pričakujemo, take, ki nas tudi čustveno zadovoljujejo in nam veliko pomenijo. To niso zgolj izdelki. To so kompleksne kombinacije izdelkov, storitev, prostorov in informacij, so način, kako se izobražujemo, zabavamo, ohranjamo zdravje, komuniciramo,... Dizajnersko razmišljanje je orodje, da si predstavljamo te izkušnje in jih spravimo v oprijemljivo obliko. Da bi dizajnersko razmišljanje dobro umestili v proces razvoja novih izdelkov, moramo začeti na začetku. »Design thinkerje« moramo vključiti v proces razvoja že takoj na začetku. Osredotočiti se moramo seveda na potrebe in želje uporabnikov ter izdelati čim prej čim več prototipov, ki jih nato preizkušamo. Ideje in pomoč pri razvoju novega izdelka je pametno poiskati tudi zunaj organizacije, kar nam v današnjem času omogoča tudi internet.

Shamiyeh (2010, str. 151–153) proces dizajnerskega razmišljanja predstavi po Bauerju in Eagenu (2008), kot kaže Slika 8 spodaj. Najprej se moramo poglobiti v problem uporabnika in ga skušati preko opazovanja uporabnika čim bolje razumeti. S tem ne samo vidimo, temveč tudi začutimo, kaj je uporabnikov resničen problem. Nato si zamislimo (faza »Sanjanje«) kako in s čim bi lahko ta problem rešili. V mislih si vizualiziramo možne rešitve in ravno ta vizualizacija je lahko vir povsem novih, svežih idej. Domišljiji moramo pustiti prosto pot in si dovoliti podati ideje izven okvirov, ki jih poznamo iz preteklosti. Nato skušamo misli pretvoriti v fizično obliko, v prototipe. Na koncu fizični prototip pojasnimo uporabnikom in obrazložimo, zakaj in kako bo izkušnja uporabnikov z novim izdelkom bogatejša. Poskrbeti moramo, da si za vsak korak v procesu dizajnerskega razmišljanja vzamemo dovolj časa in ne delujemo pod pritiskom.

Slika 8: Proces dizajnerskega razmišljanja



Vir: M. Shamiyeh (po R. M. Bauer & W. M. Eagen, 2008), *Creating desired futures: how design thinking innovates business*, 2010, str. 151.

Še eden izmed načinov razvoja novih izdelkov, kjer igrajo močno vlogo uporabniki, imenujemo soustvarjanje (angl. *co-creation*). Uporabniki aktivno prispevajo in izbirajo različne elemente za ustvarjanje novega izdelka. S svojimi uporabniškimi izkušnjami lahko doprinesejo pri razvoju izdelka vidik, ki ga podjetje sicer ne bi imelo (Lilien & Grewal, 2012, str. 586). Zgoraj omenjeni Hoyer et al. (2010, str. 288) so se podrobneje posvetili soustvarjanju uporabnikov pri razvoju novih izdelkov. Ugotovili so, da so interesi za sodelovanje pri ustvarjanju novega izdelka in sposobnosti posameznikov različne, zato so opredelili segmente uporabnikov, ki so najbolj potencialni za soustvarjanje. Prvi so inovatorji, v tem kontekstu pomenijo uporabnike, ki najhitreje sprejemajo nove izdelke. Drugi je segment vodilnih kupcev; ti imajo potrebe in želje, ki bodo v kratkem postale enake večjemu deležu uporabnikov na trgu, vendar se vodilni kupci soočajo s temi potrebami pred drugimi, zato jih morajo reševati sami. Tretji je segment nastajajočih uporabnikov; ti imajo še posebej močno intuicijo in konstruktivne predloge za izboljšanje izdelkov, da postanejo atraktivnejši in koristnejši tudi ostalim uporabnikom. Zadnji segment predstavljajo poznavalci trga ali strokovnjaki. To so posamezniki, ki imajo informacije o veliko različnih vrstah izdelkov, prodajnih mestih in drugih vidikih trga in so pripravljeni o tem razpravljati z drugimi uporabniki.

Zanimivi so motivacijski dejavniki, ki spodbudijo posameznike k soustvarjanju novega izdelka. Nekatere motivirajo finančne nagrade neposredno v obliki denarja, delitve dobička podjetja, v obliki prejete intelektualne lastnine ali prepoznavnosti (v kolikor sodelujejo v tekmovanju soustvarjanja novih izdelkov). Druge motivira ugled in morebitna pohvala s strani podjetja. Sodelujoče lahko k soustvarjanju spodbudi tudi želja, da bodo končno dobili dovršen izdelek, ki so si ga že dolgo želeli. Motivirajo lahko tudi psihološki dejavniki, kot so občutek notranjega zadovoljstva ob samoizražanju in kreativnosti, lahko čutijo tudi psihično korist, enako kot pri dobrodelnosti. Nekateri posamezniki sodelujejo zato, ker resnično verjamejo v cilje, ki

jih ima podjetje z razvojem novega izdelka (npr. v medicini) ali zato, ker so z dosedanjim izdelkom zelo nezadovoljni (Hoyer et al., 2010, str. 288–289). Kotler in Keller (2012, str. 160) navajata, da le nekateri uporabniki želijo sodelovati z le določenimi podjetji ali blagovnimi znamkami, katerih uporabniki so, in še to le del njihovega dragocenega časa. Uporabniki imajo namreč svoje življenje, službe, družine, hobije in cilje, tako jim mnoge stvari pomenijo več kot izdelki, ki jih kupujejo in uporabljajo.

Podjetja se morajo zavedati, da se s soustvarjanjem zmanjša nadzor nad strateškim managementom in načrtovanjem podjetja. Uporabnikov ne moremo enako ocenjevati in jih imeti pod nadzorom, kot imamo zaposlene v organizaciji. V očeh sodelujočih uporabnikov se lahko tudi zmanjša vrednost blagovne znamke, saj sami prispevajo ideje. Sodelujoči morajo v sodelovanje vložiti veliko svojega časa, fizične in psihološke prizadevnosti za učenje, a za njih še vedno obstaja tveganje, da bodo njihove ideje neuspešne. Tudi vse korekcije, ki jih podjetje naredi na ideji uporabnika, lahko negativno vplivajo na sodelujočega uporabnika in morda ne bo več želel sodelovati v procesu. Podjetje s tem tvega, da bo uporabnik odšel ali se na kakšen način maščeval (Hoyer et al., 2010, str. 293).

Avtorji (Hoyer et al., 2010, str. 289–290) pa opozarjajo tudi na to, da morajo podjetja javnosti, oz. uporabnikom odkriti veliko informacij, ki bi jim sicer ostale skrite, skrbi jih tajnost teh podatkov. Lahko se pojavijo vprašanja o lastništvu intelektualne lastnine; nekateri sodelujoči bi brez zadržkov delili svoje znanje in ideje, drugi pa lahko pričakujejo ohranitev lastništva nad intelektualno lastnino. Težavno je tudi pravilno oceniti in presejati množico idej in informacij s strani uporabnikov ter ugotoviti, katere so potencialno dobre. Izkaže se, da so mnoge ideje neizvedljive iz proizvodnega vidika, zato se nekatera podjetja ne poslužujejo soustvarjanja v zgodnjih fazah razvoja izdelka, raje prosijo uporabnike za sodelovanje pri testiranju izdelkov in v fazi komercializacije. Mishra in Shah (2009, str. 327) dodajata, da sodelovanje z zunanjimi deležniki vzame veliko časa in terja veliko sredstev. Organizacija mora nadzirati svoje zaposlene, da ne sestankujejo z dobavitelji in/ali uporabniki kar tako, brez jasnih ciljev.

Še eden izmed atraktivnih načinov sodelovanja zunanjih deležnikov pri razvoju novih izdelkov je množično sodelovanje (angl. *crowdsourcing*). Poetz in Schreier (2012, str. 245) v svojem članku pojasnjujeta, da gre za obetaven način zbiranja idej uporabnikov, ki lahko v fazi generiranja novih idej dopolnjujejo predloge strokovnjakov znotraj podjetja. Izraz množično sodelovanje sicer pomeni aktivnost, kjer sodeluje širša javnost, z namenom reševanja določenega problema. Podjetje lahko namesto reševanja določenega izziva znotraj podjetja, prosi za pomoč širšo množico na spletu. S tem se podjetju znižajo stroški in obstaja velik potencial, da v podjetje priteče novo znanje (Cambridge Dictionaries Online, 2016).

Tudi Djelassi in Decoopman (2013, str. 690) se v svoji raziskavi posvetita množičnemu sodelovanju in poudarjata, da to vsekakor ni preprosto trženjsko orodje. Gre za kompleksen proces, gonilo odprtega inoviranja, ki nam omogoča dostop do širšega sklopa inovacijskih sposobnosti. Po opravljeni raziskavi povzemata, da množično sodelovanje ponuja vsaki organizaciji veliko priložnosti za povečanje in optimizacijo povezav s svojimi strankami in omogoča nove rešitve, ravno pravšnje za trg. Če podjetje še ni prakticiralo sodelovanja zunanjih deležnikov pri razvoju novih izdelkov, jim svetujeta postopno povezovanje z uporabniki in postopno odpiranje vrat v podjetje. Tako bo podjetje postopoma pridobilo izkušnje in zaupanje ter podporo strank.

Eden izmed izzivov, ki sta jih Djelassi in Decoopman (2013, str. 690) spoznala ob množičnem sodelovanju, je morebiten občutek uporabnikov, da so izkoriščeni ali ogoljufani. Podjetja morajo ustrezno nagraditi sodelujoče, občutek »prevaranosti« pa lahko učinkovito zmanjšajo tudi z jasno komunikacijo. Uporabnike moramo lepo oskrbeti, saj le-ti lahko morebitne negativne izkušnje hitro delijo na spletu.

Dostop do spleta in možnosti, ki nam jih splet ponuja, so vsekakor prednost in priložnost za sodelovanje z uporabniki pri procesu razvoja novega izdelka. Seveda prek spleta ne moremo opraviti vseh faz pri razvoju novega izdelka, lahko pa nam pomaga pri učinkovitejšem in hitrejšem poteku nekaterih korakov (Xue & Huang, 2015, str. 6). Splet nam omogoča tudi dostop do danes zelo popularnih družbenih medijev, ki predstavljajo interaktivne platforme, preko katerih posamezniki in skupnosti lahko delijo, soustvarjajo, razpravljajo in spreminjajo uporabniške vsebine. Gre za bloge, mikrobloge, skupinske wiki-projekte, forume, profesionalne strani za mreženje, socialna omrežja ter družabne medije s fotografijami, videi, skladbami, spletnimi igrami, ipd. Družabni mediji lahko povečajo uspešnost in učinkovitost so-ustvarjanja z nižanjem stroškov interakcij med udeleženci in z omogočanjem sodelovanja večjega števila udeležencev (Piller, Vossen & Ihl, 2012, str. 2&16).

Kar nekaj raziskav je dokazalo, da je usmerjenost k strankam bistveno povezana z uspešnostjo podjetja. Podjetja, ki so osredotočena na svoje uporabnike, znajo bolje definirati njihove potrebe, kar jim omogoča boljši položaj pri dobavi blaga in storitev vrhunske vrednosti. Cilj vsake organizacije bi moral biti, da mnenja in predloge kupcev sistematično vključi v proces razvoja novih izdelkov. To prinaša korist tako organizacijam, kot tudi uporabnikom. Znano je namreč, da uporabniki aktivno sodelovanje z organizacijami sprejemajo pozitivno, saj jim to daje občutek, da je podjetjem mar za njihove želje in potrebe in da se jih trudijo čim bolj zadovoljiti (Fuchs & Schreier, 2011, str. 20–21).

4 RAZVOJ IN TRŽENJE NOVEGA IZDELKA V PODJETJU NOVAK M D.O.O.

Novak M d.o.o. je slovensko družinsko podjetje, ki že več kot 30 let z jasno vizijo in usmeritvijo razvija, ustvarja in prodaja industrijsko oblikovane medicinske, terapijske, masažne in lepotilne izdelke odlične kakovosti. Skladno s sodobnimi trendi medicinske in terapijske stroke podjetje strankam ponuja kvalitetne izdelke, ki takoj olajšajo njihovo strokovno delo (O Novak M d.o.o., 2016).

Začetki podjetja Novak M segajo desetletja nazaj, ko so v obliki samostojnega podjetja pričeli z osnovno dejavnostjo, kovinsko galanterijo. Nato je pravno organizacijska oblika prešla v družbo z omejeno odgovornostjo in razširila svojo dejavnost v proizvodnjo, trgovino in storitve za medicinsko, terapijsko in lepotilno panogo. Z leti zavzetega dela je podjetje raslo in danes ima skoraj 20 zaposlenih v Sloveniji ter nekaj zaposlenih v Švici. Sedež podjetja je od oktobra 2014 v Poslovni coni Žeje pri Komendi, kjer je zrastel nov, modern in prostoren objekt za proizvodnjo, montažo in prodajo izdelkov. Logotip podjetja, ki ga vidimo tudi na vseh izdelkih Novak M, je predstavljen na spodnji Sliki 9.

Slika 9: Logotip Novak M



Vir: O Novak M d.o.o., 2016.

V podjetju Novak M razvijajo nove izdelke in iščejo inovativne rešitve za delo v medicinski, terapijski in lepotilni panogi. V podjetju ponujajo le visoko kvalitetne izdelke in s tem skrbijo za dolgoročno zadovoljstvo kupcev. To dosegajo s pogumom, delavnostjo in poštenostjo, ki so temelj rastočega družinskega podjetja že vse od nastanka. Znanje, uvajanje novih tehnologij in inovativnost so podjetje popeljali v stabilno rast in preusmeritev prodaje predvsem na tuje trge (O Novak M d.o.o., 2016).

Nabor izdelkov Novak M sega vse od preglednih, masažnih, terapijskih in operacijskih miz, ležišč za prevoz pacientov, stolov za odvzem krvi, miz in stolov za ginekologijo in urologijo, stolov za NEURO in ORL posege, stolov za pedikuro, ležišč za izvajanje fizioterapije, pa vse do stolčkov za osebje, stojal za infuzijo in druge opreme, ki omogoča ustrezno delo kljub vsem specifikam v zdravstvu, fizioterapiji in lepotilni panogi (O Novak M d.o.o., 2016).

Tržni segmenti, v katerih nastopa podjetje Novak M d.o.o., so:

- Medicina: javne zdravstvene ustanove in bolnice, zasebne ordinacije, zasebne klinike.
- Terapevtsko-masažni segment: terapevti (fizioterapevti, kiropraktiki, manualni terapevti, ipd.), delujoči v javnem zdravstvu, zasebni terapevti in maserji.
- Kozmetika: kozmetični in lepotilni saloni.

Kupci podjetja prihajajo iz vrst zasebnikov, zdravstvenih ustanov, masažnih in lepotilnih salonov. Ocenjujejo, da gre za kupce, ki cenijo kakovost in so za to pripravljeni odšteti tudi kakšen evro več. S širitvijo prodajne mreže v tujini postaja Novak M d.o.o. vedno močnejši konkurent tovrstnim ponudnikom na globalni ravni. Prodaja na tuje trge predstavlja več kot 75 odstotkov celotne prodaje podjetja. Poleg prodaje na domačem trgu, predstavlja večji delež prodaje v Švico in Nemčijo, sledijo Avstrija, Belgija, Danska, Nizozemska, Saudska Arabija, Hrvaška, Francija, Italija, Poljska, Srbija, Avstralija in Švedska. Tudi s prisotnostjo na ključnih sejnih, kot so Medica, Arab Health, IFAS, ipd., podjetje ohranja obstoječe in pridobiva nove stranke in distributerje. Udeležujejo se tudi kongresov, kjer srečajo širši krog strokovne javnosti.

Veliko konkurenčno prednost predstavlja predvsem možnost popolne prilagoditve potrebam in željam naročnikov ter možnost izdelave konfiguriranih izdelkov, za večje udobje tako uporabnika kot osebja. S posluhom za uporabnike razvijajo nove izdelke in iščejo inovativne rešitve, ki uporabniku nudijo popolno podporo in varnost pri delu. Pester nabor modelov, dodatkov in barv ležišč pa omogočajo prilagoditve individualnim željam in potrebam. Navkljub veliki rasti podjetja, širšega nabora ponudbe in vedno večjega števila uporabnikov podjetje pazi, da uporabnikom vedno prisluhne in jim ponudi optimalno rešitev za njihov problem. Hkrati podjetje nekoliko omejuje izdelovanje posebnih naročil, saj so se izkazali standardizirani izdelki za bolj optimalne in kakovostne; Standardizirani ali serijski izdelki so preverjeni, testirani, razviti so premišljeno in so tehnično neoporečni. Pri posebnih naročilih se ta gotovost zmanjša, v interesu podjetja pa je uporabnikom in končnim strankam zagotoviti varnost in udobje.

Cilj podjetja je ustvarjati kvalitetne izdelke in dolgoročno zadovoljstvo kupcev. Mnoge reference v tujini in doma ter različni certifikati in priznanja (Red dot design award, kot je razvidno na Sliki 10 v nadaljevanju, certifikat ISO 9001 in CE znak) dokazujejo neprestan trud podjetja, da ostajajo vrhunski in omogočajo izboljšati izkušnjo medicinske, terapevtske ali kozmetične oskrbe tako izvajalcem (zdravnikom in terapevtom), kot tudi končnim strankam. Vedno več pozornosti se poleg tehnični dovršenosti in uporabnosti namenja tudi trženju in negovanju odnosov z uporabniki.

Reference podjetja so vse večje in pomembnejše bolnice in zdravstveni domovi v Sloveniji in v ključnih izvoznih državah. Sledijo zasebne klinike, predvsem v tujini, v porastu pa je tudi gradnja in razvijanje zasebnih klinik v Sloveniji. Pogosto prisotni so v kozmetičnih in masažnih saloni, wellness centrih, zasebnih fizioterapijah in pri drugih manjših zasebnikih, ki ostajajo zvesti uporabniki podjetja. Čeprav se je prodajni sortiment izdelkov Novak M skozi leta nekoliko spremenil, se za vsakega uporabnika zna najti ustrezna oprema za storitev, ki jo na tej opremi želi opravljati.

Medicinska panoga, za katero razvija in proizvaja izdelke izbrano podjetje, predstavlja področje visoke tehnologije. Znano je, da so mnoge inovacije in predlogi za nove izdelke v tej panogi dani s strani uporabnikov (medicinskega osebja), saj le ti najboljše poznajo specifikke njihovega dela s končnimi uporabniki (bolniki). Tu je torej ključno vzajemno sodelovanje podjetja in uporabnika (Fuchs & Schreier, 2011, str. 29).

Povpraševanje po produktih panog, kjer so prisotni izdelki Novak M, je relativno stabilno. Govorimo o opremi, ki je prisotna v panogah z dokaj konstantnim povpraševanjem. Dejstvo je, da tovrstnih izdelkov uporabniki ne menjajo zelo pogosto, govorimo lahko tudi o 10 do 15 letih aktivne uporabe izdelkov. Trg za izdelke Novak M raste. Vrednost prodaje je bila v letu 2015 za več kot 30% večja, kot leto prej (Novak M d.o.o., 2016).

Konkurenca na mednarodni ravni je močna in variira glede na različne kulture/različne načine dela. Lahko pritrdimo, da je konkurence vsako leto več; vedno več je nizkocenovnih ponudnikov, ki skušajo kupce prepričati, da lahko za bistveno manj denarja dobijo enako kvaliteto. Preko spleta lahko novi ponudniki hitro prodrejo do ciljnih kupcev in jim predstavijo svoje programe. Na slovenskem trgu je nacionalna konkurenca relativno majhna, konkurenčni podjetji sta Timo d.o.o. in Koval d.o.o.. Konkurenca v panogah medicine, kozmetike in fizioterapije je prerasla nacionalne meje. Ocenjujem, da je vstop v panogo relativno enostaven. Potrebno je nekaj kapitalskega vložka, predvsem pa znanja in tehnologije. Menim, da se dandanes ljudje znajdejo in (na kratek rok) lahko zelo hitro vstopijo v omenjene panoge.

Konkurente podjetja Novak M v tujini lahko opredelimo na podlagi kakovosti izdelkov, v primerjavi z izdelki Novak M, v primerjavi cen, položaju in prisotnosti na trgu, tradiciji podjetja, finančne stabilnosti podjetja ter potencialne rasti. Med najbolj resne konkurente lahko štejemo podjetja Promotal (Francija), Greiner (Nemčija), Ecopostural (Španija), Givas (Italija) in Schmitz (Nemčija). Novak M ima ustrezno ceno za visoko kakovost izdelkov, ki jih nudi. V primerjavi s konkurenti z vrhunskimi izdelki je cenovno dostopnejši. Zavedati se moramo, da se tehnologi in razvojniki v konkurenčnih podjetjih nenehno ukvarjajo z ustvarjanjem novih vrhunskih izdelkov, zato podjetje ne sme obstati in stagnirati. Globalna konkurenca zahteva nenehno odličnost na vseh področjih.

Slika 10: Pregledna miza Novak M, dobitnica nagrade Red dot design award (2009)



Vir: O Novak M d.o.o., 2016.

Novak M spada med majhna podjetja, za katere Ledwith (2000, str. 145–146) ugotavlja, da je zaznana manjša stopnja interakcij z uporabniki in dobavitelji, oz. katerimikoli zunanjimi deležniki. Čeprav majhna podjetja običajno nimajo vseh znanj, ki jih imajo večja podjetja, pogosto delujejo v skoraj popolni izolaciji. Po drugi strani pa avtor ugotavlja, da je ravno pri majhnih podjetjih v raziskavi ugotovljena visoka stopnja novih izdelkov z mnogimi variacijami. Zdi se, kot bi želeli ponudbo popolnoma prilagoditi željam uporabnikov.

Izbrano podjetje deluje večinoma na medorganizacijskem trgu, zato velja omeniti nekaj ključnih značilnosti, ki jih ne zasledimo na trgu končnih uporabnikov. Medorganizacijsko trženje (angl. *business-to-business marketing*) obsega aktivnosti, ki vzajemno ustvarjajo vrednost med organizacijami in mnogimi posamezniki, ki v teh organizacijah delujejo. Poleg industrijskega trga in trga preprodajalcev sem spadajo tudi neprofitne organizacije ter vladne agencije s trgom javnih nabav. Običajno je trg med organizacijami bolj kompleksne narave, saj je tehnično zahtevnejši in zajema več deležnikov; finančne analitike, agente v nabavi, inženirje, managerje proizvodnje, pravnike, idr. (Lilien & Grewal, 2012, str. 3).

Hrastelj in Makovec Brenčičeva (2006, str. 93–94) navajata naslednjih nekaj predpostavk, ki ločijo medorganizacijski trg od trga končnih uporabnikov. Prva predpostavka pravi, da podjetja blago in storitve kupujejo z različnimi nameni – za

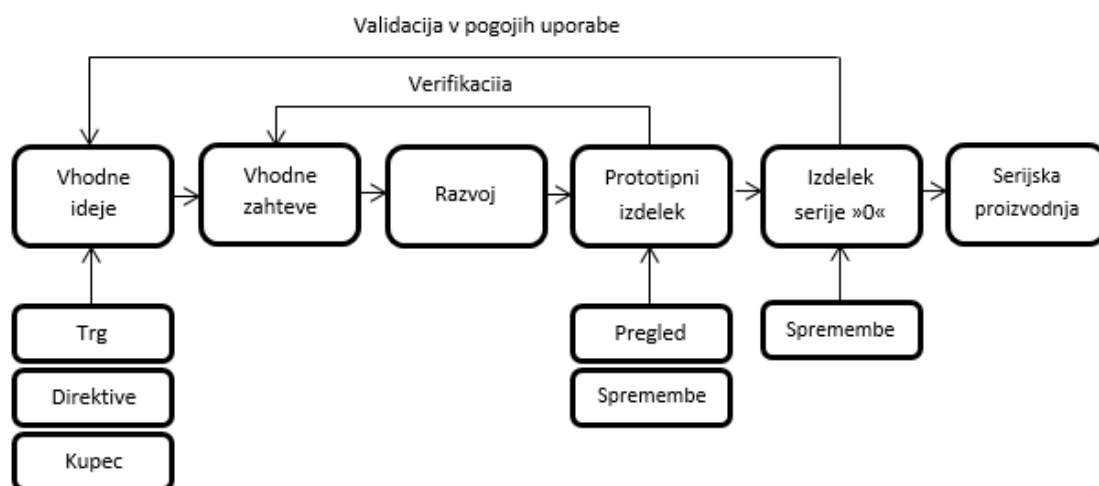
zmanjšanje stroškov, ustvarjanje dobička, izpolnjevanje zakonskih določil ali zadovoljevanje potreb zaposlenih. V nakupne odločitve organizacij je vključenih več predstavnikov različnih oddelkov, zlasti pri večjih nakupih. Kupci, ki so predstavniki organizacij, morajo upoštevati nabavno politiko, zahteve ter omejitve, ki jih postavlja posamezna organizacija. Pri medorganizacijskem trženju pa so prisotni tudi nakupni instrumenti (ponudba in nakupna pogodba ter cenovna specifikacija), ki pri nakupovanju končnih porabnikov niso nujne. Kot navajajo Leonidou, Palihawadana in Theodosiou (2006, str. 146), so za medorganizacijsko poslovanje značilna daljša poslovna sodelovanja in večja ter močnejša soodvisnost kupcev in dobaviteljev.

Kotler in Keller (2012, str. 206–207) dodajata, da je na medorganizacijskem trgu prisotnih manj kupcev, ki pa so večji od končnih uporabnikov. Odnos med dobaviteljem in kupcem je bližji in bolj oseben, zaradi manjše baze uporabnikov in večje pomembnosti velikih kupcev. Nakupi na medorganizacijskem trgu so izvedeni bolj profesionalno, saj jih običajno izvajajo izkušeni nabavniki, ki se morajo, kot navajata že Hrastelj in Brenčič, ozirati na nabavno politiko, omejitve in zahteve organizacije. Na posamezen nakup neke organizacije vpliva več zaposlenih, od tehničnih strokovnjakov, do managerjev, za izvedbo nakupa pa je običajno potrebnih več prodajnih klicev, kot pri prodaji končnemu uporabniku. Povpraševanje organizacij načeloma izhaja iz povpraševanja njihovih končnih uporabnikov, zato morajo organizacije pozorno spremljati nakupne vzorce svojih končnih strank. Značilno za medorganizacijski trg je tudi neelastično povpraševanje; če bo dobavitelj znižal ceno materiala, zato ne bo eni stranki prodal večje količine tega materiala. Povpraševanje na medorganizacijskem trgu je lahko zelo spremenljivo, saj je posredno odvisno od povpraševanja končnih kupcev organizacij. Kupci so geografsko bolj skoncentrirani in večinoma kupujejo direktno od proizvajalcev.

O tem, kako v podjetju Novak M trenutno poteka proces razvoja novega izdelka, sem podrobneje izvedela od direktorja Miha Novaka, ki je hkrati tudi vodja razvoja v podjetju. Običajno se proces razvoja novega izdelka v podjetju Novak M začne s pred razvojno fazo, ko se obravnava ideja o novem izdelku: naredi se analizo trga, pripravi vprašalnike za končne stranke v različnih državah, opravi intervjuje z distributerji, natančno se pregleda konkurenčne izdelke in proizvajalce na trgu (običajno tudi na vsakoletnem največjem medicinskem sejmu Medica, kjer podjetje razstavlja svoje izdelke). Cilj prve faze je natančno definirati nov izdelek in opredeliti njegove ključne lastnosti. Sledi faza razvoja. V tej fazi se hkrati odvija več procesov - delo na konstrukciji, dizajnu ter pozicioniranju izdelka. Cilj te faze je oblikovati delujoč prototip, ki se ga nato lahko testira pri uporabnikih. Glede na odzive uporabnikov se izvedejo popravki in dopolnitve izdelka (glede konstrukcije, dizajna ali pozicioniranja izdelka). Na koncu nastopi validacija izdelka na trgu; prodaja izdelka in izvedba vseh poprodajnih aktivnosti. V podjetju pravijo, da izdelek lahko oceni samo trg, zato se vedno držijo t.i. »pravila treh«: če tri stranke iz treh različnih držav predlagajo enako

spremembo na novem izdelku, to spremembo takoj izvedejo in se ne sprašujejo ali je sprememba res smiselna. Izkušnje kažejo, da je poslušanje uporabnikov ključnega pomena. Slika 11 predstavlja interni prikaz, kako v podjetju Novak M poteka proces razvoja novega izdelka. Začne se z vhodnimi idejami, na katere vplivajo trg, direktive in kupci. Pred razvojem izdelka je potrebno upoštevati tudi vhodne zahteve. Po izdelavi prototipnega izdelka se le-tega pregleda in pripravi morebitne spremembe, v kolikor so potrebne. Nastopi izdelek serije »0«, ki se ga ponovno validira in uvede morebitne spremembe. Zadnji korak pa je serijska proizvodnja izdelkov, za katere verjamejo, da so kvalitetni in bodo dobro služili trgu.

Slika 11: Proces razvoja novega izdelka v Novak M



Vir: O Novak M d.o.o., 2016.

Čas, ki ga v podjetju namenijo razvoju posameznega izdelka, se razlikuje glede na zahtevnost izdelka. Lahko traja od zgolj desetih mesecev, pa vse do dobrih dveh let. Ideje za nove izdelke podjetje Novak M pretežno dobi s strani končnih uporabnikov in distributerjev. Potrebno je neprestano sistematično spremljanje informacij in znakov s trga. To je veliko bolj učinkovito, kot čakati, da dobra ideja pride sama od sebe. Prenašalci informacij od strank do podjetja so običajno prodajni predstavniki Novak M in prodajno osebje tujih distributerjev podjetja. Končni kupci oz. uporabniki povedo marsikaj in podajo marsikatero idejo, le če so vprašani. Kot pravijo v podjetju, so vsi izdelki podjetja Novak M razviti tudi s pomočjo uporabnikov.

Za razvoj določenega izdelka se podjetje odloči na podlagi skupka več dejavnikov: na podlagi informacij, ki jih dobi s trga, na podlagi privlačnosti in intenzivnosti konkurence v segmentu, kamor je izdelek namenjen, na podlagi razpoložljive tehnologije za izdelavo, ki jo v podjetju obvladajo, na podlagi pričakovane marže, ki jo lahko ustvarijo in glede na finančne zmožnosti podjetja v danem trenutku. Vedno so del razvojnega tima tudi strokovnjaki iz področja, kjer se izdelek kasneje uporablja

(medicina, fizioterapija, ipd.) in običajno prihajajo iz več držav. Strokovnjakom podjetje že na samem začetku sodelovanja ponudi plačilo, saj prostovoljstva v resnem razvoju ni. Ključna je izbira sodelavcev; Novak M išče medicinske strokovnjake, ki pa potrebujejo še nekatere druge lastnosti – zmožnost jasne komunikacije in vsaj malo tehnične predstave, česar pa ni tako enostavno najti.

V podjetju imajo vzpostavljen tudi sistem za beleženje predlogov, ki jih je moč slišati s strani uporabnikov. Res je, da je podjetje majhno, kar pomeni, da s komunikacijo ni velikih težav, a kljub temu predloge uporabnikov načrtno zapisujejo. Podjetje sodeluje tudi z drugimi zunanjimi deležniki, predvsem z veliko dobavitelji. To sodelovanje je dokaj standardizirano, saj daje podjetje določene stvari v zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*).

Ceno novemu izdelku v podjetju postavijo ob koncu procesa razvoja. Pripravljena je na podlagi kalkulacij o materialnih in drugih stroških, na podlagi konkurenčnih cen, na podlagi pozicioniranja izdelka, ipd. Podjetje stremi k ohranjanju vrhunske kakovosti izdelkov, zato cenovno ne popušča in želi ostati znano kot proizvajalec vrhunske kakovosti s temu primerno ceno izdelkov.

Omejitev, ki jo v podjetju vidijo v okviru razvoja novih izdelkov v medicinski in terapevtski panogi, predstavlja najprej regulativa. Potrebno je poznati določbe, ki jih postavlja Zakon o medicinskih pripomočkih in velja tudi za medicinske pripomočke ter njihove dodatke za uporabo pri ljudeh (Zakon o medicinskih pripomočkih, 2009). Precej večja omejitev pa je količina denarja, ki ga uporabniki in organizacije namenjajo investicijam. V podjetju lahko hitro naredijo zelo uporaben izdelek, ki pa je preveč dober. Ker je predrag, ga zdravstveni sistem ni zmožen plačati.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA: PRIPRAVLJENOST UPORABNIKOV NA SODELOVANJE PRI RAZVOJU NOVEGA IZDELKA PODJETJA NOVAK M D.O.O.

Namen empiričnih raziskav je analiziranje trenutnega stanja, ki za predmet raziskave omogoča pregled ter nova spoznanja o potencialnih izbranih ciljnih trgih. Raziskave so pomembne, saj pri pridobivanju informacij predstavljajo pomoč za čim večje zmanjšanje tveganja pri odločanju ter pomagajo pri ohranjanju konkurenčnosti na trgu (Tržne raziskave in analiza trga, 2008).

Za namen empirične raziskave v nadaljevanju uporabim metodo zbiranja primarnih kvalitativnih podatkov, ki sicer lahko predstavlja dražjo, bolj zamudno in bolj subjektivno metodo od zbiranja kvantitativnih podatkov. Po drugi strani pa ti podatki

običajno pokažejo bolj poglobljeno in široko osnovo za analiziranje in interpretacijo rezultatov raziskave (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 2).

5.1 Namen in cilji raziskave

S pregledom literature ugotavljam, da mnoge študije kažejo visoko stopnjo pomembnosti vključevanja uporabnikov v proces razvoja novega izdelka. Za čim večjo učinkovitost bi morali uporabnike v proces razvoja vključevati v več fazah. Z empirično raziskavo, ki sledi v nadaljevanju, želim preveriti željo po sodelovanju pri razvoju novih izdelkov tudi na strani uporabnikov.

Cilji raziskave so:

- preveriti odprtost in pripravljenost uporabnikov na sodelovanje s proizvajalci, deljenje svojih mnenj ter predlogov z njimi,
- spoznati kakšne so pretekle izkušnje uporabnikov s tovrstnim sodelovanjem,
- ugotoviti, kako uporabniki dojemajo proizvajalce; kot nekoga, ki jih je pripravljen poslušati in jim ustreči pri njihovih željah ali nasprotno,
- ugotoviti na kakšen način bi lahko uporabnike vključili v proces razvoja novega izdelka, da bi bilo prisotno obojestransko zadovoljstvo in korist.

V izbranem primeru podjetja Novak M se bom osredotočila na že obstoječe uporabnike tega podjetja in pri njih skušala preveriti naklonjenost in pripravljenost na sodelovanje. V konkretnem primeru gre za medorganizacijsko trženje, zato bom pozorna tudi na to specifiko. S pomočjo pridobljenih ugotovitev bom podala priporočila, ki naj bi vodila do uspešnejšega poslovanja podjetja in večjega zadovoljstva na strani uporabnikov. Priporočila lahko koristijo podjetju pri nadaljnjem razvoju novih izdelkov in pri nadaljnjem delu ter morda tudi ostalim posameznikom ali podjetjem, ki se ukvarjajo z razvojem novih izdelkov.

5.2 Metodologija

V empiričnem delu se lotim kvalitativne raziskave. Kot navajajo Hair, Wolfinbarger, Ortinau in Bush (2008, str. 82), gre pri kvalitativni raziskavi za zbiranje podatkov v obliki besedila ali slik, s pomočjo odprtih vprašanj ali opazovanja. Izvajalci kvalitativnih raziskav skušajo udeležence raziskav razumeti, namesto, da bi zgolj skušali umestiti in prilagoditi njihove odgovore v naprej določene kategorije, ki imajo zelo malo možnosti za širše pojasnjevanje svojih odločitev. Pogosto kvalitativne raziskave razkrijejo nepričakovane rezultate in odzive, njihov namen pa je pogosto pridobiti predhoden vpogled v raziskovalni problem; v tem primeru jim nato sledijo kvantitativne raziskave. Kvalitativne raziskave nam omogočajo globlji vpogled v temo

raziskovanja in nam omogočajo priti bliže sogovornikom kot kvantitativne, ki so včasih preveč površne. Običajno je vzorec pri kvalitativni raziskavi manjši, vprašanja pa so premišljeno zastavljena v smeri pridobiti čim več tudi podzavestnih misli.

Na voljo imamo več različic kvalitativnega raziskovanja; fokusne skupine, globinski intervjuji, netnografija, etnografija, spletne fokusne skupine, spletne video fokusne skupine ali kombinacija dveh ali več metod naenkrat (Hair et al., 2008, str. 84). Seveda imajo tudi kvalitativne raziskave svoje prednosti in slabosti. Prednost fokusnih skupin in globinskih intervjujev je, da so opravljeni v relativno kratkem času in pogosto z manjšimi stroški kot kvantitativne raziskave. Kvalitativne raziskave nam omogočajo pridobiti bogat vpogled v odnos, prepričanja, čustva in dožemanje sogovornikov, končne ugotovitve pa so dokaj natančne. Potencialne slabosti kvalitativnih raziskav se kažejo v majhnem vzorcu sogovornikov, morebitnem ne znanju izpraševalca ali opazovalca (izvajalca raziskave) in posledično ne zanesljivosti raziskave. To lahko vodi v ne primerno posploševanje ugotovitev (Hair et al., 2008, str. 82–84).

Sama se v magistrskem delu lotim globinskih intervjujev. Pri globinskem intervjuju gre načeloma za nestrukturiran, neposreden, osebni intervju. Intervjuvancu postavlja vprašanja izkušeni spraševalec, ki želi izvedeti občutke subjekta, njegova prepričanja, odnos in motivacijo do izbrane teme. Običajno traja od tridesetih minut do več kot ene ure in se lahko izvede tudi s časovnimi presledki. Spraševalec se drži okvirno predvidenih tem. Odgovori na vprašanja so lahko zelo nepredvidljivi in presenetljivi. Hkrati pa je izpraševalcu pri vsakem odgovoru omogočeno, da razišče ozadje odgovora (Malhotra, 2010, str. 185).

Prednost globinskega intervjuja v primerjavi s fokusnimi skupinami, kjer hkrati sodeluje v vodenem pogovoru o določeni temi več sogovornikov, je neobremenjenost intervjuvanca glede mnenj ostalih sogovornikov, bolj sproščen in prost pretok informacij ter bolj direktni in odkriti odgovori izbranega sogovornika, tudi o občutljivejših temah. Odkrijemo lahko sicer skrite motive za uporabo ali nakup izdelkov, česar v fokusni skupini ne moremo vedno doseči. Pomanjkljivosti globinskega intervjuja se lahko pokažejo v neizkušenem izpraševalcu, nepripravljenosti izpraševalca in tako zapravljeni priložnosti, da bi od sogovornika dobil kar največ koristnih informacij, težki analizi in interpretaciji odgovorov, veliko potrebnega časa za izvedbo intervjujev ter posledično višjih stroškov (Malhotra, 2010, str. 188).

Za globinski intervju se je primerno predhodno dobro pripraviti in slediti naslednjim osmim korakom (Hair et al., 2008, str. 86): Najprej moramo razumeti ključne težave/vprašanja, ki nas zanimajo. V drugem koraku sestavimo listo glavnih vprašanj, ki nam služijo kot okvirni vodič za intervju. Premisliti moramo o lokaciji, kjer bomo izvajali intervjuje. Skušamo najti primerno sproščeno in udobno okolje, brez prevelikih motečih dejavnikov. V četrtem koraku izberemo primerne sogovornike in si zagotovimo

njihovo sodelovanje. Sledi izvedba intervjuja; predstavimo mu temo pogovora, ga obvestimo o avdio ali video snemanju pogovora, skušamo ustvariti prijetno vzdušje in začnemo z raziskovalnimi vprašanji. Kot vodja intervjuja se moramo truditi pridobiti čim več koristnih informacij od sogovornika. Po koncu pogovora si lahko zapišemo morebitne nove ideje in teme, ki so se nam porajale ob pogovoru. Iz njih lahko razvijemo tudi dodatna vprašanja, ki jih bomo zastavili naslednjim sogovornikom. Po vseh opravljenih pogovorih, le-te tudi zapišemo. V zadnjem, osmem, koraku pripravimo poročilo opravljenih intervjujev in povzamemo ugotovitve.

Za učinkovito obdelavo kvalitativnih podatkov je po Milesu in Hubermanu (Greenfield, 2002, str. 215) priporočljivo upoštevati naslednjih pet korakov: zbiranje podatkov, smiselno zmanjšanje količine zbranih podatkov, prikaz podatkov, priprava zaključka raziskave in razumljiv opis končnih ugotovitev. Sama sem se skušala v raziskavi držati teh ključnih korakov in s tem pridobiti kakovostne in relevantne ugotovitve.

Glede na to, da sem si vprašanja za pogovore pripravila vnaprej, a se je njihova izvedba prilagodila posamezni situaciji in smeri posameznega pogovora, lahko govorimo o delno strukturiranem intervjuju. Na ta način običajno zberemo zelo različne podatke, saj lahko določena vprašanja nepredvideno dodamo in druga izpustimo (Bregar & Ograjenšek, 2008, str. 15). Opomnik mora biti sestavljen tako, da izpraševalcu prepreči, da bi se med pogovorom izkazal za nekompetentnega, hkrati pa mora zagotoviti, da pogovor ne bo zašel v teme, ki niso predmet raziskave (Kodrin, Kregar Brus & Šuster Erjavec, 2013, str. 77).

Opomnik vprašanj, ki je zapisan v Prilogi 1, sestavlja okvirnih 13 vprašanj, na podlagi katerih potekajo intervjuji. Najprej uporabnike vprašam o zadovoljstvu z opremo, ki jo trenutno uporabljajo ter o tem, kateri so bili ključni faktorji, ki so vplivali na nakupno odločitev te opreme. Povprašam jih o morebitnih predlogih za izboljšavo uporabljene opreme. Sledi sklop vprašanj o pripravljenosti na sodelovanje pri razvoju novega izdelka (medicinske/terapevtske/lepotilne opreme). Ta vprašanja zajemajo tudi koliko časa in energije bi bili sogovorniki pripravljeni vložiti v sodelovanje, kaj bi bili glavni motivacijski dejavniki za sodelovanje, kakšno plačilo bi želeli, ipd. V naslednjem vsebinskem sklopu me zanima njihovo mnenje o trudu proizvajalcev; je po njihovem mnenju zadosten ali premajhen? Na koncu povprašam še o preteklih izkušnjah s sodelovanjem pri razvoju novih izdelkov in kakšnega sodelovanja bi si sogovorniki želeli v prihodnje.

V procesu zbiranja kvalitativnih podatkov sem za lažje spremljanje in evidentiranje pogovorov s sogovorniki in kasnejše natančnejše zapisovanje naših pogovorov uporabila avdio snemalnik. Snemanje omogoča izpraševalcu boljše osredotočenje na vsebino in zagotavlja natančen zapis vsebine pogovora (Kodrin, Kregar Brus & Šuster Erjavec, 2013, str. 77). Vsi intervjuvanci so bili o snemanju predhodno obveščeni in so

se z njim strinjali. Osnutek vprašanj se je glede na potek posameznega intervjuja in glede na področje, katerega pokriva posamezni sogovornik, spreminjal in dopolnjeval, okvirno pa je bil sestavljen tako, kot je navedeno v Prilogi 1.

Ko sem pripravljala seznam potencialnih sogovornikov, sem skušala pridobiti predstavnike različnih panog; iz medicine, fizioterapije, wellness in lepotilne panoge. Moj cilj je bil, da pridobim odgovore ljudi, ki so različno zaposleni; samozaposleni, koncesionarji, zaposleni v javnem zavodu, ipd. Predpostavljam, da bodo njihovi odgovori in pripravljenost na sodelovanje pri razvoju novih izdelkov morda pogojeni tudi s tem. Sogovorniki, s katerimi se mi je uspelo dogovoriti za pogovor in jih brez osebnih imen navajam v spodnji Tabeli 1, že imajo izkušnje z izdelki Novak M in so njihovi uporabniki na dnevni bazi. Zaradi lažje izvedbe pogovorov so vsi sodelujoči predstavniki iz slovenskega trga, čeprav podjetju večinski delež prodaje predstavljajo tuji trgi.

Sogovorniki, s katerimi sem opravljala globinske intervjuje sodelujejo s podjetjem Novak M že dlje časa in so njegove stalne stranke. Predpostavljam, da so naklonjeni podjetju in so zato tudi pripravljeni deliti izkušnje, želje, kritike in predloge z mano. Glede na to, da gre pri nakupu medicinske opreme za manj pogosto nakupovanje, je pomembna tudi kakovost servisa in odzivnost zaposlenih na dodatna vprašanja uporabnikov, saj s tem lahko gradi na zaupanju in lojalnosti uporabnikov podjetju.

Tabela 1: Seznam sogovornikov v globinskih intervjujih

Zaporedna št.	Delovno mesto	Izobrazba	Termin pogovora	Lokacija pogovora
1.	Vodja zasebne ambulante družinske medicine	prim. doc.dr., dr. med.	18.4.2016	Vnanje Gorice
2.	Vodja zasebnega medicinskega centra	izr. prof. dr., dr. med., specialist kirurg	10.5.2016	Ljubljana
3.	Vodja zasebne kardiološke ordinacije	dr. med., spec. internist	16.5.2016	Naklo
4.	Vodja laboratorija v zdravstvenem domu	dipl. ing. lab. biomed	25.4.2016	Celje
5.	Vodja fizioterapije v zdravstvenem domu	dipl. fizioter., limfni fizioter.	27.4.2016	Kranj
6.	Vodja fizioterapije v splošni bolnišnici	dipl. fizioter.	27.4.2016	Jesenice
7.	Pomočnica dir. za področje zdravstvene nege	dipl. med. sestra	10.5.2016	Ljubljana
8.	Direktor kozmetičnega podjetja, ki ima tudi spletno trgovino	univ. dipl. ekon.	10.5.2016	Ljubljana
9.	Vodja v zasebnem kozmetičnem salonu	Kozmetičarka	9.5.2016	Litija
10.	Vodja wellness in SPA programa v termah	wellness mentor	25.4.2016	Laško

Intervjuje sem opravila tekom meseca aprila in v začetku meseca maja 2016. S sogovorniki sem se večinoma pogovarjala v njihovih prostorih (ordinacijah, pisarnah), saj jim je bilo tako najlažje zaradi številnih službenih in drugih obveznostih. Z eno sogovornico sva morali pogovor opraviti po telefonu, saj drugače ni utegnili. Vprašanja sem jim sicer vnaprej poslala preko elektronske pošte, tako so bili vsi seznanjeni s temo pogovora. Na zastavljena vprašanja so mi intervjuvanci v povprečju odgovarjali od pol ure do 45 minut, pri nekaterih sem se zadržala nekoliko dlje, saj nas je pogovor zanesel še na kakšne druge teme.

Zbrane odgovore sem nato ustrezno skrajšala in omejila zgolj na bistvene ugotovitve, kar je ključno za učinkovito analiziranje. V Prilogi 2 so navedeni skrajšani zapisi vseh globinskih intervjujev, v poglavju Analiza ugotovitev pa sledijo povzetki vseh pogovorov. Po analizi podatkov iz delno strukturiranih intervjujev v zadnjem delu magistrskega dela podajam predloge in priporočila podjetju Novak M, ki bi lahko vodila do izboljšanja postopka razvoja novih izdelkov ob večji vključenosti uporabnikov.

5.3 Analiza ugotovitev

- Odločilni dejavniki, ki vplivajo na nakup opreme

Na začetku individualnih pogovorov sem sogovornike povprašala o odločilnih dejavnikih, ki pri njih običajno vplivajo na nakup medicinske, terapijske, kozmetične ali wellness opreme. Za vse panoge lahko povzamem, da je kakovost opreme izrednega pomena. Tako v javnem, kot v zasebnem sektorju je sogovornikom pomembno, da je odziv na povpraševanje hiter in korekten. Ugotavljam, da se naročniki radi obrnejo na že poznanega proizvajalca opreme, ki mu zaupajo in imajo z njim pozitivne izkušnje. Dva sogovornika sta izpostavila, da podpirata domače proizvajalce, v kolikor je to le mogoče. Seveda je tako zasebnikom, kot zaposlenim v javnem sektorju pomembna kombinacija ugodne cene in visoke kakovosti, saj so vsak na svoj način omejeni z razpoložljivimi sredstvi. Sogovorniki iz javnega sektorja so omenili, da večkrat trpi kvaliteta medicinske opreme in pripomočkov na račun varčevanja, kar se jim zdi velika škoda. Dve zasebnici sta se za nasvet o izbiri nove opreme obrnili na kolege, ki so pred njima opremljali ambulate. Iskanja sta se torej lotili na podlagi priporočil, kar opozarja na še vedno aktualen rek »Dober glas seže v deveto vas,« in poudarja, kako pomembno je vzdrževanje dobrega odnosa s strankami. Intervjuvanci iz javnega in zasebnega sektorja so omenili tudi pomembnost poprodajnega programa in hitrih odzivov na servisne zahteve.

- Zadovoljstvo z medicinsko opremo, ki jo sogovorniki trenutno uporabljajo

Vsi intervjuvanci so tudi trenutni uporabniki ali naročniki opreme Novak M in ko sem jih vprašala o njihovem zadovoljstvu z izdelki podjetja, so vsi podali pozitivno mnenje.

Več jih meni, da so izdelki kakovostni in iz trpežnih materialov, zato jih uporabljajo že vrsto let. Ko se pokaže potreba po novem kosu opreme se tako iz javnih zavodov brez pomislekov obrnejo na podjetje Novak M, saj vedo, kakšne izdelke pričakovati. Tudi zasebniki, ki opremo naročajo sicer manj pogosto, so s podjetjem in njegovimi izdelki zadovoljni, eden izmed intervjuvancev je celo rekel, da so izdelki vrhunski. Zdravnik zasebnik je navedel dejstva: »Želeli smo domačega ponudnika, ki bo nudil tudi servisne storitve. Kupovali smo postopoma. Ker so bili izdelki solidni smo ostali pri istem dobavitelju.« Sogovornik iz wellness sektorja pohvali tudi dober servis.

- Predlogi za izboljšavo opreme

Pogovore sem nadaljevala z vprašanjem o morebitnih izboljšavah, ki bi jih sogovorniki predlagali na opremi Novak M, ki jo trenutno uporabljajo, oz. poznajo. Zdravnik zasebnik je odgovoril: »Do sedaj kakih večjih pripomb nismo imeli, sem pa prepričan, da bi jih upoštevali, saj so v podjetju odprti za pogovor in vedno hitro odzivni«. Manj kot polovica mi je odvrnila, da izboljšav trenutno ne bi predlagali. Drugi so podali svoje predloge glede na specifiko dela, ki jo opravljajo. Kardiologinja ugotavlja, da so določeni pacienti nekoliko težji in večji, zato premišljuje o večji nosilnosti mize in o daljšem ležišču, da ne bi pacientom med ultrazvočnim pregledom srca noge obvisle v zraku. Vodja laboratorija v zdravstvenem domu pove, da sama sproti prosi podjetje za modifikacije na stolihi za odvzem krvi – tudi oni ugotavljajo, da so nekateri pacienti obilnejši in jih ročke ob sedalnem delu stolov za odvzem krvi utesnjujejo. S podjetjem se je uspešno dogovorila za odstranitev motečih ročk, ki jih lahko vidimo na Sliki 12. Vodja fizioterapije v zdravstvenem domu bolj splošno odgovori, da bi lahko podala predloge glede spremembe širine ležišč, praktičnosti nastavljanja miz, ipd. Direktor kozmetičnega salona poudarja, da vedno poda svoje predloge proizvajalcem, saj stremi k optimizaciji dela; zakaj ne bi kozmetičarkam omogočil optimiziranega položaj pri delu, strankam pa zagotovil udobja, če se to lahko naredi z enostavnimi korekturami opreme? Vodja wellnessa je povedal, da bi lahko predlagal modifikacije masažnih miz, glede na posamezen tip masaže, ki ga na mizi opravljajo. Dodal je, da sicer vse masaže lahko opravljajo na obstoječih mizah, če pa bi imel možnost modifikacij, bi lahko navedel vrsto le-teh, za še bolj kakovostno delo.

Na podlagi dobljenih predlogov za izboljšavo trenutno uporabljene opreme bi že lahko začela sklepati, kateri sogovorniki so pripravljeni na sodelovanje pri razvoju novih izdelkov. Njihovi konstruktivni predlogi so namreč lahko pokazatelj njihove odprtosti in pripravljenosti do podajanja mnenj. Večina sogovornikov je podala vsaj kakšno konstruktivno mnenje, kar je dober znak za njihovo pripravljenost na sodelovanje tudi v procesu razvoja novih izdelkov.

Slika 12: Stol za odvzem krvi



Vir: O Novak M d.o.o., 2016.

- Pripravljenost sogovornikov na sodelovanje pri razvoju novega izdelka

Kot sem že omenila, avtorja Fuchs in Schreier (2011, str. 29) navajata, da so mnoge inovacije in predlogi za nove izdelke v panogi medicinske, terapevtske, kozmetične in wellness opreme dani s strani uporabnikov, saj le ti najbolj poznajo specifične njihovega dela z bolniki/strankami. Tu je torej ključno vzajemno sodelovanje podjetja, ki proizvaja opremo in uporabnika-medicinskega, terapevtskega, kozmetičnega ali wellness osebja.

Iz teh dejstev je izviralo moje naslednje vprašanje intervjuvancem, če bi bili pripravljeni sami sodelovati pri razvoju novega izdelka. Vsi zasebniki, ki delujejo na področju medicine, so hitro pritrdili na moje vprašanje, vedno bi bili pripravljeni sodelovati pri tovrstnem razvoju. Zaposlene v javnem sektorju se mi zdijo nekoliko bolj zadržane, kljub temu, da so večinoma pritrdile, da bi bilo takšno sodelovanje lahko zanimivo. Vodja laboratorija je povedala: »Lahko bi povedala svoje mnenje, kot to storim že sedaj, če me kdo vpraša ali ko naročamo pripomočke. Odprta sem za takšna sodelovanja, saj je pomembno, da imamo opremo in pripomočke, s katerimi lahko delamo in ne ogrožajo pacientov, niti nas, zaposlenih.« Vodja kozmetičnega salona je poudaril, da se razvoj nikoli ne sme ustaviti, zato bi sam z veseljem sodeloval, v kolikor

bi ga dobavitelji povabili poleg. Druga vodja kozmetičnega salona je dejala, da bi lahko podala proizvajalcem informacije o njenih željah za spremembe na opremi, ki bi ji prišle prav pri njenem načinu dela. A poudarja, da vsi ne delajo na enak način, zato ni nujno, da bi modifikacije prišle prav vsem ponudnikom iz njene stroke. Zanimivo, da je negativen odnos do sodelovanja pri razvoju novega izdelka izrazila le ena sogovornica, zaposlena kot pomočnica direktorja za področje zdravstvene nege v zdravstvenem domu. Povedala je, da nima želje po tovrstnem sodelovanju.

Če povzamem, so skoraj vsi zasebniki iz zdravstvene, kozmetične in wellness stroke pripravljeni sodelovati pri razvoju novega izdelka. Nasprotno so sogovornice iz javnega sektorja nekoliko bolj zadržane; morda lahko to povezujemo z njihovo obremenjenostjo na delovnem mestu ali z drugačnimi ambicijami pri njihovem delu?

- Pripravljenost na sodelovanje z drugimi strokovnjaki iz panoge

Večino vprašanih, ki so potrdili, da bi bili pripravljeni sodelovati pri razvoju novega izdelka, sem vprašala še o opciji sodelovanja z drugimi strokovnjaki z njihovega področja. V mislih sem imela razvojne time, kjer bi strokovnjaki skupaj ustvarjali optimalne rešitve in podajali kritična mnenja. Zdravniki zasebniki so mnenja, da je tovrstno sodelovanje dobrodošlo, eden izmed njih je dodal, da takšno sodelovanje lahko prinaša tudi za njih nova znanja, poznanstva in pomembno izmenjavo izkušenj. Tovrstno sodelovanje se jim ne zdi moteče. Vodja kozmetičnega salona prav tako pohvali timsko delo. Z njim, pravi, se rodi še več idej, ki so lahko še boljše, kot če stvar raziskuje en sam človek. Pravi, da bi si med sabo lahko podelili izkušnje o različnih metodah dela, ki jih uporabljajo. Sodelovanje vidi kot pozitivno za vse sodelujoče. Tudi vodja laboratorija mi odgovori, da bi lahko sodelovala tudi z ostalimi iz njene stroke, če bi seveda to spadalo v okvir njenega službenega časa. Večkrat namreč poudari, da ji je tudi prosti čas danes zelo pomemben, saj je služba stresna in zahteva celega človeka. Vodja fizioterapije v zdravstvenem domu prav tako pozitivno komentira predlog sodelovanja, vodja fizioterapije v bolnici pa doda: »Takšno sodelovanje bi odprlo novo poglavje v moji karieri in dodalo kakšno novo izkušnjo.«. S predlogom se strinja tudi vodja wellnessa, sodelovanje v timu ga ne moti. Nasprotno pa gospa, ki vodi svoj kozmetični salon nima želje po sodelovanju v skupini. V tem primeru ne bi želela sodelovati pri razvoju izdelka.

Pozitivno me presenečajo odgovori na vprašanje o možnosti sodelovanja z drugimi strokovnjaki; menim, da bi morali razvijalci novih izdelkov to odprtost uporabnikov izkoristiti in pripraviti sodelovanje v razvojnih timih. Pravijo, da »Več glav, več ve,« in predpostavljam, da bi tovrstno sodelovanje prineslo še boljše zamisli.

- Sodelovanje zgolj v primeru potrebe za nakup izdelka

Pomislila sem, če bi sogovorniki sodelovali pri razvoju izdelka samo v primeru, da bi imeli kasneje tudi interes kupiti in uporabljati ta izdelek. Izkazalo se je, da v večini primerov nakup ni pogoj za sodelovanje pri razvoju. Prva sogovornica je dejala, da je sodelovanje v primeru nakupa gotovo bolj podprto s še večjo vnemo in tudi bolj jasnim ciljem sodelujočega. Druga zdravnica zasebnica je odvrnila, da bi sodelovala v vsakem primeru, če bi jo povabilo podjetje z jasno vizijo. Vodja zasebne klinike je poudaril, da vsako resno sodelovanje zahteva veliko časa. Če bi se pogovarjali o izdelku, ki bi ga kasneje potrebovali sami, bi bilo seveda sodelovanje bolj angažirano, pravi. Če nekaj potrebujemo in nam bo to olajšalo delo in nudilo udobje pacientom, se bomo gotovo bolj potrudili in bomo bolj motivirani za podajanje predlogov pri razvoju tega izdelka, še dodaja. Sogovornice iz javnega sektorja se strinjajo, da nakup ni nujen za sodelovanje; vodja fizioterapije v zdravstvenem domu zanimivo pripomni, da kot zaposlena v javnem sektorju motiv vidi drugje, v deljenju izkušenj in znanja in v viziji, da lahko soustvari res dober izdelek. Tudi vodja kozmetičnega salona in vodja wellnesa odgovorita, da interes ni nujno v nakupu, temveč v potencialu za res odličen izdelek. Vodja wellnesa doda, da novo nastali izdelek lahko omogoča lažje in bolj kakovostno delo terapevtov in na drugi strani udobje končnih strank. Vodja kozmetičnega salona prizna, da bi verjetno sodelovala le v primeru nakupa izdelka, saj drugih motivacijskih dejavnikov nima. Tudi pomočnica direktorja za področje zdravstvene nege pravi, da bi morda sodelovala le v primeru nakupa, če bi seveda našla dovolj časa.

Na podlagi odgovorov povzemam, da nakup ni pogoj za sodelovanje, je pa v večini primerov spodbuda za bolj aktivno in zavzeto sodelovanje. Predvidevam, da je angažiranost pri sodelovanju močno pogojena tudi z naravo posameznika, ki ga vključimo v sodelovanje. Nekaterim so tovrstna dodatna sodelovanja in zadolžitve v veselje, drugim pa v breme, kar se pozna na njihovem (ne)aktivnem sodelovanju.

- Čas, ki bi ga sogovorniki bili pripravljeni vložiti v sodelovanje pri razvoju izdelka

V nadaljevanju sem prosila intervjuvance, da grobo ocenijo, koliko časa bi bili pripravljeni vložiti v sodelovanje pri razvoju izdelka. Ker nismo govorili o konkretnem primeru, so bili odgovori v smislu »odvisno od primera, oz. vrste projekta«. Prva zdravnica zasebnica bi bila pripravljena sodelovanju posvetiti dve uri tedensko, druga je dejala, da bi si za resno sodelovanje absolutno morala vzeti kar precej časa, bolj konkretnega odgovora ni želela podati. Podobno je odgovorila vodja fizioterapije v bolnici; če bi se odločila za sodelovanje, bi v to vsekakor vložila veliko časa in energije. Vodja fizioterapije v zdravstvenem domu je sodelovanje ocenila na uro tedensko. V kolikor bi pomočnica direktorja za področje zdravstvene nege privolila v sodelovanje,

bi si za to rezervirala kar precej časa. Predvideva namreč, da takšno sodelovanje zahteva kar nekaj ur, če želiš kvalitetno prispevati s svojimi izkušnjami in idejami. Vodja wellnessa ni želel konkretno definirati časa za sodelovanje; Odvisno od tipa izdelka, od samega procesa sodelovanja in od pomembnosti projekta. Dodal je, da bi se pred sodelovanjem morali dogovoriti koliko časa se okvirno pričakuje za sodelovanje pri razvoju, da bi bilo na koncu zadovoljstvo na obeh straneh. Najbolj zavzet se mi je zdel vodja kozmetičnega salona, ki je na vprašanje odgovoril, da bi sodeloval toliko časa, kolikor bi bilo potrebno, da se naredi najboljši izdelek na trgu. Osebo bi mu to predstavljalo velik izziv in že sama vizija o najboljšem izdelku bi ga zelo motivirala. Dodaja: »Čas je relativen, porabiš ga za tisto, kar ti veliko pomeni.«

Na podlagi odgovorov ugotavljam, da je izrednega pomena natančen predhoden dogovor o predvidenih časovnih okvirih sodelovanja pri razvoju novega izdelka. Sogovorniki bi želeli konkretno poznati koliko časa se pričakuje od njih, da namenijo sodelovanju pri razvoju. Večinoma so na svojih delovnih mestih dovolj obremenjeni in bi morali za novo sodelovanje dodatno investirati svoj čas.

- Plačilo ali nagrada za sodelovanje pri razvoju izdelka

Običajno so sodelujoči pri razvoju novega izdelka za sodelovanje in svoj prispevek nagrajeni. Zanimalo me je torej, če bi za svoje sodelovanje intervjuvanci pričakovali poplačilo ali neke vrste kompenzacijo, v sodelovanju s podjetjem, ki razvija nov izdelek. Večina je tako ali drugače pritrdila, da resno sodelovanje ima vrednost, ki jo je seveda primerno na nek način poplačati. Prva sogovornica nas je opozorila, da kakršnakoli promocija izdelka s strani zdravnikov ni možna, saj jih veže etični kodeks. Moteče je, če želijo proizvajalci s konkretnim imenom in priimkom zdravnika tržiti nov izdelek. V teh primerih morajo zdravniki sodelovanje zavrniti. Sama se strinja s poplačilom, ki je odvisno od vloženega časa in pomena inovacije. Tudi druga zasebnica je odgovorila, da je neka nagrada potrebna, enakega mnenja je tretji zdravnik zasebnik, o sami obliki nagrade pa nista razmišljala.

Zaposlene v javnem sektorju se strinjajo, da je poplačilo dobrodošlo, na primer v obliki popusta pri naslednjem nakupu, prav tako meni gospa, ki ima svoj kozmetični salon. Vodja laboratorija pravi, da bi verjetno sodelovala pri razvoju izdelkov, ki jih naročajo, zato bi se lahko enostavno dogovorili za popust, s tem bi naredila še dobro delo za njihov zdravstveni zavod in doprinesla k varčevanju. Pomočnica direktorja za področje zdravstvene nege dodaja, da bi bilo po začetnem popustu kasneje poplačilo tudi samo zadovoljstvo s kvalitetnim izdelkom, ki bi uporabnikom olajšal delo. Z dobrimi izdelki je tudi večje veselje delati, pravi. Dodaja, da smo ljudje čutna bitja in če nek pripomoček radi in enostavno uporabljamo, je tudi delo bolj prijetno – tako za medicinsko osebje, kot za pacienta. Vodja kozmetičnega salona in spletne trgovine je podobnega mnenja, da je uspešno sodelovanje že samo po sebi neke vrste nagrada.

Dodal je idejo, da bi bilo primerno poplačilo ali spodbuda za sodelovanje tudi prodaja Novak M izdelkov v njihovi spletni trgovini, ki je sicer namenjena kozmetični in SPA panogi. V njej skušajo ponujati le najboljše proizvajalce, sam bi želel obogatiti spletno trgovino s ponudnikom kakovostne medicinske, kozmetične in terapevtske opreme. To bi bila kar lepa zamenjava za vložen čas pri razvoju izdelka. Vodja wellnessa je mnenja, da si tovrstno sodelovanje zasluži plačilo, v kakšni obliki pa je stvar dogovora. Pravi: »Če si nekdo vzame čas in deli izkušnje in ideje s proizvajalcem, je to lahko zelo pomemben in cenjen vir.«

Ugotavljam, da se sogovorniki zelo dobro zavedajo vrednosti časa, hkrati pa denarno plačilo za njih ne predstavlja edinega možnega vira nagrajevanja porabljenega časa. Trud in angažiranost želijo dobiti povrnjena v obliki, za katero se predhodno dogovorijo s podjetjem, ki razvija nov izdelek. Pomembno je torej, da predhodno določimo okvirno nagrado, ki sledi po udeleževanju pri razvoju novega izdelka.

- Motivacijski dejavniki za sodelovanje pri razvoju novih izdelkov

S sogovorniki smo razmišljali tudi o motivacijskih dejavnikih, ki jih spodbujajo k sodelovanju pri razvoju novih izdelkov. Zdravnika zasebnika bi motivirala resnična potreba po nečem novem. Sogovornik se sicer sprašuje, če kaj takega na trgu že obstaja; V tem primeru ne bi bilo potrebe po razvoju novega izdelka. Doda, da morda proizvajalci že vedo, da željeni izdelek nekje že proizvajajo in bi stranko lahko usmerili k ponudniku, ki želeno opremo že ima. Zdravnico kardiologinjo bi motiviralo predvsem lažje delo zdravnika in udobje bolnika, oz. preiskovanja. Vodjo laboratorija motivira še boljši izdelek. Pravi: »Kakovost in uporabnost sta bistvenega pomena! So se že dogajale nesreče ob uporabi nekvalitetnih igel in ostalih pripomočkov, to se absolutno ne sme dogajati. Motivira me varnost pacientov in zaposlenih.« Tudi vodjo fizioterapije v zdravstvenem domu motivira misel na boljši izdelek, ki ga lahko pomaga ustvariti. Poleg tega še nova poznanstva, prijetno vzdušje pri komunikaciji s projektnimi sodelavci in podobno. Meni, da to večinoma motivira bolj kot samo denarno poplačilo. Vodjo fizioterapije v bolnišnici motivira predvsem pridobitev novih znanj in nova poslovna priložnost. In, kot so odgovorili njeni predhodniki, boljši izdelek, ki ne bo služil samo njej, temveč širši množici uporabnikov in fizioterapevtov. Vodja kozmetičnega salona pravi, da že sama vizija o najboljšem izdelku zanj predstavlja dovolj veliko motivacijo. Tudi druga vodja kozmetičnega salona je odgovorila, da bi jo k sodelovanju spodbujalo to, da bi ustvarili neko popolno inovacijo, ki je svet še ni videl. Taka inovacija bi bila kot njen otrok. Vodja wellnessa je odvrnil podobno, motivacijo vidi predvsem v izdelku, ki bi ga izboljšali in naredili nadvse uporabnega. Pomočnica direktorja zdravstvene nege pa zaradi pomanjkanja časa trenutno žal ne vidi motivacijskih dejavnikov, ki bi jo spodbujali k sodelovanju.

Veseli me, da so motivacijski dejavniki tako raznoliki, predvsem pa ne zgolj denarne narave. Ključno se mi zdi, da sodelujoči pri svojem delu tudi uživajo in posledično želijo tudi pri razvoju novega izdelka ustvariti neko dodano vrednost. Menim, da je to bolj kakovostna in dolgoročno uspešnejša motivacija, kot pa denarna nagrada.

- Trud proizvajalcev

V nadaljevanju sem želela izvedeti kaj menijo sogovorniki o tem, da bi morali proizvajalci uporabnike večkrat povprašati po njihovih željah in potrebah. Prva sogovornica je odvrnila, da to ni potrebno, saj nekateri to že počnejo večkrat na leto. Drugi zdravnik zasebnik je poudaril pomen povratnih informacij, ki so dobrodošle tako za naročnika, kot za dobavitelja, oz. proizvajalca. Za podjetja, ki želijo dolgoročen uspeh, je ta komunikacija zelo pomembna, pravi. Dodaja: »Dobri podjetniki se tega verjetno zavedajo in uporabnike že povprašujejo po njihovem mnenju in željah po morebitnih dopolnitvah izdelkov.« Tudi tretja zasebnica se je strinjala, da je povpraševanje s strani dobaviteljev verjetno najboljši način, da pridejo do povratnih informacij s strani uporabnikov. Tako lahko najlažje modificirajo in popravijo izdelke, če je to potrebno. Uporabniki opreme jim lahko najbolje povedo kakšne so prednosti in pomanjkljivosti posameznih izdelkov. Te se pokažejo sproti, pri vsakodnevni pregledih različnih pacientov. Vodja wellnessa pri svojem delu opazuje, da marsikateri proizvajalec že skuša pridobiti informacije s strani uporabnikov. Tudi on meni, da se proizvajalci in prodajalci zavedajo, da so informacije s strani kupcev zlata vredne. Tudi oni, ponudniki wellness storitev, vedo, da morajo poslušati stranke, jih povpraševati po njihovem zadovoljstvu, skušati prostore in storitve čim bolj kvalitetno pripraviti in jim s tem omogočiti vrhunsko izkušnjo. Kot torej sami sprašujejo stranke po zadovoljstvu, tako tudi proizvajalci opreme in drugi dobavitelji spremljajo njih in jim skušajo čim bolj ugoditi.

Vodja laboratorija v zdravstvenem domu podobno opazuje, da nekateri proizvajalci že povprašujejo za mnenja, odprti so za kritike in jih nato tudi upoštevajo. Z nekaterimi dobavitelji pa niti ne pridejo v kontakt, ker material naročajo preko posrednikov. Tam na podlagi ponujenega sami skušajo najti izdelke, ki jim najbolj ustrezajo. Tudi druga sogovornica meni podobno: »Pri našem delu, ko pomagajo ljudem, rešujemo kritična stanja ali samo preventivno pregledajo paciente, je ključno, da je uporabljena oprema praktična in, da služi svojemu namenu. Neugodno je, če porabimo več časa za pripravo opreme, kot za sam pregled pacienta.« To naj bi bil pogosto razlog, da se vračajo k poznanim dobaviteljem, s katerimi so zadovoljni in znajo upravljati z njihovo opremo ali medicinskimi pripomočki. Zanimiv je odgovor ene izmed zaposlenih v javnem zdravstvenem domu, ki pravi, da je tovrstnega spraševanja s strani proizvajalcev verjetno več v zasebnem sektorju, kjer se z opremo tudi drugače gospodari. Meni, da od zaposlenih v javnem zdravstvu proizvajalci verjetno ne pričakujejo kakšnih novih idej in predlogov za nove izdelke. Verjetno si mislijo, da morajo delati z opremo in

materialom, ki jo naroči in kupi vodstvo zavoda. Nadaljuje, da imajo pri njih sicer veliko srečo, saj delajo z odlično opremo in imajo veliko besede pri izbiri le-te. Ne igra samo cena odločilne vloge, pomembna je kakovost in uporabnost. Vodja fizioterapije v splošni bolnišnici meni, da jih dobavitelji ne vprašajo pogosto kaj si želijo. Pomembno se ji zdi, da so zadovoljni tako izvajalci terapije, kot tudi njihovi pacienti. Sogovornik iz kozmetičnega salona meni, da gre tu predvsem za individualno odločitev posameznega podjetja; Nekaterih ne zanimajo komentarji in predlogi uporabnikov. Pripravijo izdelek, ki ga potem skušajo dobro prodati. Drugi pa nasprotno vprašajo za mnenje in le-to tudi upoštevajo. Lastnica kozmetičnega salona meni, da večje zanimanje s strani proizvajalcev ni potrebno, saj je danes zelo velika izbira za nakup opreme in lahko vsak najde takšno, ki ustreza njegovim željam in potrebam.

Če povzamem odgovore intervjuvancev ugotavljam, da so njihove izkušnje in mnenja o trudu dobaviteljev zelo različna. To me ne preseneča, a mi hkrati ne omogoča nekega splošnega zaključka. Menim, da se mora vsak proizvajalec zavedati pomembnosti poslušanja svojih uporabnikov in tudi njihovega vključevanja v različne procese v svojem podjetju. Kot že napisano, so uporabniki vir informacij in idej, ki jih ni moč prebrati v priročnikih.

- Pretekle izkušnje s sodelovanjem pri razvoju novega izdelka

Intervjuvance sem v nadaljevanju vprašala, če so v preteklosti že sodelovali pri razvoju kakšnega izmed izdelkov, ki ga sedaj uporabljajo pri svojem delu. Prva sogovornica, zdravnica zasebnica, je sodelovala pri razvoja naprave za merjenje gleženjskega indeksa. »Predloge, ki sem jih podala pri sodelovanju so upoštevali, plačila pa na koncu ni bilo,« pravi. Skušali so uporabiti ime ordinacije v oglaševalske namene, zato se je njihovo medsebojno sodelovanje ohladilo. Še enkrat je poudarila, da promocija izdelka s strani zdravnikov ni dobrodošla, saj jih veže etični kodeks. Drugi zdravnik zasebnik do sedaj še ni aktivno sodeloval pri razvoju novih izdelkov. Ni bilo namreč konkretnega povabila, ki bi vodilo k obojestranskemu zadovoljstvu pri tem sodelovanju. Sam sicer vidi veliko možnosti in potencialov tovrstnega sodelovanja. Tretja zdravnica zasebnica je enkrat že imela slabo izkušnjo s tovrstnim sodelovanjem, ki pa je ni želela konkretno komentirati. Pravi, da sicer večkrat predlaga konkretne rešitve dobaviteljem, če le pride do komunikacije med njimi.

Vodja laboratorija v zdravstvenem domu še ni sodelovala v procesu razvoja izdelka v smislu organiziranega sodelovanja. Sama večkrat poda mnenja proizvajalcem in jih prosi za posamezne izboljšave medicinske opreme, ki jo uporabljajo pri vsakodnevnem delu v laboratoriju. Vodji fizioterapije v zdravstvenem domu in bolnišnici še nista sodelovali pri razvoju izdelkov, tudi pomočnica direktorja za področje zdravstvene nege v zdravstvenem domu ne. Ena izmed sogovornic je dodala, da je bila več odsotna tudi zaradi porodniških dopustov. Zdaj ima več časa in je odprta za tovrstne izzive. Vodja

kozmetičnega salona pove, da je že večkrat sodeloval, izkušnje so bile različne, večkrat pa pozitivne. Največja nagrada po koncu sodelovanja je bil dober izdelek, ki služi svojemu namenu. Večino teh izdelkov še danes uporabljajo v salonu. Včasih da pobudo celo sam in proizvajalce preseneti s kakšno idejo. Poudari, da uporabniki izdelkov ali opreme najboljše vedo, kaj bi želeli na njih spremeniti. Druga vodja kozmetičnega salona še ni sodelovala pri razvoju in izdelavi izdelka za široko potrošnjo, vendar občasno prosi obrtnike, ki jih pozna, oz. svojega, tehnično dobro podkovanega moža, da ji izdelajo drobne pripomočke za uporabo pri delu. To so pripomočki iz kovine, lesa ali česa podobnega. Včasih gre za njene izume, drugič pa posnema pripomočke, ki jih vidi pri drugih kozmetičarkah. Obrtnikom torej skicira izdelek (npr. držalo za voske iz rostfreia), oni ga izdelajo, gospa pa izdelavo plača. Vodja wellnessa v Sloveniji še ni sodeloval pri tovrstnem projektu. Sodeloval je v tujini; V konkretnem primeru je šlo za testiranje pripomočkov v wellness in kozmetičnem sektorju. Pripomočke so sodelujoči prejeli v testiranje, nato pa so morali odgovarjati na vprašanja proizvajalcev. Predvsem jih je zanimala praktičnost uporabe in podobno. Niso sodelovali pri razvoju izdelka v več fazah, ampak so testirali že pripravljene izdelke in ocenili njihovo primernost.

Če kratko povzamem, so izkušnje sogovornikov s preteklim sodelovanjem pri razvoju novih izdelkov različne, tako pozitivne, kot negativne. Več sogovornikov pa konkretnih izkušenj pravzaprav nima. Menim, da bi bile izkušnje sodelujočih bolj pozitivne, če bi se z razvijalci novih izdelkov o sodelovanju predhodno bolje pogovorili in bolj konkretno opredelili časovne okvirje, končne nagrade, način, kako bodo javnosti predstavili njihovo sodelovanje, ipd. Pomembno je obojestransko jasno sporočilo kakšna so pričakovanja podjetja in sodelujočega, kakšne so predvidene naloge, ki jih čakajo. Verjetno bi posledično prihajalo do manj neuspešnih sodelovanj in razočaranj.

- Poglobljenost izdelovalcev in razvijalcev medicinskih, kozmetičnih in terapevtskih pripomočkov v posamezne izdelke

Ob zaključku naših pogovorov sem intervjuvance prosila še za splošno oceno o tem, ali se razvijalci medicinskih in terapevtskih pripomočkov dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da uporabniki z njimi brez težav rokujejo, končni stranki pa nudijo čim bolj udobno terapijo ali storitev. Prva sogovornica je mnenja, da se proizvajalci večinoma dobro potrudijo. Doda, da se z naročili sama vrača k tistim proizvajalcem in dobaviteljem, ki jih pozna in je z njimi zadovoljna. Kvaliteta in zanesljivost izdelkov sta najbolj vplivna dejavnika, da naroča pri njih. »Ko enkrat zaupaš nekemu dobavitelju in veš kaj lahko od njega pričakuješ, ne iščeš drugih,« pravi. Drugi sogovornik meni, da je vsak izdelek na trgu premišljen in poskuša izpolniti želje uporabnikov. Ob delu pa se pokažejo morebitne pomanjkljivosti, ki se jih lahko izboljša. Ponudba na trgu je bogata in danes vsak lahko najde opremo, ki mu ustreza pri njegovem delu. Vodja zasebne kardiološke ambulante kratko in jedrnat odgovori, da se proizvajalci trudijo vsak na svoj način; z enimi je bolj zadovoljna kot z drugimi. Tudi vodja fizioterapije v

zdravstvenem domu se strinja, da se proizvajalci vedno bolj trudijo. Meni, da se morajo truditi, glede na številno konkurenco, tudi kupci so vedno bolj zahtevni in izobraženi. To jim omogoča tudi dostop do spleta. Dodaja, da ob nezadovoljstvu z nekim izdelkom uporabniki enostavno poiščejo alternativo in jo testirajo, oz. pokličejo kolege iz stroke in jih vprašajo po njihovih izkušnjah. Naslednja sogovornica, vodja fizioterapije v splošni bolnišnici meni, da se proizvajalci potrudijo za uporabnike. Tudi konkretno za podjetje Novak M komentira, da se dobro poglobijo v izdelek in nudijo visoko kvaliteto. Doda, da so zaradi varčevanja pogosto prisiljeni iskati opremo po najnižji ceni, kar jih pogosto prisili v ne optimalne nakupe. Pomočnica direktorja za področje zdravstvene nege meni, da se vsi proizvajalci ne poglobijo dovolj za posamezne izdelke. Negativne posledice se nato pokažejo kot pomanjkljivosti pri medicinskem osebju in pacientih; vedno več je varčevanja na račun kvalitete materialov, kar se običajno ne konča dobro. »Medicinska stroka ne dopušča napak in minimalne standarde moramo zagotavljati, ne glede na ceno,« dodaja.

V kozmetični stroki je prvi sogovornik, direktor kozmetičnega salona, priznal, da je včasih razočaran, ker so nekateri proizvajalci tako neodzivni. Načeloma se trudijo in skušajo z izdelki olajšati delo izvajalcem kozmetičnih storitev, končnim strankam pa zagotoviti udobje. Sam meni, da je vse to povezano z vizijo celega podjetja, oz. proizvajalca. Po izkušnjah druge vodje kozmetičnega salona se proizvajalci največkrat trudijo zagotoviti udobje končnim strankam, udobje izvajalca kozmetičnih storitev pa je pogosto na stranskem tiru. Vodja wellnesa je mnenja, da se proizvajalci različno trudijo. Meni, da so izboljšave še mogoče, se pa zaveda, da je za visoko kvalitetne in tehnološko napredne izdelke potrebno tudi več investirati.

Izkušnje sogovornikov so razumljivo različne, vsekakor pa kažejo, da se morajo proizvajalci nenehno truditi, da zadovoljijo potrebe in želje uporabnikov, jim prisluhnejo in se odzovejo na njihove predloge. Čeprav so kateri izmed predlogov nerealni, jim je potrebno podati povratno informacijo in jim s tem sporočiti, da so podjetju stranke zelo pomembne, prav tako tudi njihovo mnenje.

6 PREDLOGI IN PRIPOROČILA PODJETJU ZA IZBOLJŠANJE POSTOPKA RAZVOJA NOVIH IZDELKOV OB VEČJI VKLJUČENOSTI UPORABNIKOV

Na podlagi pregledane strokovne literature ter ugotovitev iz pogovorov z izbranimi sogovorniki, želim podjetju Novak M pripraviti nekaj predlogov in priporočil, ki lahko vodijo v izboljšanje postopka razvoja novih izdelkov ob večji vključenosti uporabnikov. Moj namen je preveriti, kje ima podjetje pri procesu razvoja novega izdelka še možnosti izboljšav in na kakšen način bi to lahko izvedli. Manjša podjetja imajo manj resursov, oz. zaposlenih, ki sodelujejo pri razvoju novega izdelka, primanjkuje virov in

informacij, ki bi pripomogle k bolj učinkovitim odločitvam. Zato moramo biti pozorni, da odločitve niso sprejete preveč subjektivno, na podlagi emocij (Pitta, 2008, str. 416). Tudi to je razlog, da sem v nadaljevanju podjetju Novak M priporočila več sodelovanja z uporabniki, ki so zelo dobrodošel vir koristnih informacij in idej. Hkrati se mora podjetje zavedati, da je za podjetja, katerih konkurenčna prednost in ekonomska uspešnost temelji predvsem na tehničnih aktivnostih, ključnega pomena, da imajo učinkovite procese razvoja novega izdelka (Pitt & MacVaugh, 2008, str. 102).

Na podlagi opravljenih globinskih intervjujev z desetimi uporabniki izdelkov Novak M lahko trdim, da podjetje proizvaja kakovostne izdelke, s katerimi sogovorniki radi vsakodnevno opravljajo svoje delo. Morda se zdi ocena preveč subjektivna, a nihče izmed sogovornikov ni bil kritičen do dosedanjega sodelovanja s podjetjem in do njegovih izdelkov. Menim, da mora podjetje še naprej vztrajno ohranjati vrhunsko kakovost izdelkov in nuditi kakovosten in hiter servis ter prijazno in odzivno prodajno podporo. Kljub temu, da se podjetje že trudi vključevati uporabnike v sam proces razvoja novih izdelkov, bi lahko le-te k sodelovanju povabilo v več fazah razvoja. Glede na odgovore intervjuvancev sem dobila občutek, da bi jih večina bila pripravljena aktivno sodelovati pri procesu razvoja. Zavedajo se pomena kakovosti in uporabnosti opreme pri njihovem delu in tudi tega, da so oni kot uporabniki lahko najbogatejši vir predlogov za izboljšave te opreme. Tudi dejstvo, da mi je več kot polovica vprašanih takoj povedala kakšne predloge za izboljšave izdelkov ima, potrjuje, da so uporabniki odprti za sodelovanje pri razvoju in izboljšavi izdelkov in da ob svojem delu razmišljajo kako bi lahko optimizirali opremo, da bi jim ta še bolje služila.

Zavedati se moramo, da sodelovanje z zunanjimi deležniki vzame veliko časa in terja veliko sredstev (Mishra & Shah, 2009, str. 327), zato moramo celoten proces skrbno načrtovati. Če za primerjavo vzamemo teoretični model, s katerim Blank (2013, 27–31) zagotavlja uspešen razvoj novega izdelka, moramo razvoj izdelka začeti z vprašanjem kdo so potencialni uporabniki izdelka in ali je problem, ki ga nameravamo rešiti z novim izdelkom, res pomemben za njih. Kot nadaljuje Blank, je najbolje, da se za raziskavo odpravimo na teren in se povežemo s kupci ter od njih skušamo izvemo vse, kar nas zanima. Podjetje Novak M že deloma opravlja to dejavnost, saj skrbno beleži povratne informacije in ideje s trga. Ob razvoju novega izdelka pregledajo predloge s strani uporabnikov in jih upoštevajo pri nadaljnjem razvoju. Zaposleni dobljene informacije s trga beležijo v naprej pripravljeno skupno datoteko in se o dobljenih odzivih in idejah pogovorijo. Natančneje se predlogi za posamezen izdelek ali posamezno področje preučijo ob razvoju novega izdelka. Sama pri vsakodnevnem delu z uporabniki opažam, da so le-ti odprti za podajanje konstruktivnih kritik o opremi, ki jo uporabljajo. Kot so odgovorili intervjuvanci, so pripravljene sodelovati s proizvajalcem s ciljem dobiti še boljši izdelek, ki bo zagotavljal zadovoljstvo proizvajalcu, izvajalcu storitev in tudi končnemu uporabniku.

Tudi t. i. tradicionalni pristop k razvoju novega izdelka (Crawford & Di Benedetto, 2011, str. 24) se začne z iskanjem in zbiranjem novih idej. Podjetju bi za zbiranje novih idej ob začetku razvoja novega izdelka priporočila bolj aktivno interno komunikacijo med oblikovalci v podjetju, tehničnim osebjem, prodajnimi predstavniki podjetja, kot predlagata Kotler in Armstrong (2012, str. 261–264) ter širše komuniciranje z zunanjimi deležniki. Kot priporočata Kotabe in Helsen (2001, str. 360) to pomeni poleg kontakta z uporabniki še komuniciranje s konkurenti podjetja, dobavitelji in distributerji. Za povečanje kvalitete in kvantitete novih zamisli bi podjetje lahko preizkusilo dodatne tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti; risanje miselnih vzorcev, naštevane vseh značilnosti nekega izdelka in iskanje zamenjav za vsako izmed njih, postavljanje trenutnih izdelkov in njihove uporabe v nove okoliščine, kot priporočata Kotabe in Helsen (2001, str. 360).

Podjetju bi priporočila, da za svoje zaposlene večkrat organizira delavnice ali seminarje, s katerimi bi spodbudili kreativno razmišljanje zaposlenih. Vedno obstaja še druga možnost, da rešimo problem (Shamiyeh, 2010, str. 142) in pogosto smo posamezniki omejeni z razmišljanjem in iskanjem rešitev, ki jih poznamo iz preteklosti. Nevarno je, da ob ustvarjanju novega izdelka obstanemo pri določenih idejah in se jih oklepamo, ne vidimo širših možnosti in ne pustimo domišljiji, da ustvarja nove možnosti za razvoj izdelkov (Shamiyeh, 2010, str. 143). Podjetju bi tudi priporočila, da skuša pospešiti inovativnost. Pompe in Vidic (2008, str. 195) pravita, da k hitrejši inovativnosti vodita dve poti; prva spodbuja, da se ideje s papirja hitreje prenesejo v prodajo, torej gre za pospeševanje inovativnosti. Druga poudarja večjo frekvenco inovacij. Novak M bi torej priporočila, da čim večkrat poziva zaposlene in strokovne sodelavce h kreativnemu razmišljanju. S tem se lahko rodi več idej in posledično obstajajo večje možnosti za razvoj uspešnega inovativnega izdelka.

Na podlagi pregledane literature tudi priporočam, da skuša podjetje v proces razvoja izdelka poleg zunanjih sodelavcev vključiti tudi čim več zaposlenih znotraj podjetja. Smotno bi bilo sestaviti medfunkcijski tim, ki bi prispeval k razvoju novega izdelka iz več zornih kotov. Kot navajajo Roper, Micheli, Love in Vahter (2016, str. 319–327) vključevanje medfunkcijskih timov v proces razvoja novega izdelka zelo pozitivno vpliva na rezultate razvoja. Hkrati avtorji poudarjajo pomembnost sodelovanja oblikovalcev pri razvoju novega izdelka. Novak M sicer skrbi za dizajn visoke kakovosti, zato jim gre pohvala in spodbuda za naprej, naj ohranijo to raven sodelovanja z oblikovalci.

Podjetje Novak M pred začetkom razvoja posameznega izdelka za strokovno mnenje in predloge o potencialnem novem izdelku prosi izbranega uporabnika (ali več teh), s ciljem pridobiti čim več koristnih informacij in mnenj iz prakse. V podjetju se z izbranimi sodelujočimi v naprej dogovorijo za plačilo ob dogovorjenem sodelovanju, okvirno določijo časovni termin in cilje sodelovanja. To bi lahko nadgradili s še bolj

konkretno postavljenim urnikom sodelovanja. Po opravljenih intervjujih namreč ugotavljam, da je pred začetkom razvoja izdelka ključna izbira povabljenih k sodelovanju, jasna postavitev predvidenega časovnega okvira sodelovanja, konkretnih ciljev ter dogovor za ustrezno plačilo oz. nagrado ob uspešno zaključenem sodelovanju. Nejasni cilji in ohlapni dogovori po besedah sogovornikov vodijo v slabe izkušnje ob sodelovanju pri razvoju novega izdelka. Ob jasno definiranih ciljih in obveznostih sodelujočih pri razvoju novega izdelka, bi bili sodelujoči še bolj zavzeti za sodelovanje, celoten proces pa bi se odvijal kakovostno in v okviru časovnega plana.

V literaturi najdemo več načinov kako lahko uporabnike vključimo k razvoju novega izdelka, posamezno podjetje se mora odločiti, katerega je za specifiko njegovih izdelkov ali storitev najbolj primerno izbrati. Eden izmed načinov sodelovanja je, da uporabniki povedo, kakšne so njihove potrebe in želje, kakšen problem bi želeli rešiti; v podjetju nato inženirji in drugi pristojni te besede skušajo pretvoriti v izdelek (Poetz & Schreier, 2012, str. 247). Druga možnost je, da uporabnikom damo na izbiro več variacij novega izdelka; podjetje pripravi različne rešitve nekega problema, uporabniki pa izberejo najljubšega (Fuchs & Schreier, 2011, str. 18). Avtor Maurya (2014, str. 94) se strinja, da gre običajno uporabnikom izražanje problemov dobro od rok, vizualizacija rešitev pa ne najbolje. Trenutno v podjetju Novak M razvijalci izdelka v naprej pripravijo rešitve za uporabnike, ti pa jih nato ocenijo in opozorijo na spremembe, ki bi jih bilo potrebno vključiti. Menim, da bi bila v podjetju Novak M ena izmed zgoraj omenjenih oblik sodelovanja uporabnikov najbolj optimalna, zanimivo bi bilo povabiti uporabnike, da povejo svoje probleme, šele nato pa bi razvojni tim v podjetju skušal najti rešitev za ta problem in jo vizualizirati. Lahko bi pripravili tudi več različic rešitve, uporabniki pa bi izbrali po njihovem mnenju najbolj primerno.

Čeprav naj bi strokovnjaki pri iskanju novih idej preveč konvergentno razmišljali in vse ideje usmerjali k eni rešitvi (novo idejo le skušajo dodati že obstoječim izdelkom na trgu) (Poetz & Schreier, 2012, str. 248), se mi zdijo za izbrano podjetje to boljše rešitve kot povabilo uporabnikom, naj sami kreirajo rešitve, oziroma izdelke. Sami bi lahko kreirali morebitne spremembe na izdelkih ali podali predloge kaj dodati, oziroma odvzeti na predlaganih prototipih. Vsekakor se strinjam z avtorjema, ki poudarjata pomen aktivne vključenosti uporabnikov v generiranje nove ideje (Poetz & Schreier, 2012, str. 253). Tako lahko podjetje s sprotnim odzivom pravočasno usmerja razvoj novega izdelka v želeno smer.

Če nadaljujem s procesom razvoja po Blanku (2013, str. 29), moramo po uspešno opravljeni prvi fazi v nadaljevanju jasno opredeliti naš trg, ugotoviti kje in kdo so naši kupci, preveriti zaznano vrednost našega izdelka v očeh uporabnikov, opredeliti cenovno strategijo in tržne poti ter preveriti kakovost celotnega prodajnega cikla. Podjetje Novak M s trenutnim načinom razvoja le deloma sledi opisanemu drugemu koraku. Ciljni trg opredeli v zgodnjih fazah razvoja izdelka, ceno pa izdelku postavi

povsem na koncu razvoja, a bi se cenovne strategije lahko lotili že v zgodnejših fazah. Predvideno ceno bi lahko že v zgodnejših fazah razvoja preverili pri sodelujočih uporabnikih in se s tem izognili izdelavi izdelkov, ki bodo za trg na primer cenovno nedostopni. V tej fazi bi jim priporočila tudi razmislek o tržnih poteh in o kakovosti celotnega prodajnega cikla, česar se trenutno lotevajo v veliko kasnejših fazah razvoja.

V naslednjem koraku po Blanku (2013, str. 29–30) morajo uporabniki dobiti jasno sporočilo o izdelku in razumeti, kakšno težavo jim pomagamo z novo pridobitvijo rešiti. To fazo izbrano podjetje po mojem mnenju opravlja kvalitetno, vedno bolj se tudi osredotoča na zgodbo izdelka in ne le na fizične lastnosti, ki jih izdelek ima. Podjetju predlagam, da se še bolj osredotoči na uporabnike in jim čim bolj razumljivo pojasni kako jim bo novo razviti izdelek olajšal njihovo delo. Tudi po mnenju sogovornikov v globinskih intervjujih je konkurence na trgu ogromno in več ponudnikov omogoča nakup ustrezne opreme. Kakovostno trženje in prepričljiva zgodba, ki temelji na kakovostnem izdelku, je lahko vir konkurenčne prednosti. V zadnji fazi po Blanku (2013, str. 30-31) vse ugotovitve raziskav, sadove učenja in uspehe začetne prodaje oblikujemo v formalne oddelke prodaje, trženja in razvoja. Tudi te faze se izbrano podjetje skuša kar najbolje lotiti in pripeljati uporabniku rešitev za njegov problem preko novo nastalega izdelka.

Po Crawfordu in Di Benedettu (2011, str. 24) v drugem koraku sledi oblikovanje in testiranje koncepta izdelka. Podjetje Novak M bi lahko, kot že omenjeno, po oblikovanju več različic konceptov izdelka povabilo sodelujoče uporabnike k ocenjevanju konceptov in testiranju, kakšne so prednosti in kakšne slabosti posameznega koncepta. Trenutno v podjetju v tej zgodnejši fazi uporabniki še niso intenzivno vključeni v sodelovanje, saj jim podjetje po razvoju izdelka na testiranje ponudi le eno ali dve različici bodočega izdelka. Z vključevanjem uporabnikov v zgodnejše faze razvoja bi lahko preprečili nepotrebno porabo časa in denarja za koncepte, ki jih uporabniki kasneje lahko ocenijo kot neprimerne.

Na podlagi odziva sodelujočih uporabnikov podjetje izbere koncept in ga optimalno dodela, da zagotavlja optimalno dodano vrednost uporabniku. Po Kotlerju in Armstrongu (2012, str. 265–266) za koncept izdelka, ki je bil pri preverjanju med uporabniki zaznan kot najbolj zanimiv in potencialen, tu nastopi razvoj trženjske strategije. Strategija opisuje ciljni trg (sestavo in vedenje, planirano pozicioniranje, načrtovano prodajo, tržni delež in dobiček za nekaj prvih let), načrtovano ceno izdelka, strategijo tržnih poti in proračun trženja za prvo leto ter definira cilje glede dobička in strategijo trženjskega spleta na dolgi rok. Podjetje Novak M tu samo izbere koncept, za katerega predvideva, da bo za trg najbolj zanimiv. Kot že omenjeno, tudi ceno izdelku postavi povsem na koncu razvoja, a bi se cenovne strategije lahko lotili že v zgodnejših fazah. Predvideno ceno bi lahko že v zgodnejših fazah razvoja preverili pri sodelujočih uporabnikih.

Ko preidemo na stopnjo razvoja, se opredeli oblika izdelka, ki naj bi predstavljala sinergijo tehnologije in uporabnikovih potreb (Crawford & Di Benedetto, 2011, str. 282). Izdelek je do te faze obstajal le kot opis, skica ali prototip, zdaj pa sledi razvoj izdelka. Začne se z izdelavo prototipa, ki mora vsebovati vse ključne značilnosti, ki so opisane v konceptu izdelka. Nato preverimo funkcionalnosti prototipa (ali so izdelki tehnično dobri, varni in vzdržljivi) ter ga posredujemo v testiranje uporabnikom; najprej le nekaj izbrancem, da z njihovimi povratnimi informacijami prototip še izboljšamo. Uporabnikom lahko damo v ocenjevanje več različnih variant prototipa in jih prosimo, da jih primerjajo, oz. ocenijo vsakega izmed njih (Kotler & Armstrong, 2012, str. 266–267). Podjetje Novak M v tej fazi običajno povabi k sodelovanju že prej seznanjene strokovnjake iz medicinske/terapevtske/kozmetične stroke k testiranju izbranega koncepta. Običajno ima na voljo en koncept in prosi sodelujoče, da podajo svoje mnenje o izdelku. Smotrno bi bilo, da bi imeli sodelujoči na voljo več konceptov in bi izbrali po njihovem mnenju najbolj primerne.

Kotler in Armstrong (2012, str. 267–268) nato svetujeta preverjanje na manjšem trgu in opazovanje, kako kupci izdelek sprejmejo. V podjetju Novak M v tej fazi pošljejo izdelek na testiranje na različne trge in običajno v različne države. Z vnaprej pripravljenimi vprašalniki skušajo pridobiti povratne informacije o zadovoljstvu uporabnikov in predlogih za izboljšave. Testne verzije artiklov tako za določen čas izročijo v preizkus izbranim organizacijam in jih nato prosijo za konstruktivno mnenje. Tovrstno testiranje se mi zdi smiselno in nujno, vendar bi, kot že večkrat omenjeno, podjetje faze testiranja lahko izvedli že v zgodnejših fazah razvoja, saj bi se tako izognili morebitnim pomanjkljivostim izdelka tik pred uvedbo na širši trg.

Tudi avtor Maurya (2014, str. 13) spodbuja k ponavljanju in nenehnemu testiranju. Ko razumemo problem uporabnikov in opredelimo ustrezno rešitev, moramo preveriti rešitev na mikro ravni (kvalitativno) in nato še širše, na makro ravni (kvantitativno). S tem preverimo, če smo ustvarili nekaj, kar ljudje hočejo. Testiranje je ključnega pomeni; avtor pravi, da nimamo časa proizvajati izdelkov, ki jih ljudje nočejo kupiti.

Zanimivo je, da so sogovorniki kot glavni motiv za sodelovanje pri razvoju novega izdelka navedli odličen izdelek, ki ga pričakujejo po zaključku razvoja. Glavna motivacija jim ni denarna nagrada, temveč nagrada v smislu kakovostnega izdelka, ki bo olajšal njihovo delo. Sodelovanje v razvojnem timu z drugimi strokovnjaki iz njihove stroke jih ne moti, prej veseli in omogoča tudi širjenje njihovih znanj in deljenje izkušenj. Izbrano podjetje k sodelovanju običajno povabi peščico sodelujočih, vendar le-ti redko delujejo v timu. Mnenja podajajo individualno. Na podlagi odgovorov intervjuvancev bi podjetju predlagala, da preizkusijo sodelovanje strokovnjakov v timu, kar pa zahteva večjo organiziranost in dosledno upoštevanje v naprej postavljenega urnika za sodelovanje pri razvoju. Seveda morajo biti o sodelovanju v timu povabljeni predhodno seznanjeni in se morajo s tem sodelovanjem strinjati. Poleg drugih

strokovnjakov naj se v razvojni tim vključijo tudi zaposleni v podjetju, saj lahko sodelovanje med povablenci iz izbrane stroke, razvojnim, prodajnim in drugimi oddelki iz podjetja, prinese bolj kakovostne in realne ideje za nove izdelke. Širše sodelovanje zahteva več časa in denarja, vendar na dolgi rok lahko prinese donosnejše in bolj kakovostne izdelke.

Sogovorniki, ki so pri razvoju izdelkov že sodelovali, so pogosto s sodelovanjem nezadovoljni. Razočarani so nad proizvajalci, ki se niso držali obljub o plačilu ali so kako drugače skušali izkoristiti dobro ime in dobro voljo sodelujočih. Nekateri sogovorniki bi bili pripravljeni aktivno sodelovati pri celotnem razvoju izdelkov, pa s strani proizvajalcev ne čutijo pripravljenosti na sodelovanje in uslišanje njihovih predlogov. Moj predlog je, da bi prodajno osebje, ki ima največ stika z uporabniki, sproti vodilo evidenco uporabnikov, ki se jim zdijo potencialno zanimivi za bodoče sodelovanje pri razvoju novih izdelkov. Tako bi ob začetku projekta razvoja pobrskali med znanimi kontakti iz posamezne panoge in preverili, kateri kandidati bi imeli čas in voljo sodelovati pri celotnem procesu razvoja.

Seveda mora vsako podjetje postaviti tudi določene meje, do kje uslišati želje posameznih uporabnikov, nemogoče je izdelovanje izdelkov po meri vsakega posameznika, saj je to stroškovno neučinkovito in zamudno. S strani uporabnikov Novak M se mnogokrat pojavijo posebne želje za izdelavo zgolj enega modificiranega izdelka. To je seveda nemogoče in načeloma uporabniki razumejo, ko tovrstnih želja podjetje ne more uresničiti. Tu sem pri pogovorih z intervjuvanci zaznala, da nekateri to nepripravljenost proizvajalcev, da pripravijo izdelek po meri, morda napačno razumejo. Ne gre namreč za isto stvar – modificiran izdelek za posameznika je povsem nekaj drugega kot nov izdelek za množično proizvodnjo, ki ga uporabnik pomaga razviti.

Poudariti moram tudi pomembnost podajanja priporočil med uporabniki. Mnogi zasebniki in tudi uslužbenci javnih zdravstvenih ustanov se pred naročilom izdelkov posvetujejo s kolegi iz iste panoge. Dobre izkušnje med sabo delijo, seveda enako tudi slabe. Hkrati se ob zadovoljstvu z določenim proizvajalcem k njemu vračajo in ne iščejo drugih alternativ. Tu podjetje Novak M lahko le spodbudim, da še naprej dobro skrbi za kakovostne mehke komponente prodaje, ohranja dobre odnose s svojimi kupci in seveda izdeluje dobre izdelke, po katerih so poznani že sedaj.

Zelo spodbudna je ugotovitev iz intervjujev, da se proizvajalci medicinske, terapevtske in kozmetične opreme dobro trudijo za svoje stranke. Sogovorniki so večinoma dejali, da čutijo s strani proizvajalcev in prodajalcev visoko mero truda in da skušajo s svojimi izdelki čim bolj olajšati njihovo delo. Intervjuvanci so potrdili, da se večina proizvajalcev dobro poglobi v posamezne izdelek in ga pripravi v najboljši možni različici. Sogovorniki se zavedajo, da je na trgu velika konkurenca in da so uporabniki vedno bolj osveščeni, zato se jim to skrbno ravnanje proizvajalcev zdi smiselno in v

današnjem času pravzaprav nujno. Kadar naletijo na neodzivnega sogovornika na strani proizvajalcev, hitro poiščejo alternativno, boljše rešitev, ki jim pomaga rešiti njihov problem.

Menim, da je na strani proizvajalca v tem primeru mogoče ogromno narediti. Poleg kvalitetnih izdelkov mora podjetje neprestano skrbeti za podpirne aktivnosti in kakovosten odnos z uporabniki. Prodajno osebje podjetja in trgovski posredniki po svetu z rednimi letnimi obiski uporabnikov že vzdržujejo pristen odnos z uporabniki. Sogovorniki so potrdili, da poznanim prodajalcem bolj zaupajo in vedo, kaj lahko od njih pričakujejo. Podjetju svetujem, da v okviru svojih zmožnosti ohranja osebni odnos z uporabniki in jim hkrati priporočam še dodatne aktivnosti za nagrajevanje zvestobe kupcev ali v zahvalo za zaupanje. Morda v smislu kratkega voščila ob prehodu v novo leto ali česa podobnega. Oprema, ki jo proizvaja in prodaja Novak M namreč ni stvar rednega letnega nakupovanja, zato bi uporabnike lahko letno spomnili nase, da se bodo uporabniki ob potrebi po novem naročilu prav tako spomnili na njih.

Seveda se moramo zavedati, da je na medorganizacijskem trgu prisotnih manj kupcev, ki pa so večji od končnih uporabnikov. Zato naj še enkrat spomnim, kot navajata Kotler in Keller (2012, str. 206–207), da je na medorganizacijskem trgu, na katerem deluje tudi Novak M, odnos med dobaviteljem in kupcem bližji in bolj osebni. Podjetju svetujem, da se še naprej strokovno posveča kupcem in njihovim potrebam, saj so nakupi na medorganizacijskem trgu izvedeni bolj profesionalno, saj jih izvajajo izkušeni nabavniki. Povpraševanje organizacij načeloma izhaja iz povpraševanja njihovih končnih uporabnikov, zato morajo organizacije pozorno spremljati nakupne vzorce svojih končnih strank. Povpraševanje na medorganizacijskem trgu je lahko zelo spremenljivo, saj je posredno odvisno od povpraševanja končnih kupcev organizacij. Podjetju svetujem, da pozorno spremlja tako uporabnike na medorganizacijskem trgu, kot tudi njihove končne kupce, saj bodo le tako lahko dobili pravočasen signal o morebitnih spremembah gibanja na trgu.

Kot vsaka raziskava, ima tudi ta omejitve, ki jih ne smemo zanemariti. Prva se nanaša na izbrano vrsto kvalitativne raziskave – globinski intervju. Kot po Churchill in Iacobucciu (2005, str. 288) navajajo avtorice Kodrin, Kregar Brus in Šuster Erjavec (2013, str. 77), zahteva globinski intervju mnogo več izkušenj kot druge metode spraševanja. Pomanjkljiva struktura namreč pripelje do izkrivljenega rezultata. Izpraševalec vpliva na interpretacijo rezultatov, omenjena subjektivnost pa zbudi dvom o zanesljivosti in veljavnosti rezultatov. Menim, da sama ne sodim med izkušenejše izpraševalce, saj sem se tovrstnih raziskovanj do sedaj lotila bolj redko. V kolikor bi rezultate analiziral drug izpraševalec, oz. raziskovalec, bi bili ti po vsej verjetnosti drugačni.

Negativna lastnost globinskih intervjujev, ki lahko predstavlja tudi omejitev raziskave je, da lahko z različnimi sogovorniki dobimo različne vrste odgovorov. Posameznemu sogovorniku namreč lahko prilagodimo vprašanje, kar pa otežuje kasnejše analiziranje in primerjanje podatkov ter povzetek raziskave (Greenfield, 2002, str. 210–211). Vzorec vprašanih je izbran subjektivno in predvidevam, da bi bili rezultati ob izbiri drugih sogovornikov lahko drugačni. Povedano drugače, ugotovitve raziskave ne moremo posplošiti na širšo populacijo, saj je najverjetneje vzorec vprašanih premajhen. Menim, da so sicer sogovorniki izbrani dobro in da so vsi podali izčrpne odgovore, ki so doprinesli h kakovosti opravljene raziskave. V kolikor bi imela na voljo več resursov, bi bilo smiselno raziskavo razširiti na širšo populacijo in tako pridobiti realnejše rezultate.

Po opravljanju globinskih intervjujev sem tudi ugotovila, da bi bilo nekatera vprašanja smiselno bolj konkretno zastaviti, saj bi to pripeljalo do konkretnejših odgovorov. Na primer vprašanje o tem, koliko časa bi bili posamezni sogovorniki pripravljeni sodelovati pri razvoju novega izdelka, je bilo postavljeno presplošno in ni prineslo konkretnih odgovorov. Kot priporočilo za nadaljnje raziskave bi svetovala, naj izpraševalec zastavlja vprašanja za konkretne primere, saj se tako vprašani bolje vživi v situacijo in poda konkretnejše odgovore.

Po tej raziskavi so moje izkušnje bogatejše in menim, da bi bila vsaka naslednja raziskava boljša, vprašanja pa vedno bolj premišljeno zastavljena in dodelana. Možnost prilagajanja in dodajanja vprašanj, ki jih nudi globinski intervju, omogoča izpraševalcu variiranje glede na odgovore intervjuvanca. Področja, ki se izkažejo pri sogovorniku kot posebej zanimiva, lahko izkušen izpraševalec dobro izkoristi in razširi svoj nabor vprašanj, nasprotno pa ne dreza v teme, ki so intervjuvancu tuje ali neprijetne.

SKLEP

Razvoj novega izdelka spoznavam kot zelo kompleksen proces, ki predstavlja velik izziv vsaki organizaciji ali posamezniku, ki se tega procesa loti. Kot je navedeno v literaturi, gre za unikatne primere in vsako podjetje se mora skrbno lotiti celotnega projekta razvoja novega izdelka, saj prinaša tudi velika tveganja. Predvsem manjša podjetja, katerih predstavnik je tudi izbrano podjetje Novak M, so večinoma omejena z viri in morajo še bolj premisliti o celotnem poteku razvoja. Po drugi strani pa se moramo zavedati pomena inovacij in nenehno težiti k ustvarjanju nove dodane vrednosti za uporabnike. V današnjem dinamičnem svetu hitrih sprememb ne smemo zaspati, saj nas bo v nasprotnem primeru nedvomno prehitela konkurenca.

Kljub temu, da majhen delež novo razvitih izdelkov na trgu uspe in prispeva k dobičku ali celo rasti podjetja, to ne sme odvrniti podjetij k ustvarjanju in razvijanju novih izdelkov. V literaturi imamo številne usmeritve, ki nam pomagajo do uspešno izpeljanega projekta razvoja novega izdelka. Če smiselno prebiramo te nasvete in se

držimo preverjenih okvirov, smo na dobri poti k uspehu. Splet nam omogoča dostop do širokega nabora literature in kakovostnih znanstvenih člankov, ki nam omogočajo objektiven vpogled tudi v to tematiko. Ugotavljam, da se v podjetništvu vedno bolj zavedamo pomembnosti sodelovanja proizvajalcev, razvijalcev in prodajalcev z uporabniki. Za ideje, nasvete in mnenja se podjetja vedno pogosteje obrnejo na svoje uporabnike, ki so vir zelo dragocenih informacij. Uporabniki namreč sodijo ali je izdelek primeren za uporabo, ali zadovolji njihove potrebe in želje ter ali jim prinaša dodano vrednost. Oni ga primerjajo s konkurenčno ponudbo in ga na koncu izberejo za svojega.

Pregled literature me je presenetil s svojo obsežnostjo. Novejše letnice literature so vedno bolj enotne o pomembnosti vključenosti uporabnika v proces razvoja novega izdelka. Sodelovanje z uporabniki je zato danes pogosta praksa v mnogih podjetjih. Tudi ko sem vzela za primer podjetje Novak M, ta ni bil nobena izjema. Trudijo se negovati odnose z uporabniki in jih povabiti k sodelovanju pri ustvarjanju novih izdelkov. Dejavnosti, ki jih trenutno izvajajo v zvezi s sodelovanjem z uporabniki so po mojem mnenju pohvalne. Zavedajo se pomembnosti mnenj in idej uporabnikov ter skušajo odprto prisluhniti kritikam strank.

Na drugi strani me pozitivno presenečajo sodelujoči v empirični raziskavi. Pred izvedbo pogovorov sem bila namreč negotova glede njihove pripravljenosti na sodelovanje pri razvoju novega izdelka. Izkazalo se je, da je velika večina pripravljena vložiti svoje ideje, predloge, svoj čas in energijo v sodelovanje pri razvoju novega izdelka. Seveda si želijo sodelovanja z verodostojno organizacijo, s katero se tudi predhodno dogovorijo o načinu in pogojih sodelovanja, postavijo časovne okvirje ter predvideno plačilo za vložen trud. Presenetile so me izkušnje nekaterih sogovornikov, ki so v preteklosti že skušali in želeli sodelovati pri tovrstnih projektih, a žal neuspešno.

Ugotavljam, da je interesa za sodelovanje na obeh straneh veliko, tako v podjetju, kot med uporabniki. Smotno bi bilo premisliti o poglobitvi sodelovanja in s tem doseči zmagovalne rezultate na obeh straneh. Ljudje smo čutna bitja in ne žene nas le denar, tudi zadovoljstvo ob uspehu, pozitivni občutki ob ustvarjanju nečesa dobrega in koristnega za širšo množico. In s tovrstnim sodelovanjem bi v konkretnem primeru definitivno prišli do še boljše opreme za področje medicine, kozmetike ter fizioterapije. S tem ustvarjamo večje zadovoljstvo in udobje tudi pri končnih strankah naših uporabnikov, zadovoljne uporabnike ter uspešno poslovanje podjetju.

S priporočili podjetju, kako še bolj vključiti uporabnike v proces razvoja izdelkov sem želela podati ideje, ki so v literaturi spoznane kot potencialno uspešne možnosti za napredek podjetja in večjo uspešnost pri uvajanju novosti. Predlogi so večinoma v praksi že preizkušeni in se kažejo kot primerni. Ob upoštevanju predlogov lahko podjetje le pridobi – nova znanja, večjo uspešnost, boljše izdelke, večjo lojalnost

uporabnikov ter večinoma pozitivne odzive uporabnikov. Možnosti je ogromno, le odprti moramo biti in si drzniti raziskovati in preizkušati tudi nove tehnike; pa naj bo to v managementu ali v razvoju novih izdelkov.

LITERATURA IN VIRI

1. Aaker, D. A., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management: Global Perspectives*. Chichester: Wiley.
2. Abratt, R., & Kelly, P. M. (2002). Customer-supplier partnership perceptions of a successful key account management program. *Industrial Marketing Management*, 31, 467–476.
3. Blank, S. (2013): *The four steps to the epiphany : successful strategies for products that win* (5th ed.). S. l. : K & S Ranch.
4. Bodlaj, M. (2008). Pomen inovativnosti za uspešnost slovenskih podjetij. *Uspeh. Časopis gospodarske zbornice Dolenjske in Bele krajine*, 2/2008, str. 9. Najdeno 22. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.gzdbk.si/si/aktualno/uspeh/detajl/?id=368>.
5. Bodlaj, M., & Rojšek, I. (2014). Marketing in Small Firms: the Case of Slovenia. *Economic and Business Review*, 16(2), 101–119.
6. Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2008): *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 1–10.
9. Crowdsourcing. (b.l.) V *Cambridge Dictionaries Online*. Najdeno 1. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/crowdsourcing>
10. Chesbrough, H.W., & Crowther, A.K. (2006). Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229–236.
11. Cooper, R. (1999). From experience: the invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 16, 115–133.
12. Crawford, C.M., & Di Benedetto, C.A. (2011): *New Products Management* (International, 8th ed.). New York: McGraw-Hill.
13. Djelassi, S., & Decoopman, I. (2013). Customers' participation in product development through crowdsourcing: Issues and implications. *Industrial Marketing Management*, 42, 683–692.
14. Dmitrović, T. (2007, 14. marec). Ključne pasti razvoja novih izdelkov in storitev. *Marketinški fokus*. Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu <http://www.dmslo.si/media/marketinski-fokus-23-dmitrovic.pdf>
15. Fuchs, C., & Schreier, M. (2011). Customer Empowerment in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 28, 17–32.
16. Gould, R. (2012): *Creating the strategy: winning and keeping customers in B2B markets*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page Limited.
17. Greenfield, T. (2002). *Research methods for postgraduates*. London: Arnold.
18. Hair, J. F., Jr., Wolfinbarger, M., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2008): *Essentials of Marketing Research*. Boston: McGraw-Hill Higher Education.

19. Hoyer, D. W., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296.
20. Hrastelj, T. & Makovec Brenčič, M. (2006). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: Copis.
21. Jobber, D. (2010). *Principles and Practice of Marketing* (6th ed). London (etc.): McGraw-Hill Education.
22. Kahn, K. B., Barczak, G., Nicholas, J., Ledwith, A., & Perks, H. (2012). An Examination of New product Development Best Practice. *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 180–192.
23. Karniel, A., & Reich, Y. (2011). *Managing the Dynamics of New Product Development Processes. A new Product Lifecycle Management Paradigm*. London: Springer.
24. Kaulio, M. A. (1998). Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and a review of selected methods. *Total Quality Management*, 9(1), 141–149.
25. Kodrin, L., Kregar Brus, A., & Šuster Erjavec, H. (2013). *Osnove trženja*. Celje: FKPV (Laško: Kabis).
26. Konečnik Ruzzier, M. (2011). *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. Stoletju*. Ljubljana: Meritum.
27. Kotabe, M., & Helsen, K. (2001). *Global Marketing Management* (2nd ed.). USA: Wiley.
28. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (14th ed.). Boston (etc.): Pearson Education LTD.
29. Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Boston (etc.): Pearson Education LTD.
30. Kotler, P., & Trias de Bes, F. (2004). *Lateralno trženje: nove poti do izvirnih zamisli*. Ljubljana: GV založba.
31. Kuester, S., & Schuhmacher, M. (2010). Consumer Integration: Antecedents and Consequences. *Proceedings of the 5th European Conference on Innovation and Entrepreneurship* (str. 335–344). Athens, Greece.
32. Ledwith, A. (2000). Management of new product development in small electronics firms. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 137–148.
33. Leonidou, L. C., Palihawadana, D., Theodosiou, M. (2006). An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationship. *European Journal of Marketing*, 40(1/2), 145–173.
34. Liepe, Ž., & Sakalas, A. (2008). The Three-loop Learning Model Appliance in New Product Development. *Engineering economics*, 3(58), 73–80.
35. Lilien, G. L., & Grewal, R. (2012). *Handbook of business-to-business marketing*. Cheltenham: Edward Elgar.
36. Malhotra, K. N. (2010). *Marketing research: An applied approach* (Global Edition, 6th ed.). Upper Saddle River (etc.): Pearson Education Limited.

37. Martinsuo, M., Suomala, P., & Kanninen, J. (2013). Evaluating the organizational impact of product development projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(1), 173–198.
38. Maurya, A. (2014). *Delaj vitko: od načrta A do načrta, ki deluje*. Ljubljana: Pasadena.
39. Meško Štok, Z. (2011). *Trženje med organizacijami – usmeritev managementa in tržnikov v znanje*. Ljubljana : Zavod za varnostne strategije pri Univerzi v Mariboru.
40. Mishra, A. A., & Shah, R. (2009). In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management*, 27, 324–338.
41. Natarajan, M., Senthil, V., Devadasan, S.R., Vijay Mohan, N., & Sivaram, N.M. (2013). Quality and reability in new product development. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 24(8), 1143–1162.
42. New ways to focus on innovation (2010). *Strategic Direction*, 26(7), 28–31.
43. O Novak M d.o.o.. Najdeno 17. marca, 14. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.novak-m.com/sl-si>
44. Organisation for Economic Co-operation and Development, Statistical Office of the European Communities (2005): Oslo Manual. V *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, (3rd ed.). Paris: OECD.
45. Petković, J. (2012, 16. april). Zdaj pa zares: kaj je start-up? *Finance.si*. Najdeno 14. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/349741/Zdaj-pa-zares-kaj-je-start-up>.
46. Piller, F., Vossen, A., & Ihl, C. (2012). From Social Media to Social Product Development: The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation. *Die Unternehmung*, 65(1), 1–22.
47. Pitt, M., & MacVaugh, J. (2008). Knowledge management for new product development. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 101–116.
48. Pitta, D. A. (2008). Product innovation and management in a small enterprise. *Journal of Product & Brand Management*, 17(6), 416–419.
49. Poetz, M. K., & Schreier, M. (2012). The Value of Crowdsourcing: Can Users Really Compete with Professionals in Generating New Product Ideas? *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 245–256.
50. Pompe, A., & Vidic, F. (2008). *Vodnik po marketinški galaksiji: o produktih, kupcih, analizah trga, tržnih znamkah, cenah, prodajnih poteh, tržnem komuniciranju in promociji, o interni javnosti, strategijah in nadzoru učinkovitosti: napotki za pripravo, izdelavo in izpeljavo učinkovitega marketinškega načrta*. Ljubljana: GV založba.
51. Potočnik, V. (2002). *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV založba.
52. Roper, S., Micheli, P., Love, J. H., & Vahter, P. (2016). *Research Policy*, 45, 319–329.

53. Shamiyeh, M. (2010). *Creating desired futures: how design thinking innovate business*. Basel: Birkhäuser GmbH.
54. Tržne raziskave in analiza trga (2008). Najdeno 19. junija 2016 na spletnem naslovu <https://spletnik.si/blog/2008/12/17/poglavje-3-trzne-raziskave-in-analiza-trga-ii/>
55. Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2012). *Product Design and Development*, New York: McGraw-Hill.
56. Wigum, K. S. (2009). *Radical design thinking: thoughts and tools for long term solutions*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
57. Xue, Y. & Huang, M. (2015). Consumer involvement in NPD different stages: Survey and case study. *Proceedings 19th Triennial Congress of the IEA, Melbourne 9–14 August 2015, 1-6*. Xi'an, Shaanxi: School of Art and Design, Xi'an University of Technology.
58. Zakon o medicinskih pripomočkih. *Uradni list RS* št. 98/2009.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Opomnik vprašanj za globinske intervjuje..... 1

Priloga 2: Zapisi pogovorov 2

PRILOGA 1: Opomnik vprašanj za globinske intervjuje

1. Zakaj ste se odločili za nakup opreme, ki jo trenutno uporabljate, kateri so bili odločilni faktorji?
2. Kako ste zadovoljni z izdelki Novak M?
3. Bi predlagali kakšne izboljšave?
4. Bi bili pripravljeni sodelovati pri samem razvoju kakšnega tovrstnega izdelka? (Znano je namreč, da so mnoge inovacije in predlogi za nove izdelke v tej panogi dani s strani uporabnikov (medicinskega/terapevtskega osebja), saj le ti najbolje poznajo specifične njihovega dela s končnimi uporabniki (bolniki). Tu je torej ključno vzajemno sodelovanje podjetja in uporabnika.)
5. Bi bili pripravljeni sodelovati tudi z drugimi strokovnjaki z vašega področja (medicinskim/terapevtskim osebjem)? Bi vas to sodelovanje motilo?
6. Bi sodelovali le, če bi imeli interes tudi kupiti ta izdelek?
7. Koliko časa bi bili pripravljeni vložiti v sodelovanje pri razvoju?
8. Bi želeli za sodelovanje prejeti kakšno plačilo/kompenzacijo?
9. Kaj vas bi motiviralo, da bi sodelovali pri razvoju izdelka?
10. Se vam zdi, da bi morali proizvajalci sami povprašati po vaših željah?
11. Ste že kdaj sodelovali pri razvoju kakšnega izmed izdelkov, ki ga uporabljate pri svojem delu?
12. Če ste, kakšna je bila ta izkušnja? So vaše predloge upoštevali? Če so jih zavrnili, zakaj? So vam nudili kakšno poplačilo?
13. Menite, da se razvijalci medicinskih/terapevtskih pripomočkov dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da vi z njim brez težav rokujete, končnemu uporabniku pa nudijo čim bolj udobno terapijo?

PRILOGA 2: Zapisi pogovorov

Zapis pogovora št. 1: Vodja zasebne ambulante družinske medicine

Zakaj ste se odločili za nakup medicinske opreme, ki jo trenutno uporabljate, kateri so bili odločilni faktorji?

Če govoriva o konkretnem primeru preglednih miz podjetja Novak M, je bilo najpomembneje, da je bilo v ponudbi mogoče oceniti povezavo med kakovostjo opreme in ceno. Ponudba je bila po poslanem povpraševanju dostavljena hitro. V njej ni bilo pretiravanja ali zavajanja. V ponudbi ni bilo dolgovezenja. Na osnovi ponudbe je bilo mogoče narediti primerjavo z ostalimi ponudniki opreme. Sem pa za priporočilo vprašala tudi kolega, ki je pred časom opremljal svojo ambulanto.

Kako ste zadovoljni z izdelki Novak M?

Z izdelki je osebje naše zdravstvene organizacije zelo zadovoljno. Pri pregledovalnih mizah je pomembno, da jih je mogoče enostavno premikati (v primeru nujnih stanj). Tudi čiščenje je mogoče, na primer ob kakih ne najbolj običajnih madežih.

Bi predlagali kakšne izboljšave na izdelkih, ki jih uporabljate?

Trenutno ne.

Bi bili pripravljeni sodelovati pri samem razvoju kakšnega tovrstnega izdelka? Znano je, da so mnoge inovacije in predlogi za nove izdelke v panogi medicinske opreme dani s strani uporabnikov, saj le ti najbolj poznajo specifike njihovega dela z bolniki. Tu je torej ključno vzajemno sodelovanje podjetja, ki proizvaja opremo in uporabnika-medicinskega osebja.

Pripravljena sem sodelovati. Če boste kdaj potrebovali tovrstno sodelovanje, se lahko obrnete name, moj kontakt imate.

Bi bili pripravljeni sodelovati tudi z drugimi strokovnjaki z vašega področja? Bi vas to sodelovanje motilo?

Seveda, pripravljena bi bila sodelovati tudi z drugimi zdravniki.

Bi sodelovali le, če bi imeli interes tudi kupiti ta izdelek?

Sodelovala bi tudi v tem primeru. Verjetno takrat s še večjo vnemo, saj bi mi bil cilj sodelovanja najbolj jasen.

Koliko časa bi bili pripravljeni vložiti v sodelovanje pri razvoju novega izdelka?

Če ocenim tako na splošno, približno dve uri na mesec. Imam kar veliko dodatnih aktivnosti poleg redne ambulante, tako časa nimam na pretek.

Bi želeli za sodelovanje prejeti kakšno plačilo/kompenzacijo?

To je odvisno od vloženega časa in pomena inovacije. Odvisno tudi, če bi bila inovacija predlagana z naše strani. Tu vas lahko opozorim, da promocija izdelka s strani zdravnikov ni možna, saj nas veže etični kodeks.

Se vam zdi, da bi vas morali proizvajalci sami večkrat povprašati po vaših željah?

Ne. Nekateri proizvajalci to počnejo večkrat letno. Moteče je le, če želijo s konkretnim imenom in priimkom zdravnika opravljati promocijo in trženje njihovega izdelka. V teh primerih moramo sodelovanje zavrniti.

Ste že kdaj sodelovali pri razvoju kakšnega izmed izdelkov, ki ga uporabljate pri svojem delu?

Da, pri napravi za merjenje gleženjskega indeksa.

Kakšna je bila konkretna izkušnja? So vaše predloge upoštevali? So vam nudili kakšno poplačilo?

Predloge so upoštevali, poplačila niso izvedli. Zaradi želje, da bi na podlagi našega naziva okrepili prodajo, se je sodelovanje ohladilo. Kot sem že omenila, promocija izdelka s strani zdravnikov ni dobrodošla, saj nas veže etični kodeks.

Menite, da se razvijalci medicinskih in terapevtskih pripomočkov dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da vi z njim brez težav rokujete, končnemu uporabniku pa nudijo čim bolj udobno terapijo?

Večinoma mislim, da ja. Je pa res, da se z naročili vračamo k tistim, ki jih poznamo in smo z njimi zadovoljni. Kvaliteta in zanesljivost izdelkov nas spodbuja, da naročamo pri njih. Ko enkrat zaupaš nekemu dobavitelju in veš kaj lahko od njega pričakuješ, ne iščeš drugih.

Zapis pogovora št. 2: Vodja zasebnega medicinskega centra

Zakaj ste se odločili za nakup medicinske opreme, ki jo trenutno uporabljate, kateri so bili odločilni faktorji?

Želeli smo domačega ponudnika, ki bo kasneje nudil tudi dobre in hitre servisne storitve. Izdelke smo pri podjetju Novak M kupovali postopoma. Ker so bili solidni, smo ostali pri istem dobavitelju. Tudi pred kratkim, ko smo širili dejavnost, smo se obrnili na njih.

Bi predlagali kakšne izboljšave?

Do sedaj kakih večjih pripomb nismo imeli. Če bi jim predlagali kakšne izboljšave, sem prepričan, da bi jih upoštevali.

Bi bili pripravljeni sodelovati pri samem razvoju kakšnega izdelka za uporabo v medicini?

Vedno sem pripravljen na tovrstno sodelovanje.

Bi bili pripravljeni sodelovati tudi z drugimi strokovnjaki z vašega področja? Bi vas to sodelovanje motilo?

Tudi širše sodelovanje je zanimivo, saj prinaša nova znanja, poznanstva in izmenjavi izkušenj. Sodelovanje z drugimi strokovnjaki vsekakor ne bi bilo moteče.

Bi sodelovali le, če bi imeli interes tudi kupiti ta izdelek?

Resno sodelovanje vedno zahteva tudi čas. Če bi se pogovarjali o izdelku, ki bi ga potrebovali sami, bi bilo seveda sodelovanje bolj angažirano. Saj veste, če nekaj potrebujemo in nam bo to olajšalo naše delo in nudilo udobje pacientom, se bomo gotovo bolj potrudili in bomo bolj motivirani za podajanje predlogov pri razvoju tega izdelka.

Torej bi vas najbolj motivirala za sodelovanje ravno trenutna potreba po izdelku, ki bi bil predmet razvoja?

Da, motivirala bi nas resnična potreba po nečem novem, vprašanje pa je ali kaj takega na tržišču morda že obstaja. V tem primeru ne bi bilo potrebe po razvoju novega izdelka, morda vi, proizvajalci, že veste, da želeni izdelek nekje že proizvajajo. Pa bi nas posledično usmerili k ponudniku, ki zeleno opremo že ima, oz. bi nam jo posredovali vi.

Koliko časa bi bili pripravljeni vložiti v sodelovanje pri razvoju novega izdelka?

Odvisno od predmeta razvoja, morala bi se pogovarjati o konkretnem predlogu. Težko ocenim tako na splošno.

Pa bi želeli za sodelovanje prejeti kakšno plačilo?

Če bi šlo za resno sodelovanje, ima to seveda tudi svojo vrednost. Kot sem rekel, resno sodelovanje zahteva veliko časa in truda.

Se vam zdi, da bi vas morali proizvajalci sami večkrat povprašati po vaših željah, se vam zdi te komunikacije med kupci in dobavitelji dovolj?

Povratne informacije so vedno dobrodošle, tako za naročnika kot dobavitelja. Za podjetja, ki želijo dolgoročen uspeh, je ta komunikacija gotovo zelo pomembna. Verjetno se dobri podjetniki tega zavedajo in uporabnike že povprašujejo po njihovem mnenju in željah po morebitnih dopolnitvah izdelkov.

Ste že kdaj sodelovali pri razvoju kakšnega izmed izdelkov, ki ga uporabljate pri svojem delu?

Na tem področju je še največ sodelovanja pri opreми za endoskopijo. Ampak sam do sedaj še nisem tako aktivno sodeloval pri razvoju novih izdelkov. Ni bilo konkretnega povabila, ki bi vodilo k obojestranskemu zadovoljstvu pri tem sodelovanju.

Menite, da se razvijalci medicinskih pripomočkov, ki jih uporabljate vsakodnevno pri svojem delu, dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da vi z njim brez težav rokujete, končnemu uporabniku pa nudijo čim bolj udobno terapijo?

Menim, da je vsak izdelek, ki je na tržišču premišljen in poskuša izpolniti želje uporabnika. Ob delu se pokažejo morebitne pomanjkljivosti, ki se jih da izboljšati. Ponudbe na trgu je veliko, danes zagotovo najdeš nekaj, kar ti ustreza pri delu.

Pa te predloge za izboljšanje kdaj posredujete dobaviteljem medicinskih pripomočkov ali medicinske opreme?

Če je priložnost, če smo ravno v kontaktu z dobaviteljem, potem običajno kaj omenim. Če bi nam izboljšava bistveno olajšala delo, potem na to opozorimo dobavitelja ali skušamo najti kakšno boljšo alternativo.

Zapis pogovora št. 3: Vodja zasebne kardiološke ordinacije

Zakaj ste se odločili za nakup medicinske opreme, ki jo trenutno uporabljate, kateri so bili odločilni faktorji?

Za nakup medicinske mize in stolčkov je bil odločilni faktor predvsem priporočilo s strani kolega, zadovoljnega uporabnika.

Kako ste zadovoljni z izdelki Novak M?

Izdelke uporabljam več kot osem let. Razen enega servisa, ni bilo potrebnega nobenega popravila. Zelo sem zadovoljna.

Bi predlagali kakšne izboljšave?

Celotnega vašega prodajnega programa ne poznam dovolj dobro. Zaradi vse težjih pacientov, pa bi razmislila o večji nosilnosti ležišč. Tudi dolžina postelje je včasih problematična, ker ob dvignjenem vzglavniku, lahko noge visijo s postelje tudi do 40cm. Zaradi preiskave, ki jo opravljam, to je ultrazvok srca, je potreben poseben bočni položaj in takrat lahko pri višjih osebah noge ne ostanejo na postelji. Povečanje, oz. podaljšanje ležišča in večja nosilnost sta moja konkretna predloga za izboljšavo.

Bi bili pripravljeni sodelovati pri samem razvoju kakšnega tovrstnega izdelka? Kot veste, so mnoge inovacije in predlogi za nove izdelke v panogi medicinske opreme dani s strani medicinskega ali terapevtskega osebja, saj le ti najboljše

poznajo specifične njihovega dela z bolniki. Tu je torej ključno vzajemno sodelovanje podjetja in uporabnika.

Seveda bi bila pripravljena sodelovati.

Bi bili pripravljene sodelovati tudi z drugimi strokovnjaki z vašega področja, torej z drugim medicinskim osebjem?

Da. Vsako sodelovanje je dobrodošlo.

Bi sodelovali le, če bi imeli interes tudi kupiti ta izdelek?

Ne, ker ne gre izključno za mojo korist. Sodelovala bi ob povabilu proizvajalca z jasno vizijo.

Koliko časa bi bili pripravljene vložiti v sodelovanje pri razvoju novega izdelka?

Ne znam odgovoriti, odvisno od primera, zahtevnosti projekta in podobno. Za kakovostno sodelovanje si je zagotovo potrebno vzeti kar precej časa.

Bi želeli za sodelovanje prejeti kakšno plačilo ali na primer kompenzacijo?

Nagrada je za tako sodelovanje potrebna, o obliki pa za enkrat nisem razmišljala.

Kaj vas bi motiviralo, da bi sodelovali pri razvoju izdelka?

Motiviralo bi me predvsem lažje delo zdravnika in udobje bolnika oz. preiskovanca. To bi bila največja vzpodbuda in motivacija.

Se vam zdi, da bi vas morali proizvajalci sami večkrat povprašati po vaših željah

Da, verjetno je to najboljši način, da pridejo do povratnih informacij s strani uporabnikov. Tako lahko najlažje modificirajo in popravijo izdelke, če je to potrebno. Mi, ki opremo uporabljamo na dnevni ravni, jim najbolje lahko povemo kakšne so prednosti in pomanjkljivosti njihovih izdelkov. Te se pokažejo sproti, pri vsakodnevnih pregledih različnih pacientov.

Ste že kdaj sodelovali pri razvoju kakšnega izmed izdelkov, ki ga uporabljate pri svojem delu?

Ne, čeprav večkrat predlagam konkretne rešitve dobaviteljem, če le imamo možnost komunikacije. Enkrat sem imela slabo izkušnjo s tovrstnim sodelovanjem, ki pa je ne želim konkretno komentirati.

Menite, da se razvijalci medicinskih pripomočkov dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da vi z njim brez težav rokujete, pacientu pa nudijo čim bolj udobno terapijo?

Menim, da se trudijo vsak na svoj način. Kot pri vseh stvareh, z enim sem bolj zadovoljna kot z drugimi.

Zapis pogovora št. 4: Vodja laboratorija v zdravstvenem domu

Zakaj ste se odločili za nakup medicinske opreme, ki jo trenutno uporabljate, kateri so bili odločilni faktorji?

Kot vodja laboratorija že vrsto let sodelujem z različnimi dobavitelji. Izkušnje so me naučile, da je bistvena kvaliteta izdelkov! Izkazalo se je, da je varčevanje na račun kvalitete lahko zelo nevarno, saj to pomeni pripomočke, ki so med seboj nekompatibilni in celo nevarni za izvajalca odvzema krvi, kot tudi za pacienta. Sama zato vztrajam pri znanih dobaviteljih, ki nudijo kakovostne izdelke in nam s tem omogočajo kakovostno in varno delo. To so vsekakor odločilni dejavniki.

Kako ste zadovoljni z izdelki Novak M?

Izdelke Novak M poznam že zelo dolgo časa, skozi čas sem spoznala različne modele stolov za odvzem krvi, preglednih ležišč, vozičkov, stojal za infuzijo, ipd. Zdi se mi, da so vedno boljši. Izdelki so praktični in za nas primerni, zato jih priporočam tudi drugim laboratorijem, če me povprašujejo po tem. Lahko bi rekli, da delam podjetju reklamo!

Bi predlagali kakšne izboljšave pri teh izdelkih?

Izboljšave predlagam kar sprti in se s podjetjem dogovorim, če želim kakšno modifikacijo. Tako smo na primer pri stoli za odvzem krvi prosili, da odstranijo ročaje ob sedišču, ki se pri obilnejših pacientih izkažejo za utesnjujoče. Do sedaj smo dobro sodelovali in se mi je vedno uspelo dogovoriti za spremembe, če so se nam zdele pomembne.

Bi bili pripravljeni sodelovati tudi pri organiziranem razvoju kakšnega tovrstnega izdelka? Saj veste, da vi mnogo bolje poznate specifikke vašega dela in tako lahko s predlogi in komentarji zelo pripomorete h kakovostnejšim in bolj uporabim izdelkom.

Lahko bi povedala svoje mnenje, kot to storim že sedaj, če me kdo vpraša ali ko naročamo pripomočke. Odprta sem za takšna sodelovanja, saj je pomembno, da imamo opremo in pripomočke, s katerimi lahko delamo in ne ogrožajo pacientov, niti nas, zaposlenih. Zgodilo se je, da smo morali varčevati in naročiti pripomočke za odvzem krvi, ki pa so bili hitro pokvarljivi, torej slabe kvalitete. Bolje je nekoliko več investirati in nato dlje časa uporabljati pripomočke, ki so dobri.

Bi bili pripravljeni sodelovati tudi z drugimi strokovnjaki z vašega področja?

Lahko. Želela bi le, ta bi to sodelovanje spadalo v okvir mojih službenih obveznosti. Nimam namreč energije in motivacije, da bi sodelovanje potekalo v mojem prostem času.

Bi sodelovali v vsakem primeru ali le, če bi imeli interes kupiti ta izdelek?

Mnenja lahko povem v vsakem primeru, če le poznam izdelek ali opremo, ki se razvija oziroma dodeluje. Izkušenj imam kar veliko.

Koliko časa bi bili pripravljeni vložiti v sodelovanje pri razvoju novega izdelka?

Odvisno, kot sem že omenila pa ne več, kot mi dopušča službeni čas. Ko se vrste pred laboratoriji sprostijo, lahko kakšno urico namenim tudi temu.

Bi želeli za sodelovanje prejeti kakšno plačilo ali kompenzacijo?

To je vedno dobrodošlo, predvsem v smislu nekega popusta pri nakupu izdelka. Verjetno bi sodelovala pri razvoju izdelkov, ki jih naročamo, zato bi se lahko enostavno dogovorili. S tem naredim še dobro delo za naš zavod in doprinesem k varčevanju.

Kaj vas bi motiviralo, da bi sodelovali pri razvoju izdelka?

Motivira me boljši izdelek. Kot sem rekla, je kakovost in uporabnost bistvenega pomena! So se že dogajale nesreče ob uporabi nekvalitetnih igel in ostalih pripomočkov, to se absolutno ne sme dogajati. Motivira me varnost pacientov in zaposlenih.

Se vam zdi, da bi vas morali proizvajalci sami večkrat povprašati po vaših željah?

Da. Nekateri nas že vprašajo, so odprti za kritike in nas tudi upoštevajo. Z drugimi pa pravzaprav ne pridemo v kontakt, ker naročamo preko posrednikov. Tam sami skušamo najti izdelke, ki nam najbolj ustrezajo.

Ste torej mnenja, da se razvijalci medicinskih pripomočkov in opreme dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da vi z njim brez težav rokujete, končnemu uporabniku pa nudijo čim bolj udobno terapijo?

Mnogi proizvajalci se kar trudijo, to moramo priznati. Tudi s strani Novak M sem v vseh letih sodelovanja občutila pozitiven odnos do sprememb v smeri, da nam, uporabnikom, pripravite vedno boljši izdelek. Na primer nova SOS ročica, ki ob izgubi zavesti pacienta omogoča hiter in enostaven premik pacienta v ležeč položaj je dokaz, da se neprestano trudite. Sama vas rada pohvalim.

Za konec še na kratko – ste v preteklosti konkretno sodelovali pri razvoju izdelka, ki ste ga kasneje uporabljali pri svojem delu?

Da bi prav sistemsko sodelovala skozi celoten proces, to ne. Kot sem že omenila, pa večkrat podam svoje utemeljene predloge proizvajalcem.

Zapis pogovora št. 5: Vodja fizioterapije v zdravstvenem domu

Zakaj ste se odločili za nakup medicinske opreme, ki jo trenutno uporabljate, kateri so bili odločilni faktorji?

Za nakup medicinske opreme se odločamo na podlagi več dejavnikov. Za proizvajalca Novak M smo se odločili, ker podpiramo slovenske proizvajalce. Z njim imamo dobre izkušnje in tudi servisi so hitro in kvalitetno opravljani. Že vrsto let terapevtske mize kupujemo pri njih. Z izdelki smo zadovoljni, saj so kakovostni in iz trpežnih materialov. Vsaka nova nakupna odločitev prav zato sploh ni tako težka, saj imamo ponudnika, ki nam proizvede izdelke, s katerimi smo zadovoljni in vemo, kaj lahko od njih pričakujemo.

Bi predlagali kakšne izboljšave na izdelkih, ki jih uporabljate?

Da. Z leti si terapevt nabere mnogo izkušenj in natančno ve, katere so pomanjkljivosti opreme, ki jo uporablja pri svojem delu. Ampak tu gre bolj za detajle, npr. širina ležišča, praktičnost nastavljanja višine ležišča in podobno.

Bi bili pripravljeni sodelovati pri samem razvoju kakšnega tovrstnega izdelka? S svojimi izkušnjami in predlogi bi lahko obogatili novo nastajajočo terapevtsko mizo in jo naredili še bolj uporabno.

Lahko, ideja se mi zdi zanimiva.

Bi bili pripravljeni pri tem sodelovati tudi z drugimi strokovnjaki z vašega področja? Bi vas to sodelovanje motilo?

Sodelovanje me ne bi motilo, sodelovala bi tudi z drugimi.

Bi sodelovali le, če bi imeli interes tudi kupiti ta izdelek ali bi se v vsakem primeru odzvali vabilu proizvajalcev?

Ne, nakup ni pogoj za sodelovanje. Sama delam v javnem sektorju, tako da sodelovanje pri razvoju novega izdelka ne bi bilo direktno povezano s službo. Sodelovala bi zaradi deljenja izkušenj in znanja in z mislijo, da lahko ustvarimo res dober izdelek.

Koliko časa bi bili pripravljeni vložiti v sodelovanje pri razvoju novega izdelka?

Recimo eno uro na teden. Pravzaprav nimam čisto dobre predstave o tem, koliko sodelovanja (koliko časa in kako pogosto) bi bilo za tako stvar potrebno?

Se strinjam, čas sodelovanja je seveda odvisen od zahtevnosti projekta, pa od faze razvoja izdelka. Če bi sodelovali, bi želeli prejeti kakšno plačilo ali kompenzacijo?

Da, strinjala bi se s kompenzacijo. Vedno se najde način, da se vložen trud in čas poplača. Ključno je, da bi bili tukaj zadovoljni obe strani.

Kaj vas bi najbolj motiviralo, da bi sodelovali pri razvoju izdelka?

Kot sem že omenila, motivira me misel na boljši izdelek, ki ga lahko pomagam ustvariti. Pa nova poznanstva, prijetno vzdušje pri komunikaciji s projektnimi sodelavci in podobno. Menim, da to večinoma motivira bolj kot denarno poplačilo.

Se vam zdi, da bi vas morali proizvajalci sami večkrat povprašati po vaših željah?

Ne vem, nekateri nas kdaj vprašajo za mnenje, prav veliko pa niti ne. Verjetno je tega več v zasebnem sektorju, tam se z opremo tudi gospodari malo drugače. Od nas, zaposlenih v javnem zdravstvu, proizvajalci verjetno ne pričakujejo kakšnih novih idej in predlogov za nove izdelke. Verjetno si mislijo, da moramo tako ali drugače delati s tem, kar naroči in kupi vodstvo zavoda. Pri nas imamo veliko srečo, saj delamo z odlično opremo in imamo dosti besede pri izbiri. Ne igra vedno cena odločilne vloge, pomembna je kakovost in uporabnost. Izdelke, s katerimi smo zadovoljni, lahko po potrebi ponovno naročimo, čeprav niso cenovno najugodnejši na trgu. Seveda moramo te odločitve obrazložiti, kar pa ni težko.

Če se vrneva k proizvajalcem; pa bi jim bili pripravljeni razkriti vaše želje in potrebe, če bi po njih povpraševali?

Seveda, z veseljem povem kakšne so prednosti in kakšne pomanjkljivosti opreme, ki jo redno uporabljamo. Na trgu je sicer veliko ponudbe, za določeno vrsto opreme lahko stvar rešimo tako, da poiščemo drugega ponudnika, ki nam omogoča za nas bolj primerne izdelke. Pri terapevtskih mizah pa to recimo ni optimalna rešitev – tu je bolje z obstoječim proizvajalcem preučiti, če obstajajo kakšne možnosti za prilagoditev izdelka v smeri, da nam olajšajo naše delo in omogočijo kakovostne terapije.

Ste sicer že kdaj sodelovali pri razvoju kakšnega izmed izdelkov, ki ga uporabljate pri svojem delu?

Ne, nisem sodelovala.

Menite, da se razvijalci medicinskih in terapevtskih pripomočkov dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da vi z njim brez težav rokujete, končnemu uporabniku pa nudijo čim bolj udobno terapijo?

Da, menim, da se proizvajalci vedno bolj trudijo. Saj se morajo, glede na številno konkurenco. In tudi kupci smo vedno bolj zahtevni in izobraženi; na spletu najdeš praktično vse. Če smo z določenim proizvajalcem nezadovoljni, poiščemo alternativo in jo testiramo. Ali pa pokličemo kolege iz naše stroke in jih vprašamo s čim so oni zadovoljni. Danes imamo kupci res večjo moč, tako da se proizvajalci morajo truditi, da smo njihove stalne stranke.

Zapis pogovora št. 6: Vodja fizioterapije v splošni bolnišnici

Zakaj ste se odločili za nakup medicinske opreme, ki jo trenutno uporabljate, kateri so bili odločilni faktorji?

Ključno je, da so izdelki kvalitetni, prepriča pa me tudi hitra odzivnost ponudnikov. Te karakteristike sem opazila tudi pri podjetju Novak M, pri katerem naročamo medicinsko opremo. Všeč mi je hitra odzivnost zaposlenih.

Kako ste zadovoljni z izdelki Novak M?

Lahko rečem, da smo zelo zadovoljni, nimam pripomb. Tudi ne slišim pripomb s strani drugega osebja, ki medicinske mize uporablja. Pacientom so ležišča udobna in omogočajo primerne terapije.

Bi predlagali kakšne izboljšave?

Trenutno ne.

Bi bili pripravljeni sodelovati pri samem razvoju kakšnega tovrstnega izdelka? Znano je namreč, da so mnoge inovacije in predlogi za nove izdelke v panogi medicinske opreme dani s strani uporabnikov (medicinskega/terapevtskega osebja), saj le ti najboljše poznajo specifične njihovega dela z bolniki. Tu je torej ključno vzajemno sodelovanje podjetja in uporabnika.

Da, takšno sodelovanje bi bilo zame pravi izziv.

Bi bili pripravljeni sodelovati tudi z drugimi strokovnjaki z vašega področja?

Da, bila bi pripravljena sodelovati tudi z drugimi. Sem zelo odprta za nove podvige in ne želim opravljati zgolj rutinskega dela. Takšno sodelovanje bi odprlo novo poglavje v moji karieri in dodalo kakšno novo izkušnjo.

Bi sodelovali le, če bi imeli interes tudi kupiti ta izdelek?

Ne, interes za izdelek ni pogoj, sodelovala bi v vsakem primeru.

Koliko časa bi bili pripravljeni vložiti v sodelovanje pri razvoju novega izdelka?

Ne morem natančno definirati, odvisno od pomembnosti in velikosti projekta. Vsekakor bi se resno lotila sodelovanja, v kolikor bi vanj privolila.

Bi želeli za sodelovanje prejeti kakšno plačilo ali kompenzacijo?

Da, plačilo v takem sodelovanju se mi zdi primerno. Seveda v skladu s porabljenim časom in vloženim naporom.

Kaj vas bi motiviralo, da bi sodelovali pri razvoju izdelka?

Kot že rečeno me motivira predvsem pridobitev novih znanj in nova poslovna priložnost. Pa seveda boljši izdelek, ki ne bo služil samo meni, temveč širši množici uporabnikov in fizioterapevtov.

Se vam zdi, da bi vas morali proizvajalci sami večkrat povprašati po vaših željah?

Morda res, danes nas ne vprašajo pogosto kaj si želimo; pomembno je namreč, da smo zadovoljni tako mi, ki izvajamo terapije, kot tudi naši pacienti.

Ste že kdaj sodelovali pri razvoju kakšnega izmed izdelkov, ki ga uporabljate pri svojem delu?

Ne, do sedaj nisem imela te priložnosti. Nekaj časa sem bila tudi odsotna zaradi porodniških dopustov, zdaj pa se imam čas posvetiti tudi službi in sem pripravljena tudi na take izzive.

Menite, da se razvijalci medicinskih in terapevtskih pripomočkov dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da vi z njim brez težav rokujete, končnemu uporabniku pa nudijo čim bolj udobno terapijo?

Z vašimi izdelki sem zadovoljna, torej lahko rečem, da se dovolj poglobite v izdelek. Tudi na splošno dobimo kar kakovostne izdelke, kar pomeni, da se proizvajalci kar potrudijo za nas. Je pa ponudbe na trgu ogromno, prisiljeni pa smo iskati opremo po najnižji ceni. To je neprijeten dejavnik, ki nas včasih prisili v ne najbolj optimalne nakupe. Sama menim, da je potrebno investirati v opremo na dolgi rok. Ampak v javnem zdravstvu je trenutna situacija taka, kot je, zato moramo ravnati v okviru, ki ga imamo na razpolago.

Zapis pogovora št. 7: Pomočnica direktorja za področje zdravstvene nege**Zakaj ste se odločili za nakup medicinske opreme, ki jo trenutno uporabljate, kateri so bili odločilni faktorji?**

Dejavniki, ki vplivajo na naše odločitve o nakupu medicinske opreme so različni; seveda smo omejeni s financami, zato ne moremo kupiti vsega v takšnem obsegu, kot bi si želeli. Da se vedno znova odločamo za nakup medicinske opreme pri Novak M, vplivajo predvsem pozitivne izkušnje s pri vas že kupljeno opremo. Menim, da nudite širok izbor kvalitetne opreme.

Torej ste zadovoljni z izdelki Novak M?

Z izdelki smo zelo zadovoljni.

Bi predlagali kakšne izboljšave na izdelkih, ki jih poznate?

Trenutno nimamo predlogov za izboljšave.

Bi bili pripravljeni sodelovati pri samem razvoju kakšnega tovrstnega izdelka?
Znano je namreč, da so mnoge inovacije in predlogi za nove izdelke v panogi medicinske opreme dani s strani medicinskega osebja, saj le ti najboljše poznajo specifikke njihovega dela z bolniki. Tu je torej ključno vzajemno sodelovanje podjetja in uporabnika.

Zaenkrat ne, me ne zanima.

Ste že kdaj sodelovali pri razvoju kakšnega izmed izdelkov, ki ga uporabljate pri svojem delu?

Ne.

Bi sodelovali v primeru, če bi imeli interes kupiti novo nastali izdelek?

Mogoče bi sodelovala v tem primeru. Seveda, če bi imeli na voljo dovolj časa. Trenutno mi obseg dela ne bi dopuščal še takih dodatnih aktivnosti.

Bi vas poleg novega izdelka, ki bi ga potrebovali za uporabo pri vašem delu lahko motivirali še na kakšen način?

Trenutno poleg omenjenega nimam drugih motivacijskih dejavnikov za tako sodelovanje. Tudi časa nimam; če bi se mi sprostile kakšne delovne obveznosti, bi me morda motiviralo sodelovanje v takšnem razvojnem timu.

Koliko časa bi bili pripravljeni vložiti v sodelovanje pri razvoju novega izdelka?

V kolikor bi se odločila, bi si bilo potrebno rezervirati kar precej časa. Predvidevam, da takšno sodelovanje zahteva kar nekaj ur, če želiš res kvalitetno prispevati s svojimi izkušnjami in idejami.

Bi želeli za sodelovanje prejeti kakšno plačilo ali neke vrste kompenzacijo?

Ustrezna zamenjava za porabljen čas in trud bi bila dobra cena ob nakupu izdelka. Kasneje pa zadovoljstvo s kvalitetnim izdelkom, ki bi nam olajšal delo. Z dobrimi izdelki je tudi večje veselje delati. Ljudje smo tudi čutna bitja in če nek pripomoček radi in enostavno uporabljamo, je tudi delo bolj prijetno – tako za medicinsko osebje, kot za pacienta.

Se vam zdi, da bi vas morali proizvajalci sami večkrat povprašati po vaših željah?

Absolutno da. Pri našem delu, ko pomagamo ljudem, rešujemo kritična stanja ali samo preventivno pregledamo pacienta, je ključno, da je uporabljena oprema, praktična in, da služi svojemu namenu. Nerodno je, če porabimo več časa za pripravo opreme kot za sam pregled pacienta. To je tudi razlog, da se vračamo k dobaviteljem, s katerimi smo zadovoljni in znamo upravljati z njihovo opremo ali medicinskimi pripomočki.

Menite, da se razvijalci medicinskih pripomočkov in opreme dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da vi z njim brez težav rokujete, končnemu uporabniku pa nudijo čim bolj udobno terapijo?

Absolutno bi se morali proizvajalci dobro poglobiti v vsak izdelek, ki nam ga ponudijo. Ampak menim, da tega ne počnejo vsi. Sicer nimam dovolj informacij in pregleda nad tem, kako in v kakšni zasedbi poteka razvoj teh pripomočkov in opreme, se pa negativne posledice nato pokažejo kot pomanjkljivosti pri nas in pacientih. Vedno več je tudi varčevanja na račun kvalitete materialov, kar se je izkazalo za zelo slabo. Medicinska stroka pač ne dopušča napak in minimalne standarde moramo zagotavljati, ne glede na ceno.

Zapis pogovora št. 8: Direktor kozmetičnega podjetja, ki ima tudi spletno trgovino

Zakaj ste se odločili za nakup kozmetične opreme, ki jo trenutno uporabljate, kateri so bili odločilni faktorji?

Gledali smo na primerno kvaliteto in dostopno ceno. Načeloma nam je kar uspelo najti izdelke, ki nam dobro služijo že dlje časa. Tudi Novakovi stoli in mize, ki jih imamo v salonih, so po mojem mnenju vrhunski.

Bi predlagali kakšne izboljšave?

Lahko bi predlagal kakšno izboljšavo, če bi se s strani proizvajalca pokazal kakšen interes. Sam sem tudi bolj tehničen tip in vedno iščem čim bolj optimalne rešitve. Zakaj bi se kozmetičarke mučile s strankami na opremi in s pripomočki, ki ne omogočajo optimalnih pogojev za delo?

Bi bili pripravljeni tudi sodelovati pri samem razvoju kakšnega kozmetičnega stola ali mize? Znano je, da je na tem področju ključno vzajemno sodelovanje podjetja in uporabnika.

Seveda, razvoj se nikoli ne sme ustaviti. Če bi me proizvajalec povabil k sodelovanju, bi z veseljem sprejel.

Bi bili pripravljeni sodelovati tudi z drugimi strokovnjaki z vašega področja ali bi vas to sodelovanje motilo?

Nikakor me ne bi motilo. Prav nasprotno, sodelovanje je dobrodošlo! Z njim se rodi še več idej, ki so lahko še boljše, kot če stvar raziskuje en sam človek. S tem bi si med sabo lahko tudi podelili izkušnje o različnih metodah dela, ki jih uporabljamo. Skratka, menim, da bi bila to pozitivna izkušnja za vse sodelujoče.

Pa bi sodelovali le, če bi imeli interes tudi kupiti ta izdelek?

Nakup ne bi bil nujno povezan s sodelovanjem.

Koliko časa bi bili pripravljeni vložiti v sodelovanje pri razvoju novega izdelka?

Kolikor bi bilo potrebno, da naredimo najboljši izdelek na trgu. Osebnostno bi mi to predstavljalo velik izziv in že sama vizija o najboljšem izdelku me dovolj motivira. Čas je relativen, porabiš ga za tisto, kar ti veliko pomeni.

Verjetno bi želeli za sodelovanje prejeti kakšno plačilo, glede na to, da ste pripravljeni obilico časa žrtvovati v ta namen?

Uspešno sodelovanje samo prinese neke vrste nagrado. Morda bi bila primerna vzpodbuda tudi prodaja vaših izdelkov v naši spletni trgovini, ki je sicer namenjena kozmetični in SPA panogi. Skušamo ponujati le najboljše proizvajalce, zato bi bila to kar lepa zamenjava za vložen čas pri razvoju izdelka.

Se vam zdi, da bi vas morali proizvajalci sami večkrat povprašati po vaših željah?

Tu gre za individualno odločitev posameznega podjetja. Nekaterih pravzaprav ne zanimajo vsi naši komentarji in predlogi, ki jih imamo. Pripravijo izdelek, ki ga potem skušajo čim bolj prodati. Drugi pa nas vprašajo za mnenje in nas tudi upoštevajo.

Ste že kdaj sodelovali pri razvoju kakšnega izmed izdelkov, ki ga uporabljate pri svojem delu?

Že večkrat sem sodeloval. Včasih dam tudi sam pobudo in proizvajalce presenetim s kakšno idejo. Dejstvo je, da mi uporabljamo izdelke, zato mi najboljše vemo, kaj bi želeli na njih spremeniti.

Kakšne so bile te izkušnje sodelovanja? So vam nudili tudi kakšno poplačilo?

Izkušnje so bile različne, mnogokrat pozitivne. Največja nagrada je dober izdelek, ki služi namenu. Večino teh izdelkov še danes uporabljamo v salonu.

Menite, da se razvijalci kozmetičnih pripomočkov dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da vi z njim brez težav rokujete, končnemu uporabniku pa nudijo čim bolj udobno izkušnjo?

Ne vedno! Včasih sem razočaran, ker so nekateri proizvajalci tako neodzivni. Načeloma pa se kar trudijo in skušajo z izdelki olajšati naše delo, končnim strankam pa hkrati zagotoviti udobje. Kot sem že rekel, to je odvisno od politike podjetja, oz. proizvajalca. Včasih se jih žal ne da premakniti, čeprav bi to koristilo tudi njim.

Zapis pogovora št. 9: Vodja v zasebnem kozmetičnem salonu

Zakaj ste se odločili za nakup kozmetične opreme, ki jo trenutno uporabljate, kateri so bili odločilni faktorji?

Prvo opremo, ki jo še vedno uporabljam v salonu, sem kupila v podjetju Novak M že pred devetnajstimi leti: voziček za odlaganje, stol za pedikuro, stolček za pedikerja, stol za kozmetično nego obraza ter masažno mizo. Z izdelki sem še vedno zelo zadovoljna,

saj delujejo brezhibno. Izdelki so danes že nekoliko »stari« oz. izgledajo »starinski«, bi rekla moja hči. Manjka jim pridihi sodobnega časa; moderen in udoben stil.

Bi predlagali kakšne izboljšave izdelkov, ki jih uporabljate?

Z leti izkušenj, ki sem jih nabrala na teh stolih in mizah, bi vsekakor želela kakšno stvar drugače. Točno vem, na primer, da mi kot, pod katerim dvignem noge na pedikerskem stolu, ne ustreza popolnoma.

Bi bili pripravljeni sodelovati pri samem razvoju katerega izmed teh izdelkov?

Pripravljena bi bila povedati kaj si želim jaz pri svojem delu, vsekakor pa to ni neko pravilo, ker drugi mogoče uporabljajo drugačne tehnike dela.

Bi bili pripravljeni sodelovati tudi z drugimi strokovnjaki z vašega področja, z drugimi kozmetičarji in maserji? Bi vas to sodelovanje motilo?

Nimam neke želje po takšnem sodelovanju v skupini.

Bi sodelovali le, če bi imeli interes tudi kupiti ta izdelek?

Iskreno povedano, verjetno res. Nimam namreč nekih drugih ambicij za takšno sodelovanje, tudi časa si ne bi mogla vzeti prav veliko.

Bi želeli za sodelovanje prejeti kakšno plačilo/kompenzacijo?

Ne, ker mi to ni izziv. Razen – kot sem že omenila, če bi kupovala izdelek, bi bil dobrodošel kakšen popust, pa še izdelek bi mi naredili po meri.

Kaj vas bi motiviralo, da bi sodelovali pri razvoju izdelka?

Če bi sodelovala, bi me gnalo to, da bi ustvarili neko popolno inovacijo, ki jo svet še ni videl. Taka inovacija bi bila potem kot moj otrok, tega si vsak želi.

Se vam zdi, da bi vas morali proizvajalci sami večkrat povprašati po vaših željah?

Ne, ker je danes zelo velika izbira pri nakupu opreme in lahko najdeš takšno, ki ustreza tvojim željam.

Ste že kdaj sodelovali pri razvoju kakšnega izmed izdelkov, ki ga uporabljate pri svojem delu? Kakšna je bila ta izkušnja?

Nisem še sodelovala pri izdelavi izdelka za široko potrošnjo, vendar občasno prosim kakšne mojstre, ki jih poznam, oz. moža (ki je zelo tehnični tip), da mi izdelajo drobne pripomočke za uporabo pri delu (iz kovine, lesa ali česa podobnega). To so neke vrste moje pogruntavščine, včasih pa posnemam pripomočke, ki jih vidim pri drugih kozmetičarkah.

Mojstrom sem torej skicirala izdelek (npr. držalo za voske iz rostfreia), oni so ga izdelali, jaz pa sem jim izdelavo plačala.

Menite, da se razvijalci kozmetičnih in terapevtskih pripomočkov dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da vi z njim brez težav rokujete, končnemu uporabniku pa nudijo čim bolj udobno terapijo?

Mislím da se trudijo, vendar največkrat je večji del poudarek na udobju strank, terapevt pa je nekoliko na stranskem tiru – vsaj po mojih izkušnjah.

Zapis pogovora št. 10: Vodja wellness in SPA programa v termah

Zakaj ste se odločili za nakup terapevtske in kozmetične opreme, ki jo trenutno uporabljate, kateri so bili odločilni faktorji?

Bistveni faktorji pri tovrstnih odločitvah so gotovo kvaliteta opreme, dobra poprodajna podpora s strani proizvajalca ali prodajalca in hiter in kvaliteten servis v nadaljnjih letih uporabe opreme. V začetku, ko smo iskali ponudnike opreme za masaže in wellness, smo preverili različne proizvajalce. S podjetjem Novak M sodelujemo že dolga leta, saj se je izkazalo, da so njihovi izdelki visoko kvalitetni, vedno smo se uspeli tudi dogovoriti za servis, kadar je prišlo do kakšne okvare zaradi obrabe opreme in podobno.

Kako ste torej zadovoljni z izdelki Novak M?

Kot sem že omenil – smo zelo zadovoljni.

Bi predlagali kakšne izboljšave na njihovih izdelkih, ki so vam poznani?

Mogoče, posamezne izdelke bi prilagodil tipu storitve, ki jo izvajamo na njih. V našem primeru bi lahko predlagal izboljšave na masažnih mizah. Mize bi lahko prilagodili glede na različne vrste masaž, ki jih nudimo. Vsaka masaža ima namreč svoje specifikke. Sicer se da vse izvajati na obstoječih masažnih mizah, a če bi imel možnost izbire in dopolnitve teh miz, bi seveda podal predloge za izboljšave.

Iz tega odgovora lahko sklepam, da bi bili pripravljeni sodelovati pri samem razvoju kakšnega tovrstnega izdelka?

Seveda!

Bi bili pripravljeni sodelovati tudi z drugimi strokovnjaki z vašega področja, z drugimi terapevti in maserji?

Načeloma da.

Bi sodelovali le, če bi imeli interes tudi kupiti ta izdelek?

Ne, interes vidim v potencialu za še boljši izdelek, ki omogoča lažje in bolj kakovostno delo in na drugi strani udobje za končno stranko.

Koliko časa bi bili pripravljeni vložiti v sodelovanje pri razvoju novega izdelka?

Odvisno od tipa izdelka, od samega procesa sodelovanja, od pomembnosti projekta, ipd. Pred sodelovanjem bi se morali dogovoriti koliko časa se okvirno pričakuje za sodelovanje pri razvoju, da bi bili na koncu vsi zadovoljni.

Bi želeli za sodelovanje prejeti kakšno plačilo ali kakšno kompenzacijo?

Vse je relativno. Mislim, da si tovrstno sodelovanje zasluži plačilo, v kakšni obliki pa je stvar dogovora. Poglejte, če si nekdo vzame čas in deli izkušnje in ideje s proizvajalcem, se mi zdi to zelo pomemben in cenjen vir.

Kaj pa bi vas najbolj motiviralo, da bi sodelovali pri razvoju izdelka?

Kot sem že omenil, interes vidim predvsem v izdelku, ki bi ga izboljšali in naredili nadvse uporabnega. Ta res dober izdelek je zame največja motivacija.

Se vam zdi, da bi vas morali proizvajalci sami večkrat povprašati po vaših željah? Vas kdo že povpraša po vašem odzivu?

Pri svojem delu opažam, da marsikdo to že počne. Proizvajalci in prodajalci se zavedajo, da so informacije s strani kupcev zlata vredne. Tudi mi, ponudniki wellness storitev se zavedamo, da moramo poslušati stranke, jih povpraševati po njihovem zadovoljstvu, skušati prostore in storitve čim bolj kvalitetno pripraviti in jim s tem omogočiti vrhunsko izkušnjo. Kot mi sprašujemo stranke po zadovoljstvu, tako tudi nas proizvajalci opreme in drugi dobavitelji spremljajo in nam skušajo čim bolj ugoditi.

Ste že kdaj sodelovali pri razvoju kakšnega izmed izdelkov, ki ga uporabljate pri svojem delu?

Ne, v Sloveniji še nisem sodeloval pri tovrstnem projektu. Sodeloval sem v tujini, ampak se mi tista izkušnja ne zdi primerljiva s tem pri nas.

Je bila izkušnja pozitivna, ste bili kot podajalec predlogov slišani s strani proizvajalcev?

V konkretnem primeru je šlo za testiranje pripomočkov v wellness in kozmetičnem sektorju. Pripomočke smo dobili v testiranje, nato pa smo morali odgovarjati na vprašanja proizvajalcev. Predvsem jih je zanimala praktičnost uporabe in podobno. V bistvu nismo ravno sodelovali pri razvoju izdelka v več fazah, ampak smo testirali že pripravljene izdelke in ocenili njihovo primernost.

Glede na to, da pri svojem delu že kar nekaj let uporabljate kozmetične, terapevtske in masažne mize in stole – ali se vam zdi, da se razvijalci tovrstnih pripomočkov dovolj poglobijo v izdelek in ga pripravijo tako, da vi z njim brez težav rokujete?

Odvisno od proizvajalca. Menim, da se določene stvari lahko še izboljšajo. Mi, ki vsakodnevno uporabljamo opremo zagotovo najhitreje opazimo pomanjkljivosti

opreme. Je pa dejstvo, da se danes dobi na trgu marsikaj, a je za visoko kvalitetne in tehnološko napredne izdelke potrebno tudi več investirati.