

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**MAGISTRSKO DELO**  
**PROBLEMATIKA TRŽENJA NOVIH IZDELKOV V  
VISOKOTEHNOLOŠKEM PODJETJU**

**Ljubljana, januar 2006**

**Avtor: Tomaž Vidonja**

Študent Tomaž Vidonja izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Irene Vida in v skladu s prvim odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 31. 1. 2006

Podpis:

## Kazalo

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1. Namen, teze in cilji .....	2
1.2. Metoda in vsebina.....	3
<b>2. Visokotehnološka podjetja</b> .....	<b>4</b>
2.1. Opredelitev in značilnosti visokotehnoloških podjetij .....	4
2.1.1. Izdelki visoke tehnologije.....	5
2.2. Strategija podjetja .....	7
2.2.1. Splošna strategija podjetja.....	8
2.2.2. Tehnološka strategija.....	9
2.2.3. Trženjska funkcija in strategija.....	9
2.2.3.1. Trženjski splet .....	10
2.2.3.2. Novi izdelki ali novi trgi.....	12
2.2.4. Vodja (inovator) ali zgodnji sledilec (imitator/posnemovalec).....	13
2.3. Razvoj novih izdelkov .....	14
2.3.1. Opredelitev novega izdelka .....	14
2.3.2. Proces razvoja novega izdelka.....	17
2.3.3. Življenjski cikel izdelka .....	18
2.3.4. Življenjski cikel tehnologije.....	20
2.3.5. Tveganje in negotovost pri razvoju novega izdelka .....	24
2.3.6. Oblike in pomen tveganj .....	24
2.3.6.1. Tveganje za uporabnike.....	26
2.4. Inovacije .....	27
2.4.1. Konkurenčna prednost.....	28
2.4.2. Prebojne inovacije .....	29
2.4.3. Postopne inovacije.....	30
2.4.4. Inovacije in trženjska funkcija.....	30
<b>3. Vidiki problematike trženja izdelkov v visokotehnološkem podjetju (VTP)</b> .....	<b>30</b>
3.1. Strateški vidik trženja v VTP.....	31

<b>3.2. Vidik usmerjenosti h kupcu .....</b>	<b>32</b>
3.2.1. Vpliv trženjske usmerjenosti na razvoj novega izdelka.....	34
3.2.2. Kanibalizacija izdelkov.....	37
3.2.3. Trženjsko usmerjeni razvoj novih izdelkov.....	37
3.2.4. Čas prihoda na trg .....	38
3.2.5. Sodelovanje uporabnika pri razvoju novega izdelka.....	39
<b>3.3. Organizacijski vidik .....</b>	<b>40</b>
3.3.1. Vmesnik in odnosi med RR- ter trženjsko funkcijo.....	40
3.3.2. Vidik delovnih mest .....	42
3.3.3. Medfunkcijski timi .....	42
<b>3.4. Procesni vidik ali vidik razvoja novega izdelka.....</b>	<b>43</b>
3.4.1. Proces razvoja novega izdelka .....	44
3.4.1.1. Ustvarjanje zamisli.....	47
3.4.1.2. Določevanje in testiranje koncepta izdelka.....	48
3.4.2. Uvajanje novih izdelkov na trg .....	48
3.4.2.1. Razširjanje novega izdelka.....	48
3.4.2.2. Sprejemanje novega izdelka.....	49
3.4.3. Pomisleki v zvezi z razvojem novih izdelkov.....	49
<b>3.5. Ključni dejavniki uspeha .....</b>	<b>50</b>
<b>4. Empirična raziskava .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. Metodologija .....</b>	<b>52</b>
4.1.1. Predstavitev modela ICON.....	52
4.1.1.1. Teoretično ozadje modela ICON.....	52
4.1.1.2. Namen in uporabnost modela ICON.....	52
4.1.1.3. Raziskovalni instrument.....	55
4.1.1.4. Izbira sodelujočih – načrtovanje vzorca.....	55
4.1.2. Intervju .....	56
4.1.2.1. Strukturirani intervju.....	58
4.1.2.2. Nestrukturirani intervju.....	58
4.1.2.3. Polstrukturirani intervju .....	58
4.1.2.4. Oblike intervjujev.....	58

4.1.2.5.	Natančnost intervjujev.....	59
4.1.3.	Opomnik za ocenjevanje razvoja novega izdelka.....	59
4.1.3.1.	Namen in uporabnost.....	60
4.1.3.2.	Določitev in oblikovanje opomnika .....	60
4.1.3.2.1.	Osnovna problematika.....	60
4.1.3.2.2.	Opomnik.....	61
4.1.3.3.	Izbira sodelujočih – načrtovanje vzorca .....	61
4.1.3.4.	Potek globinskih pogovorov.....	61
<b>4.2.</b>	<b>Izvedbeni del kvantitativne in kvalitativne raziskave.....</b>	<b>61</b>
4.2.1.	Rezultati in analiza ankete po modelu ICON.....	62
4.2.1.1.	Izvajanje ankete na podlagi vprašalnika.....	62
4.2.1.2.	Rezultati modela ICON.....	63
4.2.1.3.	Omejitve in odstopanja ankete .....	64
4.2.2.	Rezultati in analiza intervjuja.....	65
4.2.2.1.	Način izvajanja intervjujev.....	65
4.2.2.2.	Analiza intervjujev .....	65
4.2.2.3.	Omejitve in odstopanja intervjujev .....	71
<b>5.</b>	<b>Zaključna analiza .....</b>	<b>71</b>
5.1.	Podjetje kot VTP .....	71
5.2.	Inovativna ali trženjska usmerjenost podjetja .....	72
5.3.	Kritika procesa razvoja novega izdelka .....	74
5.3.1.	Proces razvoja in trženja izdelkov v podjetju.....	74
5.3.2.	Nosilec procesa razvoja in trženja novega izdelka.....	74
5.3.3.	Glavna tveganja v razvoju in trženju novega izdelka.....	75
5.3.4.	Ključni dejavniki uspeha .....	76
5.3.5.	Glavne ovire v procesu.....	77
5.3.6.	Organizacija in vloga vodij izdelkov.....	77
<b>6.</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>78</b>
<b>7.</b>	<b>Literatura.....</b>	<b>82</b>
<b>8.</b>	<b>Viri.....</b>	<b>89</b>

<b>Slovarček tujih izrazov .....</b>	<b>1</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>3</b>
<b>Priloga 1: Vprašalnik ICON.....</b>	<b>3</b>
<b>Priloga 2: Opomnik za globinske intervjuje .....</b>	<b>5</b>

## **Seznam tabel**

Tabela 1: Strategije za doseganje konkurenčne prednosti .....	9
Tabela 2: Osnovne strategije, njihova pogostost in značilnosti .....	11
Tabela 3: Model za izračun stopnje tveganja - uteži.....	25
Tabela 4: Model za izračun stopnje tveganja - enačba.....	26
Tabela 5: Razvoj izdelka glede na posamezno generično strategijo.....	29
Tabela 6: Usmerjenost h kupcu, izdelku ali organizaciji .....	32
Tabela 7: Dejavniki vplivanja na skrajšanje razvojnega cikla novega izdelka .....	39
Tabela 8: Učinki stopenjskega procesa .....	46
Tabela 9: Primerjava kriterijev za VT oziroma VTP.....	71
Tabela 10: Agregacija rezultatov analize intervjujev – tehnološka ali trženjska usmeritev.....	73
Tabela 11: Zaznana tveganja v podjetju glede na vrsto tveganj .....	75
Tabela 12: Primerjava ključnih dejavnikov uspeha .....	76

## **Seznam slik**

Slika 1: Razmerje med vloženimi RR-sredstvi in celotno prodajo .....	5
Slika 2: Značilnosti VT-izdelkov. Odgovori trženjskih menedžerjev na vprašanje »Kako bi opredelili VT-izdelek?«.....	6
Slika 3: Relativni pomen osmih spremenljivk razširjenega trženjskega spleta .....	11
Slika 4: Matrika izdelek/trg.....	12
Slika 5: Vpliv nosilnih in prebojnih tehnoloških sprememb.....	16
Slika 6: Kategorije novih izdelkov z vidika tveganja .....	17
Slika 7: Življenjski cikel izdelka.....	19
Slika 8: Krivulja življenjskega cikla sprejemanja tehnologije.....	20
Slika 9: Življenjski cikel tehnologije .....	22
Slika 10: Primer <i>hype cycle</i> , Gartner.....	23

Slika 11: Vrste in odvisnost tveganja glede na kategorije izdelkov.....	25
Slika 12: Cilji izboljšav pri inovacijah.....	28
Slika 13: Diagram poteka za značilen stopenjski proces.....	45
Slika 14: Matrika modela strateške naravnosti podjetja s štirimi praliki.....	53
Slika 15: Struktura vzorca ankete po funkciji.....	56
Slika 16: Odzivnost po posameznih funkcijah anketirancev.....	62
Slika 17: Odmik strukture vzorca odziva od strukture izbranega vzorca.....	63
Slika 18: Rezultati ankete ICON.....	63
Slika 19: Praliki po posameznih področjih (trditvah).....	64

## **Seznam kratic**

**CFT** *Cross Functional Team*

**MKC** *Market Knowledge Competence*

**MOT** medorganizacijski trg

**RR** raziskave in razvoj

**VT** visoka tehnologija ali visokotehnološki

**VTP** visokotehnološko podjetje





# 1. UVOD

Visokotehnoška podjetja imajo v primerjavi z drugimi podjetji nekaj posebnosti. Glavna značilnost teh podjetij sta izjemno visoka usmerjenost v raziskave in razvoj (RR) ter visoka stopnja inovacij oziroma inovativnosti (Moore, 2002, str. 11; Cooper, 1994, str. 60). To je hkrati glavni vzrok za posebnosti teh podjetij v primerjavi z drugimi, kar vpliva zlasti na način trženja izdelkov. Značilno je, da se izdelki in storitve visoke tehnologije uvajajo ter tržijo v nemirnih in kaotičnih okoljih, kjer so spremembe hitre in težje predvidljive (Mohr, 2001, xi-xii). Po drugi strani je znotraj visokotehnoških podjetij (VTP) opaziti razdvojenost, ker so podjetja na eni strani usmerjena h kupcem in trgu, na drugi strani pa odvisna od možnosti in vplivov novih tehnologij. Z drugimi besedami, gre za to, da so spremembe stalnica. Naloga trženjske funkcije in menedžerjev je, da dinamično prilagajajo trženjske strategije in usklajujejo procese ter povezave med RR-funkcijo in trženjsko funkcijo kot odgovor na konkurenčno okolje (Shanklin, 1985, str. 21). Posledično so menedžerske odločitve zahtevnejše predvsem zaradi kompleksnosti spremenljivk, nedoločenosti okolja in nesoglasij znotraj podjetij. Podjetja se tako mnogokrat bolj osredotočajo na izdelke kot kupce oziroma trge. Vsem naštetim značilnostim navkljub se trženje na področju visokih tehnologij naslanja na osnovna načela trženja, in sicer v okviru štirih elementov trženjskega spleta (4P), pri čemer v literaturi najdemo primere prilagajanja trženjskih procesov za potrebe trženja visokotehnoških izdelkov in storitev (Mohr, 2001, str. 23; Beard, 1992, str. 10).

Eden od ključnih izzivov za VTP je povezanost in prepletenost trženjske in razvojno-raziskovalne (RR) funkcije v podjetju oziroma iskanje njunega ravnovesja, ko gre za tehnološki potisk (*push*) na eni in tržni poteg (*pull*) na drugi strani, torej za usklajevanje med ponudbeno stranjo in stranjo povpraševanja (Mohr, 2001, str. 15). V VTP se s ciljem doseganja poslovnih rezultatov torej mnogokrat pojavlja problem prevladujoče vloge tehnologije, kar ima za posledico dodatne izzive pri trženju novih izdelkov. Vse prepogosto so VT-podjetja usmerjena v razvoj, tehnologijo in lastnosti izdelkov, vse premalo pa v razmišljanje, kako vse te lastnosti vplivajo na uporabnike ter kako trg vidi in razume visoko tehnologijo in izdelke visoke tehnologije (Dhanani, 1997, str. 166; Meldrum, 1995, str. 47). Kot osrednji povezovalni element oziroma proces v VTP se kaže proces razvoja novega izdelka, ki s svojimi lastnostmi predstavlja odgovor na konkurenčne izdelke, hkrati pa zadovoljuje potrebe in zahteve trga. Ob tem sam razvoj novega izdelka predstavlja tveganje (Kotler, 1998, str. 328) in ena glavnih kritik je usmerjena v vprašanje tržne uspešnosti novih izdelkov (Cooper, 1994, str. 60). Še zlasti velja to za VT-podjetja, kjer so spremembe zahtev za izdelke ter spremembe na trgu in v tehnologiji stalnica. Tako področje predstavljajo tudi telekomunikacije kot značilna VT-panoga (Barzacak, 1994, str. 19).

## 1.1. Namen, teze in cilji

Kljub temu da se podjetja čedalje bolj zavedajo pomembnosti trženjske funkcije, se zlasti na medorganizacijskem trgu in še posebno v primerih VTP dogaja, da se ne posveča dovolj pozornosti posebnostim, ki jih kot razliko od splošnih trženjskih konceptov narekuje trženje visokotehnoloških izdelkov. Tudi v literaturi lahko v zadnjem času zasledimo več prispevkov, ki se ukvarjajo s področjem in problematiko trženja visokotehnoloških izdelkov, čeprav je nekaj prvih redkih del nastalo že konec osemdesetih in v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja (Moore, 2002; Mohr, 2001; Viardot, 1998; Shanklin, 1985). Pomembna pri tem je ugotovitev, da so posamezni avtorji v preteklosti opravili tudi nekatere empirične raziskave, ki so z različnih vidikov skušale pokazati na aktualno problematiko trženja visokotehnoloških izdelkov (Dhanani, 1997, str. 162–166; Simpson in drugi, 2002, str. 194–207). Osnovni problem, ki je rezultat opravljenih raziskav v VTP oziroma na področju trženja visokotehnoloških izdelkov, je ravno razdvojenost med RR (razvojno-raziskovalnim) področjem in trženjskim oddelkom. V okviru prvega področja se poudarja predvsem vloga tehnologije, inovacij, lastnosti izdelkov in primerjalne prednosti izdelkov pred konkurenčnimi izdelki, na strani trženjske funkcije v podjetju pa se primarno govori predvsem o zahtevah in povpraševanju na trgu, težavah kupcev ter dodani vrednosti za uporabnike. Tak ločen pogled na obe funkciji v zadnjem času kritično ocenjujejo nekateri avtorji, ki zagovarjajo integriran pogled, ki obravnava obe strani celovito in prepleteno (Berthon, 2002, str. 1065–1090). Eden glavnih procesov, ki povezuje trženjsko in raziskovalno-razvojno funkcijo v podjetju, je proces razvoja novega izdelka, pri čemer je mišljen celovit razvoj izdelka, ki vključuje tudi njegovo uvajanje na trg, tj. trženje (Kotler, 2000, str. 328–363; Rafiq and Saxon, 2000, str. 222–231; Cooper, 2001, str. 130; Simpson in drugi, 2002, str. 194–207; Cooper, 2002). Namen magistrskega dela je pokazati ključne vidike, ki se jih je treba zavedati in jih je pomembno upoštevati pri trženju novih visokotehnoloških izdelkov, katerega ključni element je proces razvoja in vpeljave novih izdelkov na trg. V ta namen so v nalogi predstavljeni tako teoretični kot empirični pogledi, ki so na voljo v tem trenutku, opravljeni sta ocena in analiza stanja v podjetju. Rezultati naloge so tako v pomoč podjetju pri izboljšanju posameznih procesov, pri izboljšanju kakovosti odločitev in posledično uspešnejšemu poslovanju v prihodnje.

Osnovna teza je, da se v podjetju kot primeru VTP pojavlja problematika trženja novih VT-izdelkov, in sicer predvsem v smislu premalo dorečenega in ne celovitega procesa celovitega razvoja ter vpeljave novih izdelkov na trg, še zlasti na področju odnosov med razvojno-raziskovalno in trženjsko funkcijo. Kritični sta predvsem dve posledici, in sicer: izdelki na trg zamujajo in ne zadovoljujejo potreb na trgu. To lahko pomeni slabše poslovne izide, na katere vplivajo še mnogi drugi dejavniki. Slednje sicer ni področje, ki ga to delo obravnava ali omenja, predstavlja pa izziv za nadaljnja razmišljanja in nove raziskave.

## 1.2. Metoda in vsebina

Na začetku v delu na podlagi zbrane literature tujih in domačih avtorjev povzemanj stanje in glavna spoznanja na področju problematike trženja VT-izdelkov. Temu sledi empirični del naloge, sestavljen iz dveh delov. V prvem delu ocenjujem in vrednotim usmeritve podjetja v danem trenutku po metodi ICON (Berthon, 2004). V drugem delu pa skušam z intervjuji oceniti stanje v podjetju z vidikov, pomembnih za trženje visokotehnoloških izdelkov. Z globinskimi intervjuji, opravljenimi v omejenem obsegu tako v okviru RR-oddelka kot v okviru oddelka za trženje skušam pridobiti in zajeti podatke s področja razvoja novih izdelkov in njihove vpeljave na trg ter zaznavanja in razumevanja notranjega procesa. Rezultate analize podatkov primerjam z nekaterimi rezultati predhodnih empiričnih raziskav in s spoznanji iz literature.

Osnovno tezo in z njo povezano problematiko obravnavam v šestih poglavjih. Tako je za uvodom je poglavje o visoki tehnologiji, ki predstavi pojmovanje visoke tehnologije, VTP in nekatere poglede na visokotehnološke trge. To poglavje tudi povzema in opredeljuje splošne vidike trženjske funkcije in trženjske strategije ter dva ključna elementa, značilna za VTP, to sta proces razvoja novih izdelkov in inovacije.

V tretjem poglavju obravnavam teoretično ozadje problematike trženja v VTP in ga utemeljim z nekaterimi empiričnimi ugotovitvami iz literature. Ključnega pomena v tem poglavju so najpomembnejši vidiki problematike trženja visokotehnoloških izdelkov, ki v nadaljevanju služijo tudi kot osnova za pripravo in izdelavo opomnika za globinske intervjuje. V zaključku tega poglavja navedem vidike ključnih dejavnikov uspeha ter jih kot elemente opazovanja in obravnave natančneje predstavim. Slednji so, podobno kot že naštetimi vidiki, v pomoč pri pripravi in izdelavi opomnika za intervjuje.

V četrtem poglavju najprej podrobneje predstavim metodi dela kot osnovi za empirični del naloge, ki sledi v nadaljevanju omenjenega poglavja. Prva metoda je anketa, ki temelji na modelu ICON, služi pa kot osnova za ocenjevanje in poznejše vrednotenje usmerjenosti podjetja v tehnologijo oziroma na trg. ICON (*Innovation-Customer OrientatioN*) je merska lestvica, ki z odgovori na skupino vprašanj oziroma trditev z ocenami od 1 do 7 kaže usmerjenost podjetja v danem trenutku. Rezultat obravnave podjetja po kriterijih ICON je matrika, ki podaja, v katerem od štirih osnovnih usmeritev (t. i. pralikov) se v danem trenutku nahaja podjetje. Postopek je pred kratkim razvila in preverila skupina raziskovalcev ter je v literaturi natančneje opisan (Berthon, 2004, str. 1065–1090). Druga uporabljena metoda je metoda globinskih intervjujev. Metoda temelji na vnaprej pripravljenem opomniku, ki je namenjen ocenjevanju stanja na področju procesa razvoja in novega izdelka v opazovanem VTP. Rezultati intervjujev so v delu namenjeni poznejši analizi in oceni ter kritični presoji stanja na področju procesa razvoja novih izdelkov v primerjavi z dosedanjimi teoretičnimi in empiričnimi ugotovitvami iz literature. Poglavje zaključim s predstavitev empiričnih izsledkov ankete na podlagi modela ICON in opravljenih intervjujev, ki poleg teoretičnih ugotovitev služijo kot osnova za predstavitev stanja v podjetju na področju razvoja in trženja novih visokotehnoloških

izdelkov v naslednjem poglavju. Poleg glavnih izsledkov in pridobljenih rezultatov o stanju v podjetju skozi posamezne vidike sta v poglavju kritično ocenjena tudi uporabnost in objektivnost uporabljenih metod, tako modela ICON kot intervjujev. V poglavju opozorim tudi na morebitna odstopanja in drugo problematiko, ki izhaja iz empiričnega dela.

V petem poglavju sledijo povzetek glavnih rezultatov ter podrobnejša analiza in ocena stanja v podjetju. Hkrati predstavim glavne ugotovitve in spoznanja ter podam odgovore na osnovne teze.

Zadnje poglavje vsebuje sklepne misli o problematiki trženjske funkcije v opazovanem podjetju, možnostih in predlogih izboljšav ter predloge za nekatera področja nadaljnjih raziskav.

## **2. VISOKOTEHNOLOŠKA PODJETJA**

Za visokotehnoška podjetja, ki delujejo na MOT (medorganizacijskem trgu), je značilno, da delujejo na trgih, ki so nekoliko specifični. Pri obravnavi VT-podjetij, ki delujejo na VT MOT, običajno izhajamo iz značilnosti klasičnih MOT. Tržno okolje, v katerih delujejo VT-podjetja, je običajno označeno in opredeljeno kot nemirno, celo kaotično (Moriarty, 1989, str. 7; Mohr, 2001, str. 7; Viardot, 1998, str. 7; Meldrum, 1995, str. 46). Glavne značilnosti VT-trgov so povezane predvsem z večjo negotovostjo in nepredvidljivostjo ter posledično z večjim tveganjem, kot je to značilno za trge, ki jih ni mogoče opredeliti kot VT. Predvsem gre za nove in neznane lastnosti izdelkov ter tržno negotovost na strani odjemalcev in dobaviteljev. Prisotna je še tehnološka negotovost, ki je vezana na konkurenco (Meldrum, 1995, str. 45; Mohr, 2001, str. 7). Za trženje VT-izdelkov je torej mogoče trditi, da poteka v okolju, ki se precej razlikuje od klasičnega okolja, značilnega za MOT. Glavni razlog za problematiko trženjskih strategij in odločitev, ki so povezane z razvojem in trženjem novih izdelkov, so posebnosti VT-trgov in okolja. Zato se morajo VT-podjetja za uspešno delovanje in trženje izdelkov ustrezno odzivati ter hitro prilagajati in obvladovati spremembe.

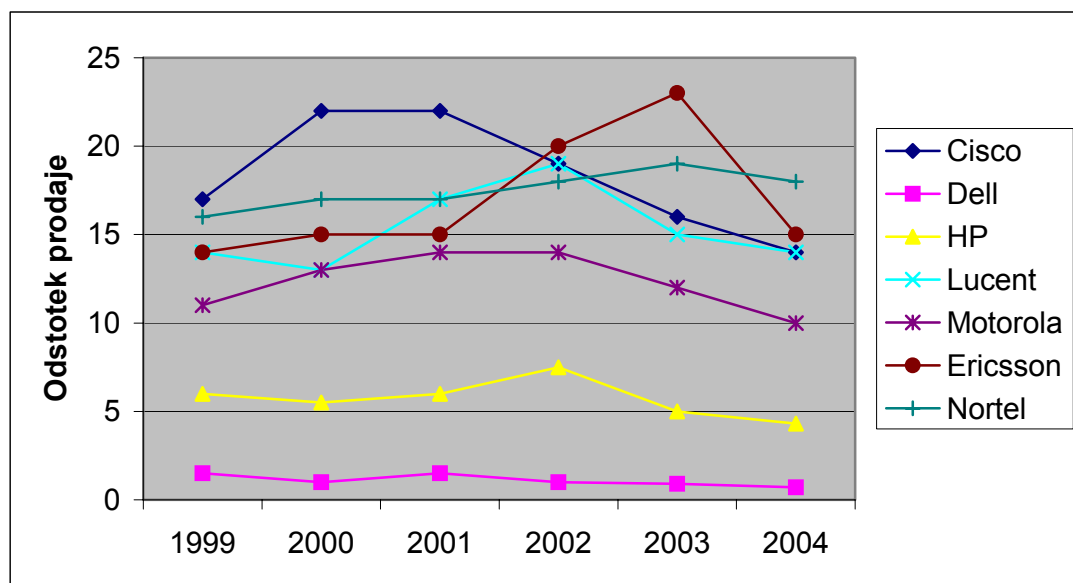
### **2.1. Opredelitev in značilnosti visokotehnoških podjetij**

Mnogokrat je meja med VT-podjetji in podjetji, ki se ne označujejo kot VT, slabo določena. Osnovna razlika med temi podjetji je v izdelkih visoke tehnologije, ki vplivajo na trženjsko funkcijo, in izdelki, ki so lahko tehnološko gledano sicer zelo napredni, ne zahtevajo pa posebne pozornosti z vidika trženja, kot je to sicer običajno (Meldrum, 1995, str. 45). Po drugi strani je razlika med VT-podjetji in tistimi, ki to niso, določena mnogo bolj pragmatično, in sicer kot delež sredstev od skupne prodaje, ki jih podjetje vlaga v razvojno-raziskovalno dejavnost (Dhanani, 1997, str. 162).

Slednjemu načinu določevanja VT-podjetij pritrjuje tudi poslovni svet. Tako na primer *Business Week* v posebnem poročilu v članku z dne 21. marca 2005 primerja VT-

podjetja ravno z deležem letno vloženih sredstev v raziskave in razvoj v primerjavi s skupno letno prodajo (Engardio, 2005, str. 49). Članek je z vidika opredelitve VT-podjetja kritičen. Pogled na tabelo nekaterih največjih VT-podjetij pove, da se razmerje med vloženimi sredstvi za RR v primerjavi s celotno prodajo s časom spreminja. V nekaterih primerih so te spremembe tudi več kot 50-odstotne. Očiten je tudi trend splošnega upadanja, še zlasti v obdobju zadnjih dveh let (Slika 1). Avtor omenjeni negativni trend razlaga kot logično posledico dejstva, da v preteklih letih visoka vlaganja v razvoj in tehnologije niso imela pričakovano visokega rezultata na prihodkovni strani v VT-podjetjih.

**Slika 1: Razmerje med vloženimi RR-sredstvi in celotno prodajo**



Vir: Engardio, 2005, str. 49.

Očitno je, da so VT-podjetja vložila sorazmerno veliko sredstev v raziskave in razvoj, čemur pa niso sledili zadovoljivi rezultati. Kljub temu ostaja v teh podjetjih zavedanje, da so za razvoj in rast podjetja inovacije ključnega pomena, učinkovit razvoj novih izdelkov pa ostaja eden najpomembnejših izzivov.

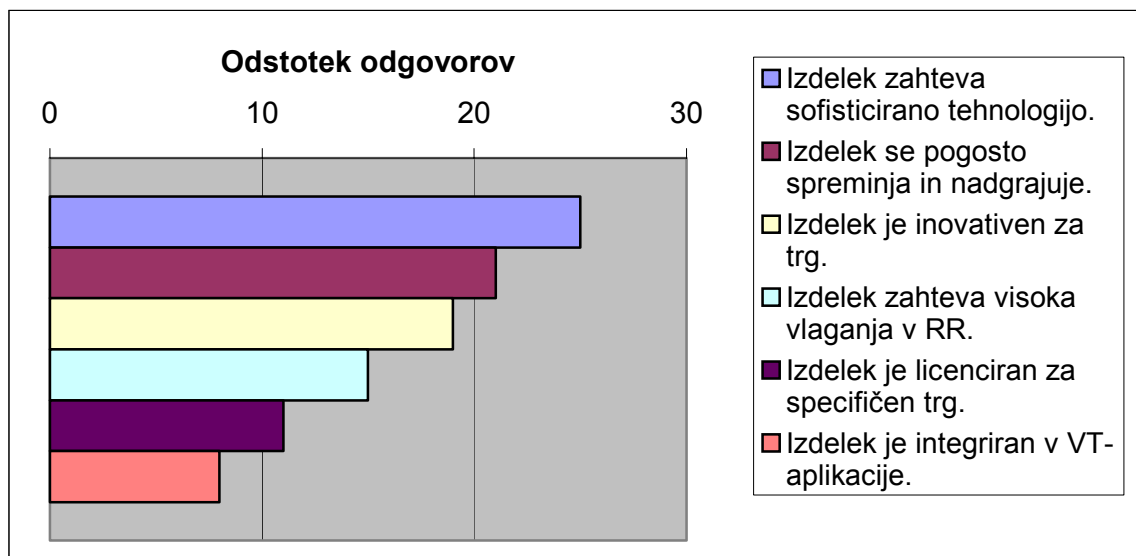
### 2.1.1. Izdelki visoke tehnologije

Oprelitev izdelka kot visokotehnološkega izdelka še zdaleč ni enotna. Tako je mogoče najti več opredelitev s posplošenega ekonomskega vidika, povezanega bolj z VT-podjetji ali pa celo s panogo visoke tehnologije. Pri tem uporabljajo predvsem merila, povezana s številom predlogov inovacij v podjetjih, številom inovacij, ki so se razvile v končne izdelke, in stopnjo rasti v panogi (Gardner, 2000, str. 1054). Te opredelitve so običajno presplošne ter ne zadostujejo za celovito in podrobnejšo obravnavo izdelkov visoke tehnologije. Kljub temu je prispevek tovrstnih opredelitev pomemben, saj kaže inovacije kot pomembno značilnost VT-izdelkov.

Obstaja nekaj poskusov bolj natančnih opredelitev izdelkov visoke tehnologije. Grunenwald in Vernon (1988, str. 61) določata VT-izdelke kot tiste naprave, postopke, procese, tehnike ali znanosti, ki so označeni kot rezultat vrhunskega razvoja ter imajo značilno kratke in spremenljive življenjske cikle. Podobni, vendar nekoliko širši sta dve drugi opredelitvi. Prva pravi, da je visoka tehnologija tisti segment tehnologije, ki je bliže vodilnemu robu ali vrhunskim dosežkom na nekem področju ter da gre pri tem za tehnologijo, ki je neločljivo povezana s preходом iz raziskovalno-razvojnih laboratorijev v praktično uporabo (Rexroad, 1983, str. 3). Druga opredelitev je bolj splošna in zagovarja stališče, da trženje visoke tehnologije vključuje in povezuje tako trženjsko kot tehnološko negotovost (Moriarty in Kosnik, 1989, str. 10).

Ker je mogoče danes najti VT-izdelke skorajda na vsakem koraku in na najrazličnejših področjih življenja, bi lahko pomislili, da je VT-izdelek vsak izdelek, ki vključuje neki vidik napredne tehnologije, naj bo to pri procesu izdelave ali na področju materialov oziroma sestavnih delov. Vendar to ne drži. Zato je za dodatno razumevanje pomemben pogled, ki opredeljuje in določa VT-izdelek z značilnimi lastnostmi. Glavne lastnosti, ki določajo VT-izdelek, so razvidne s slike (Slika 2).

**Slika 2: Značilnosti VT-izdelkov. Odgovori trženjskih menedžerjev na vprašanje »Kako bi opredelili VT-izdelek?«**



Vir: Viardot, 1998, str. 9

Ob teh redkih in bolj ali manj posrečenih poskusih določitve visoke tehnologije in VT-izdelkov v literaturi zasledimo tudi nekatere manj posrečene, ki so neprimerni za uporabo. Na tem mestu je treba poudariti tudi, da v enem od zgodnejših in pomembnejših del s področja trženja VT-izdelkov opredelitve izdelkov visoke tehnologije sploh ni zaslediti (Shanklin in Ryans, 1985). Avtorja sicer poskušata določiti pojem visoke tehnologije, ki pa seže le do nekaj navedb iz literature, in zaključita, da nobena od navedenih opredelitev ni celovita. Z njunega vidika se je treba osredotočiti na poslovni

proces, ki ima značilnosti visoke tehnologije, kar opredeljujeta kot (Shanklin in Ryans, 1985, str. 19):

- Poslovni proces zahteva poudarjeno znanstveno in tehnično osnovo.
- Nova tehnologija lahko hitro nadomesti in izrine obstoječo tehnologijo.
- Uporaba novih tehnologij ustvarja ali spreminja trge in povpraševanja.

Opis VT manjka tudi pri Beardu (1992, str. 7), ki raziskuje vire konkurenčnih prednosti v VT-podjetjih in jasno zapiše, da tak opis niti ne obstaja. Zadovolji se s splošnim in širokim opisom, ki povezuje VT-izdelke s hitrimi tehnološkimi spremembami in inovacijami, velikimi vlaganji v RR ter določeno stopnjo zmedenosti in negotovosti, ki vladata na področju visokih tehnologij.

Nekako najbolj se ustrezni opredelitvi VT-izdelka približa Gardner s soavtorji (2000, str. 1056), ko zapiše, da so VT-izdelki tisti, ki so rezultat hitro spreminjajočih se tehnologij in zahtevajo precejšnje spremembe v vedenju vsaj enega od uporabnikov. Ta opredelitev je zanimiva predvsem zato, ker upošteva dva pomembna vidika izdelkov visoke tehnologije. Združuje stopnjo zahtevnosti tehnologije izdelka (Ansoff, 1990, str. 168-171) s predstavo o inovativnosti tega izdelka, kot jo zaznava uporabnik (Robertson, 1976, str. 7).

Ne nazadnje se je na visoko tehnologijo in njeno opredelitev mogoče ozreti tudi k nekaterim organizacijam in ustanovam. V ZDA, kjer je delež VT-panog eden največjih na svetu, je ameriški statistični urad za delo (*Bureau of Labor Statistics*) že v devetdesetih letih precej natančno opredelil, kdaj gre za VT-panogo. Po njihovi opredelitvi so RR intenzivne VT-panoge tiste, v katerih je delež delavcev, ki večino svojega delovnega časa posvetijo RR-dejavnostim, vsaj za 50 % večji kot povprečni delež za vse panoge (Hadlock in drugi, 1991, str. 26–30). Posledično je to za ZDA v zgodnjih devetdesetih letih pomenilo, da imajo na seznamu RR intenzivnih VT-panog kar 30 panog, med katerimi so tudi komunikacije in informacijska tehnologija.

## **2.2. Strategija podjetja**

Namen strateškega načrtovanja je zagotavljanje glavnih smernic za nadaljnji razvoj podjetja in način, s katerim vodstvo podjetja usmerja in vodi podjetje k dolgoročnejšim ciljem. Podjetje ocenjuje bistvene probleme z razvojnega vidika in ugotavlja poslovne priložnosti. Hkrati preverja dotedanje zamisli in postavlja nove. O njih odloča na osnovi dolgoročnega časovnega horizonta (Pučko, 1994, str. 299). Običajno gre za tri do pet let oddaljene cilje (Shanklin in Ryans, 1985, str. 196). Osrednje vprašanje obstoja in razvoja podjetja je vezano na njegov poslovni program, katerega bistvena elementa sta prodajni in proizvodni program. Ključno vprašanje podjetja s strateškega vidika je, katere vrste izdelkov ali storitev lahko ponuja (Pučko, 1994, str. 299). Podjetja potrebujejo jasno opredeljene namene in obseg delovanja ter smer rasti, saj sami cilji niso dovolj. Zato se je pojavila potreba po strategiji, ki se v najširšem kontekstu opredeljuje kot nabor pravil in

usmeritev za odločanje. Dejstvo, da podjetja v iskanju in ustvarjanju novih priložnosti potrebujejo natančno opredeljeno in jasno usmeritev ter da iščejo prednosti v izkoriščanju potencialnih sinergij, privede do bistva koncepta strategije. Tako je na voljo več strategij, poslovna, trženjska, izdelčna itn. (Ansoff, 1965, str. 103–104). Podjetja odgovore na razvojna vprašanja opišejo v strateških načrtih, ki so rezultat procesa strateškega načrtovanja (Pučko, 1994, str. 299). Avtor opredeljuje proces strateškega načrtovanja kot postopek postavljanja novih strateških ciljev, razvijanja strategij za doseg postavljenih ciljev, ocenjevanja možnih strategij in izbiranja najboljših med njimi. Del procesa je tudi strateška kontrola, ki posledično uresničevanje zastavljenih in sprejetih strategij spremlja ter v primeru odstopanj zagotavlja izvajanje ustreznih ukrepov za odpravo razkorakov med uresničenim in načrtovanim.

Za večino podjetij velja, da prednosti, ki so posledica jasne strategije, odtehtajo prednosti, ki bi jih podjetje sicer imelo zaradi večje prilagodljivosti, če ne bi imelo jasne strategije (Ansoff, 1965, str. 115). Mnoga podjetja namreč menijo, da jih jasno opredeljena strategija in sledenje strategiji omejuje ter dopušča premalo prostora za prilagajanje v okviru poslovanja. Zato običajno strategije niti ne opredeljujejo, ampak delujejo brez nje v prepričanju, da so tako mnogo bolj prilagodljiva in se lahko ustrezneje odzovejo.

Med podjetji, ki potrebujejo najbolj obširno in vsestransko strategijo, so popolnoma integrirana (*operating*) podjetja. V tovrstnih podjetjih odgovorni sprejemajo odločitve, ki so povezane večinoma z izdelki in trgi, za katere so značilni izjemno dolgi časi od sprejema odločitev do rezultatov. To pomeni, da sta za RR-funkcijo potrebna vodilo in usmeritev, podjetje pa mora biti hkrati sposobno predvidevati spremembe. Večina naložb v takih podjetjih je nepovratnih, saj se največji delež naložb namenja ravno za RR-dejavnosti, ki jih ni mogoče povrniti, in za fizična sredstva, ki jih je težko odprodati. Vse to pomeni, da je treba storiti vse, da se možnosti slabih odločitev čim bolj zmanjšajo (Ansoff, 1965, str. 115).

Če želi biti VT-podjetje uspešno pri izpolnjevanju poslanstva in doseganju ciljev, mora med poslovnimi in tehničnimi strategijami obstajati jasna povezava (Shanklin in Ryans, 1985, str. 197). Če se RR-funkcija razvija in usmerja neodvisno od drugih strategij podjetja, se bodo morebitne ustrezne povezave med dobičkonosnimi posli in tehničnimi priložnostmi pojavljale le naključno.

### **2.2.1. Splošna strategija podjetja**

Ne glede na to, ali gre za VT-izdelke ali izdelke, ki to niso, se podjetja pri zagotavljanju konkurenčnosti in konkurenčnih prednosti odločajo za eno od treh splošnih strategij: strategijo stroškovne učinkovitosti, strategijo diferenciacije ali strategijo osredotočanja. Vsaka od teh strategij zahteva za končen uspeh podjetja drug pristop in druge sposobnosti podjetja. Povzetek potrebnih sposobnosti podjetja je v tabeli (Tabela1) (Porter, 1998, str. 11).



**Tabela 1: Strategije za doseganje konkurenčne prednosti**

Strategija	Sposobnosti podjetja
<b>Stroškovna učinkovitost</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inoviranje v odnosu do izdelkov podjetja in v primerjavi z izdelki in ponudbo konkurentov</li><li>• Načrtovanje izdelka po kriteriju enostavne proizvodljivosti</li><li>• Distribucija z najnižjimi stroški</li><li>• Visoke naložbe (dostop do kapitala)</li></ul>
<b>Diferenciacija</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trženjske izkušnje</li><li>• Inženiring izdelkov</li><li>• Ustvarjalnost</li></ul>
<b>Osredotočanje</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Razpoznavnost tehnološkega vodje in visoka kakovost</li><li>• Kombinacija vseh drugih naštetih sposobnosti</li></ul>

Vir: Porter, 1998, str. 12.

Vsaka od generičnih strategij predstavlja drug pristop oblikovanja in ohranjanja konkurenčne prednosti. Običajno mora podjetje izbrati le eno od strategij, sicer ostane ujeto vmes, med njimi. Prednosti ene strategije, na primer usmeritev na določen segment (osredotočanje), ni mogoče doseči, če po drugi strani podjetje obvladuje širok spekter segmentov (stroškovna učinkovitost). V nekaterih izjemnih primerih podjetja dosegajo dobre rezultate tudi s kombiniranjem dveh strategij. V takih primerih so koristi podjetja še večje, vendar je to mnogo težje doseči kakor delovanje le po eni sami strategiji (Porter, 1998, str. 17–18).

### **2.2.2. Tehnološka strategija**

Vsako podjetje, ki se ukvarja z razvojem novih izdelkov, še zlasti pa VT-podjetje, v katerem je vloga RR-funkcije še posebno poudarjena, ne more mimo treh širokih področij, ki opredeljujejo tehnološko strategijo podjetja:

- Katero tehnologijo razvijati?
- Ali ubrati strategijo tehnološkega vodje (*leadership*) ali zasledovalca?
- Kakšna je vloga tehnološkega licenciranja?

Odgovore na ta vprašanja mora podjetje poiskati glede na strategijo podjetja in tako, da kar v največji meri izboljšuje konkurenčno prednost podjetja (Porter, 1998, str. 177).

### **2.2.3. Trženjska funkcija in strategija**

Trženje je opredeljeno kot proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej ter določanja cene in odločanja v zvezi s trženjskim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se ustvari taka izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja posameznikov in

podjetja. Ob tej splošni opredelitvi trženja je trženjsko funkcijo najprimerneje opredeliti s temeljnimi področji, ki jih trženje obsega (Potočnik, 2002, str. 20):

- raziskovanje trga,
- trženjsko načrtovanje,
- priprava trženjskih akcij,
- izvajanje trženjskih akcij,
- spremljanje učinkovitosti izvajanja trženjskih akcij,
- neposredno prodajanje,
- nadzor nad vsemi področji trženja.

Z vidika naloge in VT-podjetij so zanimivi predvsem temeljni trženjski instrumenti, ki spadajo na področje izvajanja trženjskih akcij in kamor uvrščamo predvsem razvijanje novih izdelkov. Poleg tega so zanimivi še oblikovanje prodajnih cen, razvijanje poti in načinov prodaje ter trženjsko komuniciranje.

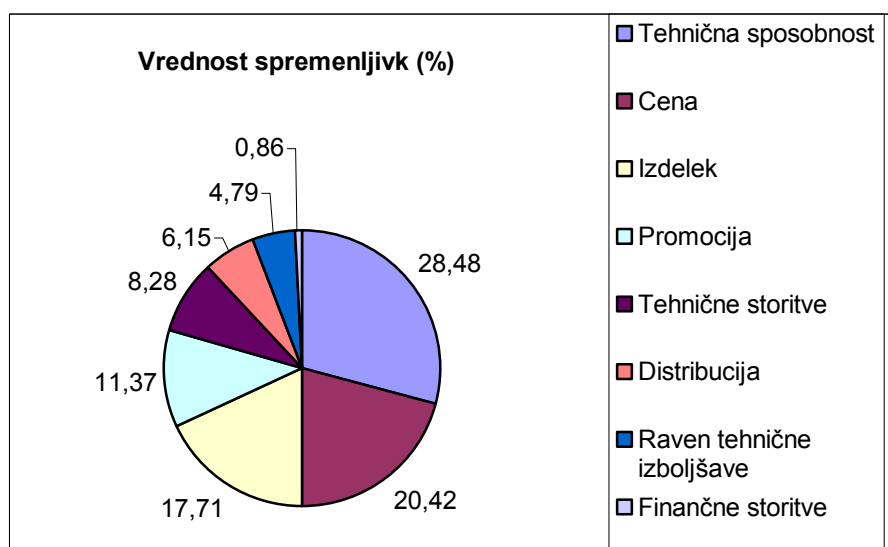
V primeru VT-podjetij se zastavlja vprašanje, ki se pojavlja tako v literaturi kot v podjetjih: Ali mora biti trženje VT-izdelkov drugačno, kot je trženje izdelkov, ki to niso? (Mohr, 2001, str. 23) To vprašanje je osnovno in ključno za obravnavno problematiko trženja novih izdelkov v VT-podjetjih in ga je treba razdeliti v več podvprašanj oziroma vidikov, ki jih lahko ustrezno analiziramo.

#### **2.2.3.1. Trženjski splet**

Za podjetja na splošno velja, da za potrebe oblikovanja in sledenja trženjskim ciljem in ciljnim trgom trženjsko strategijo oblikujejo v ustrezne trženjske programe. Pri tem trženjske programe opredelijo s trženjskim spletom, pristopom štirih P: izdelek (*product*), cena (*price*), prostor (*place*) in promocija (*promotion*) (Kotler, 1998, str. 98). Zaradi značilnosti VT-trga, predvsem pa zaradi tržnih, tehnoloških in konkurenčnih negotovosti ter posledičnega višjega tveganja so VT-podjetja prisiljena nekatere pristope, ki jih narekujejo in določajo štirje elementi trženjskega spleta, prilagoditi. Kljub temu ostaja pristop štirih elementov trženjskega spleta osrednji koncept povezovanja podjetja s kupcem in trgom (Mohr, 2001, str. 23–24).

Razširitev osnovnega trženjskega spleta s štirih na osem elementov, ki so pomembni za zagotavljanje konkurenčnih prednosti podjetja, je pomemben prispevek k pogledu na strategije VT-podjetij (Beard, 1992, str. 10). Poleg standardnih štirih elementov Beard vpelje še štiri elemente trženjskega spleta, ki odražajo in poudarjajo tehnično naravnost VT-podjetij, in sicer: tehnično sposobnost, tehnične storitve, raven tehnične izboljšave in finančne storitve. Relativna pomembnost med osmimi spremenljivkami je razvidna s slike (Slika 3).

**Slika 3: Relativni pomen osmih spremenljivk razširjenega trženjskega spleta**



Vir: Beard, 1992, str. 10.

Največji delež v trženjskem spletu pripada v povprečju dvema spremenljivkama. Beard pravi, da tehnična sposobnost izdelka in njegova cena določata skoraj 50 % povprečnega trženjskega spleta. Navedeno pove, da je na področju VT-izdelkov na strani povpraševanja poznavanje tehnične značilnosti izdelkov zelo dobro, da sta obveščenost in znanje o izdelkih pri kupcih zelo visoka. Hkrati pa gre za izjemno konkurenčen trg, kjer je pri strateškem načrtovanju izjemno pomembno upoštevanje konkurence in konkurenčnih izdelkov.

Na podlagi osmih elementov razširjenega trženjskega spleta Beard predstavi najznačilnejše strategije (Tabela 2), ki so rezultat analize 130 VT-podjetij.

**Tabela 2: Osnovne strategije, njihova pogostost in značilnosti**

Strategija	Pogostost (%)	Značilnosti
Uravnotežena strategija	47	Visoka stopnja nadomeščanja izdelkov. Uporabna v farmacevtski panogi.
Čista kakovost	7	Nizka stopnja nadomeščanja izdelkov. Uporabna v kemijski in laserski panogi.
Čista zmogljivost	15	Uporabna v avtomatizaciji.
Široko trženje	12	Samostojni izdelki. Porabniški trgi. Uporabna v računalniški panogi.
Vrednost za denar	19	Uporabna v telekomunikacijski panogi.

Vir: Beard, 1992, str. 17.

Strategije se razlikujejo med seboj po različni sestavi trženjskega spleta glede na zastopanost vsakega od osmih elementov trženjskega spleta. Beard predstavi pet najznačilnejših strategij, ki jih ustrezno poimenuje: *uravnotežena strategija*, *čista kakovost*, *čista zmogljivost*, *široko trženje* in *vrednost za denar*.

Najpogostejša strategija med opredeljenimi petimi je *uravnotežena* oblika, ki se pojavlja v skoraj 50 % analiziranih primerov. Ta strategija vsebuje približno enako zastopanost vseh osmih elementov trženjskega spleta. Naslednja, ki je nekako najznačilnejša za telekomunikacijsko panogo, je strategija *vrednost za denar*. Značilno za to strategijo je procesno odločanje o nakupu pri kupcu, kar pomeni vpletenost več in različnih odločevalcev ter običajno daljše in počasnejše odločanje za nakup. Poudarek v trženjskem spletu je na dobri obveščeni o izdelku oziroma tehnologiji. Po drugi strani je zanimiv sorazmerno majhen delež prisotnosti strategije *čista kakovost*, kjer je poudarek predvsem na kakovosti izdelkov.

### 2.2.3.2. Novi izdelki ali novi trgi

Eno od najbolj znanih in uveljavljenih trženjskih orodij je t. i. Ansoffova matrika (Ansoff, 1965, str. 109). Če je glavna usmeritev podjetja njegova rast, ponuja matrika podjetju štiri strateške možnosti za doseg cilja, ki so prikazane na sliki (Slika 4).

Slika 4: Matrika izdelek/trg

Izdelki\trgi	Obstoječi trgi	Novi trgi
Obstoječi izdelki	večji prodor	razvoj novih trgov
Novi izdelki	razvoj novih izdelkov	diverzifikacija

Vir: Ansoff, 1965, str. 109.

#### Prodor na trg (*market penetration*)

Trženje obstoječih izdelkov na obstoječih trgih oziroma obstoječim kupcem pomeni, da podjetje dosega rast s povečevanjem promocije izdelkov, repozicioniranja blagovne znamke ipd. Pomembno je, da se v okviru te strategije izdelek ne spreminja in da podjetje ne išče odjemalcev na novih trgih.

#### Razvoj novih trgov

Strategija razvoja trga pomeni trženje obstoječega izdelka na novih trgih. V osnovi ostaja izdelek enak in nespremenjen, podjetje pa išče nove trge in odjemalce. Običajno se

podjetja odločajo za izvoz izdelkov ali za vstop v nove geografske regije ali območja. To sta običajno najpogostejši obliki razvoja trgov.

### **Razvoj novih izdelkov**

Pogosto se podjetja odločajo za razvoj novih izdelkov, ki jih tržijo obstoječim odjemalcem oziroma kupcem. V takih primerih gre običajno za razvoj novega izdelka, ki pri obstoječih kupcih dopolnjuje, nadgrajuje ali celo nadomešča obstoječi izdelek. Pri tej strategiji obenem večina tveganja ostaja v okvirih razvoja novega izdelka, tveganja, povezana z novimi trgi, pa so zmanjšana na najmanjšo možno mero.

### **Diverzifikacija**

Strategija diverzifikacije predstavlja za podjetje največje tveganje, saj gre v tem primeru za popolnoma nove izdelke, ki so namenjeni novim kupcem. Podjetje lahko izvaja diverzifikacijo na dva načina. Lahko deluje in ostaja na trgu ali v okviru panoge, kjer je tradicionalno prisotno, lahko pa načrtno vstopi na trge ali v panoge, kjer nima izkušenj.

Z vidika razvoja in trženja novih izdelkov sta za podjetja zanimivi strategija novega izdelka in diverzifikacija. Z vidika tveganja je gotovo najmanj tveganja pri strategiji prodora, saj ima podjetje že vzpostavljeno določeno prisotnost na trgu in je sposobno meriti lastne dejavnosti s precej visoko stopnjo zaupanja (Cheverton, 2004, str. 143). Podjetja običajno uberejo pot od prodora do razvoja trgov in nadaljujejo prek razvoja novih izdelkov do diverzifikacije, pri čemer se tveganje in s tem možnosti za neuspeh povečujejo. Za rast podjetja je potrebno tveganje, ki ga je treba čim bolj zmanjšati oziroma obladovati. Najpogosteje se tveganje obvladuje z raziskavami in testiranjem trga, partnerskimi povezavami z izkušenimi podjetji, najemanjem posebnih in izkušenih kadrov, izobraževanjem in iskanjem pomoči pri dobaviteljih.

#### **2.2.4. Vodja (inovator) ali zgodnji sledilec (imitator/posnemovalec)**

Podjetje, ki mu uspeva, da je inovativno, in obvladuje tehnologijo, ima običajno prednost pred manj ustvarjalnimi konkurenčnimi podjetji. Vrednost pionirjev ali vodilnega podjetja na trgu se je mnogokrat potrdila. Raziskava PIMS (*Profit Impact on Marketing Strategy*) je na vzorcu preko 3000 strateških poslovnih enot skozi štirinajstletno obdobje pokazala, da največji tržni delež, tj. 30 %, pripada podjetjem, ki so pionirji, ki prvi vstopajo na trg oziroma trg oblikujejo. Zgodnjim sledilcem v povprečju uspe zagotoviti le 21-odstotni tržni delež, še slabše pa se izkažejo podjetja, ki vstopajo na trg še pozneje (Adcock, 2000, str. 85). Kljub temu ostaja na trgih dovolj prostora tudi za podjetja, ki se namenoma ne odločajo za tehnološke inovacije, ampak izberejo vlogo posnemovalcev oziroma zgodnjih sledilcev. Ni torej nujno, da se vsa VT-podjetja odločijo za strategijo inovativnega vodilnega podjetja na trgu. Nekatera tega ne želijo, druga ne zmorejo ali te potrebe preprosto nimajo (Shanklin in Ryans, 1985, str. 108). Nenehno prizadevanje biti inovator je bistvena lastnost VT-podjetij, ki so vodilna na svojih trgih ter postavljajo nove mejnike in narekujejo hitrost tehnološkega razvoja. Tehnološka inovativnost pa ni nujni pogoj za vsa VT-podjetja, kar še posebno velja za manjša podjetja. Tudi podjetja, ki se

odločijo za strategijo zgodnjih sledilcev, so resni tekmeči ter sposobna obstoja in preživetja na katerem koli trgu, ki dovoljuje razlikovanje izdelkov. Z drugimi besedami, za uspešno strategijo zgodnjih sledilcev se VT-podjetja v izhodišču odločajo za delovanje na nestandardiziranih trgih. V teh primerih sta mogoči strategija osredotočenja na tržni segment ali strategija zapolnjevalca vrzeli. Ključna zamisel pri zapolnjevalcih vrzeli je njihova specializacija (Kotler, 1998, str. 404–405). Kot specialisti lahko podjetja prevzemajo razne vloge. Nekatere najznačilnejše so: specialist za končnega uporabnika, specialist za navpično usmeritev, specialist za izdelek ali skupino izdelkov, specialist za individualno proizvodnjo, specialist za geografsko območje ipd.

Raziskava o uspešnosti poslovnih strategij v osemnajstih ameriških VT-podjetjih je pokazala, da sta z uspešnimi VT-podjetji najpogosteje povezani strategiji zapolnjevalca vrzeli in specialistov. Ista raziskava obenem opozarja, da je mogoče strategijo zapolnjevalca vrzeli najlažje in najučinkoviteje izvajati z majhnim ali vsaj močno omejenim številom izdelkov. V takih podjetjih običajno ni veliko skupin izdelkov (March in drugi, 1999, str. 230).

Strategija zapolnjevalca vrzeli je še posebno uporabna za zgodnje sledilce, ki na ta način lažje premagajo ovire pri vstopu na trg. Mnogo manj je ta strategija primerna oziroma je celo neprimerna za pionirje, saj v zgodnjih stopnjah razvoja trga tržne vrzeli večinoma niso razpoznavne (Benkenstein in Bloch, 1994, str. 19).

## **2.3. Razvoj novih izdelkov**

Neobhoden in kritičen element podjetij za njihov obstoj in rast, še zlasti za VT-podjetja, predstavlja razvoj novih izdelkov (Ramaseshan in drugi, 2002, str. 399). Na splošno velja, da je podjetje, ki ima lastne izdelke, v konkurenčno boljšem položaju kot podjetje, ki lastnega izdelka ali izdelkov nima. Nove izdelke podjetja razvijajo z namenom podpreti vzpostavljeni položaj podjetja, ki so ga dosegla z obstoječimi izdelki, ali z namenom pospeševanja rasti na področju novih izdelkov ali novih trgov (Adcock, 2000, str. 265, str. 280). Ob tem sam razvoj novega izdelka predstavlja tveganje (Kotler, 1998, str. 328). Še zlasti so tveganjem izpostavljena VT-podjetja, kjer so spremembe zahtev za izdelke ter spremembe na trgu in v tehnologiji stalnica. Tako področje predstavljajo tudi telekomunikacije kot značilna VT-panoga (Barzcak, 1994, str. 19).

### **2.3.1. Opredelitev novega izdelka**

Enotne jasne opredelitve izraza *nov izdelek* ni, podobno kot ni enotnega pojmovanja izraza VT-izdelek. Običajno se pod pojmom nov izdelek razume izdelek, ki do danega trenutka ni bil zajet ali opisan v ponudbi podjetja; običajno v katalogu ali drugem javnem materialu, ki opisuje ponudbo podjetja (Coates in Robinson, 1995, str. 12). Nov izdelek lahko umestimo v različne kategorije. V literaturi (Kotler, 2004) zasledimo šest kategorij novega izdelka, in sicer:

- Nov izdelek v svetovnem merilu: izdelek, ki ustvarja povsem nov trg ali tržni segment.

- Nove skupine izdelkov: izdelek omogoča podjetju, da prvič vstopi na obstoječi trg.
- Dodatek k obstoječi skupini izdelkov: izdelek dopolnjuje obstoječo skupino izdelkov.
- Izboljšave obstoječih izdelkov: izdelki, ki izboljšujejo obstoječe lastnosti izdelka ali imajo za uporabnika večjo vrednost in nadomeščajo obstoječe izdelke.
- Novo pozicioniranje: obstoječi izdelki, ki se usmerjajo na nove trge ali segmente.
- Znižanje stroškov: nov izdelek zagotavlja podobne lastnosti, vendar ob nižjih stroških.

Večina novih izdelkov spada v četrto kategorijo, kar pomeni, da se največ dejavnosti, povezanih z razvojem novega izdelka, izvaja z namenom izboljševanja obstoječih lastnosti izdelka. Izdelkov, ki jih je mogoče označiti kot nov izdelek v svetovnem merilu, je manj kot 10 % .

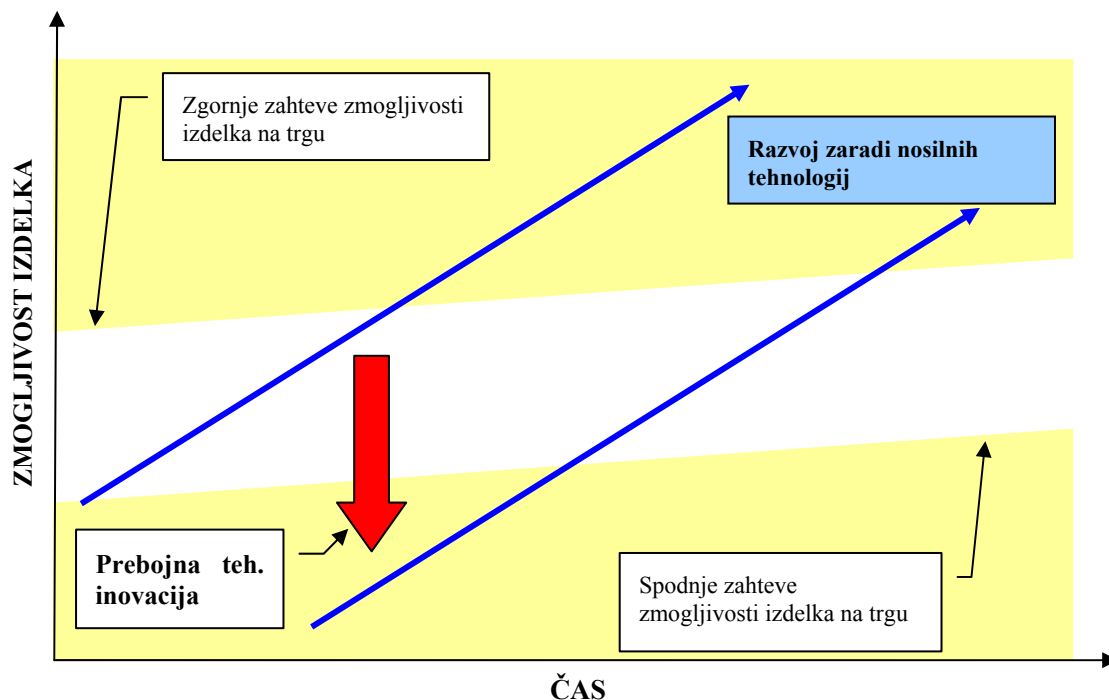
Raziskave na področju vrst (kategorij) novih izdelkov potrjujejo ugotovitve, da na medorganizacijskem trgu večine novih izdelkov ne predstavljajo izdelki, ki so na trgu popolnoma novi. Najpogosteje gre pri novih izdelkih za razširitev obstoječe skupine izdelkov in za dodajanje novih lastnosti obstoječim izdelkom oziroma njihove izboljšave (Hanna in drugi, 1995, str. 43).

Če pojem novega izdelka nekoliko posplošimo in uporabimo pojem novih tehnologij, velja, da večina novih tehnologij stremi k temu, da izboljšuje lastnosti in značilnosti obstoječih izdelkov. Tovrstne tehnologije se imenujejo nosilne (*sustaining*) tehnologije. Zanje je značilno, da izboljšujejo delovanje uveljavljenih izdelkov, kakor ga zaznava, razume in ceni večina uporabnikov na glavnih, že razvitih in obstoječih trgih. Po drugi strani se občasno pojavijo t. i. prebojne (*disruptive*) tehnologije. To so inovacije, ki paradoksalno pomenijo, običajno vsaj v začetku, slabše lastnosti izdelkov, kar kaže slika (Slika 5). Prebojne tehnologije se običajno pojavijo nenačrtovano in v nekem trenutku razvoja nosilne tehnologije povzročijo, da se na njihovi osnovi na trgu pojavijo novi izdelki. Zmogljivosti tovrstnih novih izdelkov so v zgodnjem obdobju običajno manjše kakor zmogljivosti izdelkov, ki temeljijo na obstoječi nosilni tehnologiji. Z nadaljnjim razvojem izdelkov, zasnovanih na novi nosilni tehnologiji, ki je posledica preboja, sčasoma ti novi izdelki pridobivajo tako na zmogljivostih kot na kakovosti, po nekem času pa začnejo presegati zmogljivosti in kakovost izdelkov, ki so zasnovani na nekdanji nosilni tehnologiji. Poleg tega izdelki, zasnovani na novi tehnologiji, ponujajo mnoge nove možnosti in načine uporabe, ki jih nekdanja nosilna tehnologija ni omogočala. Primer izdelkov, zasnovanih na novi nosilni tehnologij, ki je posledica preboja tehnologije, so digitalni fotoaparati. Prvi digitalni fotoaparati, ki so se pojavili na trgu, so bili v primerjavi z navadnimi fotoaparati zelo nerodni, kakovost fotografij, posnetih z njimi, je bila zelo slaba. Z nadaljnjim razvojem nove nosilne tehnologije, ki omogoča shranjevanje posnetkov na elektronski medij (pomnilnik) namesto na film, se je v nekaj letih trg fotoaparatorov popolnoma spremenil. Poleg izjemne kakovosti fotografij, ki je primerljiva s standardnimi

fotoaparati, ponujajo digitalni fotoaparati tudi mnoge dodatne prednosti in načine uporabe, ki jih fotoaparati predhodne tehnologije (film) niso omogočali. Te prednosti so možnost prenosa slik neposredno na računalnik, brisanje posnetkov, elektronska obdelava in pošiljanje slik itn.

Po drugi strani so prebojne tehnologije mnogo bolj tvegane kakor nosilne tehnologije, zato so za podjetje težje obvladljive (Christensen, 2003, str. XVIII).

**Slika 5: Vpliv nosilnih in prebojnih tehnoloških sprememb**



Vir: Christensen, 2003, str. XIX.

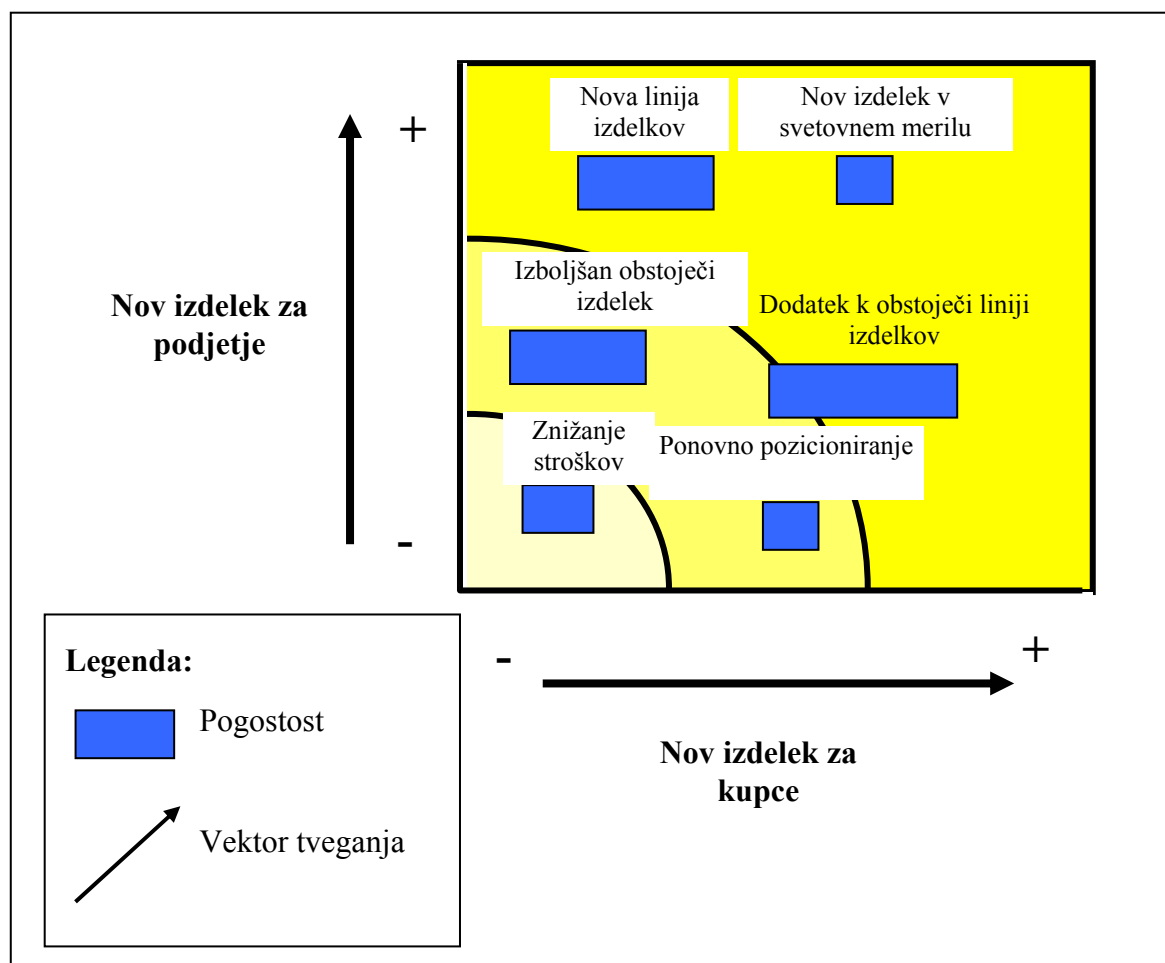
Raziskave so tudi pokazale, da vodilna podjetja na področju visokih tehnologij svoje nove izdelke mnogokrat usmerjajo na nove trge, kar povzroča dodatno negotovost in tveganja. Da bi tveganja zmanjšala, podjetja pogosto težijo k razvoju novih izdelkov, ki imajo skupne značilnosti in izkazujejo neko stopnjo sinergije z že obstoječimi izdelki (Barczak, 1994, str. 23–24).

Knox (2002, str. 29) opisuje nove izdelke z vidika tveganja, ki jih ti pomenijo kot vlaganja. Pri tem ostaja pri osnovnih šestih kategorijah novih izdelkov, kot jih opredeljujejo tudi drugi avtorji: nov izdelek v svetovnem merilu, nova linija izdelkov, izboljšan obstoječi izdelek, dodatek k obstoječi liniji izdelkov, ponovno pozicioniranje in znižanje stroškov. Nove izdelke pa razdeli na dva pogleda – izdelke, ki so novi za kupce in izdelke, ki so novi za podjetja. Izdelki, novi za podjetje, so tisti, ki jih podjetje do zdaj ni še nikoli izdelovalo ali prodajalo, čeprav izdelek izdeluje ali prodaja drugo podjetje. Izdelek, ki je nov za kupce, je tisti izdelek, ki ga na trgu še ni bilo in je nov v svetovnem merilu. Ta svoj pogled avtor predstavi v zanimivi matriki, ki kaže razmerja med posameznimi



kategorijami novih izdelkov (Slika 6). Pomemben prispevek pomeni vektor tveganja, ki z dolžino opredeljuje absolutno stopnjo tveganja, s smerjo pa opredeljuje, ali gre za izdelek, ki je nov za kupca ali za podjetje. Portfelj novih izdelkov v podjetju običajno sestavlja splet vseh kategorij novih izdelkov. Od naštetih pomenita največje tveganje nova linija izdelkov in izdelek, ki je nov v svetovnem merilu. Nekoliko manjše tveganje pomenijo izdelki, ki izboljšujejo obstoječe izdelke in so dodatek k obstoječim linijam izdelkov. To sta obenem najpogostejši kategoriji novih izdelkov.

**Slika 6: Kategorije novih izdelkov z vidika tveganja**



Vir: Knox, 2002, str. 30.

### 2.3.2. Proces razvoja novega izdelka

Razvoj novega izdelka, ali bolje, proces razvoja novega izdelka, je osrednji proces pri oblikovanju izdelka za trg. S trženjskega vidika gre za proces, ki spreminja prepoznano potrebo trga ali tržno priložnost v popolnoma novo ali spremenjeno ponudbo, ki jo podjetje lahko ponudi na trgu (Adcock, 2000, str. 272). Za proces razvoja novega izdelka je značilno tveganje in zahtevno obvladovanje (Van de Ven in drugi, 1989, str. 690). Razvoj novega izdelka zahteva nenehno usklajevanje z notranjim in zunanjim okoljem, kar je še posebno značilno za nemirna okolja, kakršno je predvsem okolje VT in izdelkov VT. To

predstavlja in vnaša v proces veliko mero negotovosti, s tem da onemogoča dokončno in natančno specifikacijo zahtev za izdelek. S tem se povečuje tudi tveganje (Fischer, 2001, str. 7). Razvoj novega izdelka je mogoče označiti kot sposobnost ustvariti nekaj, kar uporabniki želijo, kar je mogoče v čim krajšem času izdelati po merilih in ceni, ki so sprejemljivi tako za uporabnika kot dobavitelja (ponudnika) (Shepherd in Ahmed, 2000, str. 101). Ta trženjski pogled, za katerega sta v procesu očitno ključna trg in kupec, določa štiri ključne elemente procesa razvoja novega izdelka, in sicer:

- Vpletenost glavnega vodstva in CFT ter njegovo odgovornost za revizije posameznih programov in odločanje o nadaljevanju ali zaustavitvi projektov (programov).
- Pristojni člani CFT, ki so sposobni učinkovitega izvajanja razvojnih programov.
- Usklajeni medfunkcijski procesi, ki zagotavljajo izvedbeni načrt za vse vpletene zaposlene in zagotavljajo učinkovito usklajenost dejavnosti.
- Točke odločanja – mejniki, ob katerih pristojni člani CFT zahtevajo in pregledajo do tedaj opravljeno delo in vnaprej določene rezultate.

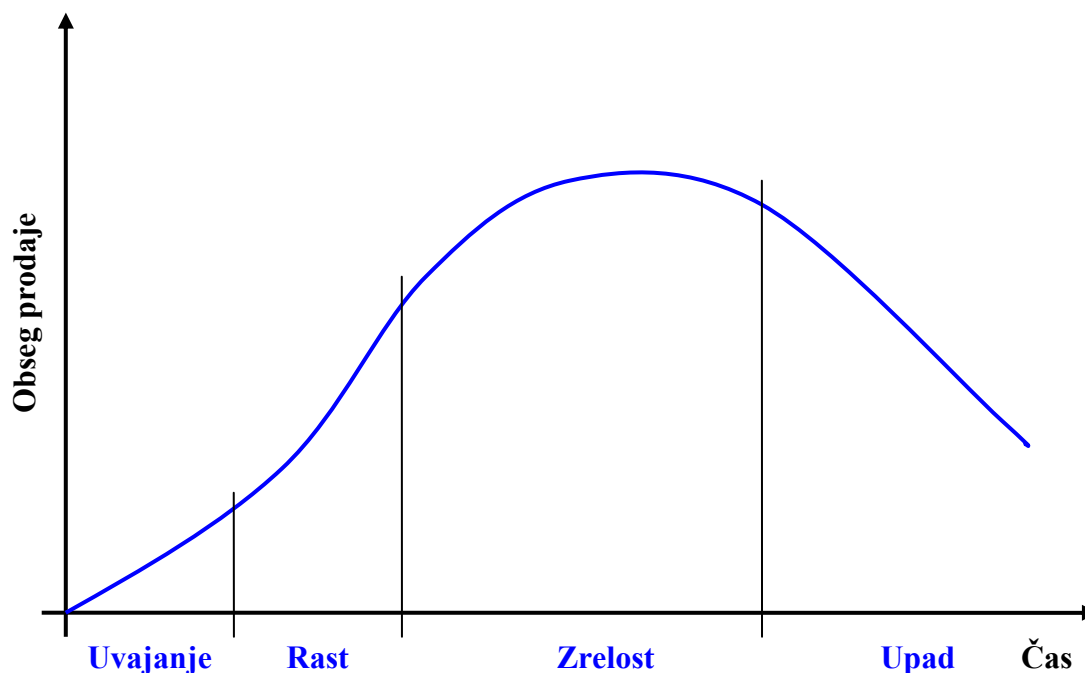
Nekoliko ožji pogled na razvoj izdelkov določa pojmovanje razvoja izdelkov kot sposobnost, da se učinkovito in pravočasno dobavi na trg več izdelkov za ciljno ceno (Dehoff in Neely, 2004, str. 4).

### **2.3.3. Življenjski cikel izdelka**

Klasičen trženjski pogled na izdelek zahteva, da se izdelek obravnava skozi različna življenjska obdobja. Izdelek gre tako skozi nekaj osnovnih predvidljivih stopenj razvoja, od trenutka, ko nastane, pa vse do trenutka, ko umre (Kotler, 2000, str. 304). Po najosnovnejšem in najsplošnejšem prepričanju se življenjski cikel izdelka glede na prodajne količine pojavlja v obliki zvonca (Slika 7) in gre skozi stopnje uvajanja na trg, rasti, zrelosti ter se konča z upadanjem. Večina avtorjev navaja in se naslanja na enotno sliko življenjskega cikla izdelka (Slika 7).

Kljub splošni razširjenosti predstavljenega pogleda na življenjski cikel izdelka je po drugi strani na voljo le malo dokazov za neposredno uporabnost predstavljenega življenjskega cikla izdelka. Ni nujno, da je krivulja življenjskega cikla vedno ali izključno v obliki zvonca. Že Kotlerju je uspelo zbrati več kot le nekaj različnih oblik krivulj življenjskega cikla. Tako naj bi bilo osnovnih oblik med šest in sedemnajst (Kotler, 2000, str. 305).

Slika 7: Življenjski cikel izdelka



Vir: Kotler, 2000, str. 304.

Neposrednih empiričnih izsledkov, ki bi bolj ali manj podpirali pravilnost in uporabnost predstavitve življenjskega cikla izdelka v obliki zvonaste krivulje, ni mogoče zaslediti. Običajno življenjski cikel izdelka ne sledi dosledno zvonasti obliki krivulje. Natančnost te krivulje in njena uporabna vrednost za menedžerje je precej vprašljiva in večkrat bolj zavajajoča kakor koristna (Polli in Cook, 1967, str. 42).

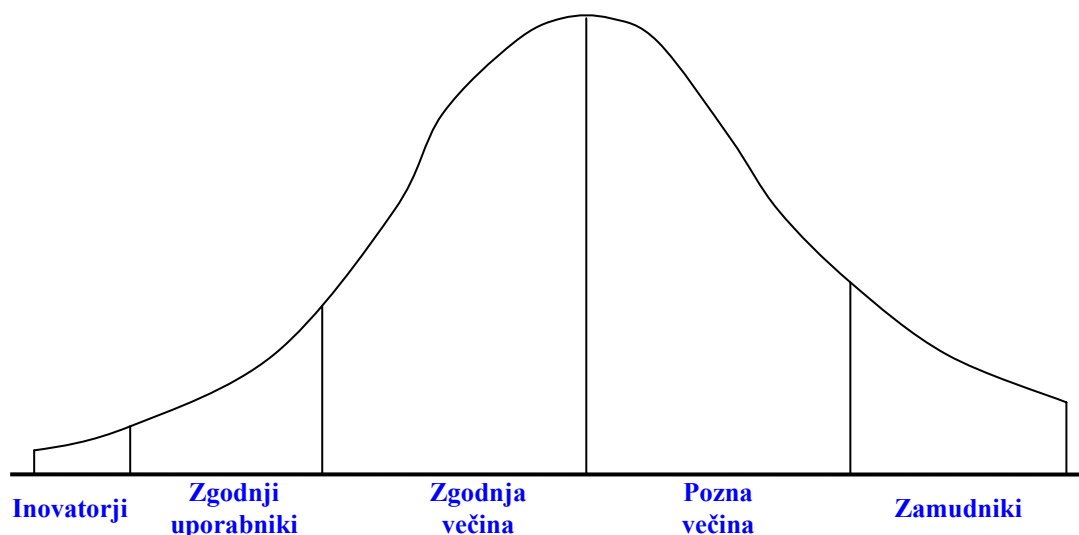
Uporabnost modela življenjskega cikla izdelka je še zlasti vprašljiva v VT-podjetjih, kjer sta negotovost sprememb in možnost hitrega zastaranja tehnologij bolj prisotni. Pravil ali kriterijev, ki bi natančno opredeljevali, kdaj kateri izdelek prehaja iz ene stopnje cikla v naslednjo, ni. Še težje je napovedovati, kdaj natančno bo nastopila naslednja stopnja življenjskega cikla, koliko časa bo trajala in kako visoko bo krivulja sploh segala (Shanklin in Ryans, 1985, str. 111).

Težava je že v izhodišču, saj je na splošno težko natančno določiti, na kateri stopnji življenjskega cikla se izdelek sploh nahaja (Grantham, 1997, str. 9). Pri sklicevanju na model življenjskega cikla izdelka se pozablja na delitev na razrede izdelkov, oblike in blagovno znamko. Ko govorijo ali pišejo o življenjskem ciklu izdelka, imajo avtoriji običajno v mislih oblike izdelkov (Grantham, 1997, str. 6). Razred izdelkov predstavlja obsežnejšo skupino različnih oblik izdelkov, na primer komunikacijsko opremo. Telefonska centrala in telefonski aparat pa predstavljata obliko. Značilno je, da za te tri naštetje razrede ne velja enak življenjski cikel. Razred izdelkov lahko obstaja mnogo dlje kakor oblika izdelka ali celo blagovna znamka.

### 2.3.4. Življenjski cikel tehnologije

Za VT-podjetja je poleg življenjskega cikla izdelka pomemben tudi življenjski cikel tehnologije. V primerjavi z drugimi podjetji je za VT-podjetja značilna mnogo večja pogostnost prebojnih inovacij. To pomeni, da izdelki, zasnovani in razviti na novih tehnologijah oziroma na rezultatih inovacij, zahtevajo posebno obravnavo s trženjskega vidika (Moore, 2002, str. 11). Če je za izdelke značilna krivulja življenjskega cikla novega izdelka, je za tehnologijo po obliki značilna zelo podobna krivulja posvojitvenega življenjskega cikla tehnologije (*technology adoption life cycle*), ki je temelj modela trženja VT (Slika 8). Govori o tem, da je VT-trg treba razvijati zvezno in postopno skozi vsa stanja življenjskega cikla. Pri tem so ključni in nadvse pomembni začetni uspehi, ki jih izdelek oziroma nova tehnologija doseže pri prvi skupini uporabnikov inovatorjev. Po eni strani ta skupina uporabnikov služi kot referenca za naslednje skupine uporabnikov tehnologije, hkrati pa so njihove izkušnje dragocene za nadaljnje izboljšave tehnologije (Moore, 2002, str. 14). Moore opozarja, da ni pomemben samo ustrezen vzvod, ki ga podjetje gradi in pripravlja postopoma, ko najprej nagovarja inovatorje, zatem zgodnje uporabnike in tako naprej, temveč je treba biti pozoren tudi na ustrezen čas. To pomeni, da je v življenjskem ciklu tehnologije na voljo neko časovno okno, ki je optimalno za to, da tehnologija zaživi. Z drugimi besedami, prezgodnje ali prepozno uvajanje tehnologije je lahko usodno za nadaljnji razvoj tehnologije. Zato je spremljanje tehnologij izjemno pomembno za VT-podjetja, saj je mogoče, če podjetje ujame časovno okno neke tehnologije in začne s pravočasnim uvajanjem, izkoristiti prednosti, ki jih prinaša vodilna vloga na trgu.

**Slika 8: Krivulja življenjskega cikla sprejemanja tehnologije**



Vir: Moore, 2002, str. 17.

Moore opozarja, da je sprejemanje tehnologije pomemben korak pri njenem razširjanju med uporabniki. Pomanjkljivosti oziroma vrzeli se pojavljajo predvsem med posameznimi deli v življenjskem ciklu sprejemanja tehnologije. Moore govori celo o razpokah med posameznimi stopnjami življenjskega cikla sprejemanja tehnologije. Glavno razpoko vidi pri prehodu med zgodnjimi uporabniki in zgodnjo večino. To je trenutek, ko je podjetju uspelo prodreti z zamisljo tehnologije pri odjemalcih, ki so vizionarji. To so tisti uporabniki, ki vidijo potencialne možnosti in koristi nove tehnologije, ki jim je tehnologijo tudi lahko prodati, a jih je težje zadovoljiti. Na drugi strani razpoke je tista večina uporabnikov, ki jo Moore označuje kot pragmatike, katerih glavni cilj ni narediti velik skok v smislu prednosti pred konkurenco, kot to vidijo vizionarji, ampak predvsem postopno izboljševanje obstoječe ponudbe in koristi za kupce, in sicer v merljivih in obvladljivih, manj tveganih korakih (Moore, 2002, str. 42; str. 57–58). Vzroki za to razpoko so v štirih ključnih razlikah med vizionarji in pragmatiki, ki se jih morajo VT-podjetja zavedati:

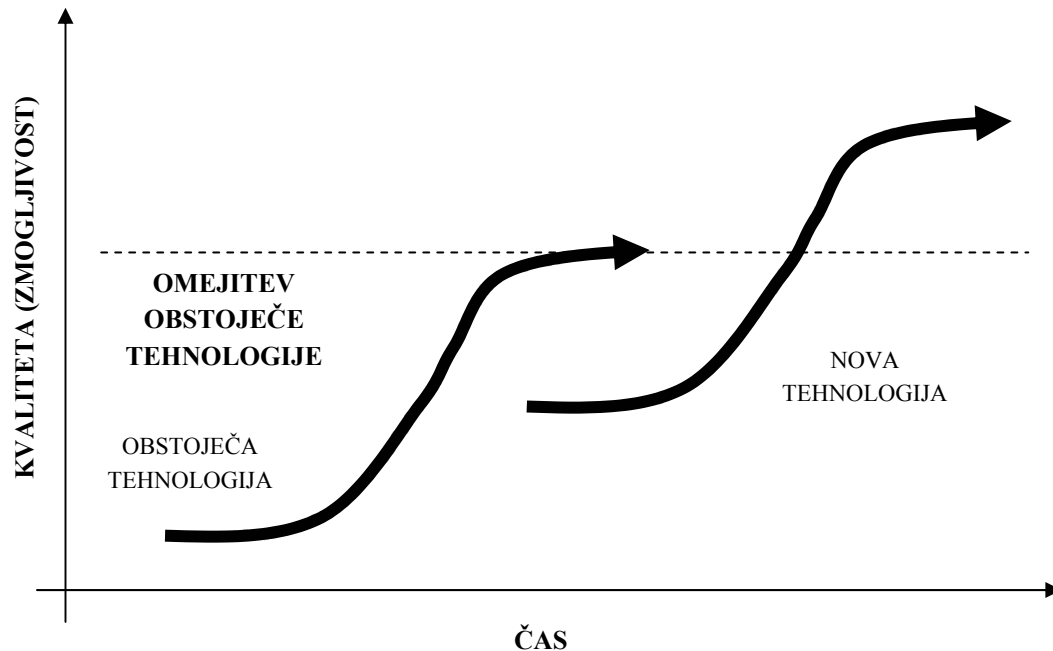
- Vizionarji ne gradijo na izkušnjah, kot je to značilno za pragmatike, ampak želijo biti prvi, izkoristiti želijo potencial tehnologije, ki so ga prvi opazili, in začeti graditi iz nič. Ker so prvi opazili potencialne prednosti tehnologije, se štejejo se za pametne in sposobne.
- Vizionarji, za razliko od pragmatikov, dajejo večji poudarek tehnologiji kakor panogi, s čimer želijo poudarjati VT, se pogovarjati o prihodnosti ter razvijati nove zamisli za v prihodnje in se ne ozirati preveč na obstoječe stanje in panogo. Značilno zanje je, da spreminjajo obstoječe stanje.
- Neupoštevanje pomembnosti obstoječe infrastrukture, ker vizionarji gradijo na podlagi novih tehnologij, tako rekoč iz nič. Pri ustvarjanju prihodnosti nočejo upoštevati in ne pričakujejo obstoječih standardov, procesov in izdelkov.
- Splošna prebojnost pomeni, da so vizionarji vedno korak pred vsemi ter niti nimajo cilja dolgoročne gradnje odnosov in ponudbe. Njihovi projekti so kratkoročno naravnani, so zelo tvegani in kot taki v večji meri obsojeni na neuspeh.

Poznavanje teh razlik ter ustrezno ukrepanje in odzivanje v VT-podjetjih lahko mnogo pripomore k učinkovitejši uporabi tehnologije za nove izdelke skozi celoten življenjski cikel tehnologije.

Za ožje gledanje na samo tehnologijo, ki je povezano s postopnimi inovacijami na eni strani in prebojnimi inovacijami na drugi strani, je primernejša obravnava življenjskega cikla na podlagi S-krivulje (Mohr, 2001, str. 173). Življenjski cikel tehnologije predstavlja odnos med naložbami v temeljno tehnologijo izdelka in razmerjem cena-kakovost tega izdelka. Krivulja, ki ponazarja ta odnos, spominja na črko S (Slika 9). Začetne naložbe v novo tehnologijo običajno ne kažejo velikih izboljšav. Po nekem času pa dodatnim naložbam sledijo boljši rezultati, ki se kažejo v izboljššanem razmerju cena-kakovost izdelka, ko izdelki postanejo zmogljivejši. Običajno velja, da novi izdelki takih

zmogljivosti in lastnosti z uporabo starih, preteklih oziroma obstoječih tehnologij nikakor ne bi mogli doseči.

**Slika 9: Življenjski cikel tehnologije**



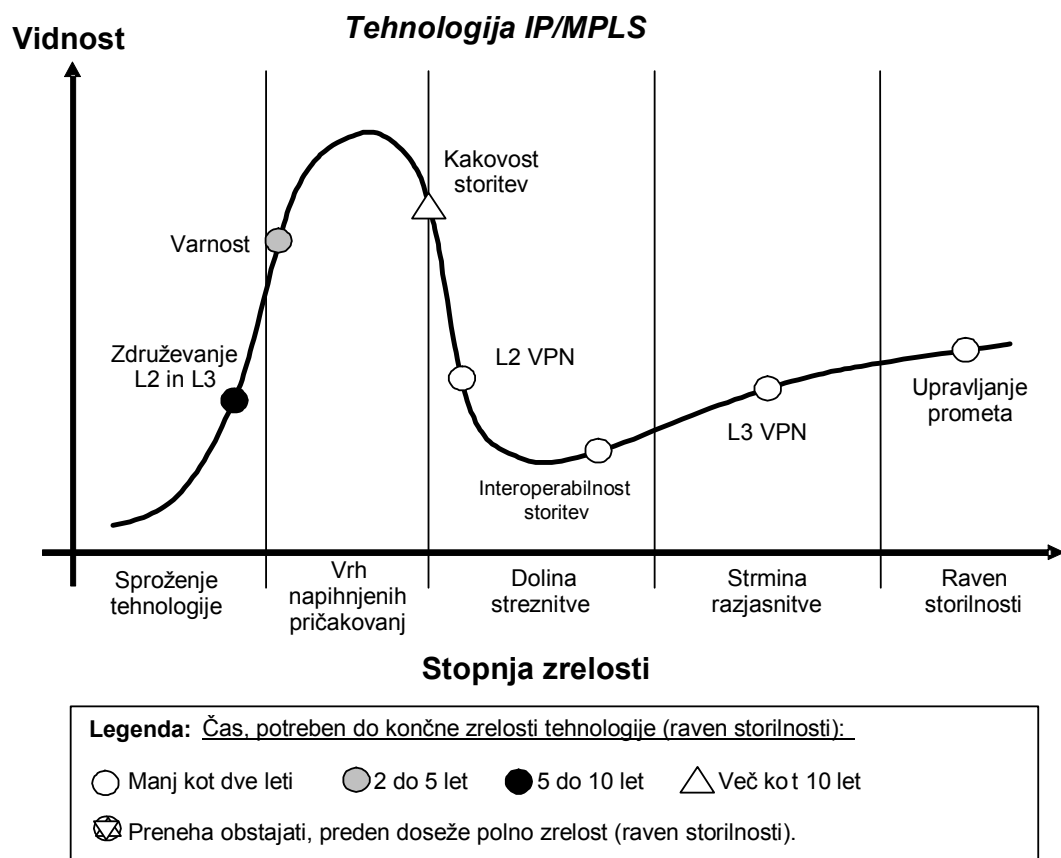
Vir: Mohr, 2001, str. 48.

Kako pomembno je za VT-podjetja spremljanje življenjskih ciklov posameznih tehnologij, kažejo tudi t. i. *hype cycle* ali *hype curve*, ki jih pripravljajo svetovalna podjetja in svetovalne organizacije za potrebe podjetij pri spremljanju razvoja in stanja na področju posameznih tehnologij, ki so osnova za VT-izdelke. Tak primer so tudi *hype cycles* podjetja Gartner, ki informacije in krivulje redno obnavlja ter podatke posreduje zainteresiranim podjetjem. Primer takega modela je prikazan na sliki (Slika 10). Model ocenjuje zrelost, vpliv in hitrost sprejemanja na trgu različnih tehnologij z različnih področij. Slika pojasnjuje napredke posameznih tehnologij in je v pomoč podjetjem pri razlagi, zakaj bi bila posamezna tehnologija zanimiva in uporabna v njihovem primeru oziroma z njihovega stališča. Gre za zanimivo in uporabno orodje, ki tehnologije opisuje skozi pet stopenj. Te stopnje predstavljajo dogajanje na področju nekaterih VT-panog, kjer se posamezne tehnologije pojavljajo, živijo in tudi izginjajo. Slika ima še dodatno prostostno stopnjo, ki označuje, v kolikšnem času se za neko tehnologijo pričakuje, da bo dosegla raven zrelosti. Pri praktični uporabi se izkaže, da je najkoristneje spremljati isto VT-panogo nekaj časa, ker je na voljo več kot ena sama krivulja ali le nekaj krivulj. To daje napovedim nekoliko večjo zanesljivost, nikakor pa ne gre povsem zaupati napovedim, ki temeljijo na trenutno zbranih informacijah in zgodovinsko pogojenih dejstvih. Gartner (HypeCycle, 2005) opredeljuje pet stopenj, skozi katere gre posamezna tehnologija:

- **Sproženje tehnologije** je uvodna stopnja, ko se neka tehnologija pojavi, se javno predstavi in njena predstavitev ali predstavitev novega izdelka na podlagi nove tehnologije povzroči pomembno zanimanje medijev in sodelujočih v panogi.

- **Vrh napihnenih pričakovanj** je naslednja stopnja, na kateri se znajdejo tehnologije kot posledica začetnega navdušenja in neuresničljivih napovedi. Podjetja, ki so tehnološki vodje, ob močni podpori medijev dosegajo posamezne uspehe, mnogo več pa je neuspehov, ki jih doživlja tehnologija, ko se razvije do svojih skrajnih meja. Edina podjetja in organizacije, ki imajo na tej stopnji poslovne uspehe in ustvarjajo prihodek, so organizatorji konferenc in založniki strokovnih revij.
- **Dolina streznitve.** Ker tehnologija ne more živeti od napihnenih pričakovanj, postane z izjemo nekaterih posameznih primerov kmalu nezanimiva.
- **Strmina razjasnitve** je stopnja, na kateri usmerjeni poskusi ter trdo delo mnogih organizacij in podjetij pripeljejo do resničnega razumevanja uporabnosti tehnologije, tveganj in koristi. Na voljo so tudi že komercialna orodja, ki podpirajo razvojni proces.
- **Raven storilnosti** je zaključna stopnja, na kateri se jasno pokažejo resnične vrednosti in koristi tehnologije; na tej stopnji je tehnologija sprejeta. Zmanjšano raven tveganja, ki je še povezano z novimi izdelki, je pripravljeno sprejeti vse več organizacij in podjetij. Sprejemanje novega izdelka začne strmo rasti.

Slika 10: Primer *hype cycle*, Gartner



Vir: Mazur, 2005, str. 8.

Praktičen pomen spremljanja in obvladovanja življenjskega cikla tehnologije je tudi v zmanjševanju tveganja za ogroženost izdelka, ki uporablja neko tehnologijo. Če se podjetje pri ugotavljanju in napovedovanju trenutka zatona obstoječe tehnologije, na kateri so zasnovani obstoječi izdelki, zanaša izključno na ekonomske kazalnike in smernice, je skoraj gotovo, da bo precej pozno prešlo na nove tehnologije. To pomeni, da bo v precejšnjem zaostanku za konkurenco, ki bo medtem že vzpostavila potrebno okolje in osvojila potrebno znanje za obvladovanje novih tehnologij. S pravočasnim zaznavanjem sprememb, ki so posledica opazovanja življenjskih ciklov tehnologije, se ta nevarnost in tveganje močno zmanjšata (Shanklin in Ryans, 1985, str. 106).

### **2.3.5. Tveganje in negotovost pri razvoju novega izdelka**

Tveganje je ena ključnih lastnosti razvoja novih izdelkov, kar je še zlasti značilno za VT-izdelke. Pomembno pa je razlikovati med tveganjem in negotovostjo. Nepredvidna uporaba in mešanje obeh pojmov se pojavljata predvsem v vsakdanji rabi. V večini primerov se razlikovanje obeh pojmov nanaša na razvojno-raziskovalno funkcijo. Negotovost je lastnost narave, ki ne dovoljuje, da bi jo lahko ustrezno količinsko ovrednotili in je kot take ni mogoče učinkovito opredeliti kot verjetnost ali scenarij. Tveganje pa je po definiciji količinsko opredeljivo in zato tudi merljivo ter posledično obvladljivo. Pri raziskavah predstavlja izziv tehnologija, ki morda ne bi bila ustrezna in ne bi delovala. Izogniti se je treba razvoju izdelka, ki bi lahko bil na trgu neuspešen (Davis, 2002, str. 73).

Proces razvoja novega izdelka, ki se običajno izvaja kot projekt, je odvisen od treh osnovnih kriterijev: stroškov, časovne omejitve in kakovosti. Projekti navadno zamujajo ali prestopijo načrtovan obseg sredstev, namenjen razvoju. Za podjetja v Veliki Britaniji se je v raziskavi podjetja PA Consulting izkazalo, da v več kot 40 % primerov več kot polovica projektov preseže tako načrtovane stroške kot čas; da so v 55 % primerov projekti presegli načrtovane stroške za več kot 100 %; da je bilo v zadnjih projektih kar 66 % takih, ki so bili velik neuspeh (Lee-Mortimer, 1995, str. 39).

### **2.3.6. Oblike in pomen tveganj**

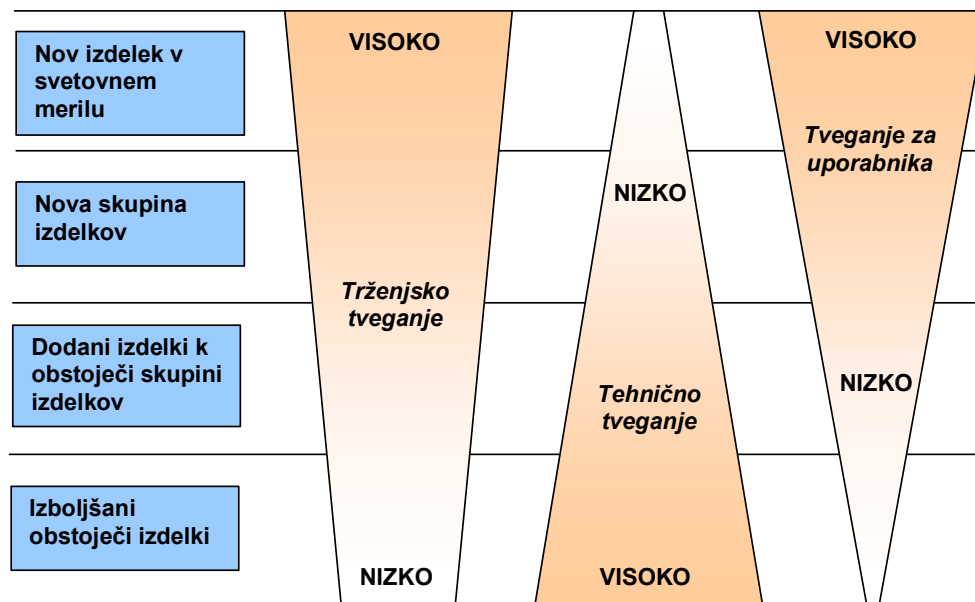
Pri razvoju novih izdelkov je tveganja mogoče razdeliti na tri vrste (Slika 11), in sicer: trženjsko tveganje, tehnično tveganje in tveganje za uporabnike (Davis, 2002, str. 78). Davis opredeli trženjsko tveganje z elementi, ki določajo položaj podjetja na trgu, in elementi, ki določajo uspešno uvajanje novega izdelka na trg. Tehnično tveganje pomenijo zanj elementi, povezani z razumevanjem tehnologije in sposobnostjo oblikovanja razvojnih ekip v podjetju. Tveganje za uporabnika pa določa stopnja poznavanja in razumevanja uporabnikovih potreb, ki jo ima podjetje.

Davis se glede na druge avtorje pri obravnavi tveganj značilnih kategorij novih izdelkov omejuje le na štiri kategorije novih izdelkov, in sicer govori o novih izdelkih v svetovnem merilu, novih skupinah izdelkov, dodanih izdelkih k obstoječi skupini izdelkov in izboljšanih obstoječih izdelkih. Značilnost predstavljenega modela je, da ne opredeljuje



absolutne vrednosti posameznih vrst tveganj, ampak kaže na značilna razmerja med posameznimi vrstami tveganj glede na opredeljene štiri kategorije novih izdelkov.

**Slika 11: Vrste in odvisnost tveganja glede na kategorije izdelkov**



Vir: Davis, 2002, str. 78.

Pri opredelitvi tveganja gre Davis korak naprej in predstavi uporaben številčni model, ki je v pomoč podjetjem pri oceni tveganj novih izdelkov. Razmerja med posameznimi vrstami tveganj opredeli z utežmi ter določi enačbo za izračun stopnje tveganja novega izdelka (Tabela 3 in Tabela 4). Na podlagi ocen, ki jih podjetje opravi po opredeljenih kriterijih, je mogoče za posamezne vrste razvojnih projektov oziroma naložb stopnjo tveganja določiti in izraziti tudi v finančni obliki.

**Tabela 3: Model za izračun stopnje tveganja - uteži**

	Utež trženjskega tveganja - M	Utež tehničnega tveganja - T	Utež tveganja za uporabnika - U	Vsota
Novi izdelki v svetovnem merilu	0,45	0,10	0,45	1,00
Nova skupina izdelkov	0,40	0,20	0,40	1,00
Dodani izdelki k obstoječi skupini izdelkov	0,35	0,35	0,35	1,00
Izboljšani obstoječi izdelki	0,30	0,60	0,10	1,00

Vir: Davis, 2002, str. 75.

**Tabela 4: Model za izračun stopnje tveganja - enačba**

<b>Enačba</b>	$(aM+bM+cT+dT+eU+fU)/10 * NSV = \text{stopnja tveganja}$
	<p><b>a</b> – veriga vrednosti na poti izdelka na trg  <b>b</b> – tržni segment, ki določa, ali se podjetje na tržnem segmentu že nahaja ali še ne  <b>c</b> – stopnja inovativnosti  <b>d</b> – sposobnost podjetja za razvoj  <b>e</b> – sodelovanje s trgom in uporabniki ter poznavanje potreb trga  <b>f</b> – specifikacije  <b>NSV</b> – neto sedanja vrednost (projekta)</p>
<b>Ocenjevanje:</b>	Pri ocenjevanju elementov tveganja (a, b, c, d, e in f) se vsakega oceni z oceno od 1 do 5.

Vir: Davis, 2002, str. 75.

V podoben kontekst tveganj je mogoče postaviti tudi tehnološke inovacije, pri katerih gre za tehnično negotovost, negotovost, ki je povezana z možno uporabo tehnologije, in negotovost kot posledico razvoja kakovosti izdelka (Nieto, 2004, str. 322).

### 2.3.6.1. Tveganje za uporabnike

Za končen uspeh izdelka je pomembno tveganje, ali bo uporabnik izdelek sprejel ali ne. Pri uporabnikih je zaznati precej manjše tveganje pri izdelkih, ki spadajo v kategorijo popolnoma novih izdelkov oziroma ko gre za izvirno inovacijo, kakor pri izdelkih, ki spadajo v kategorijo izboljšanega obstoječega izdelka. Pri popolnoma novem izdelku uporabnike namreč pritegne predvsem njegova tehnološka naprednost, pri čemer tveganj, povezanih z novim izdelkom, zaradi novosti še ne poznajo ustrezno. Drugače je pri izdelkih, ki predstavljajo izboljšavo. Uporabniki imajo z njimi že nekaj izkušenj in običajno tudi precej jasno predstavo o tem, katere izboljšave bi pri izdelku radi videli. Če v izboljšanem izdelku teh izboljšav ne bodo zaznali, bo tveganje za neuspeh izdelka mnogo večje. Priporočljivo je, da podjetja, ki nameravajo izdelati nov izdelek kot izboljšavo obstoječega izdelka, čim intenzivneje v razvoj vključijo obstoječe uporabnike in upoštevajo njihove izkušnje ter predloge izboljšav. V primeru razvoja povsem novega izdelka pa je mogoče izkušnje kupcev pridobiti in upoštevati v zgodnjih stopnjah testiranja koncepta izdelka. Zato so za končni uspeh izdelka pomembne zgodnje stopnje testiranja, saj je izdelek mogoče še pravočasno in z manjšimi stroški ustrezno popraviti, še preden se uvede na trg. Podjetje lahko na našteve načine tveganje za uporabnike glede novih izdelkov precej zmanjša (Saaksjarvi in Lampinen, 2005, str. 154).

Zmanjšanje tveganja za uporabnike pri popolnoma novih izdelkih je ključno za uspešno vpeljavo izdelkov na trg. V primeru povsem novih izdelkov sta pri kupcih prisotna:

- negotovost, ki je posledica tega, da gre za nov izdelek, ki kot tak ni zanesljiv, in

- dejstvo, da se kupci ne zavedajo glavnih prednosti in novih koristi, ki jih izdelek ponuja (Aggarwal in drugi, 1998, str. 368).

## 2.4. Inovacije

Inovacije so eden ključnih elementov v podjetjih, še zlasti v VT-podjetjih, ki temeljijo na poudarjeni razvojno-raziskovalni funkciji (Cooper, 1994, str. 60). Za VT-izdelke je značilno, da jih odlikuje sorazmerno visoka stopnja inovativnosti (Viardot, 1998, str. 73). Da so inovacije izjemno pomemben element v poslovanju podjetja, dokazuje tudi nedavna raziskava, ki jo je opravilo podjetje McKinsey na vzorcu okoli 9300 poslovnih in tehnološko vodilnih podjetij (Carden in drugi, 2005, str. 12). Pomembno je poudariti, da so inovacije pomembne tudi v širšem kontekstu in niso omejene le na podjetja ali VT-podjetja. V zadnjem času so vedno bolj pomembne tudi z vidika nacionalnih gospodarstev, kjer se zavedajo vloge ter vpliva inovacij na rast in blaginjo gospodarstev (Defining Innovation, 2003).

Kljub temu da inovacije v večini primerov povezujemo s tehnologijo ter razvojno-raziskovalno dejavnostjo, bi bilo razmišljanje, da so inovacije vezane in omejene le na omenjeno, preveč poenostavljeno. Kritičen in celovit pogled na inovacije pokaže, da so inovacije mnogokrat pojmovane tudi v drugačnih, širših kontekstih. Pri inovacijah gre tako lahko poleg inovacij na področju tehnologij tudi za inovacije na drugih področjih, recimo v procesih (McGrath, 2001, str. 321).

Pomembno pri inovacijah je tudi razumevanje oziroma pojmovanje le-teh. Tako kot je značilno za VT-izdelke, se tudi inovacije pojmujejo in obravnavajo na različne načine. To je značilno tako za akademske kot za poslovne okvire. Kar zadeva inovacije, je značilno, da se poslovni svet v zahodnih in razvitih državah najpogosteje osredotoča bolj na izdelke in prebojne inovacije kakor na procese in postopne inovacije. Pri tem je značilno, da imajo slednje inovacije za podjetja večji pozitiven vpliv v smislu dodane vrednosti kakor prebojne inovacije (Brown in Hagel, 2005, str. 42). To gre pripisati predvsem dejstvu, da je za prebojne inovacije značilno, da v zgodnjih stopnjah predstavljajo nekaj, kar ima paradoksalno slabše lastnosti, kot jih pričakujejo uporabniki.

Glede na povezavo inovacij z razvojem novih izdelkov in posledično poslovno učinkovitostjo je pomembna opredelitev inovacij, kakor jo ponuja podjetje Booz Allen Hamilton iz ZDA. Po njihovem prepričanju je inovacija proces za opredelitev in oblikovanje novih izdelkov in storitev. Čeprav proces izvedbeno med podjetji ni nujno enak, pa v vseh primerih obsega dejavnosti, ki pripomorejo k razumevanju trga in strank, dejavnosti, namenjene upravljanju tehnologij, načrtovanju in razvoju izdelkov (Dehoff in Neely, 2004, str. 1).

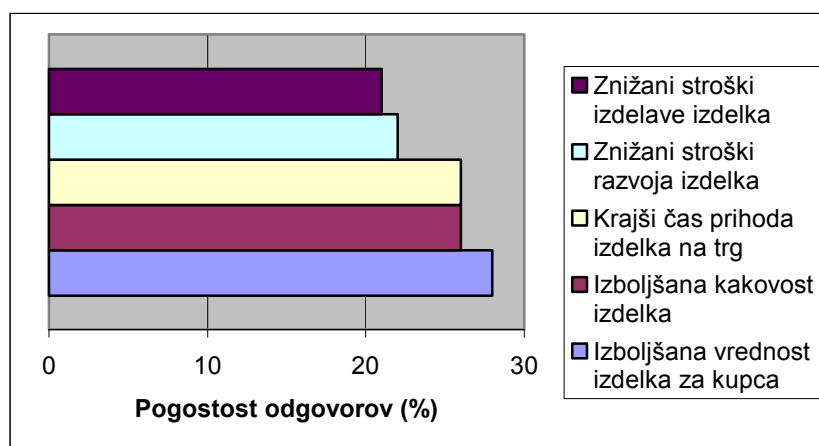
V kontekstu izdelčne strategije se izraz inovacija uporablja za dejanje oblikovanja nečesa resnično novega, kot bi bil razvoj novega izdelka, ki ustvarja popolnoma nov tržni segment. Mnogi izdelki, ki jih podjetje izboljša ali jim poveča konkurenčnost, so s stališča

podjetja gotovo novi, vendar ne pomenijo novosti na trgu, v smislu, da »ni nič več tako, kot je bilo« (Rogers, 1995, str. 45; McGrath, 2001, str. 321).

#### 2.4.1. Konkurenčna prednost

Kaj pomenijo inovacije z vidika razvoja novega izdelka in njegove vpeljave na trg? Če podjetje inovacij kot procesa ne obvladuje in ne upravlja, so lahko poslovni rezultati slabi. To pomeni, da se inovacije kažejo predvsem v smislu stalnega razvijanja in odkrivanja tehnologij ter kot sorazmerno velik in neučinkovit porabnik sredstev. Kljub temu pa nedavne raziskave kažejo in potrjujejo, da v podjetjih razumejo inovacije kot izjemno pomemben vir konkurenčne prednosti (Dehoff in Neely, 2004, str. 1). Raziskava, ki so jo opravili v podjetju Booz Allen Hamilton, je pokazala, da celo več kot 90 % menedžerjev v upravah podjetij v panogah, kot so vesoljska tehnologija, avtomobilska, farmacevtska in telekomunikacijska panoga, navajajo, da so inovacije najbolj kritično področje za doseg strateških ciljev. To dejstvo potrjujejo tudi razmišljanja teh podjetij, da bi z inovacijami in izboljšanim upravljanjem le-teh lahko našli odgovor na povečan konkurenčni pritisk na trgu. Pri tem najbolj poudarjajo sposobnosti podjetja, da izboljša vrednost izdelka za kupca, skrajša čas prihoda izdelka na trg, zmanjša razvojne stroške in stroške samega izdelka ter poveča njegovo kakovost (Slika 12).

**Slika 12: Cilji izboljšav pri inovacijah**



Vir: Dehoff in Neely, 2004, str. 2.

Tehnološka strategija podjetja je pristop podjetja k razvoju in uporabi tehnologije. Čeprav se osredotoča na vlogo, ki jo ima raziskovalno-razvojna organizacija ali oddelek, je treba tehnološko strategijo jemati širše ravno zaradi njenega vpliva na verigo vrednosti. V celoviti konkurenčni strategiji podjetja je tehnološka strategija podjetja pomemben element zaradi vpliva tehnoloških sprememb na strukturo panoge in še zlasti na konkurenčno prednost. Eden glavnih načinov napada na dobro uveljavljena podjetja so ravno inovacije.

V jedru tehnološke strategije podjetja je vrsta konkurenčne prednosti, ki jo želi doseči podjetje. Toda v mnogih podjetjih raziskovalno-razvojne programe mnogo pogosteje vodijo raziskovalni interesi, kot pa da bi jih vodila konkurenčna strategija, ki jo

zasleduje podjetje (Porter, 1998, str. 176–177). Različne strategije posledično pomenijo tudi drugačne cilje in usmeritve, ki jih v okviru razvoja novih izdelkov zasleduje podjetje, kot je to razvidno iz tabele (Tabela 5).

**Tabela 5: Razvoj izdelka glede na posamezno generično strategijo**

STROŠKOVNA UČINKOVITOST	RAZLIKOVANJE	OSREDOTOČANJE NA STROŠKE	OSREDOTOČANJE NA RAZLIKOVANJE
Razvoj izdelka z namenom zmanjševanja stroškov proizvodnje, z zmanjšanjem materiala, poenostavitvijo izdelave, poenostavitvijo logističnih zahtev ...	Razvoj izdelka z namenom izboljšanja kakovosti, lastnosti, dobavljivosti ali stroškov prehoda	Razvoj izdelka z namenom zagotoviti zgolj ustrezne zmogljivosti in ne več. Gre za doseganje minimalnih zahtev trga.	Razvoj izdelka z namenom zadovoljevanja potreb natančno določenih segmentov bolje kot uspeva konkurentom

Vir: Porter, 1998, str. 178.

#### 2.4.2. Prebojne inovacije

V literaturi, ki obravnava prebojne inovacije, najdemo izraz *breakthrough*, ki je običajno vezan na več pojmov, in sicer od inovacij do tehnologij in ne nazadnje izdelkov. V literaturi je mogoče zaslediti tudi izraz *discontinuous* inovacije, ki je bliže trženjskemu jeziku (Mohr, 2001, str. 15; McGrath, 2001, str. 322). Nekoliko redkeje se pojavlja izraz *disruptive*, ki je vezan tako na inovacije kot na tehnologije (McGrath, 2001, str. 127). Vse tri izraze v delu prevajam kot prebojne inovacije oziroma prebojne tehnologije in izdelke. Olson (1996, str. 52) določa prebojne izdelke glede na vrsto posebnih lastnosti, ki so značilne za te izdelke:

- Imajo edinstveno korist za uporabnika.
- Lahko razširijo ali pa na novo določijo kategorijo izdelka.
- Razlikujejo se od izdelkov obstoječega portfelja ali skupine izdelkov.
- Zahtevajo drugačno trženjsko aplikacijo.
- Vključujejo visoko finančno tveganje.
- So blizu razvijajočim se smernicam na trgu oziroma pri uporabniku.

Ti izdelki zahtevajo daljše časovne in večje finančne naložbe. Hkrati kažejo potrebo po večjih vložkih tudi na področju kadrov, kjer je za uspeh ključnega pomena izjemno tehnično znanje.

Korenite ali prebojne inovacije nastajajo na trgu ponudnikov. Običajno nastajajo v okviru raziskovalno-razvojnih skupin ali oddelkov. Vodilo razvoja teh inovacij običajno ni vnaprej določena komercialna uporaba rezultatov na trgu. Inovativno naravnani (usmerjeni) pristopi so značilnost ponudbenih trgov, kjer je glavni cilj podjetja doseči dobičkonosnost izdelkov, ki so nastali kot posledica RR-postopkov. Tako so glavni

deležniki pri trženju izdelkov, nastalih kot posledica prebojnih inovacij, RR-oddelki. Za ta način tržnega pristopa je značilno, da se o posameznih možnih uporabah izdelkov in ciljnih trgih začne razmišljati šele po razvoju inovativnega izdelka (Mohr, 2001, str. 15).

#### **2.4.3. Postopne inovacije**

To so inovacije, ki ne predstavljajo tako velikih sprememb, kakor so značilne za prebojne inovacije. So tudi najpogostejše oblike inovacij, pogosto so predvidljive in v nekaterih primerih jih je mogoče celo načrtovati (McGrath, 2001, str. 322). V primeru postopnih inovacij obstoječa in že uveljavljena podjetja največkrat obdržijo ali pa celo okrepijo svoj položaj in prevlado na trgu. Vendar zato v primerjavi z novimi podjetji, ki šele vstopajo na trg, uveljavljena podjetja dajejo vtis konservativnosti in nezmožnosti izvedbe prebojnih inovacij (Christensen, 2003, str. 31).

#### **2.4.4. Inovacije in trženjska funkcija**

Uspešna komercializacija in trženje inovacije zahtevata spremembo v eni od treh glavnih sestavin, ki tvorijo inovacije (McGrath, 2001, str. 322):

- v tehnologiji,
- v trženjski vsebini, v okviru katere se tržijo izdelki ali storitve, ali
- v poslovnem modelu.

Še tako izjemna tehnološka sprememba, ki predstavlja izboljšavo izdelka z vidika tehnologije, bo v postopku komercializacije in na trgu neuspešna, če ne bo podprta z ustreznim poslovnim modelom ali ne bo zadovoljevala potreb porabnikov (McGrath, 2001, str. 322).

Kritičnega pomena pri inovacijah – ne glede na to, ali gre za prebojne ali postopne – je zavedanje, da je zaznava stopnje inovativnosti novih izdelkov pri porabnikih in ponudnikih različna. To je tudi mnogokrat vzrok za napake pri trženju inovativnih izdelkov. Največja možnost za to se pojavi, ko ponudniki zaznavajo izdelek kot prebojni, porabniki pa v njem ne vidijo posebno velike inovativnosti in ga zaznavajo le kot izboljšavo že obstoječih izdelkov oziroma le kot postopno inovacijo (Mohr, 2001, str. 17).

### **3. VIDIKI PROBLEMATIKE TRŽENJA IZDELKOV V VISOKOTEHNOLOŠKEM PODJETJU (VTP)**

Kljub splošnim skupnim značilnostim, ki jih je mogoče najti med podjetji na MOT, so za VT-podjetja na MOT značilne posebnosti, ki zahtevajo z vidika trženjskega menedžmenta posebno obravnavo (Mohr, 2001, str. 23). V podjetjih se čedalje bolj zavedajo potrebe po tem, da se visokotehnološki izdelki tržno obravnavajo drugače kot izdelki, ki to niso. Vse pre pogosto so VT-podjetja usmerjena v razvoj, tehnologijo in lastnosti izdelkov, vse premalo pa v razmišljanje, kako te lastnosti vplivajo na uporabnike

ter kako trg vidi in razume visoko tehnologijo in izdelke visoke tehnologije (Dhanani in drugi, 1997, str. 166; Meldrum, 1995, str. 47).

Osnovno izhodišče trženja VT-izdelkov so glavne značilnosti VT in VT-panog, v katerih podjetja delujejo. Izvirajo iz skupnih značilnosti, ki jih je mogoče opredeliti s tremi elementi: tržno negotovostjo, tehnološko negotovostjo in konkurenčno spremenljivostjo (Mohr, 2001, str. 7).

Razmišljanja mnogih podjetij oblikujejo tradicionalni nazori glede inovacije izdelkov, ki so znani pod izrazi, kot so koncept izdelka, koncept prodaje tehnologije ali hipoteza potiska tehnologije. Čeprav uporabni, so omenjeni modeli interno usmerjeni in v razvoju novih izdelkov ne upoštevajo vloge trženjsko usmerjenih dejavnosti. Podjetja pojmujejo proces razvoja novih izdelkov kot izključno in značilno dejavnost RR-oddelkov, pri čemer pozabljajo na trženjske dejavnosti kot pomemben vir razvoja novih izdelkov. Ob upoštevanju trženjskih dejavnosti, ki vključujejo tudi spoznavanje in razumevanje trga, ter njihovega vključevanja v proces razvoja novega izdelka se možnosti za uspeh novega izdelka izboljšajo. Seveda se vloga RR-oddelkov s tem ne zmanjšuje, ampak se dopolnjuje in nadgrajuje, saj se z vključevanjem poznavanja trga vrzel med načrtovanjem novega izdelka in potrebami trga zmanjšuje (Li in drugi, 1999, str. 496).

### **3.1. Strateški vidik trženja v VTP**

Vloga trženjske funkcije v VT-podjetju je strateška uporaba tehnologij na trgu z namenom, da podjetje pridobi konkurenčno prednost. Za doseg tega cilja se v VT-podjetjih zahteva tesna povezava med raziskovalno-razvojno in trženjsko funkcijo. Sprememba je edina stalnica, še zlasti na področju VT. Trženjske strategije zahtevajo hitro prilagajanje konkurenčnemu okolju, ki nenehno niha med stanjem, v katerem prevladuje trg ponudnikov, ko se pojavlja množica novih, na trg vstopajočih tekmecev, in stanjem, v katerem prevladuje trg porabnikov in trg čedalje bolj dozoreva (Shanklin in Ryans, 1985, str. 21). Nestabilnemu okolju navkljub morajo biti VT-podjetja stalno prisotna na trgu in s tem imeti tudi dolgoročno trženjsko strategijo. Uspešno trženje na področju VT-panog pomeni, da morajo podjetja najti svoje lastne trge in tehnološko področje, na katerem imajo največ sposobnosti, ter te prednosti izkoristiti za vzpostavitev ustreznega položaja na trgu (Benkenstein in Bloch, 1994, str. 20).

Ker podjetje vseh potrebnih znanj in veščin za zagotavljanje izdelkov oziroma storitev ne more ustrezno razviti, se mora odločiti, kaj je osrednji del njegove poslovne dejavnosti in kaj so druge dejavnosti, ki jih zanj opravljajo partnerska podjetja oziroma druga sodelujoča podjetja. Tako naj bi podjetja usmerjeno delovala predvsem na enem od treh področij: upravljanje infrastrukture, upravljanje odnosa s strankami ali razvoj in komercializacija inovativnih izdelkov (Hagel in Singer, 2000, str. 149). Ta pogled ponovno nakazuje razdvojenost podjetja med usmerjenostjo h kupcu oziroma trgu in usmerjenostjo k izdelku. Pri upravljanju odnosa s strankami gre najprej za iskanje strank, vzpostavitev sodelovanja in dolgoročno upravljanje z njimi. Pri razvoju in komercializaciji inovativnih izdelkov pa gre predvsem za skrb, kako priti do privlačnega izdelka in kako le-tega

najučinkoviteje vpeljati na trg. Da omenjeni trije pristopi različno vplivajo na posamezne značilnosti podjetja, ponazarja tabela (Tabela 6).

**Tabela 6: Usmerjenost h kupcu, izdelku ali organizaciji**

	<b>Odnosi s strankami</b>	<b>Inovacije izdelkov</b>	<b>Infrastruktura</b>
<b>Ekonomičnost</b>	Visoki stroški pridobivanja novih strank usmerjajo podjetja k večjim strankam. Ključ do uspeha je ciljna usmerjenost h kupcu in njegovim zahtevam.	Zgodnji vstop na trg omogoča višje cene in večji tržni delež. Ključ do uspeha je hitrost in pravočasnost.	Visoki fiksni stroški narekujejo velik obseg, kar pomeni znižanje cene posameznega izdelka. Ključ do uspeha je ekonomija obsega.
<b>Konkurenca</b>	Bitka za pozornost in pomembnost pri kupcih. Potrebna je hitra utrditev. Običajno prevladuje nekaj velikih podjetij.	Bitka za talent. Nizek prag za vstop na trg. Značilno je veliko manjših konkurenčnih podjetij.	Bitka za obseg. Potrebna je hitra utrditev. Običajno prevladuje nekaj velikih podjetij.
<b>Kultura</b>	Visokostoritveno naravnana kultura. Gre za pristop »kupec je na prvem mestu«.	Naravnost k zaposlenim. Pomembni so ustvarjalni in izvirni posamezniki.	Stroškovno naravnana kultura. Poudarjene so standardizacija, visoka stopnja napovedljivosti in učinkovitost.

Vir: Unbundling the corporation, 15. 11. 2005.

Za odločitve, povezane s trženjem VT-izdelkov, predlaga Mohr uporabo ogrodja, ki ga sestavljajo štirje osnovni elementi (Mohr, 2001, str. 25):

- **VT-podjetje samo**, ki ga opredeljujejo ključne osrednje sposobnosti, financiranje, tržna naravnost, trženje na osnovi odnosov z odjemalci, odnosi med RR- in trženjsko funkcijo ter proces načrtovanja
- **Kupec**, ki ga opredeljuje predvsem razumevanje kupcev
- **Trženje**, ki ga opredeljuje koncept 4P
- **Socialni, etični in regulativni vidiki**

### **3.2. Vidik usmerjenosti h kupcu**

Izdelki, ki po svoji osnovni vlogi zadovoljujejo potrebe, usmerjajo podjetja k uporabnikom izdelkov, katerih potrebe se z izdelki zadovoljujejo. Ustvarjanje vrednosti za uporabnika je glavni cilj tržno usmerjenih podjetij (Day, 1994; Narver, 1990). Ta podjetja, ki jim na podlagi trženjske usmerjenosti uspe zagotavljati nadpovprečno dodano vrednost za uporabnika izdelka, so pogosto poslovno uspešnejša kakor konkurenca, ki ni tržno usmerjena (Jaworski in Kohli, 1993).

Trženjsko usmerjenost podjetja je mogoče določiti kot skupek treh med seboj povezanih elementov, in sicer usmerjenosti h kupcu, usmerjenosti h konkurenci in kot



usklajevanje med posameznimi organizacijskimi oddelki v podjetju (Narver, 1990). Značilnost tržno usmerjenih podjetij je sposobnost generiranja, distribucije in uporabe informacij s trga (Kohli in Jaworski, 1990).

Za podjetja, ki sledijo trženjskemu konceptu, je značilno, da so za razliko od drugih podjetij oziroma konkurentov sposobna zgodneje zaznavati dogodke in smernice na trgu, na katerem delujejo. Veliko bolj natančno lahko podjetja predvidijo tudi odzive na dejavnosti, ki so namenjene obdržanju kupcev ali pridobivanju novih. Odzivi podjetij so na podlagi razpoložljivih informacij s trga bolj pravočasni in celoviti, saj so ocene o trgu na voljo celotnemu podjetju in ne le njegovemu delu, na primer prodaji. Ta sposobnost podjetja pomembno vpliva na možnost ohranjanja konkurenčne prednosti podjetja (Day, 1994, str. 44).

V raziskavi 63 podjetij v Veliki Britaniji, v katero so bila zajeta tako VT-podjetja kot podjetja, ki to niso, je merjenje ravni trženjske usmerjenosti dalo zanimive rezultate. Glavna ugotovitev: najboljše rezultate dosegajo tista podjetja, ki imajo močno trženjsko usmerjenost in razvijajo izdelke, ki jih je mogoče razlikovati od konkurenčnih izdelkov (Barczak, 1994, str. 25). Podobno je ugotovila raziskava, v katero je bilo vključenih 87 avstralskih podjetij. V primerjavi s preostalimi 49 podjetji, ki niso trženjsko usmerjena, je bilo 38 trženjsko usmerjenih podjetij uspešnejših tako z vidika prilagodljivosti in zadovoljstva kupcev kot z vidika rasti in dobičkonosnosti (Vorhies in drugi, 1999, str. 1194).

Po drugi strani nekateri avtorji in raziskave kažejo, da trženjska usmerjenost nima v vseh primerih tako velikega učinka na uspešnost podjetij. To je značilno predvsem za bolj stabilne trge, kjer se zahteve in potrebe kupcev ne spreminjajo veliko ali pa zelo počasi (Kohli in Jaworski, 1990).

Zaradi razlik, ki izhajajo iz dveh vrst inovacij, prebojnih in postopnih, sta tudi pomen in vloga kupca oziroma uporabnika pri razvoju novih izdelkov v VT-podjetjih različna. V primeru postopnih inovacij imajo kupci mnogo večji vpliv in vlogo kakor pri prebojnih inovacijah. V takih primerih je tudi vloga trženjske funkcije večja, vključevanje kupcev ter uporaba bolj ali manj standardnih trženjskih metod in orodij pa ključni. Zahteve in potrebe kupcev oblikujejo in usmerjajo dejavnosti raziskovalno-razvojnih oddelkov (Mohr, 2001, str. 23).

Trženjsko usmerjena podjetja v praksi izkazujejo, da imajo v primerjavi z manj tržno usmerjenimi podjetji bolj razvite glavne sposobnosti. Poleg promocije, distribucije in trženjskih raziskav je zlasti pomembna ugotovitev, da sta v trženjsko usmerjenih podjetjih bolj razvita tudi trženjsko upravljanje in razvoj izdelkov (Vorhies in drugi, 1999, str. 1194). Podjetja pa niso trženjsko usmerjena po naravi, ampak gredo običajno skozi proces, ki vodi postopno do večje trženjske usmerjenosti podjetja, ki temelji na tem, da se podjetje vidi kot trženjsko usmerjeno in da se tako tudi vede (Avlonitis in Gounaris, 1999, str. 1027). V prvem primeru to pomeni, da se zaposleni v podjetju zavedajo pomembnosti trga in da se pred pomembnimi dejavnostmi v podjetju zagotovita ustrezna analiza in

razumevanje trga. V drugem primeru pa to za podjetje pomeni, da sistematično zbira informacije in znanje o trgu, jih analizira in razširja znotraj podjetja.

Trženjska usmerjenost ni nujno nekaj, kar naj bi razvijala vsa podjetja. Vsekakor pa je trženjska usmerjenost dobrodošla za podjetja, ki delujejo v zelo specifičnih tržnih razmerah, za katere sta značilni predvsem visoka dinamičnost in konkurenčnost. Ker na omenjenih trgih, ki jih opredeljujejo nove tehnologije in novi konkurenti, delujejo ravno VT-podjetja, je pričakovati, da VT-podjetja resno razmišljajo o trženjski usmerjenosti in spremembah, ki bi jih do te pripeljale. Gre predvsem za izboljšanja na področju trženjskih raziskav, ki bi morale postati ena od komponent procesa strateškega trženjskega načrtovanja. Pričakuje se tudi, da podjetje ne vodi cenovne politike, ki temelji na stroškovni usmerjenosti, ampak na iskanju vrednosti za kupca, za trg. Podobno bi glavni kriteriji za začetek razvoja novega izdelka morali postati:

- konkurenčne prednosti podjetja in
- tržne razmere, v katerih bo podjetje novi izdelek uvajalo in tržilo.

Pri tem bi moral trženjski oddelek imeti avtoriteto, voditi proces strateškega načrtovanja in nadzorovati dejavnosti, ki vplivajo na izvedbo trženjske strategije podjetja, kot so cenovna politika, razvoj novih izdelkov, trženjske raziskave, trženjsko komuniciranje ipd. Bolj trženjsko usmerjen bi moral postati tudi nadzor trženjskih dejavnosti. To pomeni, da se spremlja vedenje kupcev in njihovih stališč v odnosu do izdelkov podjetja ter v primerjavi z izdelki in ponudbo konkurentov (Gounaris in drugi, 2004, str. 1502–1503).

Trženjsko usmerjena strategija pa je lahko za VT-podjetja slabost, če se ne obravnava in načrtuje celovito. Slabost je predvsem izključna usmerjenost h kupcu, kjer se premalo pozornosti posveča potencialnim in dejanskim konkurentom. Čeprav je največkrat na prvem mestu skrb za kupca, bo končni uspeh podjetja zagotovljen le, če bo zagotovljen ustrezen položaj na trgu. Z drugimi besedami, poleg skrbi za kupca morajo VT-podjetja posvečati ustrezno skrb tudi konkurenci na trgu (Benkenstein in Bloch, 1994, str. 19).

### **3.2.1. Vpliv trženjske usmerjenosti na razvoj novega izdelka**

Nekateri avtorji poudarjajo trženjsko usmerjenost podjetij in posledično pridobivanje znanja o trgih kot ključno prednost za podjetje. Sposobnost podjetja, da zbira informacije od kupcev in jih pridobiva o konkurenci, daje podjetju prednost tako v hitrosti kot učinkovitosti odzivanja na priložnosti in nevarnosti (Slater in Narver, 1995, str. 67). Pridobljeno znanje predstavlja obenem podlago za izboljšave lastnosti novih izdelkov (Day, 1994). Trženjska usmerjenost in znanje s trga imata lahko za podjetja, ki so izvozno usmerjena, v razvoju novih izdelkov dodatno prednost, ko gre za razpoznavanje značilnosti lokalnih trgov, kar vodi v večjo sprejemljivost novih izdelkov na teh trgih.

Čeprav mnoga podjetja, še posebno podjetja z lastnimi razvojno-raziskovalnimi oddelki, poudarjajo in zagovarjajo različne pristope inoviranja izdelkov, kot so koncept izdelka, koncept prodaje tehnologije ali hipoteza tehnološkega potiska, gre večinoma za

notranje procese in usmerjenost podjetja vase. Čeprav so ti pristopi pogosto uporabni, pa premalo (ali sploh ne) upoštevajo trženjsko usmerjene dejavnosti v okviru procesa razvoja novega izdelka. V podjetjih večinoma velja prepričanje, da so dejavnosti v procesu razvoja novega izdelka primarno naloga razvojno-raziskovalnih oddelkov, pri čemer zapostavljajo in zanemarjajo dejavnosti, povezane z znanjem s trga in tiste, ki lahko bistveno vplivajo in pripomorejo k uspešnemu razvoju izdelkov. Raziskave potrjujejo prepričanje, da se lahko vloga razvojno-raziskovalnih oddelkov pri razvoju novih izdelkov dopolni in obogati z vključevanjem in upoštevanjem znanja s trgov in o trgih. Z vključevanjem dejavnosti, ki so povezane z zbiranjem podatkov o trgih, v proces razvoja novega izdelka se razhajanja med novim izdelkom in potrebami trga močno zmanjšajo, s čimer se povečuje tudi učinkovitost vloženih sredstev oziroma naložb v razvojno-raziskovalne dejavnosti (Li in drugi, 1999, str. 496). Informacije in znanje s trga so ključnega pomena za razvoj novih izdelkov tudi za tehnološka podjetja. Pomenijo namreč realno možnost oblikovanja znanstvenih izsledkov in raziskav v komercialne in uporabne izdelke za trg (Leonard-Barton, 1995, str. 177).

Pomembnost informacij s trga v smislu uporabnosti za razvoj novih izdelkov potrjujejo tudi v samih podjetjih. Ravno prodajalci in prodajni zastopniki, ki imajo redne stike s kupci, so tisti, ki so prvenstveno odgovorni za zbiranje in prenos informacij s trga v podjetje. Gre za nujne in koristne informacije, ki jih podjetje vključuje v proces razvoja novega izdelka. Sledijo jim različne tržno-raziskovalne skupine, aplikativni inženirji in centralizirane razvojne skupine (Gordon in drugi, 1997, str. 39).

Poskus celovite obravnave pomembnosti informacij ter znanja s trga za kakovosten in uspešnejši razvoj in trženje novega izdelka opisuje konceptualni okvir oziroma model sposobnosti tržnega znanja - MKC (*Market Knowledge Competence*). MKC je v okviru razvoja novega izdelka opredeljen kot večdimenzionalna struktura procesov, ki ustvarjajo in združujejo trženjsko znanje (Li in Cavusgil, 1999a, str. 130). Večdimenzionalni okvir MKC sestavljajo trije glavni elementi oziroma procesi:

- učenje o kupcih,
- učenje o konkurenci,
- vmesnik med trženjsko in RR-funkcijo.

V tem okviru je sposobnost podjetja opredeljena kot kompleksen niz veščin in kolektivnega učenja, ki se izvaja v podjetju skozi njegove organizacijske procese (Day, 1994, str. 38).

Vidik MKC je pomemben, ker za razliko od klasične teorije trženjske usmerjenosti podjetja ne povezuje in ne razlaga kot vidik kulture, vedenja podjetja ali preprosto izvajanja trženjskega koncepta (Kohli in Jaworski, 1990, str. 1; Slater in Narver, 1995, str. 67), ampak gradi na jasno opredeljenih in merljivih elementih, ki zmanjšujejo nejasnosti, povezane s trženjsko usmerjenostjo. Dodatna vrednost MKC je v neposredni povezavi koncepta z uspešnostjo razvoja novega izdelka (Li in Cavusgil, 1999a, str. 133–134).

Prvi od treh procesov – učenje o kupcih – se nanaša na več vedenjskih dejavnosti, ki ustvarjajo znanje. To znanje se nanaša na trenutne in prihodnje potencialne potrebe kupcev, ki so povezane z novimi izdelki. Ta proces sestavljajo pridobivanje informacij od kupcev, interpretacija pridobljenih informacij in vključitev teh informacij v procese v podjetju. Znanje, pridobljeno od kupcev, je ena najpogostejših oblik, ki bistveno prispeva k ugotavljanju potreb in želja po novih izdelkih in njihovih lastnostih. Zbrane informacije so podvržene poznejši analizi in vključitvi v preostale procese, kjer so šele v organizirani in ustrezno strukturirani obliki na voljo kot uporabno znanje. O uporabnosti in pomembnosti znanja o kupcih govori tudi večletna raziskava, opravljena v podjetjih v ZDA, Kanadi in Evropi, imenovana projekt NewProd (Cooper, 1992, str. 124). Iz nje izhaja, da učenje o kupcih predstavlja velik prispevek k prednostim novega izdelka podjetja. Dejavnosti, povezane z učenjem o kupcih, predvsem določajo zahteve izdelkov in njihove zmogljivosti ter lastnosti, hkrati pa tudi preverjanje, ali so te lastnosti zares v korist kupcem in ali imajo zanje ustrezno vrednost.

Na trgu, kjer je prisotna velika konkurenca, je proces učenja o konkurentih prav tako pomemben element MKC, kot to velja za proces učenja o kupcih. Rezultati učenja in spoznavanje konkurence so povezani predvsem z izdelki konkurentov in njihovimi strategijami. Elementi procesa učenja o konkurentih so v osnovi enaki, kot so v procesu učenja o kupcih. Gre za zbiranje informacij o konkurentih, analizo zbranih informacij in integracijo teh informacij v procese podjetja. Tudi v tem procesu je pomembno, da so rezultati znanje o konkurenci, torej organizirane in strukturirane informacije. Uporabnost pridobljenega znanja o konkurentih je večplastna. Na ravni podjetja in s strateškega stališča omogoča, da se podjetje lahko primerno odzove na dejavnosti in namere konkurentov na trgu. Podjetje se lahko skozi primerjavo (*benchmarking*) in analizo prednosti ustrezno pozicionira glede na konkurente. To pomeni, da ugotovi svojo vlogo na trgu, kjer deluje in trži svoje izdelke. Podjetje je lahko glede na konkurente na trgu v prednosti ali pa imajo prednost konkurenti. Na ta način se je podjetje sposobno pravočasno in ustrezno odzvati na priložnosti in grožnje. Učenje in spoznavanje konkurence močno vpliva na prednosti novega izdelka, saj ustvarja med konkurenčnimi podjetji informacijsko asimetrijo. Z drugimi besedami, podjetje, ki ima več informacij in posledično znanja o konkurenci, lahko slednje pretvori v prednosti lastnega izdelka. To lahko doseže tako, da poudarja lastne prednosti v primerjavi s slabostmi konkurenčnih izdelkov, prednosti konkurenčnih izdelkov lahko v začetku le posnema in jih nato sčasoma prenese na svoje izdelke, ki jih naposled tudi izboljša. Po drugi strani pa lahko z diferenciacijo lastnega izdelka prednosti konkurenčnega izdelka izniči. Podjetje lahko znanje, ki ga ima o konkurentih, uporabi za pozitiven učinek novega izdelka na trgu tako, da razvije izdelek, ki ima boljše možnosti sprejetja na trgu kot konkurenčni.

Tretji ključni element MKC je vmesnik med trženjsko in RR-funkcijo v podjetju. Če je šlo pri prvih dveh elementih za zbiranje informacij, njihovo analizo ter organizirano in sistematično strukturiranje v znanje, sta osrednja elementa procesa, ki predstavljata vmesnik med trženjsko in RR-funkcijo v podjetju, komunikacija in sodelovanje (Li in

Cavusgil, 1999a, str. 133). Kakovosten vmesnik predstavlja dobro povezljivost med obema funkcijama v podjetju in s tem zmanjšuje možnost neuspeha novega izdelka na trgu. Večje sodelovanje med trženjsko funkcijo in RR-funkcijo omogoča večji izkoristek tehnoloških zmogljivosti podjetja. Vmesnik hkrati pozitivno vpliva na uspeh izdelka na trgu, saj povečuje stopnjo sprejemljivosti izdelka tako, da zmanjšuje uporabniško tveganje, ki je posledica nepoznavanja izdelka.

Najpomembnejša rezultata procesa MKC sta konkurenčna prednost novega izdelka in večja uspešnost izdelka na trgu (Li in Cavusgil, 1999a, str. 134).

### **3.2.2. Kanibalizacija izdelkov**

Zanimiv pojav, ki hkrati nakazuje dodatno področje, ki je problematično za menedžerje v podjetjih, še zlasti za vodje izdelkov, je kanibalizacija izdelkov. Trženjsko usmerjeno podjetje mora biti pripravljeno, da v nekem trenutku življenjskega cikla obstoječega izdelka z razvojem in lansiranjem novega izdelka povzroči kanibalizacijo obstoječega izdelka. To je tudi ena od značilnosti, ki ločuje prava trženjsko usmerjena podjetja od tistih podjetij, ki se na vso moč oklepajo usmerjenosti vase in zagovarjajo kratkoročne finančne učinke. Pripravljenost na kanibalizacijo pomeni, da je podjetje dolgoročno naravnano ter da se je zaradi večjih potencialnih prihodkov in donosov v prihodnje pripravljeno žrtvovati in odpovedati določenemu delu kratkoročnih dobičkov. Nevarnost, ki preži na obstoječe izdelke, so namreč konkurenčni izdelki, ki obstoječe izdelke podjetja izrivajo s trga (Slater, 2001, str. 232).

Kanibalizacija je obenem ena od slabše razumljenih in najbolj prezrtih izdelčnih strategij v VT-podjetjih (McGrath, 2001, str. 257). V primeru slabo načrtovane in izvedene kanibalizacije so lahko ekonomski učinki izjemno negativni za podjetje, ki obstoječi izdelek nadomešča z novim. Tveganje, ki ga povzroča kanibalizacija, je v razmišljanju, da bi podjetje kanibaliziralo izdelek, ko za to ni čas, oziroma ga ne bi kanibaliziralo, ko je za to najugodnejši čas. Vzroki za neuspešno kanibalizacijo so v tem, da novi izdelek v začetku ne prispeva toliko prihodkov, kot je bilo pričakovano, in da je posledično skupna ekonomika obstoječega in novega izdelka negativna. V takih primerih je izguba zaradi umika obstoječega izdelka večja od prihodkov novega izdelka. Vzroki za to so lahko različni. Mnogokrat novi izdelek na trgu ni uspešen in zahteva dodatna popravila, nadgradnje, uporabo novih materialov ali novih postopkov izdelave, kar vse pomeni dodatna vlaganja. Morda pa novi izdelek predstavlja le zelo visoko tehnično tveganje, saj se nahaja na zgodnji stopnji življenjskega cikla, ko je verjetnost pojava napake izdelka sorazmerno velika (McGrath, 2001, str. 259–263).

### **3.2.3. Trženjsko usmerjeni razvoj novih izdelkov**

Eno od opredelitev in poskusov opisa trženjsko usmerjenega razvoja novih izdelkov sta v svojem delu podala Biemans in Harmsen (1995, str. 8–9). Po njunem pojmovanju gre v primeru trženjsko usmerjenega razvoja novih izdelkov za razvoj novih izdelkov, ki temelji na zagotavljanju trženjskih informacij, razširjanju teh informacij po oddelkih in

odzivih posameznih oddelkov na te informacije. Trženjsko usmerjeni razvoj novih izdelkov predstavlja skupek dejavnosti, kar je osnova za proces, katerega posledica je povečana verjetnost za uspeh novega izdelka na trgu. Avtorja opozarjata, da je treba pri pojmovanju trženjske informacije, zlasti v primeru medorganizacijskega trga, pojmovanje informacij razširiti na:

- potrebe kupcev in njihova nagnenja,
- konkurenco,
- vladne regulative in zunanje vplive,
- konkurente, s katerimi se srečuje kupec,
- vladne regulative in zunanje vplive, s katerimi se srečuje kupec,
- potrebe in nagnenja kupčevih kupcev.

Trženjsko naravnani razvoj izdelkov je tekoč proces in ne stanje, kar pomeni, da je pomembna predvsem stopnja, do katere je razvoj novih izdelkov v podjetju trženjsko naravnani.

Podobno, vendar nekoliko splošnejše je gledanje, ki opredeljuje trženjsko naravnani razvoj novih izdelkov kot nenehen proces, ki zahteva inovacijsko naravnano; sestavljajo ga trije osnovni elementi: uporaba trženjskih informacij, komunikacija med oddelki oziroma posameznimi funkcijami ter sodelovanje med posameznimi oddelki oziroma funkcijami (Sondergaard, 2005, str. 87).

Informacije s trga so pomembne tudi zaradi vpliva, ki ga imajo na razvoj novih izdelkov. Empirične raziskave v podjetjih, ki se ukvarjajo z razvojem novih izdelkov, kažejo na to, da trženjska usmeritev podjetja vpliva na razvoj novih izdelkov in celotno uspešnost le-teh (Ramaseshan in drugi, 2002, str. 405). Od vseh elementov trženjske usmerjenosti so za uspešnost novega izdelka najbolj kritične informacije s trga in oblikovanje trženjske strategije.

#### **3.2.4. Čas prihoda na trg**

Krajši razvojni cikli novih izdelkov je eno glavnih prizadevanj večine VT-podjetij. Snovati izdelke, ki zadovoljujejo želje in potrebe kupcev, in hkrati biti prvi na trgu je pogosta dilema in izziv za podjetja s področja visokih tehnologij (Barczak, 2001, str. 258). Tako je eden poglobitnih ciljev podjetij čim krajši čas, potreben za razvoj in vpeljava novih izdelkov na trg (Cooper, 1994, str. 74–75). Podjetja, ki jim uspe priti prva na trg, lahko v začetnih stopnjah življenjskega cikla izdelka, to je v času uvajanja in rasti, vplivajo na postavitve normativov trga, prevzemajo pomembne kupce in konkurenčnim podjetjem preprečujejo in otežujejo vstop na trg. Za pionirje je zato značilno, da imajo posledično višje tržne deleže in višjo donosnost na vložena sredstva (Adcock, 2000, str. 272–275). Posledično podjetja občutijo velike časovne pritiske na razvoj novih izdelkov, ki naj bi bili

zaključeni v kar se da kratkem času. Za tako velik časovni pritisk je mogoče povzeti tri glavne razloge, in sicer:

- Projekt je v izvajanju znotraj samega podjetja veliko prej, kot pa je na voljo na trgu. Zato se oblikuje notranje stališče, da je projekt (izdelek) že mnogo dlje v svojem razvoju, kot pa je dejansko.
- Izjemna hitrost in sposobnost konkurence v smislu posnemanja novih izdelkov in ponudb na zelo dinamičnem trgu pomeni, da so prednosti izdelkov časovno precej omejene, kar še spodbuja in narekuje vedno nove razvojne dejavnosti z namenom, da podjetje obdrži konkurenčno prednost.
- Potrebo po novem izdelku v podjetjih pogosto ugotovijo prepozno, ko se je obstoječi izdelek denimo že znašel na stopnji upadanja. Zato je nujno, da je novi izdelek na voljo skoraj v trenutku.

Ključni dejavniki, ki vplivajo na skrajšanje razvojnega časa cikla razvoja novega izdelka, so od najvplivnejšega do najmanj vplivnega naštet v spodnji tabeli (Tabela 7).

**Tabela 7: Dejavniki vplivanja na skrajšanje razvojnega cikla novega izdelka**

Dejavnik, ki vpliva na časovni cikel razvoja izdelka	Stopnja vpliva na cikel razvoja novega izdelka
medfunkcijski tim (CFT)	zelo močan vpliv
trženjska naravnost in usmerjenost h kupcu	zelo močan vpliv
izvajanje vseh začetnih korakov in predrazvojnih dejavnosti	zmeren vpliv
kakovost izvedbe tehnoloških dejavnosti	zmeren vpliv
izstopajoč izdelek	majhen vpliv
opredelitev izdelka	ni vpliva

Vir: Cooper, 1994, str. 75.

Na trajanje razvoja novega izdelka lahko pogledamo tudi z drugega zornega kota. Raziskava, opravljena v 18 ameriških VT-podjetjih, je pokazala naslednje: če želi podjetje zadržati izdelek kot novi izdelek na trgu dlje časa in z novim izdelkom tudi daljši čas uspešno konkurirati na trgu, je bolje, da je razvojni cikel izdelka daljši in ne krajši (March in Gunasekaran, 1999, str. 228).

### 3.2.5. Sodelovanje uporabnika pri razvoju novega izdelka

V ožjem smislu je pogled na trženjsko usmerjenost podjetja mogoče predstaviti kot bolj ali manj neposredno sodelovanje uporabnika pri razvoju novega izdelka. Vključenost uporabnikov v proces razvoja novega izdelka je pomembna in tudi pomembno izboljšuje

proces. Predvsem je ključno razumevanje uporabnikovih želja in pričakovanj, kar lahko precej izboljša sam proces in končni rezultat. Še zlasti je to ključno v zgodnjih stopnjah procesa, ko lahko podjetje pomembneje in preprosteje vpliva na končni rezultat. Poudarek pri vključevanju in sodelovanju uporabnika v procesu razvoja novega izdelka je na načinu, na katerega podjetje z informacijami in znanjem, ki jih pridobi od kupcev, upravlja in kako jih vključuje v proces (Hsieh in Chen, 2005, str. 782).

Uporabniki so primarni vir informacij, ki so povezane z neposredno uporabo izdelka. Njihove izkušnje so zato tudi izjemno koristne za podjetje, ki izdelke razvija in izdeluje. Še zlasti to velja za okolja medorganizacijskih trgov, kjer uporabnik skozi daljše obdobje razvije določene vzorce uporabe izdelka, ki postanejo utečene navade. Ob tem se oblikujejo in pridejo do izraza tudi nove potrebe ali želje v smislu, kako bi lahko izdelek še bolje deloval oziroma služil svojemu namenu. Z zaznavanjem pomanjkljivosti ali celo napak izdelka uporabniki izražajo svoje poglede na možne izboljšave izdelkov, ki bi jim poenostavile ali rešile probleme, s tem pa pomembno sooblikujejo izdelke. Vključenost uporabnikov je torej ena od pomembnih točk v okviru razvoja novega izdelka in kot taka pravzaprav nezamenljiv vir koristnih informacij (Pitta in drugi, 1996, str. 54).

### **3.3. Organizacijski vidik**

Značilnost VT-podjetij je tudi, da so prisotna velika vlaganja v razvojno-raziskovalno (RR) dejavnost in organizacijsko gledano v RR-oddelek, kar pa vpliva na druge dele podjetja. Zato je treba v VT-podjetjih posvetiti posebno pozornost prav vmesniku med RR-oddelkom in drugimi deli v podjetju. Še posebno sta vmesnik in odnos kritična do trženjskega oddelka. Tako se v VT-podjetjih v poslovnih načrtih običajno zelo močno odražajo natančno opredeljeni poslovni načrti RR-oddelka (Dhanani in drugi, 1997, str. 161). Organizacijske strukture in postopki, značilni za proces razvoja novega izdelka v posameznih podjetjih, so odločilni za stopnjo sodelovanja med posameznimi oddelki, hkrati pa je nanje izjemno težko vplivati (Sondergaard, 2005, str. 87).

Skoraj brez izjem se v dobro vodenih VT-podjetjih v razvoj novega izdelka kot osrednji proces podjetja vključujejo vodje ali menedžerji trženjske funkcije, ki so hkrati zadolženi za razvoj izdelkov. Ta vidik pomeni, da je vodja trženjske funkcije za proces tudi najbolj odgovoren, in sicer vse od zamisli in koncipiranja izdelka do njegove komercializacije. V uspešnih VT-podjetjih se avtoriteta in odgovornosti raztezajo precej prek prodaje izdelkov, ki jih tehnični oddelek v podjetju razvije. Ključna razlika pri tem je v pristopu do trženja izdelkov. V uspešnih VT-podjetjih gre predvsem za vprašanje o obsegu trenutnih in prihodnjih potreb ali želja trga po potencialno novem izdelku podjetja. V nasprotju s tem pa je običajno glavno vprašanje v podjetjih, ali lahko prodamo izdelek, ki ga je podjetje tehnično sposobno razviti (Shanklin in Ryans, 1985, str. 113–114).

#### **3.3.1. Vmesnik in odnosi med RR- ter trženjsko funkcijo**

Eden od pomembnejših vmesnikov v podjetju, ki vpliva na razvoj in trženje novega izdelka, je vmesnik med trženjsko funkcijo in RR-funkcijo. Teorija obravnava ta vmesnik



kot proces, v okviru katerega obe funkciji med seboj komunicirata in sodelujeta (Li in Cavusgil, 1999a, str. 130–131). Proces je kritičen, ker združuje informacije in znanje s trga in o trgu z informacijami in znanjem o snovanju in oblikovanju izdelkov za zadovoljevanje potreb kupcev. Informacije in znanje s trga je področje, ki ga vodi trženjska funkcija, snovanje in oblikovanje izdelka pa je osnovna dejavnost RR-funkcije. Pomanjkljivo komuniciranje in sodelovanje trženjske in RR-funkcije v podjetju ima za posledico izolacijo, ki vodi v razhajanje med tem, kar trg potrebuje in išče, in tem, kaj končni izdelek ponuja. Zato je vmesnik med RR- in trženjsko funkcijo pomemben element v podjetju, ki bistveno prispeva k zmanjševanju trženjske, uporabniške in tehnološke negotovosti (Wang in Montaguti, 2002, str. 82).

Za VT-podjetja je ključno, da so sposobna ustrezno obvladovati dve osnovni nalogi, in sicer nenehno ustvarjanje novih zamisli in inovacij ter hkrati skrbeti za komercializacijo in trženje teh zamisli in inovacij z izdelki, ki so tržno zanimivi in zagotavljajo koristi za kupce in uporabnike (Mohr, 2001, str. 103). Ravno to je tudi vzrok, da se podjetja vse bolj zavedajo pomembnosti zagotavljanja in upravljanja vmesnika med trženjsko in RR-funkcijo, kar pa po svoji naravi ni preprosto. V primerih izboljšav ali postopnih inovacij ta povezava ni tako zelo pomembna, je pa nujno povečano sodelovanje med obema funkcijama v podjetju v primeru prebojnih inovacij.

Za podjetja je značilno, da se ob funkcionalni razdeljenosti med posameznimi oddelki oziroma njegovimi funkcionalnimi deli pojavljajo določena nesoglasja, ki so posledica različnih vplivov. Čeprav podjetja bolj ali manj opredeljujejo interne vmesnike ter s tem tudi odnose med posameznimi oddelki in funkcionalnimi deli, sicer maloštevilne raziskave kažejo, da ima to področje delovanja učinke na poslovanje podjetja. Na področju odnosov med trženjsko funkcijo in drugimi funkcijami v podjetju sta izraziteje prisotni dve spoznanji. Na eni strani med trženjsko funkcijo in tehničnimi funkcijami v podjetju obstajajo očitne razlike in napetosti. Še zlasti to velja v odnosih trženjske funkcije do razvojno-raziskovalne funkcije, proizvodne funkcije, informatike in računovodstva. Po drugi strani pa se ugotavlja, da bi povečano usklajevanje med različnimi funkcijami izboljšalo organizacijsko učinkovitost (St. John in Rue, 1991, str. 553).

Zaposleni na področju trženjske funkcije pogosto označujejo inženirje in tehnike kot nekooperativne oziroma nepripravljene na sodelovanje in udeležbo pri obiskih kupcev. Po drugi strani pa vodilni v prodaji običajno niso naklonjeni zamisli, da bi njihovo prodajno osebje dejavno sodelovalo pri procesih razvoja novega izdelka. Po njihovih besedah naj bi bil glavni razlog za to v potrebi, da se prvenstveno osredotočajo na lastne prodajne dejavnosti, ki so namenjene prodaji obstoječih izdelkov (Gordon in drugi, 1995, str. 14).

Za podjetja na MOT je značilno, da so v primerjavi s podjetji na porabniških trgih povezave med inženirji, ki načrtujejo tehnične rešitve, in kupci mnogo bolj neposredne. Glavna vloga trženjskega oddelka v podjetjih na MOT zato ni interpretacija zahtev, ampak predvsem pospeševanje neposredne komunikacije med tehničnimi izvedenci v obeh podjetjih oziroma med dvema organizacijama (Adcock, 2000, str. 276).

Prav zaradi pomembnosti komunikacije med trženjsko in RR-funkcijo in običajno pogostih ovir, med katerimi je ena najočitnejših kulturnega izvora in pomeni, da se bolj spoštuje in višje vrednoti tehnološko kakor pa trženjsko znanje, se v mnogih VT-podjetjih načrtno usmerjajo v premagovanje obstoječih ovir (Mohr, 2001, str. 105; Wang in Montaguti, 2002, str. 84). Za te napore je značilno, da so splet formalnih in neformalnih postopkov. Izkazalo se je, da so neformalne oblike sodelovanja med obema funkcijama pogosto manj učinkovite kakor formalne in da je vpliv trženjske funkcije zaradi prevladovanja tehnoloških pogledov v primeru formalnih postopkov nezadosten. Za učinkovitejši vpliv na RR-funkcijo lahko trženjski menedžerji izkoristijo neformalne oblike, kot so osebna poznanstva in povezave z inženirji, poglobljeno poznavanje tehnologije in izdelkov, kar jim daje določeno verodostojnost pri inženirjih. Prav tako lahko menedžerji več sprašujejo ter manj neposredno nalagajo delo in naloge ter se tudi strateško povezujejo s svojimi kolegi menedžerji iz RR-oddelkov (Mohr, 2001, str. 106).

### **3.3.2. Vidik delovnih mest**

Poleg samega vmesnika med trženjsko in razvojno-raziskovalno funkcijo v podjetju predstavljajo velik vpliv na delovanje podjetja tudi različnost delovnih mest, zaznavanje delovnih nalog in vsebine odločanja menedžerjev v okviru ene oziroma druge funkcije. V primerjavi s tehničnimi menedžerji se trženjski menedžerji sorazmerno več ukvarjajo s strateškimi in nestrukturiranimi problemi. To je lahko tudi eden od ključnih vzrokov za razlago kulturnih razlik med trženjsko funkcijo in tehničnimi funkcijami v podjetju (Berthon in drugi, 1999, str. 787–788).

### **3.3.3. Medfunkcijski timi**

Kot eden učinkovitejših načinov za zmanjševanje negotovosti rezultatov procesov v podjetju, zlasti tistih, ki vključujejo več med seboj organizacijsko ločenih funkcijskih oddelkov, se je izkazal medfunkcijski tim (CFT – *Cross Functional Team*) (Griffin, 1997, str. 430). Koristnost in uporabnost medfunkcijskih timov se v podjetjih poudarjata predvsem z vidika izmenjave informacij in znanja ter z vidika celovite obravnave projektov, kamor se uvrščajo tudi projekti razvoja in uvajanja novih izdelkov na trg.

Kljub temu da imajo medfunkcijski timi predvsem pozitivne učinke, se dogaja, da se timi ne uporabljajo tako pogosto, kot bi bilo pričakovati glede na njihove prednosti. Vendar so ti primeri značilni le za manj zahtevne in preprostejše projekte, za katere je značilno tudi, da ne trajajo dlje kot nekaj mesecev in se lotevajo predvsem majhnih izboljšav, torej spadajo v kategorijo postopnih izboljšav novega izdelka. Če gre za obsežnejše projekte, ki trajajo občutno več kakor pol leta, in če gre za razvoj povsem novih izdelkov ali skupin izdelkov, je upravičenost medfunkcijskih timov v podjetjih največkrat podprta (Boyle in drugi, 2005, str. 36).

Medfunkcijski tim je kot oblika delovanja v podjetjih splošnega značaja. Z vidika razvoja novih izdelkov pa so za koncept medfunkcijskih timov značilne nekatere posebnosti. Tako so za sodelovanje v medfunkcijskih timih pri razvoju novega izdelka

ključni posamezniki s področij razvojno-raziskovalnih oddelkov, trženja in proizvodnje. V okviru procesa razvoja novega izdelka ima medfunkcijski tim največjo vlogo v zgodnjih stopnjah procesa, čeprav sta njegova prisotnost in delovanje pomembna vse do zaključka projekta (Fredericks, 2005, str. 335–336).

Pomemben element medfunkcijskih timov sta sposobnost in hitrost učenja tima. Slednje pomembno pozitivno vpliva na uspeh novega izdelka in na čas, potreben za prihod izdelka na trg. Glavne značilnosti hitrega učenja so znanje o kupcih, znanje o konkurenci, izkušnje iz preteklih razvojev novih izdelkov ter kodiranje informacij in dnevno obveščanje. Ključno spoznanje, ki sledi iz sposobnosti učenja timov, je, da hitro učenje timov posledično pomeni tako hitro uvajanje novih izdelkov na trg kot večjo uspešnost novih izdelkov na trgu (Lynn in drugi, 2003, str. 207).

V prednosti na trgu niso samo podjetja, ki obvladujejo hitro učenje timov, temveč že v osnovi hitro učeča se podjetja in organizacije. Hitro učeča se podjetja, torej tista, ki hitreje kakor konkurenčna podjetja ugotovijo, kaj je tisto, kar je za podjetje pomembno, in kaj je tisto, kar deluje bolje, imajo velike možnosti doseganja prednosti na naslednjih področjih:

- hitro pridobivanje znanja o kupčevih vrednostih,
- učinkovitejši način uporabe novih tehnologij,
- skrajševanje časa cikla inovacij,
- podpora sprememb v podjetju.

Čeprav je hitro učenje pomembno za vse dele in funkcije v podjetju, je še posebno vitalnega pomena za tehnološka podjetja in time, ki sodelujejo pri razvoju novih izdelkov. Timi, ki razvijajo nove izdelke, so pod velikimi pritiski hitrih sprememb v okolju, tako izdelkov in konkurentov kot odjemalcev in dobaviteljev, kar jih sili v učenje, in to hitro učenje (Guns in Anundsen, 1996, str. 25).

Ne nazadnje so ravno medfunkcijski timi in povezava med trženjsko in RR-funkcijo eden od odgovorov na obstoječe ovire med obema funkcijama, ki ga predlaga Mohr (2001, str. 109). V okviru projekta razvoja in trženja novega izdelka je namreč ob sodelovanju vseh vključenih v projekt najlaže poskrbeti za ustrezno razširjanje tržnih informacij in znanja o kupcih. Ta način integracije zagotavlja boljše razumevanje tržnih potreb in želja ter v zgodnjih stopnjah razvojnega procesa novega izdelka ustvari ustrezne temelje za tehnološke aplikacije. Z drugimi besedami, z razširjanjem trženjskega znanja in znanja o kupcih se v zgodnjih stopnjah pritegnejo inženirski oddelki k tvornemu sodelovanju pri oblikovanju takih izdelkov, ki imajo v očeh kupcev določeno vrednost.

### **3.4. Procesni vidik ali vidik razvoja novega izdelka**

Raziskave VT-podjetij na področju telekomunikacij v Veliki Britaniji so pokazale, da je za uspeh in kakovost novih izdelkov v splošnem najpomembnejši proces in ne toliko

struktura ali strategija novih izdelkov. Pri tem je bila najbolj v ospredje dejavnost, v okviru katere se določa in preverja koncept novega izdelka (Barczak, 1994, str. 27).

Koncept razvoja novega izdelka kot procesa v podjetju ima ključno vlogo ne samo pri usklajenem in organiziranem razvoju izdelka, ampak predstavlja tudi enega ključnih načinov tržne diferenciacije in s tem odločilno vpliva na konkurenčno prednost podjetja (Shepherd in Ahmed, 2000, str. 101).

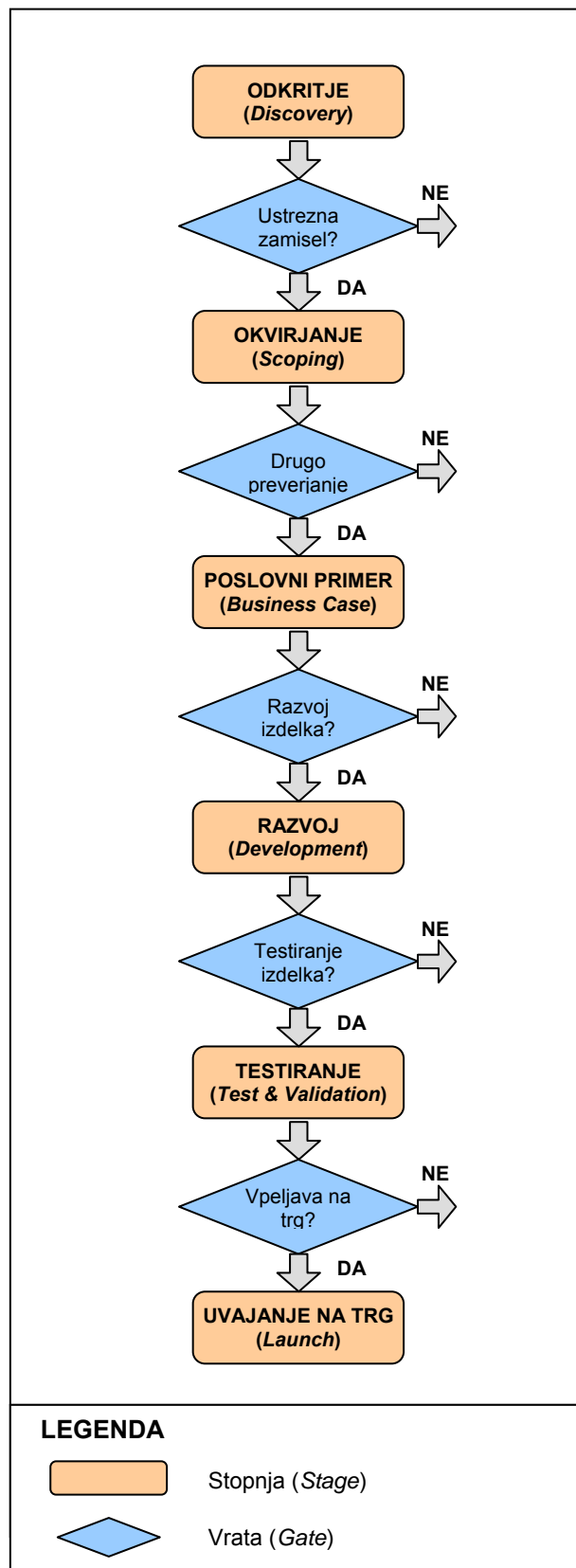
### 3.4.1. Proces razvoja novega izdelka

Danes podjetja v svetu najpogostje uporabljajo proces razvoja novega izdelka, znan kot stopenjski (*stage-gate*) proces, ki ga je predstavil Cooper (2001, str. 130) in ga povzemajo mnogi avtorji (Knox, 2002, str. 29; Adcock, 2000, str. 272; Kotler, 1998, str. 347). Proces je razdeljen v posamezne stopnje (*stages*), ki si sledijo zaporedno in med katerimi se nahajajo točke preverjanja, imenovane vrata (*gates*). Značilen proces je sestavljen iz štirih do šestih stopenj, lahko tudi več, kar je odvisno od namena odločanja v podjetju. Stopnje sestavlja več vzporednih in vnaprej predpisanih dejavnosti, ki vključujejo različne funkcije podjetja. V okviru procesa je poseben poudarek na dejavnostih in stopnjah, ki so v okviru razvoja novega izdelka šibkeje zastopane že po naravi. Običajno so to trženjske dejavnosti in druge predrazvojne dejavnosti. Med stanji se nahajajo točke preverjanja – vrata (*gate*), ki so namenjene nadzoru kakovosti procesa. Te točke upravlja in nadzoruje menedžment. Na ta način menedžment preverja in ugotavlja, kaj in koliko od vnaprej predpisanih rezultatov za to točko je bilo opravljenih in je na voljo. Pomemben element teh točk je odločitev, ki jo sprejmejo na podlagi ugotovljenega stanja. Po preverjanju kriterijev se vodstvo namreč odloči za nadaljevanje razvoja novega izdelka ali za njegovo ukinitvev. Možnost odločanja o nadaljevanju razvoja po procesu ali o zaustavitvi procesa razvoja je ena od glavnih značilnosti stopenjskega procesa. Na ta način podjetje lahko ustrezno ukrepa v primeru sprememb, ki se lahko v času poteka razvoja zgodijo. Ustavitev razvoja novega izdelka je v zgodnjih stopnjah tudi mnogo cenejša, kot pa v kasnejših. Pomembno je poudariti, da opisani proces ne pozna nobenih ločenih RR- ali trženjskih stopenj.

Značilne stopnje osnovnega stopenjskega procesa razvoja novega izdelka, ki so razvidne s slike (Slika 13), so naslednje:

- **Odkritje**, ko v podjetju spremljajo priložnosti in zbirajo zamisli o novih izdelkih
- **Okvirjanje**, kjer gre za prvi hiter pregled zbranih zamisli in grobo oblikovanih priložnosti

Slika 13: Diagram poteka za značilen stopenjski proces



Vir: Cooper, 2002, str. 2.

- **Poslovni primer**, ko v podjetju pripravijo in izvedejo mnogo natančnejšo in bolj kritično presojo ter ocenjevanje zamisli. Ta stopnja navadno vključuje tudi primarne raziskave, tako trženjske kot tehnične. Rezultat je pripravljen poslovni načrt, ki vključuje tudi opredelitev izdelka in opredelitev projekta, razloge, ki upravičujejo projekt in izvedbeni načrt projekta.
- **Razvoj** predstavlja dejansko snovanje in razvoj izdelka ter oblikovanje izvedbenih in proizvodnih procesov.
- **Testiranje**, poskusna uporaba in pilotski projekti na trgu, preverjanje delovanja v laboratorijskih okoljih ter preverjanje izdelka tudi z vidika trženja in operativno-proizvodnih procesov
- **Uvajanje na trg**, komercializacija, začetek redne proizvodnje, trženja in prodaje

Pozitivni učinki stopenjskega procesa so bili izmerjeni tudi v praksi in so pokazali sorazmerno velik pozitiven vpliv in konkretne izboljšave na posamezna področja razvoja novega izdelka, kar je razvidno iz tabele (Tabela 8). Celovito gledano so bili učinki procesa ocenjeni kot zelo pozitivni, saj so dosegli povprečno oceno 4,25, pri čemer je najvišja možna ocena 5. Podrobnejši pogled na posamezna področja pokaže, da stopenjski proces bistveno izboljšuje predvsem komunikacijo v podjetju, znižuje obseg potrebnih dodatnih del in povečuje stopnjo uspešnosti novih izdelkov na trgu. Proces torej zelo pozitivno vpliva na najbolj kritična področja uspešnega razvoja in trženja novih izdelkov. Poleg tega pomembno izboljšuje tudi uvajanje izdelka na trg, pripomore k zgodnejšemu odkrivanju napak izdelkov in dviguje učinkovitost izrabe časa ter posledično krajša razvojne cikle izdelkov.

**Tabela 8: Učinki stopenjskega procesa**

Merilo	Ocena (1–5)
Skupna ocena vpliva stopenjskega procesa	4,25
Posamezna področja	
• izboljšana komunikacija	4,11
• manj dodatnih del in ponovitev	3,83
• izboljšana stopnja uspeha izdelka	3,80
• boljše uvajanje izdelka na trg	3,41
• zgodnejše odkrivanje napak	3,35
• krajši čas prihoda izdelka na trg	3,32

Vir: Cooper, 1994, str. 74.

Glavna zaključka, pomembna za menedžment v podjetju, sta, da se z uporabo stopenjskega procesa uspešnost razvoja novih izdelkov poveča in da podjetjen uspe prodreti na trg hitreje kot sicer. Zanimivo je, da so se nekatera podjetja pri presojah internih procesov za doseganje ISO 9004 sklicevala na stopenjski proces kot proces za razvoj novih izdelkov, ki ga uporabljajo.

V okviru procesa so za končni uspeh razvoja izdelka pomembne predvsem začetne dejavnosti oziroma zgodnje stopnje procesa (Cooper, 1988, str. 237; Cooper, 1994, str. 67). Raziskave uspešnosti razvoja novih izdelkov so pokazale, da koraki, kot so tržne analize, ocenjevanje zamisli, ocena tehnične izvedljivosti in priprava poslovnega načrta, ki se v procesu razvoja novega izdelka izvajajo neposredno pred načrtovanjem in razvojem izdelka v RR-oddelkih, predstavljajo ključne elemente za uspeh izdelkov. Napake in pomanjkljivosti iz zgodnjih stopenj procesa se pogosto negativno odražajo v poznejših stopnjah projektov. Podjetja, ki dosledno in kakovostno izvajajo zgodnje stopnje procesa razvoja novega izdelka, so uspešnejša od podjetij, ki tega ne storijo (Cooper, 1994, str. 67).

Ker je vključenost trženjske funkcije v zgodnjih stopnjah sorazmerno visoka, je poudarek na večji uravnoteženosti pomena med RR-funkcijo in trženjsko funkcijo jasen. Nekateri raziskave po drugi strani neposredno ne potrjujejo, da je začetna stopnja v razvoju novega izdelka najpomembnejša za uspeh novega izdelka. Ena redkih kritik kaže, da so zgodnje stopnje procesa razvoja novega izdelka pomembne, ne pa ključne (Schmidt, 1995, str. 31).

Kljub velikemu pomenu, ki ga ima trženjski oddelek v vseh, ne le v zgodnejših stopnjah razvoja izdelka, ima vključenost trženjskega oddelka v proces razvoja novega izdelka negativen vpliv na čas razvoja novega izdelka. Glavni vzrok za to so trženjske raziskave, ki niso primerne za uporabo v samem razvoju novega izdelka. Kritika trženjskih raziskav je mišljena predvsem v smislu, da so trženjske raziskave sorazmerno pozna dejavnost v procesu razvoja novega izdelka in da rezultati trženjskih raziskav ustvarjajo potrebe po dodatnih izboljšavah izdelka v času procesa, kar podaljšuje že tako kritičen in omejen čas razvoja izdelka (Barczak, 2001, str. 266). Kljub temu skrajnemu pogledu so trženjske raziskave kot element v razvoju novega izdelka pomembne, pri čemer je treba vedeti, da gre za orodje, ki pomaga pri odločitvah in ni uporabno vedno in za vse primere. Slednje zlasti drži, ko gre za VT-podjetja na MOT, kjer morajo podjetja najti ravnotežje med potrebami po tehnologiji in tržnimi potrebami (Trott, 2001, str. 124).

#### **3.4.1.1. Ustvarjanje zamisli**

Pomembno področje razvoja novega izdelka je začetna stopnja, na kateri se porajajo zamisli za izdelek. V času iskanja in zbiranja zamisli je pomembno, da se podjetje ne naslanja na en sam vir zamisli, naj bo to raziskovalno-razvojni ali prodajni oddelek. Pomembno je, da je v oblikovanje in zbiranje zamisli za nov izdelek vključenih čim več in hkrati tudi čim bolj različnih oddelkov podjetja (Sowrey, 1990, str. 28). Pri tem je ključnega pomena za učinkovit končni rezultat razvoja novega izdelka, da na stopnji ustvarjanja in oblikovanja zamisli za nov izdelek sodelujejo ravno raziskovalno-razvojni

oddelek in oddelki za trženje, prodajo in distribucijo. Ob tem je pomembna tudi čim večja vključenost in vpletenost kupcev oziroma uporabnikov. Kupci oziroma končni uporabniki so kot vir zamisli za nove izdelke nepogrešljivi in tudi njihov prispevek k tržni usmerjenosti novih izdelkov je temu primerno velik in pomemben (Coates in Robinson, 1995, str. 14).

Raziskave kažejo, da je za medorganizacijski trg značilno, da so najpogostejši vir zamisli za nove izdelke obstoječi kupci, tem sledijo zaposleni v podjetju in razvojno-raziskovalni oddelek (Hanna in drugi, 1995, str. 41; Sowrey, 1990, str. 27).

Za VT-podjetja so med petimi najpomembnejšimi in najproduktivnejšimi viri za zamisli za nove izdelke kar štirje, ki so trženjsko naravnani, in sicer: spraševanje strank, spontani predlogi strank, opazovanje konkurence in prodajni predstavniki podjetja (Shanklin in Ryans, 1985, str. 115).

#### **3.4.1.2. Določevanje in testiranje koncepta izdelka**

Razumevanje izdelka z vidika uporabe je ključnega pomena za uspeh izdelka na trgu. Zato je vloga tržnikov in raziskovalno-razvojnega oddelka, da skupaj izdelajo in pripravijo ustrezen koncept izdelka ter ga preverijo, izjemnega pomena. Na ta način je mogoče najbolj zanesljivo pridobiti znanje o tem, ali se lahko razvita tehnologija in izdelki uspešno pretvorijo v uporabne izdelke, ki zadovoljujejo zahteve kupcev in ponujajo zaznavno vrednost v očeh kupca (Barczak, 1994, str. 25).

#### **3.4.2. Uvajanje novih izdelkov na trg**

Ne glede na poudarjanje previdnosti pri uporabi in na kritiko ima življenjski cikel izdelka pomembno vlogo v trženju. Za uvajanje novih izdelkov na trg je pomembna prva stopnja življenjskega cikla izdelka, to je njegovo uvajanje na trg (Kotler, 1998, str. 356). Značilnosti stopnje uvajanja narekujejo trženjske strategije, ki so drugačne od strategij v poznejših stopnjah življenjskega cikla izdelka. Za to stopnjo so značilni predvsem počasna rast prodaje, visoki stroški tržnega komuniciranja, majhno število kupcev, poskusna uvajanja izdelka in posledično nizki ali celo negativni dobički.

VT-podjetja zaradi narave inovacij najpogosteje predstavljajo nove izdelke prva. Pogosto se zato postavlja vprašanje izbire ustrezne trženjske strategije. Za pionirska podjetja je značilno, da morajo ravno zaradi svoje vodilne vloge na trgu izbrati strategijo, ki je usklajena z načrtovanim pozicioniranjem izdelka (Kotler, 1998, str. 363). Pri odločanju o trženjski strategiji uvajanja novega izdelka predstavlja za podjetja izziv tudi to, ali bodo sprejela pionirsko vlogo ali bodo morda raje igrala vlogo zgodnjih sledilcev.

##### **3.4.2.1. Razširjanje novega izdelka**

V kompleksnih panogah, kot so panoge z velikim deležem VT-podjetij, si morajo tržniki zagotoviti dodatne vmesnike, s katerimi dodatno pripomorejo k uspešnemu uvajanju novih izdelkov ter razširjanju inovacij v podjetjih in panogah, kjer se izdelki



prodajajo. Za uspešno osvojitve izdelkov pri kupcu na področju VT tudi ni dovolj, da sta v procesu razvoja novega izdelka RR- in trženjska funkcija tesno povezani. Za končni uspeh novih tehnologij in izdelkov sta potrebna sodelovanje in dejavna vloga trženjske funkcije tudi po odločitvi o nakupu. Ta vloga, ki obsega razumevanje inovacije in ustrezno komunikacijo inovacije pri kupcu, je ključna za končen uspeh inovacij (Higgins in Hogan, 1999, str. 61–62). Kot argument za to šteje tudi ugotovitev, da so daleč največji problemi v podjetju pri zaposlenih in organizaciji podjetja. Tehnični problemi so le redko izključni krivci za neuspeh (Anderson in Schroeder, 1984, str. 63).

#### **3.4.2.2. Sprejemanje novega izdelka**

Ker novi izdelki, to še zlasti velja za nove izdelke s področja VT, za kupce predstavljajo tveganje, je sprejemanje novih izdelkov pomembno za podjetje, ki le-te uvaja na trg. Z vidika kupcev je mogoče govoriti o dveh vrstah tveganja, in sicer o tveganju zaradi lastnosti in finančnem tveganju (Grewal in drugi, 1994, str. 146). V prvem primeru gre za možnost, da novi izdelek ni dovolj zmogljiv, da bo pomanjkljiv oziroma ne bo ustrezno deloval. Predvsem torej ne bo zagotavljal koristi, ki jih kupec od izdelka pričakuje. Finančno tveganje je povezano s strahom, da bo izdelek neuporaben, z njim pa bodo nastali stroški že ob nakupu in pozneje, ko bo treba izdelke vzdrževati.

Značilno za kategorije resnično novih izdelkov, ki so najznačilnejši ravno za VT-panoge, je, da je tak izdelek korenito drugačen od obstoječih, da na področju običajno postavlja nove standarde, da se ga morajo uporabniki naučiti uporabljati, da pogosto povzroči spremembo v infrastrukturi, da ni primerljivih referenc in izkušenj z njim in da njegovi uporabniki navadno izstopajo iz povprečja (Aggarwal in drugi, 1998, str. 363–364). Zato Aggarwal predlaga postopno in sistematično uvajanje zares novih izdelkov kot proces, ki ga sestavljajo štiri zaporedne stopnje. To so zavedanje, zanimanje, evalvacija in nazadnje nakup. V stopnji zavedanja podjetje uporabniku novi izdelek predstavi ter mu pojasni njegove edinstvene in nove lastnosti. V naslednji stopnji podjetje uporabnika pouči o uporabi novega izdelka, mu da na voljo vse potrebne informacije o izdelku ter še posebno poudari koristi, ki jih ima izdelek zanj. V stopnji evalvacije se uporabnik podrobno seznanja s konkurenčnimi izdelki, ki ne dosegajo kakovosti predstavljenega novega izdelka, podjetje predstavi pozitivna mnenja neodvisnih strokovnjakov o izdelku ter poudari relativne prednosti novega izdelka. V zadnji stopnji, ko gre za nakup novega izdelka, podjetje uporabniku pomaga pri odločitvi, poenostavi formalni postopek nakupa in neposredno podpre svoje prodajne kanale.

#### **3.4.3. Pomisleki v zvezi z razvojem novih izdelkov**

Odločitev za razvoj novega izdelka je za podjetje vse prej kot preprosta. Razvoj novih izdelkov, ki je povezan s precejšnjim tveganjem, je najbolj izpostavljen nenehnim spremembam potreb kupcev in tehnologij ter se hkrati spoprijema s kratkimi življenjskimi cikli izdelka in vse večjo konkurenco na trgih (Kotler, 1998, str. 317). Našteta dejstva v podjetjih bolj ali manj upravičeno ustvarjajo pomisleke o lastnem razvoju novih izdelkov.

Uspešno razvijanje novih izdelkov zavira kar nekaj dejavnikov, ki povzročajo pomisleke v podjetjih:

- pomanjkanje dobrih zamisli o novih izdelkih na določenih področjih,
- razdrobljenost trgov,
- ovire, ki jih postavljata družba in vlada,
- visoki izdatki, povezani z razvojem novega izdelka,
- pomanjkanje kapitala,
- krajši čas razvoja,
- krajši življenjski cikli izdelkov.

### 3.5. Ključni dejavniki uspeha

Z organizacijskega vidika so za podjetja na medorganizacijskem trgu ključni trije dejavniki, ki vplivajo na upešnost razvoja novega izdelka, in sicer: usmerjenost izdelka k potrebam kupca, čim večja bližina in prisotnost pri kupcu ter dejstvo, da izdelek za kupca predstavlja dodano vrednost (Hanna in drugi, 1995, str. 47).

Tudi v podjetjih, zlasti pa v VT-podjetjih, velja prepričanje, da je ključnega pomena za uspeh razvoja novih izdelkov kakovostna opredelitev novega izdelka. To pomeni, da se na novi izdelek gleda predvsem kot na poslovni dogodek in ne kot na splet lastnosti izdelka, pri čemer je pomembno, da pri opredelitvi izdelka sodeluje medfunkcijski tim (CFT), ki ugotovi in poišče vse morebitne slabosti tega izdelka, ki bi lahko povzročile neuspeh na trgu oziroma pri kupcu. Posledica hitro izvedene in poceni dejavnosti v zgodnji stopnji razvoja izdelka je slaba opredelitev izdelka, kar negativno vpliva na poznejše stopnje razvoja novega izdelka in njegov poslovni uspeh (Wilson, 1994, str. 15).

Adcock (2000, str. 267) povzema, da kupci ne želijo novih izdelkov kot takih, temveč si želijo predvsem rešitve, ki jim pomenijo novo uporabnost ali izboljšano korist. Tako naj bi inovacije oziroma novi izdelki zadovoljevali štiri kriterije:

- **Pomembnost.** Kupec je korist izdelka zaznal kot pomembno.
- **Edinstvenost.** Kupci dojemajo edinstvenost in s tem različnost ter prednost novega izdelka.
- **Trajnost.** Uporabnost ima daljši rok trajanja in je ni mogoče preprosto posnemati.
- **Možnost trženja.** Podjetje je sposobno nov izdelek učinkovito tržiti.

Najbolj izčrpna in znana raziskava s področja ključnih dejavnikov uspeha razvoja novih izdelkov je raziskava Cooperja (1994), ki jo je opravljala v devetdesetih letih prejšnjega stoletja in bazo podatkov skozi vrsto let dopolnjeval z novimi spoznanji. Osrednja pozornost pri raziskavi je namenjena vprašanju, kateri so ključni dejavniki pri inovaciji izdelkov, ki vplivajo na njihov tržni uspeh, in kako je mogoče te dejavnike prevesti v odločitve in konkretne dejavnosti menedžmenta (Cooper, 1994, str. 60). Raziskava je zajela več kot 350 podjetij, in sicer tako iz Severne Amerike kot iz Evrope,

ter vključuje več kot tisoč novih izdelkov. Merilo za uspešnost novih izdelkov so značilnosti, da so za razliko od neuspešnih izdelkov dosegali mnogo večje tržne deleže, imeli večje dobičke in v mnogo večji meri izpolnjevali prodajne cilje podjetja.

Čeprav so pomembni tudi nekateri drugi dejavniki, Cooper našteva osem ključnih, in sicer od najpomembnejšega do najmanj pomembnega:

- edinstven izstopajoč izdelek,
- poudarjena tržna usmerjenost,
- kakovostna in dosledna izvedba zgodnjih stopenj v razvoju novega izdelka,
- natančna in zgodnja opredelitev izdelka,
- pristop CFT, timskega dela in sodelovanja med različnimi funkcijami v podjetju,
- osredotočenost na projekt, kar pomeni zagotavljanje ustreznih sredstev in časa, v procesu pa morajo biti na voljo kontrolne točke, v katerih se preverja stanje, tj. dosežen napredek, in sprejemajo odločitve za nadaljevanje procesa,
- kakovost izvedbe vseh in vsake posamezne stopnje v procesu,
- uporaba stopenjskega procesa razvoja novega izdelka.

Po Cooperju je prvi in najpomembnejši dejavnik uspeha izstopajoč izdelek, kar je mogoče opredeliti s sedmimi sestavinami, in sicer:

- **edinstvene lastnosti** za kupca, ki jih konkurenčni izdelek ne ponuja;
- **vrednost za denar**, ki mora kupcu ustrezati in imeti zanj pozitiven ekonomski učinek;
- **boljše zadovoljevanje potreb kupca** kot konkurenčni izdelek;
- **kakovost izdelka**, ki mora biti izjemna in sorazmerno boljša od kakovosti konkurenčnega izdelka, kakor jo zaznava in meri kupec;
- **razmerje cena-zmogljivost** mora biti boljše kakor razmerje pri konkurenčnem izdelku;
- **koristi izdelka** ali značilnosti lahko kupec zazna kot uporabne;
- **vidne koristi**, ki so za kupca zelo očitne.

Teh sedem sestavin pogosto služi kot kriterij pri preverjanju zamisli za nove izdelke in pri oceni o sprejemljivosti predlaganih projektov za razvoj in trženje novih izdelkov. Predlog ali zamisel, ki doseže sorazmerno majhno število točk, je v stvarnem smislu precej resen kandidat za opustitev že v zgodnji stopnji.

## 4. EMPIRIČNA RAZISKAVA

Empirični del naloge izhaja iz ugotovitev iz literature. Osrednji predmet opazovanja je slovensko VT-podjetje, ki uspešno deluje na področju telekomunikacij že več desetletij. Zaradi čedalje konkurenčnejšega okolja in hitrejšega razvoja VT je tudi delovanje podjetij v teh okoljih in VT-panogah čedalje zahtevnejše. To še posebno velja za razvoj in trženje novih izdelkov, kar zahteva velika vlaganja in je povezano s strateškimi odločitvami. Osrednji proces, imenovan razvoj in trženje novih izdelkov, postaja čedalje bolj ključen za

končni uspeh izdelkov na trgu in poslovni uspeh VT-podjetja nasploh. Z namenom ocenitve stanja v opazovanem VT-podjetju sem izbral dve med seboj dopolnjujoči se metodi, in sicer anketo po modelu ICON ter globinske intervjuje z vodilnimi kadri v podjetju na področjih trženjsko-prodajne in RR-tehnične funkcije.

## **4.1. Metodologija**

Obe raziskovalni metodi sta v uvodnem delu podrobneje predstavljene. Izbrani sta predvsem zato, ker se dopolnjujeta. Anketa, ki temelji na vnaprej izdelanem in verificiranem modelu ICON, povzema širše mnenje oziroma zaznavanje stanja v podjetju o tem, ali je podjetje usmerjeno bolj tehnološko-razvojno ali bolj trženjsko. Globinski intervjuji pa se osredotočajo na razumevanje problematike razvoja in trženja novih izdelkov v VT-podjetju z vidika menedžerjev v podjetju.

### **4.1.1. Predstavitev modela ICON**

Metodološko gledano gre za pri modelu ICON za metodo spoznavanja s pomočjo ankete. Cilj ankete je pridobitev informacije o tem, s katerim od štirih pralnikov je mogoče podjetje v danem trenutku najbolje opisati. Osnovno vprašanje je, ali je podjetje bolj izdelčno usmerjeno in postavlja na prvo mesto tehnologijo, izdelke in inovacije, ali pa je kljub vsemu bolj trženjsko usmerjeno in so v ospredju predvsem potrebe in zahteve strank, kupcev, uporabnikov in trga. Ker so odgovori na zastavljeno vprašanje po posameznih delih podjetja različni, je namen zbrati za vzorec kar najširši izbor udeležencev iz posameznih področij podjetja in s tem zagotoviti čim bolj verodostojno sliko podjetja, kakršno imajo zaposleni oziroma podjetje samo.

#### **4.1.1.1. Teoretično ozadje modela ICON**

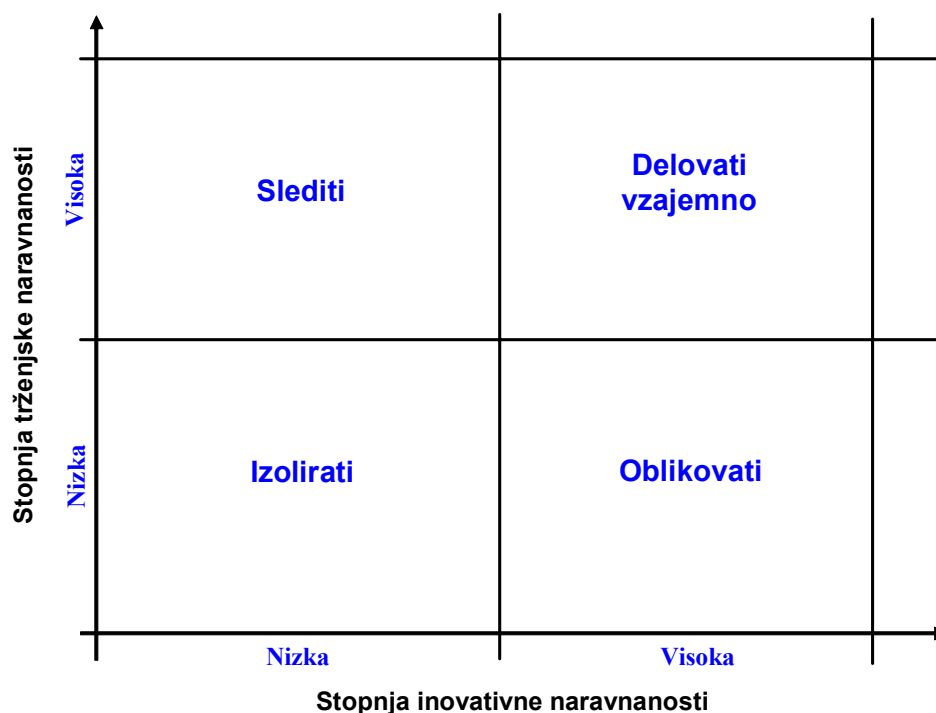
Osnova modela je delo treh avtorjev, ki v svojih delih tudi sicer obravnavajo problematiko, ki izvira iz razdvojenosti med usmerjenostjo podjetja na trg in h kupcu ter usmerjenostjo v tehnologijo, inovacije in izdelke. Gre za avtorje Pierra Berthona, Jamesa Mac Hulberta in Leylanda Pitta. V delu *Innovation or customer orientation? An empirical Investigation Innovation or customer orientation?*, ki so ga objavili leta 2004, so raziskali razlike med trženjsko usmerjenostjo podjetja in inovativno usmerjenostjo podjetja. Razvili so model, ki vključuje štiri vzorce oziroma t. i. pralike (arhetipe). Prav tako so izdelali mersko lestvico, imenovano ICON, s katero je mogoče oceniti, v kolikšni meri podjetje v danem trenutku ustreza posameznemu praliku. Metodo so empirično tudi preskusili in potrdili (Berthon in drugi, 2004, str. 1065).

#### **4.1.1.2. Namen in uporabnost modela ICON**

Model predpostavlja, da je mogoče podjetja v osnovi razvrstiti v eno od štirih skupin, ki jih avtorji imenujejo *archetypes*. V magistrskem delu ta izraz prevajam kot pralik, *Veliki angleško-slovenski slovar* pa predlaga še prevoda prapodoba in pravzor. Avtorjem je osnova predpostavka, da je podjetje ali inovativno (tehnološko) naravnano ali

pa trženjsko in da sta ta dva pogleda neodvisna. Ob poskusu združitve teh dveh pogledov, ki ju predstavijo kot neodvisna vektorja, sestavijo dvodimenzionalno matriko (Slika 14), ki je podlaga za njihovo hipotezo – integriran pogled oziroma model podjetja. Idealno podjetje naj bi bilo sposobno za vsakega od obeh vektorjev ugotoviti velikost, na podlagi tega pa naj bi določilo, ali je naravnano bolj trženjsko ali inovativno. Avtor predstavi nasproti temu integrirani model, ki ne želi odgovoriti na vprašanje, ali je podjetje dovolj trženjsko ali dovolj inovativno naravnano, ampak predvsem, ali je njegova trenutna naravnost ustrezna glede na trge, s katerimi se sooča v svoji panogi.

**Slika 14: Matrika modela strateške naravnosti podjetja s štirimi praliki**



Vir: Berthon in drugi, 2004, str. 1070.

## IZOLIRATI

Če se podjetje dojema tako v smislu nizke stopnje inovativne naravnosti kot v smislu nizke stopnje trženjske naravnosti, gre za zelo nizko stopnjo ali celo popolno pomanjkanje komunikacij med inovacijami in trgom. V tem primeru je v središču pozornosti podjetje samo. Podjetje je organocentrično ter običajno skrbi in poudarja notranjo učinkovitost in kratkoročni dobiček (Woodruff, 1997, str. 139). V tem primeru tehnologija stagnira ali pa se razvija zaradi same sebe in razvoja tehnologije in inovacij ne narekuje trg. Hkrati se tudi trg ne razvija pod katerim vplivom ali na način, kot bi se ob prisotnosti inovacij. Gre za klasičen pogled izolacije, ko se razvoj izdelkov ne dogaja ali pa se ne glede na zahteve trga ali celo njim navkljub. Podobno velja, da podjetja izvajajo izjemno malo ali skoraj nič tržnih raziskav. Potrebe trga se v menedžerskih odločitvah

pravzaprav ne upoštevajo. Glavno vodilo menedžerskih odločitev so predvsem notranji procesi in prihodki.

## **SLEDITI**

Ko je trg tisti, ki usmerja in vodi inovacije v podjetju, je podjetje v stanju sledenja. Podjetje se močno zanaša tako na formalne ali strukturirane kot na neformalne ali nestrukturirane tržne raziskave. Namen je vzpostaviti parametre za izdelke in storitve ter usmerjati njihov razvoj. Gre za razvoj popolnoma novih izdelkov ali za izboljševanje že obstoječih. Podjetje se osredotoča na zadovoljevanje potreb kupcev ter teži k zmanjševanju in odpravljanju napak in k povečevanju pozitivnih izkušenj pri kupcih. Splošno gledano podjetje deluje po načelu »dati kupcem, kar želijo«.

## **OBLIKOVATI**

Pri strategiji oblikovanja trg oblikujejo inovacije. V tem primeru pravimo, da je podjetje naravnano predvsem inovativno in tehnološko. Potencialni kupci se včasih niti ne zavedajo, da potrebujejo ali želijo korist določenega inovativnega izdelka, vse dokler le-ta ni na voljo (Pilzer, 1990, str. 18). Ta strategija temelji na principu, da v nekaterih razmerah inovacije določajo naravo potreb porabnikov tako, da podjetja razvijejo nove izdelke, ki povzročijo spremembe v vedenju porabnikov. Izdelek postane bistven pri oblikovanju ali opredelitvi danega trga ali tržnega segmenta. V takih primerih tržne raziskave ne dajo ustreznih informacij, ki bi kazale na določene potrebe na trgu. Ravno nasprotno, tržne potrebe potrošniki zaznajo naknadno, ko je inovativni izdelek že na voljo.

## **MEDSEBOJNO SODELOVATI**

Ko se v podjetju vzpostavi resničen dialog med trgov in inovacijami, govorimo o stanju medsebojnega sodelovanja. Gre za vzpostavitev vezi med trgi in razvojem novih izdelkov kot ključnim strateškim sredstvom podjetja, ki se imenuje sposobnost tržnega znanja ali MKC (*Market Knowledge Competence*) (Day, 1994, str. 41; Glazer, 1991).

Glavni namen modela je na preprost in pregleden način podati menedžerjem podjetja trenutno sliko podjetja in trenutno usmeritev, ki je razvidna iz posameznih pralikov. Model nikakor noče govoriti v prid enemu ali drugemu praliku, čeprav bi bilo mogoče posamezen pralik najbrž opisati kot slabšega (na primer *izolirati*) ali spet drugega izpostaviti kot boljšega (na primer *medsebojno sodelovati*). V resnici situacije in razmere v podjetjih nikoli niso tako preproste. V določenih razmerah je lahko za podjetje ustrezen vsak od štirih načinov oziroma pralikov. Pomembneje pri razumevanju rezultatov je, da se menedžerji v podjetju zavedajo trenutnega stanja in usmeritev ter na podlagi spoznanj ocenijo, ali je to v skladu z okoljem, v katerem podjetje deluje.

#### 4.1.1.3. Raziskovalni instrument

Vprašalnik (Priloga 1) je sestavljen iz šestih skupin trditev od katerih ima vsaka skupina po štiri možne odgovore oziroma možnosti oblikovanja osnovne trditve. Vprašalnik je bil ustrezno empirično preverjen in dokazano je bilo, da je z njegovo uporabo mogoče pridobiti dovolj zanesljive podatke, ki predstavljajo korelacijo med stanjem podjetja in opisi posameznih pralikov (Berthon in drugi, 2004, str. 1080). Omenjenih šest skupin trditev se nanaša na poglede podjetja na različne segmente in elemente poslovanja in sicer:

- Trditev št. 1: Podjetje vidi svoje kupce kot ...
- Trditev št. 2: Podjetje vidi lastne izdelke in storitve kot ...
- Trditev št. 3: Podjetje dojema poslovno okolje v katerem deluje kot ...
- Trditev št. 4: Podjetje vidi lastne konkurente kot ...
- Trditev št. 5: Podjetje vidi samo sebe (poslanstvo) kot ...
- Trditev št. 6: Podjetje vidi svoje zaposlene kot ...

V vsaki od naštetih šestih skupin trditev so na voljo štirje odgovori, ki sovpadajo s posameznim pralikom in ustrezno zaključujejo misel oziroma trditev. Za vsakega od ponujenih odgovorov anketiranec oceni stopnjo strinjanja z zaključeno trditvijo. Anketiranec ocenjuje trditve z ocenami v razponu od 1 (popolno nestrinjanje s trditvijo) do 7 (popolno strinjanje s trditvijo).

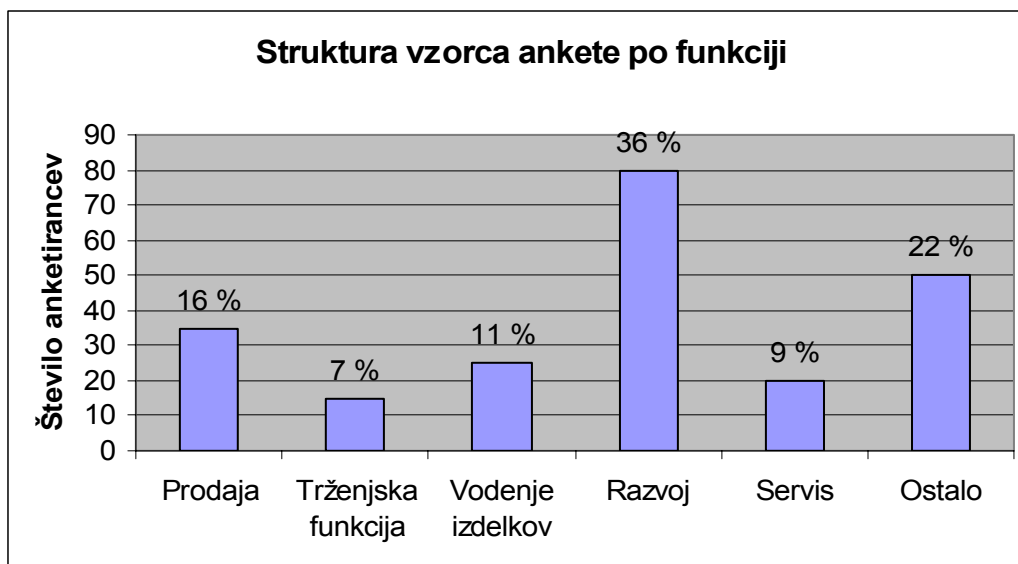
Spremenljivko naravnosti podjetja, ki se izraža z enim od štirih pralikov, so avtorji dodatno korelirali z dvema spremenljivkama, ki pomembno opredeljujeta VT-podjetje. To sta učinkovitost podjetja in nestabilnost poslovnega okolja. Kljub temu da avtorji predlagajo dodatne raziskave na tem področju in da osnovni namen modela ni dokazovanje, kateri od pralikov je v katerih okoliščinah najprimernejši, so posledice korelacije zanimive. Osnovno spoznanje je, da so podjetja, ki sovpadajo s pralikoma *izolirati* in *slediti*, najbolj pozicionirana za delovanje v statičnem in stabilnem okolju, kjer je njihova uspešnost mnogo večja kot uspešnost podjetij, ki jih opredeljujeta preostala dva pralika. Nasprotno pa so podjetja, ki jih določata pralika *oblikovati* in *medsebojno sodelovati*, mnogo bolj uspešna v nestabilnih okoljih, v katerih delujejo VT-podjetja.

#### 4.1.1.4. Izbira sodelujočih – načrtovanje vzorca

Ker sem želel pridobiti čim bolj kvalitetne podatke oziroma celovit pogled na podjetje, sem za ciljno skupino iz celotne populacije podjetja izbral sodelavce in sodelavke, ki delujejo na področjih prodajne in trženjske funkcije, na področju funkcije vodenja izdelkov in linij izdelkov, na področju raziskovalno-razvojne funkcije in servisa. V skupino pa sem vključil tudi ostala področja, ki sodijo v podporne funkcije podjetja. Gre za kadrovske funkcije, finančno in administracijo. V celoti to pomeni 820 zaposlenih. Iz omenjene populacije sem sestavil vzorec, ki je obsegal 225 anketirancev, kar predstavlja

27% populacije. Edini dodatni podatek, ki sem ga v anketi zbiral, poleg omenjenih vsebinskih odgovorov, je podatek o funkciji, ki jo anketiranec ali anketiranka opravlja. Razdelitev anketirancev po posameznih funkcijskih področjih in njihovo število sta razvidna s slike (Slika 15). Pri izbiri vzorca sem se držal pravila, da iz vsakega od omenjenih področij oziroma funkcij, izberem sorazmeren delež anketirancev, ki ustreza velikosti področja glede na celotno populacijo.

**Slika 15: Struktura vzorca ankete po funkciji**



Vir: Interna anketa, november 2005.

#### 4.1.2. Intervju

Metoda intervjujev je izbrana kot dopolnilna metoda k anketi, ker so intervjuji mnogo primernejši za zbiranje poglobljenih informacij o posamezni tematiki in ker vprašalnik ICON daje splošen pogled podjetja na stanje ter ne daje poglobljenih podatkov o posameznih razlogih za ugotovljeno stanje.

Čeprav je vrednost kvalitativnega raziskovanja v prilagodljivosti in odprtosti, ostaja izjemno pomembno, da gre pri metodi globinskih intervjujev za proces, ki zagotavlja osnovno strukturo in okvir, kar pa zagotavlja uporabnost in vrednost intervjujev. Tako Kvale (1996, str. 14) opisuje intervjuje po sedmih stopnjah, ki predstavljajo ustrezen okvir za njihovo načrtovanje in izvajanje. Gre za naslednjih sedem stopenj, ki so bile hkrati osnova za izvajanje intervjujev v empiričnem delu naloge:

- **Določanje tematike.** V nalogi je tematika oziroma področje pogovorov določeno z vsebino naloge, torej gre za tematiko trženja novih izdelkov v VT-podjetju. Zato za osnovo intervjujev služijo uvodna poglavja naloge, ki podrobneje opredeljujejo tematiko in področje raziskovanja.
- **Snovanje in načrtovanje.** Na tej stopnji sem določil obseg intervjujev in pripravil izvedbeni načrt ter pri tem upošteval dejansko stanje in možnosti izvajanja



intervjujev. Najpomembneje je bilo, da sem vzorec intervjuvancev sestavil iz dveh skupin. V prvi so bili sodelavci iz tržno-prodajne enote, v drugi pa iz izdelčno-razvojne enote. Pomembno pri tem je bilo upoštevati tudi razpoložljivost sogovornikov, ki je bila eden od bolj kritičnih elementov, saj srednji in višji menedžment izjemno težko najdeti ustrezen čas za naloge in dejavnosti, ki njihovega področja ne zadevajo neposredno. Poseben izziv mi je predstavljalo tudi snovanje opomnika, ki je moral biti dovolj jasen, ustrezno usmerjen in poglobljen ter obenem primerno odprt za nova spoznanja in ugotovitve.

- **Izvajanje intervjujev** je osrednji del metode, kjer sem bil v vlogi instrumenta, ko sem na podlagi opomnika s posamezniki opravljal intervjuje. V pomoč pri izvajanju so bile moje pretekle izkušnje in poznavanje področja, kjer sem lahko nekoliko podrobneje raziskal posamezna področja. Kljub temu je bilo treba zagotoviti čim večjo enakost in neodvisnost med vsemi intervjuji.
- **Transkripcija (prepis)** je izjemno pomemben korak, ki je osnova za poznejšo analizo. Za kakovostno izvedbo sem poskrbel z ustrezno opremo za snemanje pogovorov. Največji izziv so bile razlike pri izrazju in načinu podajanja odgovorov. Kljub temu sem pri transkripciji upošteval neposredne odgovore in izrazje, kot so ga uporabljali sogovorniki, ter ga v največji možni meri prenesel v pisano besedo.
- **Analiza**. Analizo zbranih podatkov je treba načrtovati že v začetnih korakih zbiranja kvalitativnih podatkov. Sorazmerno velika količina zbranih informacij zahteva veliko vložka v postopku analize. Posledično to zahteva tudi veliko časa. Zato sem se že pri snovanju opomnika omejil na deset ključnih vprašanj, ki sem jih skušal opredeliti čim bolj neposredno. Zato sem izbral metodo polstrukturiranih intervjujev, ki so nekakšen kompromis in so v postopku analize manj zahtevni kot nestrukturirani intervjuji, a še vedno zagotavljajo zajem ustreznih podatkov in informacij, pomembnih za osnovno tematiko. Kvale (1996, str. 187) predlaga pet značilnih metod oziroma tehnik analize, in sicer: *zgoščevanje pomena*, *razvrščanje pomena*, *strukturiranje pripovedi*, *razlaganje pomena* in *oblikovanje pomena s priložnostnimi metodami*. Izbira analitičnih metod je odvisna predvsem od namena intervjuja, narave vsebine ter razpoložljivosti virov in časa, zato sem se odločil, da za analizo intervjujev uporabim tehnike *zgoščevanja pomena*, *razvrščanja pomena*, *razlaganje pomena* in *oblikovanja pomena s priložnostnimi metodami*. Čeprav je na voljo tudi že nekaj računalniških programov, ki so lahko v pomoč pri analizah intervjujev, se zanje nisem odločil, ker nisem videl praktične vrednosti in tudi nisem imel možnosti izbrati ustrezen program.
- **Verifikacija** je predzadnji korak, s katerim določamo zanesljivost, veljavnost in splošno uporabnost metode. Z drugimi besedami, kako dosledne so ugotovitve, ali je raziskava zares pokrivala področje, ki ga je imela namen raziskati, in ali so ugotovitve in rezultati uporabni širše, zunaj okvirov same naloge. V kvalitativnih študijah je rezultate in ugotovitve običajno koristno pozneje preveriti pri

sodelujočih v intervjujih, česar se sam zaradi časovnih omejitev nisem lotil. Sem pa sodelujočim v intervjujih obljubil možnost predstavitve naloge, ko bo zaključena.

- **Poročanje** je zadnji korak, s katerim se predstavijo rezultati; po navadi mora biti v primerni obliki, etično sprejemljivo in berljivo ter uporabno za ciljno skupino. Tu sem želel zagotoviti predvsem enostavnost poročanja s poudarki na ključnih in zanimivih ugotovitvah. Predvsem pa sem se usmeril na povzemanje konkretnih spoznanj, ki so povezana z osnovnim vprašanjem raziskave. Pomembno je bilo tudi, da sem zagotovil ustrezno zaupnost podatkov.

#### **4.1.2.1. Strukturirani intervju**

V raziskovalni metodologiji ločimo strukturirane in nestrukturirane intervjuje. Strukturirani intervju se pogosto uporablja za preverjanje postavljenih tez. Izvajalca strukturiranega intervjuja običajno ne zanimajo nova in dodatna odkritja s področja izvajanja intervjuja, ampak se mnogo bolj posveča dejstvu, ki so pomembna za preverjanje tez. Po drugi strani nestrukturirani intervju omogoča izvajalcu nova spoznanja, ki jih vnaprej ni bilo mogoče natančno opredeliti (Sjoberg in Nett, 1968, str. 195). Z bolj standardnim pristopom so strukturirani intervjuji tudi bolj časovno optimalni za izvedbo, bolj jasni, ne omogočajo pa toliko sociološkega vpogleda ter odkrivanja organizacijskih vzorcev in normativnih struktur v podjetju kot nestrukturirani.

#### **4.1.2.2. Nestrukturirani intervju**

Gre za najbolj prilagodljiv način intervjujev, ki ga je zaradi odprtosti vprašanj ter manjšega usmerjanja s strani izvajalca intervjujev mnogo težje načrtovati, kot je to značilno za strukturirani in polstrukturirani intervju. Dodatna slabost nestrukturiranega intervjuja je tudi izjemno zahtevna analiza (Wilkinson in Birmingham, 2003, str. 45).

#### **4.1.2.3. Polstrukturirani intervju**

Polstrukturirani intervju se uporablja, kadar želimo zbrati tudi nekatere dodatne informacije in priti do dodatnih spoznanj, pri čemer je stopnja obvladljivosti tovrstnega intervjuja zadostna. V primerjavi z nestrukturiranim je pri polstrukturiranem intervjuju večina vprašanj vnaprej določenih. Kljub temu je pri vsakem od vprašanj prostor za podrobnejši odgovor oziroma misel (Wilkinson in Birmingham, 2003, str. 45).

#### **4.1.2.4. Oblike intervjujev**

Glede na cilje intervjuja se je mogoče odločiti za posamezno obliko intervjuja. Najbolj razširjena in pogosto uporabljena oblika je »survey« intervju. Poleg te oblike se uporabljajo še kvalitativni, globinski intervjuji ter vse pogosteje tudi intervjuji življenjskih zgodb (*Life Story*) in skupinski pogovori (*Focus group*) (Gubrium in Holstein, 2002, str. 57).

#### **4.1.2.5. Natančnost intervjujev**

Natančnost pridobljenih rezultatov intervjujev je odvisna tako od priprave kot izvedbe intervjuja. Napake, ki vplivajo na rezultat, je mogoče razdeliti v štiri glavne napake, in sicer v napake vzorčenja, napake pokritja, napake neodgovarjanja in merske napake (Gubrium in Holstein, 2002, str. 60).

Pri napaki vzorčenja gre za razhajanje v številu med celotno populacijo in tisto, ki je zajeta v intervjuju. Zaradi omejitve izbranega vzorca, ki je posledica načrtovanja vzorca, velikosti vzorca in heterogenosti vzorca, prihaja do napak, katerih vzrok ni proces zbiranja informacij.

Za preostale tri skupine napak je značilno, da so posledica napak, ki nastanejo v samem procesu zbiranja podatkov. Napaka pokritja predstavlja napako, ki nastane zaradi neupoštevanja določenega dela populacije v vzorcu. Napaka neodgovarjanja nastane, ko ne uspe pridobiti podatkov in informacij od celotnega vzorca. Merske napake pa se odražajo v nenatančnosti podatkov, ki jih povedo in priskrbijo sogovorniki v vzorcu.

Houtkoop-Steenstra (2000, str. 2) govori o merski napaki kot o posledici nestandardne uporabe orodja oziroma postopka pri posameznikih, s katerimi se pogovarjamo. Po njegovem mnenju lahko pride do razlik med posameznimi pogovori le zaradi vsebinskih razlik kot posledice dejanskih razlik med sogovorniki, čemur so intervjuji tudi namenjeni. Da pa ne bi prihajalo do razlik, v tem primeru napak, zaradi nestandardne uporabe orodja ali postopka, predlaga naslednje ukrepe:

- Intervju mora biti za vse določen in pripravljen enako.
- Lastnosti izvajalca intervjuja ne smejo vplivati na sogovornike.
- Vsi sogovorniki morajo dobiti enake informacije o intervjuju in vsem se morajo zastavljati enaka vprašanja, ki so vnaprej določena.
- Predstavitev vprašanj mora biti nevtralna.

#### **4.1.3. Opomnik za ocenjevanje razvoja novega izdelka**

Osnovni cilj intervjuja je bilo zbiranje informacij in pridobitev podatkov, s katerimi sem ovrednotil uvodno tezo. Ker je vsebinsko področje pogovora precej natančno določeno in sogovornikom sorazmerno znano, je bil cilj postaviti kar se da jasna in usmerjena vprašanja, kar je omogočilo zbiranje odgovorov o specifičnih temah. Zato sem za metodo izbral polstrukturirani intervju. S tem sem skušal zagotoviti predvsem čim bolj usmerjeno in objektivno pridobivanje podatkov, možnost kakovostne analize ter večjo obvladljivost metode oziroma same izvedbe. Upošteval sem tudi dejstvo, da je v tem podjetju v zadnjem času potekalo precej pogovorov. Zato sem posamezen intervju omejil na eno uro in na deset vprašanj. Zaradi enostavnosti in razumevanja sem vprašanja razdelil v večje skupine.

#### **4.1.3.1. Namen in uporabnost**

Osnovni namen opomnika je, da služi kot okvir za izvedbo z jasno opredeljenimi vprašanji oziroma področji pogovora ter hkrati kot seznanitev sogovornikov z vsebino in cilji intervjuja.

#### **4.1.3.2. Določitev in oblikovanje opomnika**

Opomnik je zasnovan na uvodnih poglavjih magistrskega dela, v katerih obravnavam problematiko trženja novih izdelkov v VT-podjetju z vidika do zdaj znanih akademskih pogledov in nekaterih empiričnih raziskav. Le-ta so osnova in vodilo za določitev vprašanj za sogovornike. Prvi cilj je bil zastaviti vprašanja, ki bi bila dovolj usmerjena, da se pridobijo ustrezne informacije o problematiki, ki je predmet raziskave, in da je nanja mogoče odgovoriti v predvidenem času. Obenem je bil kriterij za oblikovanje vprašanja odprtost vprašanj. Na ta način sem dopustil možnost, da sodelujoči v intervjuju dodatno ali na drug način poda mnenje o vsebini in odgovori na vprašanje ter da se poleg vnaprej odkritih problemov morebiti pokažejo še druga področja problematike, ki vnaprej niso bila identificirana in nakazana, čeprav to ni bil osnovni namen intervjuja. Zaradi vnaprej pripravljenih osnovnih vprašanj in pomembnosti vrstnega reda teh vprašanj sem za podvprašanja izbral nevtralna vprašanja, ki so bila uporabna za vsako od osnovnih vprašanj in so sodelujočega, ki je odgovarjal, spodbujala predvsem k dodatnemu razmišljanju in iskanju dodatnih pogledov na osnovno vprašanje. Značilna podvprašanja, ki sem jih uporabljal med intervjujem, so bila: Kako pa vi osebno to razumete? Kaj se vam pri tem zdi še posebno pomembno ali kritično? Zakaj je po vašem mnenju to tako? Kako to mislite? Mi lahko, prosim, poveste več o tem?

Opomnik sem oblikoval tudi glede na tematiko, na kateri je temeljila anketa, pri čemer pa nisem želel ponavljati vprašanj iz ankete.

##### **4.1.3.2.1 Osnovna problematika**

V uvodnih poglavjih se je izkazalo, da so za trženje novih izdelkov VT v podjetju ključna naslednja vsebinska področja:

- pojmovanje in razumevanje visoke tehnologije in RR-funkcije,
- pojmovanje in razumevanje trženja in trženjske funkcije,
- pojmovanje in razumevanje procesa razvoja in trženja novega izdelka,
- ključni dejavniki uspeha novih izdelkov.

S štirimi skupinami vprašanj je problematika celovito zajeta. Vprašanja, ki sledijo in sestavljajo opomnik, so večinoma odprtega tipa in naravnana na notrajno problematiko, ki obsega procese, organizacijo in medsebojne odnose.

#### **4.1.3.2.2 Opomnik**

Opomnik je sestavljalo deset vprašanj. Vprašanja so zapisana v opomniku, ki se nahaja v prilogi (Priloga 2).

#### **4.1.3.3. Izbira sodelujočih – načrtovanje vzorca**

Glede na osnovne ugotovitve in tezo, da gre pri trženju novih izdelkov v VT-podjetju za konflikt med prodajno in trženjsko funkcijo na eni ter razvojno-raziskovalno in izdelčno funkcijo na drugi strani, sem se pri metodi globinskega intervjuja odločil za vzorec, ki ga sestavlja pet zaposlenih iz prodajno-tržnega oddelka in pet zaposlenih iz razvojno-raziskovalnega oddelka, katerega del so tudi vodje izdelkov.

Zaradi zagotovitve ustrezne reprezentativnosti vzorca sem pri izbiri upošteval predvsem kriterij organizacijske ravni sodelujočih ter njihove pristojnosti v procesu razvoja in trženja novih izdelkov. V vzorcu sta tako zastopana izključno srednji in vrhnji menedžment. Osrednjega pomena je predvsem srednji menedžment, ki v podjetju skrbi za strateško-operativno usklajevanje in odločitve ter predstavlja osnovne nosilce procesov. Vzorec sogovornikov so sestavljali: vodja enega izmed šestih oddelkov RR funkcije, vodja RR projektov, dve vodji linij izdelkov, vodja tehnične prodaje, vodja trženjske funkcije ter dve vodji ključnih kupcev. Od vrhnjega menedžmenta sem v vzorec vključil vodji RR področja in prodajnega področja.

#### **4.1.3.4. Potek globinskih pogovorov**

Potek pogovorov je bil vnaprej načrtovan. Zato je bil vnaprej pripravljen vprašalnik z desetimi vprašanji. Za pogovor sem predvidel eno uro. Zaradi polstrukturiranega intervjuja, kjer sem upošteval možnost daljših odgovorov in komentarjev ter postavljanja podvprašanj, sem za vsako od desetih osnovnih vprašanj iz opomnika predvidel v povprečju od treh do pet minut časa, ki je bil namenjen odgovorom.

Vsakega od sogovornikov sem nekaj dni pred intervjujem poklical in ga po telefonu povabil k intervjuju. Pomembno se mi je zdelo zagotoviti predvsem ustrezen čas ter sodelujočega vnaprej objektivno in ustrezno seznaniti z vsebino in cilji intervjuja. Vsakega od intervjujev sem posnel na diktafon in pozneje izdelal prepis intervjuja, ki je bil osnova za analizo zbranih informacij. Zaradi anonimnosti intervjujev sem v zapis intervjuja navedel le funkcijo, ki jo spraševani opravlja v podjetju.

## **4.2. Izvedbeni del kvantitativne in kvalitativne raziskave**

Izvedba raziskave je potekala v dveh delih. V prvem delu sem pripravil spletno anketo, v drugem delu pa izvedel globinske intervjuje.

#### 4.2.1. Rezultati in analiza ankete po modelu ICON

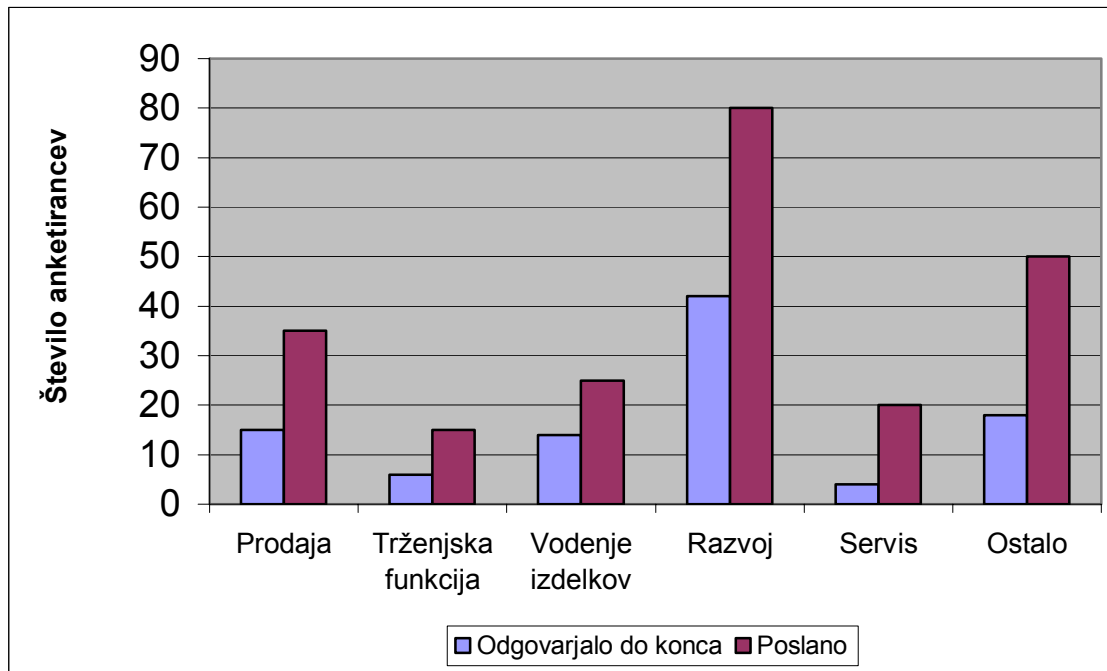
Osnovni cilj ankete na podlagi modela ICON je bilo pridobiti informacije o stanju v podjetju ter na podlagi modela ugotoviti, kateri pralnik je tisti, ki trenutno najbolj ustreza stanju v podjetju. Zato nisem opravljal nobene podrobnejše analize zbranih podatkov.

##### 4.2.1.1. Izvajanje ankete na podlagi vprašalnika

Izvedba ankete je potekala z informacijsko tehnologijo. Vprašalnik je bil v podjetju na voljo na intranetnih straneh. Od celotnega vzorca 225 anketirancev, ki so po elektronski pošti dobili vabilo in povezavo na anketo, si je anketo ogledalo 160 anketirancev, kar predstavlja 71 % vzorca. Z izpolnjevanjem je začelo 129 anketirancev, kar je skoraj 81 % vseh, ki so si anketo ogledali. Anketo je do konca in ustrezno izpolnilo 99 anketirancev, kar je 83 % vseh, ki so anketo začeli izpolnjevati. Celoten odziv na anketo je znašal 44 %. Anketa je trajala deset dni, pri čemer je bil največji odziv v prvih dveh dneh, ko je bilo izpolnjenih 90 % vseh izpolnjenih anket.

Struktura anketirancev, ki so se odzvali in izpolnili anketo je razvidna s slike (Slika 16). Očitno je, da je bila osnovna struktura vzorca, glede na strukturo pripravljenega vzorca (vsem, ki jim je bila anketa poslana), ohranjena tudi pri anketirancih, ki so izpolnili anketo in odgovarjali do konca.

**Slika 16: Odzivnost po posameznih funkcijah anketirancev**

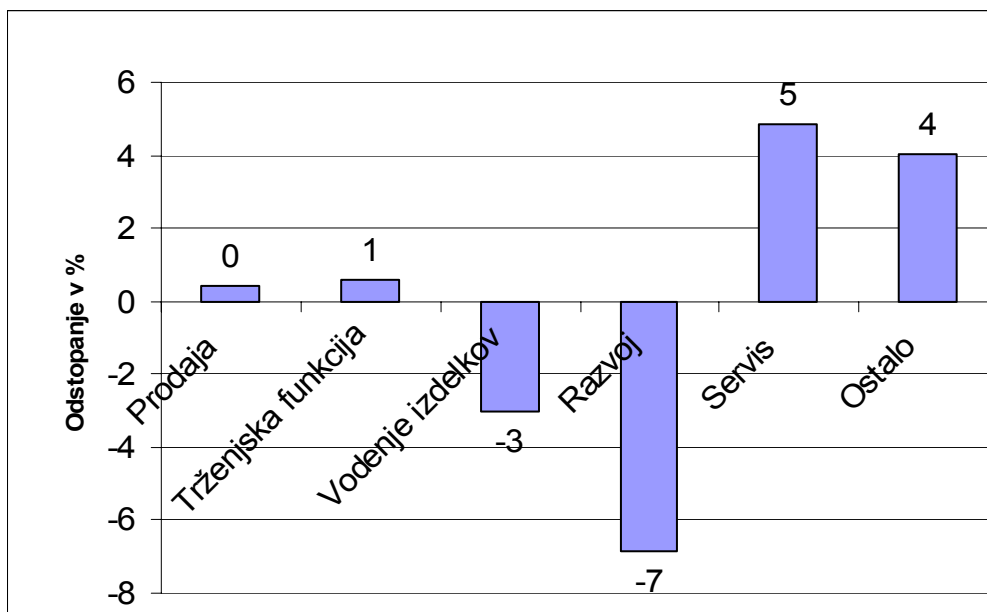


Vir: Interna anketa, november 2005.

Podrobnejša analiza, razvidna s slike (Slika 17) kaže, da je do največje spremembe strukture anketirancev, ki so opravili anketo in izbranim vzorcem, prišlo pri razvojni funkciji in servisu. Omenjeni odmiki v strukturi od začetnega izbranega vzorca niso veliki

in ostajajo v mejah pričakovanj. Iz tega lahko zaključim, da so zbrani podatki relevantni in temelječi na ustrezni strukturi anketirancev.

**Slika 17: Odmik strukture vzorca odziva od strukture izbranega vzorca**

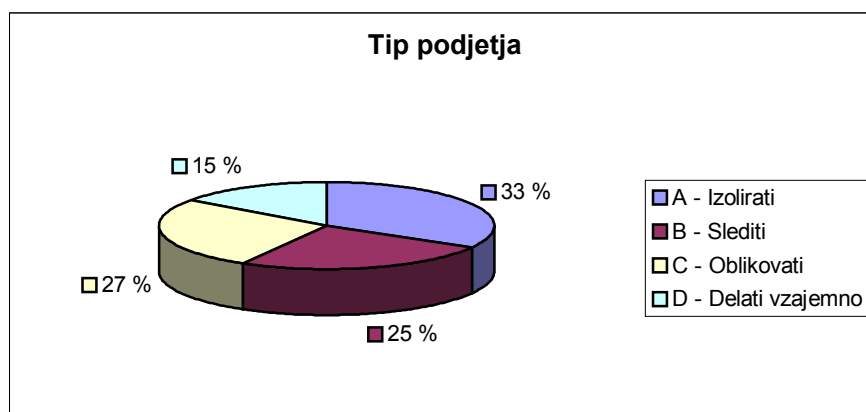


Vir: Interna anketa, november 2005.

#### 4.2.1.2. Rezultati modela ICON

Rezultate ankete sem pridobil s seštevanjem ocen po vseh štirih pralikih po posameznih področjih oziroma trditvah. Pri tem je glavni cilj ugotoviti razmerja med posameznimi praliki in na ta način določiti kateri od štirih pralikov je najbolj značilen za podjetje. Rezultati ankete, ki so razvidni s slike (Slika 18), kažejo, da je podjetje v danem trenutku najustrežnejše opredeliti s pralikom izolirati. Vendar ne gre spregledati, da sta temu praliku zelo blizu pralika oblikovati in slediti, medtem ko je pralik delati vzajemno precej neznačilen za trenutne razmere v podjetju.

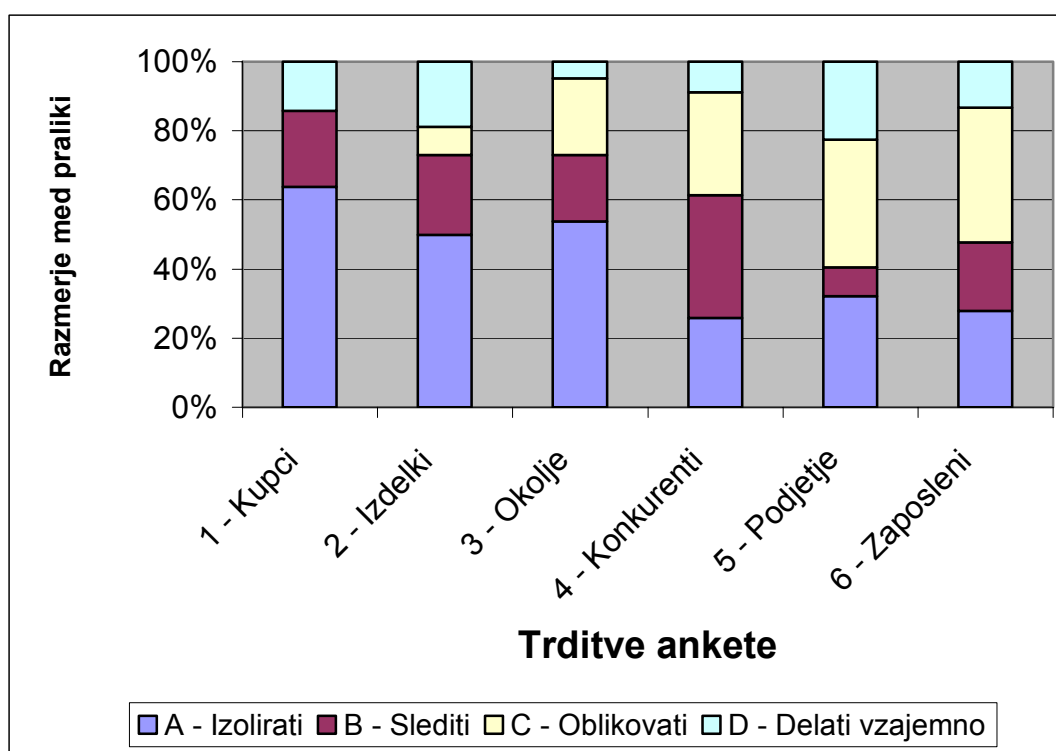
**Slika 18: Rezultati ankete ICON**



Vir: Interna anketa, november 2005.

Podrobnejša analiza po posameznih trditvah, ki je razvidna s slike (Slika 19), kaže na posamezne razlike med trditvami. Opazimo lahko, da je pralik izolirati najbolj značilen za prvo trditev, ki se nanaša na kupce, medtem, ko je ta pralik najmanj značilen za četrto trditev oziroma področje konkurentov. Zanimiva je tudi ugotovitev, da je pralik oblikovati pri kupcih skoraj popolnoma odsoten in hkrati prevladujoč na področju podjetja. Pomembna značilnost rezultatov po posameznih področjih je tudi, da pralik delati vzajemno, ni prevladujoč na nobenem od šestih področij, čeprav je to pralik, ki je najbolj zaželen v podjetjih, ki delujejo na dinamičnih in nestabilnih trgih značilnih tudi za VT.

**Slika 19: Praliki po posameznih področjih (trditvah)**



Vir: Interna anketa, november 2005.

#### 4.2.1.3. Omejitve in odstopanja ankete

Anketa je namenjena vodjem v podjetjih, predvsem glavnemu menedžmentu, ki mu kaže grobo stanje podjetja v trenutku merjenja na področju vključevanja in sodelovanja med inovativnim in trženjski delom podjetja. V anketi se nisem omejeval na anketirance, ki so predstavljali izključno vodstveni kader, kot to priporočajo avtorji. Z razširitvijo populacije sem želel zagotoviti ustrežnejši vzorec, saj gre za meritev stanja v celotnem podjetju. Izboljšava metode, bi bil lahko nekoliko prilagojen vprašalnik, saj sem dobil nekaj povratnih informacij, ki so bile sicer izjemno redke, da so anketirance vprašanja nekoliko zbegala in so predlagali poenostavitev. Prilagodilo bi se lahko tudi točkovanje, predvsem bi se poenostavilo in bolj poudarilo razlikovanje med posameznimi praliki. To bi



pomenilo, da bi se uporabilo namesto sedemstopenjskega ocenjevanja trditev medsebojno razvrščanje po pomembnosti trditev v vsaki od šestih skupin vprašanj.

#### **4.2.2. Rezultati in analiza intervjuja**

Od v začetku načrtovanih desetih mi je uspelo izvesti osem intervjujev. Glede na zasedenost oziroma razpoložljiv čas srednjega in višjega menedžmenta v podjetju sem tako odzivnost tudi predvidel. Zajeti vzorec je kljub temu bil ustrezno relevanten, saj je v RR- in prodajno-trženjski funkciji skupaj 16 sodelavcev, ki ustrezajo kriterijem za potencialno izbiro za intervjuje. To pomeni, da se organizacijsko nahajajo v eni od obeh enot, ali RR-tehnični ali v prodajno-tržni, in so v vlogi srednjega oziroma višjega menedžmenta. Ta kriterija tudi zagotavljata, da sogovornik dobro pozna področje raziskave.

##### **4.2.2.1. Način izvajanja intervjujev**

Intervjuji so potekali ob pomoči vnaprej pripravljenega opomnika. V povprečju so vsi trajali okoli 45 minut. Največji izziv je bilo sogovornike prepričati v to, da si za odgovarjanje vzamejo skoraj eno uro časa. To mi je uspelo delno rešiti tako, da sem vabila k intervjuju poslal po elektronski pošti dovolj zgodaj. V prilogi te pošte sem poslal tudi opomnik in uvodno razlago za izvajanje intervjuja.

##### **4.2.2.2. Analiza intervjujev**

Pri analizi sem odgovore na vprašanja po metodi *zgoščevanja pomena* najprej zapisal v skrčeni in bolj obvladljivi obliki, pri čemer sem ohranil glavne poudarke. Tako je bilo zatem mogoče lažje izvesti analizo posameznih odgovorov s tehniko *razvrščanja pomena* in *razlago pomena*. Nazadnje sem s tehniko *ustvarjanja pomena s priložnostnimi metodami* posamezne odgovore še analiziral.

Skupna analiza po posameznih odgovorih je predstavljena v naslednjih odstavkih, ki predstavljajo skupno analizo posameznih podatkov.

- **Vprašanje 1: Ali je podjetje VT in inovativno? Zakaj?**

Skoraj vsi so potrdili, da je podjetje VT. Nekoliko manj so bili prepričani, da je podjetje tudi inovativno. Pokazalo se je, da je težava v kriterijih, ki določajo VT oziroma inovativnost. Z nekaj redkimi izjemami je šlo pri tem za občutek in razlago, da je podjetje VT zato, ker se ukvarja z VT, deluje v VT-panogi, ker je v podjetju na voljo znanje s področja tehnike in uspešno konkurira. Le v enem primeru je bilo za kriterije za VT-podjetje navedeno visoko število raziskovalcev (inženirjev) glede na druge kadre in visok prihodek na zaposlenega. Inovativno pa naj bi bilo podjetje predvsem zato, ker ima RR-oddelek, ker je pragmatično pri prenosu tehnologije v izdelke in ker uspešno konkurira na svetovnem trgu. Pomisleki, povezani s tem, ali je podjetje inovativno ali ne, so bili povezani s kriterijem števila patentov. Ker tega področja podjetje ne pokriva oziroma obvladuje, je tudi inovativnost vprašljiva. V dveh primerih

sta se tudi zamenjevala pojma inovativnost (nenehno izboljševati) in inventivnost (izumljati).

- **Vprašanje 2: Kakšna je vloga RR-funkcije v procesu razvoja in trženja novega izdelka?**

Na to odprto vprašanje so bili odgovori precej različni. Skupna točka odgovorov pa je, da je naloga RR-funkcije skrbeti za tehnično stran izdelkov in zagotavljati tiste lastnosti in značilnosti izdelkov, ki zadovoljujejo potrebe kupcev in trga. Hkrati je dolžna skrbeti za prenos znanja o izdelkih do tržno-prodajne funkcije in posredno tudi na trg, do kupca. Ob tem tudi spremlja razvoj tehnologije in dejavnost konkurence. RR-funkcija je trenutno vodilna in z vidika razvoja novih izdelkov pred drugimi oddelki v podjetju. Zanimivo je, da sogovorniki v večini odgovorov začnejo povezovati vlogo RR-funkcije tudi z vlogo trženjske funkcije in prodaje, čeprav to v vprašanju izrecno ni navedeno. Iz tega povezovanja izvira tudi največ kritik, ki se odražajo v naslednjih komentarjih:

- RR-funkcija je odtujena od trga in neživljenjska.
- RR-funkcija vsekakor razvija, nikakor pa ne izvaja raziskav.
- RR-funkcija čuti pomanjkanje informacij s trga.
- Med RR-funkcijo in trženjsko-prodajno funkcijo manjkajo jasni vmesniki ter boljša povezava in pretok informacij.
- RR-funkcija naj razvije le osnovni izdelek, ki naj ga naknadno dogradi s konkretnimi in specifičnimi lastnostmi, ki so posledica natančnih zahtev kupcev.

- **Vprašanje 3: Kakšna je vloga trženjske funkcije v procesu razvoja in trženja novega izdelka?**

Analiza kaže, da je trženjska funkcija v podjetju predvsem premalo razpoznavna, da nima ustreznega vpliva, ni enotna ter ne opravlja vseh potrebnih nalog in dejavnosti, ki so bile v preteklosti morda manj pomembne, danes pa predstavljajo ključne elemente celovitega procesa razvoja in trženja novih izdelkov. Večina sogovornikov iz obeh skupin tako meni, da bi trženjska funkcija v podjetju morala imeti osrednjo vlogo in bi izvajala naslednje naloge:

- zbiranje, analiza ter ustrezen prenos informacij in znanja s trga, o kupcih in konkurentih;
- povezava RR-funkcije in prodajne funkcije, kjer kot vmesnik skrbi za celovit pretok informacij in znanja ter usklajeno delovanje obeh omenjenih funkcij;
- oblikovanje jasne ter celovite strategije trženja in izdelkov, s čimer pomembneje vpliva ter usmerja razvoj in trženje novih izdelkov.

- **Vprašanje 4: Glavne značilnosti odnosov med RR-funkcijo in tržno-prodajno funkcijo v podjetju?**

Iz odgovorov lahko sklepamo, da ima podjetje jasno določeno osnovno organizacijsko strukturo, ki je tudi prevladujoči element pri izvajanju dejavnosti v podjetju. Zato se naloge izvajajo ločeno po ustreznih organizacijskih enotah. Ob tem se pojavlja nekaj kritičnih elementov v odnosih med RR-funkcijo in tržno-prodajno funkcijo v podjetju. Najpogostejše trditve v odgovorih:

- Ni jasnega in celovitega procesa, ki bi združeval funkcije.
- Informacijski tok med funkcijama je slab in nedorečen, zato je slaba in nepregledna tudi obveščенost.
- Trenutno se čutita pomanjkanje sodelovanja ter potreba po večjem usklajevanju in sinhronizaciji.
- Čeprav obstajajo nekateri formalni elementi skupnega sodelovanja, predvsem t. i. začetni (*kick off*) sestanek in t. i. realizacijski sestanek, gre za premalo kritične in preslabo določene vmesnike. To stanje še nekoliko poslabšuje slabo osebno poznavanje med zaposlenimi v obeh funkcijskih enotah.
- Ključno je tudi pomanjkanje enotnega pogleda na izdelke, predvsem z vidika podjetja. Ob tem se pogreša skupna strategija podjetja in zato tudi strategija izdelkov.

Čeprav naj bi vodja predstavljal vmesni člen in skrbel tako za dobro obveščенost kot za ustrezno usklajenost delovanja med RR- in tržno-prodajno funkcijo, je čutiti zapisane pomanjkljivosti. Glede na pomanjkanje celovitega procesa in preveliko vlogo organizacijske delitve, v kateri imajo posamezniki zato precejšnjo odgovornost in se od njih tudi veliko pričakuje, zapisane kritike ne presenečajo.

- **Vprašanje 5: Kakšen je proces razvoja novega izdelka v podjetju?**

Osnovno spoznanje je, da je proces razvoja novega izdelka v podjetju bolj ali manj prisoten in tudi do neke mere opredeljen. Eden od odgovorov je, da je formalno zabeležen v poslovniku. Kljub temu je izvajanje procesa slabo in pomanjkljivo, kar podajajo skoraj vsi odgovori. Večina zamisli za nov izdelek nastaja in prihaja z RR-oddelka, čeprav je precej pogosto tudi nasprotno mnenje, in sicer da bi bilo prav, da prihajajo zamisli o novih izdelkih s trga in od kupcev. Slabo izvedbo procesa je mogoče čutiti predvsem skozi naslednje kritične poglede:

- Preveč je razvojno-tehnično naravnani in premalo celovit. Pri odločitvah, ki so povezane z razvojem novega izdelka, se vsa mnenja in kriteriji ne upoštevajo enakovredno. Manjkajo enakovredni pogledi s poslovnega, trženjskega vidika.

- Kljub eni skupni točki, kjer se srečujejo vse vpletene funkcije (začetni sestanek), je proces pomanjkljiv. Le eno usklajevanje (omejeni sestanek) je premalo za kakovosten proces.
  - Proces je premalo dorečen tudi z vidika celovitosti načrtovanja, vodenja izvedbe in nadzora.
  - Ponovno je mogoče zaslediti, da gre za neživljenjskost.
  - Ob poudarjeni organizaciji se precej računa na kulturo podjetja in ustrezen pristop posameznika pri izvajanju nalog. Sogovorniki pričakujejo, da se naloge izvajajo korektno kot delovna obveznost, ki ne sme biti odvisna od kulture ali pristopa posameznika.
- **Vprašanje 6: Kdo je v podjetju nosilec procesa razvoja in trženja novih izdelkov?**

Analiza kaže, da nedvoumnega in povsem enotnega enoličnega odgovora na zastavljeno vprašanje ni. Najpogosteje se je izkazalo, da očitnega nosilca ni, temu pa so sledili odgovori, da je v podjetju več nosilcev procesa. Od imenovanih nosilcev je bilo najpogosteje zaslediti vodjo izdelkov kot tistega, ki bi moral biti nosilec, pa to dejansko v praksi, ni. Čeprav ima podjetje vodje izdelkov, so le-ti premalo prepoznavni in preveč tehnično usmerjeni. Njihova vloga bi morala biti večja, bolj celovita in strateška ter bi morala biti poleg ozkega tehničnega vidika naravnana tudi bolj poslovno in tržno. Komentar glede ozko tehnične naravnosti vodij izdelkov se pogosto povezuje s tem, da so organizacijsko vodje izdelkov del RR-funkcije oziroma oddelka. Po drugi strani je bilo pogosto mnenje, da je nosilec procesa dvojen. Po tem prepričanju je nosilec razvojnega dela procesa RR-funkcija, nosilec trženjskega dela razvoja novega izdelka pa trženjska funkcija v podjetju. Ponovno se pojavlja razdvojenost, ki ima očitno vzrok v močni organizacijski strukturi podjetja. Zato se pojavlja potreba po usklajevanju in večji medsebojni povezanosti med oddelki.

- **Vprašanje 7: Katera so največja tveganja v procesu razvoja in trženja novih izdelkov?**

Skupni imenovalci odgovorov sta povečana konkurenčnost na trgu ter hitrost sprememb na trgu in v tehnologijah. Zato je obvladovanje kupcev vedno bolj naporno. Glavna tveganja je mogoče združiti v naslednje skupine tveganj:

- Široka paleta ali veliko število izdelkov, tudi novih, ki zahtevajo lasten razvoj in trženje. To pomeni veliko obremenjenost razpoložljivih, sicer omejenih virov in prekrivanje razvojnih projektov ter posledično zamude z izdelki na trg.
- Uporaba najnovejše tehnologije v izdelkih, kjer je ključna izbira dobaviteljev, ki običajno prihajajo iz VT-panog.

- Podcenjevanje začetnih stopenj procesa, in sicer predvsem v smislu pomanjkanja jasnih kriterijev za ocenjevanje in odločanje o sprejemljivosti novih izdelkov (zamisli) za to, da se razvijajo.
- Enotno in celovito razumevanje in obveščenost o novih izdelkih že v njihovi zgodnji stopnji razvoja.
- Premalo celovito gledanje na proces razvoja novih izdelkov, kjer se preveč poudarja tehnični razvoj izdelka, premalo pa drugi vidiki razvoja izdelka, kot so poslovni in trženjski vidiki (kriteriji).
- Pomanjkanje informacij s trga, o konkurenci in kupcih ter neustrezno obvladovanje in vključevanje teh informacij in znanja v proces.
- Pravočasnost prihoda na trg, kjer je pomembno biti točen, ne zamujati in ne prehitevati, ko trg še ni zrel ali celo razvit. To tveganje je pogosto povezano z odločitvijo o prehodu z obstoječega na nov izdelek ali celo s kanibalizacijo lastnih izdelkov. V to skupino je mogoče šteti tudi tveganja, ki so posledica čedalje krajših življenjskih ciklov izdelkov, ki so vedno bolj zahtevni in kompleksni.
- Neustrezne lastnosti izdelkov, kar je posledica pomanjkanja informacij s trga.

• **Vprašanje 8: Kaj je ključno za končni poslovni uspeh izdelka?**

Med vsemi odgovori je najpogostejši ta, da je za končni poslovni uspeh izdelka najpomembneje, da gre za izdelek, ki je dobro opredeljen in ima ustrezne lastnosti. Pri tem je zanimivo, da se je le enkrat pojavil odgovor, da je najpomembneje, da izdelek zadovoljuje potrebe kupcev. Če se slednje opredeli kot kriterij ustreznosti lastnosti izdelka, gre za enako razmišljanje.

V zvezi s končnim uspehom izdelka so se približno enako pogosto pojavljali naslednji ključni elementi:

- Konkurenčnost izdelka in njegova edinstvenost oziroma jasno razlikovanje od konkurenčnih izdelkov.
- Jasno pozicioniranje izdelka, kar pomeni tudi ustrezno segmentacijo in s tem naslavljanje pravih trgov in kupcev.
- Ustrezna cena in celovita cenovna strategija skozi različna obdobja življenjskega cikla izdelka.
- Ustrezno vodenje razvoja izdelka in ustrezno odločanje skozi razvoj, vključno z ustreznim načrtovanjem rokov in virov za izvedbo.

Manj pogosto oziroma le pri nekaterih odgovorih so se pojavljali naslednji ključni dejavniki uspeha:

- kakovost izdelka,

- obveščanje in izobraževanje,
- podpora vodstva.
- **Vprašanje 9: Katere so ključne ovire v podjetju pri uspešnejšem razvoju novih izdelkov?**

Med vzroki v podjetju, ki ovirajo uspešnejši razvoj novih izdelkov, najbolj izstopa pomanjkanje ali premajhna urejenost celovitega procesa razvoja in trženja novega izdelka. To podpira tudi navajanje, da gre pri procesu prevečkrat za premalo sistematično in organizirano delovanje, vse prepogosto pa za odločanje po občutku.

Naslednje najpogostejše ovire so še:

- Ni jasne vizije, skupnega cilja in soglasja na ravni podjetja; sem bi lahko uvrstili še jasno strategijo na področju izdelkov.
- Preveč sočasnih razvojnih projektov in široka skupina lastnih izdelkov.
- Pomanjkanje netehničnih znanj, predvsem trženjskih, kjer se pričakuje enaka stopnja profesionalnosti in zahtevnosti, kot velja za tehnična znanja.

Od preostalih ovir, ki so jih omenjali posamezniki, so pomembnejše:

- Premajhen prenos informacij in znanja, predvsem s trga.
- Ni nagrajevanja po rezultatih.
- Organizacijska struktura je preveč poudarjena in s tem onemogoča ali zavira ustrezno izvajanje projektov, ki zahtevajo medorganizacijsko izvajanje in sodelovanje.

- **Vprašanje 10: Kako je podjetje organizirano za razvoj novih izdelkov in kakšna je vloga vodje izdelkov?**

S stališča večine je podjetje organizirano dobro, a je hkrati mnogo nejasnosti in pomanjkljivosti, ki vplivajo na uspešnost izdelkov na trgu. Večina meni, da sta vloga vodij izdelkov in organiziranost trenutno dobri. Posamezni pogledi pa se razlikujejo predvsem v razumevanju vloge vodij izdelkov in pomembnosti posameznih nalog, ki jih opravljajo oziroma bi jih morali opravljati. Komentarje v zvezi z delom in vlogo vodij izdelkov lahko strnemo:

- Vodje izdelkov bi morali biti v večji meri odgovorni za poslovni izid izdelkov, za katere skrbijo.
- Vodje izdelkov bi se morali bolj izpostaviti, imeti več pristojnosti in delovati bolj strateško.
- Vodje izdelkov bi morali bolj celovito skrbeti za izdelke, predvsem v smislu obvladovanja življenjskega cikla izdelka.
- Vodje izdelkov bi morali imeti širše znanje, ne samo tehničnega, ampak tudi več poslovnega in trženjskega.

### 4.2.2.3. Omejitve in odstopanja intervjujev

Intervjuji so se izkazali kot izjemno primerna metoda za sistematično in poglobljeno zbiranje podatkov o stanju v podjetju. Zbranih je bilo veliko pomembnih stališč, razumevanj, opisov in razlag, ki so predstavljali dobro osnovo za analizo. Dobljeni rezultati kažejo na precej skupnih pogledov in razmišljanj, po drugi strani je tudi nekaj posameznih mnenj, ki bi jih bilo treba morda nekoliko podrobneje analizirati. Čeprav je šlo za polstrukturirane intervjuje, je glavno spoznanje, da gre za sorazmerno zahtevno raziskovalno metodo, predvsem glede velike časovne zahtevnosti. Za okvir naloge je bilo predvidenih deset intervjujev; izvedenih je bilo osem. Izkazalo se je, da je bila izbira sogovornikov ustrezna, da so bili relevantni za področje opazovanja. Slednje se odraža tudi v precej veliki poenotenosti večine stališč.

## 5. ZAKLJUČNA ANALIZA

Končna ocena problematike trženja novih izdelkov v VT-podjetju je sestavljena iz treh elementov. Prvi element so dejstva, ki so rezultat pregleda literature, ki obravnava omenjeno tematiko, drugi element so rezultati ankete ICON, tretji pa rezultati opravljenih intervjujev.

### 5.1. Podjetje kot VTP

Na podlagi rezultatov analize intervjujev je mogoče trditi, da gre v primeru opazovanega podjetja za VTP. To potrjujejo neposredni odgovori vseh sogovornikov. Bistvene razlike se pojavijo med odgovori na vprašanje, kateri kriteriji odločajo o tem, ali je podjetje VT ali ne. V večini primerov gre za občutek in le v nekaj posameznih primerih so bili naštet tudi kriteriji, na podlagi katerih je mogoče podjetje opredeliti kot VTP. Najpogosteje navajana kriterija sta naslednja: podjetje deluje v VT-panogi in ima veliko tehničnega znanja s področja VT. Ker tudi strokovna literatura zelo različno pojmuje in razlaga VT, je bilo pričakovati, da bo ustreznih in celo enotnih kriterijev za VT malo. Poleg tega je glede na različne poglede in opredelitve VT v literaturi najbolj smiselno VT opredeliti z več kriteriji. Sklicujoč se na literaturo sem oblikoval tabelo (Tabela 9), ki odgovarja na vprašanje, kako se v podjetju pojmuje in razume VT oziroma VTP.

**Tabela 9: Primerjava kriterijev za VT oziroma VTP**

Rezultati intervjuja	Literatura
Podjetje deluje v VT-panogi.	Engardio, 2005, str. 49
Podjetje se ukvarja z VT.	Viardot, 1998, str. 9
Podjetje ima znanja s področja VT.	Mohr, 2001, str. 4
Podjetje ima sorazmerno velik delež raziskovalcev.	Hadlock, 1991, str. 26
Podjetje je pragmatično pri prenosu tehnologije v izdelke.	Rexroad, 1983, str. 3
Izdelki so vrhunski (state-of-the-art).	Grunenwald, 1988, str. 61

Zanimivo je, da se v intervjujih ni nihče neposredno dotaknil dveh kriterijev, ki sta v literaturi zelo pogosta, in sicer kriterija višine vloženih sredstev v RR-dejavnost (Engardio, 2005, str. 49; Viardot, 1998, str. 9) ter kriterija visokih tehnoloških in tržnih negotovosti (Moriarty, 1989, str. 10). Dva kriterija, navedena v intervjujih, je posredno smiselno povezati z velikimi vlaganji. To sta kriterija velikega deleža raziskovalcev in znanja s področja tehnologije, kar v podjetju predstavlja glavna vlaganja.

## **5.2. Inovativna ali trženjska usmerjenost podjetja**

Na podlagi anekete ICON ne moremo neposredno trditi, ali je podjetje inovativno ali trženjsko usmerjeno, je pa na podlagi rezultatov skozi štiri pralike mogoče ugotoviti, v kakšnem stanju se podjetje nahaja in katere so glavne značilnosti na področju odnosov med tehnološko in tržno naravnostjo (Berthon in drugi, 2004, str. 1070).

Rezultat ankete, da v podjetju prevladuje pralik *izolirati*, kaže, da ima podjetje dva jasno izražena pola. Na eni strani poudarjeno razvojno-tehnično funkcijo in na drugi strani poudarjeno prodajno-trženjsko funkcijo. Med njima je premalo ustreznih povezav. Vmesniki so premalo jasno določeni in opredeljeni, veliko prostora za izboljšave je tudi v okviru samega procesa razvoja in trženja novega izdelka. Rezultatov seveda ne gre gledati črno-belo, saj prevladujočemu praliku *izolirati* (33-odstotni delež) precej tesno in enakovredno sledita pralika *oblikovati* (27 %) in *slediti* (25 %), ki kažeta na to, da je podjetje inovativno oziroma trženjsko naravnano. Vsekakor pa pomanjkanje pralika *delovati vzajemno* (le 15 % deleža) govori o tem, da je sodelovanja in sinergičnega povezovanja med RR-funkcijo in prodajno-tržno funkcijo premalo.

V trenutnem stanju, kjer je v podjetju poudarjen pralik *izolirati*, pri katerem podjetje deluje funkcijsko sorazmerno izolirano, je jasno, da je v podjetju prisotna in poudarjena močna organizacijska struktura. Podjetje skrbi in poudarja notranjo učinkovitost ter kratkoročni dobiček (Woodruff, 1997, str. 139). Tehnologija se bolj razvija zaradi same sebe in manj zaradi potreb trga, ki bi narekoval razvoj tehnologije in inovacij. Hkrati se tudi trg ne razvija pod vplivom ali na način, kot bi se ob prisotnosti inovacij. Gre za klasičen pogled izolacije, ko se razvoj izdelkov ne dogaja ali pa se ne glede na zahteve trga ali celo njim navkljub. Podobno velja, da je v podjetjih, za katere je značilen pralik *izolirati*, na voljo izjemno malo ali skoraj nič tržnih raziskav. Potrebe trga pa se ob menedžerskih odločitvah tako rekoč ne upoštevajo. Glavno vodilo menedžerskih odločitev so predvsem notranji procesi in prihodki.

Potrditev trenutnega stanja odnosov v podjetju med RR- in trženjsko-prodajno funkcijo je mogoče najti tudi v kritičnih delih odgovorov na drugo, tretje in četrto vprašanje intervjuja, kar sem povzel v tabeli v nadaljevanju (Tabela 10).



**Tabela 10: Agregacija rezultatov analize intervjujev – tehnološka ali trženjska usmeritev**

Vprašanje 2	Vprašanje 3	Vprašanje 4	Agregacija
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ RR-funkcija je odtujena od trga in neživljenjska.</li> <li>○ RR-funkcija čuti pomanjkanje informacij s trga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zbiranje, analiza in ustrezen prenos informacij in znanja s trga, o kupcih in konkurentih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informacijski tok med funkcijama je slab in nedorečen; zato je obveščenost slaba in nepregledna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Pomanjkanje informacij in znanja s trga, o kupcih in konkurentih</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Med RR-funkcijo in trženjsko-prodajno funkcijo manjkajo jasni vmesniki ter boljša povezava in pretok informacij.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Povezava RR-funkcije in prodajne funkcije, kjer trženjska funkcija deluje kot vmesnik, ki skrbi za celovit pretok informacij in znanja ter usklajeno delovanje obeh prostalih funkcij</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Posledično se čuti pomanjkanje sodelovanja in potreba po večjem usklajevanju in sinhronizaciji.</li> <li>○ Čeprav obstajajo nekateri formalni elementi skupnega sodelovanja, predvsem t. i. »kick-off« sestanek in t. i. realizacijski sestanek, gre za premalo kritične in preslabo določene vmesnike. To stanje še nekoliko poslabšuje slabo osebno poznavanje med zaposlenimi v obeh funkcijskih enotah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Manjkajo jasni vmesniki med RR- in prodajno-tržno funkcijo.</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ RR-funkcija naj razvije le osnovni izdelek, ki naj ga naknadno dogradi s konkretnimi in specifičnimi lastnostmi, ki so posledica natančnih zahtev kupcev.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ni jasnega in celovitega procesa, ki bi združeval funkcije.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Pomanjkanje skupnega in enotnega procesa</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oblikovanje jasne in celovite strategije trženja in izdelkov, s čimer pomembneje vpliva in usmerja razvoj in trženje novih izdelkov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ključno je tudi pomanjkanje enotnega pogleda na izdelke, predvsem z vidika podjetja. Ob tem se pogreša predvsem skupna strategija podjetja in posledično strategija izdelkov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Pomanjkanje skupne in celovite strategije</b></li> </ul>

Štiri glavne skupne točke odgovorov na omenjena vprašanja, ki se dotikajo predvsem vloge in odnosov med funkcijami, so zajete v zadnjem stolpcu tabele (Tabela 10)

in jasno kažejo ter potrjujejo, da je za trenutno stanje podjetja najprimernejši opis pralik *izolirati*.

### **5.3. Kritika procesa razvoja novega izdelka**

Osnova za oceno procesa razvoja in trženja novega izdelka v podjetju so rezultati analize intervjujev. Gre za odgovore na vprašanja od pet do deset.

#### **5.3.1. Proces razvoja in trženja izdelkov v podjetju**

Rezultati analize kažejo, da je v podjetju na voljo proces, ki je namenjen razvoju in trženju novih izdelkov. Ta proces je tudi formalno bolj ali manj opredeljen in opisan v ustreznem poslovniku podjetja. Značilni zanj so nekateri mejniki, predvsem t. i. »kick-off«, ki pa je eden redkih v procesu, kjer se ustrezno združujejo in srečujejo na enem mestu vsi organizacijski elementi, ki sicer izvajajo dejavnosti v procesu razvoja in trženja novih izdelkov. V primerjavi z enim najbolj razširjenih procesov v svetu, stopenjskim (*stage-gate*) procesom (Cooper, 1994), ki ga uporablja večina sodobnih podjetij, ne samo VTP, ima proces nekatere pomanjkljivosti, ki jih lahko pripišemo samemu procesu, del pa gre pripisati slabši in morda nedosledni izvedbi. Glavne pomanjkljivosti obstoječega procesa bi bilo najprej mogoče izboljšati s približevanjem stopenjskemu procesu, ki ima dokazane pozitivne učinke, ki so navedeni v tabeli (Tabela 8) (Cooper, 1994, str. 74). Stopenjski proces bistveno izboljšuje predvsem komunikacijo v podjetju, znižuje obseg potrebnih dodatnih del in povečuje stopnjo uspešnosti novih izdelkov na trgu. Poleg tega pomembno izboljšuje tudi uvajanje izdelka na trg, pripomore k zgodnejšemu odkrivanju napak izdelkov in dviguje učinkovitost izrabe časa ter posledično krajša razvojne cikle izdelkov.

#### **5.3.2. Nosilec procesa razvoja in trženja novega izdelka**

Rezultati kažejo, da v podjetju ni enotnega nosilca procesa razvoja in trženja novega izdelka. Očitno je, da bi moral biti v podjetju en sam nosilec tega procesa. Ta bi moral biti, podobno kot proces, jasno določen ter bi moral imeti ustrezno opredeljene naloge in odgovornosti. Najpogosteje se je v odgovorih omenjal vodja izdelkov kot tisti, ki naj bi bil v vlogi nosilca procesa, česar pa v tem trenutku ni. Ker večina v podjetju vidi različne nosilce procesa, je ena od možnih razlag, da ob pomanjkanju enega samega nosilca vsak organizacijski del podjetja določi nekoga, ki v okviru njihove funkcijske dejavnosti opravlja vlogo nosilca za določen del procesa oziroma dejavnosti, ki jih po organizacijski strukturi oddelek mora opravljati. To razlago potrjuje tudi stališče, da je podjetje močno organocentrično in daje poudarek predvsem organizacijski strukturi, manj pa procesni urejenosti.

V podjetju je opredeljeno delovno mesto vodij izdelkov in torej ni posebnih ovir za to, da bi postali in izvajali funkcijo nosilcev procesa. Pri tem so v pomoč tudi kritični pogledi, ki so rezultat analize intervjujev, še zlasti odgovorov sogovornikov na šesto vprašanje, kjer se omenja, da so vodje izdelkov predvsem premalo razpoznavni in preveč

tehnično usmerjeni, da bi morala biti njihova vloga večja, celovitejša in strateška ter da bi morali biti poleg ozke tehnične usmerjenosti tudi bolj poslovno in trženjsko naravnani.

Z izboljšanjem stanja na omenjenih področjih in z bolj jasno opredelitvijo nalog ter pristojnosti vodij izdelkov kot nosilcev procesa razvoja in trženja izdelkov bi se lahko precej izboljšala tudi koordinacija in učinkovitost sodelovanja med oddelki in funkcijami v podjetju. To vlogo vodij izdelkov in njihove pristojnosti bi bilo treba jasno oznaniti vsem v podjetju, saj je za delo vodij izdelkov značilno, da obsega sodelovanje z različnimi organizacijskimi enotami v podjetju.

### 5.3.3. Glavna tveganja v razvoju in trženju novega izdelka

Seznam zaznanih tveganj v podjetju, ki izhajajo iz rezultatov analize intervjujev in je podan v tabeli (Tabela 11), je sorazmerno dolg, a ga lahko strnemo v osnovna tri tveganja, kot jih opredeljuje literatura (Davis, 2002, str. 78), in sicer trženjsko tveganje, tehnično tveganje in tveganje za uporabnika.

**Tabela 11: Zaznana tveganja v podjetju glede na vrsto tveganj**

Zaznano tveganje v podjetju	Vrsta tveganja	Vpliv (kazalnik)
○ Zamujanje z izdelki na trg	<b>Trženjsko</b>	○ Široka paleta ali veliko število izdelkov, tudi novih
○ Podcenjevanje začetnih stopenj procesa	<b>Trženjsko</b>	○ Pomanjkanja jasnih kriterijev za ocenjevanje in odločanje o sprejemljivosti novih izdelkov (zamisli) za to, da se razvijajo
○ Pravočasnost prihoda na trg, kjer je pomembno ne zamujati, a tudi ne prehitevati, ko trg še ni zrel ali celo razvit. Tveganje je povezano z odločitvijo o prehodu z obstoječega na nov izdelek ali pa celo s kanibalizacijo lastnih izdelkov. Sem štejemo tudi tveganja, ki so posledica čedalje krajših življenjskih ciklov izdelkov, ki so čedalje bolj zahtevni in kompleksni.	<b>Trženjsko</b>	○ Kompleksno načrtovanje in izvajanje trženja in možni negativni poslovni učinki
○ Široka paleta ali veliko število izdelkov, tudi novih	<b>Tehnično</b>	○ Obremenjenost razpoložljivih, sicer omejenih virov in prekrivanje razvojnih projektov
○ Uporaba zadnje tehnologije v izdelkih	<b>Tehnično</b>	○ Ključna izbira dobaviteljev, ki običajno prihajajo iz VT-panog
○ Premalo celovito gledanje na proces razvoja novih izdelkov, kjer se preveč poudarka daje na tehnični razvoj izdelka in premalo na druge vidike razvoja izdelka, kot so poslovni in trženjski vidiki (kriteriji)	<b>Za uporabnika</b>	○ Tehnološko odličen izdelek, ki morda ne zadovoljuje ustreznih potreb
○ Pomanjkanje informacij s trga, o konkurenci in kupcih ter neustrezno obvladovanje in vključevanje teh informacij in znanja v proces	<b>Za uporabnika</b>	○ Izdelek ne zadovoljuje potreb, ni ustrežno diferenciran.
○ Neustrezne lastnosti izdelkov, kar je posledica pomanjkanja informacij s trga	<b>Za uporabnika</b>	○ Izdelek ne zadovoljuje potreb, ni konkurenčen.

### 5.3.4. Ključni dejavniki uspeha

Najbolj izčrpna in znana raziskava s področja ključnih dejavnikov uspeha razvoja novih izdelkov je raziskava Cooperja (1994). Njena posebna vrednost je med drugim tudi v tem, da jo je avtor opravljajal v devetdesetih letih prejšnjega stoletja in bazo podatkov skozi vrsto let dopolnjeval z novimi spoznanji.

Iz primerjalne tabele (Tabela 12) je mogoče ugotoviti, da ima podjetje precej jasno sliko o ključnih dejavnikih uspeha in da se jih dobro zaveda. To je za podjetje pomembno in gotovo vpliva na pozitivne rezultate pri razvoju in trženju novih izdelkov.

**Tabela 12: Primerjava ključnih dejavnikov uspeha**

Dejavniki uspeha po Cooperju	Dejavniki uspeha, zaznani v podjetju	Ocena (ujemanje)
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Edinstven izstopajoč izdelek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Izdelek, ki je dobro opredeljen in ima ustrezne lastnosti (funkcionalnost)</li> <li>○ Kakovost izdelka</li> <li>○ Konkurenčnost izdelka in njegova edinstvenost oziroma jasno razlikovanje od konkurenčnih izdelkov</li> <li>○ Jasno pozicioniranje izdelka, kar pomeni tudi ustrezno segmentacijo in s tem naslavljanje pravih trgov in kupcev</li> <li>○ Ustrezna cena in celovita cenovna strategija skozi različna obdobja življenjskega cikla izdelka</li> </ul>	<b>Zelo dobro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Močna trženjska usmerjenost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Najpomembneje je, da izdelek zadovoljuje potrebe kupcev.</li> </ul>	<b>Dobro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kakovostna in dosledna izvedba zgodnjih stopenj v razvoju novega izdelka</li> </ul>		<b>Slabo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Natančna in zgodnja opredelitev izdelka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Izdelek, ki je dobro opredeljen in ima ustrezne lastnosti (funkcionalnost)</li> </ul>	<b>Dobro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Timski pristop (CFT), timsko delo in sodelovanje med različnimi funkcijami v podjetju</li> </ul>		<b>Slabo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Osredotočenost na projekt, kar pomeni zagotavljanje ustreznih sredstev in časa, v procesu pa morajo biti na voljo kontrolne točke, kjer se preverja stanje, torej doseženi napredek, in sprejemajo odločitve za nadaljevanje procesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ustrezno vodenje razvoja izdelka in ustrezno odločanje skozi razvoj, vključno z ustreznim načrtovanjem rokov in virov za izvedbo</li> </ul>	<b>Zelo dobro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kakovost izvedbe vseh in vsake posamezne stopnje v procesu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ustrezno vodenje razvoja izdelka in ustrezno odločanje skozi razvoj, vključno z ustreznim načrtovanjem rokov in virov za izvedbo</li> </ul>	<b>Dobro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stopenjski (<i>stage-gate</i>) proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ustrezno vodenje razvoja izdelka in ustrezno odločanje skozi razvoj, vključno z ustreznim načrtovanjem rokov in virov za izvedbo</li> </ul>	<b>Dobro</b>

V podjetju je zaznavanje in tudi razumevanje ključnih dejavnikov uspeha torej prisotno. Za povečanje uspešnosti razvoja novih izdelkov pa bi bilo ključno, da podjetje stori naslednji korak ter zaznane ključne dejavnike uspeha ustrezno vključi v svoj proces razvoja in trženja novih izdelkov. Menim, da bi merjenje in redno spremljanje ključnih dejavnikov postopno povečalo uspešnost razvoja novih izdelkov.

### **5.3.5. Glavne ovire v procesu**

Zanimivo je, da je mogoče precej jasno povezati dve oviri v podjetju, ki sta po prepričanju sogovornikov celo glavni, z rezultati analize in ocene ključnih dejavnikov uspeha (Tabela 12). Med vzroki v podjetju, ki najbolj ovirajo uspešnejši razvoj novih izdelkov, izstopata dva, in sicer: pomanjkanje ali premajhna urejenost celovitega procesa razvoja in trženja novega izdelka ter premalo sistematično in organizirano delovanje in vse preopogosto odločanje po občutku.

Tema dvema ovirama odgovarjata dva ključna dejavnika uspeha, ki sta v podjetju najmanj zaznana oziroma sta dobila najslabšo oceno: kakovostna in dosledna izvedba zgodnjih stopenj v razvoju novega izdelka ter timski pristop (CFT) oziroma timsko delo in sodelovanja med različnimi funkcijami v podjetju. Preostale ovire je mogoče združiti v štiri točke:

- Ni jasne vizije, skupnega cilja in soglasja na ravni podjetja, kamor bi lahko uvrstili še jasno strategijo na področju izdelkov.
- Preveč sočasnih razvojnih projektov in široka skupina lastnih izdelkov.
- Pomanjkanje netehničnih znanj, predvsem trženjskih, kjer se pričakuje enaka stopnja profesionalnosti in zahtevnosti, kot velja za tehnična znanja.
- Premajhen prenos informacij in znanja, predvsem s trga.

### **5.3.6. Organizacija in vloga vodij izdelkov**

Že analiza rezultatov, povezanih z nosilcem procesa razvoja novega izdelka, je pokazala, da je delovno mesto vodje izdelka ključno in osrednje. Odgovori o nalogah, odgovornostih in pristojnostih vodij izdelkov so tako rekoč enaki ugotovitvam, ki izhajajo iz analize nosilca procesa. Pravzaprav gre v podjetju za dobro organizacijsko strukturo, ki pa ji ne uspe jasno in natančno opredeliti nalog ter pravilno pozicionirati vloge vodij izdelkov. Ključnega pomena je v podjetju, da se spoznanja v zvezi z vlogo vodij izdelkov uporabijo za izboljšavo stanja. To pomeni predvsem naslednje:

- Vodje izdelkov naj v večji meri odgovarjajo za poslovni izid izdelkov, za katere skrbijo.
- Vodje izdelkov naj delujejo bolj strateško in naj imajo več pristojnosti.
- Vodje izdelkov naj celoviteje skrbijo za izdelke in naj obvladujejo izdelke skozi njihov življenjski cikel.

- Vodje izdelkov morajo pridobiti širše znanje, predvsem več poslovnega in trženjskega.

## 6. SKLEP

Vsekakor je mogoče potrditi, da gre v primeru opazovanega podjetja za VTP. Podjetje deluje v VT-panogi, ima sorazmerno velik oddelek za RR, ukvarja se z VT-izdelki, ki so hkrati tudi vrhunski, in je pragmatično pri prenosu VT v izdelke in na trg. Ključna značilnost, ki tudi v največji meri opredeljuje vedenje podjetja, sta VT-panoga in okolje, za katero je značilno, da so v njem edina stalnica nenehne spremembe. Tako dožemanje okolja je čutiti tudi v podjetju. V trenutku opazovanja podjetja je bilo mogoče zaznati, da gre podjetje skozi eno od mnogih preobrazb ali vsaj prilagajanj, ki so nujna in sestavni del življenja podjetij, še zlasti VTP.

Naloga se v širšem kontekstu dotika problematike trženja novih izdelkov, pri čemer je treba poudariti, da gre za visokotehnološko podjetje, medorganizacijski trg ter da se naloga osredotoča na proces razvoja in trženja novih izdelkov, ki je eden ključnih elementov v delovanju VT-podjetja. Da gre za izjemno zahtevno področje delovanja v podjetjih, dokazujejo tudi mnogi neuspehi razvojnih projektov, ki so značilni tudi za druga podjetja, ne le VT-podjetja, ki razvijajo in tržijo lastne izdelke.

Kot avtor te naloge želim, da je delo kar najbolj praktično in uporabno, zato sem ga tako tudi zasnoval. Temu primerno se naloga v uvodnem pregledu literature, akademskih stališč in razumevanja problematike v velikem številu primerov sklicuje na empirične raziskave, ki so bolj ali manj povezane z dejanskim stanjem v razvitih državah in dajejo vpogled v dejansko stanje na področju VT, novih izdelkov ter procesa razvoja in trženja novih izdelkov. Večinoma gre za novejša dejstva in zadnja spoznanja, ki so na voljo v literaturi in praksi, kljub temu pa za izhodišče vedno služijo osnovna spoznanja s področja, ki so na voljo že nekaj časa. Osnovnemu cilju po praktični uporabnosti sledi osrednji, empirični del naloge, kjer z dvema metodama s praktičnega vidika ocenjujem in analiziram VT-podjetje. Prva metoda je anketa (model ICON), ki zajema širši pogled na problematiko in podaja površinsko stanje, druga metoda, globinski intervjuji, pa se osredotoča na specifična vprašanja ter poglobljeno razumevanje procesa razvoja in trženja novega izdelka, ki je značilno za opazovano podjetje.

Na podlagi rezultatov analize lahko sklenemo, da se opazovano podjetje ne razlikuje mnogo od drugih povprečnih VT-podjetij, predvsem pa se ne sooča z ničimer takim, kar ne bi bilo značilno za druga VT-podjetja v svetu. To pomeni, da so predvideni okvir dela, zajeta tematika in vsebina relevantni ter posledično uporabni ne le v primeru konkretnega opazovanega VT-podjetja, ampak lahko služijo širšemu namenu. Naloga je uporabna predvsem kot izhodišče za podobne raziskave na drugih področjih in panogah VT, ne izključno v segmentu telekomunikacij. Hkrati pa je nalogo mogoče uporabiti tudi kot osnovo za nadaljnje, bolj poglobljene analize posameznih področij razvoja in trženja novih izdelkov v segmentu VT.

Glavna spoznanja, do katerih sem prišel, je mogoče razdeliti v tri sklope. Prvi sklop so spoznanja, povezana z osnovno tezo, da je proces razvoja in trženja novega izdelka v opazovanem podjetju pomanjkljiv oziroma ga je mogoče na nekaterih področjih izboljšati. Drugi sklop predstavljajo tista spoznanja, ki so širšega pomena in niso ozko omejena na osnovno tezo. Gre predvsem za spoznanja in ugotovitve, ki so rezultat celovitosti obravnave problematike razvoja in trženja novih izdelkov v VT-podjetju. V tretji sklop spadajo vsa druga spoznanja in ugotovitve, ki ponujajo predvsem zanimive ugotovitve in izhodišča za nadaljnja in širša razmišljanja. Za podjetje so najbolj ključna spoznanja v okviru prvega sklopa, saj bi postopne in načrtne izboljšave, kot so predlagane v nadaljevanju, pomenile predvsem izboljšavo odnosov med RR- in prodajno-trženjsko funkcijo ter bi posledično pripomogle tudi k uspešnejšemu razvoju in trženju novih izdelkov.

Izhodiščno tezo naloge, da je v opazovanem podjetju proces razvoja in trženja novih izdelkov VT pomanjkljiv, lahko kvalitativno potrdim, a je treba takoj ob tem jasno zapisati, da proces razvoja in trženja novega izdelka sloni na zdravih temeljih, da je v podjetju proces prisoten in da se tudi izvaja. Glavna kritična spoznanja analize procesa razvoja in trženja novega izdelka, ki so področje in osnova za izboljšave, pa so tri. Proces je premalo celovit, organizacijska struktura je preveč poudarjena, trženjska funkcija v obstoječi obliki in načinu dela pa ni zadostna.

Za proces razvoja in trženja novega izdelka v podjetju je značilno, da ni jasno opredeljen in enotno razumljen na ravni podjetja, da se ne izvaja na ravni podjetja, da nima jasnega skrbništva, da je pogosto preveč tehnično in premalo poslovno-tržno usmerjen ter da, ne nazadnje, premalo vključuje in upošteva vse potrebne organizacijske ali izvajalske dele. Na tem področju je eden od možnih predlogov za ukrepanje ta, da podjetje v čim večji meri približa obstoječi proces obliki in načinu dela, ki je značilen za stopenjski proces, ga jasno postavi kot osrednji proces na ravni podjetja ter hkrati nedvoumno opredeli nosilce procesa. Za slednje naj predlaga vodje izdelkov, za katere se je tudi v analizi pokazalo, da so v večini primerov tisti, ki bi morali celovito obvladovati in voditi izdelke. To pomeni ne le po tehnični plati, ampak predvsem poslovno odgovarjati za uspeh in sodelovati v skladu s procesom z vsemi drugimi oddelki v podjetju skozi celoten življenjski cikel podjetja.

Tako intervjuji kot anketa so jasno pokazali, da gre v podjetju za sorazmerno močno poudarjeno organizacijsko strukturo, ki jo je vsekakor treba še bolj usmeriti v izvajanje ter bolj natančno opredeliti njeno vlogo v začetnih stopnjah procesa razvoja novega izdelka, ko še ne gre za pragmatično izvajanje dogovorjenih dejavnosti in nalog. Priporočam predvsem uskladitev nalog organizacijskih funkcij (oddelkov) s procesom razvoja in trženja novega izdelka. Nujno je mnogo tesnejše sodelovanje med trženjsko-prodajno in RR-funkcijo.

Trženjsko funkcijo je v podjetju treba predvsem jasno opredeliti in natančneje določiti njeno vlogo v celovitem procesu razvoja in trženja novega izdelka. Poleg izvedbenih nalog bi bilo treba najprej opredeliti tudi njene strateške odgovornosti in

pristojnosti. Predvsem pričakujem, da bo trženjska funkcija poskrbela za večjo trženjsko usmerjenost podjetja tako, da se okrepi sistematično zbiranje informacij s trga, tako o kupcih kot o konkurenci, da pridobljene informacije ustrezno analizira ter pretvori v trženjsko znanje ter jih kot take uporabi v opredeljevanju strategije podjetja in strategije izdelkov. Vsekakor bi bila na tem področju dobrodošla podrobnejša analiza stanja, ki bi se usmerila na ožje področje trženjske funkcije, predvsem na področje sposobnosti tržnega znanja (MKC), ki opredeljuje tri ključne procese za kakovostno izvedbo razvoja in trženja novih izdelkov. Ustrezni ukrepi, ki bi izboljšali uspešnost novih izdelkov na trgu, so: zagotovitev zbiranja podatkov o kupcih, zbiranja podatkov o konkurentih, ustrezno obdelavo in analizo zbranih podatkov ter razširjanje spoznanj analize in opredelitev jasnega vmesnika med trženjsko in RR-funkcijo.

V drugi sklop spoznanj sem umestil dve področji. Prvo je jasna strategija podjetja, kar bi predvsem pomagalo razvijati ustrezne sposobnosti in omogočilo izkoristiti konkurenčne prednosti določene strategije. Drugo področje pa je večje osredotočanje na ključne izdelke oziroma ponudbo, kar je ponovno strateška odločitev. Tako bi podjetje lahko mnogo učinkoviteje načrtovalo, izvajalo in upravljalo s sicer omejenimi in dragocenimi viri. Čeprav ima podjetje opredeljeno in zapisano strategijo, je bilo mogoče iz intervjujev razbrati, da morda ni dovolj jasna, življenjska ali preprosto ni dovolj prisotna v podjetju. Ob tem je lahko precej široka paleta lastnih izdelkov oziroma obsežnost skupin izdelkov tudi posledica zaznanega problema strategije, saj so rezultati intervjujev pokazali, da ni jasne in enotne strategije razvoja in trženja novih izdelkov. Z mnogo bolj jasno usmeritvijo bi bilo gotovo tudi lažje in bolj usmerjeno delovati na ravni strategije izdelkov, kjer bi lasten razvoj usmerjali v ključna področja in področja, kjer ima podjetje razvite ustrezne sposobnosti. Preostala področja bi podjetje lahko obvladovalo skozi partnerstva oziroma s povezovanjem in sodelovanjem z drugimi podjetji.

Zadnji sklop spoznanj je ugotovitev, da je področje VT izjemno zahtevno področje preučevanja, ki postaja eden od ključnih možnih načinov povečevanja konkurenčnosti podjetij in tudi širših gospodarstev, v zadnjem času pa vse bolj popularen in tudi v literaturi pogosteje obravnavan. Ravno zato je hkrati tudi izjemno zanimivo področje za raziskovanje, ki se v svojih temeljih ne razlikuje od drugih, ima pa veliko elementov, ki si zaslužijo in tudi potrebujejo posebno pozornost. Ključno za zagotavljanje končnega uspeha sta čim bolj kakovostna obravnava in upravljanje sprememb, ki so posledica hitro spreminjajočega se, nemirnega in negotovega ter zato predvsem tveganega področja. Za obvladovanje sprememb se podjetja nikakor ne smejo zatekati k *ad hoc* metodam, temveč morajo imeti razvite določene procese. Tak primer procesa je proces razvoja in trženja novega izdelka, ki je osnova in hkrati merilo za izboljševanje uspešnosti novih izdelkov.

Kljub precej jasno opredeljeni problematiki, ki jo naloga obravnava, je njena uporabnost širša. Predvsem pomeni dobro izhodišče za preučevanja na področju VT in VTP, ne nujno samo na MOT. Vsebinsko gledano se je izkazalo, da je področje VT in VTP precej široko in da potrebuje posebno obravnavo, da pa je pri tem potrebno, da so raziskave čim bolj usmerjene in natančno opredeljene, pri čemer so ključnega pomena tudi



ustrezne raziskovalne metode in metode dela. Kombinacija ankete in intervjujev se je izkazala za dober način dela, predvsem kot možnost navzkrižnega preverjanja in primerjanja ter po drugi strani dopolnitve ene metode. Kot izhodišča za raziskave v prihodnosti predlagam predvsem področje delovanja medfunkcijskih timov (CFT), področje načrtovanja ter vodenja izdelkov in linij izdelkov ter področje upravljanja koncepta sposobnosti tržnega znanja (MKC).

## 7. LITERATURA

1. Adcock Dennis: Marketing Strategies for Competitive Advantage. 1. izd. Chichester, England : John Wiley & Sons, 2000. 416 str.
2. Aggarwal Praveen, Cha Taihoon, Wilemon David: Barriers to the adoption of really-new products and the role of surrogate buyers. *Journal of consumer marketing*, 15(1998), 4, str. 358–371.
3. Anderson J. C., Schroeder R. G.: Getting results from your MRP system. *Business Horizons*, 27(1984), 3, str. 57–64.
4. Ansoff Igor H.: Corporate strategy. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 str.
5. Avlonitis George J., Gounaris Spiros P.: Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(1999), 11/12, str. 1003–1037.
6. Barczak Gloria: Gaining Superior Performance of New Products in the Telecommunications Industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 9(1994), 4, str. 19–32.
7. Barczak Gloria, Sultan Fareena: How marketing research affects cycle time: a case of telecommunications industry. *Journal of business & industrial marketing*, 16(2001), 4, str. 258–273.
8. Beard Charles, Easingwood Chris: Sources of competitive advantage in the marketing of technology-intensive products and processes. *European Journal of Marketing*, 26(1992), 12, str. 5–18.
9. Benkenstein Martin, Bloch Brian: Strategic Marketing Management in High-Tech Industries: A Stock-Taking. *Marketing Intelligence & Planning*, 12(1994), 1, str. 15–21.
10. Berthon Pierre, Pitt Leyland, Katsikeas Constantine: Marketing and technical managers An inter-functional exploration of problem perception. *European Journal of Marketing*, 33(1999), 7/8, str. 772–792.
11. Berthon Pierre, Mac Hulbert James, Pitt Leyland: Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 38(2004), 9/10, str. 1065–1090.
12. Biemans Wim G., Harmsen Hanne: Overcoming the barriers to market-oriented product development. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(1995), 2, str. 7–25.
13. Booz, Allen, Hamilton: New product management for 1980's. New York : Booz, Allen and Hamilton, 1982.

14. Boyle Todd A., Kumar Uma, Kumar Vinod: Organizational contextual determinants of cross-functional NPD team support. *Team Performance Management*, 11(2005), 1/2, str. 27–39.
15. Brown Seely John, Hagel III. John: Innovation blowback: Disruptive management practices from Asia. *The McKinsey Quarterly* 2005, 2005, 1, str. 34–45.
16. Carden Steven D., Mendonca Lenny T., Shavers Tim: What Global Executives Think about Growth and Risk, *McKinsey Quarterly*, 2005, 2, str. 16–25.
17. Cheverton Peter: *Key Account Management*. 3 izd. Kogan Page, 2004. 356 str.
18. Christensen Clayton M.: *The innovator's dilemma*. 1st Harper Business. New York : HarperBusiness, 2003. 286 str.
19. Coates Nigel, Robinson Harry: Making industrial new product development market led. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(1995), 6, str. 12–15.
20. Cooper R. G., Kleinschmidt E. J.: New products: what separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management*, 4(1987), 3, str. 169–184.
21. Cooper Robert G.: Predevelopment activities determine new product success. *Industrial Marketing Management*, 17(1988), 3, str. 237–247.
22. Cooper Robert G.: The NewProd system: the industry experience. *Journal of Product Innovation Management*, 9(1992), 2, str. 113–127.
23. Cooper Robert G.: New Products: The Factors that Drive Success. *International Marketing Review*, 11(1994), 1, str. 60–76.
24. Cooper Robert G.: *Winning at New Products*. 3rd edition. Perseus Books Group, 2001. 416 str.
25. Cooper Robert G., Edgett Scott J., Kleinschmidt Elko J.: Optimizing The Stage-Gate Process. *Industrial Research Institute, Inc., Research Technology Management*, Volume 45, 2002, 5, str. 13. [URL: [http://www.prod-dev.com/pdf/Working\\_Paper\\_14.pdf](http://www.prod-dev.com/pdf/Working_Paper_14.pdf)].
26. Davis Craig R.: Calculated Risk: A Framework for Evaluating Product Development. *MITSloan Management Review*, 43(2002), 4, str. 70–78.
27. Day G. S.: The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58(1994), October, str. 37–51.
28. Dehoff Kevin, Neely David: *Innovation and Product Development*. Booz-Allen-Hamilton Inc., 2004, str. 4. [URL: <http://extfile.bah.com/livelinek/livelinek/138077/?func=doc.Fetch&nodeid=138077>], 10. 11. 2005.
29. Dhanani Sangeet, O'Shaughnesy Nicholas, Louw Eric: Marketing practices of UK high technology firms. *Logistic Information Management*, 10(1997), 4, str. 160–166.

30. Engardio Pete, Einhorn Bruce: Outsourcing innovation. *Bussines Week, European Edition*, 21. marec 2005, str. 46–53.
31. Fischer Olaf A. M., de Weerd-Nederhof Petra C.: Towards eccentric organisations – a case study of new product development. *Journal of Workplace Learning*, 13(2001), 1, str. 5–13.
32. Fredericks Elisa: Cross-functional involvement in new product. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(2005), 3, str. 327–341.
33. Gardner David M. et al.: A contingency approach to marketing high technology products. *European Journal of Marketing*, 34(2000), 9/10, str. 1053–1077.
34. Glazer Rashi: Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset. *Journal of Marketing*, 55(1991), 4, str. 1–19.
35. Gordon Geoffrey L. et al.: The product development process: three misconceptions which can derail even the “best-laid” plans. *Journal of product & brand management*, 4(1995), 1, str. 7–17.
36. Gordon Geoffrey L. et al.: New product development: using the salesforce to identify opportunities. *Journal of business and industrial marketing*, 12(1997), 1, str. 33–50.
37. Gounaris Spiros P., Avlonitis George J., Papastathopoulou Paulina: Managing a firm’s behavior through market orientation development: some empirical findings. *European Journal of Marketing*, 38(2004), 11/12, str. 1481–1508.
38. Grantham Lisa Michelle: The validity of the product life cycle in the high-tech industry. *Marketing Intelligence & Planning*, 15(1997), 1, str. 4–10.
39. Grewal D., Gotlieb J., Marmostein H.: The moderating effects of message framing and source credibility on the price-perceived risk relationship. *Journal of Consumer Research*, 21(1994), Junij, str. 145–153.
40. Griffin A.: PDMA research on new product development practices: updating trends and benchmarking best practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14(1997), 6, str. 429–458.
41. Grunenwald J., Vernon T. T.: Pricing decisions making for high-technology products and services. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 3(1988), str. 61–70.
42. Gubrium Jaber F., Holstein James A.: *Handbook of Interview Research: Context and Method*. Sage Publications Inc., 2002. 996 str.
43. Guns Bob, Anundsen Kristin: *The Faster Learning Organization*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 1996. 129 str.
44. Hadlock P., Hecker D., Gannon J.: High technology employment: another view. *Monthly Labor Review*, July 1991, str. 26–30.
45. Hagel III. John, Singer Marc: Unbundling the corporation. *The McKinsey Quarterly*, 2000 strategy anthology: On strategy, str. 147–156.

46. Hanna Nessim et al.: New product development practices in consumer versus business products organizations. *Journal of product and brand management*, 4(1995), 1, str. 33–55.
47. Higgins Susan H., Hogan Patrick T.: Internal diffusion of high technology industrial innovations: an empirical study. *Journal of business & industrial marketing*, 14(1999), 1, str. 61–75.
48. Houtkoop-Steenstra Hanneke: *Interaction and the Standardized Survey Interview: The Living Questionnaire*. Cambridge : Cambridge University Press, 2000. 224 str.
49. Hsieh Lung-Far, Chen Shaw: Incorporating voice of the consumer: does it really work? *Industrial Management & Data Systems*, 105(2005), 6, str. 769–785.
50. Jaworski B. J., Kohli, A. K.: Market orientation, antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57(1993), July, str. 53–70.
51. Knox Simon: The boardroom agenda: developing the innovative organization. *Corporate Governance*, 2(2002), 1, str. 27–36.
52. Kohli A. K., Jaworski, B. J.: Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(1990), April, str. 1–18.
53. Kotler Philip: *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Slovenska izd., 2. popravljena izd., Ljubljana : Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
54. Kotler Philip: *Marketing Management. The Millennium Edition*, New Jersey : Prentice Hall, Inc., 2000. 718 str.
55. Kotler Philip: *Management trženja*. Posušje : Mate, Ljubljana : GV založba, 2004. 706 str.
56. Kvale Steinar: *InterViews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications, 1996. 344 str.
57. Lee-Mortimer Andrew: Managing innovation and risk. *World Class Design to Manufacture*, 2(1995), 5, str. 38–42.
58. Leonard-Barton D.: *Wellsprings of Knowledge*. Boston : Harvard Business School Press, 1995. 334 str.
59. Li Tiger, Nicholls J. A. F., Roslow Sydney: The relationships between market-driven learning and new product success in export markets. *International Marketing Review*, 16(1999), 6, str. 476–503.
60. Li Tiger, Cavusgil Tamer S.: Measuring the dimensions of market knowledge competence in new product development. *European Journal of Innovation Management*, 2(1999a), 3, str. 129–145.

61. Lynn Gary S., Akgun Ali E., Keskin Halit: Accelerated learning in new product development teams. *European Journal of Innovation Management*, 6(2003), 4, str. 201–212.
62. Mazur John S.: MPLS Holds Promise as Network Convergence Technology. Gartner Inc., Dataquest. Februar 2005. 10 str.
63. March I. C., Gunasekaran A.: Business strategy in new high-tech ventures: an empirical analysis. *Management Decision*, 37(1999), 3, str. 222–232.
64. McGrath Michael E.: *Product stategy for high trechnology companies*, 2. izd., B.k. : McGraw-Hill, 2001. 378 str.
65. Meldrum M. J.: Marketing high-tech products: the emerging themes. *European Journal of Marketing*, 29(1995), 10, str. 45–58.
66. Mohr Jakki J.: *Marketing of high-technology products and innovations*, 1. izd. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 2001. 414 str.
67. Moore Geoffrey A.: *Crossing the chasm*. Revidirana izdaja. New York : HarperCollins Publishers Inc., 2002. 265 str.
68. Moriarty R. T., Kosnik T. J.: High-tech marketing: concepts, continuity and change. *Sloan Management Review*, 30(1989), str. 7–17.
69. Narver J. C., Slater, S. F.: The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54(1990), October, str. 20–35.
70. Nieto Mariano: Basic propositions for the study of the technological innovation process in the firm. *European Journal of Innovation Management*, 7(2004), 4, str. 314–324.
71. Olson D.: Creating customers with really new products. *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, 1996, July, str. 50–53.
72. Pilzer Paul Zane: *Unlimited Wealth: The Theory and Practice of Economic Alchemy*. New York : Crown Publishers, 1990. 210 str.
73. Pitta Dennis A., Franzak Frank, Katsanis Lea Prevel: Redefining new product development teams: learning to actualize consumer contributions. *Journal of product & brand management*, 5(1996), 6, str. 48–60.
74. Polli Rolando, Cook Victor J.: A test of a product life cycle as a model of sales behavior. Market Science Institute, Working Paper, November 1967, str. 43.
75. Porter Michael E.: *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York : The Free Press, 1998. 576 str.
76. Potočnik Vekoslav: *Temelji trženja s primeri iz prakse*. 1. natis. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.

77. Pučko Danijel: Strateško planiranje. V: Možina Stane in drugi: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
78. Rafiq Mohammed, Saxon Tim: R&D and marketing integration in NPD in the pharmaceutical industry. *European Journal of Innovation Management*, 3(2000), 4, str. 222–231.
79. Ramaseshan B., Caruana Albert, Loo Soon Pang: The effect of market orientation on new product performance: a study among the Singaporean firms. *Journal of product and brand management*, 11(2002), 6, str. 399–409.
80. Rexroad Robert A.: *High Technology Marketing Management*. New York : Ronald Press, Wiley, 1983. 219 str.
81. Robertson T. S.: The process of innovation and the diffusion of innovation. *Journal of Marketing*, 31(1976), 1, str. 14–19.
82. Rogers Everett: *Diffusion of Innovations*. 4. ed. New York : The Free Press, 1995. 518 str.
83. Saaksjarvi Maria, Lampinen Minttu: Consumer perceived risk in successive product generations. *European Journal of Innovation Management*, 8(2005), 2, str. 145–156.
84. Schmidt Jeffrey B.: New product myopia. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 10(1995), 1, str. 23–33.
85. Shanklin W. L., Ryans J. K. Jr.: *Marketing High Technology*. 3. izdaja. Lexington, MA, Toronto : LexingtonBooks, 1985. 216 str.
86. Shepherd Charles, Ahmed Pervaiz K.: From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, 3(2000), 2, str. 100–106.
87. Simpson James T. et al.: New product development in German and US technology firms. *European Journal of Innovation Management*, 5(2002), 4, str. 194–207.
88. Sjoberg Gideon, Nett Roger: *A Methodology for Social Research*. New York : Harper & Row, 1968. 355 str.
89. Slater S. F., Narver J. C.: Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(1995), str. 63–74.
90. Slater Stanley F.: Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality*, 11(2001), 4, str. 230–232.
91. Sondergaard Helle Alsted: Market-oriented new product development: How can a means-end chain approach affect the process? *European Journal of Innovation Management*, 8(2005), 1, str. 79–90.
92. Sowrey T.: Idea generation: identifying the most useful techniques. *European Journal of Marketing*, 24(1990), 5, str. 20–29.

93. St. John C. H., Rue L. W.: Co-ordinating mechanisms, consensus between marketing and manufacturing groups, and market place performance. *Strategic Management Journal*, 12(1991), str. 549–555.
94. Trott Paul: The role of market research in the development of discontinuous new products. *European Journal of Innovation Management*, 4(2001), 3, str. 117–125.
95. Van de Ven Andrew H., Angle Harold L., Poole Scott M.: *Research on the management of innovation: The Minnesota Studies*. New York : Harper & Row, 1989. 752 str.
96. Viardot Eric: *Successful marketing strategy for high-tech firms*. 2. izd. Norwood : Artech House, 1998. 266 str.
97. Vorhies Douglas W., Harker Michael, Rao C. P.: The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(1999), 11/12, str. 1171–1202.
98. Wang Qing, Montaguti Elisa: The R&D-marketing interface and new product entry strategy. *Marketing Intelligence & Planning*, 20(2002), 2, str. 82–85.
99. Wilkinson David, Birmingham Peter: *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. 1. izd. London : RoutledgeFalmer, 2003. 144 str.
100. Wilson Edith: Improving Market Success Rates through Better Product Definition. *Manager of Product Definition, Hewlett-Packard Co., World Class Design to Manufacture*, 1(1994), 4, str. 13–15.
101. Woodruff T. Robert: Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1997), 3, str. 139–153.



## 8. VIRI

1. Stage-Gate Process, Product Development Institute Inc. [URL: <http://www.prod-dev.com/stage-gate.shtml>], 5. 11. 2005.
2. Defining innovation: a consultation on the definition of R&D for tax purposes. HM Treasury Public Enquiry Unit, julij 2003, 51 str. [URL: [http://www.hm-treasury.gov.uk/media/303/F1/Defining%20Innovation\\_360.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/303/F1/Defining%20Innovation_360.pdf)], 12. 11. 2005.
3. Unbundling the corporation. The McKinsey Quarterly, 2000 strategy anthology: On strategy, str. 147–156. [URL: [www.mckinseyquarterly.com/links/15776](http://www.mckinseyquarterly.com/links/15776)], 15. 11. 2005.



## SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV

<b>Breakthrough innovation</b>	<b>Prebojne inovacije</b> – tiste inovacije, ki pomenijo veliko spremembo in ne le manjšo izboljšavo kakor postopne inovacije. Za uporabnika pomenijo večje zaznano tveganje, neredko pa tudi spremembo v načinu uporabe, vedenju ipd.
<b>Cluster analysis</b>	<b>Skupinska analiza</b>
<b>Continuous innovation</b>	<b>Nepretrgane ali postopne inovacije</b> – glej Incremental innovation.
<b>Cross Functional Team</b>	<b>Medfunkcijski tim</b> – tim, v katerem sodelujejo posamezniki iz različnih funkcijskih in organizacijskih enot podjetja.
<b>Discontinuous innovation</b>	<b>Prebojne inovacije</b> – glej Breakthrough innovation.
<b>Disruptive technology</b>	<b>Prebojna tehnologija</b> – tehnologija, ki prekine postopno izboljševanje <i>nosilne tehnologije</i> in pomeni popolnoma novo tehnologijo.
<b>Generating meaning through ad hoc methods</b>	<b>Ustvarjanje pomena s priložnostnimi metodami</b> – analitična tehnika pri izvajanju intervjujev, ko se zapis razgovora analizira glede na trenutno stanje in potrebe, brez vnaprejšnjih jasnih kriterijev ali opredeljenih postopkov.
<b>Incremental innovation</b>	<b>Postopne inovacije</b> – majhne spremembe in inovacije, ki pomenijo le manjše izboljšave, v nasprotju s prebojnimi inovacijami, kjer so spremembe temeljite oziroma korenite.
<b>Kick-off (meeting)</b>	<b>Začetni (sestane)</b> – sestanek, na katerem v podjetju ugotovijo, ali je določena zamisel za izdelek ustrezna, ter odločijo, ali bo podjetje z razvojem in trženjem izdelka nadaljevalo ali ne.
<b>Market Knowledge Competence</b>	<b>Sposobnost tržnega znanja</b> – koncept in proces zbiranja podatkov s trga, analiza zbranih podatkov ter razširjanje rezultatov (znanja in spoznanj) v podjetju.
<b>Meaning categorization</b>	<b>Razvrščanje pomena</b> – analitična tehnika pri izvajanju intervjujev, ko se zapis razgovora analizira z vidika posameznih kategorij oziroma pojmov, značilnih za obravnavano tematiko, in se razvršča po posameznih področjih (pojmi).

<b>Meaning condensation</b>	<b>Zgoščevanje pomena</b> – analitična tehnika pri izvajanju intervjujev, ko se obsežen zapis razgovora zgosti v krajši zapis z glavnimi poudarki osnovnega zapisa.
<b>Meaning interpretation</b>	<b>Razlaga pomena</b> – analitična tehnika pri izvajanju intervjujev, ko se v zapisu razgovora iščejo določeni pomeni, ki imajo možne dodatne razlage, ali pa je treba zaradi jasnosti pomen posebej razložiti.
<b>Narrative structuring</b>	<b>Strukturiranje pripovedi</b> – analitična tehnika pri izvajanju intervjujev, ko se zapis razgovora uredi in strukturira.
<b>Performance</b>	<b>Kakovost ali zmogljivost</b> – predvsem izdelka, pri čemer kakovost ne pomeni toliko kakovosti izdelave kot vse tiste lastnosti, ki z vidika uporabnika izdelek opredeljujejo za ustreznega. Zato uporabljam prevod <i>zmogljiv</i> .
<b>Radical innovation</b>	<b>Korenita inovacija</b> – glej Breakthrough innovation.
<b>State-of-the-art</b>	<b>Vrhunski</b> – na primer <i>vrhunski</i> razvoj.
<b>Sustaining technology</b>	<b>Nosilna tehnologija</b> – tehnologija, ki se vzdržuje in postopno izboljšuje ter ne prinaša prebojnih novosti v nasprotju s <i>prebojno tehnologijo</i> .
<b>Technology driven</b>	<b>Tehnološko voden</b> – tisti, katerega obnašanje ali katero drugo lastnost določa tehnologija.
<b>Time-to-market</b>	<b>Čas prihoda na trg</b> – čas, ki ga podjetje potrebuje od zamisli za izdelek pa vse do trenutka, ko izdelek pride na trg in se začne tržiti.

# PRILOGE

## Priloga 1: Vprašalnik ICON

S kratko anketo, ki vam ne bo vzela več kot 5 minut vašega dragocenega časa, želimo ugotoviti kako podjetje vidi samo sebe in razmišlja o kupcih in trgu, katerih potrebe zadovoljuje, izdelkih in storitvah, ki jih ponuja ter o konkurenci, ki jo srečuje.

### Navodila za izpolnjevanje:

Pri vprašanjih (trditvah) od 1 do 6 se zahteva odgovor na vse štiri možne odgovore. Za vsak odgovor izberete le po eno od možnih sedmih ocen in sicer 1, če se sploh ne strinjate s trditvijo in 7, če se popolnoma strinjate s trditvijo.

### Razpon ocen:

1 – se sploh ne strinjam; 4 – niti se strinjam, niti se ne strinjam; 7 – se popolnoma strinjam

Uvodno vprašanje: Vaša primarna funkcija v podjetju:

- Prodaja
- Trženjska funkcija (marketing)
- Vodenje izdelkov (produktno vodenje)
- Razvoj
- Servis
- Ostalo

1 Podjetje vidi stranke (kupce):		1	2	3	4	5	6	7
A	predvsem kot vir prihodkov za podjetje.							
B	predvsem kot priložnost, da se zadovoljujejo potrebe in želje.							
C	predvsem kot navdušene kupce inovativnih, tržno usmerjenih izdelkov in storitev.							
D	predvsem kot individualne partnerje v razvoju unikatnih, kostumiziranih izdelkov in storitev.							

2 Podjetje vidi izdelke in storitve:		1	2	3	4	5	6	7
A	predvsem kot sredstvo za ustvarjanje prihodkov podjetja.							
B	predvsem kot sredstvo za zadovoljevanje kupcev.							
C	predvsem kot priložnost za inoviranje in oblikovanje trga .							
D	predvsem kot unikatna in kostumizirana sredstva, ki se interaktivno razvijajo skupaj s posameznimi kupci.							

<b>3 Za podjetje je poslovno okolje (politično in pravno stanje, gospodarske, sociološko-kulturne spremembe) pomembno:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>A</b>	predvsem, ker vpliva na prihodke podjetja.							
<b>B</b>	predvsem zaradi njegovega vpliva na sposobnost zadovoljevanja kupcev (strank).							
<b>C</b>	predvsem zaradi njegovega vpliva na sposobnost razvoja inovativne izdelke in storitve, ki oblikujejo trg.							
<b>D</b>	predvsem ker vpliva na sposobnost interaktivno razvijati unikatne, kostumizirane izdelke in storitve skupaj s posameznimi kupci.							

<b>4 Podjetje vidi konkurente:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>A</b>	predvsem kot tekmece, ki skušajo podjetju »odžreti« dohodke.							
<b>B</b>	predvsem kot tekmece, ki skušajo zadovoljevati kupce bolje od nas.							
<b>C</b>	predvsem kot tekmece, ki skušajo razvijati inovativne izdelke in storitve bolje, kot to delamo sami.							
<b>D</b>	predvsem kot tekmece, ki skušajo sodelovati s posameznimi kupci, da bi razvili unikatne, kostumizirane izdelke in storitve bolje, kot znamo to sami.							

<b>5 Podjetje se vidi:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>A</b>	predvsem v vlogi ustvarjanja prihodkov za svojo ohranitev.							
<b>B</b>	predvsem kot sredstvo za zadovoljevanje kupcev.							
<b>C</b>	predvsem kot sredstvo za oblikovanje inovativnih izdelkov in storitev.							
<b>D</b>	predvsem kot sredstvo za sodelovanje s posameznimi kupci za razvoj unikatnih, kostumiziranih izdelkov in storitev.							

<b>6 Podjetje vidi zaposlene:</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
<b>A</b>	predvsem kot tiste, ki so namenjeni za ustvarjanje prihodka podjetja.							
<b>B</b>	predvsem kot tiste, ki so namenjeni za zadovoljevanje kupcev.							
<b>C</b>	predvsem kot tiste, ki so namenjeni za razvoj inovativnih izdelkov in storitev.							
<b>D</b>	predvsem kot tiste, ki so namenjeni za sodelovanje s posameznimi kupci za skupen razvoj unikatnih, kostumiziranih izdelkov in storitev.							

## Priloga 2: Opomnik za globinske intervjuje

Vprašanja se nanašajo na trenutno videnje in stanje v podjetju v katerem ste zaposleni in je na njih tako potrebno tudi gledati.

1. Vidite podjetje kot **visoko-tehnološko in inovativno podjetje**? Zakaj?
2. Kako vidite in bi opisali **vlogo RR (razvojno-raziskovalne) funkcije** v podjetju z vidika **razvoja in trženja novih izdelkov**?
3. Kako vidite in bi opisali **vlogo trženjske funkcije** v podjetju skozi **vidik razvoja in trženja novih izdelkov**?
4. Kako bi opisali **glavne značilnosti odnosov** med tehnično/razvojno funkcijo (RR) in tržno/prodajno funkcijo v podjetju?
5. Kakšen je in kako po vaše razumete **proces razvoja novega izdelka** v podjetju? Kako bi ga lahko opisali?
6. Kdo je po vašem v podjetju **nosilec procesa** (odgovorni) razvoja in trženja novih izdelkov?
7. Katera so po vašem trenutno največja **tveganja** v procesu razvoja in trženja novega izdelka in kako bi jih lahko po vašem mnenju **zmanjšali**?
8. Kaj se vam v procesu razvoja in uvajanju novega izdelka na trg (trženju) zdi **ključno za končni poslovni uspeh izdelka** in zakaj?
9. Katere so **ključne ovire v podjetju**, ki onemogočajo ali zavirajo uspešnejši razvoj in trženje novih izdelkov? Zakaj ravno te in kako jih vidite?
10. Kako je po vašem mnenju podjetje **organizirano** za to, da bi razvoj in trženje novih izdelkov bilo kar čim bolj uspešno? Še posebej, kakšna je po vašem **vloga vodenja izdelkov (produktnega vodenja)**?