UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

KELLY PRODAN LUKEŽIČ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VKLJUČEVANJE PORABNIKOV V RAZVOJ NOVEGA IZDELKA

Ljubljana, oktober 2015

KELLY PRODAN LUKEŽIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana **Kelly Prodan Lukežič**, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom **Vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka**, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Mateja Bodlaj**.**

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne _____ Podpis avtorja(-ice):_____

KAZALO

UVOD **1**

1 IZDELEK **3**

1.1 Nov izdelek 3

1.2 Proces razvoja novega izdelka 6

2 VKLJUČEVANJE PORABNIKOV V RAZVOJ NOVEGA IZDELKA **10**

2.1 Vloge porabnika pri razvoju izdelka 16

2.2 Oblike in metode vključevanja porabnikov 17

2.3 Poslovna naravnanost podjetja 24

2.4 Koristi in pomanjkljivosti vključevanja porabnikov 26

2.5 Primeri vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka 27

3 RAZISKAVA O ODNOSU PORABNIKOV DO VKLJUČEVANJA PORABNIKOV V RAZVOJ NOVEGA IZDELKA **35**

3.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave 35

3.2 Metodologija 36

3.3 Ugotovitve 39

3.3.1 Izkušnje udeležencev z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka 39

3.3.2 Razlogi za vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka 40

3.3.3 Dojemanje vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka 41

3.3.4 Uporaba spleta in družbenih omrežij 42

3.3.5 Odnos podjetja do porabnikov in do vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka 43

3.4 Povzetek glavnih ugotovitev in priporočila za podjetja 44

SKLEP **50**

LITERATURA IN VIRI **52**

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Nov izdelek z vidika podjetja in z vidika porabnika 4
Tabela 2: Pregled pojmov, povezanih z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka 13
Tabela 3: Načini vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka in pripadajoče metode... 19
Tabela 4: Pregled primerov vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka 33

KAZALO SLIK

Slika 1: Klasifikacija novih izdelkov po Hallu 5
Slika 2: Proces razvoja novega izdelka 7
Slika 3: Posplošen linearni model razvoja novega izdelka 8
Slika 4: Posplošen vzporedni model razvoja novega izdelka 9
Slika 5: Razmerje pojmov, povezanih z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka 14
Slika 6: Kategorizacija vključevanja porabnikov v proces razvoja novega izdelka 15
Slika 7: Nameni uporabe družbenih medijev v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi osebami, Slovenija, 2013 21
Slika 8: Metode vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka 22
Slika 9: Platforma Dell Idea Storm 28
Slika 10: Primer LEGO platforme 30
Slika 11: Vključevanje porabnikov v proces razvoja vidnega kotlička Gorenje design za Kolektiv LIV 31
Slika 12: Povabilo porabnikom k sodelovanju 31
Slika 13: Povabilo k natečaju »Zmešaj čisto svoj okus Frutka« 32
Slika 14: Razglasitev zmagovalne kašice na natečaju Moj Frutek 33

UVOD

Porabniki se na trgu srečujejo z vse več izdelki, ki so si med seboj zelo podobni; ne gre le za vizualno podobnost, ampak tudi samo namembnost izdelka. Z večanjem konkurence je potreba po razlikovanju še toliko večja, zato morajo podjetja nenehno iskati inovativne in kreativne rešitve. Podjetja iščejo načine, kako ustvariti dodatno vrednost za ciljne porabnike. V današnji družbi prevlada cilj »biti boljši«, kar lahko pomeni biti hitrejši, kakovostnejši, cenejši, uglednejši ipd. V večini primerov govorimo o spletu več razlikovalnih prednosti.

Veliko podjetij se zaveda, da lahko svojo konkurenčno prednost gradi na razvoju novih izdelkov in storitev, ki so posledica zaznanih porabnikovih potreb. Ni pa dovolj samo prepoznati porabnikove potrebe, pomembno jih je v čim krajšem času zadovoljiti. Prav iz tega razloga mora vsako podjetje, bodisi proizvodno bodisi storitveno, spodbujati razvoj novih izdelkov in storitev, s katerimi bodo zagotovili konkurenčnost in obstoj podjetja. Pomembnosti vključevanja porabnikov v razvoj novih izdelkov in storitev se podjetja zavedajo, v večini primerov pa jim primanjkuje strategija učinkovitega vključevanja porabnikov v razvojni proces (Alam & Perry, 2002).

Glavni razlog za vključevanje porabnikov v razvoj je nedvomno večja uspešnost novih izdelkov in storitev. Podjetja želijo s sodelovanjem porabnikov v procesu razvoja novih izdelkov doseči lažjo prepoznavnost, edinstvenost ponudbe in njeno čim večjo zaželenost pri porabnikih, ko se novost pojavi na trgu.

Danes so značilne zaostrene konkurenčne razmere, zaradi česar bi bilo upravičeno domnevati, da je večina porabnikov vključena v razvoj novih izdelkov, vendar se kljub temu podjetja vedejo dokaj zaprto (Rangus & Drnovšek, 2013). Glavna problematika magistrskega dela je najti povezavo med izdelki, porabniki in poslovno naravnanostjo podjetja v smislu porabnikovega vključevanja v razvoj novih izdelkov ter prikazati primere dobrih praks v Sloveniji.

Vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka pa v tuji literaturi nima enotnega prevoda, saj govorimo o tako preprosti, a po svoji kompleksnosti zelo raznoliki obliki delovanja. Za izraz vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka najdemo različne pojme. V magistrskem delu najpogostejše pojme, uporabljene v tuji literaturi, tudi predstavim.

Vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka postaja vse bolj aktualno, kar je nadvse logično in razumljivo, saj so uporabniki tisti, ki uporabljajo izdelek in vedo, kaj bi želeli na njem spremeniti oziroma nadgraditi. Podjetje lahko k sodelovanju povabi porabnike že v začetni fazi pridobivanja idej ali pa v kasnejših fazah razvoja. Rezultat je čim hitrejši vstop na trg.

Ko v magistrskem delu govorim o »izdelkih«, imam v mislih tudi »storitvene izdelke«, zato uporabljam tekom celotne naloge izraz »izdelki«, tako za fizične izdelke kot za storitve. Namen magistrskega dela je poleg predstavitve teoretičnega izhodišča preučiti proces sodelovanja porabnikov pri razvoju novega izdelka. S pregledom različnih pojmov in metod, ki jih najdemo v obstoječi literaturi o vključevanju porabnikov v razvoj novih izdelkov, ter z empirično raziskavo na vzorcu slovenskih porabnikov želim prispevati k nadgradnji znanja na tem področju. Cilj magistrskega dela je skrbno pregledati vsebine pojmov v povezavi z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka in tako ugotoviti, ali govorimo o sopomenkah. Ob tem pa želim na podlagi teoretičnih izhodišč predstaviti trenutno situacijo vključevanja porabnikov v proces razvoja novega izdelka s prikazom dobrih praks na slovenskem trgu. Preučim, kdaj (v katerih fazah) porabniki sodelujejo pri razvoju novih izdelkov in na kakšen način ter kakšen je profil porabnikov, ki pri tem sodelujejo. Cilj empiričnega dela je preučiti odnos porabnikov do vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka.

Osnovna raziskovalna hipoteza v magistrskem delu je, da so na slovenskem trgu porabniki premalo vključeni v razvoj novega izdelka. Osrednji namen je zato prikazati, kako bi lahko porabnike bolj vključevali v proces razvoja novega izdelka. Pri izdelavi magistrskega dela uporabim teoretično-analitična znanja, pridobljena med študijem, ki jih nadgradim z domačo in s tujo literaturo o vključevanju porabnikov v proces razvoja novih izdelkov. V teoretičnem delu uporabim metodo deskripcije, opirajoč se na domačo in tujo literaturo, v praktičnem delu pa kvalitativno raziskovalno metodo. Ocenjujem, da je kvalitativna raziskava v tem primeru dobra izbira, kajti želim bolje spoznati naravo proučevanega problema. V Sloveniji so dosedanje raziskave proučile problematiko z vidika podjetij, tokrat pa se bom poglobila v porabnikova stališča do take oblike sodelovanja.

Magistrsko delo ima poleg uvoda in sklepa tri vsebinska poglavja. Uvodu sledi prvo poglavje o izdelkih, v katerem obravnavam splošni pojem izdelka in definicije, ki jih izdelku pripisujejo različni avtorji. Prav tako je govora o novih izdelkih, kjer se poglobim v sam proces razvoja novih izdelkov. Splošnemu poglavju o izdelkih sledi drugo poglavje o vključevanju porabnikov v razvoj novega izdelka, z opredelitvijo različnih pojmov, tesno povezanih z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka, ki se velikokrat uporabljajo kot sopomenke. Ker je ključni element pri razvoju novega izdelka porabnik in zadovoljevanje potreb le-tega, se drugo poglavje poglobi v vloge, ki jih porabnik lahko igra v odnosu s podjetjem, ter oblike in metode vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka. Drugo poglavje se zaključi s predstavitvijo različnih primerov vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka. S tretjim poglavjem se začne empirični del magistrskega dela. V tem poglavju predstavim raziskavo o odnosu porabnikov do vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka, z opisom metodologije in s predstavitvijo rezultatov. Zaključim s priporočili za podjetja.

1 IZDELEK

Kotler (2004, str. 407) opredeljuje izdelek kot vsako stvar, ki jo je mogoče ponuditi na trgu, da zadovoljimo neko željo ali potrebo. Izdelki, ki jih tržimo, vključujejo fizične izdelke, storitve, doživetja, dogodke, osebe, kraje, premoženje, organizacije, informacije in ideje. Podobno definicijo podaja tudi Devetak (1995, str. 67–68). Lindgren in Shimp (1996, str. 224) dopolnjujeta zgornjo definicijo in pravita, da porabniki ob nakupu ne kupijo le skupka fizičnih lastnosti, temveč celotno doživetje izdelka (embalaža, blagovna znamka, poprodajna storitev …). Za teorijo in prakso trženja sta Gabrijan in Snoj redefinirala pojem izdelek. Gre za celoto delovanja bitij in stvari, s katerimi udeleženec v menjalnem odnosu (so)udejanja koristi, za katere mora plačati določeno ceno (Gabrijan & Snoj, 2012, str. 33).

Lindgren in Shimp (1996, str. 225) ter Kotler in Armstrong (2006, str. 234) govorijo o različnih ravneh izdelka. Jedro je prva raven, kjer se vprašamo, kaj točno predstavlja porabniku osnovno korist. Drugo raven predstavlja osnovni ali generični izdelek, ki je temeljna različica izdelka. Pričakovani izdelek vsebuje nize lastnosti, ki jih porabniki pri nakupu pričakujejo. Vključuje značilnosti izdelka, dizajn, kakovost, blagovno znamko in embalažo. Četrta raven je razširjeni izdelek, ki se oblikuje kot nadgradnja prvih, ter ponuja dodatne storitve in koristi za porabnika, po katerih se ponudba razlikuje od konkurence. Kotler (2004) dodatno opredeli še potencialni izdelek, ki obsega vse razširitve in spremembe, ter kaže na možen razvoj v prihodnosti. Ravni izdelka so relativne meje, ki se neprestano spreminjajo, zato mora podjetje spremljati dogajanje in predvidevati nadaljnje korake. Najprej je treba definirati ključne potrebe kupcev, ki jih bo izdelek zadovoljeval, nato oblikovati izdelek in šele v naslednji fazi poiskati načine za razširitev izdelka, ki omogoči najboljšo porabnikovo izkušnjo (Kotler & Armstrong, 2006, str. 234).

1.1 Nov izdelek

Pojem inovacija izhaja iz latinske besede *innovare*. Pomeni prenovitev in izboljšanje. Med inovacije štejemo različne rezultate in procese, med katere uvrščamo tudi razvoj novega izdelka. Podjetja spodbujajo k inovacijam in razvoju novih izdelkov predvsem štirje dejavniki: tehnološki napredek, spreminjajoče se potrebe porabnikov, skrajševanje življenjskega cikla izdelkov in povečana svetovna konkurenčnost.

Ko govorimo o novih izdelkih, pa se je smiselno vprašati, kaj sploh nov izdelek je. Izdelek je lahko nov za podjetje, ker česa takega še ni proizvajalo ali prodajalo, lahko je nov za trg in gre za resnično inovacijo (Cooper, 2001, str. 14). Zaključim lahko, da je po tej definiciji za proizvajalca nov izdelek tisti, ki ga še ne proizvaja, za porabnika pa tisti, ki ga še ne pozna. Podobno zagovarjata Kotler in Armstrong (2006, str. 160), da je nov izdelek dobrina, storitev ali ideja, ki je s strani potencialnih kupcev razumljena kot nova.

Upoštevati gre dejstvo, da je lahko izdelek nov za porabnika, nov za podjetje ali celo za obe strani hkrati. Foxall, Goldsmith in Brown (2002) predstavijo pogled na nov izdelek kot mrežo štirih situacij. Tabela 1 prikazuje nov izdelek z vidika podjetja in z vidika porabnika.

Tabela 1: Nov izdelek z vidika podjetja in z vidika porabnika

		PORABNIK	
		OBSTOJEČ	NOV
PODJETJE	OBSTOJEČ	Obstoječ izdelek.	Nov izdelek za porabnika, poznan podjetju.
	NOV	Nov izdelek za podjetje, poznan porabniku.	Nov izdelek.

Vir: G. Foxall, G., R.E. Goldsmith, & S. Brown, S., Consumer psychology for marketing, 2002, str. 40.

Izdelek je lahko nov samo za porabnike, ko ga podjetje prvič uvede v neko državo ali ga repozicionira v nov segment porabnikov. Do večje težave pa lahko pride, ko je izdelek nov za podjetje, a dobro poznan porabnikom. Taka percepcija hitro vodi do neuspeha, bodisi ker gre za imitacije ali pa ker gre za izdelke, ki porabnikom ne prinašajo dodane vrednosti. Največjo novost na trgu pa predstavljajo popolnoma novi izdelki, tako za porabnike kot za podjetja. Za razvoj le-teh podjetje uporabi nove tehnološke in trženjske prijeme (Foxall et al., 2002).

V trženjski literaturi je pogosta šeststopenjska razvrstitev novih izdelkov po Booz, Allen & Hamilton (Cooper, 2001):

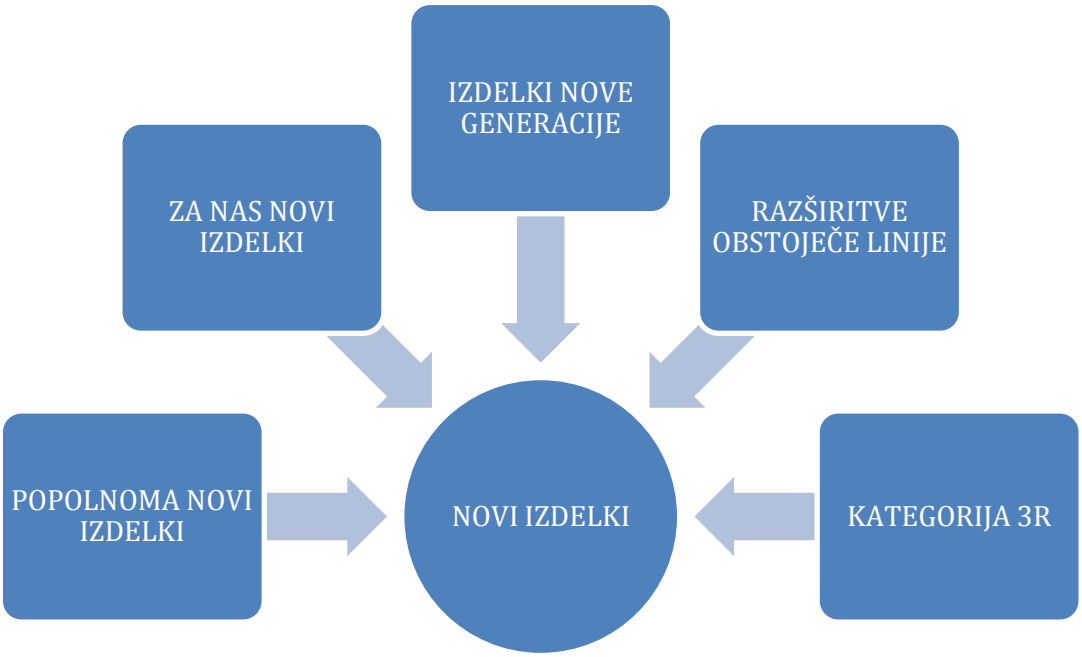
- Svetovnemu trgu še neznani izdelki (angl. *new to the world products).*
- Nova skupina izdelkov (angl. *new product lines).*
- Dodatki k obstoječi skupini izdelkov (angl. *additions to existing product lines).*
- Nadgradnje in izboljšave obstoječih izdelkov (angl. *improvements and revisions to existing products).*
- Repozicionirani izdelki (angl. *repositionings).*
- Zniževanje stroškov (angl. *cost reductions).*

Le redki so izdelki, ki so novi v svetovnem merilu. Mednje štejemo izdelke, kot so pisalni stroj, telefon, računalnik ipd. Pri večini novih izdelkov gre za razširitev linije izdelkov z novo kategorijo oz. skupino. Izboljšave in dodatki k obstoječim izdelkom so najmanj tvegani, ker pomagajo pri vzdrževanju in nadgradnji odnosa z obstoječimi porabniki. Repozicionirani izdelki predstavljajo nekoliko manjše tveganje za podjetje, saj gre za iskanje novih trgov z že

obstoječim izdelkom. Zaskrbljujoč trend pa je vsekakor zmanjšanje stroškov, ko podjetje strmi k selekciji materialov, načrtovanju trženja in odločanju o trženjskem raziskovanju.

John A. Hall (1991) predlaga klasifikacijo petih kategorij novega izdelka, ki je prikazana na Sliki 1.

Slika 1: Klasifikacija novih izdelkov po Hallu



Vir: A. Hall, Bringing new products to market: the art and science of creating winners, 1991, str. 7.

- Popolnoma novi izdelki (angl. *the breakthrough products*) so izdelki, ki so rezultat nove tehnologije za zadovoljevanje že obstoječih znanih potreb.
- Za nas novi izdelki (angl. *the »It`s new for us« products*) so izdelki, ki jih posamezno podjetje proizvede ali trži prvič, vendar so na trgu že poznani.
- Izdelki nove generacije (angl. *the new, improved, next generation products*) so taki, ki imajo dodano vrednost, korist, izboljšavo, ki ni bila prisotna v zadnji generaciji izdelkov.
- Razširitve obstoječe linije (angl. *the line extention products*) so rezultat specifične potrebe, ki se je izkazala na trgu. Gre za dopolnitve že obstoječih izdelkov.
- V kategorijo 3R (angl. *the 3 Rs*) uvrščamo izdelke z novo embalažo (angl. *the repackaged products*), repozicionirane izdelke (angl. *the repositioned products)* na nov trg ali zadovoljevanje novih potreb na obstoječem trgu in reciklirane izdelke (angl. *the recycled products*), ki so zastareli zaradi novega tehnološkega razvoja.

V literaturi sem zasledila različne opredelitve novega izdelka, iz česar lahko sklepam, da je mejo med različnimi kategorijami novih izdelkov težko postaviti, kar lahko vidimo tudi iz zgoraj navedenih kategorizacij. Pojem novega izdelka je v splošnem nekaj, kar porabniku pomeni novo vrednost. Pojem izdelka je zelo širok, zato je možno ločiti različne stopnje te

novosti. Zgoraj navedeni kategorizaciji novih izdelkov sta si v osnovi zelo podobni, saj so različne kategorije novih izdelkov določene glede na stopnjo novosti. Prva da večji poudarek na stopnji novosti z vidika porabnika, druga kategorizacija pa z vidika podjetja. Jasno mejo težko določim, saj je ne nazadnje razvoj novega izdelka prepletanje tako enega kot drugega vidika. Jasno lahko razmejimo le prvo, redko kategorijo popolnoma novih izdelkov, ki so v svetu še nepoznani, vse druge kategorije so pogostejše. Gre za spremembe obstoječih izdelkov, v obliki različnih izboljšav.

Razvijanje novih izdelkov je nujna dejavnost vsakega podjetja. Zaradi prenasičenosti izdelkov pa gre pri novem izdelku največkrat le za izboljšavo že obstoječega, saj so popolnoma novi izdelki najbolj tvegana investicija.

1.2 Proces razvoja novega izdelka

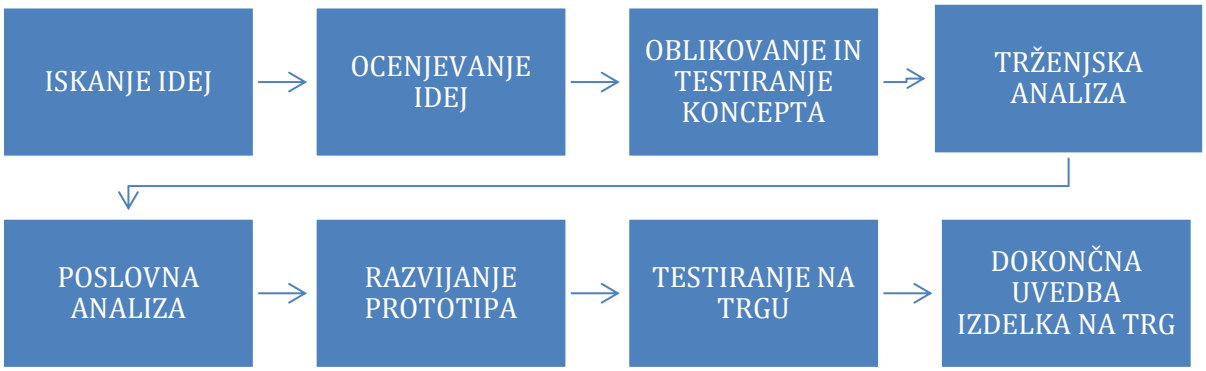
Nov izdelek nastane skozi več faz razvojnega procesa. Z vidika razvijanja in uvajanja novega izdelka so si definicije faze razvojnega procesa dokaj podobne. Razlike nastajajo predvsem zaradi strokovne usmeritve avtorjev, zato eni bolj poudarjajo proizvodni vidik, drugi pa trženjski vidik.

Čeprav skozi celotno magistrsko delo uporabljam izraz izdelek, naj na tem mestu predstavim značilnosti, ki ločujejo izdelke od storitev in vplivajo na proces razvoja. Prva je vsekakor neopredmetenost storitve. S tega vidika je lahko čas trajanja razvoja storitve krajši, saj lahko določene faze (npr. izdelavo prototipa) preskočimo. Kljub temu pa razvoj storitve ne sme potekati nestrukturirano in nenačrtovano. Spremenljivost izvajanja storitev je ena od razlik. Zato je še toliko bolj pomembno pri storitvah, da postavimo jasne standarde, da ne prihaja do odstopanj v kakovosti. Poleg omenjenega lahko minljivost storitev in nezmožnost proizvajanja privedeta do velikih izgub prihodka v obdobju, ko je povpraševanje večje od ponudbe (De Brentani, 1991).

Med najbolj splošne opredelitve procesa razvoja novega izdelka spada opredelitev Crawfordove in Di Benedetta (2008), ki sestoji iz več faz. Prva faza je **iskanje idej** (angl. *exploration).* Ideje lahko prihajajo iz mnogih virov (kupci, znanstveniki, konkurenti, zaposleni v podjetju, trgovski posredniki ter poslovodstvo). Z vidika koncepta trženja se iskanje idej začne s porabnikovimi potrebami in zahtevami. Podjetja se lahko veliko naučijo o potrebah porabnikov s proučevanjem t. i. vodilnih uporabnikov (angl. *lead users*). Številne tehnike lahko pomagajo posameznikom in skupinam pri iskanju novih ali celo boljših idej (seznam značilnosti, ustvarjanje povezav, morfološka analiza, določitev potrebe, možganska nevihta, sinektika). Namen iskanja idej je najti čim večje število le-teh, ki jih potem na **stopnji ocenjevanja** (angl. *screening)* zmanjšamo na nekaj najbolj obetavnih. Bistvo te faze je namreč, da prepoznamo ideje, ki imajo potencial, da jih razvijemo v uspešne izdelke na trgu. Namen ocenjevanja idej je ovreči slabe ideje, kakor hitro je le mogoče, ker velja namreč osnovno načelo, da stroški razvoja izdelka naraščajo z vsako naslednjo stopnjo razvoja.

Zanimive ideje je treba pretvoriti v koncepte izdelkov, ki jih je možno testirati. Fazo imenujemo **oblikovanje in testiranje koncepta** (angl. *concept development and experimentation).* Izdelati je treba idejo o izdelku (možen izdelek), koncept izdelka (predelana različica ideje), podobo izdelka (predstava o dejanskem in možnem izdelku). Nadaljnje moramo koncept izdelka spremeniti v koncept blagovne znake in pripraviti načrt pozicioniranja. Sledi **trženjska analiza (**angl. *marketing analysis).* Na tej stopnji se izdela načrt trženjske strategije, s pomočjo katere bo podjetje uvedlo izdelek na trg. Prvi del trženjske analize opisuje velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje, prodajo, tržni delež in načrtovani dobiček za prvih nekaj let. V drugem delu pa je večji poudarek na načrtovani ceni izdelka, strategiji distribucije, enoletnem proračunu za trženje. Tretji del se nanaša na prodajo in dobiček na dolgi rok ter na strategijo trženjskega spleta v času. Ko poslovodstvo razvije koncept izdelka in trženjsko analizo, lahko začne vrednotiti privlačnosti predlaganega izdelka za podjetje. Najprej je treba načrtovati prodajo, stroške in oceniti, če so pričakovanja v skladu s cilji podjetja. Govorimo o fazi **poslovne analize** (angl. *business analysis).* Če koncept izdelka uspešno prestane poslovno analizo, ga v oddelku za raziskave in razvoj ter v oddelku za inženiring razvijejo v fizični izdelek. Nova stopnja, **razvijanje izdelka** (angl. *development),* predstavlja velik finančni preskok. Na tej stopnji se dejansko pokaže, ali je idejo mogoče pretvoriti v fizični izdelek. Ko vodstvo ugotovi, da je delovanje izdelka v funkcionalnem in psihološkem smislu zadovoljivo, izdelek opremijo z blagovno znamko, embalažo in začetnim programom trženja, da bi ga **testirali na trgu (**angl. *testing).* Namen testiranja je ugotoviti, kako se porabniki in trgovci odzivajo na ravnanje z izdelkom, njegovo porabo, ponovni nakup in na velikost trga. Testiranje trga verjetno zagotovi dovolj podatkov, na osnovi katerih potem vodstvo odloča o **dokončni uvedbi novega izdelka na trg** (angl. *commercialization).* Podobne različice predstavljenega procesa razvoja novega izdelka navajajo tudi Kotler (2004), Nickels in Wood (1997), Vida in Kos Koklič (2010). Slika 2 prikazuje prej opisani proces razvoja novega izdelka.

Slika 2: Proces razvoja novega izdelka



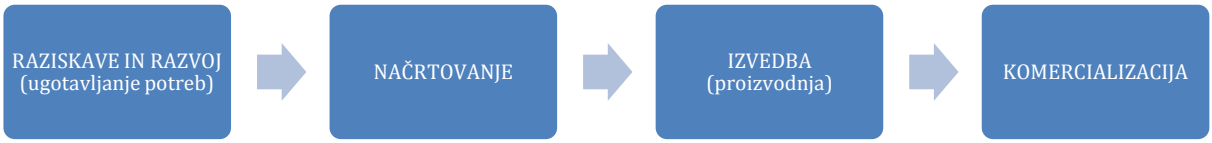
Vir: C. M. Crawford & C.A. Di Benedetto, New Products Management, 2008.

Brentani (v Rakič, 2005) podobno kot prej omenjeni avtorji predstavi sedem fazni linearni model. Prva faza je generiranje idej. Cilj te faze je pridobiti veliko idej, ki so skladne s strategijo podjetja. Na tej stopnji podjetje izvaja različne raziskave za dosego cilja. Druga faza

je selekcija idej. Podjetje izbere samo potencialno uspešne ideje. Tretja faza je vrednotenje koncepta. Gre za kritično fazo, kjer so ideje še dodatno ovrednotene in predstavljene potencialnim porabnikom z namenom pridobiti povratne informacije. Četrta faza je analiza poslovanja, pri kateri podjetje oceni sposobnost finančne realizacije razvoja novega izdelka. Peta faza je razvoj in testiranja izdelka. V tej fazi dobi izdelek oprijemljivo obliko in lastnosti. Postane tako tehnično kot tržno izvedljiv. Izdelava prototipov na tej točki pomeni ugotoviti, ali ima izdelek kakršne koli pomanjkljivosti. Šesta faza zajema testiranje in predstavitev izdelka na trgu. Izdelki, ki se prebijejo skozi fazo razvoja, so izpostavljeni ponovnemu testiranju, da podjetje pridobi informacije, ki jih uporabi pri strategijah pozicioniranja, cenah, embalaži ipd. To je zadnja faza, kjer lahko podjetje še opusti realizacijo novega izdelka. Zadnja, sedma faza je lansiranje izdelka na trg. Podjetje v tej fazi začne proizvajati izdelek (Brentani v Rakič, 2005).

Linearni model zagovarja, da proces razvoja novega izdelka vključuje niz faz, ki se začnejo z iskanjem idej in zaključijo s komercializacijo. Ključno je, da si faze sledijo tako, da predhodna kaže, kako naj si sledijo nadaljnji koraki, kot to prikazuje slika 3. Dopušča možnost opustitve nadaljnjega razvoja v vsaki fazi, če ocena prejšnje kaže na nesmiselnost nadaljevanja (Brentani v Rakič, 2005).

Slika 3: Posplošen linearni model razvoja novega izdelka



Prednosti t. i. linearnega modela razvoja novega izdelka je kontrola nad zahtevnim in tveganim projektom, slabost pa počasnost v primerjavi s hitro spreminjajočim se trgom (Kotler, 2004). Pa vendar so opisani linearni modeli dokaj strogi in neprilagodljivi. Podjetje mora najti pot, kako skrajšati čas, ki je potreben od faze iskanja idej pa do lansiranja izdelka na trg. Takšen proces pomeni sočasno delovanje različnih oddelkov. Govorimo o vzporednem modelu razvoja novega izdelka. Kljub zagovarjanju tradicionalnega linearnega modela razvoja novega izdelka pa se Kotler in Armstrong zavedata, da lahko podjetje pospeši in hkrati ohrani kakovost razvoja z vzporednim modelom razvoja novega izdelka. Vsi oddelki torej delajo istočasno in ne zaporedno. Namesto da bi razvoj novega izdelka prehajal z oddelka na oddelek, podjetje oblikuje skupino ljudi iz več oddelkov, ki se ukvarjajo z izdelkom od začetne pa do končne faze, kot to prikazuje slika 4. Vsi člani oblikovane skupine tesno sodelujejo, pri tem se prej predstavljene faze prekrivajo med seboj in dosežemo enak, če ne še boljši rezultat. Člani skupine si delijo ideje, rezultate, pomisleke, priložnosti in nevarnost (Kotler & Armstrong, 2006).

Slika 4: Posplošen vzporedni model razvoja novega izdelka

Poleg omenjenega formalnega procesa razvoja novega izdelka pa na uspešnost le-tega vpliva še nekaj pomembnih faktorjev, kot so sodelovanje različnih oddelkov v podjetju, vključenost porabnikov, hitrost razvoja in usmerjenost podjetja (Brentani v Rakič, 2005). Podjetje lahko k razvoju novega izdelka pristopi na različne načine. Lahko se omeji na razvoj v svojem notranjem okolju (npr. z vključitvijo zaposlenih, opirajoč se zgolj na oddelek raziskave in razvoj ipd.) ali se obrne navzven. Govorimo o sodelovanju z zunanjimi partnerji, najemu storitev raziskav in razvoja na fakultetah, sodelovanju s porabniki, soinvestiranju v nova podjetja, nakupu ali najemu tehnologij in znanja od zunaj, vključevanju vseh zaposlenih v podajanje idej in razvoj novih izdelkov (Rangus & Drnovšek, 2013).

In kdaj je uvedba novega izdelka na trg uspešna? Hall (1991) podaja odgovor na zastavljeno vprašanje v naslednjih točkah. Podjetje je pri uvedbi novega izdelka na trg uspešno, če upošteva naslednje točke:

- Osredotočenost na porabnikove še nezadovoljene potrebe.
- Korporativna kultura, ki podpira, spodbuja in nagrajuje razvoj novih izdelkov.
- Skupinski pristop k razvoju novega izdelka in ne strogi linearni pristop.
- Skrbno in sistematično načrtovan proces razvoja novega izdelka.
- Profesionalizem v načrtovanju in razvoju novih izdelkov.
- Finančna podpora in stabilnost v dobrih in slabih časih.
- Izvedba kakovostnih trženjskih raziskav.
- Vloga novega izdelka mora biti podrobno opredeljena v strateškem poslovnem načrtu, skupaj s procesi za doseganje zastavljenih ciljev.
- Realno postavljena tako časovni kot finančni plan.
- Investiranje v trženjske dejavnosti pri lansiranju novega izdelka na trg.
- Podpora oddelka za finance, ki na račun dolgotrajnega uspeha zamiži pri presežku stroškov.

Menim, iz vsega zgoraj navedenega, da je bistveni element pri uvedbi novega izdelka na trg porabnik in njegova vključitev v sam proces razvoja novega izdelka.

2 VKLJUČEVANJE PORABNIKOV V RAZVOJ NOVEGA IZDELKA

Vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka se nanaša na načine, kako porabniki postanejo del procesa razvoja novega izdelka. Pri raziskovanju pojma se je zataknilo že pri sami opredelitvi, saj se v literaturi pojavljajo različni pojmi in opredelitve. Pri interpretaciji »vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka« si avtorji niso enotni. V nadaljevanju so zato predstavljeni naslednji pojmi, ki jih najdemo v tuji literaturi: *open innovation*, *co-creation*, *crowdsourcing*, *spreading positive word of mouth*, *user driven innovation*, *customer participation*. Le-ti so v tuji literaturi obravnavani kot vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka. Ključna razlika med njimi je, kako posamezni avtor dojema vključevanje porabnika (v kateri fazi procesa razvoja, stopnjo sistematičnosti ipd.).

Vključenost porabnikov (angl. *customer participation)* je ena od osrednjih tem na področju trženja zadnjih nekaj deset let. Različni avtorji dojemajo vključenost porabnikov kot njihov prispevek bodisi dela bodisi sredstev za dopolnitev ponudbe na trgu. Spremembe, ki so se dogodile na trgu v zadnjih desetletjih, so pustile pomemben pečat tudi na področju trženja in razvoja novih izdelkov (Mustak, Jaakkola & Halinen, 2013). Globalne spremembe so uvedle kompleksnost v poslovnem okolju. V večini panog je potrebno neprestano inoviranje za ohranjanje konkurenčnosti na trgu. Zaradi večje informiranosti, znanja in hitrega tempa življenja je z inovacijami vse težje zadovoljiti porabnike. Porabniki imajo danes na voljo več izdelkov kot kadar koli prej, vendar se zdi, da so znova in znova nezadovoljni. Podjetja vlagajo veliko sredstev v razvoj novih izdelkov, vendar se le-ti med seboj znatno ne razlikujejo. Rast in ustvarjanje vrednosti pa sta postali prevladujoči temi. Zaradi velikih stroškov, potrebnih virov in časa podjetja vse bolj sodelujejo med seboj. Potreba po sodelovanju z zunanjimi partnerji je spodbudila nastanek novega načina generiranja inovacij, model odprtega inoviranja. **Model odprtega inoviranja** (angl. *open innovation*) predpostavlja, da se dobre ideje ne generirajo samo na oddelku raziskav in razvoja, temveč se podjetje vse bolj obrača na predloge zunanjih akterjev, kot so porabniki, dobavitelji, proizvajalci, univerze … Značilnost odprtega inoviranja je, da inovacijski proces podpira pritok in odtok znanja, z namenom pospeševanja notranjega inoviranja podjetij in možnostjo vključitve zunanjih subjektov v inoviranje. Iz navedenega lahko zaključimo, da je kompleksnost znanja in informacij v tem, da so v različnih oblikah in so razpršene po vsem svetu, kar pomeni, da so podjetja primorana sodelovati z zunanjim okoljem (Chesbrough, 2003). Razloge za odprto inoviranje najdemo v vse bolj izobraženem in mobilnem kadru in vse bolj izobraženih in informiranih kupcih. Pri izkoriščanju zunanjih virov pa vloga notranjih ni nič manjša.

Chesbrough (2003) izpostavlja naslednje temeljne razloge, zakaj so procesi, ki so bili še do nedavnega strogo zaprti, zabrisali meje med podjetjem in zunanjim okoljem:

- Uporabno znanje, razširjeno po vsem svetu.
- Nemoč nad nadzorovanjem informacij.
- Ideje ne smejo čakati, treba je preveriti, ali omogočajo priložnost, preden zastarajo.
- Možnost prodaje lastnega in nakupa tujega znanja.
- Vse večja ponudba tveganega kapitala.

Kot lahko vidimo, je odprto inoviranje širši pojem. Vključevanje porabnikov v razvoj je samo ena od oblik interakcije podjetja z okoljem. Interakcijo med podjetjem in porabnikom veliko avtorjev poimenuje soustvarjanje, ki postaja ključ ustvarjanja vrednosti. **Soustvarjanje** (angl. *co-creation*) je postal široko uporabljen izraz, ki opisuje premik v razmišljanju k procesu, ki poudarja sodelovanje, kjer ljudje in organizacije skupaj ustvarjajo in razvijajo (Ind & Coates, 2013). Različni avtorji so si enotni, da izraz *co-creation* pomeni, da porabnik postane soustvarjalec vrednosti izdelka. Poudarek je na razvoju odnosa med porabnikom in podjetjem, skozi interakcijo in dialog. Rezultat soustvarjanja je koristen za obe strani; tako za boljši donos podjetja kot pripadnost porabnikov. Koncept soustvarjanja temelji na tem, da porabnik na podlagi svojih pričakovanj, želj in izkušenj izboljša že ponujen izdelek na trgu. Osnovni pomen soustvarjanja temelji predvsem na vključevanje porabnikov v prilagajanje dizajna izdelka. Kot primer lahko navedemo Nike, ki je svojim porabnikov ponudil možnost kreiranja personaliziranih športnih copat. Soustvarjanje je postal tako prevladujoči poslovni koncept podjetij.

Glavni element pri spremembah, ki se dogajajo, je razmah informacijske in komunikacijske tehnologije. Razmah nove tehnologije, spleta 3.0, predstavlja izjemno priložnost za podjetja. Pred, med in po stiku s porabniki lahko podjetja uporabljajo različne tehnike, kot so skladiščenje podatkov, rudarjenje podatkov in management odnosov s porabniki. Pridobljene podatke lahko skupaj z informacijami, ki jih dobijo preko socialnih omrežij in spletnih mest na splošno, uporabijo pri personalizaciji izdelkov, blagovnih znamk, storitev. Kot lahko opazimo, temelji vse navedeno na ustvarjanju in upravljanju omrežij. Pojem, ki se najpogosteje uporablja, je **množično sodelovanje** (angl. *crowdsourcing).* Različni avtorji podajajo različne definicije množičnega sodelovanja. Količina znanja in talenta razpršenega med človeško raso je vedno preseglo našo sposobnost, da to izkoristimo. Starost, spol, rasa, izobraževanje in pretekle izkušnje niso več pomembni, kakovost dela, je vse, kar šteje. Množično sodelovanje je s pomočjo razmahom interneta in informacijske tehnologije sprožilo tudi dramatičen premik v mišljenju. Zasnova množičnega sodelovanja izvira iz peščice računalniških programerjev, ki so pokazali, da skupnost podobno mislečih kolegov ustvari boljše izdelke kot je npr. Microsoft. Sam koncept množičnega sodelovanja je popolno nasprotje večstoletne prakse (Howe, 2008). Enrique Estellés-Arolas in Fernando González-Ladrón-de-Guevara sta v svoji študiji (2012, str. 189–200) ugotovila, da obstaja več kot 40 definicij množičnega sodelovanja. S splošnega vidika je to sistem, sestavljen iz množice ljudi, ki sodelujejo na spletu, z namenom reševanja široko zastavljenega problema, ki je dolgoročno koristen za celotno skupnost (npr. iStockphoto, Wikipedija). Z vidika sodelovanja na spletu

podjetje predlaga, da bi skupina posameznikov prostovoljno sodelovala pri nekem problemu. O množičnem sodelovanju govorimo, ko podjetje prenese funkcijo, ki so jo nekoč opravljali zaposleni, v zunanje izvajanje nedoločeni in na splošno veliki mreži ljudi. Pri množičnem sodelovanju gre predvsem za interakcijo posameznikov na spletu, ki s svojimi znanji in izkušnjami sodelujejo pri razrešitvi širšega problema. Govorimo o gradnji platforme, s čimer se zelo hitro gradijo zbirke podatkov. Lahko je tudi dejavnost, ki jo podjetje predlaga, v namen, da bi skupina posameznikov preko odprtih razpisov prostovoljno sodelovala pri problemu, kot je razvoj novega izdelka. Brabham (2008) kot uspešne primere množičnega sodelovanja navaja Threadless, iStockphoto, InnoCentive, Goldcorp Challenge ipd. (Brabham, 2008).

Večina managerjev ve, da prisluhniti porabnikom prinaša dodano vrednost podjetju. Nekateri tudi veliko naredijo, da pridobijo porabnike, ki podajo konstruktivne predloge in delijo ideje o tem, kako oblikovati ponudbo izdelkov in storitev. Vendar sta zaprtost podjetja in nedovzetnost za delitev informacij pogosti. Podjetja se večinoma osredotočajo na **širjenje pozitivnih govoric med porabniki** (angl. *spreading positive word of mouth*). Merlo, Eisingerich in Auh (2013) menijo, da je vključevanje porabnikov s spodbujanjem pozitivnih informacij od ust do ust bistvenega pomena za njihovo zvestobo. Moč informacij od ust do ust je predvsem v tem, da porabniki zaznavajo stališča drugih strank, ki so manj pristranska in bolj zaupanja vredna od informacij, ki jih podjetje neposredno ustvari. Vendar v tem primeru govorimo samo o tem, kar ljudje pravijo. Poleg tega je smotrno poudariti, da so porabniki res vključeni tudi v fazi razvoja, vendar gre za širjenje pozitivnih govoric večinoma takrat, ko je izdelek že na trgu.

Naslednji pojem, ki opredeljuje vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka, je **od uporabnika spodbujeno inoviranje** (angl. *user driven innovation*). Raziskovalci, združeni v Nordijski inovacijski center (NORDEN), so ga opredelili kot proces, ki preučuje resnične porabnikove potrebe in porabnike kot take sistematično na različne načine vključi v proces inoviranja. Od uporabnika spodbujeno inoviranje se od drugih vrst vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka razlikuje v sistematičnem raziskovanju, razumevanju in sodelovanju s porabniki. Rosted (2005) je v svoji študiji, ki je bila namenjena preučevanju osredotočenosti podjetij na porabnike, ugotovil, da je iskanje vira za razvoj novega izdelka in osredotočenje na porabnika bistvenega pomena, pri čemer obstajajo različni načini interakcije s porabniki. Ugotavlja tudi, da osredotočenost na porabnika ni zadostna za razvoj novih izdelkov. Podjetja potrebujejo ustrezne kompetence in znanja, s pomočjo katerih lahko ocenjujejo potrebe porabnikov. Sodelovanje s porabniki lahko nastopi v različnih oblikah in ni nujno vedno povezano z boljšim razumevanjem porabnikov, temveč lahko pomeni zgolj analiziranje, zbiranje informacij in nabiranje idej. Na vzorcu danskih podjetij je bila izvedena študija (Rosted, 2005), namenjena preučevanju osredotočenosti podjetij na uporabnike. Vzorec je obsegal tri sektorje: elektrotehniko, medicinske pripomočke in modno industrijo. Ugotavlja, da zgolj osredotočenost na uporabnike ni dovolj, ključna so ustrezna znanja in kompetence, s pomočjo katerih odrivajo potrebe uporabnikov. Izmed vseh podjetij, zajetih v vzorec,

polovica sodeluje z zunanjimi partnerji z namenom spoznati potrebe porabnikov. Od uporabnika spodbujeno inoviranje zagovarja sistematično ravnanje podjetja z namenom razvoja novega ali nadgradnje obstoječega izdelka ali storitve. Taka vrsta inoviranja poudarja preučevanje in raziskovanje resničnih porabnikovih potreb ter njihovo sistematično vključevanje v različne faze procesa inoviranja (Nagy & Ruzzier, 2013). Od uporabnika spodbujeno inoviranje lahko uvrstimo v paradigmo odprtega inoviranja.

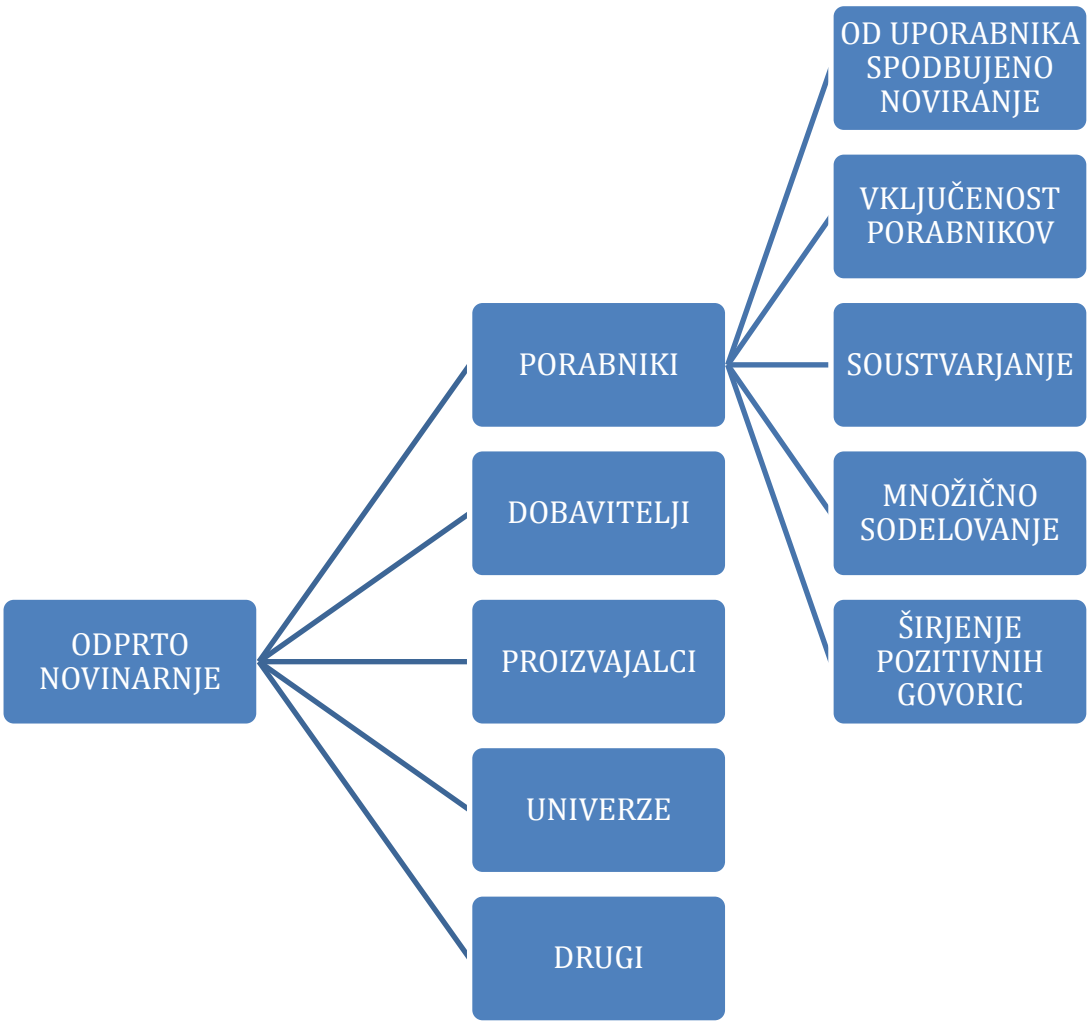
Kot vidimo iz obravnavanih pojmov, je področje, ki zajema proučevanje porabnikov in njihovih navad, zelo kompleksno. Na splošno je v literaturi zaznati precej pojmov, povezanih z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka, ki so si po vsebini zelo podobni, po izrazoslovju pa drugačni. V Tabeli 2 prikazujem pregled pojmov, ki so v literaturi pogosto povezani z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka. Omenjeni izrazi se pogosto uporabljajo kot sopomenke.

Tabela 2: Pregled pojmov, povezanih z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka

Izvirni pojem	**Avtor(ji)**	**Prevod**	**Opredelitev**
Open innovation	Chesbrough (2003)	Odprto inoviranje	Podjetje se obrača na predloge zunanjih akterjev, kot so porabniki, dobavitelji, proizvajalci, univerze ipd.
Spreading positive word of mouth	Merlo, Auh & Eisingerich (2013)	Širjenje pozitivnih govoric, izkušenj	Porabniki sprožijo pozitivne informacije o izdelku, kar vpliva na ostale porabnike.
Co-creation	Ind & Coaths (2013)	Soustvarjanje	Porabnik postane soustvarjalec vrednosti izdelka.
User driven innovation	Wise & Hogenhaven (2008)	Od uporabnika spodbujeno inoviranje	Podjetje na različne načine in na različnih stopnjah vključi porabnika v proces razvoja novega izdelka. Vključuje preučevanje potreb, raziskovanje, razumevanje in sodelovanje porabnikov.
Crowdsourcing	Esteles (2012)	Množično sodelovanje	Sistem, sestavljen iz množice ljudi, ki sodelujejo, z namenom reševanja široko zastavljenega problema.
Customer participation	Vargo & Lusch (2004)	Vključenost porabnikov	Porabnik je popolnoma vključen v proces razvoja novega izdelka (od pridobivanja idej do testiranja in sodelovanja pri uvedbi na trg).

Na podlagi zgoraj opredeljenih pojmov podajam svoj shematični pregled le-teh, ki ga prikazuje Slika 5. Iz pregledane literature razumem, da je nadpomenka vseh navedenih pojmov, povezanih z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka, odprto inoviranje. Le-to zajema sodelovanje s porabniki, z dobavitelji, s proizvajalci, z univerzami in drugimi akterji. Torej je vključevanje porabnikov samo ena od oblik sodelovanja z zunanjim okoljem. Vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka pa različni avtorji različno razumejo, v svojih opredelitvah se razlikujejo predvsem po stopnji oziroma intenzivnosti vključenosti porabnikov in po tem, v kateri fazi v procesu razvoja novega izdelka podjetje vključi porabnika. Menim, da je lahko enoten pojem preprosto »vključevanje porabnikov«, saj z njim zajamemo vse vrste in načine vključevanja porabnikov. Smiselno pa je od primera do primera opredeliti, kako in v kateri fazi vključevanje poteka.

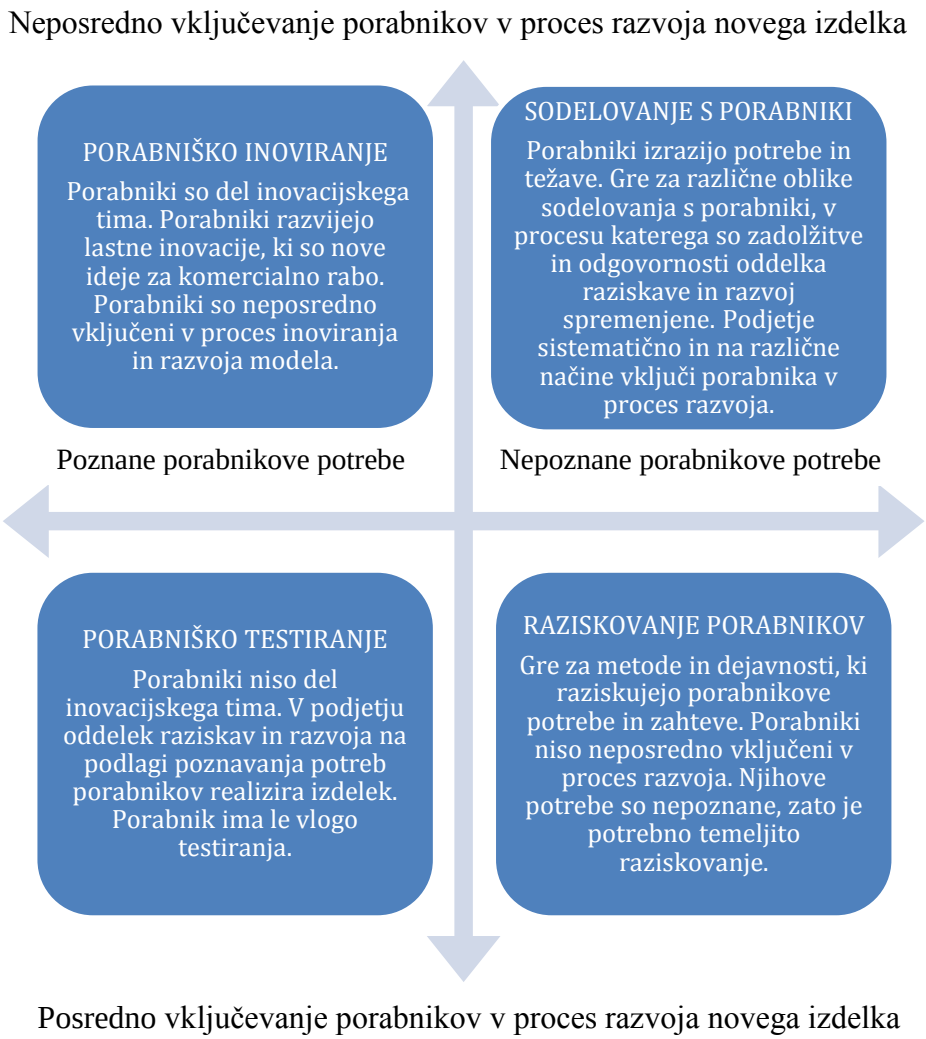
Slika 5: Razmerje pojmov, povezanih z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka



Opirajoč se na relevantno obstoječo literaturo je smiselno vse pojme umestiti v kategorizacijo. Rosted (2005, v Nagy, 2013) razlikuje obravnavanje porabnikov s pomočjo dveh dimenzij.

Prva obravnava neposredno (zgornja vrstica na Sliki 6) ali posredno (spodnja vrstica na Sliki 6) vključenost porabnikov v inovacijski proces. Druga dimenzija obravnava poznane (levi stolpec) ali nepoznane (desni stolpec) potrebe porabnikov. Kategorizacija sestoji iz štirih skupin, ki jih opredeljujeta dve dimenziji. Skupini, ki neposredno vključujeta porabnike v proces razvoja novega izdelka sta porabniško inoviranje in sodelovanje s porabniki. Razlika je v tem, da pri prvi omenjeni skupini porabniki poznajo svoje potrebe in znajo tudi ustvariti rešitev, zato do porabniki del inovacijskega tima. Pri drugi skupini pa so prav tako neposredno vključeni, vendar podjetje na sistematičen način vključi le te. Posredno vključevanje porabnikov v proces razvoja novega izdelka opisujeta tretja (porabniško testiranje) in četrta kategorija (raziskovanje porabnikov). Pri porabniškem testiranju, kot že sama opredelitev pove, imajo porabniki le vlogo testiranja in niso del razvojnega tima. Raziskovanje porabnikov pa je najosnovnejša oblika vključevanja porabnikov, kamor spadajo dejavnosti, ki so povezane z raziskavo in analizo porabnikovih potreb. Ko podjetje prepozna potrebe, porabnika ne vključi v nadaljnje faze procesa razvoja novega izdelka.

Slika 6: Kategorizacija vključevanja porabnikov v proces razvoja novega izdelka



Vir: T. Nagy, Od uporabnika spodbujeno inoviranje: razvoj konstukta in modela, 2013; J. Rosted, User-driven Innovation: Results and Recommendations, 2005.

Lahko zaključim, da pod vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka razumemo vse od raziskovanja porabnikovih potreb, vključitve le-teh v posamezno fazo razvoja, posredovanja mnenj in izkušenj o izdelku do dejanskega razvoja novega izdelka kot dela razvojne skupine.

Vse zgoraj navedene pojme oziroma koncepte pa sta Vernette in Hamdi-Kidar (2013) smiselno razdelila v dve skupini, in sicer navzgor usmerjeno vključevanje porabnikov in navzdol usmerjeno vključevanje porabnikov. **Navzgor usmerjeno vključevanje porabnikov** pomeni, da je porabnik dejansko del razvojnega tima. Porabniku omogoča sodelovanje od same ideje pa vse do končne realizacije in uvedbe izdelka na trg (Vernette & Hamdi-Kidar, 2013 v Težak, 2014). Podjetja, kot so Nivea, Orange, SFR, Microsoft in Proctor & Gamble, uporabljajo omenjeno vključevanje porabnikov. V tej kategoriji lahko izpostavim od uporabnika spodbujeno inoviranje in vključevanje porabnikov. Govorimo predvsem o soustvarjanju že v prvih korakih razvoja. Porabniki imajo vlogo vodilnih porabnikov, mnenjskih voditeljev, razvijalcev in močno prispevajo k realizaciji izdelkov. Gre za interakcijo med porabniki in podjetji, v okviru katere sodelujejo pri razvoju, repozicionirajo ali celo izumljajo nove izdelke. Gre za nenehen proces interakcije. **Navzdol usmerjeno vključevanje porabnikov** pa se osredotoča na porabniško izkušnjo v povezavi z določeno blagovno znamko. Do vključevanja porabnikov pride šele v fazi t. i. testiranja, torej, ko je izdelek že realiziran in lansiran oziroma je tik pred lansiranjem. Podjetja se pri tem osredotočajo na soustvarjanje v kasnejših fazah (Vernette & Hamdi-Kidar, 2013 v Težak, 2014). Te koncepte opredeljujejo Vargo in Lusch (2004) ter Prahalad in Ramaswamy (2004). Čeprav pojma soustvarjanje in množično sodelovanje ne izključujeta tudi vključevanja porabnikov v začetne faze razvoja novega izdelka, pa na podlagi literature in uporabe pojmov mislim, da jih lahko umestimo v kategorijo navzdol usmerjenega vključevanja porabnikov. Najizrazitejši predstavnik dotične kategorije je vsekakor širjenje pozitivnih govoric. Značilnost skupine je predvsem, da se podjetje osredotoča na izkušnje porabnikov. Podjetje se lahko odloči na ta način odkriti nepredvideno uporabo izdelka. Interaktivne platforme na internetu in spletne skupnosti ponujajo odkrivanje novih možnosti uporabe in spoznavanje prihodnih trendov uporabe. Takšna spletna mesta ponujajo možnosti za opazovanje, testiranje in razvijanje novih vrednosti s porabniki. Primer navzdol usmerjenega vključevanja porabnikov je podjetje LEGO, ki ga podrobneje opisujem v poglavju o primerih vključevanja porabnikov.

2.1 Vloge porabnika pri razvoju izdelka

Zavedati se moramo, da so porabniki tisti, ki dejansko uporabljajo izdelke, ki so na trgu. Prav porabniki lahko prispevajo ključne informacije, zato jim je treba dati možnost sodelovanja v

procesu razvoja novega izdelka. Preden pa jih vključimo v sam proces, je treba poznati njihovo vlogo na trgu.

Vloge porabnikov na trgu različni avtorji različno kategorizirajo. Porabniki, ki so v največji meri pripravljeni sodelovati, so **inovatorji** (porabniki, ki so najnaprednejši pri sprejemanju novih izdelkov), **vodilni porabniki** (posamezniki, ki prepoznavajo prihodnje potrebe), **nujni porabniki** (porabniki, ki imajo sposobnost izboljšati izdelek tako, da se bo zdel večini porabnikov uporaben) in **poznavalci trga** (posamezniki, ki imajo veliko informacij o izdelkih na trgu) (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft & Singh, 2010, str. 288). Schreier in Prügl (2009) sta jih razdelila na: **vodilne uporabnike** (angl. *lead users),* **običajne uporabnike** (angl. *ordinary users),* **napredne uporabnike** (angl. *advanced users),* **kritične uporabnike** (angl. *critical users)* in **neuporabnike** (angl. *no users).* Takšni ali drugačni tipi uporabnikov pa lahko prispevajo ključne informacije oziroma ideje za izboljšave ali povsem nove inovacije.

Vodilni porabniki so tisti porabniki, ki kažejo določeno potrebo mesece ali leta, preden postane splošna potreba na trgu. Zaradi njihove sposobnosti napovedovanja trendov v prihodnosti, so le ti dober vir napovedovanja potreb na trgu. Vodilni porabniki pogosto poskušajo najti rešitve za svoje potrebe in so zato potencialni vir idej za nove izdelke. S sistematično analizo vodilnih porabnikov lahko podjetja hitreje razvijejo izdelke, ki bodo zadovoljili potrebe v prihodnosti. Problem, ki ga imajo podjetja pa je prepoznavanje vodilnih porabnikov (Drevenšek, 2012). Metodo vodilnih porabnikov podrobneje opišem v nadaljevanju.
Porabnikova vpletenost in njegova vloga v procesu razvoja novega izdelka sta različni glede na to, v kateri fazi podjetje vključi porabnika. Porabnik je lahko **vir informacij.** Porabnik igra vlogo informatorja, podjetje oskrbuje z informacijami. Porabnik lahko igra vlogo **soustvarjalca.** Tedaj sodeluje pri planiranju in razvijanju izdelka. V vlogi soustvarjalca je vpletenost pri razvoju novega izdelka velika, vendar končne odločitve navadno sprejemajo zaposleni, odgovorni za posamezno področje. Ko je izdelek v osnovi že izdelan, podjetje poišče čim večje število porabnikov za preizkušanje le-tega. Govorimo o porabniku v vlogi **preizkuševalca**. Podjetja na ta način dobijo vpogled v sprejemanje izdelka (Nambisan, 2002).

2.2 Oblike in metode vključevanja porabnikov

V postmoderni družbi, prepleteni s silnicami skupnosti in tesnimi virtualnimi odnosi, sodobni porabnik ni zgolj pasivni prejemnik izdelkov, ki jih podjetje zasnuje zanj, temveč je dejavni in vpleteni soustvarjalec vrednosti. To stališče zagovarjajo številni avtorji (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2008; Lawer & Knox, 2006; Rowley, Kupiec-Teahan & Leeming, 2007; Kristensson, Matthing & Johansson, 2008), ki vidijo naslednji razvojni korak trženja v premiku od pasivnega porabnika k aktivnemu. Podjetja in porabniki sodelujejo z namenom oblikovati novo, izboljšano ponudbo, prilagojeno potrebam porabnikov.

Pri razvoju novosti ima podjetje možnost spremljati trg s prepoznavanjem porabnikovih potreb (ankete, fokusne skupine, globinski intervjuji …) ali z natančnim spremljanjem dejanj in reakcij porabnikov v njihovem domačem okolju in jih intenzivneje vključevati v sam proces razvoja. Poslušanje obstoječih strank ter potencialnih porabnikov, opazovanje njihovega trenutnega početja ter opazovanje tistega, kar trenutno uporabljajo, poznamo pod pojmom etnografske raziskave. S pomočjo opisov vsakdanjega življenja, vključno z verbalnimi opisi, video posnetki, s fotografijami, časopisnimi članki ipd. se dokopljemo do informacij, ki so nam bile do sedaj nedostopne (Light Minds, 2005). Poleg etnografije, kjer s preučitvijo porabnika pridobimo kvalitativne informacije, poznamo nekaj drugih metod, preko katerih lahko v razvoj vključimo porabnike. Tyler (2010) izpostavlja štiri načine, kako porabnike vključiti v razvoj novih izdelkov. Porabnika lahko torej vključimo tako, da **sodeluje** (angl. *collaborating*), **popravlja** (angl. *tinkering*), **sooblikuje** (angl. *co-designing*) ali **predlaga** (angl. *submitting*). A. Kuusisto in J. Kuusisto (2010) pa izpostavljata tri pristope. To so **pridobivanje poglobljenega razumevanja porabnikov** (angl. *building deep customer understanding),* **vključevanje porabnikov kot del razvojne skupine** (angl. *involving customers as participants*) in **uporaba porabnikovih ustvarjenih vsebin in inovacij** (angl. *making use of user-generated content and innovations*). Bistvo prvega pristopa je v metodah, s katerimi zagotovimo boljše razumevanje porabnikov. Pri tradicionalnih pristopih raziskovanja (ankete, fokusne skupine, intervjuji) porabniki največkrat govorijo o že poznanih stvareh in ne o inovativnih rešitvah. Bistvo te kategorije je, z uporabo tako aktivnih kot pasivnih metod, pridobiti čim bolj poglobljene informacije o porabnikih. Pristop gre uporabiti v zgodnjih fazah razvoja novega izdelka. Tipične metode so etnografija (angl. *ethnographic approach*), empatično oblikovanje (angl. *emphatic design),* kontekstualno poizvedovanje (angl. *contextual inquiry*) in kontekstualno anketiranje (angl. *contextual interviewing*). Vse metode so usmerjene v porabnikovo vedenje in čustvovanje. Razlika je samo v tem, ali porabnika dejansko vmes sprašujemo o tem, kaj počne in zakaj, ali ga zgolj opazujemo pri njegovem početju. Pristop vključevanja porabnika kot del razvojne skupine vključuje metode, kjer porabnik neposredno sodeluje v eni ali več fazah razvoja novega izdelka (v smislu podajanja idej, oblikovanja prototipa, testiranja ipd.). Tipične metode pristopa so identifikacija porabnikovih potreb (angl. *customer identification of needs),* sooblikovanje (angl. *participatory design)* in pogovorni pristop (angl. *conversational approach).* Pri prvi metodi porabnikov ne opazujemo ali sprašujemo, temveč sami opredelijo svoje potrebe in podajajo ideje za njihovo razrešitev. Pri tem pa je treba porabnike spodbujati k inovativnemu razmišljanju z uporabo različnih tehnik. Ključna ideja metode sooblikovanja je dejavno sodelovanje med razvojem in porabniki, da bo končni izdelek kar se da prijaznejši za uporabo. Osnovno načelo tretje metode, metode pogovora, je, da je komunikacija ključ do novih idej. Tretji pristop, ki ga navajata A. Kuusisto in J. Kuusisto (2010), je uporaba porabnikovih ustvarjenih vsebin in inovacij. Poudarek je na sistematičnem pregledu porabnika kot inovatorja. Meja s prej opisanim pristopom ni vedno jasna. Ključna razlika pa je, da je pri tretjem pristopu poudarek na tem, kaj porabnik v prvi vrsti ustvari sam, brez interakcije s podjetjem. Tabela 3 prikazuje zgoraj omenjene načine vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka in pripadajoče metode.

Tabela 3: Načini vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka in pripadajoče metode

Pridobivanje poglobljenega razumevanja porabnikov	Vključevanje porabnikov kot del razvojne skupine	Uporaba porabnikovih ustvarjenih vsebin in inovacij
• etnografija • empatično oblikovanje • kontekstualno poizvedovanje • kontekstualno anketiranje	• identifikacija potreb • sooblikovanje • pogovorni pristop	• porabnik sam ustvarja in stopi v kontakt s podjetjem

Vir: A. Kuusisto & J. Kuusisto, Customers and users as drivers and resources of new service development: Three approaches towards user needs driven service innovations, 2010.

Pogosto podjetja od porabnikov pridobivajo ideje o novih in izboljšanih izdelkih z izpolnjevanjem lističev v trgovinah, z oddajo idej preko specifičnih obrazcev na spletni strani ipd. Vse več podjetij pa je začelo ustvarjati posebne platforme oz. spletne skupnosti za porabnike, kjer lahko podajajo svoje ideje in med seboj izmenjujejo komentarje (Rangus, 2010). Tako platformo že vrsto let vzdržujeta podjetji Dell s svojo platformo z imenom Dell Idea Storm in podjetje Starbucks s svojo platformo z imenom My Starbucks Idea. Ali pa gredo celo korak dlje in omogočijo razvoj personaliziranega izdelka – kot npr. to omogoča spletna platforma NikeID in spletna platforma miAdidas ter podjetje LEGO, ki to omogoča prek njihove spletne platforme z imenom LEGO Create and Share.

Več avtorjev (npr. Rosted, 2005; Wise & Hogenhaven, 2008) opozarja na pomembnost različnih dejavnosti in metod, ki vključujejo porabnike v razvoj novih izdelkov. V literaturi je torej zaznati več različnih pogledov, vendar prevladujeta dve obliki vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka. Gre za posredno ali neposredno raziskovanje in za vključevanje porabnikov v različne faze procesa razvoja novega izdelka, od česar so odvisne tudi metode in dejavnosti. Cooper in Edgett (2008) sta poimenovala prvo skupino kot glas porabnikov (angl. v*oice of customers),* drugo pa kot metode odprtega inoviranja (angl. *open innovation methods).*

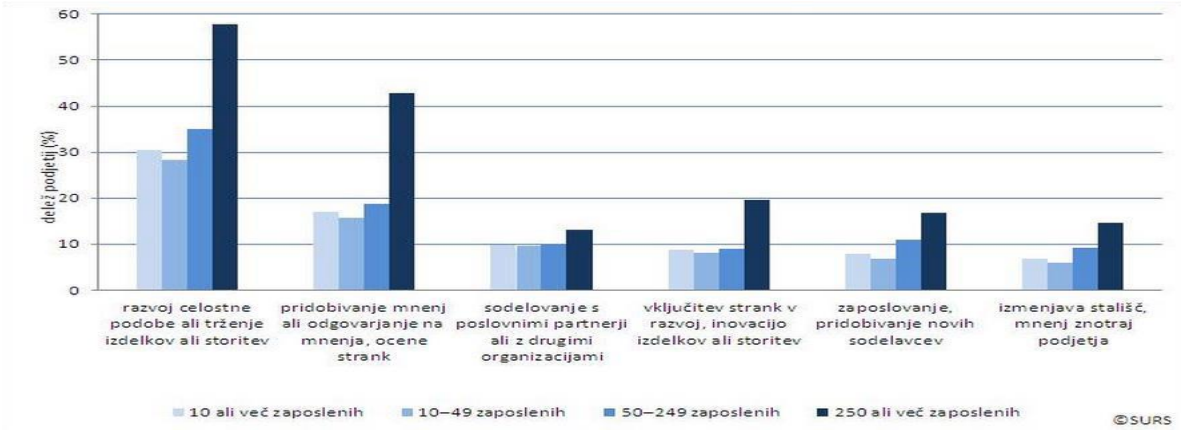
Obstaja več načinov in poti za vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka. Večina inovacij ne izhaja iz podjetij, ampak je plod porabnikovih idej. Obstajajo različne oblike in metode vključevanja porabnikov v posamezni fazi razvoja novega produkta. Danes je internet najpreprostejše, najcenejše in najbolj interaktivno mesto, kjer lahko porabniki in podjetja

neposredno sodelujejo. Uporaba nove tehnologije je omogočila, da so porabniki obdani z vsemi potrebnimi informacijami (Piller & Walcher, 2006). Inovacije, skupaj z napredovanjem novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij ter razvoj interneta, so imeli velik vpliv na strukturo podjetij in so spremenili proces odločanja. V novem gospodarskem in družbenem okolju, razumevanje socialnih omrežij in spleta 3.0 tehnologije je ključnega pomena, saj vpliva inovacije in konkurenčnost podjetij. Porabniki so namreč postali vse dejavnejši. Uporaba nove tehnologije omogoča, da je dejavni porabnik seznanjen z neomejenimi informacijami s celega sveta, kar mu omogoča internet. Razmah interneta, zlasti družbenih omrežij, je vse večji. Govorimo o skupini internetnih aplikacij, ki dovoljujejo ustvarjanje in izmenjavo vsebin, ki prihajajo od uporabnika. Da je uporaba le-teh vse pomembnejša, potrjuje tudi dejstvo, da so tudi podjetja začela uporabljati družbena omrežja za razvoj novih izdelkov. Družbena omrežja in virtualne skupnosti so bistvenega pomena za razumevanje trenutne spremembe v poslovnem okolju. Očitno je, da so novi trendi olajšali gradnjo močnih socialnih omrežij in virtualnih skupnostih, ki vplivajo na oblikovanje spletnih strani, in na splošno, povečanje konkurenčnosti podjetij, hkrati pa vodi k preoblikovanju poslovnih modelov v vseh sektorjih. Zlasti rast virtualnih družbenih omrežij, kot so LinkedIn, Facebook, Twitter ali YouTube, in na splošno, vse vrste virtualnih skupnostih, je bila pomembna v zadnjih nekaj letih. Vpliv razmaha interneta in družbenih omrežij je zelo širok. Lahko govorimo o podjetniških mrežah, strokovnih skupnostih, e-platformah poslovanja, raziskovalnih mrežah, izobraževalnih omrežij, omrežij s strankami, dobavitelji, prijatelji, itd (Garrigos et al., 2012).

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je leta 2013 imelo spletno stran 80 % podjetij v Sloveniji z vsaj 10 zaposlenimi (77 % v letu 2012). Večina jih spletno stran uporablja za oglaševanje, za predstavitev svojih izdelkov ali storitev in za informacije o cenah (78 %). Podjetja pa vedno bolj uporabljajo tudi družbene medije. 34 % podjetij (približno 2260 podjetij) je imelo v letu 2013 svoj profil na družbenih omrežjih (npr. Facebook, Viadeo itd.). V največjem obsegu ga imajo velika podjetja (60 %), sledijo srednje velika (38 %) in mala podjetja (32 %). 13 % podjetij (približno 900 podjetij) ima uporabniški profil na spletnih straneh, ki omogočajo objavo in delitev multimedijskih vsebin – slik, videoposnetkov (npr. YouTube, Flickr, Picasa, SlideShare itd.). 8 % (približno 530) podjetij je imelo svoj blog ali mikroblog (npr. profil na Twitterju, Blogspotu). Kot je razvidno iz slike 7, podjetja uporabljajo družbene medije najpogosteje za razvoj celostne podobe podjetja ali trženje izdelkov ali storitev (30 %). 17 % uporablja to možnost za pridobivanje mnenj ali za odgovarjanje na mnenja in ocene strank, 9 % podjetij pa za vključitev strank v razvoj, inovacijo izdelkov ali storitev. Orodja za izmenjavo, ki temeljijo na Wiki in omogočajo ustvarjanje, urejanje in povezovanje internetnih strani in graditev skupnosti, uporabljata 2 % podjetij. V največjem obsegu jih uporabljajo velika podjetja (11 %). Glede na dejavnost podjetij pa uporabljajo družbene medije v večjem obsegu podjetja v storitvenih dejavnostih; uporablja jih 47 % teh podjetij. V proizvodnih dejavnostih uporablja družbene medije 26 % podjetij.

Dosti slovenskih podjetij se že zaveda, da lahko družbena omrežja uporabijo sebi v prid, vendar je treba neprestano slediti trendom in se jim prilagajati. Poslovodstvo mora določiti poslovna področja in kategorije izdelkov, ki jih podjetje želi razviti. Natančno mora določiti kriterije za sprejemanje idej o novih izdelkih. Po podatkih SURS-a ima formalno določeno strategijo za uporabo družbenih medijev, ki vsebuje na primer cilje uporabe, pravila, postopke za uporabo itd. le 9 % podjetij. Med velikimi podjetji jih ima takšno strategijo skoraj četrtina (24 %), sledijo srednje velika (10 %) in mala podjetja (8 %).

Slika 7: Nameni uporabe družbenih medijev v podjetjih z vsaj 10 zaposlenimi osebami, Slovenija, 2013



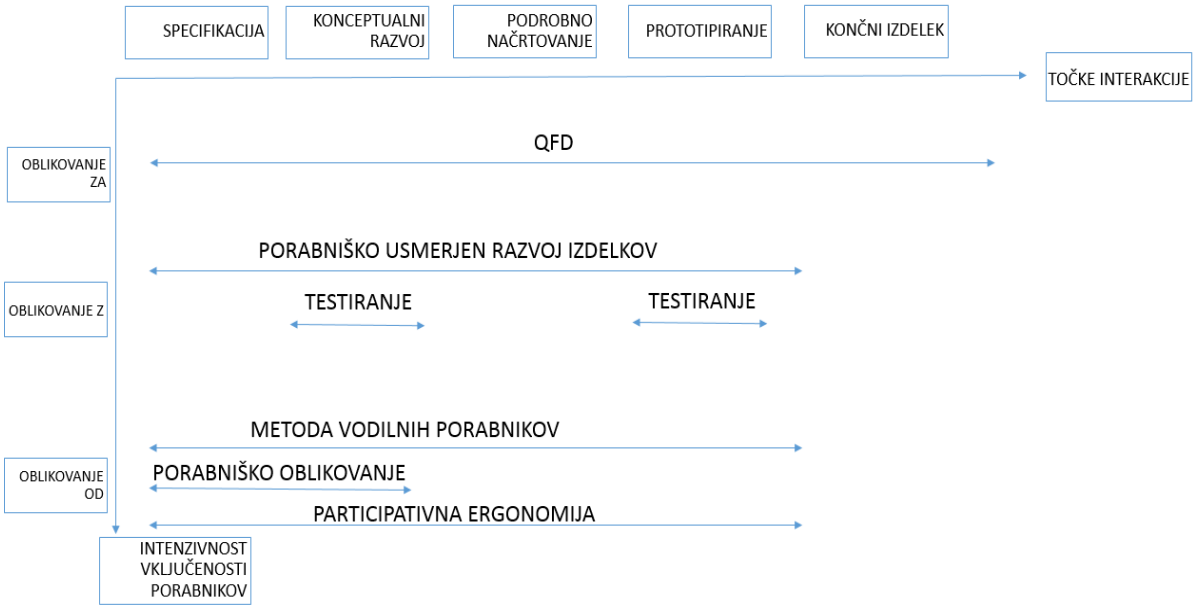
Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2013.

Sodelovanje s porabniki se pojavlja v različnih fazah razvoja novega izdelka. Nekateri kupci so vključeni le v začetnih fazah, drugi v zaključnih fazah, spet drugi pa so nenehno vključeni v proces. Zgoraj navedene primerjave različnih metod vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka zahtevajo okvir. Kaulio (1998, str. 141–143) predlaga okvir, ki temelji na dveh dimenzijah vpletenosti: vzdolžni in prečni smeri. Vzdolžna dimenzija (angl. *the longitudinal dimension)* vključuje točke interakcije s porabniki v procesu razvoja novega izdelka. Prečna dimenzija (angl. *the lateral dimension)* pa zajema intenzivnost vključenosti porabnikov v procesu razvoja novega izdelka. Pojma vzdolžne in prečne dimenzije izvirata iz raziskave Lefton & Rosengren iz leta 1962 o odnosu pacientov do bolnišnice. V kontekstu razvoja novega izdelka lahko vzdolžno dimenzijo razumemo kot točke interakcije. Le-ta vključuje različne faze: specifikacija (angl. s*pecification*), konceptualni razvoj (angl. *conceptual development*), podrobno načrtovanje (angl. *detailed design),* prototipiranje (angl. *prototyping*) in končni izdelek (angl. *final product*). Prečna razsežnost pa nam pove, v kolikšni meri so porabniki vključeni v proces razvoja novega izdelka. Ta dimenzija je povezana z vlogo porabnika. Da bi lahko opisali to razsežnost, uporabljamo kategorije: oblikovanje za (angl. *design for),* oblikovanje z (angl. *design with*) in oblikovanje od (angl. *design by*):

- Oblikovanje za: označuje razvojni pristop personaliziranih izdelkov. Podatki o porabnikih, splošnih teorij in modelov vedenja le-teh se uporabljajo kot baza znanja za oblikovanje. Ta pristop pogosto vključuje tudi posebne študije strank, kot so razgovori in fokusne skupine. Končni izdelek je pisan na kožo posamezniku ali skupini posameznikov.
- Oblikovanje z: označuje pristop razvoja izdelkov, ki se osredotoča na porabnika. Prav tako kot v "oblikovanje za" pristop, poleg tega pa vključuje prikaz različnih rešitev/konceptov za porabnike.
- Oblikovanje od: pomeni pristop, razvoj izdelkov, kjer kupci dejavno sodelujejo pri oblikovanju izdelka.

Znotraj okvirja vzdolžne in prečne dimenzije je Kaulio (1998) postavil sedem metod vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka. Izključene so metode, ki se osredotočajo na neposredno izvabljanje podatkov iz porabnikov (kot so intervjuji, fokusne skupine, opazovalne tehnike), saj je namen avtorjevega prispevka osvetliti različne oblike interakcije med porabniki in podjetji. Izključene metode so že dobro poznane in razširjene. Pregled metod prikazuje Slika 8.

Slika 8: Metode vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka



Vir: M.A. Kaulio, Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and a review of selected methods, 1998, str. 145.

QFD: Ta metoda oziroma metodologija je opisana kot "sistem, da zagotovi, da so potrebe porabnikov tiste, ki usmerjajo proces oblikovanja in proizvodnje izdelka". Proces se ravna po principu "glas porabnika". QFD se uporablja na različnih projektih v predelovalnih dejavnostih, gradbeništvu in v razvoju programske opreme (Kaulio, 1998, str. 145).

Porabniško usmerjeni razvoj izdelkov (angl. *user-oriented product development*): Za ta pristop so značilni analiza porabnikov, sodelovanje s porabniki in testiranje prototipov s strani porabnikov. Uporabniško usmerjeni razvoj izdelkov se uporablja za načrtovanje delovnih oblačil, notranjo opremo in tudi javnih sistemov, vključno s sistemi za ločevanje komunalnih odpadkov in javnega prevoza (Kaulio, 1998, str. 146–147).

Testiranje koncepta (angl. *concept testing):* Je pristop, ki si prizadeva za vključevanje porabnikov v konceptualni fazi. Priporočljivo je, da se ta korak dopolni s kasnejšimi ocenami prototipa, na primer beta testiranje. Testiranje koncepta se uporablja za različne izdelke (Kaulio, 1998, str. 146–147).
Beta testiranje (angl. *beta testing):* Opišemo kot pristop, ki se uporablja v zadnji fazi načrtovanja izdelkov s ciljem ugotoviti, če je izdelek skladen z načrtovanim. Beta testiranje se pogosto uporablja v programskem inženirstvu. Rezultati teh testov se uporabljajo, da bi še podrobneje spoznali izdelek in za odstranitev vseh nepravilnosti. Informacije morajo biti zbrane s pomočjo opazovanj ali retrospektivnih študij (Kaulio, 1998, str. 148).

Porabniško oblikovanje (angl. *consumer idealized design):* Pristop se ukvarja predvsem s konceptualno zasnovo in se osredotoča na vključevanje uporabnikov v zgodnjih fazah procesa načrtovanja izdelka, vendar je intenzivnost vključevanja porabnikov velika. Vloga porabnika je opredeliti osnovne zahteve in dejavno najti nove rešitve za svoje težave in zahteve (Kaulio, 1998, str. 148).

Metoda vodilnih porabnikov (angl. *lead user method):* Ta pristop je opisan kot metodologija, ki združuje vodilne porabnike in tržno raziskovalne tehnike. Postopek poteka v štirih korakih: (1) določitev kriterijev vodilnih porabnikov, (2) opredelitev skupine uporabnikov, (3) ustvarjanje konceptov (izdelkov) z vodilnimi porabniki, (4) testiranje konceptov z navadnimi porabniki. Kritične točke v tej metodi so izbor vodilnih porabnikov. Le-ti so dejavno vključeni v proces iskanja rešitve za svoje težave (Kaulio, 1998, str. 149). Tradicionalne metode zbiranja idej se osredotočajo na porabnike, ko so v centru trga, medtem ko proces vodilnih porabnikov zbira podatke o potrebah in rešitvah teh potreb med vodilnimi porabniki (Drevensek, 2012).

Participativna ergonomija (angl. *participatory ergonomics*): Je pristop, ki se uporablja v industriji in arhitekturi. Osnovna ideja je, da porabniki sami dejavno sodelujejo kot oblikovalci, ustvarjajo ideje in oblikujejo svoje (lastno) delovno okolje. Ključni element je sodelovanje končnih porabnikov. S tem, ko se ukvarjajo s procesom sprememb, dejavno prispevajo k reševanju lastnih težav (Kaulio, 1998, str. 149).

Za vključenost porabnikov v razvoj novega izdelka imamo na voljo različna orodja. Glede na njihov namen ločimo tri skupine (Lagrosen, 2005):

- Pridobivanje idej vključuje orodja, kot so viharjenje možganov, morfološka analiza, fokusne skupine, ankete, opazovanje, metoda Delphi ipd.
- Optimizacija izdelka vključuje orodja, kot so *conjoint* analiza, testiranje koncepta, testiranje prototipov ipd.
- Optimizacija trženjskega spleta vključuje simulirano testno trženje, uporabo različnih modelov za napovedovanje ipd.

Od zgornjih orodij je porabnik dejavno vključen predvsem pri uporabi orodij za izboljšanje izdelka, čeprav je vpliv porabnika vključen prav v vseh skupinah. Čeprav je bilo razvitih mnogo kategorizacij in orodij za vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka, sta poznavanje in uporaba le-teh običajno presenetljivo redka (Lagrosen, 2005).

2.3 Poslovna naravnanost podjetja

Vire idej za nove izdelke delimo na notranje in zunanje, ki hkrati dokazujejo zaprtost ali odprtost podjetja do zunanjega okolja. Odprtost podjetja pa še dodatno opredeljujejo dejavnosti, ki jih podjetje uporablja pri razvoju novih izdelkov. Zaznati je porast procesov razvoja novih izdelkov, v katere so vključeni zunanji deležniki. Podjetja morajo povečati možnost vključevanja zunanjih deležnikov v proces inoviranja.

Vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka je po mnenju mnogih avtorjev (Slater & Narver, 1998; Jančič, 1990; Kotler, 2004) odvisno od naravnanosti podjetja. Prevladujeta dve temeljni skupini poslovne naravnanosti (Gabrijan & Snoj, 1994):

- zaprta naravnanost, kjer se podjetje osredotoča na svoje potrebe in cilje (iz sebe izhajajoč), in
- odprta naravnanost, kjer podjetje upošteva želje in potrebe trga (naravnano v okolje).

Znotraj temeljni skupini poslovne naravnanosti pa lahko umestimo različne naravnanosti podjetij. To so izdelčna, proizvodna, prodajna, trženjska naravnanost, naravnanost v posameznega porabnika in družbeno odgovorna trženjska naravnanost.

- Izdelčna naravnanost

Osrednji fokus podjetja je na sam izdelek, njegove lastnosti in delovanje. Predpostavlja se, da bo porabnik sprejel izdelek, ki ga podjetje uvede na trg, s predpostavko, da je le-ta izboljšana verzija prejšnjega. Podjetje se tako brani pred zunanjimi vplivi, kajti zanemarja vpliv samega porabnika (Kotler, 2004). Izdelčna naravnanost potemtakem ne predpostavlja vključevanja porabnika v razvoj novega izdelka.

- Proizvodna naravnanost

Predpostavlja se, da sta porabniku najpomembnejši široka dostopnost izdelkov in nizka cena. Izhajajoč iz navedenega se podjetje osredotoča na nizke stroške in množično distribucijo. Delovanje podjetja je tudi v tem primeru enosmerno. Z izdelki podjetje zadovolji le osnovne potrebe porabnikov (Jančič, 1990). Je ena najstarejših naravnanosti podjetja. Prednost daje cenejšim in vsesplošno dosegljivim izdelkom (Kotler, 2004).

- Prodajna naravnanost

Prodajna usmeritev tako kot proizvodna spada v skupino zaprtih naravnanosti. Kotler (2004) izhaja iz predpostavke, da brez agresivnosti porabniki ne bodo kupili dovolj izdelkov, ki jih podjetje prodaja (Kotler, 2004). Govorimo še vedno o enosmerni usmeritvi, brez vključevanja porabnikov v razvoj.

- Trženjska naravnanost

Ključ za doseganje ciljev organizacije je v učinkovitejšem ustvarjanju, posredovanju in komuniciranju večje vrednosti za porabnika, kot to počne konkurenca (Kotler, 2004). Koncept temelji na določanju ciljne skupine, prepoznavanju potreb in ustvarjanju ustreznega trženjskega spleta, ki vodi v porabnikovo zadovoljstvo.

- Naravnanost v posameznega porabnika

Kotler omenja še usmeritev v posameznega porabnika, kjer predpostavlja intenzivne raziskave porabnikovega vedenja in njegovih preferenc. Podjetje se osredotoča na posameznega porabnika, za katerega ustvarja po meri oblikovane izdelke (Kotler, 2004). Podjetja zbirajo podatke o svojih porabnikih in si prizadevajo za njihovo dolgoročno zvestobo.

V zadnjih letih se vse bolj poudarja tudi družbeno odgovorna trženjska naravnanost:

- Družbeno odgovorna trženjska naravnanost

Gre za nadgradnjo trženjske naravnanosti. Kotler (2004) pravi, da koncept temelji na sposobnosti opredeliti potrebe in želje porabnikov in jih želi zadovoljiti na način, ki ohranja ali celo poveča porabnikovo in družbeno blaginjo. Ta koncept vključuje poleg potreb porabnika še ekološki vidik, demografske trende in socialne storitve.

Že dolgo se pri razvoju novih izdelkov postavlja v ospredje preference in potrebe porabnikov (Slater & Narver, 1998; Bodlaj, 2009). V ospredje so postavljene informacije o kupcih in ideje, ki so osnova za nadaljnji razvoj. Pomembno vlogo igra internetna tehnologija, saj je olajšala in pospešila tako zbiranje informacij o porabnikih kot dejavno udejstvovanje pri razvoju novega izdelka. Kot pravita Vargo in Lusch (2004), se je v trženju dogodil pravi preobrat, pri čemer se je usmerjenost z izdelka premaknila na usmerjenost k porabniku, kjer se opredeli trženje kot proces sodelovanju s porabnikom, pri tem pa je le-ta soustvarjalec

vrednosti. Narver, Slater in MacLachlan (2004) predstavijo trženjsko naravnanost podjetja z dveh zornih kotov, kot odzivno in kot proaktivno naravnanost. Pri odzivni naravnanosti se podjetja osredotočajo na zadovoljevanje izraženih potreb porabnikov, medtem ko se pri proaktivni trženjski naravnanosti osredotoča podjetje na zadovoljevanje porabnikovih neizraženih ali latentnih potreb (Narver et al., 2004).

Iz pregleda literature je razvidno, da se v sodobnem razumevanju trženja podjetja čedalje bolj usmerjajo na porabnika kot na vse dejavnejši element pri razvoju novih izdelkov. Če sta bili nekoč vlogi proizvajalca in porabnika strogo ločeni, se je danes meja zabrisala in govorimo o soustvarjanju ponudbe (Prahalad, 2004). Spet drugi avtorji (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000) pa razvijanje in prilagajanje potrebam porabnikov ločijo na dve obliki tržne naravnanosti. Razlikujejo med ravnanjem po trgu (angl. *market driven)* in oblikovanjem trga (angl. *driving market).* Prva naravnanost temelji na učenju, razumevanju in odzivanju podjetij na potrebe porabnikov. Druga naravnanost pa pomeni spreminjanje vedenja porabnikov z namenom izboljšanja konkurenčnega položaja podjetja. Pričakovati je, da uspešna podjetja kombinirajo ravnanje tako prve kot druge naravnanosti, z namenom zagotavljanja konkurenčnosti in dolgoročnega obstoja.

2.4 Koristi in pomanjkljivosti vključevanja porabnikov

Hall (1991) pravi, da so novi izdelki gonilo napredka v zadovoljevanju porabnikovih želja in potreb. Vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka pripelje do boljšega in pristnejšega odnosa med podjetjem in porabnikom. Sodelovanje podjetja in porabnikov omogočajo repozicioniranje podjetja v očeh ključnih ciljnih javnosti. Za uspešnost in rast podjetja je nujno, da stalno išče nove poti za izboljšave svojih izdelkov. Podjetje z vključitvijo porabnikov v razvoj novega izdelka pridobi na učinkovitosti in uspešnosti, hkrati pa na znižanju stroškov iz naslova morebitnega umika izdelka, zaradi nesprejetja s strani porabnikov (Hoyer et al., 2010).

Razlogov, zakaj porabniki sodelujejo pri razvoju novega izdelka, je več. Nekateri porabniki so motivirani zaradi finančnih nagrad, drugi zaradi družbenih koristi, spet drugi sodelujejo zaradi psiholoških razlogov. Obstajajo pa tudi posamezniki, ki sodelujejo zgolj zaradi altruizma ali preprosto zaradi nezadovoljstva z izdelkom (Hoyer et al., 2010, str. 289).

Prednosti vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka za porabnike so (Nambisan, 2002):

- osrednji motiv je povečati kakovost izdelka,
- pridobijo znanje, kako izdelek obširneje uporabljati,
- ustvarjalnost in radovednost,
- zgodnje informacije o spremembah in novostih,
- deležni so popustov, vabljeni so na različne predstavitve,

- pripadanje skupnosti,
- razvoj močne družbene identitete in medosebnih odnosov ipd.

Po drugi strani pa vključevanje porabnikov v procese podjetja lahko ogroža osredotočenost samega podjetja. Ne nazadnje se z vključevanjem porabnikov v proces poveča kompleksnost pri vodenju. Druga morebitna nevarnost je intelektualna lastnina. Nastopi težava o vprašanju lastništva ideje in zahtevi nagrade oziroma deleža. Delitev informacij je ena od nevarnosti. Če podjetje želi vključiti porabnika v razvoj novega izdelka, mu mora omogočiti dostop do določenih informacij. Hkrati pa mora tudi porabnik deliti s podjetjem določene informacije, ideje. V tem primeru je ključno varovanje podatkov (ohranjanje skrivnosti v zvezi z razvojem novega izdelka in vsemi informacijami, pridobljenimi med projektom) (Hoyer et al., 2010). Ti pomisleki so lahko hkrati upravičeni, hkrati pa prestrogi. Konec koncev, zaupanje je osnovni pogoj za vzpostavitev medsebojnega odnosa. Prednosti vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka za podjetje so lahko: zmanjšanje stroškov zaradi manj potrebnih zaposlenih, večje povpraševanje po izdelkih (ker so le ti prilagojeni potrebam in željam porabnikov), ipd. (Hoyer et al., 2010).

2.5 Primeri vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka

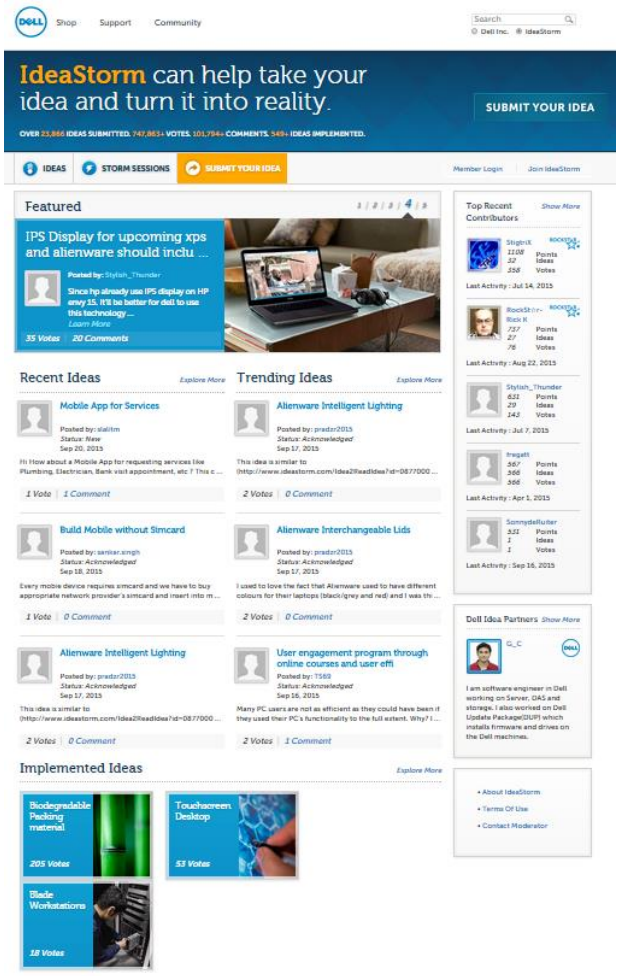
Na podlagi predstavljenih teoretičnih dejstev iz tematike vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka sem poiskala različne domače in tuje primere, ki s praktičnega vidika dopolnjujejo postavljene teoretične poglede. Primere sem podrobno in celovito analizirala z namenom predstaviti in razložiti različne načine vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka v različnih panogah. Vsak primer analiziram posebej, vendar je mogoče zaznati, kako se določene značilnosti med posameznimi primeri prekrivajo. Odgovor na to, kako podjetja v praksi vključujejo porabnike v razvoj novega izdelka, predstavim v nadaljevanju na primeru podjetij Hilti, Fresh, Fructal, Gorenje design za Kolektor LIV, Hofer in LEGO.

Podjetje Hilti je ponudnik vrhunske tehnologije za potrebe gradbene panoge po vsem svetu. Izdelki, sistemi in storitve Hilti gradbenim strokovnjakom ponujajo inovativne rešitve z izjemno visoko dodano vrednostjo. Proces razvoja novega izdelka na Hilti se pogosto začne s strani porabnikov, izhajajo iz pohval ali pritožb. Velikokrat tudi porabniki sami predlagajo izboljšave že obstoječih izdelkov, ki zadevajo vse od učinkovitosti samih izdelkov do ergonomskih vidikov. Prodajno osebje zbere stališča, ki jih pridobi od tesarjev, gradbenikov in inženirjev na gradbiščih in jih prenese do produktnih vodij. Na podlagi teh stališč inženirji družbe začnejo razvijati nove izdelke oziroma izboljševati obstoječe. V naslednjem koraku se iz podjetja ponovno obrnejo na vodilne porabnike in jim ponudijo za testiranje prototipe realiziranih izdelkov. Hilti uporablja sistem vključevanja vodilnih uporabnikov v proces razvoja novega izdelka. S svojimi porabniki razvijajo močne osebne odnose, kar je podlaga za skupno sodelovanje pri razvoju novih izdelkov. Podjetje gradi na dolgoročnem sodelovanju in zadovoljstvu porabnikov (Lagrosen, 2005).

Podobno se razvoja novega izdelka lotijo v podjetju Fresh. Proces se običajno začne tako, da podjetje povabi porabnike k predlaganju možnih izboljšav. Ko podjetje z različnimi metodami pridobi potrebne informacije, znotraj podjetja nadaljuje razvoj, brez stika s porabniki. Ko podjetje izdela prototip, se ponovno obrne na porabnike in jih prosi, da izrazijo svoj pogled na prototip. Da bi olajšali ocenjevanje prototipov, podjetje uporablja posebej za to namenjen prostor, kjer so porabniki lahko izpostavljeni različnim dejavnikom (dim, svetloba ipd), na podlagi česar lahko pristneje ocenijo delovanje prezračevalnih sistemov (Lagrosen, 2005).

Pogosto podjetja od porabnikov pridobivajo ideje o novih in izboljšanih izdelkih z izpolnjevanjem lističev v trgovinah, z oddajo idej preko specifičnih obrazcev na spletni strani ipd. Vse več podjetij pa je začelo ustvarjati posebne platforme oz. spletne skupnosti za porabnike, kjer lahko podajajo svoje ideje in med seboj izmenjujejo komentarje (Rangus, 2010). Tako platformo že vrsto let vzdržuje podjetje Dell (Dell Idea Storm na Sliki 9). Podatki na njihovi spletni strani kažejo, da je s strani porabnikov bilo posredovanih več kot 23 milijonov idej, od katerih je bilo več kot 549 tisoč tudi implementiranih. Podobno ponuja tudi Starbucks (My Starbucks Idea).

Slika 9: Platforma Dell Idea Storm



Vir: IdeaStorm, 2015

Še eden izmed mnogih tujih primerov, ki ga ne gre izpustiti pri predstavitvi primerov vključevanja porabnikov, je vsekakor podjetje LEGO. Podjetju je pomembno imeti s svojimi porabniki tesen odnos, saj se zaveda, da so porabniki ključ do uspeha. Podjetje je od samega začetka temeljilo na inovacijah in izpolnjevanju pričakovanj porabnikov. LEGO je veliko inovacij razvil strogo znotraj podjetja. Tako so začeli sodelovati z znanimi filmi, kot so Star Wars in Harry Potter, ne da bi pri tem vključili porabnike. Nekatera sodelovanja so obrodila sadove, druga pa velik neuspeh (npr. Galidor). Neuspeh najdemo predvsem v tem, da podjetje ni reševalo dejansko porabnikovih potreb in želj. Problem podjetja LEGO ni bil v inovativnosti, temveč v povezavi med poslovnimi cilji, ustvarjalnostjo in porabniki. Iz več neprijetnih izkušenj, ki so jih imeli, so prepoznali pomembnost vključevanja porabnikov v proces razvoja novega izdelka (Elmansy, 2014). Poleg odnosa, ki ga krepijo s svojimi najmlajšimi porabniki, podjetje LEGO nameni posebno pozornost starejšim porabnikom (angl. *Adult LEGO fans*), ki so se poimenovali »AFOLs« (angl. *Adult Fans of LEGO).* Podjetje LEGO je dejavno razvijalo platformo in se povezalo z več kot 100 skupinami, ki so jih ustanovili porabniki lego izdelkov, in vključujejo več milijonov porabnikov. Podjetje LEGO danes tesno sodeluje s porabniki. Sodelovanje zajema tako prireditev različnih dogodkov, oglaševanje novih izdelkov in ne nazadnje tudi vključevanje porabnikov v različne faze razvoja novega izdelka. Leta 2005 je podjetje LEGO naznanilo program »LEGO Ambassador«. Namen programa je prav vključiti v sam proces talentirane in inovativne porabnike. Vsako skupino v programu LEGO ambasador predstavlja en član. Program ima trenutno 86 članov iz 30 držav po vsem svetu. Nekateri porabniki so svojo strast prelevili v delo, 13 jih je celo priznanih kot »LEGO Certified partners« in so del razvojnega tima (LEGO Short presentation, 2012). Poleg omenjenega ima pomembno vlogo pri interakciji s porabniki tudi družbeno omrežje. Podjetje ima jasno začrtano strategijo nastopa na družbenih omrežjih. Vsebina je smiselno prilagojena posamezni platformi (kar je uspešno na Facebooku, najverjetneje ne bo delovalo na Twitterju in tako naprej), kar jim zagotavlja maksimalno učinkovitost in doseg svojih porabnikov. Podjetje LEGO ima na Facebooku več kot 10 milijonov sledilcev, objavljene vsebine variirajo med video vsebinami, *hashtagi* in tekstovnimi ter slikovnimi objavami. Administratorji so proaktivni, v neprestani interakciji s porabniki. Twitter uporabljajo kot nekakšen »servis za stranke«, kjer lahko sledilci vprašajo o manjkajočih koščkih, izrazijo svoje težave ali delijo svojo najljubšo vsebino. Administratorji so tudi tukaj ažurni z odgovori.

Slika 10: Primer LEGO platforme

Vir: LEGO Education WeDo, 2015

Nekaj uspešnih primerov je tudi na slovenskem trgu. Poglejmo si primer Gorenje design za Kolektor LIV, Hoferja in Fructala. Da dobro razumevanje potreb in navad porabnikov ter njihova vključitev v razvoj novega izdelka odpirata nove priložnosti za ustvarjanje dodane vrednosti izdelkov in s tem razlikovanja na trgu, se zavedajo tudi v podjetju Gorenje design za Kolektor LIV. Pri projektu razvoja novega vidnega kotlička so tako v proces razvoja novega izdelka vključili tudi porabnike, ki so poleg tržnih in tehnoloških raziskav tvorili smernice za razvoj izdelka. Cilj projekta je bil oblikovati vidne plastične kotličke. Kot uporabnike vidnih kotličkov so prepoznali tri skupine porabnikov: končni porabniki, prodajalci in inštalaterji. Potrebe in želje prodajalcev so preverjali s pomočjo poglobljenih intervjujev, inštalaterja pa so opazovali pri simulaciji montaže vidnega kotlička in z njim opravili poglobljeni intervju. Da bi dobili vpogled v navade, potrebe, življenjski stil in izzive porabnikov, pa so uporabili metodo fokusne skupine (Osredkar, 2013, str. 18–20). Pred prvim srečanjem podjetje ni delilo podrobnosti o namenu fokusne skupine, porabnike so le prosili, naj s seboj prinesejo fotografije svoje kopalnice in predmetov v njej, ki jim je bila v oporo pri predstavitvi drugim članom. Po prvem srečanju so člani fokusne skupine imeli nalogo zapisovanja dnevnika. Pozorni so morali biti na različne potrebe in navade, ki jih imajo v kopalnici v povezavi s kotličkom. Na naslednje srečanje so porabniki prišli z zavedanjem lastnega načina uporabe kotlička in svoje ugotovitve delili z drugimi člani skupine. Porabniki so na podlagi ugotovljenega imeli nalogo narisati svoje idealne kotličke. Skupaj so nato opredelili glavne lastnosti idealnega kotlička glede na funkcije, velikost, upravljanje, obliko, možnosti prilagajanja in dodatne funkcije. Te lastnosti so pretvorili v fizičen izdelek in jim tako dodali otipljivost. Vpogled v želje in potrebe porabnikov, problemi inštalaterjev, izsledki razgovorov s prodajalci na prodajnih mestih, tržna in tehnološka izhodišča ter poslovni cilji so bili ključni stebri, na katerih sta bila zasnovana dva oblikovna koncepta in modela, s pomočjo katerih so v nadaljevanju preverjali oblikovno ustreznost. Skupaj s predstavniki razvoja pa so modela preverjali tudi z vidika tehnološke izvedljivosti. Na podlagi vseh analiz se je podjetje odločilo za izdelavo prototipa. Le-tega so predstavili fokusni skupini, ki je lahko izdelek testirala (Osredkar, 2013, str. 20–22). Opazimo, da je podjetje strukturirano in da je skozi celoten

proces razvoja novega izdelka smiselno vključevalo porabnike in tako pridobilo ključne informacije za nadaljnji razvoj izdelka. Primer vključevanja porabnikov v proces razvoja vidnega kotlička prikazuje slika 11.

Slika 11: Vključevanje porabnikov v proces razvoja vidnega kotlička Gorenje design za Kolektiv LIV

Vir: A. Osredkar, 2013.

Spet drugačen tip vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka je ubralo podjetje Hofer. Z aplikacijo »Postanite Hoferjev pek« so v Hoferju svoje kupce pozvali k dopolnitvi prodajnega programa. Za oglaševanje akcije so uporabili napredne dinamične oglase in na ta način porabnike nagovarjali k pristopu k sodelovanju pri razvoju novega izdelka. Poleg tega so na uradnem profilu Hofer Slovenija ustvarili aplikacijo in svojim porabnikom omogočili oddajo recepta. Slika 12 prikazuje povabilo porabnikom k sodelovanju v nagradni igri.

Slika 12: Povabilo porabnikom k sodelovanju

Vir: Hofer, 2012.

Sodelovanje je bilo preprosto. Uporabnik je izbral želeno obliko, testo in sestavine, svoj izdelek pa na koncu tudi poimenoval in mu dodal skrivno sestavino. Med vsemi recepti, oddanimi od 2. februarja 2015 do 2. marca 2015, je strokovna žirija izbrala pet najboljših in pripravila kruh po recepturi, ki je bila oddana v aplikacijo. Izmed 5 izbranih so glede na okus, videz in primernost za prodajo izdelali 3 prototipe in njihove fotografije ter sestavine objavili v aplikaciji. Uporabniki družbenega omrežja Facebook so tako izglasovali najboljši izdelek

(iPROM, 2015). Med več kot 1600 oddanimi predlogi so izbrali 5 zmagovalcev. V primeru zmage je podjetje Hofer obljubilo nagrado. Zmagovalni izdelek »skrivnostni poljub« je bil maja naprodaj v vseh Hoferjevih poslovalnicah.

Podoben pristop, prav tako v živilski industriji, je imelo podjetje Fructal. V času od 26. novembra 2012 do 31. januarja 2013 je na spletni strani www.moj-frutek.com potekal natečaj »Zmešaj čisto svoj okus Frutka«. Namen vključevanja porabnikov v obliki natečaja je bil izbor novega okusa kašice, soka in slogana Frutka. Predloge se je zbiralo in zanj glasovalo na spletni strani. Slika 13 prikazuje povabilo podjetja k natečaju »Zmešaj čisto svoj okus Frutka«.

Slika 13: Povabilo k natečaju »Zmešaj čisto svoj okus Frutka«

Vir: Fructal, Moj frutek – Zmešaj čisto svoj okus Frutka., 2012.

Predloge je ocenila in izbrala strokovna žirija, 4. februarja 2013. Strokovno žirijo so sestavljali Fructalova vodja blagovne znamke, Fructalova vodja razvoja, predstavnik podjetja Formitas in predstavnik podjetja Sedem. Podeljenih je bilo skupno 92 nagrad. Med 60 okusi kašic in sokov Frutek, ki so prejeli največ glasov, je komisija izbrala zmagovalni okus. Ključni pri odločitvi so bili zaposleni na oddelku razvoja, kjer so kašice in sokove z največ glasovi v mesecu marcu izdelali, jih laboratorijsko preverili ter ocenili primernost hranljivosti, okusa, sladkosti oziroma kislosti, vonja, barve in drugih pomembnih dejavnikov. Tako so zagotovili neoporečnost izdelkov. Zadnjo besedo pred razglasitvijo pa so imeli prav porabniki kašic. Ožji izbor kašic so testirali tisti, ki so jim izdelki namenjeni – malčki. Med 50 slogani z največ glasovi je komisija izbrala najboljšega. Sodeč po objavah na Facebook profilu Frutek, je bila komisija prijetno presenečena nad količino predlogov za Frutke in ustvarjalnimi slogani (Frutek, 2013). Na natečaju so izbrali povsem nov okus kašice in soka. Zmagovalca so razglasili s Facebook objavo, ki jo prikazuje Slika 14. Zmagovalna kašica iz banane, skute, riža in borovnic ter sok iz jabolk, malin in borovnic sta na voljo v trgovinah od septembra 2013.

Slika 14: Razglasitev zmagovalne kašice na natečaju Moj Frutek

Vir: Frutek, 2011.

Skupna točka predlogov za slogan, se je izkazalo, so zdravje, dober okus in otroška igrivost. Zmagal je slogan »Za majhne, velike in največje otroke«, ki ga uporabljajo pri oglaševanju.

Vključevanje porabnikov v proces razvoja novega izdelka predstavlja priložnost, da s sodelovanjem ustvarimo nove dodane vrednosti in razlikovanje med množico. Metodologije se glede na naravo rešitev lahko razlikujejo, ključ za uspeh v procesu razvoja novega izdelka z vključevanjem porabnikov pa so strukturirani koraki, dobra komunikacija in jasno zastavljeni cilji. Veliko smo govorili o vidiku podjetja do vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka. Z naslednjo raziskavo se želim poglobiti v vidik porabnika in kako le-ta dojema vključevanje v proces razvoja novega izdelka.

Vse opisane primere vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka sem poskušala umestiti v eno izmed teoretičnih kategorizacij. Pri umestitvah sem imela nekaj težav, saj se tako pojmi vključevanja porabnikov kot metode med seboj zelo prepletajo. Tabela 4 prikazuje pregled primerov in lastno razvrstitev. Sledi kratka argumentacija, zakaj sem za posamezni primer izbrala prav dotični način in metodo.

Tabela 4: Pregled primerov vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka

Podjetje	**Način vključevanja porabnikov**	**Metoda vključevanja porabnikov**
Hilti	Soustvarjanje (angl. *co-creation*)	Metoda vodilnih porabnikov (angl. *lead users)*
Fresh	Soustvarjanje (angl. *co-creation*)	Porabniško oblikovanje (angl. *consumer idealized design*)

Dell	Množično sodelovanje (angl. c*rowdsoursing)*	Porabniško oblikovanje (angl. *consumer idealized design*)
Gorenje	Vključenost porabnikov (angl. *customer participation*)	Participativna ergonomija (angl. *participatory ergonomics*)
Frutek	Vključenost porabnikov (angl. *customer participation*)	Porabniško oblikovanje (angl. *consumer idealized design)*
Hofer	Vključenost porabnikov (angl. *customer participation*)	Porabniško oblikovanje (angl. *consumer idealized design)*
LEGO	Množično sodelovanje (angl. c*rowdsoursing)*	Metoda vodilnih porabnikov (angl. *lead users)*

Proces razvoja novega izdelka na Hilti se pogosto začne s strani porabnikov, izhajajo iz pohval ali pritožb. Velikokrat tudi porabniki sami predlagajo izboljšave že obstoječih izdelkov. Vodilni porabniki, ki jih podjetje Hilti sistematično izbere, soustvarjajo in izboljšujejo izdelek tako, da je končen porabnik zadovoljen z izdelkom in s storitvijo. V tem primeru so porabniki vključeni tako pri posredovanju želj, pohval in pritožb kot pri testiranju prototipov. Podjetje gradi na dolgoročnem sodelovanju in zadovoljstvu porabnikov, kar je tudi vodilo soustvarjanja. Od podjetja Hilti se podjetje Fresh razlikuje v metodi vključevanja porabnikov, saj govorimo o porabniškem oblikovanju. Ukvarjajo se predvsem s konceptualno zasnovo in se osredotočajo na vključevanje porabnikov v zgodnjih fazah procesa načrtovanja izdelka, vendar je intenzivnost vključevanja porabnikov velika. Vloga porabnika je opredeliti osnovne zahteve in dejavno najti nove rešitve. V nadaljnjih fazah pa porabnik ni vključen v razvoj, ta se izvaja interno v podjetju.

Dell je prav tako primer porabniškega oblikovanja, vendar govorimo o množičnem sodelovanju, saj podjetje od porabnikov pridobiva ideje o novih in izboljšanih izdelkih na spletni strani s pomočjo posebne platforme oz. spletne skupnosti za porabnike, kjer lahko podajajo svoje ideje in med seboj izmenjujejo komentarje. Prav tako kot podjetje Dell sem tudi podjetje LEGO umestila v kategorijo množičnega sodelovanja, vendar z uporabo metode vodilnih porabnikov, saj je njihov pristop nekoliko drugačen. Res je, da tudi oni izbirajo ideje na za to ustvarjeni platformi, vendar se osredotočajo predvsem na vodilne porabnike in z njimi tudi intenzivneje sodelujejo v kasnejših fazah razvoja. Slovenskim primerom Gorenje, Frutek in Hofer je skupen način vključevanja. Opredelila sem ga kot vključenost porabnikov, saj le-to dojemamo kot porabnikov prispevek bodisi dela bodisi sredstev za dopolnitev ponudbe na trgu, pri tem, da so načini, kako so podjetja do tega prišla, različni. Gorenje je izbralo participativno interakcijo (t.i. participativna ergonomija), za katero je značilno, da je porabnik vključen v vse faze razvoja novega izdelka z izjemo zadnje, tj. lansiranje izdelka na trg. Frutek in Hofer pa sta si med seboj zelo podobna. Govorimo o porabniškem oblikovanju, kjer so porabnika vključili v zgodnjo fazo (porabnik je sestavil svoj izdelek in bil pri tem intenzivno vključen) s pomočjo nagradne igre. Vloga porabnika je opredeliti osnovne zahteve, podjetje je izdelke samo razvilo po konceptu porabnika in le-te lansiralo na trg. Iz povzetega

lahko zaključim, da je načinov vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka veliko, metod prav tako. Drugi avtorji bi lahko za posamezni primer določili drugačen način in metodo vključevanja, kar potrjuje moje začetno predpostavko, da je v povezavi z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka še veliko nerazjasnjenega.

3 RAZISKAVA O ODNOSU PORABNIKOV DO VKLJUČEVANJA PORABNIKOV V RAZVOJ NOVEGA IZDELKA

Trženjsko raziskovanje predstavlja pomemben del trženja. Malhotra (2002) opredeli trženjsko raziskovanje kot sistematično objektivno identificiranje, zbiranje, analiziranje in posredovanje informacij, nujnih za izboljševanje odločitev, povezanih z identifikacijo in reševanjem problemov v trženju. Sam proces trženjskega raziskovanja Malhotra (2002) razmeji v šest faz. Prva je opredelitev problema, kjer se raziskovalec poglobi v razloge za raziskavo in opredeli problem. Prva faza zajema analizo sekundarnih podatkov in kvalitativne raziskave, kot so fokusne skupine. Druga faza je pristop k problemu. Tu je treba formulirati analitično ogrodje in modele, postaviti hipoteze in vprašanja, s pomočjo katerih pridemo do rezultatov. Tretja faza raziskovalnega procesa je priprava raziskovalnega načrta. V načrtu morajo biti podrobno opisani postopki, s katerimi bomo prišli do potrebnih podatkov. Četrta faza je zbiranje podatkov. Priprava podatkov in analiza je predzadnja ali peta faza. Zbrani podatki se na tej stopnji urejajo, kodirajo in prepisujejo. Celoten proces zahteva natančnost. Rezultati se nato interpretirajo, tako da formuliramo skupne ugotovitve v povezavi z raziskovalnim problemom. Zadnja, šesta faza je predstavitev poročila. V procesu izvedbe raziskave predstavlja izbira raziskovalne metode eno izmed kritičnih odločitev (Malhotra, 2002). V empiričnem delu magistrskega dela se osredotočim na proučevanje porabnikovih stališč do vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka in zato izberem preiskovalno raziskavo. V nadaljevanju natančneje opisujem raziskavo in izbrani metodološki pristop.

3.1 Opredelitev namena in ciljev raziskave

V raziskovalnem delu ugotavljam, v kolikšni meri in na kakšen način podjetja vključujejo porabnike v razvoj novega izdelka. Raziskovanja sem se lotila z vidika porabnika. Skušala sem odgovoriti na vprašanje, kakšen je odnos porabnikov do njihovega vključevanja v razvoj novega izdelka. V okviru tega ugotavljam izkušnje udeležencev z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka, dojemanje vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka in, kot pomemben element interakcije porabnika in podjetja, tudi uporabo spleta in družbenih omrežij v povezavi z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka. Z opredelitvijo raziskovalnega problema sem na podlagi literature opredelila tudi raziskovalni izhodišči, ki služita kot pomoč pri raziskovalnem delu, in na kateri se oprem pri interpretaciji rezultatov.

Raziskovalno izhodišče 1: Porabniki menijo, da jih podjetje ne vključuje v razvoj novega izdelka.

Časi, ko so za razvoj novih izdelkov skrbeli znotraj podjetja na oddelku raziskav in razvoja, so mimo. Zdaj je nujno, da podjetje v proces razvoja novega izdelka vključi tudi porabnike. Od orodij in metod, razvitih za vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka, je porabnik dejavno vključen predvsem pri izboljšanju izdelka, v literaturi zasledim, da najpogosteje z metodo testiranja izdelka. Čeprav je bilo razvitih mnogo kategorizacij in orodij za vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka, sta poznavanje in uporaba le-teh presenetljivo redka (Lagrosen, 2005).

Raziskovalno izhodišče 2: Porabniki si želijo sodelovati v procesu razvoja novega izdelka.

Stališče, da sodobni porabnik ni več pasiven, temveč aktiven soustvarjalec vrednosti določenega izdelka, zagovarjajo številni avtorji (Vargo & Lusch, 2004; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Porabnik z večjo dostopnostjo do informacij, s pogledom na globalno dogajanje, z možnostjo mreženja in eksperimentiranja si želi in se združuje v številne skupnosti z namenom razvoja novih izdelkov (npr. Kickstarter, LEGO ipd.).

V nadaljevanju si podrobneje poglejmo metodologijo kvalitativne raziskave, kamor spada tudi fokusna skupina, ki jo izberem kot metodo v svojem magistrskem delu.

3.2 Metodologija

Izbira primerne raziskovalne metodologije je v prvi vrsti odvisna od zastavljenega cilja. Odvisna pa je tudi od obstoječih podatkov o proučevani problematiki. Poznamo več vrst raziskav, ki se v splošnem delijo na kvantitativne in kvalitativne. Klasifikacijo trženjskih raziskav si lahko pogledamo v Prilogi 1. Kvantitativna raziskava strmi k podajanju dokončnih rezultatov, ki temeljijo na reprezentativnih vzorcih. Ovrednotene podatke in rezultate je mogoče posplošiti na celotno populacijo. Podatki so statistično obdelani in na podlagi le-teh lahko predlagamo smiselne rešitve. Ko imamo manj znanja in vpogleda v določen problem, teorija predlaga uporabo kvalitativnih (preiskovalnih) metod. Z uporabo le-teh pridobimo poglobljen vpogled v razumevanje problematike. Govorimo o majhnem, ne reprezentativnem vzorcu. Zbiranje podatkov je nestrukturirano, podatke analiziramo opisno in ne statistično. Priloga 2 prikazuje ključne razlike med kvantitativno in kvalitativno raziskavo. V magistrskem delu uporabim kvalitativen metodološki pristop. Kvalitativne raziskovalne metode spadajo med preiskovalne (eksplorativne) raziskave. Kvalitativne raziskave so nestrukturirane in temeljijo na majhnem vzorcu. Sestojijo iz različnih raziskovalnih tehnik, kot so fokusne skupine, asociacije besed, globinski intervjuji, študije primerov ipd. Načrt vzorčenja zajema opredelitev vzorčne enote, velikosti vzorca in metode vzorčenja (Malhotra, 2002).

Fokusna skupina je uporabljena tehnika za pridobitev podatkov za analizo. Fokusna skupina oz. skupinski pogovor je ena izmed najbolj prepoznanih kvalitativnih raziskav. Mnogokrat je med trženjskimi raziskovalci uporabljena kot sinonim za kvalitativno raziskavo. Metoda fokusnih skupin je ena od kvalitativnih metod za zbiranje, analizo in interpretacijo podatkov. Sodi torej med metode, pri katerih se uporabljajo tehnike spraševanja in opazovanja, ki niso zelo strukturirane. Izsledkov fokusne skupine ne moremo posploševati na celotno populacijo. Gre za pridobivanje kvalitativnih podatkov, ki služijo za oblikovanje vtisa. Fokusna skupina ali skupinska diskusija je raziskovalna metoda, pri kateri se o izbrani temi odvija neformalen pogovor med 6–8 udeleženci. Udeležence vodi izkušen moderator, ki je za posamezen projekt posebej pripravljen. Vsi udeleženci so naključno izbrani glede na cilje raziskave. Gre za pogovor skupine ljudi, ki pa se od drugih tovrstnih pogovorov razlikuje po tem, da je osredotočen na vnaprej znano temo in poteka po določenem načrtu (Malhotra, 2009).

Fokusne skupine naj bi odkrivale nove teme ter poglobljeno presojale (raziskovale, analizirale …), odkrivale okoliščine nekaterih pojavov, stališč, interpretirale pojave, stališča. Zelo pogosto se fokusne skupine uporabljajo za spoznavanje problemov ali skupin ljudi, o katerih ne vemo dovolj. V fokusnih skupinah poglobljeno spoznavamo, kako so si udeleženci in njihove izkušnje med seboj podobni ali različni. Ko spremljamo interakcijo, ki se v fokusni skupini razvije, spoznavamo okoliščine, v katerih so umeščene podobnosti in razlike med udeleženci. V fokusni skupini spoznamo, kako so se posamezni procesi razvili, zakaj so taki, kakršni so, in kakšna je njihova dinamika (Morgan, 1998). Namen fokusnih skupin je zbrati več informacij v kratkem času. Glede tega je metoda fokusnih skupin zelo učinkovita. Vir informacij je interakcija, pogovor v skupini. Izpeljava srečanj fokusnih skupin je vedno odvisna od številnih dejavnikov in lahko poteka različno. Uspeh fokusnih skupin je dosežek skupinskega dela, v katerem poleg moderatorja sodelujejo še udeleženci, zapisovalec ali prepisovalec besedila, analitiki in sestavljavci poročila. Za uspeh fokusnih skupin je načrtovanje vseh potrebnih korakov izredno pomembno. Pazljivo je treba premisliti, načrtovati in izpeljati štiri stopnje: načrtovanje, pridobivanje udeležencev, izpeljavo srečanj fokusnih skupin, analizo in poročanje (Morgan, 1998). Prednosti fokusnih skupin so predvsem sinergija večje skupine ljudi, učinek snežne kepe, stimulacija, možnost opazovanja v živo in snemanje pogovora, hitrejša izvedba in obdelava podatkov. Slabosti fokusne skupine pa so lahko napačna interpretacija rezultatov, težko moderiranje, slaba reprezentativnost skupine, majhno število udeležencev ipd. (Malhotra, 2002).

Zbiranje podatkov je temeljilo na izvedbi fokusne skupine, ki sem jo vodila jaz, v vlogi moderatorja. Izkušnja je bila zahtevna, pa vendar pri vsaki fokusni skupini različna. Izoblikovala sem dve fokusni skupini, glede na starost udeležencev. Prva fokusna skupine je zajemala udeležence od 25 do 35 let, druga pa od 40 do 65 let. V obeh skupinah je bilo po 6 udeležencev. Zaradi narave teme so bili v obeh fokusnih skupinah udeleženci obeh spolov. V mlajši fokusni skupini je sodelovalo šest oseb:

- Eva, 26 let, študentka Ekonomske fakultete,

- Špela, 30 let, administratorka v banki,
- Martin, 27 let, zavarovalniške storitve,
- Matjaž, 25 let, inženir elektrotehnike,
- Jana, 33 let, učiteljica,
- Mojca, 26 let, grafična oblikovalka.

Prav tako kot v starejši fokusni skupini:

- Stanko, 65 let, upokojenec,
- Meri, 40 let, vodja trženja,
- Jelena, 47 let, vodja igralnega salona,
- Jani, 64 let, upokojenec,
- Nataša, 50 let, samostojna podjetnica,
- Josip, 45 let, informatik.

Skupinska pogovora sta potekala v soboto, 16. maja 2015. Prvi pogovor, z mlajšo fokusno skupino, je potekal od 15.30 do 17.00, drugi pogovor, s starejšo fokusno skupino, pa od 18.00 do 19.00. Vsi udeleženci fokusne skupine so mi pogovor dovolili snemati, vsem udeležencem sem zagotovila anonimnost.

Sodelujoče sem izbrala subjektivno in priložnostno. Sklepanje na populacijo torej ni mogoče, a menim, da izsledki raziskave ponujajo odgovor na raziskovalno vprašanje ter služijo tudi kot vodilo za morebitno nadaljnje raziskovanje. Pri izbiri udeležencev sem bila pozorna na homogenost skupine. Izbrala sem udeležence različnih starosti, najmlajši udeleženec je bil star 25 let, najstarejši pa 65. Glede na starost sem jih razdelila v dve skupini in dosegla homogenost znotraj posamezne skupine. Hkrati pa je razlog dveh starostnih skupin v tem, da v različni literaturi avtorji poudarjajo, da se današnji (mlajši) porabnik razlikuje od starejših porabnikov. Zato me je zanimalo, ali se bodo pojavile razlike glede odgovorov med starostnima skupinama.

Pogovor pri obeh skupinah se je začel s kratko predstavitvijo tematike. Nato se je še vsak udeleženec predstavil (kdo je, koliko je star in kakšno delo opravlja). Tako smo prebili led in ustvarili sproščeno vzdušje. V Prilogi 3 je opomnik, ki je služil pri povezovanju. Pri udeležencih so me od osnovnih podatkov zanimali zgolj njihovo delo, starost in spol. Najprej sem se jim zahvalila za njihovo udeležbo in jim obrazložila, da se bomo pogovarjali o vključevanju porabnikov v razvoj novega izdelka, o njihovih izkušnjah in pogledih na to tematiko. Pogovor sem usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Prvi sklop vprašanj se nanaša na izkušnje, ki jih udeleženci imajo z razvojem novega izdelka. Drugi sklop vprašanj se nanaša na razloge, ki jih porabniki imajo za sodelovanje. Zanimali so me motivi za sodelovanje pri razvoju novih izdelkov. S tretjim sklopom vprašanj sem želela priti do informacij, kako porabniki dojemajo sodelovanje. Kako dojamejo sebe v odnosu do podjetja in ali imajo dovolj znanja in informacij za sodelovanje v razvoju novega izdelka. Na tej točki

sem postavila tudi ključno vprašanje, ali se jim zdi, da podjetja veliko vključujejo porabnike v razvoj novega izdelka. Kot je bilo že v teoretičnem delu večkrat izpostavljeno, ima internet pomembno vlogo pri interakciji. Zato sem tudi udeležence fokusne skupine povprašala o uporabi spleta, njihovih dejavnostih in družbenih omrežjih. Zaključni sklop vprašanj pa zajema odnos podjetja do porabnikov. Ker je vključenost pri porabnikih zelo težko doseči, sem iz sklopa vprašanj želela prepoznati, kaj je njim pomembno, kako podjetje pristopi, kako poda informacije in kako komunicira z njimi po koncu sodelovanja. Če menijo, da je kdaj sodelovanja med porabniki in podjetjem konec.

Po opravljenih fokusnih skupinah sem naredila transkripcijo. Sledil je najpomembnejši del, analiziranje odgovorov. Bregar, Ograjenšek in Bavdaž (2005) predlagajo dva pristopa k analizi kvalitativnih podatkov, kamor sodijo tudi podatki, zbrani z uporabo metode fokusne skupine. Prvi pristop je deduktivni, kjer izhajamo iz obstoječe teorije. Drugi pristop je induktivni, kjer strmimo k oblikovanju lastne teorije, ki temelji na praktičnih primerih.

3.3 Ugotovitve

V nadaljevanju so predstavljene ugotovitve. Razdeljene so v sklope, znotraj katerih so predstavljene bistvene ugotovitve posamezne fokusne skupine in primerjava med njima.

3.3.1 Izkušnje udeležencev z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka

Po uvodnem nagovoru in predstavitvi posameznega udeleženca sem želela od sodelujočih izvedeti, ali so sploh kdaj sodelovali pri razvoju novega izdelka. Vsi sodelujoči v mlajši fokusni skupini vedo, da je sodelovati možno, poznajo primere, pa vendar še nikoli niso imeli tovrstne izkušnje. Večina pa jih meni, da je prispevek porabnika pri samem razvoju ključnega pomena, ne nazadnje je porabnik tisti, ki izdelek uporablja: »Porabniki velikokrat malo drugače gledajo na uporabo izdelka kot tisti, ki ga razvijajo. Ne smemo pa zanemariti vloge enih in drugih. Kupec oziroma porabnik, kot mu rečemo, je lahko pomemben pri dajanju kakšnih predlogov, izboljšav, povratnih informacij, medtem ko pa razvoj doda tehnično oz. strokovno piko na i.«

V starejši fokusni skupini sta najbolj izstopala upokojenca, ki sta mnenja, da je razvoj novega izdelka v domeni podjetja in ne porabnikov: »Ne predstavljam si, da bi to delali kupci. Zakaj bi? Podjetje naredi izdelek in ga proda. Potem pa se odločiš, kaj kupiš.« Sicer nista izrecno odklonila možnosti sodelovanja, pa vendar sta do tega načina dela nekoliko skeptična. Ena sodelujoča v starejši fokusni skupini je sodelovala v procesu razvoja novega izdelka: »Sodelovala sem pri nastajanju jogurta. Sestra je dala kontakt eni agenciji in so me kontaktirali. Najprej so me izprašali po telefonu. So rekli, da je to zato, da preverijo, če ustrezam njihovim kriterijem za nadaljnje sodelovanje. Potem pa so me povabili, da pridem k njim. Bili smo v enem prostoru. Najprej smo se pogovarjali tako kot tukaj. O tematiki jogurtov, otrok, okusih ipd. Potem pa so nas še povabili, da preizkusimo. Poizkušali smo kar

dolgo, če me spomin ne vara, slabo urico … Vsakič, ko sem poskusila en lonček, sem morala opisati občutke, okus, čustva ipd. Potem pa so še dodajali razne dodatke (od krispijev, bombončkov do sadja ipd.). Aja, in ko smo končali z okusi, smo še izbirali risanega junaka. No, predvsem so merili našo reakcijo, ko smo videli, kar so nam pokazali.« Večina udeležencev starejše fokusne skupine je mnenja, da za vsak izdelek obstaja skupina ljudi, ki jih to zanima, in ti so najprimernejši za sodelovanje. V mlajši fokusni skupini smo veliko govorili o možnostih vključevanja porabnikov pri razvoju novega izdelka. Večina pozna in so zasledili načine vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka, sami pa niso sodelovali.

Sledila je tematika o razlogih za sodelovanje v procesu razvoja.

3.3.2 Razlogi za vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka

Tako rezultati fokusne skupine kot teorija pravijo, da se za sodelovanje pri določeni dejavnosti odločimo iz različnih razlogov. Razlogov, zakaj porabniki sodelujejo pri razvoju novega izdelka, je več. Nekateri porabniki so motivirani zaradi finančnih nagrad, drugi zaradi družbenih koristi, spet tretji sodelujejo zaradi psiholoških razlogov. Obstajajo pa tudi posamezniki, ki sodelujejo zgolj zaradi altruizma ali preprosto zaradi nezadovoljstva z izdelkom (Hoyer et al., 2010). Lawer in Knox (2006) pa pravita, da porabnik zahteva od podjetja tri stvari: podporo pri sprejemanju pametne odločitve o nakupu s posredovanjem ključnih informacij, sebi prilagojeno tržno ponudbo in transparentnost podjetja.

Rezultati fokusne skupine lepo podkrepijo teoretične postavljene trditve. Večina sodelujočih v mlajši fokusni skupini bi najverjetneje sodelovala pri razvoju novega izdelka v primeru, da bi jih podjetje kontaktiralo. Vsekakor pa bi bili pripravljeni sodelovati samo s podjetji, ki ponujajo izdelke, ki jih zanimajo: »Jaz vem, da ko uporabljam kakšen program, sem prav živčen, ko ne omogoča vse, kot bi si jaz želel, in imam nešteto idej, kaj bi se vse dalo izboljšati. Zato mislim, da se ljudje odločajo, ker hočejo nekaj boljšega uporabljati.« Izpostavljeno je bilo tudi, da bi sodelovali le, če bi upoštevali njihovo mnenje. Pri tem se je iz povedanega razumelo, da sodelovanje razumejo predvsem kot testiranje izdelkov. Do sodelovanja so vsi v mlajši fokusni skupini pozitivno naravnani, vendar jih nekako vodijo različni motivi. Vsi razen enega poudarjajo dejstvo, da večina ljudi sodeluje, ker jim podjetje v zameno obljublja nagrado: »Po moje največ ljudi sodeluje tam, kjer ponujajo neko nagrado.« Prav okoli tega se je razvnela debata, saj eden pravi: »Pa zakaj bi morali za vse dobiti neko nagrado? Saj je dovolj, da ti veš, da si naredil nekaj koristnega za izdelek, ki ga boš uporabljal oz. ki ga bomo vsi uporabljali.« Iz nastale debate pa lahko zaključim, da se je večina sodelujočih v mlajši fokusni skupini strinjala, da se ljudje odločajo za sodelovanje na podlagi razmerja med njihovimi stroški in koristmi. Zanimivo je razmišljanje enega od udeležencev: »Jaz mislim, da tisti, ki sodelujejo zaradi nagrade, ne bodo nikoli prispevali kvalitetne ideje.« V vsakem primeru pa so kot prvi in nujen razlog za sodelovanje izpostavili, da je izdelek dovolj privlačen.

Podobno stališče ima večina sodelujočih v starejši fokusni skupini. Za sodelovanje bi jih v prvi vrsti najbolj pritegnil sam izdelek. Torej, da jih stvar zanima, je pogoj, da se obstoja izdelka sploh zavedajo. Izpostavljajo tudi »fer odnos«. Ena od udeleženk je pošten odnos pojasnila tako »da te ne izkoristijo in potem izločijo«. Starejša fokusna skupina tako pričakuje, da če že namenijo svoj čas sodelovanju pri razvoju novega izdelka, od podjetja pričakujejo, da njihov vložek ceni. Tudi literatura pravi, da se bo porabnik odločil za sodelovanje s podjetjem, če bo pri sebi zaznal kompetentnost za sodelovanje, če ga bo izdelek zanimal, če bo zaznal, da ima vpliv na razvoj končnega izdelka, če bo imel na razpolago ustrezna orodja za delo ter bo v sodelovanju videl dovolj veliko spodbudo v obliki nagrade (Vargo & Lusch, 2004).

3.3.3 Dojemanje vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka

S tretjim sklopom vprašanj sem pridobila informacije, kako porabniki dojemajo sodelovanje, kako dojamejo sebe v odnosu do podjetja, če imajo dovolj znanja in informacij za sodelovanje pri razvoju novega izdelka.

Večina sodelujočih se ne čuti vključene v proces razvoja novega izdelka. Kljub temu je oseba iz starejše fokusne skupine izpostavila, da je sodelovala pri razvoju novega izdelka. V mlajši fokusni skupini pa žal ni bilo osebe, ki bi sodelovala pri razvoju novega izdelka. Je pa prevladalo strinjanje s komentarjem enega izmed udeležencev: »… nisem zasledil dosti možnosti, da bi lahko, mi navadni smrtniki, sodelovali pri razvoju. Mogoče kakšno mešanico, da narediš, izbereš svoj okus, *ma,* da bi prav konkretno razvijali nek izdelek, se ne spomnim.«

Sodelujoči poznajo možnosti sodelovanja in jih opazijo, ocenjujejo pa, da je teh priložnosti premalo. Strinjajo se, da neumnih idej ni in da ima porabnik dovolj informacij in znanj, da lahko sodeluje pri razvoju novega izdelka. Ne glede na to so sodelujoči enotnega mnenja, da podjetja premalo vključujejo porabnike v razvoj novega izdelka in takrat ko jih, to izrabljajo v trženjske namene: »Aktivnosti, kjer bi porabnik lahko sodeloval, je po mojem malo. Podjetja, se mi zdi, da uporabljajo takšne stvari za reklamo in ne kot nek resen razvoj izdelka.« Omenjeno obliko vključevanja smo zasledili v obravnavanih primerih Hoferja in Frutka, kjer je podjetje dejansko vključilo porabnike v razvoj novega izdelka, kar so bogato nagradili, hkrati pa jim je vključevanje služilo kot promocija podjetja in izdelkov.
Udeleženci starejše fokusne skupine so dodatno izpostavili, da vlada slabo gospodarsko stanje, kar je po njihovem mnenju vzrok za zaostajanje v vključevanju porabnikov v proces razvoja novega izdelka pred tujino: »Oblast ni *lih* naklonjena … kako že ti rečeš … vključevanju porabnikov.« Poleg tega pa so mnenja, da smo porabniki vse bolj informirani, zahtevni in ozaveščeni, pa kljub temu velikokrat naivni. Včasih je bil na trgu en izdelek, ni bilo veliko izbire. Danes pa je trg preplavljen z raznovrstnimi izdelki, informacije pa se dobi na internetu. Vsi sodelujoči so enotnega mnenja, da je samo sodelovanje odvisno tudi od panoge. Izpostavljena je bila prehrambna industrija kot tista, kjer porabniki lažje sodelujejo, in tehnična kot tista, kjer je treba imeti malo več znanja za sodelovanje: »Mogoče je pri

prehrani malo drugače. Pri tehničnih izdelkih, denimo, bi se strinjal, da prav vsak nima dovolj tehničnega znanja. Je pa res, da že z idejo narediš veliko, *pol* pa nekdo, ki zna, dopolni.« Opaziti je, da imajo sodelujoči kot vključevanje porabnikov v razvoj v mislih predvsem testiranje izdelkov in posredovanje mnenj.

Sodelujoči obeh fokusnih skupin so izpostavili, da pogrešajo podjetja, ki vključujejo porabnike v razvoj, na način, ki ni samo testiranje in izražanje mnenj. Starejša fokusna skupina je mogoče na tej točki šla korak dlje in vzrok našla v slabem stanju gospodarskega okolja v Sloveniji. Menim, da bo uveljavljanje modela odprtega inoviranja in posledično vključevanje porabnikov v razvoj novih izdelkov lahko zaživelo, ko se bodo kazale spremembe gospodarskega stanja v pozitivno smer. Negativno zaznavanje podjetij in posledično njihovo delo zmanjšujeta interes porabnikov, da bi na kakršen koli način sodelovali v njihovih procesih. Udeleženec mlajše fokusne skupine je še dodatno izpostavil: »Mislim, da se pri nas podjetja še bojijo sodelovati s kupci. Tisti, ki pa to dela, ve, da je *ful* pomembno.« Podjetja pa najverjetneje usmerjajo svojo pozornost k reševanju težav, ki so se pojavile zaradi splošnega slabega stanja v gospodarstvu, in ne toliko k interakciji s porabniki.

3.3.4 Uporaba spleta in družbenih omrežij

Internet in družbena omrežja spreminjajo trženje. Pomen posameznih klasičnih orodij nadomeščajo nova. Medsebojni način sodelovanja in komunikacije se spreminja. Na izbiro je množica komunikacijskih kanalov. Statistični podatki o uporabi interneta zato niso presenetljivi. V prvem četrtletju 2014 je imelo v Sloveniji dostop do interneta 77 % gospodinjstev. Internet je v prvem četrtletju 2014 uporabljalo približno 1.118.000 oseb ali 72 % vseh oseb, starih 16–74 let. 81 % teh oseb je internet uporabljalo vsak dan ali skoraj vsak dan. Ti so ga v največjem odstotku (87 %) uporabljali za pošiljanje ali prejemanje e-pošte in za iskanje informacij o blagu ali storitvah. 58 % oseb je v prvem četrtletju 2014 sodelovalo v družbenih spletnih omrežjih (v prvem četrtletju 2013 je bilo takih 53 %). V družbenih omrežjih je sodelovalo 61 % žensk in 56 % moških. 41 % oseb je uporabljalo internet za telefoniranje ali video telefoniranje (v istem obdobju prejšnjega leta: 35 %) (SURS, 2013).

Zato ni presenetljivo, da večina udeležencev, z izjemo enega iz starejše fokusne skupine, uporablja internet. Na spletu iščejo raznovrstne informacije, od službenih do zasebnih. Po večini poznajo strani, kjer se izmenjuje mnenja in ideje, pa vendar jih namensko ne obiskujejo. Izpostavili so, da je internet stičišče vsega, družbena omrežja pa pomemben medij: »In interakcija ni slaba stvar.« Večina sodelujočih ima osebni profil na Facebooku, kjer porabijo največ časa, ko so na spletu. Večina je tudi opazila objave podjetij: »Všečkam pa potem se mi pojavlja na zidu.« Menijo, da je možnost objavljanja komentarjev pozitivna: »… podjetja dobijo iskren *feedback*, kaj je prav in kaj je narobe pri neki stvari na trgu. Najcenejše do najdražjih informacij.« Kar pomeni, da je upoštevanje povratne informacije poceni način raziskave. Podjetja bi morala porabnikom omogočiti čim več izražanja in jih seveda poslušati.

Socialna omrežja so mesta, kjer se srečujejo stari prijatelji in spoznavajo novi. Da porabnik zazna podjetje, mora le-to biti nekoliko drugačno, kot smo navajeni. Pomembno je poudariti čustvene in funkcionalne vrednote. Ustvariti splet vtisov, občutij, komentarjev in izkušenj uporabnika. Podjetja se morajo povezovati s strankami na enak način kot prijatelji med seboj.

Vsi sodelujoči v mlajši fokusni skupini poznajo spletne strani, kjer poteka izmenjava idej, in so jih sami od sebe začeli navajati (npr. Kickstarter). Nihče od njih nima izkušnje s takšno stranjo. Tekom pogovora je prišlo do mešanih mnenj. Nekateri zagovarjajo stališče, da obstaja nevarnost kraje idej: »… ampak kako pa je to nevarno za izvirnike. Sigurno je že prišlo do kraje idej.« Medtem pa drugi to vidijo kot priložnost za posameznike, ki ne morejo sami razvijati zaradi pomanjkanja finančnih sredstev.

Sodelujoči v obeh fokusnih skupinah so izpostavili, da smo porabniki vedno zahtevnejši, informirani, a kljub temu naivni in moramo paziti na to, kar nas obdaja. Na zahtevnost pa vpliva razmah interneta in posledično večja informiranost ter prenasičenost trga. Kar podkrepi teoretični del, kjer omenjam, da teoretiki izpostavljajo prenasičenost z izdelki. V mlajši fokusni skupini so posebej izpostavili, da je prav zaradi prenasičenosti pri nakupu nekega izdelka vedno več tistih, ki preberejo forume in izkušnje drugih in se niti ne zavedamo, kako pomembno je tisto, kar preberemo na spletu: »Moramo biti tudi mi na tej strani ekrana dovolj pametni, da razsodimo, kdo piše in kaj piše. Lahko podjetje hvali svoj proizvod ali pa ga konkurenca pljuva.« Opozorili pa so na dejstvo, da je pri zbiranju informacij na spletu potrebna določena mera pazljivosti, bodisi zaradi lažnih informacij bodisi zaradi subjektivnosti.

3.3.5 Odnos podjetja do porabnikov in do vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka

Sodelovanje je ena izmed najbolj osnovnih značilnosti odnosa med porabnikom in podjetjem. Odvisno je, kakšna je ta oblika sodelovanja in koliko je pristna. Gradnja dolgoročnosti odnosa s svojimi porabniki naj bi bil primarni cilj vsakega podjetja. Na splošno izgradnja pristnega in dolgoročnega odnosa prinese korist za obe strani, tako za podjetje kot za porabnika (Gummesson, 2003). Že v mlajši fokusni skupini so izpostavili, da je pri vključevanju porabnika ključnega pomena sam pristop. Iskren in odprt. Če primerjajo podjetja nekoč in danes, so si enotni, da so danes podjetja bolj odprta, imajo s porabniki večjo interakcijo in so bolj odzivna. Vsi se strinjajo, da so podjetja primorana sodelovati s porabniki, če želijo ohraniti konkurenčnost na trgu, zaradi nasičenosti in hitrega razvoja. Enotni so si tudi pri mnenju, da kjer porabnik posreduje svojo idejo, je ključno, da podjetje poda tudi povratno informacijo o tem: »To pa je res minimalno, kar lahko podjetje naredi. Da ti pove, ali so realizirali ali niso pa zakaj.« Če podjetje ne bi odgovorilo, bi jih to prej odvrnilo od prihodnjega sodelovanja kot pa neuspeh lansiranja izdelka na trg.

Torej je način, kako podjetje predstavi zgodbo, kaj ponudi v zameno in da potem odgovori, ključen pri odločitvi porabnika za sodelovanje pri samem razvoju. Podjetja pa so do sedaj premalo naredila, da bi se približala porabnikom in jih vključila v razvoj.

Udeleženci izpostavljajo »fer odnos«, odprtost, odkritost kot tiste lastnosti, ki jih v odnosu s podjetjem najbolj pritegnejo k sodelovanju. Iz vsega povedanega lahko rečem, da je najpomembnejši element pri razvoju odnosa, torej tudi pri vključevanju porabnikov v razvoj novega izdelka, zaupanje. Brez zaupanja (tako s strani podjetja kot s strani porabnika) se ne more razviti tako sodelovanje, ki bi prineslo koristi in zadovoljstvo obema stranema. Vendar je postavljanje prednosti določenim značilnostim lahko napačna ugotovitev, saj ima lahko v določeni situaciji druga značilnost večji pomen. Zato lahko rečem, da le kombinacija različnih lastnosti podjetja lahko pripelje do dobrega odnosa s porabniki.

3.4 Povzetek glavnih ugotovitev in priporočila za podjetja

V nadaljevanju povzemam še glavne ugotovitve, ki se nanašajo na raziskovalni izhodišči in podajam koristna priporočila za podjetja v povezavi z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka.

Raziskovalno izhodišče 1: Porabniki menijo, da jih podjetje ne vključuje v razvoj novega izdelka.

Večina sodelujočih nima občutka, da jim podjetje omogoča vključevanje v proces razvoja novega izdelka. V obeh fokusnih skupinah pa je zaznati, da sodelujoči opažajo takšne prakse oziroma so pri razvoju celo sodelovali. Sicer pa v obeh skupinah sodelujoči opažajo, da podjetja za ohranitev konkurenčnosti na trgu stopajo v korak s časom in so tudi v Sloveniji že začeli vključevati porabnike v razvoj novega izdelka, pa vendar so to le redki primeri. Sami pa so se v proces razvoja le redko vključili.

Raziskovalno izhodišče je tesno povezano z izkušnjami udeležencev z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka. Nihče od sodelujočih v mlajši fokusni skupini ni sodeloval pri razvoju novega izdelka. Večina pa je mnenja, da je vloga porabnikov v procesu razvoja novega izdelka pomembna. V starejši fokusni skupini pa imamo udeleženko, ki je sodelovala v procesu razvoja novega izdelka. Dva izmed udeležencev v starejši fokusni skupini izstopata po mnenju ostalih udeležencev v starejši fokusni skupini, da je razvoj novega izdelka v domeni podjetja in ne porabnikov.

Raziskovalno izhodišče 2: Porabniki si želijo sodelovati v procesu razvoja novega izdelka.

V obeh fokusnih skupinah večina sodelujočih izpostavlja, da bi bili pripravljeni sodelovati s podjetji, a le pri stvareh, ki so za njih aktualne. Pri starejših je toliko večja verjetnost, da bi se odločili za sodelovanje, če bi to bilo vnaprej jasno opredeljeno, transparentno in korektno. Večjo željo po sodelovanju pri razvoju novega izdelka je zaznati pri mlajši fokusni skupini. Predvsem pa se oboji strinjajo, da takega načina sodelovanja niso navajeni.

Raziskovalno izhodišče temelji na razlogih in dojemanju vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka ter vlogi družbenih omrežij v dotičnem procesu. Tako iz rezultatov fokusne skupine kot iz predstavljene teorije lahko vidimo, da se porabniki za sodelovanje pri določeni aktivnosti odločijo iz različnih razlogov. Rezultati kažejo, da v mlajši fokusni skupini prevladuje nagrada, kot razlog za sodelovanje v procesu razvoja novega izdelka. V starejši fokusni skupini imajo udeleženci podobno stališče do nagrad, vendar ni to prvi razlog, ki so ga navedli. Za sodelovanje jim veliko pomeni sam izdelek in pošten odnos. Od podjetja pričakujejo, da njihov vložek cenijo. Udeleženci v obeh fokusnih skupinah so si enotni, da ima porabnik dovolj informacij in znanj, da lahko sodeluje pri razvoju novega izdela. Nenazadnje so porabniki vse bolj zahtevni, informirani, pri čemer ima pomembno vlogo splet in uporaba družbenih omrežij. Sodelujoči obeh fokusnih skupin so izpostavili, da pogrešajo podjetja, ki vključujejo porabnike v razvoj, na način, ki ni samo testiranje in izražanje mnenj.

Navedena spoznanja na podlagi izpeljane raziskave ne morem posplošiti na populacijo, saj govorim o kvalitativni metodi z uporabo nereprezentativnega vzorca. Da bi lahko ovrednotili podatke in rezultate posplošili na celotno populacijo z namenom podajanja konkretnih rešitev, bi bilo smiselno izpeljano kvalitativno raziskavo nadgraditi s kvantitativno raziskavo. V ta namen postavljam naslednja raziskovalna vprašanja:

- Ali imajo starejši v povprečju pozitivno mnenje do vključevanja v razvoj?
- Ali obstaja razlika med deležem moških in žensk, ki sodelujejo pri razvoju novega izdelka?
- Ali se mnenje porabnikov o vključevanju porabnikov v razvoj novega izdelka razlikuje med moškimi in ženskami?

Na podlagi analize in pregledane literature pa v nadaljevanju podajam nekaj priporočil za podjetja v povezavi z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka.

Razvoj novega izdelka se v podjetju začne z zbiranjem idej. Podjetje mora skozi faze procesa razvoja novega izdelka prepoznati le take ideje, ki bodo pripeljale do izdelka, ki ga bodo porabniki sprejeli. Najboljši, a hkrati najzahtevnejši način je, da v sam proces razvoja vključijo prav porabnike. Hkrati pa mora podjetje upoštevati tudi svoje sposobnosti. Samo inovativno usmerjeno podjetje je sposobno ustvarjati nove, perspektivne ideje in jih prevesti v nov, uspešen izdelek. Gre pa poudariti dejstvo, da ni prav vsak nov izdelek vreden lansiranja. Opirajoč se na Hallovo kategorizacijo (1991) lahko z nekaj osnovnimi opredelitvami strnem, na kaj mora biti podjetje pozorno pri razvoju novega izdelka. Popolnoma nov izdelek je

seveda vsak izdelek, ki je plod nove tehnologije oziroma novega pristopa in razreši že poznano potrebo. Taki izdelki so zares revolucionarni, pa vendar podjetje ne more pričakovati, da bo vedno naredilo revolucijo na trgu (npr. računalnik, telefon ...). Največkrat se podjetje znajde v situaciji, ko na trgu že obstaja izdelek in ga želi tudi samo proizvajati in je to zanj novo. Razlog za tovrstno potezo lahko najdemo v želji po pridobitvi tržnega deleža na rastočem trgu. Vendar pa še vedno obstaja dejstvo, da če podjetje ne more ponuditi porabnikom izdelka po nižji ceni, višje kakovosti, z boljšimi storitvami ali nižjimi stroški proizvodnje je tovrstna uvedba izdelka na trg nespametna poteza. Smiselno je opustiti tovrstne ideje, se osredotočiti na ustvarjalnejše in bolje dobičkonosne pristope, v nasprotnem primeru so lahko rezultat nizek tržni delež, slaba volja v podjetju, spopad z bojem za preživetje ipd.
Podjetje pa lahko investira tudi v drugačne oblike novih izdelkov, kot so izboljšani izdelki, ki imajo določene lastnosti, ki niso bili na razpolago v zadnji generaciji izdelkov. Lahko razširi obstoječo linijo izdelkov, kot odgovor na specifične potrebe porabnikov. S tem porabnikom podjetje pokaže, da ima posluh zanje in da je odzivno na vse hitreje spreminjajočem se trgu. Hall (1991) pa izpostavi še tri kategorije, ki prav tako niso zanemarljive. Izdelke z novo embalažo, strateško repozicionirane izdelke in reciklirane izdelke.

Na podlagi pregleda literature in izpeljane raziskave lahko podjetjem svetujem, da za uspešno lansiranje novega izdelka na trg vedno začnejo z željo in s potrebo porabnika in nikoli z vidika podjetja (Armstrong & Kotler, 2006). Treba je ustvariti konkurenčno prednost, da bodo konkurenčna podjetja težko kopirala. Prav tako je čas odziva zelo pomemben. Skrajšati je treba čas testiranja trga, saj se stvari odvijajo z veliko hitrostjo. Izhajajoč iz navedenega je treba tudi izdelek umakniti s trga, takrat ko je zaznati, da ga porabniki niso sprejeli. Vsako dodatno vlaganje pomeni le izgubo denarja in časa. Uspejo tista podjetja, ki zadovoljijo potrebo porabnika bolje kot kdor koli drug. Najboljše je ugotoviti potrebe porabnikov v sodelovanju z njimi in jih vključiti v proces razvoja novega izdelka.

Podjetja se morajo zavedati, da je razvoj novega izdelka dejavnost, ki povezuje dve strani. Po eni strani gre za prepoznavanje in zadovoljevanje potreb porabnikov, po drugi strani pa vključuje tehnično in znanstveno znanje, kot plod večletnih izkušenj podjetij. Menim, da bi bilo veliko manj neuspešnih novih izdelkov, če bi podjetja namenila več časa in pozornosti obvladovanju svojih osnovnih tehnologij, kompetenc, prepoznavanju in razumevanju porabnikov ter vključevanju porabnikov v sam razvoj novega izdelka. Obstajajo porabniki, t. i. vodilni porabniki, ki ne le, da imajo nove potrebe, ampak znajo izpostaviti svoj problem in predlagati rešitev zanj, včasih celo sami oblikujejo predloge izdelkov za rešitev problema, ki se je pojavil. Iz obravnavane literature sklepam, da je vključitev takih porabnikov s strani podjetja v sam razvoj novega izdelka smotrna in bo v prihodnosti postala nekaj povsem običajnega. Na različnih področjih imajo različni viri (med njimi tudi porabniki) različno pomembnost. Zato morajo biti vsi viri pred odločitvijo o vključitvi sistematično analizirani in preštudirani. Ni zadosti, da jih podjetje prepozna. Njihovo iskanje mora biti organizirano, potekati pa mora sistematično. Pri odločitvi, ali vključiti porabnika v proces razvoja novega izdelka, pa igra pomembno vlogo naravnanost samega podjetja. Podjetje mora imeti dobro

organiziran in učinkovit razvoj ter se pri načrtovanju opirati na strateško trženje. Inovativnost in ustvarjalnost sta nepogrešljiva elementa v vseh fazah delovnega procesa. Pri vključevanju porabnikov v proces razvoja novega izdelka moramo prav tako upoštevati značilnosti podjetja (človeški viri, struktura, strategija ...).

Podjetje naj ne čaka, da ga ideja naključno sreča. Rezultat je odvisen od trdega dela. Podjetje mora sprva odkriti in okrepiti svoje prednosti in kompetence, okoli katerih lahko razvija nove izdelke. Ujemanje projekta razvoja novega izdelka z viri idej, s kompetencami in z izkušnjami je ključ do uspešnosti. Pri razvoju novega izdelka se podjetje lahko odloči med proaktivnim in reaktivnim pristopom. Odločitev je odvisna od pogojev v podjetju in na trgu. Pri reaktivnem pristopu gre za sledenje že poznanemu izdelku, bodisi gre za imitacijo bodisi za izboljšavo obstoječega izdelka drugega podjetja. S proaktivnim pristopom pa podjetje vpelje spremembe, na način, da usmeri vse svoje vire v razvoj novega izdelka. Pri tem pristopu podjetje določi posameznike, ki so posebej zadolženi za nastanek nove ideje in izdelka (Brentani v Rakič, 2005). Vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka je možno tako pri reaktivnem kot pri proaktivnem pristopu podjetja. Zaradi večjih stroškov in kompleksnosti odločitve o vključevanju porabnikov je večja verjetnost, da se bo podjetje zanj odločilo pri proaktivnem pristopu, pa vendar je tudi pri reaktivnem smotrno, saj ima podjetje priložnost delati izboljšave s porabniki na že obstoječem izdelku. Katero od strategij izbrati, je odvisno od več faktorjev, kot so lastnosti trga, lastnosti podjetja, specifičnost izdelka, viri podjetja ipd. S proaktivnim pristopom podjetje veliko investira v raziskave in razvoj, s katerimi strmi biti vodilno na trgu. Reaktivni pristop je nekoliko cenejši, saj nov izdelek razvije nekdo drug, podjetje pa samo gradi naprej. S tem si podjetje zagotovi položaj sledilca.

Razvoj novih izdelkov je zahteven proces, ki zahteva veliko sistematičnega, organiziranega in strukturiranega dela. Kljub formalizaciji procesa in vsake od njegovih faz (od faze iskanja idej pa do lansiranja izdelka na trg) še vedno obstaja možnost neuspeha, zaradi nezadovoljstva porabnikov. Zato je najbolje, da so porabniki vključeni v čim več faz razvoja novega izdelka. Tako kot sta udeleženca marketinške konference g. Gruškovnjak iz podjetja Cisco Systems in g. Biemans z univerze v Groningenu poudarila na marketinški konferenci v Portorožu 2012 (Simonič, 2012), si porabniki želijo sodelovati v celotnem procesu nastajanja novega izdelka, ne le pri nakupu, Gruškovnjak je kot primer navedel podjetje P & G, ki zaradi vključevanja porabnikov v razvoj dosega 80-odstotno uspešnost novih izdelkov na trgu, medtem ko je povprečje v industriji 37 odstotkov. Podjetje mora biti organizirano okrog potreb porabnika. Ta narekuje poslovne odločitve in je tudi ključ do uspešne inovacije. Trženje pa mora biti glas porabnika znotraj podjetja, ki se mora prilagoditi porabniku, ne nasprotno. Podjetje se mora osredotočiti in ugotoviti, kaj porabnik v resnici potrebuje. Da bi to ugotovili, ni dovolj vprašati porabnika. Treba je povezati več virov informacij. Za podjetja je smiselno, da izkoristijo razmah interneta in vse funkcije, ki jih le-ta nudi, za dejavno vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka. Tudi iz izpeljane raziskave ugotovim, da večina sodelujočih nima občutka, da jim podjetje omogoča vključevanje v proces razvoja novega izdelka. V obeh fokusnih skupinah je večina sodelujočih izpostavila, da bi bili pripravljeni

sodelovati s podjetji, a le pri stvareh, ki so za njih aktualne. Večjo željo po sodelovanju pri razvoju novega izdelka je zaznati pri mlajši fokusni skupini. Predvsem pa se oboji strinjajo, da takega načina sodelovanja niso navajeni, je pa zelo koristen in dobrodošel. Podjetje lahko od porabnikov že v začetni fazi pridobiva ideje, jih vključi v fazo vrednotenja ali izdelke pred lansiranjem na trg testira. Za vsako podjetje je pomembno, da izoblikuje način, kako bo sodelovalo s svojimi porabniki.

Z razmahom interneta in najsodobnejšimi tehnologijami je lažje pridobiti vse potrebne informacije za nadaljnje dejavnosti. Stalna komunikacija s porabniki omogoča podjetju, da ohranja prednost pred konkurenti in da zagotavlja kakovostno in celovito rešitev za svojega porabnika. Z razmahom interneta se je zgodil tudi pomemben preobrat v trženju, komuniciranju in nasploh delovanju podjetij. Gre za prehod s tradicionalnega modela, ko je oglaševalec z enim sporočilom nagovarjal kupce, ko so imeli trženjski oddelki čas za razmislek, raziskovanje in ustvarjanje strategij pol leta ali celo leto, na vpletanje porabnikov v oblikovanje blagovne znamke, interakcijo porabnikov z znamko in hitri odziv na dogajanje na trgu (Pavlin, 2012). Največja sprememba je hitrost, s katero posel deluje. Teoretični del podkrepi tudi raziskava, kjer sodelujoči izpostavljajo vedno zahtevnejše uporabnike, prav zaradi razmaha interneta. Na podlagi raziskave lahko priporočam podjetju, da zelo pozorno zastavi strategijo komuniciranja na internetu, saj so porabniki res da lahko včasih naivni, pa vendar zelo pozorni pri zbiranju informacij in zelo strogi do lažnih informacij.

Podjetje lahko prepozna izražene in neizražene potrebe. Izražene potrebe lahko podjetje ugotavlja s tradicionalnimi metodami, kot so poglobljeni intervjuji, fokusne skupine in ankete. Neizražene ali latentne potrebe so pa tiste, ki se jih kupec še ne zaveda. Hkrati pa gre izpostaviti dejstvo, da zgolj porabnikove izražene potrebe in želje ne morejo voditi razvoj podjetja. Podjetje mora biti usmerjeno k porabniku, upoštevati njegove izražene in neizražene, t. i. latentne potrebe. Podjetje mora biti vedno korak pred zaznanimi potrebami in pred konkurenco. Pri tem pa ne gre zanemariti sposobnosti podjetja.

Živimo v času, ko je napredek v kakovosti konstantna ideja in zahteva. Izdelki se neprestano izboljšujejo, razvijajo in ne nazadnje opuščajo. Novi izdelki ne samo, da zadovoljijo vse zahtevnejše porabnikove potrebe in želje, tudi oblikujejo in spreminjajo način življenja porabnikov. Omenim naj samo nekaj izmed prelomnih novih izdelkov: televizija, telefon, računalnik ipd. Podjetja proizvajajo izdelke, za katere človek pred nekaj desetletji sploh ni vedel. Za obstoj vsakega podjetja sta nujni neprestano inoviranje in uvajanje novega (Chesbrough, 2003). Kot predstavljeno v teoretičnem delu magistrskega dela, obstajajo različni načini vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka. Vedno več avtorjev zagovarja dejstvo, da vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka povečuje verjetnost uspeha novega izdelka (Hoyer et al., 2010), prav tako obravnavani primeri iz prakse (npr. LEGO) potrjuje, da je vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka ključno pri uspešnosti. V skladu s to trditvijo mora podjetje pretehtati koristi in stroške (denarne, porabljen čas), da se prepriča o tem, ali je v primeru posameznega podjetja to donosno.

Glavni problem naj bi bil porabnike ozavestiti o pomembnosti njihovega sodelovanja pri razvoju novega izdelka. Rešitev je lahko razvijati tesne odnose s porabniki. Ta se lahko razvije na podlagi zaupanja, transparentnega odnosa in zavedanja, da tovrstno sodelovanje prinese pozitivne rezultate tako za podjetje kot za porabnike. Navedeno lahko priporočim tudi na podlagi analize moje raziskave, ki je pokazala, da se sodelujoči sicer odločajo za sodelovanje pri razvoju novega izdelka iz različnih razlogov, vendar je večini skupno, da bi se odločili za sodelovanje, če bi jih izdelek zanimal. Izpostavljajo tudi »fer odnos«. Ena od udeleženk je pošten odnos pojasnila tako: »Da te ne izkoristijo in potem izločijo.« Pričakuje, da če že namenijo svoj čas sodelovanju pri razvoju novega izdelka, naj podjetja njihov vložek cenijo. Tudi literatura pravi, da se bo porabnik odločil za sodelovanje s podjetjem, če bo pri sebi zaznal kompetentnost za sodelovanje, če ga bo izdelek zanimal, če bo zaznal, da ima vpliv na razvoj končnega izdelka, če bo imel na razpolago ustrezna orodja za delo ter bo v sodelovanju videl dovolj veliko spodbudo v obliki nagrade (Vargo & Lusch, 2004). Prav nagrada je v izpeljani raziskavi (predvsem v mlajši fokusni skupini) razvnela močno debato. Ne gre zanemariti dejstva, da je raziskava pokazala, da je večina udeležencev pozitivno naravnana do nagrade.

Z rastjo zahtevnosti porabnikov postajajo današnji porabniki dejavni in soudeleženi pri oblikovanju izdelkov. Prispevati želijo svoje izkušnje in si želijo dialoga. Pripravljeni so poskusiti nove izdelke. Pri nakupovanju postajajo vedno bolj samosvoji. Včasih so varčni, drugič razsipni, ob določenih priložnostih racionalni, drugič bolj čustveni. Skoraj ničesar ne kupijo, ne da bi se prej pozanimali. Ne zanesejo se le na oglase in obljube prodajalcev (Vukasovič, 2013). Podjetje naj zato temelji na odnosih s porabniki, ker le tako lahko ustvari visoko stopnjo porabnikovega zadovoljstva. Trženjski način razmišljanja v 21. stoletju se torej sooča z novim izzivom, vključevanjem porabnikov v razvoj novega procesa. Podjetje na ta način ustvarja svojo ponudbo z upoštevanjem želja porabnika. Z vključevanjem porabnikov v zgodnje faze razvoja podjetje prihrani čas, denar in zmanjša tveganja neuspeha na trgu. V kasnejši fazi je vključevanje porabnikov tako priložnost kot izziv. Podjetja morajo najprej pridobiti porabnikovo pozornost, mu ponuditi poskusne izdelke in ga motivirati za povratne informacije. Dejavno spremljanje družbenih omrežij in upoštevanje povratnih informacij podjetju pomagata razumeti porabnikove navade in preference (Hoyer et al., 2010). V razvoj novega izdelka je smiselno vključiti vse oddelke v podjetju. Le-to zahteva od vsega začetka tesno skupinsko delo med raziskavo in razvojem, proizvodnjo, nabavo, trženjem in financami. V projekt razvoja novega izdelka je treba zelo zgodaj vključiti tudi porabnike (Kotler, 2004). V današnjem razgibanem okolju je treba podjetje upravljati racionalno in strateško. Porabniki so izjemno pomembni zunanji deležniki, a zunanje okolje vključuje še celo vrsto drugih deležnikov in silnic. Podjetja morajo zato izkoristiti vse priložnosti v zunanjem okolju, uporabiti lastne prednosti in minimizirati slabosti.

Predlagam, da podjetja v središče svojega delovanja vselej postavljajo porabnika, kar je skladno z trženjsko naravnanostjo podjetja. V posamezni fazi razvojnega procesa se glede na naravo in širino obravnavanega problema uporabijo različne metodologije njihovega

vključevanja. Porabnike naj se postavi v vlogo dejavnih partnerjev pri ustvarjanju novih izdelkov. Na ta način bo vsako podjetje z večjo verjetnostjo zagotovilo ustrezno rešitev za doseganje dejanske dodane vrednosti za porabnike in posledično uspešnost na trgu.

Naj zaključim z mislijo gospoda Juliana Bouldinga, ustanovitelja podjetja Thenetworkone: »Vključujte potrošnike, bodite hitri in fleksibilni, delali boste napake, a jih morate znati tudi hitro in iskreno popraviti« (Pavlin, 2012).

SKLEP

Koncept vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka je kompleksen koncept, velikokrat povezan z drugimi pojmi in posledično ga različni avtorji različno razumejo in interpretirajo. Iz vseh analiziranih virov lahko pojme, ki ta koncept omenjajo, razdelimo v dve skupini: vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka navzdol in vključevanje navzgor. Vključevanje navzgor si razlagamo od podjetja k porabniku (podjetje porabniku omogoča sodelovanje od same ideje pa vse do končne realizacije in uvedbe izdelka na trg). Kot primer smo v magistrskem delu spoznali od uporabnika spodbujeno inoviranje in soustvarjanje. Nasprotno, vključevanje navzdol od porabnika k podjetju, osredotoča se na porabnikovo izkušnjo v povezavi z določeno blagovno znamko. Kot primer smo spoznali množično sodelovanje, ki pa seveda ne izključuje možnost vključevanja porabnikov že v začetne faze razvoja, ampak se po večino lastnosti bolje vključi med navzdol usmerjene vključenosti.

Dejstvo je, da morajo podjetja za ohranjanje svoje konkurenčne prednosti na trgu strmeti k vključevanju porabnika v razvoj novih izdelkov. Izpostaviti gre dejstvo, da ima porabnik vedno dejavnejšo vlogo v procesu ustvarjanja vrednosti, saj je ne nazadnje porabnik tisti, ki izdelek uporablja. Podjetje mora do porabnika pristopiti transparentno in korektno. Zavedati pa se mora tudi prednosti in pomanjkljivosti samega vključevanja porabnikov v razvoj.

Ker pri pregledu literature zasledim več pogledov avtorjev na strani podjetij, se v empiričnem delu osredotočim na drugo stran, na porabnike oziroma na odnos porabnikov do vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka. Izberem kvalitativen raziskovalni pristop in izpeljem dve fokusni skupini. Ključni mejnik med sodelujočimi v eni in drugi fokusni skupini je starost. Prva je mlajša fokusna skupina in druga starejša fokusna skupina. Ugotovitve fokusnih skupin se skladajo z ugotovitvami analiziranih sekundarnih virov. Večina sodelujočih nima občutka, da jim podjetje omogoča vključevanje v proces razvoja novega izdelka. V obeh fokusnih skupinah pa je zaznati, da sodelujoči poznajo načine vključevanje porabnikov, najpogosteje kot testiranje izdelkov. Sicer pa v obeh skupinah sodelujoči opažajo, da podjetja za ohranitev konkurenčnosti na trgu stopajo v korak s časom in so tudi v Sloveniji že začeli vključevati porabnike v razvoj novega izdelka, pa vendar so to le redki primeri. Sami pa so se v proces razvoja le redko vključili. V obeh fokusnih skupinah večina sodelujočih izpostavi, da bi bili pripravljeni sodelovati s podjetji, a le v primeru, da jih izdelek zanima, če bi bilo sodelovanje transparentno in korektno izpeljano. Izkaže se, da je eden izmed ključnih dejavnikov za

pristop k sodelovanju porabnikov zanimanje za določen izdelek. Gre za nujen, a velikokrat ne zadosten pogoj za odločitev za porabnikovo sodelovanje, saj sodelujoči izpostavijo tudi pomembnost odnosa podjetja s porabniki. Izpostavljen je tudi motiv nagrade, ki se od posameznika do posameznika razlikuje, za kar je meja težko določljiva.
Večjo željo po sodelovanju pri razvoju novega izdelka je zaznati pri mlajši fokusni skupini. Predvsem pa se oboji strinjajo, da takega načina sodelovanja niso navajeni. Porabniki se zavedajo, da so vedno zahtevnejši in bolj kritični, saj je na trgu vedno več med seboj podobnih si izdelkov. Vključevanje porabnikov dojemajo kot novo obliko sodelovanja, ki je sodelujočim tako ene kot druge fokusne skupine tuje. Glede na ugotovitve iz fokusnih skupin se pokažejo tudi generacijske razlike, ki se skladajo z ugotovitvami različnih avtorjev, ki zagovarjajo dejstvo, da so mlajše generacije tiste, ki so dovzetnejše za sodelovanje. Vendar pa je več udeležencev iz starejše fokusne skupine, ki je že sodelovalo pri razvoju novega izdelka. Mlajša generacija opazi več pobud podjetij za vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka, predvsem zaradi večje povezanosti s sodobno tehnologijo.

Kot ugotavljam tekom naloge, je koncept vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka v Sloveniji zelo mlad, neuveljavljen in še ni sprejet tako med podjetji kot med porabniki. Za boljše razumevanje in lažjo uveljavitev ter integracijo v poslovne procese podjetij bi bilo treba koncept bolje preučiti in stopati po že preverjanih poteh dobrih praks iz tujine.

Z vključevanjem porabnikov v zgodnje faze razvoja podjetje prihrani čas, denar in zmanjša tveganja neuspeha na trgu. V kasnejši fazi je vključevanje porabnikov tako priložnost kot izziv. Podjetje mora biti organizirano okrog potreb porabnika. Podjetje se mora osredotočiti in ugotoviti, kaj kupec v resnici potrebuje. Da bi to ugotovili, ni dovolj vprašati porabnika, treba je povezati več virov informacij. Za podjetja je smiselno, da izkoristijo razmah interneta in vse funkcije, ki jih le-ta nudi, za dejavno vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka. Opirajoč se na izpeljane rezultate raziskave menim, da se je v prihodnje treba osredotočiti na dejavnike, ki porabnike ovirajo pri vključitvi v razvoj in poglabljanje razumevanja, kakšna so njihova pričakovanja v povezavi s sodelovanjem. Glavne ugotovitve moje raziskave bi podjetjem lahko služile kot smernice pri vpeljevanju procesa vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka. Pri tem pa ne smemo zanemarjati strani podjetja. Primerjava ene in druge raziskave bi pokazala celovitejšo sliko o stanju na trgu in ujemanje tako enega kot drugega vidika.

Naj zaključim s svojim pogledom, ki je nekoliko skeptičen do integracije koncepta vključevanja porabnikov v sam razvoj novega izdelka. Na podlagi preučenega sklepam, da v naslednjih petih letih ni pričakovati razmaha soustvarjanja s porabniki, kajti soustvarjanje temelji na zaupanju in vzajemnem sodelovanju, kar pa v slovenskem gospodarstvu trenutno manjka. Vključevanje porabnikov, grajenje odnosa z njimi je po mojem mnenju konkurenčna prednost in prihodnost vsakega podjetja, ki želi doseči in ohranjati uspešnost, odličnost in konkurenčnost na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Alam, I., & Perry, C. (2002). A customer-oriented new service development process. *Journal of Services Marketing*, *16*(6), 515–534.

2. Bodlaj, M. (2009). *Povezanost med tržno naravnanostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

3. Brabham, C. D. (2008). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. *Convergence, 14*(1), 75–90.

4. Bregar, L., Ograjenšek, L., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

5. Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.

6. Cooper, R.G. (2001). *Winning at new products (Accelerating the process from idea to launch).* (3rd ed.). Cambridge: Perseus Publishing.

7. Cooper, R. G., & Edgett, C. (2008). Ideation for product innovation: What are the best methods? *Product development institute, PDMA Vision Magazine,* 32(1), 12–17.

8. Crawford, C. M., & Di Benedetto, C. A. (2008). *New Products Management* (9th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.

9. De Brentani, U. (1991). Success factors in developing new business services. *European Journal of marketing, 25*(2), 33–59.

10. Devetak, G. (1995). *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.

11. *Do zmagovalne pekovske dobrote interaktivno*. Najdeno 3. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.marketingmagazin.si/izbor-mmeseca/297/do-zmagovalne-pekovske-dobrote-interaktivno

12. Drevenšek, A. (2012). *Vodilni uporabniki kot soustvarjalci novih izdelkov in storitev* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

13. Elmansy, R. (2014). Learning More About Creativity And Innovation From LEGO. *Smashing magazine*. Najdeno 3. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.smashingmagazine.com/2014/08/learning-creativity-innovation-from-lego/

14. Estellés-Arolas, E., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2012). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information science*, *38*(2), 189–200.

15. Foxall, G., Goldsmith, R. E. & Brown, S. (2002). C*onsumer psychology for marketing* (2.izd.). London; Boston: International Thomson.

16. *Frutek*. (2011). Najdeno 18. avgusta 2015 na spletnem naslovu https://www.facebook.com/frutek.si?fref=ts

17. Gabrijan, V., & Snoj, B. (1994). *Trženje – splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

18. Gabrijan, V., & Snoj, B. (2012). Redefiniranje pojma izdelek za teorijo in prakso marketinga. *Akademija MM: Slovenska znanstvena revija za trženje, 11*(19), 25–34.

19. Garrigos-Simon, F. J., Laprieda Alcami, R. & Barbera Ribera, T. (2012). Social networks and Web 3.0: their impact on the management and marketing of organizations. *Management Decision*, *50*(10), 1880–1889.

20. Gummesson, E. (2003). *Total Relationship Marketing* (2. izd..). Oxford: Butterworth–Heinemann.

21. Hall, A. J. (1991). *Bringing new products to market: the art and science of creating winners.* New York: Amacon.

22. *Hofer*. (2012). Najdeno 5. avgusta 2015 na spletnem naslovu https://www.facebook.com/HOFERSLO?fref=ts

23. Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: How the power of the crowd is driving the future of business.* New York: Random House.

24. Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, *13*(3), 283–296.

25. *IdeaStorm*. Najdeno 20. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.ideastorm.com/idea2Submit?v=1444718325830

26. Ind, N., & Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, *25*(1), 86–95.

27. Jančič, Z. (1990). *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

28. Jaworski, B., Kohli, A., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus Driving Markets. *Journal of the Academy of marketing Science*, *28*(1), 45–54.

29. 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.

30. Kotler, P., & Armstrong, G. (2006). *Principles of marketing.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

31. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. izd.). Posušje: Mate; Ljubljana: GV Založba.

32. Kristensson, P., Matthing, J., & Johansson, N. (2008). Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, *19*(4), 474–491.

33. Kuusisto, A., & Kuusisto, J. (2010). Customers and users as drivers and resources of new service development: Three approaches towards user needs driven service innovations. *Proceedings of the 11th International CINet Conference*, *9*(1), 5–7.

34. Lagrosen, S. (2005). Customer involvement in new product development: A relationship marketing perspective. *European Journal of Innovation Management*, *8*(4), 424–436.

35. Lawer, C., & Knox, S. (2006). Customer advocacy and brand development. *Journal of Product & Brand Management*, *15*(2), 121–129.

36. *LEGO Education WeDo.* Najdeno 17. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.ni.com/academic/wedo/

37. *LEGO Short presentation*. Najdeno 3. avgusta 2015 na spletnem naslovu https://www.scribd.com/fullscreen/153747226?access_key=key-2jpn05v6b1jjzb246ykk&allow_share=false&escape=false&show_recommendations=false&view_mode=scroll

38. Light Minds. (2005). *Understanding Customer Need During New Product Development: The Application of Ethnography.* Najdeno 27. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.lightminds.co.uk/WhitePaper.pdf

39. Lindgren, J. H., & Shimp, T. A. (1996). *Marketing: An Interactive Learning System.* New york: Dryden Press.

40. Malhotra, A. N. (2002). *Basic marketing research.* New Jersey: Pearson Prentice Hall.

41. Merlo, O., Eisingerich, A. B., & Auh, S. (2013, 19. december). Why Customer Participation Matters. *Sloan Management Review.* Najdeno 5. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://sloanreview.mit.edu/article/why-customer-participation-matters/

42. Morgan, D. L. (1998). *Focus group kit – The focus group guidebook.* London; New Delhi: Sage.

43. Mustak, M., Jaakkola, E. & Halinen A. (2013). Customer participation and value creation: a systematic review and research implications. *Managing Service Quality: An International Journal*, *23*(4), 341–359.

44. Nagy, T., & Ruzzier, M. (2013). Vpliv uporabnikov na proces inoviranja. *Meritum.* Najdeno 4. junija 2015 na spletnem naslovu http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-9LPDWVWZ/?query=%27contributor%3dNagy%2c+Tine%27&pageSize=25

45. Nagy, T. (2013). *Od uporabnika spodbujeno inoviranje: razvoj konstukta in modela* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

46. Nambisan, S. (2002). Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory. *The Academy od Management Review*, *27*(3), 392–413.

47. Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of product innovation management*, *21*(5), 334–347.

48. *Natečaj Zmešaj čisto svoj okus Frutka.* Najdeno 3. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.frutek.si/aktualno/nagradne-igre/natecaj-zmesaj-cisto-svoj-okus-frutka/

49. Nickels, W. G., & Wood, M. B. (1997). *Marketing: relationships, quality, value.* New York: Worth Publishers.

50. Osredkar, A. (2013). Načrtovanje novih izdelkov za uporabnike, z uporabniki. *Gib. 4(*6), 18–22. Najdeno 11. avgusta 2014 na spletnem naslovuhttp://static14.gorenje.com/files /default/corporate/Professional-contritutions/2013/nacrtovanje-novih-izdelkov-ana-osredkar .pdf

51. Pavlin, B. (2012, 4. junij), Vključujte kupce, bodite hitri in fleksibilni. *Delo*. Najdeno 5. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.delo.si/gospodarstvo/posel-in-denar/vkljucujte-kupce-bodite-hitri-in-fleksibilni.html

52. Piller, F., & Walcher, D. (2006). Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development. *R&D Management, 36*(3), 307–318.

53. Prahalad, C. K. (2004). The Concept of Co-creation. *Strategic Direction, 20*(11), 25–27.

54. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing, 18*(3), 5–14.

55. Rakič, M. (2005). *Vpliv razvoja novih izdelkov na uspeh podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

56. Rangus, K., & Drnovšek, M. (2013). Open Innovation in Slovenia: A Comparative Analysis of Different Firm Sizes. *Economic and Business Review, 15*(3), 175–196.

57. Rangus, K. (2010). *Odprto inoviranje v Sloveniji* (magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

58. Rosted, J. (2005). *User-driven Innovation: Results and Recommendations.* Copenhagen: FORA.

59. Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., & Leeming, E. (2007). Customer community an co-creation: a case study. *Marketing Intelligence& Planning, 25*(2), 136–146.

60. Schreier, M., & Prügl, R. (2009). *Extending lead user theory: Antecedents and consequences of consumers lead userness.* Vienna: University of Economics and Business Administration.

61. Slater, S., & Narver, J. (1998). Customer-led and market oriented: lets not confuse the two. *Strategic Management Journal, 19*(10), 1001–1006.

62. Statistični urad Republike Slovenije. (2013). Uporaba družabnih medijev v podjetjih. Najdeno 12. avgusta 2015 na spletnem naslovu http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice= 5799

63. Težak, S. (2014). *Odnos porabnikov do koncepta soustvarjanja* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

64. Tyler, T. (2010). *4* Ways to involve your customers in new product development. Najdeno 27. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.customerthink.com/blog/4_ways_to_involve_your_customers_in_new_product_development

65. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, *68*(1), 1–17.

66. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-Dominant Logic: continuing the new evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *36*(1), 1–10.

67. Vida, I., & Kos Koklič M. (2010). *Vedenje porabnikov* (skripta). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

68. Vukasovič, T. (2013). *Poreklo izdelka in vrednost blagovne znamke.* Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.

69. Wise, E., & Høgenhaven, C. (2008). *User-Driven Innovation-Context and Cases in the Nordic Region*. Oslo: Nordic Innovation Centre.

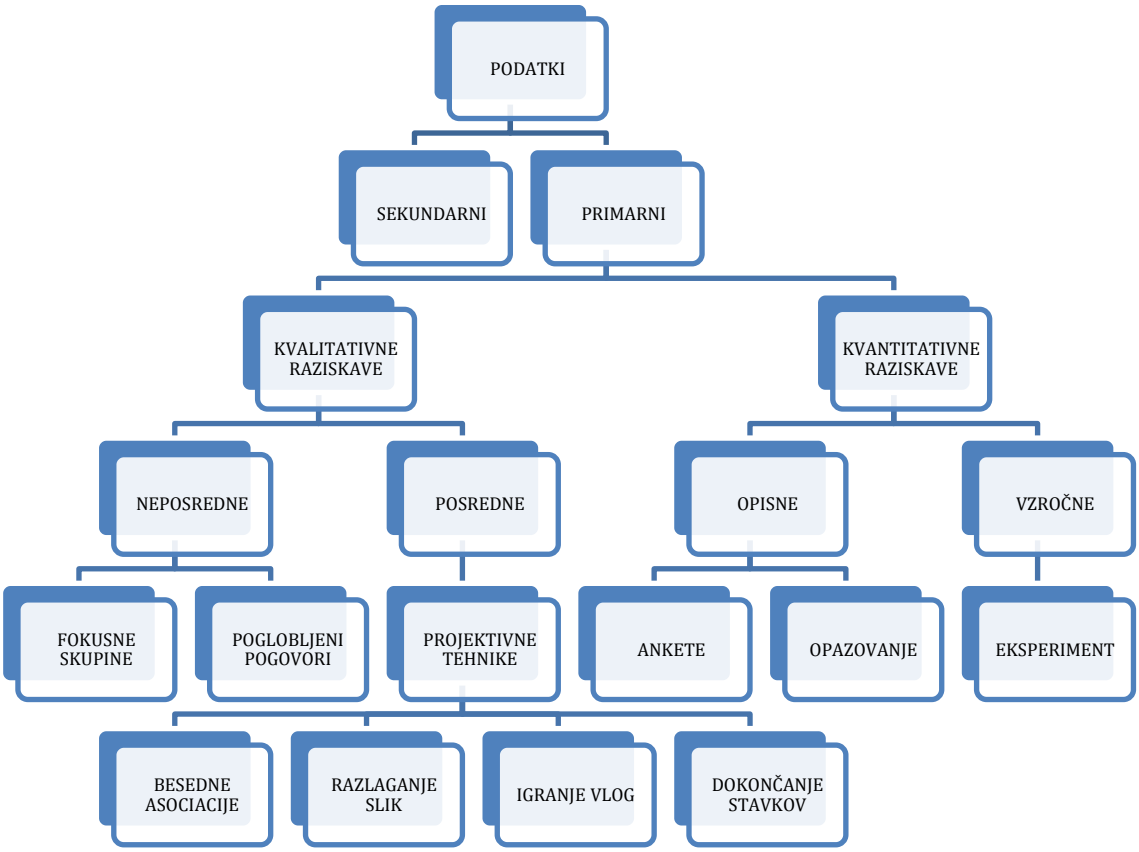
PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Klasifikacija trženjskih raziskav 1
Priloga 2: Razlike med kvalitativno in kvantitativno raziskavo 1
Priloga 3: Opomnik 2
Priloga 4: Zapis pogovora z udeleženci mlajše fokusne skupine 4
Priloga 5: Zapis pogovora z udeleženci starejše fokusne skupine 11

Priloga 1: Klasifikacija trženjskih raziskav

Slika 1: Klasifikacija trženjskih raziskav



Priloga 2: Razlike med kvalitativno in kvantitativno raziskavo

Tabela 1: Razlike med kvalitativno in kvantitativno raziskavo

	KVALITATIVNE	**KVANTITATIVNE**
CILJ	Pridobiti podroben vpogled in razumevanje problematike (motivi, razlogi ...)	Ovrednotiti podatke in rezultate posplošiti na celotno populacijo z namenom podajanja konkretnih rešitev.
VZOREC	Majhen, nereprezentativen	Velik, reprezentativen
ZBIRANJE PODATKOV	Nestrukturirano	Strukturirano
ANALIZA PODATKOV	Nestatistično	Statistično
REZULTAT	Oblikovati poglobljeno razumevanje	Konkretne predloge in rešitve obravnavanega problema

Vir: A.N. Malhotra, Basic marketing research, 2002, str. 168.

Priloga 3: Opomnik

FOKUSNA SKUPINA

V fokusni skupini lahko sodeluje vsak, ki se je pripravljen pogovarjati o tematiki vključevanja porabnikov. Pritrdilen odgovor pomeni, da je kandidat primeren član za izvedbo fokusne skupine.

Od udeležencev so me od osnovnih podatkov zanimali zgolj njihovo delo, starost in spol.

UVODNA OBRAZLOŽITEV

Dober dan in dobrodošli na današnjem srečanju! Hvala, ker ste si vzeli čas za udeležbo na srečanju fokusne skupine na temo vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka. Sem Kelly Prodan Lukežič, študentka podiplomskega programa ekonomske fakultete, smer trženje. Pišem magistrsko nalogo z naslovom Vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka. Za empirični del svoje naloge bi z vami rada izvedla fokusno skupino. Že vnaprej vam zagotavljam anonimnost, vaši odgovori bodo uporabljeni zgolj za lastno analizo. Prosila bi vas, če lahko pogovor snemam. Pogovarjali se bomo o vključevanju porabnikov v razvoj novega izdelka, o vaših izkušnjah in pogledih na to tematiko. Na kartončkih pred vami so zapisana vaša imena, tako da se bomo hitreje znašli in lažje komunicirali. S svojo nalogo želim pridobiti vpogled v teorijo in prakso vključevanja porabnikov v razvoj novega izdelka. Izbrala sem vas, ker menim, da bodo vaša mnenja, stališča in izkušnje pomembno dopolnili nalogo.

Danes se bomo torej pogovarjali o vaših mnenjih, stališčih in izkušnjah v zvezi z vključevanjem porabnikov v razvoj novega izdelka. Pogovor bom usmerjala z vprašanji. Moja vloga je, da vas poslušam in vas sprašujem. V pogovoru ne bom sodelovala, vendar naj vas to ne ovira pri vaši razpravi. Pogovor bom usmerjala od enega vprašanja k drugemu. Ni pravih in napačnih odgovorov, so le različna mnenja. Prosim vas, da zaupate svoje mnenje tudi, če se razlikuje od drugih. Včasih so lahko različna mnenja celo koristnejša kakor prevelika skladnost.

Zagotavljam, da so vaše izjave zaupne. Pogovor se snema zaradi lažje analize in upoštevanja vseh komentarjev. Torej začnimo.

Predlagam da začnemo na moji desni in nadaljujemo po vrsti okoli mize. Prebijmo led s splošnim vprašanjem. Se lahko vsak izmed vas predstavi, pove svoje ime, starost in kje je zaposlen oziroma delo, ki ga opravlja?

IZKUŠNJE

- Je mogoče kdo izmed vas že sodeloval pri razvoju novega izdelka?
- Če se ne razvije pogovor: Ali mogoče veste, katere so vse oblike? Na hitro povem nekaj oblik …
- Kako ste sodelovali? Opišite malo proces. Je šlo za izboljšavo že obstoječega ali za popolnoma nov izdelek?
- Je kdo od vas že pisno podal mnenje o kakšnem izdelku oziroma se vključil v debato s souporabniki? Kaj vas je spodbudilo? Zakaj se niste?
- Če ni nihče sodeloval, poznate kakšen primer, ko je podjetje vključilo porabnike v razvoj?

RAZLOGI ZA SODELOVANJE

- Za sodelovanje pri določeni dejavnosti se odločimo iz različnih razlogov. Zakaj se po vašem mnenju ljudje odločajo za soustvarjanje izdelka, izbirajo nova imena, dajejo nove ideje ipd.? Kaj bi lahko podjetje naredilo, da pritegne vaše sodelovanje? Se vam zdijo nagradne igre privlačen razlog za sodelovanje?

DOJEMANJE SODELOVANJA

- Ali ima porabnik dovolj znanja in informacij?
- Kako pomemben je po vašem mnenju prispevek porabnikov za podjetje?
- Se vam zdi, da podjetja veliko vključujejo porabnike?

SPLET

- Koliko časa dnevno preživljate na spletu? Koliko časa ste prisotni na družbenih omrežjih? Kakšne so vaše dejavnosti? Sodelujete v kakšni skupnosti? Se vam zdijo družbena omrežja pomemben medij za sodelovanje podjetij s porabniki?
- Ali prek družbenih omrežij spremljate kakšno podjetje ali blagovno znamko? Preletite samo objave ali poiščete strani podjetij in preberete njihove objave?

ODNOS DO PODJETJA

- Se vam zdi pomembno, kako do vas pristopi podjetje?
- Je pomembno, da vam potem podjetje poda tudi povratno informacijo?
- Bi vas neuspeh podjetja odvrnil od nadaljnjega ali ponovnega sodelovanja?

Priloga 4: Zapis pogovora z udeleženci mlajše fokusne skupine

Mlajša fokusna skupina

(**Eva**, 26 let, študentka ekonomske fakultete; **Špela**, 30 let, administratorka v banki; **Martin**, 27 let, zavarovalniške storitve; **Matjaž**, 25 let, inženir elektrotehnike; **Jana**, 33 let, učiteljica; **Mojca**, 26 let, grafična oblikovalka)

Jaz: Je mogoče kdo izmed vas že sodeloval pri razvoju novega izdelka?

Matjaž: Sicer je to moja služba, ampak vseeno. Jaz vsak dan sodelujem pri razvoju modulov za brezžično komunikacijo. Najbrž je že kakšen, ki sem ga delal, pristal v mojih rokah. Tako da ja, sem sodeloval.

Jaz: Super, ampak to je tvoje delo. Dejansko si ti del razvoja. Niste pa povabili končnih porabnikov k vam, da sodelujejo.

Matjaž: Ne, zaenkrat delamo samo zaposleni.

Špela: Jaz vem, da določena podjetja omogočajo sodelovanje. Recimo na portalu Etsy. Tam kupujem različne modne dodatke, pri katerih lahko izbiram mesečno najljubši izdelek. Super mi je, da ga lahko izberem v različnih odtenkih barve, z različnimi materiali ter v različnih velikosti.

Martin: Kaj je to?

Špela: Gre za ročne izdelke, prodajalci so na spletu mlada dekleta, ki fotografije nastajanja objavljajo na različnih družbenih omrežjih, že v času nastanka sprejemajo komentarje/predloge.

Jana: To se mi zdi super. Ampak se to dejansko spremlja?

Špela: Seveda. Nočem imeti enakih modnih dodatkov kot ostale prijateljice. Ne želim nakupovati izdelkov, ki so masovno proizvedeni in enaki. Želim sodelovati pri izbiri materiala ter želim informacije, od kje je material in kaj vse je bilo uporabljeno pri nastajanju.

Jaz: Super primer. Kot veste, lahko sodelujete na različne načine. Lahko podjetju izrazite svoje mnenje, sodelujete v fokusnih skupinah, preizkušate izdelke in glasujete za najboljšega, dejansko vi nekaj novega izumite ipd. Mogoče še kakšna izkušnja?

Mojca: *Ma*, jaz nisem sodelovala. Vem, pa da stalno nekaj vabijo. Največkrat zasledim na *netu* kakšna povabila k sodelovanju.

Eva: *Ma*, na našem faksu dostikrat sodelujemo s podjetji. V bistvu se študentje damo v skupine in naredimo nek projekt na temo. Mislim, da je za podjetje to veliko ceneje, kot pa če vključi dejansko končne porabnike. Za nas pa je to dobra izkušnja.

Martin: Ja, za študente je super izkušnja. Podjetje pa gre poceni skozi, a dobi dobre ideje. Ampak če izračunamo, koliko oni s tem, ko vključijo kupca, prihranijo, potem je tisti vložek malo nič.

Jaz: Torej se vam zdi prispevek porabnika pomemben?

(Vsi so prikimali in neverbalno izrazili strinjanje.)

Jaz: Za sodelovanje pri določeni dejavnosti se odločimo iz različnih razlogov. Zakaj se po vašem mnenju ljudje odločajo za soustvarjanje izdelka, izbirajo nova imena, dajejo nove ideje ipd.?

Matjaž: Meni se zdi dobro sodelovanje na projektih, kjer se razvija nove produkte. Jaz vem, da ko uporabljam kakšen program, sem prav živčen, ko ne omogoča vse, kot bi si jaz želel, in imam nešteto idej, kaj bi se vse dalo izboljšati. Zato mislim, da se ljudje odločajo, ker hočejo nekaj boljšega uporabljati.

Mojca: Se strinjam z Matjažem, s tem da mislim, da ni razlog samo v tem, da hočejo nekaj boljšega, ampak se skriva tudi želja po kakšni nagradi.

Jaz: Se vam zdijo nagradne igre privlačen razlog za sodelovanje? Kaj bi lahko podjetje naredilo, da pritegne vaše sodelovanje?

Mojca: Ja, glej, ljudje smo si različni, ene zanimajo denarne nagrade, drugim pa je dovolj, da se počutijo pomembne. Mene bi stimuliralo to, da imam potem referenco, da sem nekaj ustvarila.

Matjaž: Pa zakaj bi morali za vse dobiti neko nagrado? Saj je dovolj, da ti veš, da si naredil nekaj koristnega.

Jana: Danes je pač tako. Generacije se spreminjajo in nič se ne dela zastonj.

Martin: Se strinjam. Po moje največ ljudi sodeluje tam, kjer ponujajo neko nagrado. Pa čeprav nisem zasledil *neki* dosti možnosti, da bi lahko mi, navadni smrtniki, sodelovali pri razvoju.

Mogoče kakšno mešanico da narediš, izbereš svoj okus, *ma*, da bi prav konkretno razvijali nek izdelek, se ne spomnim.

Eva: Meni se tudi zdi, da podjetja premalo dajo na to, da bi kupci izboljševali izdelke. Sprašujejo o mnenjih, a *pol* nič ne naredijo.

Jaz: Če pravite, da podjetja ne izkoristijo priložnosti in premalo vključijo porabnike, koliko mislite, da so porabniki pravzaprav pripravljeni sodelovati pri razvoju novega izdela?

Eva: Kot so prej rekli, večja kot je nagrada, bolj bodo pripravljeni sodelovati.

(Večina jih je prikimala.)

Matjaž: Pa smo spet pri nagradi. Jaz mislim, da tisti, ki sodelujejo zaradi nagrade, ne bodo nikoli prispevali kvalitetne ideje. Pomembno je, da imaš idejo. Da te motivira, da prispevaš k razvoju. Potem pa bo nagrada prišla sama od sebe.

Eva: No ja, smo si različni. Ampak večina je lovcev na nagrade.

Jaz: Kaj pa znanje? Imamo porabniki dovolj znanja in informacij za prispevati k razvoju novega izdelka?

Martin: *Mah, kakšenkrat* so bolj koristni neumni uporabniki kot doktorji znanosti. Pač tisti, ki res uporablja izdelek, ga hoče narediti čim bolj enostavnega za uporabo.

Jana: Ja, porabniki velikokrat malo drugače gledajo na uporabo izdelka kot tisti, ki ga razvijajo. Ne smemo pa zanemariti vloge enih in drugih. Kupec oziroma porabnik, kot mu rečemo, je lahko pomemben pri dajanju kakšnih predlogov, izboljšav, povratnih informacij, medtem ko pa razvoj doda tehnično oz. strokovno piko na i.

Matjaž: Danes se da vsega naučiti, tako da je po moje uporabnik tudi zelo relevanten člen pri razvijanju. Še kirurgijo se bo kmalu dalo naučit na Youtubu, kaj šele razvijati izdelke, da si olajšamo delo.

Eva: Ja, tudi meni se zdi, da smo obkroženimi z vsemi potrebnimi informacijami, da lahko pripomoremo k izboljšavi izdelka ali pa celo razvoju novega. Samo kaj, ko podjetja tega ne izkoristijo.

Jaz: Torej, kako pomemben, mislite, da je prispevek porabnika za podjetje?

Jana: Če izberejo prave ljudi, jih pravilno vključijo v razvoj in na koncu tudi upoštevajo njihove predloge in delo je neprecenljivo.

Mojca: Ja, morajo najti prave ljudi, ker če ne, sta vržena čas in denar stran.

Martin: Ni *lih* tako. Vsaka izboljšava, predlog kupca sta dobrodošla. Samo če bo podjetje to uporabilo. Ampak če odgovorim na vprašanje, mislim, da se pri nas podjetja še bojijo delovati s kupci. Tisti, ki pa to dela, ve, da je *ful* pomembno.

Matjaž: Meni se zdi, da je prispevek porabnika v veliki meri odvisen od produkta. Če gre res za tehnične stvari, lahko porabnik pove o svojih željah, ki potem pripomorejo k razvoju ustreznega izdelka. Če pa proizvod ni tehnično zahteven z vidika proizvodnje, pa lahko aktivneje sodelujejo. Mislim pa, da je taka ali drugačna oblika prispevka za podjetje ključna, saj na podlagi tega potem podjetje obstane ali pa ne.

Jaz: Se vam zdi, da podjetja veliko vključujejo porabnike ali ne?

Matjaž: Ne, lahko bi jih bolj.

Jana: Aktivnosti, kjer bi porabnik lahko sodeloval, je po mojem malo. Podjetja se mi zdi, da uporabljajo takšne stvari za reklamo in ne kot nek resen razvoj izdelka.

Špela: *Ma*, v bistvu, če hočeš sodelovati, se malo poigrati, da imaš personalizirane produkte, potem imaš kar nekaj možnosti. Zdaj, da bi pa prav razvijali nek znanstvenofantastičen produkt, pa ja, mislim, da se porabnikov ne vključuje kaj dosti.

Mojca: *Ma*, se kar strinjam s Špelo. Možnosti je kar nekaj. Zadnjič sem celo videla, da si lahko svojo kozmetiko zmešaš.

Matjaž: Haha. Kaj si ne bodo še izmislili.

Mojca: Res, na spletni strani izbiraš, kakšne težave imaš oziroma za kaj *ti rabi* določen izdelek in ti zmešajo po tvojih željah.

Jana: To bi bilo zanimivo *probat*.

Jaz: Glede na to, da omenjate, da vse to najdete na spletu, imate torej vsi dostop do interneta?

(Samoumevni pogledi.)

Jaz: Koliko časa dnevno pa preživljate na spletu?

Eva: Veliko, takoj ko imam kaj časa, malo pobrskam, kaj se dogaja.

Špela: *Ma*, ne pretirano. V službi, ko ni gužve, pa zvečer malo za *relaks*.

Matjaž: Kakšni 2 uri dnevno. Saj to je stičišče vsega, pa še vse odgovore se danes dobi na internetu.

Jana: Ne veliko, mogoče pol urice vsak dan.

Mojca: Vsak dan tudi po 4 ure. Malo brskam po Facebooku in tako.

Martin: So dnevi, ko visim cel dan gor. Zgubljam čas in prebiram, kaj se po svetu dogaja.

Jaz: No, kakšne pa so vaše najpogostejše dejavnosti na spletu?

Špela: *Ma*, večinoma *Facebook*. Tam zveš vse.

Matjaž: *Ma*, največ novice. Ja, potem Facebook.

(Vsi ostali so izpostavili Facebook.)

Jaz: Ali prek družbenih omrežij spremljate kakšno podjetje ali blagovno znamko? Preletite samo objave ali poiščete strani podjetij in preberete njihove objave?

Mojca: *Ma, lajkam* stran, ko mi je nekaj všeč. Potem pa se mi prikažejo objave na zidu.

Jana: Mene večinoma pritegnejo slike. Ne vem, koliko podjetij spremljam, ampak nekaj jih. Da bi pa jih prav iskala, to ne. Mogoče kakšno akcijo, ampak *pol* na njihovi spletni strani, ne na Facebooku.

Eva: Ja, ima Jana prav, ko omenja slike. V tej poplavi informacij *rabiš* vizualno noto, da ti res skoraj da ne iz ekrana skoči. Ali pa, da je tako močen naslov, da potem ko začneš brati, da je drugače kot že vse poznano.

Martin: Ja, saj je skoraj da ne vse isto. En se spomni, pa vsi prekopirajo. In sem že naletel na to, da sta me pritegnila slika pa naslov, *pol* pa me vsebina razočara. In takrat so me zgubili.

Matjaž: *Ma*, jaz spremljam tiste strani, ki me zanimajo, navdušijo. Take, ki vem, da bodo kaj koristnega objavile. Zanimiv je Wimp, kjer prikazujejo nenavadne, zanimive inovacije. Res so carji.

Špela: *Ma*, jaz pa pregledam objave, ne iščem pa podjetja.

Jaz: Ste kdaj komentirali izdelek ali povedali mnenje o njem? Mogoče se vključili v debato?

Matjaž: Jaz ne.

(Martin in Špela sta pokimala.)

Eva: Tudi jaz se še nisem vključevala v to. *Ma, kakšenkrat* imam občutek, kot da zaposleni vse to usklajujejo, pa *pol* se mi zdi zamalo.

Jana: *Ma,* jaz tu pa tam kakšno nagradno igro na Facebooku odigram. Izbiram najboljše barve, najboljši okus ipd. Samo vsakič znova se ujamem v pasti, ker pol mi pošiljajo maile. Da bi pa se prav vključila v debato, to pa ne.

Mojca: *Ma,* jaz nimam te navade. Sem bolj opazovalka.

Jaz: Se vam zdijo družbena omrežja pomemben medij za sodelovanje podjetij s porabniki?

Jana: Ja. So. Moramo pa vedeti, da so tam pretežno mladi.

Mojca: Jaz pa mislim, da je to samo predsodek. Vedno več starejših se mi zdi, da je zdaj aktivnih na internetu.

Martin: Res je, samo odvisno, kako podjetje to zapelje.

Jana: Stari, mladi. Saj ni važno. S takimi in drugačnimi komentarji podjetja dobijo iskren *feed back*, kaj je prav in kaj je narobe pri neki stvari na trgu. Najcenejše do najdražjih informacij. (Smeh).

Martin: Zdaj se smejimo, ampak se mogoče niti ne zavedamo, kako pomembno je tisto, kar preberemo na spletu.

Matjaž: Se mi zdi, da lahko kot posameznik narediš veliko škode ali koristi, predvsem, ker se je uporaba interneta tako razširila, in tega se podjetja zavedajo.

Eva: Saj to sem prej mislila, ko sem rekla, da preberemo že. Ampak moramo biti tudi mi na tej strani ekrana dovolj pametni, da razsodimo, kdo piše in kaj piše. Lahko podjetje hvali svoj proizvod ali pa ga konkurenca pljuva.

Jaz: Se vam torej zdi pomembno, kako podjetje pristopi do vas?

Matjaž: Ja, meni se to zdi zelo pomembno. Ampak po moje nimajo *neki* dosti možnosti. Osebno je skoraj zastarelo pristopiti do končnega kupca pa tudi *ful* drago. Obstajajo pa

platforme, kjer podjetja pojasnijo probleme, *pol* pa se vključijo posamezniki ali skupine, ki jim predlagajo rešitve.

Martin: Kickstarter pa je *lih* obratno. Platforma, kjer inovatorji predstavijo izdelek, pa se podjetja javijo, da dajo denar, ker posameznik tega ne zmore.

Špela: Ja, je pomembno, kako pristopijo oni. *Ma*, če imaš kakšno idejo, bi moral ti poslati predlog podjetju.

Jana: *Sej* je že vse možno, samo volja je potrebna.

Eva: Dobra ideja. Tržno privlačna.

Mojca: Ja, se strinjam in poznam vse povedano, ampak kako pa je to nevarno za izvirnike. Sigurno je že prišlo do kraje idej.

Eva: *Jah*, to je pa potem vprašanje etike.

Jaz: Je pomembno, da vam potem podjetje poda tudi povratno informacijo o vašem prispevku?

Jana: To je vedno pomembno.

Mojca: To pa je res minimalno, kar lahko podjetje naredi. Da ti pove, ali so realizirali ali niso, pa zakaj.

Jaz: Bi vas neuspeh podjetja odvrnil od nadaljnjega ali ponovnega sodelovanja?

(Zmajali so z glavo.)

Martin: Prej bi ostal slabo, če mi nobeden ne bi nič odgovoril.

Mojca: Res je.

Jaz: Torej je način, kako podjetje zapelje zgodbo, kaj ponudi v zameno in da vam potem odgovori, ključen pri odločitvi porabnika za sodelovanje pri samem razvoju. Podjetja pa so premalo naredila do sedaj, da bi se približala porabnikom in jih vključila v razvoj.

(Strinjanje s strani sodelujočih.)

Jaz: No, s tem kratkim povzetkom bi naše srečanje zaključila. Prav vsakemu posamezniku se zahvaljujem, da si je vzel čas in sodeloval v fokusni skupini. Upam, da ste se imeli lepo, in

vedite, da ste doprinesli veliko k moji magistrski nalogi. Za konec bomo nekaj malega *popikali* pa še kakšno rekli.

Priloga 5: Zapis pogovora z udeleženci starejše fokusne skupine

Starejša fokusna skupina:

(**Stanko**, 65 let, upokojenec, **Meri**, 40 let, vodja trženja, **Jelena**, 37 let, vodja igralnega salona, **Jani**, 64 let, upokojenec, **Nataša**, 50 let, samostojna podjetnica, **Josip**, 45 let, informatik)

Jaz: Je mogoče kdo izmed vas že sodeloval pri razvoju novega izdelka?

Nataša: Sodelovala sem pri nastajanju jogurta. Sestra je dala kontakt eni agenciji in so me kontaktirali. Najprej so me izprašali po telefonu. So rekli, da je to zato, da preverijo, če ustrezam njihovim kriterijem za nadaljnje sodelovanje. Potem pa so me povabili, da pridem k njim. Bili smo v enem prostoru. Najprej smo se pogovarjali tako kot tukaj. O tematiki jogurtov, otrok, okusih ipd. Potem pa so naš še povabili, da preizkusimo. Poizkušali smo kar dolgo, če me spomin ne vara, slabo urico.

Stanko: Toliko? Pa ste se res najedli.

(Smeh.)

Nataša: Ja, ni bilo tako lahko, kot je slišati. Vsakič ko sem poskusila en lonček, sem morala opisati občutke, okus, čustva ipd. Potem pa so še dodajali razne dodatke (od krispijev, bombončkov do sadja ipd). Aja, in ko smo končali z okusi, smo še izbirali risanega junaka. No, predvsem so merili našo reakcijo, ko smo videli, kar so nam pokazali.

Stanko: In misliš, da so vas upoštevali?

Nataša: No vsakega posameznika ne vem. Ampak verjetno tisto, kar je izbrala večina, ja. Videla sem, da so na trgu. Verjetno niso tega delali kar tako.

Jaz: Super, da smo začeli s tako izkušnjo. Kot veste, lahko sodelujete na različne načine. Lahko podjetju izrazite svoje mnenje, sodelujete v fokusnih skupinah, preizkušate izdelke in glasujete za najboljšega, dejansko, da vi nekaj novega izumite ipd. Mogoče še kakšna izkušnja?

(Mimika obraza nakazala na negativni odgovor.)

Jaz: Za sodelovanje pri določeni dejavnosti se odločimo iz različnih razlogov. Zakaj se po vašem mnenju ljudje odločajo za sodelovanje pri razvoju novega izdelka, izbirajo nova imena, dajejo nove ideje ipd.?

Jani: Ne predstavljam si, da bi to delali kupci. Zakaj bi? Podjetje naredi izdelek in ga proda. Potem pa se odločiš, kaj kupiš.

Jaz: Kaj pa bi lahko podjetje naredilo, da pritegne vaše sodelovanje?

Jani: Iskreno, ne verjamem, da je to potrebno, saj je na voljo veliko različnih izdelkov in zagotovo najdem sebi ustreznega. Pomembna je tudi cena, ne pa, kako je narejeno in kako izgleda. Saj ne kupujem pakiranja, ampak tisto notri.

Meri: Saj ne gre samo za pakiranje. Govorimo o »tistem notri«, da bi lahko mi predlagali podjetju, kako naj dela.

Jani: Saj je v trgovini vsega možnega, kar *rabiš* na koncu najdeš.

Stanko: Ni prav tako. Stvari je ogromno, *ma*, ko nekaj iščeš, pa ne najdeš tega, kar *rabiš*.

Jelena: Prav zato bi lahko podjetja poslušala naše komentarje in ne kar nekaj dajali na trg. Potem pa so trgovine polne neuporabnih stvari.

Jaz: Torej se vam zdi prispevek porabnika pomemben?

Jelena, Meri, Nataša: Ja.

Stanko: *Pah*, podjetja so obstajala do zdaj, pa niso nekaj dosti poslušali nas norcev, pa bodo še naprej. Ampak je res, da če bi poslušali kupce, bi bili mi bolj zadovoljni.

Josip: *Ma*, ja. V bistvu bi rekel, da je pomembno. Sicer je to drago, ampak po moje se splača. Eno računico bi si moralo podjetje narediti in ko potegnejo črto, bi morali biti v plusu. Pri tehničnih stvareh, recimo, bi z veseljem sodeloval. Samo bi potem te proizvode moral nekdo drug *stestirati* in dati na trg.

Jaz: Torej bi sodelovali pri stvareh, ki vas zanimajo?

Stanko: To absolutno. Če že, bi me moralo zanimati.

Nataša: Ja, saj potem, če te potegnejo *not*, je skoraj vsaka stvar zanimiva. No, ne prav vsaka.

Jani se je nasmehnil.

Meri: To mislim, da je pogoj, da se začneš sploh zavedati določene stvari, da obstaja. Tako da ja, eden od razlogov je sigurno to, da te zanima.

Jaz: Kateri pa so še drugi razlogi?

Jelena: To, da so *fer*. Da te ne izkoristijo in potem izločijo.

Jani: Pa saj to delajo. Kaj naj vsakega vključijo kot delničarja. *Dejte* no, mnenja ja štejejo, ampak vsak naj dela to, kar zna.

Jaz: Torej menite, da porabniki nimajo dovolj znanja in informacij, da bi lahko prispevali k razvoju novega izdelka?

Nataša: Ne, to ni res, ker mi smo s sodelovanjem dejansko izumili nov proizvod – jogurt.

Josip: Ja. Mogoče pri prehrani je malo drugače. Pri tehničnih izdelkih, denimo, bi se strinjal, da prav vsak nima dovolj tehničnega znanja. Je pa res, da že z idejo narediš veliko, *pol* pa nekdo, ki zna, dopolni.
Meri: Res je. So panoge, kjer je vključiti kupca lažje, in panoge, kjer je to težje. Ampak prilagajanje je ključno. Ne glede na to, o kateri panogi govorimo, mora podjetje spreminjati, inovirati, uvajati novosti, ker taki smo potrošniki. Vedno zahtevnejši, vedno bolj izbirčni.

Jelena: Ampak dejansko bolj ko razmišljam in več ko se pogovarjamo o temu, opažam, da nam nič ni prav.

Jani: Govori zase. Meni je prav dobro. Vi, mladi, ne veste, kaj bi.

(Smeh.)

Jaz: Kaj pa če bi s tem, ko bi sodelovali pri razvoju, pridobili neke nove informacije, se naučili nekaj novega? Bi koga to pritegnilo k sodelovanju?

(Obrazna mimika nakazuje na dvom in nestrinjanje.)

Jaz: No, nekaj podjetij se kar trudi vključiti potrošnike v svoj proces poslovanja. Ste mogoče zaznali kakšne spremembe?

Nataša: Tista izkušnja, ki sem jo imela, drugače sem videla, Frutek *neki* dela.

Jelena: *Ma*, pri nas to dosti manj delajo kot v tujini.

Meri: Meni se zdi, da zasledim tu pa tam. Točnega podjetja ne. *Ma*, so bolj iskanje mnenj kot kaj drugega.

Josip: Saj za kaj drugega se najverjetneje obrnejo na kakšne inštitute, šole in tako.

Stanko: Pa *sej* na mladih svet stoji.

Jani: Tudi mi nismo za v smeti.

Stanko: Pa če si prej rekel, da nočeš sodelovati. Zakaj bi te kdo kaj vprašal?

(Smeh.)

Jaz: Torej pravite, da niste izrazito zaznali, da bi podjetja vključevala porabnike. Koliko pa mislite, da so porabniki pravzaprav pripravljeni sodelovati pri razvoju novega izdela?

Jelena: Če imajo *fer* odnos, bi marsikdo sodeloval.

Meri: Še posebno sedaj, ko je vse na spletu, bi marsikdo z veseljem kaj sodeloval, če bi ga pozvali. Ljudje se radi počutimo pomembni, pa uspeh nas žene.

Josip: Pa saj je že dosti tega na internetu. *Ma*, večinoma med porabniki. Pa se vmes kakšno podjetje javi. Za Slovenijo govorim. V tujini je to malo drugače.

Stanko: *Ma*, mi smo še nazaj pred drugimi v določenih stvareh. Pa še ta naša država, ne da cveti.

Jani: To se strinjam. Oblast ni *lih* naklonjena … kako že ti rečeš … vključevanju porabnikov.

Nataša: Ampak počasi se daleč pride. Korak za korakom, pa bomo tudi mi dočakali boljše stanje.

Jani: Ja, upam, da ga bomo res dočakali.

Jaz: Govorili smo, da se sedaj veliko dogaja na internetu. Imate vsi dostop do interneta doma?

Vsi: Ja.

Stanko: … ampak ga ne uporabljam. Me še niso naučili.

Jaz: Koliko časa dnevno pa preživljate na spletu, tisti, ki ga uporabljate?

Nataša: Cel dan.

Jelena: Se pridružujem Nataši.

Meri: Kaj pa vem. Ene 3, 4 ure.

Jani: Odvisno. *Ma*, recimo, če potegnem črto, kakšno urico na dan.

Josip: Uff, cel dan. Kaj bi danes brez interneta.

Jaz: Kakšne pa so vaše najpogostejše dejavnosti na spletu?

Josip: Iščem informacije. Takšne in drugačne. Tam vse najdeš.

Jani: Jaz še kakšno delo postorim. Sicer sem v penziji, ampak kaj morem. Otrokom je treba priskočiti tu pa tam na pomoč.

Nataša: *Ma* vsega. Od Facebooka pa do službenih zadev.

Jelena: Enako.

Meri: Večinoma iščem informacije. Kot je rekel Josip, danes vse dobiš na spletu.

Jaz: Ali prek družbenih omrežij spremljate kakšno podjetje ali blagovno znamko?

Nataša: *Ma* tako, ko všečkaš, pač spremljaš.

Jelena: Da bi jih iskala, ne. Kot je rekla Nataša. Všečkam pa potem se mi pojavlja na zidu.

Josip: Pa saj je vse narejeno tako, da ko obiščeš določeno stran, se ti bodo potem prikazovali oglasi, objave. Sej veste, da je to vse sprogramirano.

Nataša: Pusti nam malo naivnosti.

Stanko: Po pameti je treba na tem internetu. Po pameti.

Meri: Jaz zelo malo tega uporabljam, tako da ne spremljam.

Jaz: Se vam zdijo družbena omrežja pomemben medij za sodelovanje podjetij s porabniki?

Meri: Učinkovit marketing je splet aktivnosti. Od tiska do radia in ne nazadnje do spleta, vključno z družbenimi omrežji.

Jelena: Danes je internet stičišče vsega. In ja, družbena omrežja so pomemben medij. Tja se ljudje gredo sprostit. In interakcija ni slaba stvar, če jo tako zapeljejo.

Jaz: Se vam torej zdi pomembno, kako podjetje pristopi do vas?

Jelena: Seveda.

Jaz: Lahko to malo bolj razdelate? Kaj za vas pomeni dober pristop?

Jelena: Da podjetje postavi jasne pogoje, nagovori z jasnimi navodili, dobrodošla je kakšna nagrada za sodelovanje, spremljanje, kaj se dogaja, pristno sodelovanje in na koncu neka ocena, povratna informacija.

Meri: Ja, nekaj takega. Ampak to lahko podjetja delajo s skupinami. Ne z vsakim posameznikom.

Josip: Najverjetneje prej naredijo kakšne skupine, ne komunicirajo z vsakim posebej.

Nataša: Sigurno. Pri nas so najprej izvedli nek vprašalnik po telefonu, da vidijo, če ustrezamo pogojem za sodelovanje pri razvoju jogurtov.

Jaz: Kako pomemben pa mislite, da je prispevek porabnika za podjetje?

Stanko: Pomemben. Ampak če je konstruktiven. To raziskovanje ne more biti poceni stvar.

Meri: Seveda da ni, pa tudi tega ne počenjajo podjetja vsak dan. Za resne izume porabijo kar nekaj sredstev in časa.

Jelena: Kako že rečejo … kupec je vladar … tako da, če podjetje zna izkoristit ideje in pripombe kupca, zmaga.

Jaz: Je pomembno, da vam potem podjetje poda tudi povratno informacijo o vašem prispevku?

Nataša: Ja. To je tisto, kar smo prej govorili o *fer* odnosu.

Jaz: Torej, če povzamem današnje srečanje, smo si po večini enotni, da smo v času, ko so porabniki vedno zahtevnejši, trg je vse bolj zasičen z izdelki, med katerimi je veliko uporabnih, veliko pa tudi neuporabnih. Podjetja se zavedajo, da imajo porabniki pomembno vlogo pri njihovem obstoju. Je pa gospodarsko stanje v Sloveniji tako, da se še ne da velikega poudarka na vključevanje porabnikov v razvoj novega izdelka. Menite pa, da bi s *fer* odnosom

posamezniki sodelovali s podjetjem. Toliko bolj preko spleta, ki je danes stičišče vseh informacij.