

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gašper Šemrov

**Strategija uvajanja inovacije na trg;
primer smučarskega čevlja Be3**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Gašper Šemrov

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**Strategija uvajanja inovacije na trg;
primer smučarskega čevlja Be3**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Hvala!

Strategija uvajanja inovacije na trg; primer smučarskega čevlja Be3

Danes se podjetja za obstanek na trgu ali rast borijo z nenehnim uvajanjem novosti in nas zato potrošnike vsak dan oblegajo številne informacije o raznovrstnih bolj ali manj resničnih inovacijah. Veliko inovacij svojega uspeha nikoli ne doživi in podjetja stroškov razvoja in lansiranja na trg nikoli ne dobijo povrnjenih. Od prvotne ideje do uspešne prodaje inovacije vodi dolga pot, ki jo uspešno prestane le majhen delež novosti. Tudi če je ideja dobra in je produkt dovršen, ima brez ustrezne strategije in tržnega komuniciranja ob lansiranju na trg malo možnosti za uspeh. V svoji diplomski nalogi bom analiziral fazo razvoja in lansiranja smučarskega čevlja Be3 podjetja Alpina d. o. o., ki je po številnih raziskavah nudil potrošniku veliko prednosti pred konkurenco, a je inovacija kljub temu propadla. Skušal bom najti pomanjkljivosti v izvedenih aktivnostih, kjer bi Alpina lahko bolje izvedla postopek uvajanja na trg in s tem povečala možnost za uspeh inovacije.

Ključne besede: strategija lansiranja, difuzija inovacije, tržno komuniciranje

Innovation launch strategy; case study ski boot Be3

Nowadays companies fight for existence and market growth with constant development of novelties and consumers are therefore constantly besieged with messages about real or not so real innovations. Many innovations never experience their take-off and company's investment in development and launch never return. It is a long way from first idea to successful innovation. Even if the product and the idea behind are excellent, there is no guarantee for success and only good launch strategy and adequate marketing communication can reduce possibility to fail. My thesis is analysis of the development and launch stage of novelty ski boot Be3 of Alpina d. o. o. Tests have shown big advantages of Be3 in comparison with competition, but has failed anyway. I will try to find the faultiness of the company Alpina, where and how it could improve their activities in these stages of product life-cycle to assure better chances for success of innovation.

Key words: launch strategy, diffusion of innovation, marketing communication

KAZALO

1 UVOD	6
2 GLAVNI ELEMENTI DIFUZIJE INOVACIJ	7
2.1 INOVACIJA - INVENCIJA.....	8
2.2 KATEGORIJE INOVACIJ.....	9
2.3 LASTNOSTI INOVACIJ.....	11
2.4 PROCES RAZVOJA INOVACIJ.....	15
2.5 SCIENCE-PUSH IN DEMAND-PULL IZVOR INOVACIJE.....	17
3 DIFUZIJA INOVACIJE	18
3.1 ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA.....	18
3.2 STOPNJE V PROCESU SPREJEMANJA INOVACIJ.....	21
3.3 KATEGORIJE POSVOJITELJEV.....	25
3.4 AKTIVNOST POSVOJITELJEV PRI DIFUZII INOVACIJ.....	29
3.4.1 ODPOR POTROŠNIKOV DO SPREJEMANJA INOVACIJ.....	32
4 KOMUNICIRANJE IN STRATEGIJE LANSIRANJA INOVACIJ	33
4.1 PUSH IN PULL STRATEGIJA KOMUNICIRANJA INOVACIJE.....	33
4.2 VPLIV VIRA, SPOROČILA IN KANALA NA USPEH SPOROČANJA.....	35
4.2.1 KOMUNIKACIJSKI KANALI.....	36
4.2.2. IZBIRA KOMUNIKACIJSKEGA KANALA.....	37
4.3 VPLIV VSEBINE SPOROČILA IN NAČINA SPOROČANJA NA KOMUNIKACIJSKE IN PRODAJNE UČINKE.....	38
4.4 STRATEŠKE IN TAKTIČNE ODLOČITVE OB LANSIRANJU INOVACIJE.....	40
4.5 RAZMERJE CENE IZDELKA IN TRŽNEGA KOMUNICIRANJA NA STOPNJI UVAJANJA.....	44
5 ŠTUDIJA PRIMERA LANSIRANJA INOVACIJE Be3	46
5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA ALPINA D. O. O.....	46
5.2 TRŽNE POTI IZDELKOV PODJETJA ALPINA.....	50
5.3. LASTNOSTI SMUČARSKEGA ČEVLJA Be3.....	52
5.4 KOMUNIKACIJSKE AKTIVNOSTI KOT PODPORA LANSIRANJU INOVACIJE Be3.....	59
5.5 USPEH DIFUZIJE INOVACIJE Be3.....	65
6 PRIMERJAVA TEORIJE IN PRAKSE	66
6.1 PET LASTNOSTI INOVACIJE BE3 V OČEH KUPCEV.....	67
6.2 KOMUNICIRANJE OB LANSIRANJU Be3.....	70
7 SKLEP	72
7.1 Omejitve in priporočila.....	74
LITERATURA:	75

1 UVOD

Smo v času, ko je ponudba na trgu vse večja in si morajo podjetja svoj dobiček priboriti. Poteka stalni boj med konkurenco, kdo bo osvojil več potrošnikov, ki bodo podjetju v zameno za svoj izdelek ali storitev dali denar. Poleg tega so življenjske dobe izdelkov veliko krajše kot nekdanj, zato morajo proizvajalci veliko bolj intenzivno opazovati potrošnike in jim nuditi stvari, ki jih najbolj zadovoljujejo. Kljub temu kakovosten izdelek (ali storitev) še ni zagotovilo, da se bo ta dobro prodajal. Zasičenost trga in hitrejši ritem življenja zahtevata več energije, da podjetje prepriča potrošnika v nakup. Vsak dan je potrošnik oblegan z najrazličnejšimi informacijami, zato je težko doseči njegovo pozornost in biti zanj boljši od konkurenčne ponudbe. Zaradi krajšega življenjskega cikla izdelkov, pa potrebujemo pozornost potrošnika vse večkrat, za kar pa potrebujemo zelo premišljen izdelek in sporočanje o njem. Ker veliko ponudnikov tega ne zagotovi, smo priča velikemu deležu neuspešnih izdelkov, ki so se umaknili iz ponudbe še preden bi pokrili investicijo proizvajalca, kaj šele, da bi izpolnili prvotne plane prodaje in dobička. Novost je treba danes lansirati s premišljeno strategijo prodora na trg, sicer je največja verjetnost, da bo končal med preštevilnimi izdelki, ki so sicer lahko za potrošnike zelo uporabni, vendar ti zanje niso nikoli izvedeli. Pomembno je, da je načrtovan in usklajen celoten splet izdelka in aktivnosti za lansiranje, da bo komuniciranje doseglo svoj uspeh, ki se bo na koncu izrazil v želeni prodaji.

Namen diplomskega dela je razčleniti in opisati dejavnike, ki vplivajo na uspeh inovacije. Mnoge se da predvideti in na ta način doseči večjo verjetnost za uspeh. Žal vse inovacije ne uspejo in ne izpolnijo pričakovanj proizvajalca, bodisi zaradi lastne krivde pri načrtovanju izdelka in strategije, bodisi zaradi spleta zunanjih dejavnikov, na katere podjetje ni bilo pripravljeno in morda ni moglo vplivati. V svetu odmevajo številne zgodbe o uspehih inovacij, manj številna pa so pričevanja o neuspehih, saj so to sramotne in neprijetne teme za podjetje, ki se je znašlo v taki situaciji. Na praktičnem primeru lansiranja inovativnega smučarskega čevlja Be3 podjetja Alpina bom skušal ugotoviti, v kolikšni meri je podjetje samo krivo za neuspeh inovacije in kako bi lahko povišalo verjetnost za uspeh in boljšo difuzijo.

V prvem delu naloge je najprej razlaga osnovnih pojmov iz sekundarnih virov v zvezi z inovacijami, kako poteka njihov razvoj, kako jih delimo in katere so njihove najpomembnejše lastnosti, ki vplivajo na učinkovitost difuzije. Nato sledi teoretični opis difuzije inovacije z vidika inovacije same, trga in posameznika in kako k temu pripomore ustrezna strategija in komunikacija. Pri tem sem uporabljal podatke in ugotovitve iz drugih raziskav, ki so potrjevale ali porajale dvom v teorijo. V drugi polovici pa sem glede na teoretični del razčlenil inovacijo smučarski čevelj Be3 podjetja Alpina in aktivnosti v podporo njegovemu lansiranju. Predvsem sem želel raziskati komunikacijsko podporo podjetja omenjeni inovaciji in skušal najti neizkoriščene možnosti za hitrejšo in učinkovitejšo lansiranje Be3.

2 GLAVNI ELEMENTI DIFUZIJE INOVACIJ

Rogers (2003) definira štiri glavne sestavne dele pri razširjanju inovacij, in sicer: inovacija, komunikacijski kanali, čas in družbeni sistem. »Difuzija je proces v določenem časovnem obdobju, pri katerem informacije o inovaciji potujejo do pripadnikov družbenega sistema prek določenih komunikacijskih kanalov« (Rogers 2003, 5). *Inovacija* je lahko ideja, storitev ali stvar, ki je v očeh posvojitelja dotlej nepoznana. Informacije o njej potujejo po *komunikacijskih kanalih*, ki so sredstva za prenos sporočil (velikokrat s tem izrazom ne mislimo le sredstva, ampak tudi vir oziroma pošiljatelja sporočila). Pomemben dejavnik širjenja inovacij je čas, ki je merjen z vidika difuzije inovacije na trgu ali pa kot čas, ki ga posameznik potrebuje za posvojitev inovacije. *Družbeni sistem* pa na difuzijo inovacije vpliva na več načinov, saj smo vsi v določeni meri vpeti vanj in na nas vpliva na mnogotere načine. Lahko vpliva na informiranje ali pa odločitev o sprejemu inovacije in njeni uporabi (Rogers 2003, 5–38). Vse elemente bomo v nadaljevanju obširneje spoznali.

2.1 INOVACIJA - INVENCIJA

Pojem inovacija izhaja iz latinskega izraza *innovare* in pomeni prenovitev ali izboljšanje. Osnova za poimenovanje inovacij je torej mnogo širša, kot je pomen besede inovacija danes, saj ni vsaka novost inovacija, prav tako kot ne moremo enačiti z njo invencije. Definicij invencije in inovacije je mnogo, ločnica med njima pa je nejasna. Haustein in Maier (v Maleševič 1994, 4) celo zavračata poskuse njunega ločevanja, saj je invencija ena od stopenj pri pridobivanju inovacij, ki pomenijo proces ustvarjanja, razvijanja, uporabe in širjenja novosti za nove ali že prepoznane potrebe.

Invencija je proces kreacije novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanjem, kako bi se obstoječe znanje lahko izboljšalo ali prilagodilo specifičnim pogojem. S tehničnega vidika je invencija zamisel nove naprave, proizvodnega postopka ali uporaba proizvodov v nove namene. Invencija je pojav novih znanj, ki se lahko teoretično ali praktično dokažejo (Devetak in Mulej 1985, 241). Rebernik povezavo med invencijo in inovacijo definira tako, da je invencija nov domislek, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen, to pa pomeni, da ima potencial postati inovacija. Nov domislek, ki je uporaben, a ne še nujno donosen ali kako drugače koristen, je potencialna inovacija. Po Reberniku (1997) je inovacija zadnji člen invencijsko–inovacijske verige in je vsaka dokazano koristna novost. Podobno Mulej inovacije opredeli kot vse koristne (in samo koristne) novosti (Mulej v Likar in drugi 2000, 8). Maier (v Rifkin 2003, 96) enostavno deli inovacijski proces na invencijo kot proces razvoja novosti, inovacijo kot predstavitev novosti na trg in difuzijo kot širjenje inovacije.

Spence (1994) trdi, da vsaka inovacija ni nujno invencija. Izraz inovacija se uporablja za označevanje nečesa na novo ustvarjenega ali izdelanega, a Spence jo definira kot idejo, izdelek ali proces, ki ima drugačno uporabo in jo nekateri ljudje dojemajo kot novo. Invencija pa je ustvarjanje nečesa popolnoma novega, kar v preteklosti še ni obstajalo v kakršnikoli primerljivi obliki. Rogers (2003, 12) pa trdi, da je »inovacija ideja, praksa ali predmet, ki jo posameznik

ali druga enota posvojitve zaznava kot novo«, medtem ko je invencija »proces odkrivanja in oblikovanja novih idej«.

Po Spencu in Rogersu pogoj za inovacijo torej ni novost kot sama po sebi, ampak mora biti izdelek ali storitev nov v očeh kupcev. Novost torej ni določena objektivno ampak subjektivno. Za podjetje je lahko izdelek ali storitev že poznana iz preteklosti, vendar je lahko za določen trg ali segment to inovacija.

2.2 KATEGORIJE INOVACIJ

Hoyer in MacInnis (2007, 425–427) delita inovacije na tri različne načine: glede na stopnjo novosti, ki jo inovacija prinaša; glede na koristi in glede na možnosti uporabe.

Stopnja novosti inovacije določa, koliko se spremenijo vzorci vedenja potrošnikov s posvojitvijo inovacije. Glede na to delimo tri tipe inovacij: stalne (»kontinuirane«), dinamičnostalne (»dinamično kontinuirane«) in korenite (»diskontinuirane«). Če potrošnik posvojitelj inovacije slednjo uporablja podobno kot njeno predhodnico, potem je ne glede na stopnjo inovativnosti s tehnološkega ali drugega vidika inovacija le drobna izboljšava in zato z vidika potrošnika **kontinuirana**. Primer za to so lahko avtomobili z (delnim) plinskim pogonom, ki je s tehnološkega in razvojnega vidika radikalna inovacija, glede na stopnjo novosti za uporabnika pa je to le majhna sprememba pri uporabi. Opazimo lahko, da gre pri tovrstnem določanju za dokaj subjektivno oceno novosti, saj lahko različnim posameznikom polnjenje plina namesto goriva pomeni povsem različno spremembo vedenja (razširjenost uporabe plina v okolju, oddaljenost od servisa s plinom ...). V slovenskem prostoru bi tako inovacijo še danes marsikdo imel kot dinamično kontinuirano.

Dinamično kontinuirana inovacija uporabnikovo vedenje spremeni, vendar ne radikalno. Dober primer za to so digitalni predvajalniki glasbe z lastnim pomnilnikom. Za poslušanje glasbe ne potrebujemo več kaset ali drugih

medijev, ampak za prenos glasbe na predvajalnik uporabljamo računalnik. Pri tej inovaciji vidimo, da uporabnik mora spremeniti vedenje za uporabo izdelka, vendarle pa še vedno posluša glasbo s prenosnim predvajalnikom kot prej.

Najbolj radikalne spremembe v vedenju – ali boljše nove oblike vedenja – zahtevajo **diskontinuirane** inovacije. To so izdelki ali storitve, ki še nimajo podobnih predhodnikov in so za uporabnika popolna novost. Uporaba zahteva povsem novo vrsto upravljanja ali vedenja. Primer za to je lahko letalski prevoz, internet ... Diskontinuirane inovacije pogosto sprožijo ali zahtevajo tudi uvedbo drugih novosti. Če pogledamo internet; z njim je zacvetel razvoj računalniške industrije, pričelo se je elektronsko bančništvo, spletni nakupi in trgovanje, učenje na daljavo, interaktivno sodelovanje potrošnikov in občinstev, spletne volitve, komuniciranje na daljavo z minimalnimi stroški ... Vidimo lahko, da inovacije zahtevajo večjo ali manjšo spremembo v vzorcih obnašanja uporabnikov, od najbolj radikalnih sprememb pri diskontinuiranih do majhnih pri kontinuiranih inovacijah.

Naslednja spremenljivka, po kateri Hoyer in MacInnis delita inovacije, je korist, ki jo inovacija prinaša posvojitelju. Delita jih na funkcionalne inovacije, estetske in simbolične inovacije. Če inovacija ponuja boljše funkcionalne lastnosti (boljši izkoristek, večja moč, hitrost, glasnost, storilnost ...) potem jo avtorja definirata kot **funkcionalna** inovacija. Največkrat je povezana s tehnološkimi izboljšavami, ki omogočajo boljše lastnosti inovacij kot poprejšnji izdelki/storitve. Primer bi zopet lahko bili avtomobili s pogonom na plin, ki zaradi razvoja tehnologije potrošniku prihranijo denar, obenem pa manj škodijo okolju kot avtomobili na bencinski ali dizelski pogon.

Med **estetske** ali **hedonistične** inovacije štejemo tiste, ki ciljajo na naše estetske ali čutne potrebe. Modna in glasbena industrija se največkrat poslužujeta prav tovrstnih inovacij. Tudi prehrabeni izdelki in pijače lahko s spremembo embalaže ustvarijo inovacijo, ki sicer ne spremeni lastnosti izdelka samega, pa vendar potrošniku nudijo večje zadoščenje zaradi vizualnega elementa produkta. V zadnjo kategorijo inovacij pa Hoyer in MacInnis uvrščata **simbolične** inovacije. To so izdelki, storitve ali nove ideje, ki imajo nov družbeni

pomen. Lahko je to novost, ki jo uporablja izključno le določena skupina uporabnikov in zato njena uporaba izkazuje pripadnost tej skupini.

Včasih je nov pomen izdelka in ne nujno izdelek sam. Na primer že dolgo poznani kondomi so dobili povsem nov družbeni pomen pri preprečevanju širjenja AIDSa in tako nadgradili pomen kontracepcije. Seveda pa ločevanje tipov inovacij ni strogo. Inovacija je lahko mešanica posameznih tipov. Primer so lahko energijske ploščice, ki so funkcionalna inovacija zaradi zagotavljanja hranilnih snovi, obenem pa so tudi hedonistične inovacije zaradi dobrega okusa.

Zadnji kriterij pri ločevanju inovacij pa je **obseg možnosti uporabe** inovacije. Novost se lahko uporablja le na določenih področjih, lahko pa je njena uporaba mnogovrstna. Za primer mnogovrstnosti lahko zopet uporabimo internet, ki ga danes uporabljamo za toliko različnih zadev, da si življenja brez njega ne predstavljamo več.

2.3 LASTNOSTI INOVACIJ

Rogers (2003) deli pet glavnih lastnosti inovacij, ki pogojujejo hitrost posvojitve. Prva je **relativna prednost**. To je stopnja do katere je inovacija zaznana kot boljša od njene predhodnice. Gre za subjektivno oceno posvojitelja, koliko in kakšne vrste prednosti mu inovacija prinese. Največkrat gre za finančno prednost, vendar pa ni nujno vedno tako. Potrošnik ni vedno objektivno racionalen in zgodi se, da pride do »preposvojitve«. To pomeni, da inovacija ne koristi posvojitelju do te mere, kot jo občuti sam, in bi jo po objektivni oceni ne posvojil. Večino teh posvojitvev opravijo enote ali posamezniki, ki so bolj dovzetni za inovacije in jim družbeni prestiž pomeni veliko.

Ni torej pomembno, katere lastnosti ima inovacija, ampak katere lastnosti posvojitelj zazna kot pomembne in koristne. Relativna prednost inovacije je eden najpomembnejših dejavnikov pri odločitvi za posvojitvev inovacije in po Rogersu je »relativna prednost inovacije, kot jo zaznavajo člani družbenega

sistema, pozitivno sorazmerna s hitrostjo posvojitve« (Rogers 2003, 233). Izjema so *preventivne inovacije*, ki s posvojitvijo preprečujejo negativne posledice. Te so z relativnimi prednostmi povezane negativno, kar pomeni, da večja kot je lahko škoda zaradi neposvojitve inovacije, hitrejša je njena posvojitvev. Slednje imajo še eno skupno lastnost, ki jih loči od običajnih inovacij, in sicer je to čas v katerem se pokažejo posledice oziroma učinki posvojitve. Ta je pri preventivnih inovacijah običajno veliko daljši, saj koristi zaradi posvojitve ne opazimo takoj ali celo nikoli. Kadilci ob prenehanju kajenja nimajo zagotovila, da ne bodo zboleli za pljučnim rakom, ali še več, da bodo živeli dlje. Zato je posvojitvev te odločitve pri kadilcih relativno težja in počasnejša. Relativno prednost inovacije lahko povečajo tudi finančne ali katere druge stimulacije, ki tako skrajšajo čas potreben za posvojitvev (lahko so seveda tudi negativne, v obliki kazni ob nesprejetju). Člani skupnosti pa so lahko v posvojitvev inovacij tudi prisiljeni. Država ali katerakoli skupnost lahko svojim članom vsili določeno obliko vedenja kljub njihovem nasprotovanju in za primer neupoštevanja uvede sankcije različnih oblik (Rogers 2003, 229–240).

Tornatzky in Klein (v Rifkin 2003, 112) Rogersovi prvi karakteristiki inovacij dodajata še tri svoje. Po njunem so za posvojitvev inovacije pomembni **stroški**, ki se pojavijo ob njenem prevzemu. Če posvojitelj začuti previsoke stroške ob vpeljavi novosti v svoje življenje, potem te inovacije ne bo sprejel. Obratno poudarjata pomen **koristnosti** inovacije, torej dobiček, ki ga inovacija prinese z njeno posvojitvijo. Z razliko od teh dveh lastnosti, ki sta finančne narave, pa tretja govori o **družbeni potrditvi**. Posvojitvev inovacije uporabniku prinese določen napredek ali utrditev njegovega statusa v družbi. Odločitev za ali proti sprejemu inovacije je torej rezultat pričakovanih stroškov in koristi, materialnih in nematerialnih.

Druga lastnost inovacij po Rogersu je **kompatibilnost** ali **združljivost**. Je »stopnja, do katere je inovacija zaznana kot skladna z obstoječimi vrednotami, preteklimi izkušnjami in potrebami potencialnega posvojitelja« (Rogers 2003, 240). Prav tako kot relativna prednost, je tudi združljivost pozitivno sorazmerna s hitrostjo posvojitvev. Inovacija mora biti skladna z vrednotami, ki veljajo v določenem družbenem sistemu. Mnogo inovacij, ki bi za

določeno skupino imele zelo veliko relativnih prednosti, v zgodovini ni uspelo zaradi zanemarjanja vrednot znotraj te skupine. Poleg tega ima inovacija večje možnosti za uspeh, če je združljiva z izdelkom, ki ga nasledi, in če je bil ta v preteklosti dobro sprejet. Najmanjše ovire pri širjenju bi torej imela inovacija, ki je zelo skladna s predhodnim izdelkom, ta pa je bil doslej v družbi dobro sprejet. Zadnja oblika kompatibilnosti je skladnost s potrebami. Če potrošnik ne opazi, da inovacija zadosti njegove potrebe, potem je ne sprejme. Zato je prepoznavanje potreb potencialnih posvojiteljev zelo pomembno, saj lahko šele s spoznanjem teh predstavimo inovacijo kot pravo sredstvo za reševanje problema ciljnega potrošnika. Združljivost pa ni pogoj le v inovaciji sami, ampak mora biti dosežena tudi pri poimenovanju, embaliranju, pozicioniranju itd., ki mora biti v skladu s pričakovanji ciljne javnosti (Rogers 2003, 240–257).

V nasprotju z relativno prednostjo in združljivostjo pa je **kompleksnost** ali **zapletenost** negativno sorazmerna s hitrostjo posvojitve. Je »stopnja, do katere je inovacija zaznana kot relativno težko razumljiva in zahtevna za uporabo« (Rogers 2003, 257). Zapletenost ni tako pomemben dejavnik kot relativna prednost in združljivost, je pa pogosto ovira, ki prepreči posvojitve. Navadno posvojitelji, ki so bolj dovzetni za inovacije, s tem nimajo toliko težav kot poznejši posvojitelji. Zato je pri tem dejavniku treba inovacijo predstaviti na dovolj enostaven in razumljiv način, da ne bo v očeh posvojiteljev prezahtevna in je zato ne bodo sprejeli (Rogers 2003, 257–258).

Naslednja lastnost inovacije, ki je pozitivno sorazmerna s hitrostjo inovacije je **možnost poskusa**. Je »stopnja, do katere je lahko inovacija preizkušena v omejenih okvirih« (Rogers 2003, 258). Posebno zgodnjim posvojiteljem je ta možnost bolj pomembna pri odločanju za inovacijo, kot poznim (Gross 1942 in Ryan 1948 v Rogers, 2003, 258). Ti lahko informacije izvejo od uporabnikov, ki so inovacijo že preizkusili, prvi pa te možnosti nimajo. Poseben razlog zakaj inovacijo preizkusiti je tudi ugotavljanje, kako »deluje« v situaciji značilni za določenega uporabnika in kakšne koristi ima prav zanj.

Zadnja lastnost, ki pa prav tako lahko pomembno prispeva k hitrosti posvojitve, je **opaznost**. Bolj ko je inovacija (oziroma njeni učinki) vidna drugim,

hitreje jo bodo slednji prevzeli. Inovacije, ki so javnosti bolj skrite, se počasneje in težje širijo. Dober primer za to je uporaba kondomov za preprečevanje širjenja virusa HIV. Kondom se uporablja v intimnih situacijah obenem pa ima mnogo kultur ta diskurz za tabu, zato je širjenje uporabe kondomov zelo ovirano.

Pri načrtovanju širjenja inovacije je zelo pomembno, da upoštevamo lastnosti in dejavnike, ki vplivajo na proces širjenja. Ne smemo zanemarjati sistemov, v katerih so potrošniki, in tudi ne njih in njihovih potreb, hkrati pa poskušamo podarjati lastnosti inovacij, ki proces odločanja za njeno posvojitve pospešujejo (Rogers 2003, 229–266).

Foxall (in drugi 1998) pri lastnostih novega izdelka dodajajo šesto, ki jo uvrščajo pred vsemi drugimi zgoraj omenjenimi, in sicer **zadovoljitev potrebe**. Potrošniki izdelka, ki ga ne potrebujejo, ne bodo sprejeli. Za uspeh novosti je nujno potrebno, da zadovoljuje katero izmed potrošnikovih potreb, ki so sicer zelo kompleksne in subjektivne ter so posledica individualnih izkušenj, a tržniki morajo izdelek predstaviti na tak način, da potrošnik vidi v izdelku rešitev zanjo in ga prepriča v prvi poskus. Izdelek, ki je oblikovan in predstavljen na način, ki očitno prikazuje zadovoljitev potreb posameznika, ima velike možnosti za uspeh.

Dodatek k Rogersovim karakteristikam, ki so pomembne za odločanje o posvojitvi inovacije, dodaja Lopata (v Rifkin 2003, 112) še tri svoje. Difuzijo izdelka lahko pospeši njegova **izvirnost**, torej ali je izdelek le različica obstoječe oziroma poznane stvari ali pa je izdelek zares novost na trgu. **Prenosnost** je lastnost, ki je v inovaciji, da je moč znanje o njej in njeno upravljanje širiti naprej. Prenosnost je lahko sestav omenjenih Rogersovih lastnosti kompleksnosti, opaznosti in tudi možnosti uporabe, le da jo Lopata izpostavi kot svojevrstno. Na prevzem inovacije pa vpliva tudi **splošnost**, torej koliko raznovrstnih potreb in želja lahko zadovolji novost. Poznamo zelo specifične izdelke, ki imajo zelo nizko splošnost uporabe, medtem ko določeni izdelki zadovoljuje potrebe z zelo različnih področij uporabe.

2.4 PROCES RAZVOJA INOVACIJ

Avtorji različno opisujejo potek razvoja novih izdelkov, vendar lahko med njimi najdemo podobnosti. Vse teorije poteka razvoja govorijo o prehajanju inovacije skozi faze, ki so različno razčlenjene in poimenovane, glede na avtorjevo usmeritev pa so tudi različno poudarjene.

Devetak (2007, 119–121) razvoj novosti opisuje predvsem za izdelke, njihovo proizvodnjo in trženje. Proces je razdelil na sedem stopenj, prva pa je *nastanek ideje*, ki prihaja iz same organizacije ali pa jo prejme s trga. Sledi selekcija idej v fazi *pregled ideje*, kjer se preveri izvedljivost in učinkovitost potencialnega izdelka. Nato se postavi *koncept razvoja in testiranje* in če ideja prestane te faze, se naredi *analizo posla*, ki organizaciji razkrije, ali je smotno začeti posel s tem izdelkom z ekonomskega vidika. Če je odločitev pozitivna, se lahko prične *razvoj in testiranje proizvoda*, ki je povsem tehnične narave, vzporedno z njim pa se že lahko *testira trg*. Na tej stopnji se oblikuje marketinški splet in zbira odziv potrošnikov. Na koncu procesa sledi še dejanje *popolne komercializacije*, ki pomeni lansiranje inovacije na trg.

Podobno kot Devetak faze razvoja inovacije definira tudi Potočnik, le da so drugače poimenovane in imajo drugačen vrstni red. Po začetnem *iskanju in zbiranju idej za nove izdelke*, ki prihajajo iz notranjega ali zunanjega vira, sledi *ocenjevanje* in eliminiranje teh predvsem na podlagi dobičkonosnosti. Za izbrane ideje se nato naredi *poslovno-tržna analiza*, kjer organizacija izve, kakšne so tržne možnosti za izdelek. Raziskati je treba potrebe trga in želje potencialnih posvojiteljev, dejavnosti konkurence in predvideti kakšne bodo marketinške aktivnosti.

Po tem koraku je na vrsti *tehnološko-proizvodno razvijanje novega izdelka*, kjer ideja dejansko postane izdelek, obenem pa se preveri možnosti in sredstva, ki bodo potrebna za njegovo proizvodnjo. Hkrati s tem procesom se lahko že prične *tržno razvijanje izdelka*, ki opredeli glavne tehnične in tržne funkcije izdelka, obliko in izgled embalaže, ime pa tudi garancijo in ponakupne storitve. Sledi *tržno testiranje*, ki pokaže odziv možnih uporabnikov in trgovcev.

Na tej stopnji je zelo pomemben čas, saj obstaja nevarnost, da organizacijo konkurenca medtem prehití, obenem pa se večajo tudi stroški, povezani s trajanjem testiranj. Če so rezultati testiranj pozitivni, je čas za *uvajanje novega izdelka na trg*. Pri tem koraku je zelo pomembno, kdaj, kje in na kakšen način bo izdelek vstopil na trg. Zadnja stopnja pa je *množična proizvodnja*, ki običajno ne nastopi takoj po lansiranju, saj je za difuzijo novosti potrebno določeno časovno obdobje (Potočnik 2002, 179–190).

Po Rogersu (2003, 136–159) je »proces razvoja inovacij je sestav vseh odločitev in dejavnosti ter njihovih učinkov, ki so prisotni od spoznanja potreb ali problema, prek raziskav, razvoja in komercializacije inovacije ter prek difuzije, posvojitve in njenih posledic« (Rogers 2003, 137).

Povod za začetek raziskav in razvoja inovacije je običajno **zaznava problema ali potrebe** (v sedanosti ali prihodnosti), ki z obstoječimi sredstvi ne more biti zadovoljena. Ta sproži naslednjo stopnjo v procesu, ki je **raziskava**. Ločimo *splošno raziskovanje* in *specifično raziskovanje*. Če je problem ali potreba že definirana, potem je raziskovanje specifično, saj je usmerjeno prav v reševanje tega. Pogosto je vrstni red tak, da splošne raziskave trga odkrijejo nezadovoljeno potrebo ali problem, ki sproži specifično raziskovanje tega, te raziskave pa so povod za **razvoj** inovacije, ki je tretja faza v procesu razvoja inovacij. Izraz R&R (raziskave in razvoj) je upravičeno rabljen kot enoten izraz, saj sta povezana in je velikokrat težko najti ločnico med njima. Sta pa v pravem vrstnem redu, saj so raziskave vedno pred razvojem in pogoj zanj. »Razvoj inovacije je postopek utelešenja nove ideje v tako obliko, ki bo zadovoljevala potrebe javnosti možnih posvojiteljev« (Rogers 2003, 146).

Vse inovacije pa ne izvirajo iz raziskav in razvoja. Mnoge se rodijo med uporabniki, ki iščejo nove rešitve znotraj svojega delovanja. Ti »inovatorji« se imenujejo *vodilni uporabniki*. Ko ti razvijejo idejo ali prototip inovacije, spodbudijo določeno organizacijo, da jo proizvede in spravi na trg. Ta organizacija izpelje tudi naslednjo stopnjo v razvoju inovacije, in sicer **komercializacijo**. Ker je večina inovacij vseeno plod znanstvenih dejavnosti, lahko rečemo, da so inovacije znanstveni dosežki, ki so oblikovani tako, da jih

uporabniki lahko posvojijo. Posvojitve inovacije pa omogoči in pospeši prav komercializacija, ki je njena izdelava, proizvodnja, embaliranje, marketing in distribucija. Faza, ki sledi je **difuzija in posvojitve** inovacije. Odločitev, ali in kdaj inovacijo ponuditi trgu, je zelo pomembna, saj je na eni strani pritisk proizvajalca (pobudnika) k njenemu čimprejšnjemu lansiranju (običajno iz ekonomskih ali preventivnih razlogov), na drugi strani pa lahko zaradi prezgodnjega pojava na trgu trpi kakovost ali celo varnost pri njeni uporabi. Predvsem inovacije v medicini imajo točno določeno časovno obdobje, ki je namenjeno testiranju in opazovanju učinkov, da želja po zaslužkih ne bi postavila inovacijo na trg prezgodaj in bi tako ne ogrožali zdravja uporabnikov. Zadnja stopnja v razvoju inovacije pa so **posledice**, ki jih prinaša njena uporaba. To so »spremembe, ki se pojavijo pri posamezniku ali v družbenem sistemu kot rezultat posvojitve ali zavrnitve inovacije« (Rogers 2003, 157).

Potek razvoja inovacij ni vedno tak, kot je opisan zgoraj, ampak je lahko pri posameznih inovacijah vrstni red stopenj spremenjen ali pa katere faze v razvoju sploh ni.

2.5 SCIENCE-PUSH IN DEMAND-PULL IZVOR INOVACIJE

Prevladujeta dve delitvi inovacij glede na način njihovega nastanka: science- ali technology-push in demand-pull inovacije. Prve izvirajo iz organizacije kot plod njenega lastnega razvoja in razpoložljivosti tehnologij. Inovacija je rezultat spoznanja organizacije po tržni priložnosti glede na razpoložljivo znanje in ugotovitve razvojnega oddelka in ne kot očitno potrebo trga po tovrstnem izdelku. Inovacija lahko zadovoljuje potrebo, ki se je trg prej ni zavedal. Demand-pull inovacije pa izvirajo iz želje trga po neki novi rešitvi problemov in so od trga pričakovane. Znotraj podjetja torej inovacijo spodbudi tržni oddelek in jo posreduje razvojnemu kadru. Tudi te želje so sicer omejene glede na poznane tehnologije ali sorodne produkte in niso povsem »eksotične ideje«. Organizacija tako inovacijo izumi, ker vidi priložnost za pobiranje dobička in si ne želi zaostati za konkurenco, ki tudi spozna zahteve trga (Rebernik 1990, 114–115). Lastnost te teorije je tudi, da je inovacija običajno

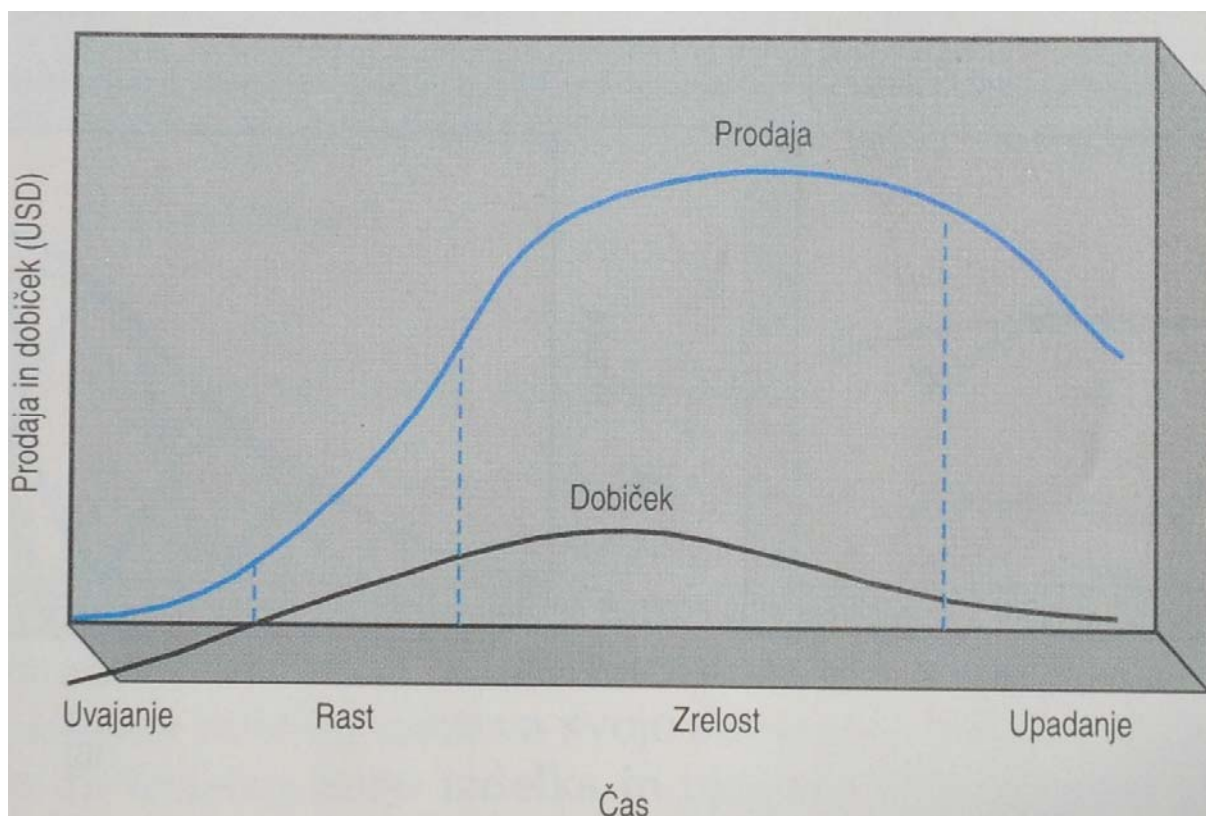
bolj kratkoročna od science-push inovacije. V praksi je inovacija kombinacija obeh teorij, kjer lahko prevladuje ena od njiju. Od tega je močno odvisen način lansiranja in komunikacije ter količina navora vloženega za uveljavitev novosti. Interes za iskanje demand-pull inovacij ali razvoja science-push inovacij pa je zelo odvisen od konkurenčnosti trga, saj če je te premalo, potem podjetja niso aktivna pri iskanju novosti in »spijo«. V konkurenčnih trgih, kjer je boj za tržni delež, pa so podjetja zelo dovzetna tako za en kot drug izvor inovacij.

3 DIFUZIJA INOVACIJE

3.1 ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA

Noben izdelek ni večen. Mnogi niti nikoli zaživijo, vsi pa prej ali slej propadejo in se morajo umakniti s trga. Različne spremembe na področju izdelka, trga in konkurence izrinejo obstoječe produkte in jih običajno nadomestijo novi, ki bolje zadovoljijo potrebe uporabnikov. Interes proizvajalca je, da je krivulja življenjskega cikla izdelka čim daljša in čim dlje na višjih vrednostih, saj to pomeni večje dobičke. Samo lansiranje inovacije na trg še ni dovolj, da bi bila življenjska doba zadovoljiva. Potrebne so mnoge aktivnosti, primerne fazi, v kateri se izdelek nahaja. Ta se skozi časovno obdobje svojega obstoja pomika po več stopnjah, od *uvajanja*, prek *rasti* in *zrelosti* do *upadanja* (Kotler 2003, 328). V omenjenih fazah se tako aktivnosti kot tudi dobički razlikujejo. Podobno kot pri drugih delitvah, tudi tukaj različni avtorji različno razmejujejo segmente ali jih drugače imenujejo. Naprimer, Palmer (2000) navaja pet stopenj in med fazo zrelosti in upadanja vriva še fazo *zasičenosti*. To je obdobje, ko se rast prodaje ustavi in se začne rahlo zmanjševati. Takrat naj bi bil trg zasičen in prej ali slej se pojavi želja ali potreba po zamenjavi izdelka s čim novim.

Slika 3.1: Življenjski cikel prodaje in dobička izdelka



Vir: Kotler (1994, 356).

Stopnja uvajanja: prvo obdobje življenjskega cikla izdelka je najbolj nevarno, saj odloča, ali bo izdelek sploh zaživel ali ne. Preden se začne rast sprejemanja novosti, preteče določeno časovno obdobje, da potrošniki spoznajo nov produkt in da se uredijo vse distribucijske poti. Stroški so zaradi uvajanja na trg in informiranja potrošnikov najvišji v vsem življenjskem ciklu, prihodki od prodaje pa majhni, saj sprva zelo malo ljudi izdelek ali storitev kupi. Posledica je minimalen dobiček, ali celo negativen. Če organizacija novost predstavi na trg pred konkurenco, ima veliko prednost in večjo verjetnost za večji tržni delež kot sicer. Prva prednost je, da večina uporabnikov najprej poskusi prvo blagovno znamko, ki se pojavi, že zaradi same dostopnosti. In če so uporabniki zadovoljni, bo velika verjetnost, da bodo pri tej znamki tudi ostali.

Prvi izdelek na trgu pa tudi postavlja norme in zahteve, kakšni naj bi izdelki v tej kategoriji bili, in zato potrošniki od sledilcev pričakujejo izpolnjevanje teh karakteristik. Bistvene naloge podjetja v tem obdobju cikla je informiranje potrošnikov, spodbujanje k poskusu in omogočiti dostopnost izdelka ali storitve

(Kotler 2003, 330). Podjetja v fazi uvajanja nagovarjajo predvsem inovatorje in zgodnje posvojitelje in težijo k dosegu kritične mase, ki bi povzročila odskočno desko za prodajo izdelka.

Stopnja rasti: če izdelek doseže to fazo, pomeni, da zadovoljuje potrebe in pričakovanja potrošnikov in ima potencial za uspeh na trgu. Začetek te faze je po Rogersu (2003) tako imenovani »take off«, torej pospešena rast širjenja inovacije. Kot zanimivost sta Lehmann in Tellis (v Montaguti in drugi 2002) ugotovila, da se »take off« za izdelke, ki niso potrošni material, pojavi nekje med 10 in 12 let po uvedbi na trgu. Trend pa je, da se ta doba krajša (Golder&Tellis in Tellis v Montaguti in drugi 2002). Seveda se »take off« pri izdelkih, ki jih hitreje menjamo pojavi hitreje.

Za to obdobje je značilna hitrejša rast prodaje, kupci oziroma posvojitelji v tej fazi pa so že zgodnji posvojitelji ali celo zgodnja večina. Rast prodaje je lahko tudi zelo skokovita in lahko v razmeroma kratkem času doseže relativno velik delež uporabnikov. Inovatorji lahko v tej fazi nakup že ponovijo, medtem ko prej omenjeni skupini opravita prvi nakup. Zaradi opažene priložnosti za dobiček, se na trgu pojavijo konkurenčni izdelki, ki so običajno bolj izpopolnjeni in tudi prispevajo k večanju trga. Ravno zaradi njih proizvajalec ne sme zmanjšati investicij v marketing, ki ostanejo na istem nivoju, ali se celo zvišajo. Kljub temu se dobiček poveča, saj je prodaja večja in se tudi stroški porazdelijo. Proizvajalec mora kar najdlje obdržati rast prodaje, bodisi z razvijanjem izdelka ali pa s komuniciranjem. Uporabljati je treba različne kanale in določen del oglaševanja se iz informiranja o prihodu izdelka na trg preusmeri v nagovarjanje k poskusu in uporabi izdelka (Kotler in drugi 1996, 535).

Faza zrelosti: je običajno najdaljša faza v življenjskem ciklu izdelka, dosežena pa je, ko se rast umiri, stagnira in tudi rahlo upade. Ker je večino izdelkov v tej fazi, je tudi večino marketinške aktivnosti usmerjene na zrele produkte. Ker se rast na tej stopnji ustavi, poskušajo proizvajalci življenjski cikel podaljšati z novimi različicami izdelka, obenem pa se zaostruje tudi konkurenca. Posledica je tudi nižanje cene in povišanje izdatkov za marketing. Vse omenjeno prispeva k nižjim dobičkom in najšibkejši ponudniki se morajo

umakniti s trga, to pa povzroči, da na trgu ostane le še nekaj največjih proizvajalcev. Veliko izdelkov preko celotne faze ostane nespremenjenih, a najuspešnejši izdelki so tisti, ki se stalno prilagajajo potrebam kupcev in izkoriščajo nove priložnosti za ohranitev aktualnosti.

Kotler in drugi (1996) navajajo tri orodja za podaljšanje te faze izdelka. Prvi je *razvoj trga*, ki pomeni razširitev obstoječega trga ali vstop na novega izdelkom, ki ga že imamo. Druga možnost je *razvoj izdelka*, ki zaradi novih lastnosti ali boljše kakovosti privlači nove potrošnike, poleg teh dveh pa imamo še *marketinško inovacijo*. To pomeni uporabo ali spremembo marketinških orodij, ki na mnogotere načine obdržijo ali privabijo kupce.

Faza upadanja: pomeni, da izdelek ne zadovoljuje več potreb potrošnikov, kljub nižjim stroškom pa pade tudi dobiček, saj je nižja tako prodaja kot tudi cena izdelka. Trajanje in hitrost upadanja prodaje izdelkov je lahko zelo različna. Na to vpliva mnogo razlogov; od prihoda novih inovacij do sprememb v potrebah in željah potrošnikov in do premočne konkurence. Investicije tako v izdelek kot tudi v marketing se zmanjšajo in pretehtati je treba, ali se bolj splača životarjenje ali umik s trga. Poleg izgub je treba pretehtati tudi morebitne posledice na ugled podjetja ali znamke, če zastarelega izdelka ne umaknemo pravočasno. Vendar kljub vsemu veliko izdelkov dolgo vztraja v tej fazi in zaradi nizkih stroškov ohranjanja pri življenju podjetju prinesejo znaten dobiček ali pa celo izdelek znova zaživi, bodisi zaradi odpada konkurence bodisi zaradi oživitve panoge (Kotler in drugi 1996, 538).

3.2 STOPNJE V PROCESU SPREJEMANJA INOVACIJ

Sprejemanje inovacije ne poteka na ravni družbe ali skupine ljudi, tako kot pri difuziji, ampak na ravni posameznika (oziroma druge enote posvojitve). Sprejemanje novosti pomeni uvajanje drugačnega vedenja kot pred njenim sprejetjem, zato je ta proces zaznamovan z negotovostjo, saj uporabnik še nima izkušenj z njo in ne ve, kakšne posledice prinaša. »Proces odločanja o inovaciji sestoji iz vrste odločitev in dejanj skozi čas prek katerih posameznik ali

skupina pretehta novo idejo in se odloči, ali bo sprejel inovacijo ali ne« (Rogers 2003, 168).

Po Rogersu (2003, 168–196) je proces sestavljen iz petih stopenj, ki posvojitelja vodijo od prvotnih informacij in spoznanja, da je inovacija prisotna, do ustvarjanja odnosa do nje, prek odločanja, ali inovacijo sprejeti ali ne, do začetka njene uporabe in nazadnje še potrditve te odločitve. Potek po teh stopnjah ni točno določen in se vrstni red faz lahko spreminja. Primer za drugačno zaporedje so družbe, ki novost vsilijo svojim članom in ti jo morajo sprejeti še pred fazo oblikovanja stališč do nje.

Prva faza pri posvajanju inovacije je faza **pridobivanja informacij** ali učenju o inovaciji. Posameznik se hote ali ne sreča z informacijami o obstoju in delovanju novosti, precej odvisno od tega, ali je potreba po inovaciji bila v posamezniku že pred njenim nastankom ali ne. Če potrebe ni bilo, je zelo verjetno, da bo posameznik informacije o inovaciji sprejemal pasivno. Pomembno je, ali so informacije, ki jih prejema, v skladu z njegovimi interesi, potrebami in obstoječimi prepričanji. V nasprotnem primeru jih bo oseba veliko težje opazila, dodatno pa inovacijam grozi še napačno interpretiranje, ki je lahko posledica neskladnosti med inovacijo ter preteklimi izkušnjami in prepričanji posameznika.

Posvojitelj po omenjeni fazi preide v fazo **prepričanosti**. V tej fazi se oblikuje stališče do novosti, ki je lahko njej naklonjeno ali pa ne. Z razliko od prve faze, ki je bila kognitivne narave, je slednja emocionalna in je vedno posledica prve, saj je brez poznavanja novosti nemogoče ustvariti odnos do nje. Na tej stopnji se posameznik bolj aktivno vključi v spoznavanje inovacije in ugotavlja, kateri vir informacij je zanj kredibilen in na podlagi katerih si bo oblikoval odnos. Ker gre pri vseh novostih za določeno stopnjo negotovosti, poskuša posameznik izvedeti, kako bi inovacija delovala pri njemu osebno in kakšne posledice bi njemu prinesla.

Sprejetje inovacije vsakemu prinaša drugačne koristi in drugačno spremembo vedenja glede na njegove okoliščine, zato se pri oblikovanju

stališča do inovacije posameznik redkeje zanaša na množične medije, pogostejše pa tovrstne informacije išče pri vrstnikih, ki z inovacijo že imajo izkušnje. Pri slednjih je lažje videti posledice, ki bi jih inovacija prinesla posamezniku s podobnimi interesi in okoliščinami, medtem ko množični mediji tega največkrat ne morejo ponuditi in so primerni le za informiranje o obstoju inovacije. Na tej stopnji se oblikuje predvsem mnenje o lastnostih kot so relativna prednost, kompatibilnost in kompleksnost inovacije, na podlagi tega pa si posameznik ustvari stališče, ki vpliva na odločitev o sprejetju ali zavrnitvi inovacije, ni pa vedno stališče enako kot posledično dejanje. Predvsem pri preventivnih inovacijah se dogaja, da imajo ljudje pozitivno stališče do inovacije, a je kljub temu ne sprejmejo, saj je posledice inovacije težje opaziti in si ljudje težje predstavljajo učinke, ki bi jim jih prineslo sprejetje inovacije.

Dejanska posvojitvev (oziroma zavrnitev) inovacije sledi šele v tretji fazi, fazi **odločitve** in kot že rečeno, ta odločitev ni vedno enaka kot predhodno stališče (ne)posvojitelja do inovacije. Vrzel med prepričanjem posameznika o inovaciji in sprejetjem inovacije je možno zmanjšati s poskusom inovacije v polni ali omejeni verziji. Poskus lahko razkrije posamezniku, kakšne koristi prinaša inovacija prav njemu in kakšne učinke ima glede na njegove okoliščine. Inovacije, ki jih je možno preizkusiti, so navadno posvojene hitreje in v večji meri. Nadomestek za poizkus je lahko tudi, če inovacijo preizkusi znanec vreden zaupanja, ali če je posameznik priča njeni demonstraciji, verjetnost za posvojitvev pa je v tem primeru še večja, v kolikor je demonstrator mnenjski vodja.

Dejanje posvojitve je lahko tudi negativno. Posameznik lahko zavrne inovacijo nezavedno, ko se enostavno ne pomakne naprej od faze pridobivanja informacij, ali pa zavedno, ko inovacija iz kateregakoli vzroka odvrne posameznika od posvojitve. Zavrnitev inovacije je možna tudi po njenem prvotnem sprejetju in to je tako imenovana *opustitev*, ki se pojavlja v kasnejših fazah procesa posvajanja inovacij.

Dotlej so bile vse faze le miselni proces razmišljanja in odločanja o inovaciji, faza **uporabe** ali **uvajanja** pa pomeni spremembo vedenja, ko

inovacija preide v dejansko rabo. Sama odločitev še ni dovolj, da je inovacija sprejeta. Predvsem pri inovacijah, kjer je posvojitelj organizacija ali pri kompleksnih inovacijah, je faza uvajanja v vsakdanjo rabo dolgotrajna in zahtevna. V organizacijah je dodatna ovira to, da uporabniki inovacije pogosto niso odločevalci, ki so inovacijo posvojili. Kljub predhodni odločitvi za posvojitev v tej fazi ostaja določena mera negotovosti. Predvsem se negotovost nanaša na njeno uporabo ali pripravo za normalno uporabo ne pa več na učinke ali koristi inovacije, ki so bili že pretehtani in ocenjeni v prejšnjih fazah. Ta faza se konča, ko je inovacija rabljena kot vsakodnevno početje in izgubi pridih novosti.

V fazi, ko inovacija preide v rabo, je možnost pojava *re-invincije* inovacije. Definirana je kot »stopnja, kolikor uporabnik inovacijo spremeni ali prilagodi v fazi odločitve in njene uporabe« (Rogers 2003, 180). V preteklosti je bilo pričakovano, da bo posvojitelj pasivno sprejel inovacijo in jo uporabljal na vnaprej definirane načine in je bilo vsako inoviranje pri uporabi inovacije sprejeto kot »motnja«. Danes je ugotovljeno, da je re-invincija pogost pojav in da celo pospešuje proces posvojitve inovacije in podaljšuje njeno življenjsko dobo. Pogostejša je pri kompleksnih inovacijah, ki so težje razumljive ali imajo premalo informacij o njeni uporabi, ki rešujejo veliko uporabnikovih težav naenkrat ali pa je re-invincija celo posledica ponosa lastništva, ko želi uporabnik inovacijo uporabljati na edinstven način.

Zadnja faza v procesu posvojitve inovacije pa je faza **potrditve**, kjer »posameznik (ali druga enota posvajanja) išče okrepitev za že sprejete odločitve in jih lahko tudi spremeni, če pride do nasprotujočih si informacij o inovaciji« (Rogers 2003, 189). V tej fazi se želi posvojitelj izogniti neskladju informacij, oziroma jih karseda zmanjšati. Zato se posvojitelj v tej fazi izogiba sporočilom, ki povzročajo disonanco, in so bolj dovzetni za informacije, ki potrjujejo njegovo odločitev. Če je nasprotnih informacij vendarle preveč, začne posvojitelj dvomiti v sprejeto odločitev, ki lahko vodi tudi do opustitve uporabe inovacije (ali njeno posvojitev, če je sprva inovacijo zavrnil).

Opustitve inovacij so pogoste in zato je treba zadnji fazi v procesu posvajanja inovacij nameniti veliko pozornosti. Rogers navaja dve vrsti

opustitve; *nadomestitev* in *razočaranje*. Prva je posledica stalnega inoviranja in pojava izboljšav ali nadomestkov za obstoječe stvari. Pojav ene inovacije lahko povzroči propad enega ali več dotedanjih izdelkov/storitev/idej itd. Če pa posvojitelj ni zadovoljen z lastnostmi oziroma učinki inovacije, potem sledi opustitev zaradi razočaranja. Pogosteje se opustitve dogajajo pri poznejših posvojiteljih kot pri zgodnejših.

Pet faz po Rogersu je poenostavitev kompleksnega procesa posvajanja inovacij in ni vedno v tem zaporedju, oziroma so lahko meje med fazami precej zabrisane. So pa zelo pomembne, saj se vpliv kanalov komuniciranja o inovaciji razlikuje glede na fazo, v kateri je posvojitelj.

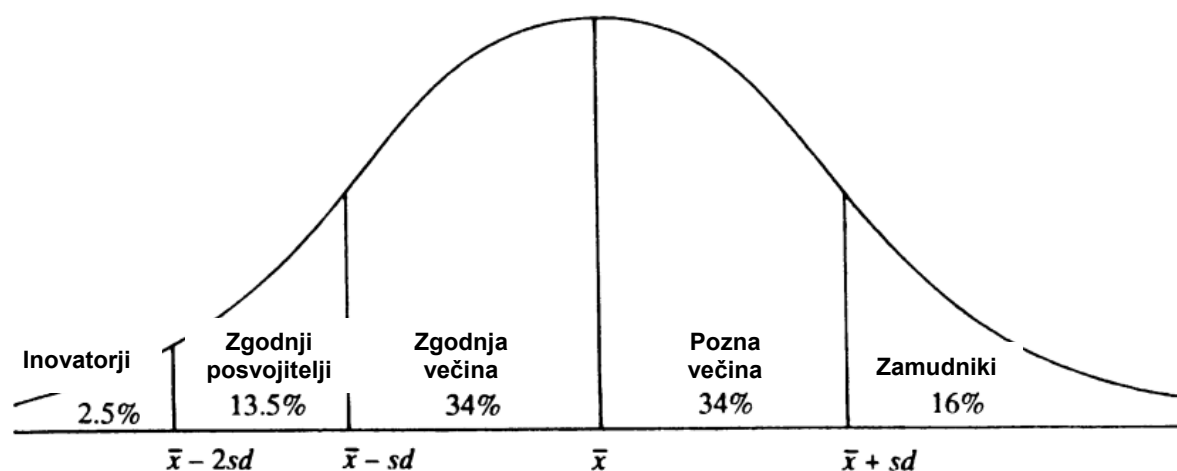
Potočnik (2002, 191) proces sprejemanja inovacij prav tako opisuje v petih stopnjah, a se nekoliko razlikujejo od Rogersovih. Najprej se pri posamezniku pojavi *zavedanje*, ki običajno ni plod aktivnega iskanja, zato je značilna skopa informiranost in znanje o inovaciji. Sledi faza *zanimanja*, kjer uporabnik informacij ne sprejema več pasivno, ampak ima željo pridobiti več podatkov in se o inovaciji pouči. Ko ima dovolj znanja in informacij, posvojitelj *vrednoti* osvojeno znanje in razmišlja, ali naj izdelek ali storitev *poskusi*. Če se zanj odloči, si na podlagi pridobljenih izkušenj ustvari mnenje in se glede na to odloči za *sprejem* ali *zavrnitev* inovacije.

3.3 KATEGORIJE POSVOJITELJEV

Potrošniki novosti na trgu ne sprejemajo z enako hitrostjo. Določeni ljudje novosti sprejemajo hitreje od drugih, potrebujejo krajši čas prepričevanja in potrebujejo manj informacij o njej in o posledicah, ki jo sprejem prinaša. Lastnost potrošnika, ki vpliva na hitrost in način sprejema inovacij je *inovativnost*, ki v tem primeru ne pomeni izumiteljstva, ampak težnjo po posvojitvi določene novosti relativno prej kot večina trga (Foxal in drugi 1998, 41). Krajše lahko rečemo, da je inovativnost pripravljenost posameznika za sprejemanje novosti. Spreminja se od področja do področja in je posledica njegovega življenjskega stila, izkušenj, interesov itd. Bolj inovativni posamezniki

posvojijo lastnost prej kot manj inovativni, kar je posledica veliko dejavnikov. Eden izmed pomembnejših je gotovo finančna zmožnost posvojitve, nenazadnje pa na inovativnost vplivajo tudi proizvajalci sami s svojo marketinško usmeritvijo in izbiro ciljne skupine, ki jo nagovarjajo najprej. S prilagoditvijo komunikacije določeni skupini, le to spodbudijo, da hitreje poskusi izdelek.

Slika 3.2: Kategorizacija posvojiteljev glede na relativni čas sprejema novega produkta



Vir: Rogers (2003, 281).

Inovatorji prvi sprejmejo inovacijo in predstavljajo 2,5 % populacije. Zanje je značilno svetovljanstvo in komunikacija izven ozkega kroga družbe. Imajo pogoste stike z geografsko oddaljenimi somišljeniki, zlasti je to mogoče v dobi interneta. Inovator mora biti drzen in željan poskušati novosti, raziskovati neznano in imeti pogum sprejeti inovacijo, ki še ni preizkušena in nima zagotovila, da bo uporabniku koristila. Veliko inovacij ne zaživi, zato inovatorji utrpijo škodo namesto koristi, to pa pomeni, da morajo biti finančno sposobni prenašati neuspele posvojitve.

Po Gemundnu (v Foxall in drugi 1998, 59) imajo potrošniki 6 vrst tveganj. Prvo je *funkcionalno*, kjer posvojitelj tvega, da izdelek ne deloval kot pričakovano in zato uporabniku ne bo prinašal želenih koristi. Naslednje zelo pomembno tveganje je *finančno*, kjer je pri posvojitvi možnost izgube denarja. *Fizično* tveganje se nanaša na poškodbe, ki jo lahko nakup povzroči posvojitelju, *psihološko* pa na posvojitvev, ki škoduje potrošnikovemu jazu in

njegovi samozavesti. Sledi še *družbeno* tveganje, kjer se lahko zgodi, da družba določene novosti ne bo sprejela in posledica bo lahko osramočenje ali zavračanje posvojitelja, zadnje tveganje pa je *časovno*, ki je možnost, da bo izdelek prekmalu odmrl in prekmalu zastarel. Inovatorji morajo ta tveganja sprejeti v večji meri kot njihovi sledilci, saj se še ne morejo prepričati ali pozanimati o posledicah posvojitve od koga drugega, saj nihče novosti še ni posvojil. Inovator je običajno, bolj izobražen, a preveč napreden v očeh njegove skupnosti, da bi užival ugled mnenjskega vodje ali kredibilnost, igra pa pomembno vlogo v procesu difuzije inovacije, saj so prvi, ki uporabijo novost in jo pripeljejo v družbo. Tako neposredno služijo kot zgled naslednji kategoriji posvojiteljev in posredno pripomorejo pri difuziji inovacije v vse naslednje kategorije posvojiteljev (Rogers 2003, 282–283).

Zgodnji posvojitelji (13,5 %) služijo kot zgled družbi in so najmočnejši mnenjski voditelji. So veliko bolj integrirani v družbo kot inovatorji in ker ne odstopajo od povprečja preveč, jim ljudje zaupajo. Nanje se obračajo po nasvet glede inovacije in njihovim izkušnjam verjamejo, zato so običajno odločilna kategorija, ki lahko zagotovi kritično maso za uspeh inovacije. Zgodnji posvojitelji so nekoliko bolj preudarni kot inovatorji, zato tudi manjkrat doživijo neuspeh s posvojitvijo novosti in posledično finančno izgubo. Prav zato imajo v družbi večjo kredibilnost. Za izumitelja je zato ta kategorija bistvenega pomena, saj nemalokrat odloča o uspehu oziroma propadu inovacije.

Zgodnja večina predstavlja tretjino (34 %) posvojiteljev in se ravna po načelu ne biti prvi in ne zadnji. So vezni člen med tistimi s kratkim časom odločanja za novost in tistimi, ki za to porabijo veliko časa, kljub pogostim interakcijam pa so zelo redko mnenjski voditelji. Radi počakajo določen čas, da zmanjšajo tveganje, zato inovacijam ne zaupajo, dokler ne vidijo rezultatov pri drugih, ki inovacijo že uporabljajo. Pred posvojitvijo inovacijo preverijo, jo primerjajo s konkurenco ter pri odločitvi zelo upoštevajo ceno (oziroma vse stroške posvojitve).

Pozna večina sprejme novost kasneje kot večina prebivalstva, njen delež pa je enak zgodnji večini, 34 %. Za posvojitve se odločijo šele, ko je

gotovo, da je večina že zadovoljna z inovacijo in da je na nek način postala nujnost, poleg tega pa mora biti v skladu z družbenimi normami. Relativno nizki dohodki jih silijo, da je pred odločitvijo odstranjeno večino negotovosti, poleg tega pa mora družba nanje pritiskati, da izvedejo ta korak. So relativno manj izobraženi in konzervativni, predvsem pa skeptični do novosti.

Zamudniki (16 %) so zadnja kategorija posvojiteljev. Običajno nimajo nikakršnega mnenjskega vodstva, so družbeno precej zaprti, manj izobraženi in iz nižjega ekonomskega razreda. So najbolj konzervativni ter tradicionalni in dvomijo tako v inovacije kot tudi v tiste, ki jim inovacije ponujajo. Za mnenjske voditelje imajo ljudi, ki so prav tako zelo tradicionalni, zato je tudi njihov čas posvojitve med vsemi kategorijami najdaljši. Velikokrat se to zgodi šele ko inovacija preide v tradicijo ali jo celo že zamenja druga inovacija. Previdnost zamudnikov je z njihovega vidika razumljiva, saj si zaradi finančnega položaja ne smejo privoščiti, da bi inovacija ne bila uspešna.

Inovativnost posameznika je pozitivno odvisna od izobrazbe ter ekonomskega in družbenega statusa, inovatorji imajo boljšo sposobnost empatije, bolj odprt pogled na svet in so bolj nagnjeni k spremembam, poleg tega pa so bolj družbeno povezani, bolj svetovljanski in bolj racionalni kot pozni posvojitelji. Bolj so vključeni v družbo in izpostavljeni tako množičnim medijem kot tudi medosebni komunikaciji, bolj aktivno iščejo informacije o novostih in tako imajo o njih tudi več znanja. Kljub vsemu pa novejša raziskave kažejo, da starost ne vpliva na inovativnost posameznika (Rogers 2003, 288).

Prav tako posamezniki prehajajo iz ene v drugo kategorijo glede vrste inovacije. Inovator na enem področju je lahko na katerem drugem zelo konzervativen in je njegov čas posvojitve za povprečjem. Tako na primer inovator pri avtomobilih lahko pri posvajanju glasbenih novosti spada med zamudnike. Nihče ne more biti inovator na vseh področjih, ampak se inovativnost posameznika spreminja od področja do področja. Dejstvo pa je, da določeni dejavniki, kot je na primer premoženje, omogoča posameznikom inovativnost na več področjih kot drugim in obratno pomanjkanje premoženja vpliva na zamujanje pri posvajanju ne le pri eni novosti.

Nasprotje trditvi o nepovezanosti inovativnosti in starosti posvojiteljev lahko najdemo v naslednjem primeru. Global Entrepreneurship Monitor (GEM) je leta 2007 opravil raziskavo, ki je želela dokazati, da je vzrok za uspešnejši ekonomski razvoj gospodarstva ZDA v primerjavi z Evropo mogoče iskati v tem, da Američani v povprečju bolj odprto sprejemajo novosti na tržišču. V raziskavo je bilo vključenih 12 držav, merili pa so povprečno nagnjenost k sprejemanju novosti državljanov, slednjo pa so sestavili iz različnih odgovorov na temo pripravljenosti za sprejem novosti. Nepričakovano so bili rezultati sledeči (razvrstitev držav glede na naklonjenost novostim, od največje navzdol): Združeni Arabski Emirati, Indija, Brazilija, Irska, Kitajska, ZDA (6.), Velika Britanija, Italija, Turčija, Slovenija (10.), Finska in Nizozemska. Raziskava je pokazala, da države z mladim in relativno hitro rastočim gospodarstvom v povprečju izkazujejo višjo stopnjo sprejemanja novosti (Rebernik in drugi 2008, 67–69).

3.4 AKTIVNOST POSVOJITELJEV PRI DIFUZIJ INOVACIJ

Današnje teorije o vlogi posvojiteljev trdijo, da so prejemniki aktivno vpleteni v proces sprejemanja novosti. Radi preizkušajo, raziskujejo ter soustvarjajo in so viri novosti. Obenem pa so aktivni tudi pri sami difuziji inovacije. Tako lahko govorimo o dveh vrstah aktivnosti posvojiteljev, in sicer aktivnost v zvezi z inovacijo in aktivnost do potencialnih posvojiteljev (Dearing v Rogers 2006). Med slednjimi so za difuzijo inovacije najbolj vplivni agenti sprememb in mnenjski voditelji.

Posamezniki informacij o inovacijah iz medijev ne sprejemajo neposredno in preden si ustvarijo mnenje, se znotraj družbe posvetujejo z ljudmi, ki jim zaupajo in ki njihovo mnenje vidijo kot verodostojno. Ti ljudje v družbi, katerih mnenje vpliva na oblikovanje mnenj drugih, so tako imenovani **mnenjski voditelji**, to vlogo pa imajo zavedno ali nezavedno. Običajno tok informacij poteka od množičnega medija k mnenjskemu vodji, on pa sporočilo interpretira in ga širi naprej k svojim »privržencem«. Slednji lahko nato prejeta

sporočilo širijo še naprej, zato je možnih več vmesnih korakov, preden sporočilo pride do končnega prejemnika (Spence 1994, 120–123).

Kljub temu, da morajo biti pripadniki iste družbe kot njihovi »posnemovalci«, uživajo v družbi višji status. Njihov finančni položaj je boljši, bolj so izpostavljeni množičnim medijem, bolj so svetovljanski in so tudi družbeno bolj vključeni. Poleg tega so bolj inovativni, kot njihovi sledilci, čeprav je to relativno. Mnenjske voditelje ustvari družba in karakteristike družbe tudi določijo, koliko inovativna je lahko oseba, da postane mnenjski voditelj. V naprednih družbah so bolj verodostojna mnenja inovativnih posameznikov, v konzervativnih pa so inovatorji preveč napredni, da bi jim zaupali. Zatorej ne gre enačiti mnenjskega voditeljstva s skupino inovatorjev, saj so v večini primerov ti preveč pred ostalo družbo, da bi jim ta zaupala.

Težava za organizacije, ki želijo razširiti inovacijo na trg, je, da je voditelje težko najti, saj običajno niso poslovno povezani s stvarmi, o katerih širijo svoje mnenje. Podjetja bi morala vsako družbo analizirati in odgovori njenih članov bi pokazali, čigavemu mnenju v družbi najbolj zaupajo, torej kdo je mnenjski voditelj. Kljub temu, da je tako raziskovanje drago in zamudno, so učinki uporabe vodij pri difuziji veliki. Podjetja tudi težijo k temu, da vodje izdelek čim prej preizkusijo, včasih pa celo sodelujejo pri oblikovanju izdelka, saj ima inovacija velik potencial za uspeh, če so z njo zadovoljni prav oni (Rogers 2003).

Fill (1995, 35) poleg mnenjskih voditeljev definira še *mnenjske ustvarjalce* in *mnenjske sledilce*. Prvi, podobno kot mnenjski voditelji, uživajo visoko stopnjo zaupanja in verodostojnosti. Njihova bistvena lastnost, ki jih tudi ločuje od voditeljev, je, da oblikujejo svoje mnenje glede določene zadeve na podlagi svoje izobrazbe, poklica ali statusa. Torej imajo mnenjski ustvarjalci dobro strokovno podlago, na kateri lahko oblikujejo mnenja, sledilci pa imajo zaradi tega tudi večje zaupanje vanje. Ker so ustvarjalci tako ali drugače profesionalno vpleteni v izdelek, so tudi lažje izsledljivi in jih je lažje uporabiti pri difuziji inovacij. Zadnja skupina pa so mnenjski sledilci, ki predstavljajo veliko večino ljudi. Informacije, ki jih prejemajo iz medijev preverijo pri zgoraj

omenjenih skupinah in si na podlagi tega ustvarijo mnenje. Kljub temu ne gre zaključiti, da sledilci nimajo lastnega mnenja; tuja mnenja ne prevzamejo brezpogojno ampak zbirajo različne informacije in šele nato oblikujejo mnenje.

Mnenjski voditelji svoja prepričanja posredujejo članom družbe, a jim svojega mišljenja ne vsiljujejo niti nočejo namerno vplivati na njihovo odločitev ali ravnanje. Osebe, ki namerno spodbujajo k določenemu (ne)ravnanju in svoje slušatelje v to prepričujejo, so *agenti sprememb*, ki predstavljajo nekakšen most med organizacijo, ki spodbuja difuzijo, in posvojitelji. So nekakšno orodje za lažji prenos informacij o novosti, saj je vir sporočanja (agent) bolj verodostojen in omogoča prenos večje količine informacij. Agent tudi lažje spodbuja prejemnike k sprejemanju (ali odvrčanju od) novosti in jih tudi lažje pripravi do konkretnega dejanja. Velika prednost pa je tudi trajen odnos, ki se vzpostavi med njim in potencialnim prejemnikom. Komunikacija prek agentov lahko poteka tudi v nasprotno smer, saj lahko prek njih organizacije izvedo odzive in potrebe trga ter tudi zakaj obstoječe možnosti ne zadovoljujejo uporabnikov (Rogers 2003, 368–375).

Rogers (2003) agente sprememb vidi kot najučinkovitejše pri članih nižjih družbenih slojev. Ti agente potrebujejo bolj kot izobraženi svetovljanski ljudje z višjimi dohodki prav zaradi večjega prepada med organizacijo in potencialnim posvojiteljem. Vendar pa agenti velikokrat vidijo ukvarjanje z njimi kot manj pomembno. Agenti so nemalokrat še vedno premalo vključeni v nižje sloje družbe in so zanje premalo dostopni. Po drugi strani so tudi relativno velik strošek, zato difuzijo inovacije v takih primerih pospešujejo t. i. *pomočniki agentov sprememb*. Gre za manj strokovne izobražene ljudi, ki pa so zato bolj vključeni v družbo. V nižjih družbenih slojih je bolj kot tehnična ekspertiza pomembna družbena sprejetost. Pomočniki so še bolj pomembni pri občutljivih tematikah ali tabu temah. Pri načrtovanju družin v nerazvitih državah so bili pomočniki zaradi manjših stroškov bolj številčni in so zaradi družbene sprejetosti lažje z omenjeno problematiko pristopili do ljudi. Tako je bil učinek širjenja mnogo večji in hitrejši, kot če bi v to družbo prišli izurjeni strokovnjaki, ki kljub svojim prednostim ne uživajo prave verodostojnosti.

3.4.1 ODPOR POTROŠNIKOV DO SPREJEMANJA INOVACIJ

Ram in Sheth (1989) trdita, da so potrošniki nagnjeni k ohranitvi statusa quo, saj pomeni vsaka inovacija možnost za spremembo trenutnega vedenja. Zavest jih prepričuje k ohranjanju obstoječih prepričanj in vzorcev vedenja. Spremembe so neke vrste motnja in za njihovo uveljavitev je potreben določen napor. Zato je bistvena značilnost uvajanja inovacije odpor potrošnikov, saj ne vidijo smisla za rušitev obstoječega stanja, za to pa bi morali še vlagati svoj trud. Kljub temu ne gre pozabiti, da vendarle obstaja tudi močna težnja potrošnikov po novem in po izboljšanju obstoječega stanja. Zato je sprejemanje inovacije notranji spor v posvojitelju med željo po ohranitvi obstoječega stanja in željo po izboljšanju slednjega. Konflikt med tema težnjama je lažje premostljiv, če je obstoječe stanje manj zadovoljivo, saj je tako želja po ohranjanju manjša, želja po novem pa večja. Pri odporu veliko vlogo igra tudi strah pred neznanim oziroma tveganje, ki ga potrošnik vidi v primeru posvojitve inovacije. Četudi ta prinaša velike potencialne koristi, ob prevelikem zaznanem tveganju notranji konflikt prepreči odločitev v korist sprejemu novosti.

Ločeni sta dve vrsti odpora proti inovacijam, in sicer *ovira neznanja* in *ovira nehotenja*. Za sprejetje inovacije je potrebno učenje. Potrebne so nove informacije, znanje in izkušnje za novo obliko vedenja. Torej vsaka inovacija zahteva intelektualni napor, ki pa ga posamezni potrošniki dozdevno ali pa dejansko ne zmorejo. To pomeni, da je posvojitve inovacije preprečila ovira neznanja. Ovira nehotenja pa je zelo težko predvidljiva, saj četudi je posameznik novost sposoben sprejeti, jo lahko po svoji volji zavrne. Razlogi so lahko povsem neracionalni in so zavestni ter osebni. To pomeni, da je omenjeno oviro zelo težko premostiti, če je posameznik zelo trdno odločen zavračati inovacijo (Kos 1996, 136–137).

4 KOMUNICIRANJE IN STRATEGIJE LANSIRANJA INOVACIJ

Bistvo procesa difuzije inovacij je komunikacija oziroma pretok novih informacij. Poznamo več modelov sporočanja in osnova zanje je, da pošiljatelj sporočilo zakodira in ga prek komunikacijskega kanala pošlje proti sprejemniku, ki sporočilo odkodira. Od tod sledi določen odziv nazaj proti pošiljatelju. Pri vseh komponentah omenjenega procesa je treba upoštevati še šum, ki bolj ali manj vpliva na sam proces in njegove učinke. Starejše teorije so komunikacijo opisovale kot enosmeren in enostopenjski proces od pošiljatelja k prejemniku. Poslano sporočilo naj bi prejemnik pasivno sprejel od samega vira sporočanja in nanj tudi tako reagiral. Sporočanje je bilo razumljeno kot neposredno vplivanje na množična pasivna občinstva, danes pa je splošno sprejeto, da so komunikacija in njeni učinki veliko bolj kompleksen proces.

Nadgradnja je t. i. dvostopenjski model komuniciranja, ki postavlja med pošiljatelja in končnega prejemnika še mnenjskega vodjo. Tako sporočila niso več neposredno in nekritično dekodirana, ampak so aktivno interpretirana. Tako tudi vpliv vira oziroma kanala sporočanja ni več tako velik kot je bil razumljen doslej. Čeprav tudi ta model ne zavzema vseh komunikacijskih situacij, je veliko boljši od predhodnega. Pozablja namreč, da kljub vsemu vsa sporočila ne potekajo prek mnenjskega vodje oziroma lahko vzporedno prihajajo prek vodje in neposredno od vira sporočanja (Robertson 1971, 122–127).

4.1 PUSH IN PULL STRATEGIJA KOMUNICIRANJA INOVACIJE

Poznamo dve poti komuniciranja o izdelku, in sicer »push« in »pull«. Ti dve strategiji se ločujeta predvsem v izbiri komunikacijskih kanalov. Strategija »potiska« se poslužuje predvsem medosebnega komuniciranja, medtem ko strategija »potega« uporablja večinoma neosebne kanale. V praksi obe strategiji uporabljata več vrst medijev za kontakt s svojimi potrošniki, vendar pa je pomembno, katera oblika prevladuje.

Torej *push* teorija uporablja predvsem osebne oblike komuniciranja. Proizvajalec »potisne« izdelke distribucijski verigi, ki ga z enakim pristopom po členih verige pripelje do končnega potrošnika. Gre za komuniciranje z neposrednim odjemalcem in prepričevanje, naj sprejme ponujeni izdelek. Zato sta glavni orodji komuniciranja v *push* obliki osebna prodaja in pospeševanje prodaje (Lorbek 1993, 26).

Push strategija se pojavi, ko je vrednost izdelka velika, za njegovo uporabo je potrebno precej informacij in znanja, prav tako pa je tudi visoka njegova kakovost. Trg mora biti relativno majhen in skoncentriran, kanali distribucije pa neposredni. Bistvo *push* strategije je torej, da potujeta tako promocija kot tudi povpraševanje po izdelku v smeri od proizvajalca po verigi do končnega potrošnika. Zato je tudi zelo pomembno, kakšno stimulacijo omogoča proizvajalec, da komunikacija po verigi teče.

Pull strategija je zgornji ravno obratna. Komuniciranje je naslovljeno na končne potrošnike, ki spodbudijo povpraševanje pri trgovcih. Trgovci nato sprožijo povpraševanje po izdelku po distribucijski verigi in nazadnje pri proizvajalcu. Torej pri tej strategiji potrošniki »potegnejo« izdelek od proizvajalca. Uporablja se večinoma neosebna orodja komuniciranja, to so množični mediji ali pa pospeševanje prodaje, ki spodbudijo potrošnike, da se začnejo zanimati za izdelek

Običajno se strategija potega bolj uporablja pri izdelkih, ki ne poudarjajo tako svoje kakovosti kot izgled ali embalažo. Velik pomen pri tovrstnih izdelkih ima tudi ugled blagovne znamke. Značilna je nižja proizvajalčeva cena, nižje so tudi marže in rabati.

V praksi se največkrat pojavi kombinacija »*push*« in »*pull*« strategije, le poudarek je večji na eni ali drugi obliki komuniciranja oziroma izbranih komunikacijskih kanalov.

4.2 VPLIV VIRA, SPOROČILA IN KANALA NA USPEH SPOROČANJA

Kakšne občutke, odnos in spremembo vedenja bo sporočilo sprožilo v prejemniku, je poleg značilnosti slednjega odvisno tudi od značilnosti pošiljatelja, sporočila in komunikacijskega kanala. Vse značilnosti so lahko v določenih situacijah koristne in v drugih škodljive difuziji. Glavna spremenljivka vira, ki določa pomembnost sporočila in njegovo verjetnost, je verodostojnost, ki jo vir uživa pri prejemniku sporočila. Lastnosti, ki večajo verodostojnost so lahko emocionalne ali kognitivne. Prvi sta vrednost zaupanja in všečnost, slednje pa so moč, prestiž in sposobnost. Ni mogoče zaključiti, da vse komponente pozitivno vplivajo na interpretacijo sporočila, prav tako tudi sama verodostojnost ni vedno in samo koristna.

Na učinke sporočanja prav tako vpliva oblika sporočila. Besede, pisave, podobe, zvoki in drugi dejavniki močno oblikujejo interpretacijo sporočila. Sporočilo ima lahko različno število dejstev, stopnjo grožnje, zabave in vzdražljivosti. Lahko ima očitne zaključke in je izrazito pristransko ter ima zgradbo stopnjevanja ali pa ravno obratno.

Zadnja komponenta, ki ima vpliv na interpretacijo sporočila, je komunikacijski kanal in njegove značilnosti. Glavna spremenljivka, ki vpliva na dojetje sporočila, je vrsta njihovega nadzora. Kanal je lahko nadzorovan s strani tržnikov ali ne. Sporočilo, ki se pojavi v prostoru, ki je namenjen oglaševanju in promociji, bo doseglo drugačen učinek kot sporočilo preneseno prek uredniško nadzorovanega medija ali medosebni komunikaciji. Nemogoče je zaključiti, kakšne učinke imajo in eni in drugi kanali, zavedati pa se moramo, da v različnih situacijah pri različnih potrošnikih komunikacijski kanali učinkujejo drugače in tako različno vplivajo na hitrost difuzije inovacije. Vsi ti dejavniki, pošiljatelj, sporočilo in kanal, spremenijo končni učinek in so pomembni pri doseganju zelenih rezultatov, zato jih je treba pri načrtovanju komuniciranja o inovaciji upoštevati (Robertson 1971, 136–168).

4.2.1 KOMUNIKACIJSKI KANALI

Z izrazom *komunikacijski kanal* poimenujemo sredstvo, po katerem je sporočilo preneseno od pošiljatelja k prejemniku, dejansko pa ga je velikokrat težko ločiti od *vira* sporočila, ki je pošiljatelj sporočila. Ločimo medosebne in množične komunikacijske kanale ter lokalne in globalne. Te vrste kanalov imajo drugačen pomen pri informiranju o inovaciji kot pri spreminjanju stališč o njej. Množični mediji lahko dosežejo večjo populacijo v kratkem času, zato so uporabni pri širjenju informacij in ustvarjanju zavedanja o obstoju inovacije, spreminja pa lahko le šibko usidrana stališča. Stališča, ki so zelo močna, je lažje spremeniti z medosebno komunikacijo, ki je tudi primernejša, če ima posameznik do inovacije odpor, ali pa je do nje ravnodušen. Medosebna komunikacija ima tudi prednost, ker je komunikacija dvosmerna ter gre za izmenjavo informacij in ne le posredovanje od vira do prejemnika. Težava medosebne komunikacije je, da je precej počasna in veliko manj nadzorovana s strani prvotnega vira sporočanja. V začetnih fazah procesa, ko je bistveno informiranje in ustvarjanje zavedanja o inovaciji, so bolj pomembni množični in globalni komunikacijski kanali, kasneje pri (pre)oblikovanju stališč in odločevanju za ali proti inovaciji pa so bolj učinkoviti lokalni in medosebni komunikacijski kanali (Rogers 2003, 204–208).

Zgodnejši posvojitelji se težje poslužujejo pridobivanja informacij prek medosebnih komunikacijskih kanalov, saj ti še ne obstajajo, oziroma jih je relativno malo. Posluževati se morajo informacij, ki prihajajo prek množičnih medijev. Zgodnji posvojitelji imajo dovolj »poguma«, da inovacijo sprejmejo brez priporočil znancev, ki jim zaupajo in ki so inovacijo že preizkusili, da bi zmanjšali tveganje in strah zaradi negotovosti. Ta skupina ljudi si izgubo zaradi boljšega finančnega položaja tudi lažje privošči kot poznejši posvojitelji, kar jim omogoča relativno večje tveganje in zato so jim informacije, prejete iz množičnih medijev dovolj za posvojitvev inovacije. Ko zgodnji posvojitelji začnejo uporabljati inovacijo, lahko svoje izkušnje in znanje delijo z drugimi, ki zato za informiranje ne potrebujejo več množičnih medijev. Raje opazujejo učinke pri zgodnjih posvojiteljih ali poslušajo njihove izkušnje z inovacijo, saj so bolj kredibilen vir kot množični mediji.

Množični mediji so relativno bolj pomembni kot medosebni kanali sporočanja za zgodnje posvojitelje kot za poznejše in globalni komunikacijski kanali so relativno bolj pomembni kot lokalni za zgodnje posvojitelje kot pa za poznejše. Za vse kategorije posvojiteljev (razen inovatorjev, ki teh kanalov pri procesu posvajanja inovacije še nimajo na voljo) pa drži, da so medosebni komunikacijski kanali bolj pomembni v fazi prepričanosti kot pri fazi pridobivanja informacij (Rogers 2003, 211–213).

4.2.2. IZBIRA KOMUNIKACIJSKEGA KANALA

Izbira komunikacijskih kanalov v kampanji ne sme biti naključno, ampak nanjo vpliva obseg, vrsto javnosti, njena velikost, razpoložljiva sredstva, komunikacijski cilji, razpoložljivi čas in razni časovne in nakupne ter druge omejitve posameznega medija (Varey 2002, 181).

Pred določanjem strategije komuniciranja je treba najprej ugotoviti, katerim javnostim sporočila namenjena. Njihova analiza nato pokaže, kje izbrane javnosti iščejo informacije, kateri mediji so zanje verodostojni in kako lahko organizacija z njimi vzpostavi dvosmerno komunikacijo, ki je ključna za ugotavljanje njihovih potreb. Predvsem sta za pridobivanje tovrstnih informacij uporabni dve orodji, in sicer intervju ter fokusna skupina. Omogočata bolj podroben pogled in razumevanje članov javnosti, na podlagi katerih je določanje uporabe komunikacijskih kanalov lažje in natančnejše (Hunt in Grunig 1995, 39).

Naslednji korak analiz bi se moral usmeriti na same medije in iskanje njihove ustreznosti glede na značilnosti kampanje. Izvedeti je treba, kateri medij omogoča najbolj učinkovit in dovolj širok obseg informiranja, vse to pa pogojiti s stroški in določiti najboljše razmerje (Hunt in Grunig 1995, 40).

Izbira medijev je torej odvisna od ciljev, kaj in koga želimo doseči. Za informiranje širše javnosti so naprimer bolj primerni informativni mediji, medtem ko je treba voditelje bolj specializiranih javnosti nagovoriti v strokovnih revijah, ti

pa potem komunikacijo širijo med svoje člane. Pred odločitvijo, kateri kanal izbrati, je torej potrebno veliko analiz in načrtovanja, da je komunikacija učinkovita. Brez tega bodo želeni cilji težje doseženi, stroški komuniciranja pa višji.

4.3 VPLIV VSEBINE SPOROČILA IN NAČINA SPOROČANJA NA KOMUNIKACIJSKE IN PRODAJNE UČINKE

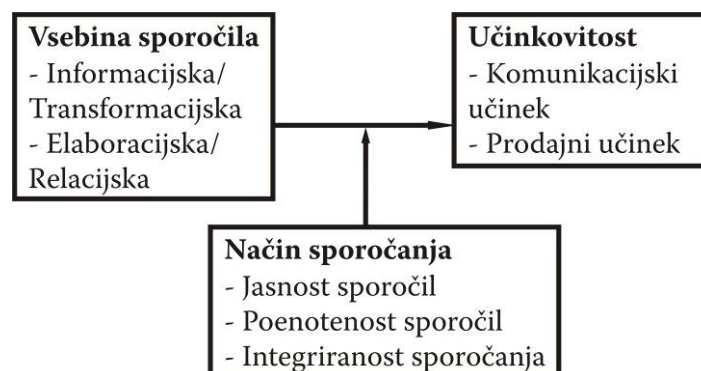
Navadno marketinška sporočila vsebujejo tako racionalne kot emocionalne elemente. S tem v zvezi Puto in Wells (v Chen in drugi 2007, 1047) delita pristope k tržnemu komuniciranju na *informacijska* in *transformacijska* sporočila. Prva nagovarjajo potrošnike z dejstvi in opisi relevantnih informacij o izdelku, so logična in preverljiva. Transformacijska sporočila pa so afektivna in so polna emocionalnega naboja. Tovrstna sporočila so usmerjena na vzbujanje čustev, ki jih potrošnik doživlja ob imetju ali uporabi določenega izdelka, kot so bogastvo, toplina, vznemirjenje, užitek ... Sporočilo lahko temelji na informacijski ali transformacijski vsebini, ali pa je kombinacija obeh. Izbira ene ali druge vrste vsebine je odvisna od (ne)naklonjenosti ciljnega trga produktu. Če na primer na trgu vlada dvom v izdelek ali blagovno znamko, ki izdelek lansira, mora komunikacija ta dvom ovreči z informacijami o njegovem delovanju ali napeljevati v poskusno uporabo. Nasprotno je treba pri naklonjenih potrošnikih uporabiti transformacijska sporočila in jih spomniti na intelektualne ali družbene koristi, ki izvirajo iz uporabe novega izdelka.

Tržno komuniciranje se razlikuje tudi glede na to, kako je vsebina sporočila povezana z blagovno znamko produkta (Bridges in drugi v Chen in drugi 2007, 1048). Sporočila, ki se osredotočajo na lastnosti inovacije in so zato primernejša pri komuniciranju novih blagovnih znamk ali kjer ima izdelek navidez zelo majhno povezavo z lastno znamko, imenujemo *elaboracijska*. Na drugi strani pa imamo *relacijska* sporočila, ki močno poudarjajo povezavo inovacije z blagovno znamko in zaradi njene dobre usklajenosti z inovacijo na ta način pomagajo prenesti pomen z znamke na novi produkt.

Količina inovacij, predvsem visokotehnoloških, lahko povzroči zmedo pri potrošniku, ki ni sposoben slediti vsem spremembam in ne čuti več neke konsistentnosti, varnosti in nadzora nad dogajanjem na trgu. Zato se velike in priznane blagovne znamke trudijo ohranjati neko stalnost tudi pri lansiranju inovacij. Tržniki v takih organizacijah predstavljajo novosti preišljeno v dokaj umirjenem tempu, da je informacijska zmeda na trgu čim manjša (Chen in drugi 2007). Zato je mogoče odpor potrošnikov zmanjšati s povezovanjem novosti z blagovno znamko, ki že ima svoj ugled in je zaupanja vredna, saj se tako prihrani veliko truda in dela, ki bi ga morali opraviti sicer, da bi tak ugled in zaupanje zgradili samo na izdelku z elaboracijsko vsebino sporočil. Potrošniki lastnosti blagovne znamke povežejo z do tedaj neznanim izdelkom in tako preskočijo veliko novega učenja ter tudi ne občutijo takega odpora, saj jim je izdelek zaradi blagovne znamke že poznan. Torej, če je blagovna znamka že uveljavljena in uživa zaupanje potrošnikov, je za difuzijo inovacije bolj učinkovito uporabljati relacijska sporočila.

Učinek komuniciranja pa ni odvisen le od vsebine sporočil ampak tudi od načina sporočanja. Ni pomembno le kaj sporočamo ampak tudi kako. Vplivi na komunikacijske in prodajne učinke so prikazani v sledeči shemi.

Slika 4.1: Shema marketinških komunikacij ob lansiranju inovacije



Vir: Chen in drugi (2007).

Vsaka komunikacija mora biti izvedena na način, da je karseda jasna in enotna, saj tako doseže največji vpliv na potrošnika. *Jasnost* in *poenotenost* sporočanja predstavljata dve karakteristiki komunikacijskega procesa, ki imata vpliv na negotovost v zvezi s sporočilom. Jasnost sporočanja pomeni, da je

sporočanje brez šumov ali dvoumnosti, poenotenost sporočil pa se nanaša na konsistentno in dosledno sporočanje prek različnih kanalov in skozi čas. Večja ko je komunikacijska kampanja, več orodij in aktivnosti se uporabi in pri tem postane zelo pomemben dejavnik tudi *integracija* celotnega sporočanja.

Dokazano je, da imajo jasna, nedvoumna sporočila pozitiven vpliv na učinek na potrošnika, ne glede na vsebino sporočanja (informacijska/transformacijska, elaborativna/relacijska). Prav tako so pozitivno povezani z učinkom tudi sporočila, ki so poenotena in integrirana. Pri večji sinergiji sporočil je učinek na potrošnika večji in obratno neusklajenost sporočil privede do negativnega učinka na vložen trud v marketinško komuniciranje (Chen in drugi 2007). Zato morajo tržniki poleg skrbne izbire sporočil veliko pomena posvetiti tudi načinu komuniciranja sporočil, da bi dosegli največji možni učinek.

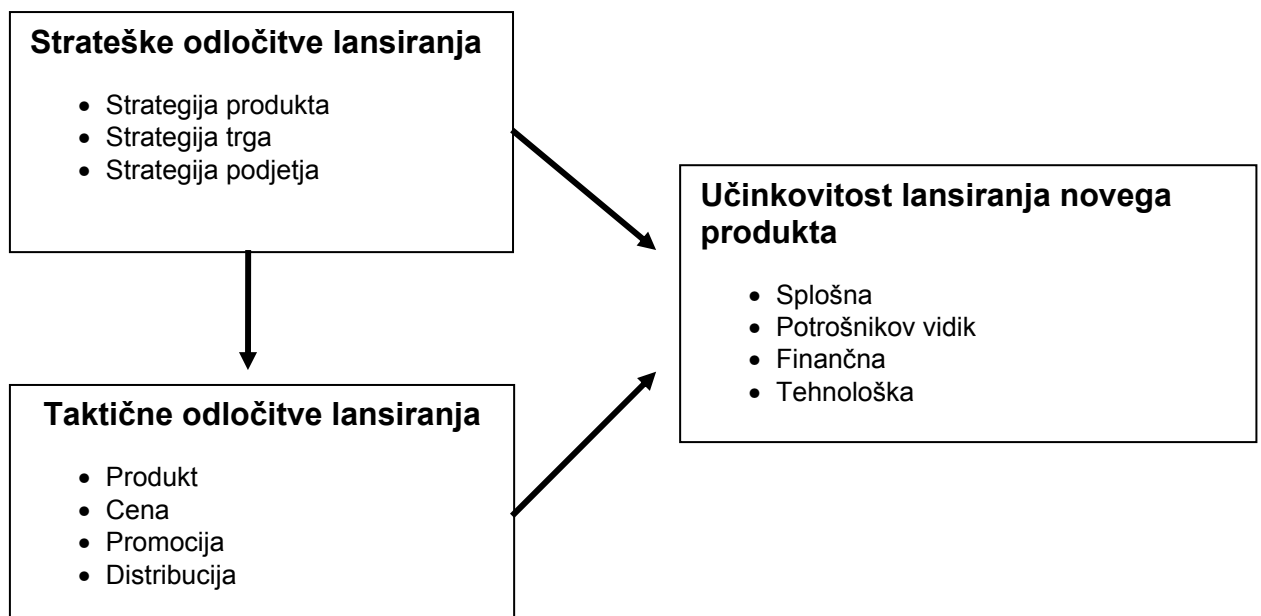
4.4 STRATEŠKE IN TAKTIČNE ODLOČITVE OB LANSIRANJU INOVACIJE

Faza lansiranja inovacije na trg ali komercializacija je ena najpomembnejših in odločilnih za uspeh ali neuspeh novega izdelka, hkrati pa zahteva veliko investicij in ima zato razmeroma velike stroške v obdobju razvoja inovacije. Ker želijo podjetja vsako inovacijo iztržiti čim bolje in se trudijo manjšati možnost neuspeha, je načrtovanje komercializacije zelo pomembno in odgovorni v podjetju za to porabijo veliko truda in časa. Cooper in Kleinschmidt (v Hultink in drugi 1998, 270) sta ugotovila, da je v povprečju 54 % razvojnih stroškov inovacij prav v fazi komercializacije.

Načrtovanje lansiranja zato zahteva veliko pomembnih odločitev, ki pojasnijo kaj, kdaj, kje, zakaj in kako lansirati. Odločitve na ta vprašanja se ali sprejme zavestno med razvojem ali pa je odgovor določen s situacijo na trgu, delovanjem podjetja itd. že pred samim razvojem inovacije. Tako odločitve o lansiranju delimo glede na to, kdaj morajo biti sprejete in o čem odločajo. Prve o inovaciji povedo bolj splošne smernice o izdelku in dajo odgovore na kaj, kje,

kdaj in zakaj lansirati. Te odločitve se imenujejo strateške in so sprejete pred dejanskim razvojem. Kot že omenjeno, so lahko odgovori tudi samoumevni in so določeni s že s samo usmeritvijo podjetja, poslovanjem podjetja, situacijo na trgu itd. Njihova značilnost je tudi ta, da jih je, ko so enkrat sprejete, zelo težko spremeniti. Taktične odločitve o lansiranju pa so nasprotne strateškim in odgovorijo na vprašanje kako lansirati. Sprejete so lahko kasneje v obdobju razvoja izdelka, lahko tudi, ko je izdelek že povsem razvit in testiran. Zato jih je tudi lažje spreminjati in prilagajati kot strateške odločitve. Od izbire taktičnih odločitev, glede na prej definirane strateške, je odvisno, kako uspešna bo inovacija na trgu (Hultink in drugi 1998).

Slika 4.2: Vpliv odločitev ob lansiranju produkta na njegovo učinkovitost



Vir: Hultink in drugi (1998).

Strateške odločitve so neke vrste okvirji v procesu razvoja produkta. Čeprav so določene/sprejete veliko pred samim lansiranjem, so pomemben del strategije, ki določajo kontekst celotnega projekta. V grobem jih delimo na strateške spremenljivke produkta, trga in podjetja. Glavne spremenljivke strategije produkta so novost tehnologije, ki jo produkt vsebuje, inovativnost glede na konkurenčne izdelke in čas prisotnosti produkta na trgu. Odločilni dejavniki trga so njegova velikost, od nišnega do množičnega trga, stopnja rasti in stopnja življenjskega cikla izdelka na trgu. Pri strategiji podjetja pa so najpomembnejše spremenljivke vir težnje za razvoj novosti, torej science-push

ali demand-pull izvor, cilji, ki jih želi podjetje doseči z lansiranjem novosti, strategija inovacije, kot na primer zmanjševanje stroškov, hitro sledenje ali tehnološko inoviranje. Taktične odločitve ob lansiranju novega produkta pa so trženjski splet, poznan kot 4P (ang.): izdelek z znamčenjem, cena, promocija in distribucija. Te spremenljivke se določijo po koncu fizičnega razvoja ter testiranja izdelka in so ključne za uspešen vstop na trg (Hultink in drugi 1998).

Mnogo raziskav je potrdilo, da so taktične odločitve pogojene s strateškimi in da je uspeh novega izdelka pogojen glede na izbiro kombinacije strateških in taktičnih odločitev. Hultink in drugi (1998) pa skušajo v svoji raziskavi najti še, katere taktične odločitve so potrebne za uspeh glede na določene strateške spremenljivke.

Slika 4.3: Tipologija strategij lansiranja

	Inovativen nov produkt	Ofenzivna izboljšava	Defenziven dodatek
Strateške odločitve			
Inovativnost glede na konkurenco	Bolj inovativen	Bolj inovativen	Enako/manj inovativen
Stopnja novosti	Popolnoma nov	Izboljšava	Dodatek k liniji
Stopnja v življenjskem ciklu	Stopnja uvajanja	Faza zrelosti	Faza rasti/zrelosti
Število konkurentov		0	>4
Vir težnje za novost	Razvoj tehnologije	Tehnologija in trg	Večinoma trg
Cilji podjetja	Utrditev na novem trgu	Ovira za konkurenco	Širjenje sortimenta Ovira za konkurenco Povečati prodor Nizki stroški proizvodnje Iztržiti največ iz obstoj. Trga
Taktične odločitve			
Znamčenje	Nova znamka		Širjenje znamke
Obseg sortimenta glede na konk.	Večji	Večji	Enak/manjši
Distribucijski kanali	Novi kanali	Obstoječi kanali	Novi in obstoječi kanali
Stroški distribucije glede na konk.	Manjši	Večji	Enaki
Cena glede na konkurenco	Višja	Višja	Enaka/nnižja
Cenovna strategija	"Posnemanje smetane"	"Posnemanje smetane"	Penetracija/druga
Komunikacijski kanali		Promocija za potrošnike TV oglaševanje	Promocija za potrošnike Promocija za prodajalce

Vir: Hultink in drugi (1998).

Tabela prikazuje kombinacije odločitev ob lansiranju novosti, ki so se izkazale za statistično značilno sprejete v povezavi ena z drugo. Glede na spremenljivke, so Hultink in drugi (1998) sestavili tri tipične vzorce novih izdelkov. Prvi vzorec je poimenovan *inovativen nov produkt*, značilno za

tovrstne izdelke pa je, da so popolnoma novi, bolj inovativni od konkurence, povod za razvoj je science-push in je lansiran v začetni fazi življenjskega cikla izdelka z namenom utrditi pozicijo na novem trgu. Raziskava je ugotovila, da je za izdelke, s takšnimi predpostavkami (strateškimi odločitvami) značilno, da podjetja sprejmejo naslednje taktične odločitve; uporabljen je širši sortiment od konkurence, znamčen je pod novo blagovno znamko, na trg prihaja po novih kanalih, vendar z nižjimi stroški distribucije glede na konkurenco. V primerjavi z njimi ima višjo ceno, cenovna strategija pa je »posnemanje smetane«, kar pomeni, da je v samem začetku cena relativno visoka, nato pa cena pada glede na razmere na trgu in dejanj konkurence. Omenjena raziskava še trdi, da je bila v 80-ih in 90-ih letih tretjina vseh novosti primerljiva vzorcu inovativen nov produkt.

Danes več avtorjev trdi drugače, in sicer da je danes pravih inovacij veliko manj kot v začetku prejšnjega stoletja. Patrick in drugi (2009) so z enostavno primerjavo dokazali, da je bilo po letu 2000 manj pravih inovacij kot v kateremkoli obdobju prejšnjega stoletja. Na več področjih našega življenja (transport, komunikacije, zdravstvo ...) so opazili, da so inovacije današnjega časa manj radikalne kot nekoč. Kot vzrok navajajo zelo veliko težnjo po hitrem zaslužku, zato naj bi bilo več inovacij izvedenih s finančne plati izdelka, kot pa na njegovi funkcionalnosti. Prav tako je omejeno lansiranje zelo radikalnih inovacij, kjer je dobiček bolj tvegan.

Druga skupina povezanih odločitev je *ofenzivna izboljšava*. Strateške determinante so večja inovativnost od konkurence, vendar na bolj poznani, obstoječi tehnologiji. Gre bolj za izboljšavo poznanega, kot popolno novost. Lansiranje gre na trg z malo konkurenti in je v poznejši fazi življenjskega cikla, glavni cilj pa je ovirati konkurenco. Če gre za tovrstne izdelke, je značilno, da taktične odločitve določajo širši izdelčni sortiment od konkurence, uporaba obstoječih distribucijskih kanalov z relativno višjimi stroški kot tudi višjo ceno. Promocija novosti je ciljana na potrošnike, značilno pa je tudi televizijsko oglaševanje.

Defenziven dodatek pa predstavlja tretjo skupino izdelkov, za katere je značilen povod za razvoj zaznana potreba na trgu, relativno je manj inovativen in gre za preoblikovanje že poznanega, lansiranje pa je izvedeno relativno pozno v življenjskem ciklu izdelka. Trg tedaj že ima večje število konkurence, cilji podjetja pa so širjenje produktne linije, postavljanje ovir konkurenci, povečati prodor na trg, proizvesti izdelek z nižjimi stroški in iztržiti največ iz obstoječega trga. Izdelek s tako osnovo običajno izzove taktične odločitve o relativno manjšem izdelčnem sortimentu, znamka pa ni nova ampak gre za širitev obstoječe. Cena izdelka je nižja od konkurence, kasneje pa jo proizvajalec skuša dvigniti, promocija pa je usmerjena na potrošnike in prodajno osebje.

Hultink in drugi (1998) so v svoji raziskavi ugotovili pomembno dejstvo, da so *ofenzivne izboljšave* bolj uspešne od *inovativnih novih produktov*, ki pa so bolj uspešni od *defenzivnih dodatkov*. Drugačne strategije lansiranja so statistično značilno povezane z drugačnimi stopnjami uspeha lansiranja izdelka. To pa potrjuje dejstvo, da strategija lansiranja produkta vpliva na njegov uspeh.

4.5 RAZMERJE CENE IZDELKA IN TRŽNEGA KOMUNICIRANJA NA STOPNJI UVAJANJA

Zelo velik dejavnik pri sprejemanju novega izdelka za potrošnika je cena. Ta je lahko pri uvajanju relativno nizka ali pa visoka. V kombinaciji intenzivnostjo tržnega komuniciranja, ki spremlja lansiranje izdelka, dobimo štiri strategije trženja (Kotler 1994, 361–362).

Slika 4.4: Vpliv kombinacije cene in tržnega komuniciranja na učinek lansiranja inovacije

		Tržno komuniciranje	
		Več	Manj
Cena	Visoka	Strategija hitrega pobiranja smetane	Strategija počasnega pobiranja smetane
	Nizka	Strategija hitrega prodiranja	Strategija počasnega prodiranja

Vir: Kotler (1994, 361).

Če je cena visoka, podjetje pa kljub temu želi od izdelka kar najhitreje iztržiti čim več, mora več investirati v tržno komuniciranje. To kombinacijo imenujemo *strategija hitrega posnemanja smetane*. Visoka cena od izdelka prinese več dobička, vendar obenem zavira prodajo. Tržno komuniciranje to pospeši, saj mora potrošnike prepričati o upravičenosti visoke cene, vendar so zato tudi ti stroški višji. Za tovrstno strategijo se je vredno odločiti ob povečani konkurenci, trgu, ki je zmožen plačati ceno izdelka in če vlada na trgu slaba ozaveščenost o obstoju novosti.

Če je trg manj konkurenčen in trg ve za izdelek ter so tudi cilji podjetja bolj dolgoročni, potem je bolj smiselno uporabiti *strategijo počasnega posnemanja smetane*. Tu je cena prav tako visoka, vendar je tržno komuniciranje šibko. Tako je dobiček na prodano enoto največji, saj je tudi strošek za promocijo majhen.

Kadar je trg cenovno zelo občutljiv in velik, ne ve za izdelek in je konkurenca močna, obenem pa so stroški proizvodnje izdelka zelo odvisni od količine, potem je primerna *strategija hitrega prodiranja*. Cena izdelka je nizka, komuniciranje pa zelo intenzivno. Namen te strategije je kar najhitreje zavzeti največji možni tržni delež. Dobiček na enoto je majhen, veliki so tudi stroški komuniciranja, vendar pa dobiček raste s prodano količino izdelkov.

Zadnja kombinacija cene in komuniciranja je ta, da sta nizka tako prvi kot drugi dejavnik. To je *strategija počasnega prodiranja* in je primerna pri velikih cenovno občutljivih trgih, ki so cenovno občutljivi, vendar se zavedajo, da izdelek obstaja. Konkurenčnost na trgu je visoka, vendar podjetje računa na cenovno vodstvo. Stroški komuniciranja so nižji, zato je dobiček nekoliko višji kot pri strategiji hitrega prodiranja.

Podjetja morajo tako ob lansiranju izdelka dobro načrtovati začetno strategijo glede na lastnosti trga in želene cilje, saj ta vpliva na njegovo pozicioniranje in nadaljnji razvoj življenjskega cikla.

5 ŠTUDIJA PRIMERA LANSIRANJA INOVACIJE Be3

Alpina d. o. o. Žiri ima dolgoletne izkušnje z razvojem, proizvodnjo in prodajo različnih vrst obutve. Za pridobitev in ohranitev položaja v svetovni konkurenci, kot ga uživa danes, je morala biti ves čas razvojno zelo napredna in je na trg lansirala mnogo inovacij, med katerimi je bilo veliko uspešnih in tudi neuspešnih. Tudi neuspeh inovacije lahko podjetju koristi, če se zna učiti na napakah in v prihodnje analizira in odpravi storjene pomanjkljivosti. Teoretični del naloge bom primerjal s praktičnim primerom lansiranja inovativnega smučarskega čevlja Be3 podjetja Alpina, ki ni dosegel pričakovane prodaje in skušal ugotoviti, v kolikšni meri bi lahko podjetje z drugačno strategijo vplivalo na boljše rezultate.

5.1 PREDSTAVITEV PODJETJA ALPINA D. O. O.

»Alpina smo razvojno usmerjena družba za proizvodnjo in prodajo obutve.«

Podjetje Alpina iz Žirov ima na področju proizvodnje obutve dolgoletne izkušnje, saj deluje pod tem imenom že od leta 1951, ko si to ime nadene iz poprejšnje Tovarne športnih čevljev Žiri. Slednja je bila ustanovljena 30. aprila 1947, ko se žirovski in okoliški čevljarji združijo ter tudi začnejo graditi novo tovarno, zato ta datum šteje kot rojstvo današnjega podjetja Alpina d. o. o. Čevljarstvo na Žirovskem pa sega še dlje v zgodovino, daleč pred nastankom Alpine.

Prve omembe čevljarstva v Loškem okolišu je že leta 1499, ko pride do spora med meščani in podeželani, kdo je upravičen do izdelave čevljev. Po mnenju meščanov je bila to le njihova pravica, s to obrtjo pa se je ukvarjalo vse več podeželanov. Škofje iz Freisinga so odločili, da imajo lahko Žiri, Poljane, Selca in Sorica le po dva čevljarja med podeželani, kar je slednje močno razjezilo, saj so bile te kapacitete premajhne glede na potrebe, obenem pa jim je ta ukrep vzel veliko prihodka. Zapiski tudi omenjajo, da je bilo podeželsko strojenje veliko kvalitetnejše. Kmalu po letu 1500, se v Loškem okolišu začne

pojavnosti priimek Schuestar in Šoštar. Več in bolj sodobni zapisi o čevljarstvu v Žireh pa se pojavijo okoli leta 1900, ko se pojavi večje število čevljarskih delavnic, prirejali so se čevljarski strokovni tečaji, pojavi se prvi tiskani cenik obutve v slovenščini (1894) itd. Največji razcvet je čevljarstvo v Žireh doživelo med leti 1919 in 1929, ko je tu delovalo kar 79 čevljarskih mojstrov in vsem je šlo razmeroma dobro. Svetovna kriza in prihod konkurence pa je od samostojnih obrtnikov zahtevalo združevanje v številne zadruge, te pa so se leta 1945 združile v skupno zadrugo Čevljarna Žiri. Čez dve leti se odločijo o proizvodnji pod isto streho in kot že omenjeno, leta 1947 nastane podjetje Tovarna športnih čevljev Žiri, predhodnica Alpine (Naglič 1997). Od takratnih 269 zaposlenih in 68.000 parov proizvedenih parov v letu, je Alpina zrasla v vseh svojih parametrih; število zaposlenih se je leta 1985 skoraj povzpelo na 2000 (ki nikoli ni bilo doseženo), največ parov obutve pa so izdelali v letu 1986, in sicer 2.359.000. Od tedaj število delavcev upada, letno pa se danes izdelata približno 2 milijona parov obutve.

Od začetka obstoja Alpine pa do danes je bilo proizvedenih veliko vrst različne obutve. Že od samega začetka sta se začela deliti programa športne in modne obutve, nato pa se je pričela specializacija tudi znotraj teh dveh vej, kot na primer, pohodna obutev, rolerji, obutev za deskanje na vodi, za smučanje, za smučarski tek itd. Med vsemi vrstami obutve je blagovna znamka Alpina danes najbolj poznana po obutvi za smučarski tek, kjer dosega največje tržne deleže doma in v tekaško najbolj razvitih svetovnih trgih. Poleg tega je Alpina tudi opremljevalka tekmovalcev v svetovnem pokalu smučarskega teka in biatlona, v svojih vrstah pa ima tekmovalce, ki posegajo v sam svetovni vrh in to prav gotovo pripomore k prepoznavnosti in razširjenosti tekaške obutve. Danes je torej Alpinin najpomembnejši program obutve smučarskega teka, do nedavnega pa je to bil program obutve za alpsko smučanje (smučarski čevlji).

Smučarski čevlji so se v Alpini izdelovali že od samega začetka. Seveda prva zunanji deli čevljev niso bili plastični, kot jih poznamo danes, ampak so bili zgoraj usnjeni, spodaj pa trši podplati, od 1968 iz PVC materiala. Okoli leta 1970, so se na svetovnem trgu začeli pojavljati »sodobni« smučarski čevlji, z mehkim notranjim čevljem in plastičnim zunanjim z zaklopkami. Alpina se je na

nov trend odzvala z uvažanjem plastičnih sestavnih delov in čevelj dokončala v svoji proizvodnji. Tako je bil prvi tovrsten smučarski čevelj v Alpini izdelan leta 1971. Dve leti kasneje je bilo izdelanih največ smučarske obutve na stari, klasičen način, vendar kot že omenjeno, je bilo na trgu vedno več plastičnih smučarskih čevljev, in ker je bil ta program v velikem porastu, je Alpina 1974 dobila svoj stroj za brizganje zunanjšega plastičnega čevlja, kar je pomenilo začetek proizvodnje smučarske obutve, kot jo zelo podobno uporabljamo še danes (Naglič 1997). Tedaj je Alpina v najboljših sezonah sedemdesetih let prejšnjega stoletja izdelala 310.000 parov smučarske obutve letno in dosegala približno 5 % svetovni tržni delež, rezultat, ki ga zaradi razmer na trgu in tudi vremenskih sprememb ni več mogla doseči.

Velika podpora prodaji in razvoju smučarske obutve je bilo sodelovanje v svetovnem pokalu alpskega smučanja. Od začetka osemdesetih let pa do sredine devetdesetih je v Alpininih čevljih tekmovalo in zmagovalo kar nekaj znanih imen slovenskega smučanja, kot na primer Rok Petrovič, Grega Benedik, Veronika Šarec, Katja Koren, Alenka Dovžan, Andrej Miklavc ... Pojavnost v svetovnem pokalu je vsekakor pripomogla k prepoznavnosti znamke Alpina in k zavedanju o njeni kakovosti, pojavljajo pa se dvomi, ali je Alpina iz teh uspehov znala iztržiti dovolj (Naglič 1997, 104). Sama udeležba v svetovnem pokalu še ne zagotavlja uspeha, saj so stroški prisotnosti zelo visoki. Poleg plačevanja pristojbine, tekmovalcev itd. je treba skrbeti tudi za stalen razvoj izdelkov, ki omogočajo tekmovalcem dosegati dobre rezultate in jim nuditi stalen servis. Zaradi vseh teh izdatkov morajo biti tudi dohodki (neposredni in posredni) od udeležbe v svetovnem pokalu toliko višji in zato trženje bolj premišljeno in dodelano, kar pa prav tako zahteva dodaten trud, kadre, čas in denar.

Zelo pomemben dejavnik razvoja smučarskih čevljev je strošek razvoja orodij, ki je razmeroma zelo visok v primerjavi z drugo smučarsko opremo. Orodja (kalupi) za brizganje plastike morajo biti za vsak model (ki se v plastiki razlikuje) drugačna. Vsak čevelj ima kar nekaj plastičnih kosov in to pomeni tudi prav toliko orodij zanje. Poleg tega, pa je treba število orodij še pomnožiti s številom velikostnih števil, v katerih bo smučarski čevelj narejen. Poleg tega

velik strošek pomeni tudi razvoj novih zaklopk (različno dolge glede na pozicijo na čevlju), notranjih čevljev, tiska itd. razpon velikostnih števil skoraj za vsak kos na čevlju pomeni toliko orodij za določen kos čevlja. Zaradi take investicije pri razvoju novega čevlja je za konkurenčnost obvezno povečevanje količine proizvedenih čevljev, sicer je proizvodna cena čevlja previsoka.

Vsi ti stroški so Alpino prisilili, da je izstopila iz svetovnega pokala v alpskem smučanju in se osredotočila le v svetovni pokal smučarskega teka in biatlona. Pri tovrstni obutvi je razvoj in proizvodnja veliko cenejša pa tudi prispevki za članstvo v tem tekmovanju so veliko nižji. To se odraža tudi v veliko nižjih vsotah, ki jih prejema tekmovalci v smučarskem teku in biatlonu kot pa v alpskem smučanju. Izstop iz tekmovalnega sveta alpskega smučanja je za smučarsko obutev Alpina pomenil velik udarec. Kratkoročno se je Alpina znebila velikih stroškov, vendar pa je razen na domačem trgu, Alpinin smučarski čevljev izbrisan iz svetovnega trga. Za ohranitev prepoznavnosti, bi Alpina po umiku iz svetovnega pokala morala nadomestiti to obliko promocije s kako drugo. Alpina prek svojih distributerjev po svetu izvaja različne oblike promocije, tudi za smučarsko obutev, vendar promocije iz svetovnega pokala ni nadomestila.

Druga posledica umika iz svetovnega pokala, poleg upada promocije, je izguba stika z razvojem tekmovalnega smučarskega čevlja. Tekmovalni nivo je v vsakem športu nek trend, tako v tehniki izvajanja športa kot tudi v opremi. Rekreativni športniki bolj ali manj težijo k tehniki in opremi, ki jo imajo vrhunski športniki. In tako je tudi v smučanju. Tekmovalno smučanje velja za najbolj pravilno in vse oblike smučanja služijo k izpopolnjevanju za tekmovalni slog. Podobno je z opremo. Zakonitosti, ki veljajo za tekmovalno opremo, držijo tudi v rekreativnem smučanju, le da so prilagojeni manjšim silam in večjemu udobju. Ta izguba stika s tekmovalnimi čevlji pomeni tudi zaostajanje razvoja v rekreativnem segmentu. Na tem mestu bi po svojih izkušnjah delil to zaostajanje na dva dela; eden je dejanski izostanek razvoja skupaj s tekmovalci, ki na snegu preživijo največ časa. Tako skupaj z razvojem ostale opreme in trendom smučarske tehnike ugotavljaš najboljše rešitve za svoj del opreme in popravljaš pomanjkljivosti prejšnjih modelov obutve. Vse popravke in izboljšave se v določeni meri pojavijo tudi v rekreativni opremi. Drugi vidik

stagniranja v opremi pa je predvsem v glavah potrošnikov. Razvoj zgolj tekmovalne opreme in prevzemanje teh funkcij tudi v nižje sloje ni nujen. Za razvoj najustreznejše opreme za rekreativne smučarje bi lahko izviral tudi iz rekreativnega segmenta in ne iz tekmovalnega. Smučarji težijo k povzemanju tekmovalne tehnike in opreme, zato se večinoma ne zadovoljijo z izdelki, ki niso nekakšna okrnjena različica tekmovalnega izdelka. Tako je na primer Alpina izgubila veliko zaupanja v rekreativne smučarske čevlje, ker nima med svojimi izdelki več vrhunskega tekmovalnega čevlja, četudi svoj razvoj vlaga predvsem v izdelavo čevljev, ki bodo najbolje služili rekreativcem.

Poleg tega je velikost trga smučarskih čevljev v devetdesetih letih prejšnjega stoletja začela padati zaradi vpliva vremena, konkurence sorodnih športov in drugih dejavnikov. Zmanjšanje svetovnega trga je vplivalo tudi na manjšo prodajo smučarskih čevljev Alpina, kar seveda pomeni manjšo ekonomijo obsega in zato večje proizvodne stroške podjetja. Kljub vsem oviram pa je imela Alpina vedno prednost pred konkurenco v tem, da ima dolgoletno tradicijo in izkušnje z razvijanjem in izdelavo obutve. Alpina je ena izmed redkih proizvajalcev smučarske obutve, ki se je razvila iz obutvene industrije. Konkurenca je običajno začela izdelovati smučarsko obutev po tem, ko je najprej izdelovala smuči. Zato so v Alpini kljub umiku iz tekmovalnega sveta nadaljevali z razvijanjem obutve za smučanje in jo prilagajali novim tehnikam in opremi in sledili vsem trendom v alpskem smučanju.

5.2 TRŽNE POTI IZDELKOV PODJETJA ALPINA

Alpina je s svojimi izdelki prisotna v večini držav razvitega sveta, kar je velik logistični zalogaj. Podjetje v Žireh nima druge izbire, kot da prodajo končnim kupcem prepusti drugim, vendar pa tudi to ni dovolj in je v verigi še več posrednikov. Podjetje običajno posluje z *distributerji* ali *prodajnimi agenti*. Prvi kupijo izdelke in jih prejmejo v last. Navadno izdelke tudi fizično prejmejo v svoje skladišče, nato pa izdelke prodajajo prodajalcem, ki v tej verigi dosežejo končne uporabnike. Nekaj izdelkov lahko prodajo uporabnikom neposredno, vendar kot rečeno gre večino izdelkov nadaljnjim prodajalcem (na drobno ali na

debelo). Prednost te vrste poslovanja je, da podjetje Alpina ne potrebuje časa za raziskovanje trga, prodajo in pogajanja s posameznimi kupci, iskanje novih kupcev, promocija ... Glede na to, da podjetje ni fizično prisotno na drugih trgih po svetu, je tudi nemogoče, da bi sama upravljala te zadeve. Slaba stran tržne poti prek distributerjev je večji del marže, ki jo zahteva za svoje storitve. Ko so izdelki oddani distributerju, je delo za Alpino skoraj končano (z izjemo reklamacij, morebitnega skupnega tržnega komuniciranja z distributerja ...), saj za posredovanje izdelkov do uporabnika skrbi distributer. Običajno distributer niti noče prevelikega vmešavanja podjetja v njegov trg in njegovo delo, saj so njegovi dobički, kupci in način poslovanja skrivnost, ki mu pomaga pri pogajanju z dobaviteljem.

Prodajni agenti se od distributerjev razlikujejo po tem, da izdelkov ne kupijo, ne postanejo njihovi lastniki in jih tudi fizično ne prejmejo. Posle sklepajo podobno kot distributerji, vendar pa nato naročila posredujejo neposredno Alpini, ki organizira dobavo. Plačilo gre lahko direktno podjetju Alpina ali pa agentu (ki nato plača Alpini). Prednosti tega poslovanja so nižje agentske marže, povečajo pa se stroški transporta in logistike, saj se močno poveča število neposrednih kupcev. Agent je na ta način tudi zavarovan, da nima nikakršnih zalog in je plačan neposredno od uspeha prodaje. Distributerju lahko izdelki ostanejo na zalogi, za katere mora poskrbeti sam, saj podjetje dobavitelj običajno za njo ne odgovarja.

Po Kotlerju (1996, 536) je lahko velika težava in agentov in distributerjev ta, da so to neodvisna podjetja, ki stremijo le po dobičku. Običajno zastopajo več blagovnih znamk, kar pomeni veliko izdelkov, ki jih pogosto ne pozna dovolj. Zaradi prodaje več znamk in izdelkov naenkrat se ne trudi pospešiti prodajo enega dobavitelja, ampak ima za cilj prodati čim večjo skupno količino izdelkov, ne glede na znamko. Morda je posrednik celo bolj zainteresiran v prodajo družino izdelkov, ki jih trži, zato njegov napor ni usmerjen le v eno vrsto izdelka/znamko. Večkrat je zastopnik na strani kupca in išče pri dobaviteljnih izdelke, ki mu jih lahko proda, ne pa na strani dobavitelja. Dejstvo je, da med vsemi enotami na tržni poti vlada zelo ostro pogajanje in stremljenje k čim večjemu dobičku lastne enote na račun drugih enot v verigi. Vsaka enota skuša

maksimizirati svoj dobiček do te mere, da izdelki še lahko tečejo po tržni poti nemoteno. Skuša si prisvojiti največji možen dobiček, da bodo ostali vpleteni v tržno pot še vedno toliko zadovoljni, da bo veriga funkcionirala.

Alpinini kupci so torej posredniki, večinoma distributerji, in ne končni uporabniki. Distributerji imajo geografsko omejeno področje (običajno en distributer za vsako državo) in imajo tam ekskluzivo (pravico, da na tem trgu prodajajo Alpinine izdelke le oni in nihče drug). Podjetje Alpina ima zato relativno zelo malo stikov z uporabniki izdelkov in morajo zato popolnoma zaupati svojem distributerjem, ki pa lahko kdaj zaradi lastnih interesov (ali pa neznanja) prikrivajo resnico. Zaupati jim je treba tudi celotno tržno komuniciranje ter verjeti informacijam o potrebah in željah trga.

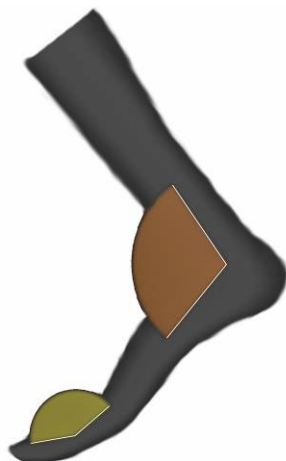
5.3. LASTNOSTI SMUČARSKEGA ČEVLJA Be3

Kljub prenehanju razvoja v tekmovalnem segmentu, je Alpina želela ohraniti svoj trg med rekreativci. To je lahko storila le, da je svoj razvoj usmerila prav v zadovoljevanje potreb slednjih. Osredotočiti se je morala na odkrivanje pomanjkljivosti obstoječih smučarskih čevljev na trgu in odkriti rešitve za zadovoljevanje potreb svojih uporabnikov. Rekreativni čevlji bi morali biti predvsem udobni, enostavni za uporabo, primerno togi (upoštevajoč manjše sile pri smučanju), varni itd.

Alpina zaradi svojih izkušenj na področju čevljarstva trdi, da v nasprotju s konkurenco gradi svoj čevelj od znotraj navzven, in v tem primeru se je lotila raziskovanja točno tako. Da so razvojniki prišli do novih, boljših rešitev za smučarske čevlje, so morali odmisлити obstoječa prepričanja, kakšen bi smučarski čevelj moral biti, in so začeli opazovati nogo smučarja; sile, ki se pojavljajo pri smučanju in njeno gibanje. Dotedanji smučarski čevlji so bili vsi zasnovani s pregibom v predelu gležnja, preostali del pa je bil tog. Pri opazovanju gibanja nog so v Alpini, v sodelovanju s podjetjem Heierling iz Švice, opazili, da se pri naravnem gibanju nog kót skočnega sklepa (gležnja) skoraj ne spreminja. Pri hoji se torej gleženj le malo pregiba, bolj dejavni pa so

sklepi med prsti in nartom – metatarzus. Členki v tem delu stopala so prepleteni s številnimi živci, ki kot senzorji zbirajo informacije ob gibanju telesa, na podlagi teh informacij pa možgani prek mišic in kosti kontrolirajo in obvladujejo ravnotežje in želeno gibanje telesa.

Slika 5.1: Pri hoji človeška noga spreminja le kót v metatarzalnem delu in ne v gležnju



Naravno gibanje telesa je tisto, ki ga človek izvaja že toliko časa, da se mu je telo že popolnoma prilagodilo na to gibanje. Človek se skozi čas razvija tako, da se telo prilagaja na gibanja, ki so mu vsiljena od zunaj. Preden se telo povsem prilagodi določenemu gibanju, ki je do tedaj njemu nenaravno, zahteva v prehodnem obdobju svoj davek v obliki večjih ali manjših zdravstvenih težav (obrabe sklepov, težave s hrbtenico ...). Med nenaravna gibanja tako štejemo vse prisiljene drže, ki jih moramo hote ali nehote izvajati bodisi doma, v službi ali med ostalimi aktivnostmi, med katere nenazadnje sodi tudi šport oz. smučanje.

Nenaravna gibanja zahtevajo uporabo določene opreme. Oprema s svojimi karakteristikami v zelo veliki meri vpliva na zmožnosti človeka izvajati naravno gibanje. Če na kakršen koli način od zunaj onemogočimo stopalu, da bi se njegov členski del prosto gibal, s tem v zelo veliki meri onemogočimo kontrolo in obvladovanje ravnotežja oz. pravilnega gibanja težišča človeškega telesa v prostoru. Vsa dinamična gibanja človeškega telesa so lahko pod maksimalnim nadzorom le, če je področju metatarzusa omogočeno naravno gibanje. Ugotovitve Alpine so torej bile, da je vsa dotedanja smučarska obutev

grajena na napačni osnovi in onemogoča naravno gibanje telesa. Rešitev za boljše zadovoljevanje potreb svojih potrošnikov je bila lansirati sistem Ski-flex, ki omogoča čevlju, da se pregiba v metatarzalnem delu, predel gležnja pa ostaja tog, kar omogoča naravno gibanje stopala pri smučanju, ki je samo po sebi človeku nenaravno gibanje. Čevlji s Ski-flexom po ugotovitvah raziskovalcev podjetij Heierling in Alpina omogoča boljše občutke smučarja med smuko, boljši nadzor nad smučmi in zato boljšo tehniko smučanja. Poleg tega naj bi bilo smučanje varneje in bolj udobno. Ski-flex naj bi ublažil veliko vibracij in tako manj obremenjeval sklepe smučarja, tudi hoja bi bila veliko enostavnejša, prav tako pa bi bila smučarjeva noga bolj topla, saj ne bi mirovala, kot pri dotedanji obutvi. Poleg tega se je v takratnem času ravno uveljavila zarezna tehnika smučanja, torej vodenje smuči po robnikih, ko so vsi proizvajalci opreme iskali rešitve, kako omogočiti smučki kar najbolj enakomerno ukrivljanje. Obutev s sistemom Ski-flex bi k temu vsekakor pripomogla.

Slika 5.2: Težnja k naravnemu gibanju nog je spodbudila razvoj smučarskega čevlja, ki nima pregiba v predelu gležnja, ampak spredaj, ob členkih prstov.



Večino smučarske obutve je standardizirane, saj morajo čevlji različnih proizvajalcev ustrezati meram različnih vezi. Poleg tega so pri smučanju prisotne velike hitrosti in sile, zato je standard potreben tudi zaradi zagotavljanja varnosti uporabnika. Standard, ki govori o predpisih za smučarsko obutev, je

ISO 5355 in ga ima večino smučarskih čevljev na trgu, čeprav ni obvezen. Na ta način si proizvajalec zagotovi kompatibilnost z ostalo smučarsko opremo in zagotovi varnost smučarja, obenem pa zavaruje še sebe pred tožbami ob morebitnih poškodbah. Izdelava produkta v skladu s kakim standardom pa je tudi ekonomskega pomena, saj kupec bolj zaupa v izdelek in se lažje odloča za njegov nakup.

ISO 5355 med drugim zapoveduje, da mora biti podplat odraslega čevlja tako trd, da se med smuko razdalja med sprednjim in zadnjim delom vezi ne spreminja. To predpisuje zaradi varnosti smučarja, saj bi v nasprotnem primeru vez na smuči lahko izvrgla smučarski čevelj ob nepravem trenutku in prišlo bi do padca ali celo poškodbe. Pri otroškem čevlju predpisi niso tako strogi, saj so sile veliko manjše, obenem pa je otroški program Alpinin paradni konj, zato so se odločili, da sprva Ski-flex sistem uporabijo le na otroškem čevlju in se glede na njegov uspeh v naslednjih sezonah odločijo, ali omenjeni sistem razširijo tudi na odrasle čevlje ali ne. Tako so v Alpini v sezoni 2004/05 na police prodajaln postavili otroški smučarski čevelj Be3 s sistemom Ski-flex.

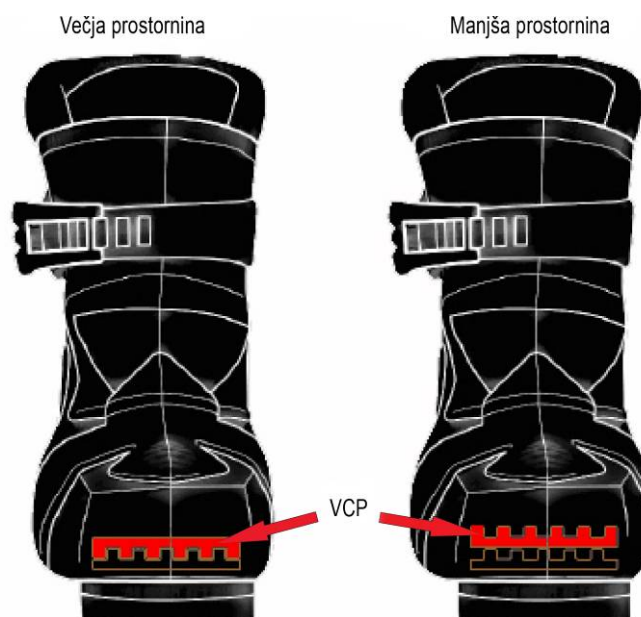
Slika 5.3: Otroški smučarski čevelj Alpina Be3



Ski-flex pa ni edina inovacija na smučarskem čevlju Be3. Ker otroška noga hitro raste, je treba smučarsko obutev menjati skoraj vsako sezono, to pa predstavlja staršem precejšnje breme. Zato so v čevlju Be3 iznašli enostavno rešitev, kako lahko otrok čevelj uporablja dlje časa. VCP, kratica za Volume

Control Plate, je, kot že ime pove, plošča, ki nadzira prostornino v čevlju. Alpina je ta notranji vložek patentirala, deluje pa tako, da ima levi in desni čevelj pod notranjim čevljem ploščo, ki jo lahko medsebojno zamenjamo med čevljema in s tem se volumen v čevlju spremeni. Tretja možnost, največ volumna, je, da plošči vzamemo ven iz čevljev. Snovalci čevlja Be3 so ugotovili, da lahko na ta način spreminjajo volumne za tri velikostne številke stopala. Dolžina čevlja se v tem primeru skoraj ne spremeni, vendar naj bi bil za občutek pri smučanju najpomembnejši oprijem okoli narta, gležnja in meč, zato prostor pred prsti ne bi smel ovirati otrok pri smučanju. Zaradi velikih stroškov priprave orodij za izdelavo smučarskih čevljev, so se v Alpini odločili, da zavržejo manjšega tveganja izdelajo orodja za manj velikostnih števil, saj si lahko vsak uporabnik s pomočjo VCP najde sebi najbolj primerno velikost. Proizvajalci smučarske obutve uporabljajo MONDO sistem velikostnih števil (kot poznamo francoskega, angleškega ...). Zunanji plastični del je izdelan v vsaki drugi velikostni številki (250, 260 itd.), vmesne velikostne številke (255, 265 itd.) pa so dosežene le z različnimi notranjimi čevlji. Zaradi VCP, so Be3 izdelali zunanjo školjko eno za velikosti 165, 170, 175 in 180, drugo za velikosti 185, 190 in 195, tretjo za velikosti 200, 205 in 210 ter četrto za velikosti 215, 220 in 225. Na embalaži vsakega para je zapisana le ena velikostna številka, v samem čevlju pa je VCP različno obrnjena, da je dosežen manjši ali večji volumen. Slaba stran tega je, da Be3 uporabniku služi več let le, če ga kupi, ko ima VCP nastavljen za najmanjši volumen. Tako lahko z rastjo nog le spremenil pozicijo VCP in velikost čevlja se poveča (npr. če ga kupi ko ima velikost stopala 165). Če smučar kupi Be3, ko ima velikost stopala 180, bo prihodnjo sezono moral kupiti nov čevelj, saj je velikostna številka 180 le maksimalno povečana številka 165.

Slika 5.4: Različno obrnjeni VCP plošči (ali njuna odstranitev) omogočata spremembo prostornine v čevlju.



Tretja invencija na smučarski obutvi Be3 je trifunkcijska velkro-najlon zaklopka, ki omogoča tri različne načine zapenjanja/odpenjanja, natančnejšo nastavitev oprijema noge in, kot trdijo v Alpini, lažje upravljanje. Gre za kombinacijo klasične zaklopke in velkro traku (»na ježka«). Tako je mogoče izbirati, na kakšen način zapeti/odpeti zaklopko, torej ali klasično z ročico, ali z velkro trakom, ali z obema. Značilnost čevlja je tudi jezik, ki se popolnoma odpre (kot tudi zaklopka) ter olajša obuvanje in sezuvanje čevlja. Ker je Be3 namenjen začetnikom, je velik poudarek tudi na udobju čevlja. Kopito za Be3 je narejeno po številnih meritvah otroških nog z optičnim čitalcem, kar je razvojnikom pomagalo izbrati najbolj pogosto obliko noge, zanjo pa so oblikovali notranji čevelj in zunanjo školjko. Prav tako ima čevelj zelo dobro toplotno izolacijo in oblazinjenost notranjega čevlja, saj lahko prijeten občutek v nogah močno pripomore k napredovanju v znanju smučanja.

Slika 5.5: Trifunkcijska velkro-najlon zaklopka



Če torej izpostavimo funkcionalne prednosti, ki so združene v čevlju Be3, bi jih lahko našteali kar nekaj:

- Ski-flex sistem s pregibnim metatarzalnim delom in togim predelom ob gležnju, ki omogoča naravno gibanje nog, zato pa boljše občutke v nogah in posledično boljši nadzor nad smučmi ter enostavnejše smučanje in hojo. Zato so noge bolj ogrete, sklepi smučarja pa so manj obremenjeni zaradi blažitev vibracij,
- z VCP notranjim vložkom si lahko smučar izbere sebi najbolj primeren volumen, na ta način pa lahko čevelj obdrži dlje časa kljub rasti stopal,
- Trifunkcijska velkro-najlon zaklopka omogoča več možnosti odpenjanja/zapenjanja, ki je zato bolj enostavno, in je bolj natančno,
- jezik čevlja (plastične zunanje školjke in notranjega čevlja) se povsem odpre in omogoča zelo enostavno obuvanje/sezuvanje čevlja,
- kopito čevlja je narejeno na bazi številnih merjenj nog z optičnim čitalcem, zato naj bi bil udoben največji populaciji otrok smučarjev,
- notranji čevelj je bolj oblazinjen, kaj nudi večjo toplotno izolacijo in večje udobje.

Povod za ime Be3 je naravno gibanje. Angleška izgovorjava Be3 je zelo podobna »be free«, ki pomeni, bodi svoboden, osvobodi se ... Število tri je med angleško govorečo mladino pogosto zamenjava za besedo »free«. Ena pomembnejših lastnosti tega čevlja je to, da ga lahko otrok uporablja sam in za upravljanje ne potrebuje pomoči odraslega, kar je v povezavi z izrazom »be

free«. Obenem ima čevlji tri bistvene funkcije/novosti: Ski-flex, trifunkcijska zaklopka in VCP. Poleg tega imata zadnji dve funkciji imata po tri možne nastavitve. Be3 torej nosi ime, ki ga lahko na več načinov povežemo s samim izdelkom.

5.4 KOMUNIKACIJSKE AKTIVNOSTI KOT PODPORA LANSIRANJU INOVACIJE Be3

Kot že omenjeno, se podjetje Alpina poslužuje tržnih poti prek distributerjev (ali prodajnih agentov) v posamezni državi in ne prodaja neposredno končnim uporabnikom. Tržna veriga ima tako po Kotlerju (1996) najmanj eno raven, lahko pa jih šteje več. To zmanjšuje neposreden vpliv Alpine na končne ravni v tej verigi, saj je veliko odločitev prepuščenih ravnem pod njo. Neposredni kupci Alpine so tako distributerji in zato je kupcev relativno malo. Ob lansiranju smučarskega čevlja Be3 je bilo torej najpomembneje prepričati distributerje, da vsak na svojem trgu stori čim več za hitro difuzijo te inovacije. Razvoj Be3 je prihajal iz podjetja in ne s trga, zato bi morali distributerji inovacijo »poriniti« na svoj trg. Dolžnost podjetja Alpina je bila seznaniti distributerje z Be3, jim podati dovolj znanja, jih navdušiti in jih prepričati o njegovih prednostih ter jim v določeni meri pomagati z gradivom za lažje komuniciranje.

Vsako jesen organizira Alpina srečanje z večjimi kupci, kjer se seznanijo z novimi izdelki za sezono, ki bo naslednje leto (torej več kot leto prej, kot se izdelki pojavijo na policah trgovin). Tam izvejo novosti kolekcij in se poučijo o izdelkih. Znanje, ki ga osvojijo, je seveda zelo odvisno od njihovega interesa. Be3 je bil leta 2003 prvič predstavljen distributerjem Alpine, ki so bili v končni fazi tudi vključeni v razvoj, predvsem glede izgleda čevlja. Sredi zime je nato največji sejem zimske športne opreme ISPO v Münchnu, kjer je predstavljena skoraj vsa zimska športna oprema, ki bo na policah prihodnje leto po vsem svetu. Tam ima svoj razstavni prostor vsako leto tudi podjetje Alpina, ki se tako predstavi svojim obstoječim kupcem, potencialnim strankam, končnim kupcem, medijem in nenazadnje tudi konkurentom. Ob lansiranju Be3, je bil to glavni

tržnocomunikacijski dogodek podjetja Alpina. Prodajno osebje podjetja je prvič predstavilo dokončne vzorce, ki so bili v prodaji pozimi 2004/2005.

Kot vabilo na razstveni prostor Alpine, je bil izdelan tiskani oglas s sliko smučarskega čevlja Be3 in sloganom »It feels like putting your leg into a spaceship«. V ozadju je preoblikovan značilen metatarzalni del čevlja Be3, ki je preoblikovan v vesoljsko ladjo, ki leti skozi vesolje. Oglas ne razkrije funkcije te inovativne obutve, ampak le sporoča, da čevelj omogoča naravno gibanje in da bo to revolucija v smučarski industriji. Oglas je bil objavljen v tiskanih publikacijah sejma, ki jih prejmejo razstavljalci, obiskovalci in mediji.

Slika 5.6: Oglas, ki je služil kot vabilo na obisk razstavnega prostora Alpine na sejmu ISPO 2004



**It feels like
putting your leg
into a spaceship!**

ISPO HALLE B2 - Stand 213

NEW Be3 TECHNOLOGY.

In order to take a step forward, Alpina took a look back - to millions of years ago, when man first stood erect on two feet. We analyzed the movement of the human foot and created ski boots to match its natural movement. New ideas and a new style of skiing for a new generation. We have something the others don't. Enjoy the (r)evolution!

Generalvertretung Deutschland: SPS GmbH, 88316 Isny im Allgäu, tel.: (0 75 62) 70 90 - 0, fax: 70 90 20

 **alpina**[®]

www.alpina.si

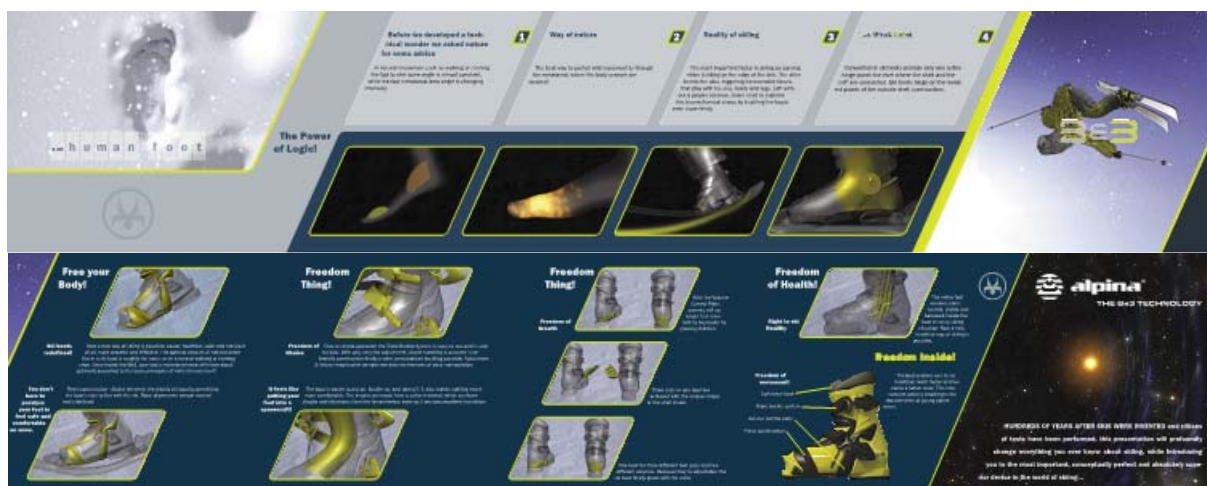
Za ta sejem (in nadaljnjo uporabo distributerjev) je bil izdelan tudi večminutni *animirani video* o izdelku in njegovi funkcionalnosti, ki pa se je s strani podjetja uporabil le kot projekcija na omenjenem sejmu in od tedaj nikoli več. Uporabilo ga je kasneje le še nekaj distributerjev za svoje sejme. V videu so predstavljene funkcije Ski-flex, trifunkcijska zaklopka in VCP. Predstavljen je

na zelo futurističen način. Začne in konča se s prizorom vesolja in tudi besedilo omeni, da je izdelek nekaj povsem revolucionarnega, kar bo porušilo vse do sedaj znane teorije o smučanju. Delovanje klasičnega smučarskega čevlja, s pregibanjem v predelu gležnja je naslovljeno z »Dark ages«, slogan pa je »It feels like putting your leg into a spacecraft«.

Vsako leto podjetje Alpina izda katalog izdelkov, kjer je predstavljena celotna kolekcija s tehničnimi podatki izdelkov na približno 70 straneh. Katalog se vsako leto predstavi na sejmu ISPO, nato pa je v uporabi Alpine in distributerjev za pomoč pri prodaji. Katalog ni namenjen končnim uporabnikom, saj je preveč podroben in vsebuje celotno kolekcijo, ki pa ni na voljo na nobenem trgu. Vsak distributer izbere svojo ponudbo za svoj trg, glede na značilnosti trga in lastno presojo, kaj se bo najbolje prodajalo, zato tudi noče končne uporabnike »dražiti« z izdelki, ki jih nima v svoji ponudbi. Katalog je zato res le delovno gradivo za prodajo vmesnim ravnam na tržni poti in ne komunikacijsko sredstvo za končne uporabnike. V katalogu za sezono 2004/2005 je bil Be3 predstavljen kot prvi in najpomembnejši izdelek Alpinine kolekcije. Pred predstavitvijo čevljev Be3, sta dve strani namenjeni oglasu, ki razlaga najpomembnejše funkcije čevlja, nato sledita še dve strani z modeli Be3 in bolj natančnimi podatki. Podoba oglasa je enaka videu ali oglasu za obisk sejma ISPO (vesolje z vesoljskimi plovili ...).

Za končne uporabnike je Alpina izdelala zgibanko s podobo kot ostalo gradivo, le da zgibanka bolj podrobno opisuje funkcionalne prednosti Be3. Zgibanke so se delile na sejmu ISPO, preostale pa so se razdelile med distributerje, da so jih na njihovih trgih dosegle končne uporabnike. Zgibanke so bile tako na samem mestu nakupa, na vseh trgih pa so bile zgibanke na voljo le v angleškem jeziku. Distributerji na trgih, kjer je angleško govorečih ljudi malo, večinoma teh zgibank niso vzeli.

Slika 5.7: Zgibanka za končnega uporabnika



Za pomoč distributerjem pa so bili izdelani še oglasni panoji. Bili so iz tršega materiala in namenjeni distributerjem za sejme in trgovine na njihovih trgih. Bili so različnih dimenzij (do 1,5 m višine), imeli pa so podobo kot ostali material za tržno komuniciranje. Sporočali so revolucijo v smučanju, niso pa točno opisali lastnosti in delovanje Be3. Distributerji za te panoje niso bili zainteresirani, zato jih je bilo razdeljenih zelo malo.

Slika 5.8: Oglasni panoji



Embalaža izdelka Be3 je bila enaka kot za drugo obutev športnega programa Alpin. Ima značilno grafično podobo Alpine, ki izhaja iz njenega logotipa in ni v neposredni povezavi s podobo Be3. Pripomoček za razumevanje funkcij čevljev se skriva v notranjost embalaže, in sicer je na čevljev pripeta obešanka z natančnejšim opisom čevlja in njegovih najpomembnejših funkcij. Grafična podoba obešanke ni poenotena z ostalimi uporabljenimi orodji, so pa slikovno in besedno razložene funkcije Ski-flex, VCP vložek, sistem jezika za enostavno obuvanje ter sezuvanje in trifunkcijska zaklopka. Uporaba in prednosti Be3 so razložene dokaj nazorno in enostavno,

mora pa bralec nameniti kar nekaj časa, da prebere celotno zgibanko. Ta »navodila« prebere večino kupcev izdelka, ko ima izdelek že doma. Ne prebirajo pa lističev pred nakupom, zato obešanka običajno ne vpliva na odločitev za nakup, ampak je pomemben za fazo potrditve. Tudi prodajalci, ki imajo izdelek z obešanko v trgovini, le redkokdaj preberejo to razlagalno besedilo, ki bi jim sicer pomagalo osvojiti potrebno znanje za njegovo prodajo.

Slika 5.9: Platnici in primer notranje strani obešanke

ZAKAJ JE BE3 ENOSTAVNO NAJBOLJ PRIMEREN ZA OTROKE, KI ZAČENJAJO S SPZNAVANJEM LEPOT SMUČANJA?

- Ker je z njim vsak otroški korak na snegu topel in udoben,
- ker je z njim učenje smučanja olajšano, hitro in varno,
- ker ga otroci lahko enostavno obujejo in sezujejo brez pomoči staršev.

WARUM IST BE3 EINFACH AM BESTEN FÜR KINDER GEEIGNET, DIE ALLMÄHLICH BEGINNEN DIE SKISPORTSCHÖNHEITEN ZU ERKENNEN?

- weil mit ihm jeder Kinderschritt im Schnee warm und bequem ist,
- weil durch ihn das Erlernen des Skifahrens erleichtert wird,
- weil die Kinder ihn ohne Hilfe der Eltern einfach an- und ausziehen können.

WHY IS THE BE3 SIMPLY THE BEST SKI BOOT FOR CHILDREN ONLY BEGINNING TO DISCOVER THE BEAUTY OF SKIING? WITH BE3 SKI BOOTS:

- each child's step will be warm and comfortable,
- skiing is easier, faster and safer, and
- children can easily put them on and take them off without their parents' help.

alpina
Fit for you

SKIING BEGINS WITH BE3

2 Notranji vložek (VCP)
die Inneneinfage (VCP)
Inside shell (VCP)

SI **ZA BOLJŠE PRILEGANJE ČEVLJA**
Mlademu smučarju lahko prilagodimo notranji volumen in hkrati izboljšamo oprijem. Z menjavo posebno oblikovanega plastičnega notranjega vložka (VCP) med levim in desnim čevljem uravnavamo naklon čevlja in velikost notranjega volumna čevlja. Tako lahko mladi smučar dlje časa uporablja isti smučarski čevlj.

De **FÜR EINE BESSERE STIEFELANPASSUNG**
Man kann das Innenvolumen an den jungen Skifahrer anpassen und gleichzeitig den Griff verbessern. Durch den Austausch der speziell geformten Kunststoffeinfagen (VCP) zwischen dem linken und rechten Stiefel reguliert man die Stiefelneigung und die Größe des Innenschuhvolumens. Auf die Art kann der junge Skifahrer den gleichen Skistiefel längere Zeit benutzen.

En **FOR A BETTER FIT**
We can adjust the internal volume for young skiers and at the same time improve grip. By alternating the specially designed plastic Volume Control Plate (VCP) between the left and right boots, we can adjust the incline and size of the inner volume of the boot. This allows young skiers to use the same ski boots for a longer period.

Drug promocijski material in aktivnosti se s strani Alpine niso naredile. Spodbujalo se je distributerje, naj inovacijo Be3 »potisnejo« na njihove trge, način prodora pa je bil prepuščen njim samim. Sprva je bil interes distributerjev za Be3 zelo velik, uspeh inovacije pa je zagotovljen šele, ko so nad izdelkom navdušeni vsi v tržni verigi vključno s končnimi uporabniki.

5.5 USPEH DIFUZIJE INOVACIJE Be3

Pravi pokazatelj uspeha inovacije Be3 so naročila distributerjev in dejanska prodaja končnim potrošnikom. Ni dovolj, da distributerji naročijo in kupijo izdelek od podjetja, ampak mora ta doseči končnega potrošnika, sicer ostanejo v skladiščih ali trgovinah zaloge, ki jih je treba prodati v naslednji sezoni. Če konec sezone kje v tržni verigi ostanejo zaloge, vpliva to na zmanjšano naročilo prihodnje sezono, saj je treba najprej odprodati te količine, ki se poleg tega običajno prodajo po znižanih cenah.

Inovacija Be3 žal (še) ni zgodba o uspehu. Distributerji so prvo sezono prodaje Be3 nabrali le 10 % naročil načrtovanih in pričakovanih s strani Alpine. V ponudbi je bilo 12 različnih modelov; prva različica z eno zaklopko, druga z dvema, obe pa v 6 različnih barvnih kombinacijah. Tri različice zaradi premajhnih naročil niso šle v proizvodnjo, ostale pa so se proizvedle v večjih količinah, kot so bile naročene, saj so upali na kasnejša ponaročila v isti sezoni in večja naročila v naslednjih sezonah. Skupno mnenje je bilo, da je treba inovaciji Be3 dati čas in da ni potrebe po korenitem spreminjanju. Za naslednjo sezono so zato ohranili število modelov, naredili pa so nekaj drobnih vizualnih popravkov (ki jih večina uporabnikov ni opazila). Prav tako niso spremenili pristopa tržnega komuniciranja in prodaje, vendar so bili načrti za količino naročil v drugem letu višji. Dejanska količina naročil se je povečala za skoraj tretjino, prodali so tudi nekaj zalog iz prejšnje sezone, vendar se zaradi večjega plana razmerje med dejansko prodajo in planom prodaje ni povečal. Že drugo leto zapored je Alpina prodala le desetino pričakovane količine inovacije Be3.

Življenjska doba orodij za Be3 je bila predvidena od 7 do 10 let in do danes se je kolekcija Be3 zmanjševala iz začetnih 12 modelov na vsega 4. V tem času je prišlo do menjave zaklopke, ki so jo zamenjali z običajno najlon zaklopko, ki ni več trifunkcijska, saj so distributerji s trga dobili informacijo, da je delovanje zaklopke preveč zapleteno, velkro trak pa ne daje občutek trdnosti in varnosti. Drugih sprememb na samem čevlju ni bilo, le da se je spreminjala barva plastike. Prodajne poti so ostale enake, dodatnih vlaganj v tržno komuniciranje s strani podjetja Alpine ni bilo.

Prodaja Be3 je bila povsem pod načrti Alpine in glede na velike investicije v orodja za proizvodnjo, se Alpini projekt Be3 ni splačal. Po prvotnih načrtih naj bi se življenjska doba inovacije Be3 iztekla ravno letošnjo sezono, vendar se investicija še ni povrnila. Dejstvo je, da je čevljev po tolikih letih postal zastarel in bo treba počasi razmišljati o njegovi zamenjavi z novejšim čevljem, zato je malo upanja, da bo Be3 kdajkoli doživel pravi »take off«. Življenjski cikel izdelka Be3 ni nikoli napredoval od začetne stopnje uvajanja. Kot sem omenil v teoretičnem delu, je ravno ta faza v življenjskem ciklu odločilni pokazatelj, ali bo izdelek uspel ali propadel, in kot številne druge inovacije, je na tej stopnji obstal tudi Be3.

6 PRIMERJAVA TEORIJE IN PRAKSE

Smučarski čevljev Be3 bi si glede na svoje lastnosti po večini teorij zaslužil ime inovacija in ne le invencija. Dotlej smučarji take obutve niso poznali, zato je subjektivno za vsakega posameznika pomenila novost. Invencija se je izkazala za uporabno, izvedljivo in pokazala se je možnost za njeno trženje, zato ideja o Be3 smučarskem čevlju ni ostala le invencija, ampak je prerasla v inovacijo. Sicer se v čevlju nahaja več inovacij, kot smo omenili zgoraj, vendar je z vidika uporabnika to ena inovacija, z več funkcijami, ki so do tedaj bile smučarjem nepoznane.

Pri določanju stopnje novosti inovacije, je treba izdelek ocenjevati z očmi uporabnika in ne tehnologije, zato glede na stopnjo novosti inovacije Be3 spada med stalne/kontinuirane inovacije, saj se izdelek uporablja podobno kot predhodni. Gre za relativno majhno izboljšavo za uporabnika, ki mu olajša, vendar ne spremeni drastično preteklega načina uporabe. Še vedno gre za smučarsko obutev, ki omogoča stabilnost noge in trdno vez med smučarjevim telesom in smučmi. Smučarska tehnika se z Be3 ne spremeni, prav tako je sama oblika čevlja podobna obliki prejšnjih. Morda bi ga tehnologi in njegovi razvijalci najbrž uvrstili med dinamičnostalne (dinamično kontinuirane) inovacije, vendar se uporabniki tolikšne stopnje novosti najbrž ne zavedajo, zato je bolj realno, da se inovacijo uvrsti, kot že rečeno, med stalne inovacije.

Glede na korist, ki jo prinaša nov izdelek uporabniku, je Be3 funkcionalna inovacija. Omogoča bolj naravno gibanje, lažje smučanje, manjša možnosti poškodb itd. zato gre vsekakor a funkcionalno izboljšavo glede na pretekle izdelke na trgu. Gre pa za izdelek z majhnim obsegom uporabe, saj ga je obseg aktivnosti, kjer se uporablja zelo ozek. Uporablja se ga lahko le kot obutev pri smučanju in igri na snegu.

6.1 PET LASTNOSTI INOVACIJE BE3 V OČEH KUPCEV

V teoretičnem delu je opisanih pet glavnih lastnosti inovacij po Rogersu, ki vplivajo na dogajanje v njihovem življenjskem ciklu. Vsaka lastnost inovacije je subjektivno ocenjena, saj vsak posameznik drugače zazna lastnosti glede na svoje izkušnje, način življenja ... Relativno prednost, ki jo Be3 nudi otroku smučarju, je treba v največji meri spremljati skozi oči staršev, ki svojemu otroku kupijo smučarsko obutev. V redkih primerih otroci sami izberejo čevlji, večinoma zaradi videza, ki jim ga nato kupijo starši, vendar pa med začetniki veliki večini čevlje izberejo starši, ker gre vendarle za tehnični izdelek. Prednost bi v tem primeru morala biti za starše, da bi se otrok hitreje naučil smučati, da bi mu bil čevlj bolj udoben, topel, bolj varen in podobno. V vseh teh parametrih, je Be3 boljši od predhodnih izdelkov, kar dokazujejo raziskave, vendar pa izboljšava ni zelo signifikantna, občutek pri smučanju bo še vedno relativno podoben prejšnjemu. Nedvomno gre za določene prednosti tega izdelka, vendar lahko tudi trdimo, da gre za relativno majhno izboljšavo v očeh kupcev/staršev. Pri tej prvi lastnosti še en dejavnik, ki gotovo vpliva na samo sprejemanje Be3; strošek za zamenjavo obstoječega z novim. Ob menjavi opreme prevzem Be3 ne predstavlja nikakršnega stroška, saj se uporablja na enak način kot druga smučarska obutev in je kompatibilen z vso ostalo smučarsko opremo. Drugi aspekt stroška, pa je gotovo bolj negativno vplival na nakup Be3; to je cena izdelka. Zgodovina kaže, da je pri nakupu otroške smučarske obutve glavni odločevalec cena. Najbolj prodajana obutev je najcenejša. Gotovo je krivo to, da otrok opremo zaradi rasti menja na leto ali dve, kar staršem predstavlja velik strošek, glede na to, kolikokrat se oprema rabi. Be3 je bil nekje do 20 % dražji od drugih čevljev v teh velikostnih številkah.

Znano je, da smučarji težijo k opremi, ki je za njihov način smučanja neprimerna, saj je »predobra«. Izbirajo pretrde materiale, ki zahtevajo večje sile za optimalno smuko. Zato je tudi pri smučarskih čevljih znano, da veliko smučarjev izbere preveč trdo obutev. Uporabniki so prepričani, da mora smučarski čevelj biti čim bolj trd, ozek in celo neudoben, kar pa prispeva k temu, da smučar ne more ustvariti dovolj sile, da bi bila smuka optimalna. Tudi veliko staršev je prepričanih, da mora biti otroška obutev za smuko trda, da je noga čim bolj stabilna. Be3 temelji na drugačni ideji, in sicer, da mora biti čevelj mehkejši, konstrukcija ni več negibna. Prav tako so bile do tedaj vse zaklopke smučarskih čevljev plastične ali kovinske, torej iz trših materialov kot je velkro trak na Be3. V teh primerih Be3 ni kompatibilen s prepričanji potrošnikov, saj se izdelek v veliko lastnostih razlikuje od prej znane smučarske obutve. Poudarja mehko in udobje, kar pri potrošnikih ni bistvena lastnost smučarske obutve. Morda mehko in gibljivost tudi ne izražata dovolj varnosti pri smučanju, kjer so večje hitrosti in večje sile.

Naslednja lastnost je kompleksnost. V inovaciji Be3 se skriva kar nekaj novosti. Pri opisovanju te obutve zgoraj je veliko alinej, ki naštevajo, v čem je Be3 boljši od ostale smučarske obutve. Poleg tega posega v človeško anatomijo in naravno gibanje (tudi izrazi kot metatarzus niso povsem vsakdanji). Integrirana je VCP, ki jo je težko opaziti, ker je skrita pod notranjim čevljem, poleg tega jo je pa treba znati uporabljati (tudi tu je izraz VCP lahko zahteven za razumevanje pomena funkcije). Zaklopka je narejena tako, da se zapenja na tri različne načine, kar lahko oteži uporabo. Poleg omenjenih, je še kar nekaj lastnosti tega čevlja, kar bi za smučarski čevelj lahko pomenilo prej oviro kot korist. Še dodatna ovira je, ker je to izdelek namenjen otrokom, zato kompleksnost še bolj zavira njegovo posvojitvev. Be3 je relativno kompleksna inovacija in kupec/uporabnik mora nameniti pozornost tej obutvi, da izve njene lastnosti in se jih nauči uporabljati. Niso pa tu prikrajšani le potrošniki, ampak je kompleksnost izdelka težava tudi za prodajalce. Po pogovorih s prodajalci, ki imajo v svojih trgovinah Be3, in na njihovih izobraževanjih je bilo povsem jasno, da ne razumejo delovanja tega produkta, prav tako se ne zavedajo njegovih glavnih lastnosti in prednosti.

V primerjavi z drugo smučarsko opremo, je smučarsko obutev relativno težko poskusiti pred nakupom. Pravi občutki v obutvi se pokažejo šele med smuko, kar pa je proizvajalcu težko organizirati. Preobuvanje na prostem je zelo težko izvesti, še posebej zato, ker je običajno hladno, lahko pada dež/sneg ... Poleg tega mora proizvajalec imeti na voljo vsak model v vseh velikostnih številkah. Vprašljivo je tudi, koliko smučarjev ne bi želelo poskusiti smučarske obutve, ki jo je nosil nekdo pred njim, saj se noge smučarja potijo. Zaradi slednjega je proizvajalcu tudi težko prodati rabljene čevlje, kar pa pomeni, da so vsi ti testni čevlji velik strošek. Poleg tega so kupci Be3 odrasli, uporabniki pa otroci. Podoben smučarski čevelj s funkcijami kot Be3 takrat ni obstajal. Uporabniki so gotovo začutili določeno stopnjo tveganja ob prevzemu te inovacije, ki povzroči dvom in strah pred neznanim. Ker so kupci morali izbrati obutev, ki je njim nepoznana, za otroke, je bil odpor gotovo še večji. O Be3 so se lahko kupci do določene mere poučili prek prodajalcev in drugih kanalov, niso pa mogli funkcije čevlja poskusiti na lastni koži. To je gotovo velika ovira staršu za nakup opreme svojemu otroku.

Zadnja lastnost, ki vpliva na širjenje inovacije pa je opaznost. Smučanje se izvaja le na snegu, običajno le na smučišču. Čevelj je del smučarske opreme, ki je manj opazen. Vidna oprema so zunanji sloji oblačil, čelada in pa smuči. Običajno je večji del čevlja še pokrit s hlačami. Poleg tega izgleda smučanje z Be3 navzven povsem enako kot z ostalo obutvijo, zato je težko opaziti, da nek smučar uporablja Be3, še težje pa je opaziti njegove pozitivne učinke. Običajno jih opazi le uporabnik.

Be3 je torej inovacija, ki ima relativno majhno prednost glede na poznane izdelke, je kompatibilna z obstoječim prepričanjem o smučarski obutvi (z izjemo mehkoobe čevlja), je precej kompleksen izdelek, ki ga je težko preizkusiti in je težko opazna. Torej ima na splošno inovacija Be3 kar zahtevno popotnico za hitro širjenje na trg. Izdelek ima prav z vseh petih vidikov ovire za hitro in učinkovito širjenje, kar bi zahtevalo od podjetja Alpina toliko več načrtovanja strategije, kako premostiti te ovire.

Glede na izvor Be3 jo uvrščamo med *science-push inovacije*. Nastala je kot plod izkušenj, znanja in raziskovanja znotraj podjetja in je tudi posledica konkurenčnosti trga. Tekmeci na trgu stalno silijo podjetja, da potrošniku ponudijo nekaj novega in da si na ta način pridobijo konkurenčno prednost. Pri takem razvoju trga podjetja ne smejo »spati«, zato skušajo čim boljše zadovoljiti smučarja, kar je skušal narediti tudi Be3. Deloma bi Be3 lahko bil tudi kombinacija obeh vrst izvorov, saj se je obenem tisti čas močno razvijala zarezna tehnika v smučeh in je ostala oprema sledila temu napredku. Tako bi lahko trdili, da je bilo nekaj potrebe po razvoju te obutve tudi na trgu, ampak, kot že rečeno, močno prevladuje izvor iz podjetja samega.

6.2 KOMUNICIRANJE OB LANSIRANJU Be3

Na obliko komuniciranja o Be3 je precej vplivala sestava tržne poti izdelkov Alpina. Informacije o inovaciji Be3 je podjetje posredovalo le svojim neposrednim odjemalcem. Razen omenjenega sejma ISPO komunikacije o Be3 med Alpino in končnimi uporabniki skoraj ni bilo. Informacije so uporabnika dosegle prek distributerjev ali še kakega drugega vmesnega člana. Se pravi so večinoma informacije potekale po podobnih korakih kot izdelki. Podjetje Alpina se ni posluževala množičnih medijev, da bi dosegla končne potrošnike in jih prepričale v povpraševanje pri njihovih trgovcih. Komunikacija jih je dosegla bolj ali manj prek njihovih trgovcev. Ta strategija komuniciranja je definirana kot »*push*« *strategija*, običajno pa se uporablja pri izdelkih z večjo vrednostjo (in maržo), kjer je za posvojitev treba posredovati več informacij in več znanja. Komuniciranje je večinoma medosebno, omenil pa sem že, da je za tovrstno pot komuniciranja potrebna zadostna stimulacija členov v verigi. Vsak naslednji člen mora opaziti interes v informiranju naslednjega člana v tržni verigi, kar pomeni, da mora videti v tem dovolj velik potencial za zaslužek. Prodajalec ima v lastnem sortimentu več izdelkov ali celo blagovnih znamk, zato se obnaša drugače, kot bi se podjetje za prodajo svojih izdelkov. Prodajalec sam razporedi čas in trud namenjen določenemu izdelku, ki običajno temelji od koristi, ki jo vidi od prodaje posameznega izdelka.

Ker pa je komunikacija medosebna, je tudi veliko bolj dvosmerna, zato je Alpina ne samo posredovala informacije neposredno distributerjem, ampak jih je od njih tudi prejemale. Poleg tega je celotna medosebna komunikacija počasnejša in manj nadzorovana. To je lahko koristno, saj tako podjetje dobi že »prečiščene« in urejene informacije s trga, žal pa je lahko tudi zelo zavajajoče, saj lahko vmesni členi informacijo nenamerno ali namerno napačno interpretirajo in posredujejo po verigi navzgor. Ob drugačni vrsti komuniciranja bi podjetje informacijam uporabnikov lahko bolj verjela, vendar bi za to porabilo veliko več dela, v tem primeru pa to sploh ni bilo možno.

Alpina na komuniciranje o Be3 naprej po tržni verigi ni imela veliko vpliva, pomagala pa je svojim distributerjem z oglasnim materialom. Zgoraj navedeni tržno-komunikacijski materiali imajo enako tematiko: veselje z drvečimi plovili, ki govori o revolucionarnosti izdelka in hkrati poudarja naravno gibanje, ki se je ustvarilo skozi tisočletja razvoja človeka. Sporočilo je zelo *transformacijsko*, saj imajo zelo močan emocionalni naboj, le v animaciji pa je tudi *informativno*. Opisane so osnovne funkcije čevlja in njegove prednosti. Izdelek Be3 spreminja miselnost o smučarskih čevljih, zato je informativni del sporočanja zelo pomemben, saj lahko ovrže dvome in strahove pred uporabo do tedaj neznanega izdelka. Kot sem omenil, se animacija skoraj ni uporabljala, zato lahko zaključimo, da je bila komunikacija, ki jo je distributerjem predlagalo podjetje, zelo transformacijska.

V omenjenem sporočanju, je bila vidno poudarjena vez inovacije z blagovno znamko; torej so bila sporočila *relacijska*. Alpina je skušala nastanek ideje povezati z izkušnjami, znanjem in uspehi iz dolgoletne zgodovine podjetja. Na svojih ciljnih trgih je Alpina uživala precejšen ugled, zato je tega želela prenesti tudi na Be3, ki je kot inovacija najbrž predstavljala dvom pri uporabnikih, saj ni bila povsem skladna z njihovimi dotedanjimi stališči. Izdelek pa je bil v okvirih dotedanjega dela podjetja, zato je bila vez podjetje – znamka poudarjena.

Vsa sredstva sporočanja, ki si bila izdelana v Alpini kot pomoč prodaji naprej v tržni verigi, so bila *poenotena*, kar bi ob njihovi uporabi imelo pozitivne

učinke na sporočanje. Enotna grafična podoba vseh sredstev bi bralcu bila bolj vidna in prepoznavna. Žal pa je težko trditi, da je bilo sporočanje *jasno*. Be3 ima veliko težje razumljivih lastnosti, ki pa so bile pri sporočanju redko omenjene. Bistvo sporočanja je bilo, da gre za nekaj povsem novega in radikalnega v smučarski obutvi, razen v videu pa to nikjer ni bilo opisano. Kupec skoraj ni imel priložnosti opaziti enostavne razlage, zakaj je izdelek tako revolucionaren. V videu je to bilo možno storiti, žal pa ni videa videl skoraj noben končni uporabnik. Slednji ni prejel nobene enostavno razumljive informacije o lastnostih in prednostih Be3 razen prek medosebne komunikacije od neposrednega predhodnega člana v tržni verigi. Za končnega uporabnika to pomeni, da je lahko informacije o Be3 prejel le neposredno od prodajnega osebja.

7 SKLEP

Analiza primera neuspelega lansiranja inovacije Be3 kaže, da za uspeh novega produkta še zdaleč ni dovolj le njegova tehnološka dovršenost. Smučarski čevelj Be3 nudi uporabnikom veliko različnih prednosti pred konkurenčnimi izdelki, kar so pokazala testiranja in zadovoljstvo uporabnikov, ki so velikokrat nakup ponovili. Kljub temu se je izdelek slabo prodajal; največkrat sploh ni prišel na police prodajaln, ali pa je tam obstal in prodajalci ga niso več naročali. Izdelek je funkcijsko torej lahko zadovoljil osebo, ki ga je že uporabljala, žal pa teh prednosti ni sporočal potencialnemu kupcu v fazi odločanja za nakup, oziroma ni bilo ustreznega komuniciranja v podporo izdelku, da bi se potrošniki njegovih prednosti zavedali.

Smučarski čevelj Be3 je bil razvit v podjetju Alpina na podlagi idej in ugotovitev razvijalcev in strokovnjakov na področju izdelovanja smučarske obutve in ne na osnovi zaznanih potreb trga. Razvijalci so sklepali, da bodo funkcionalne rešitve same privabile potrošnike in da je produkt dovolj superioren, da »se bo prodajal sam«, čeprav se pred tem niso prepričali o potrebah smučarjev. Usmerili so se le na izdelek in ga funkcijsko dovršili ter na podlagi tega sklepali, kaj naj bi bilo za uporabnika najbolje, medtem ko danes

mnoga najuspešnejša in najhitreje rastoča podjetja najprej prisluhnejo potrebam trga in nato na podlagi ugotovitev v podjetju razvijejo produkte za zadovoljitev potrošnika.

Rogers (2003) je definiral pet bistvenih lastnosti inovacij, ki vplivajo na učinkovitost in hitrost njene difuzije. Moja analiza kaže, da nobeden od teh petih dejavnikov izdelku Be3 ni v prid. Čevelj vsebuje veliko dokaj kompleksnih inovativnih funkcij, ki na izdelku in v drugih komunikacijskih orodjih niso jasno in enostavno predstavljene. Vprašljiva je tudi pravilnost izbire ciljnega trga za ta izdelek, saj je bila inovacija namenjena otrokom, medtem ko so bili kupci odrasli, ki podobne inovacije niso mogli in je še niso poskusili na lastni koži. Zato je bilo tvegano izdelek prepustiti samemu sebi brez ustrezne komunikacije, ki bi pomagala premostiti te ovire. Alpina je lansiranje čevlja Be3 povsem prepustila svojim distributerjem in ni nadzirala njihovega dela. Obenem jim ni zagotovila nobene posebne stimulacije, razen zaslužek ob morebitni prodaji. Za produkt, ki sam po sebi ni naklonjen hitri difuziji, bi bila še bolj potrebna dobro premišljena strategija vstopa na trg in nadzor komunikacije / prodaje naprej po tržni verigi proti uporabnikom. Menim, da je bila bistvena napaka storjena že v samem snovanju ideje čevlja v podjetju, ko ni bila opravljena nobena analiza, da bi ugotovili omejitvene lastnosti smučarskega čevlja Be3. Če bi Alpina spoznala omejitvene lastnosti Be3, bi jih morda lahko že ob samem razvoju odpravili. Za primer lahko danes izpostavimo otroški smučarski čevelj Roces 6 in 1, ki ima prav tako sistem za spreminjanje velikosti čevlja, vendar se ta v nasprotju z Alpinim VCP vložkom nahaja dobro viden na zunanji strani čevlja. Če Alpina ne bi mogla prilagoditi izdelka že v razvojni fazi, da bi sam bolje sporočal svoje prednosti, bi se v podjetju vsaj zavedali teh lastnosti, ki zavirajo difuzijo, in bi temu prilagodili tržno komuniciranje.

Statistike kažejo zelo visok odstotek neuspešnih inovacij ne glede na panogo produkta, a z ustreznim analiziranjem, načrtovanjem, izvedbo in nadzorom strategije lansiranja na trg lahko podjetje močno zmanjša verjetnost za propad. Vsako inovativno podjetje se prej ali slej sooči s kakim neuspešnim poskusom, zato to ne sme biti razlog za sramovanje, ampak razlog za izpopolnjevanje znanja podjetja in boljše ravnanje v naslednjih projektih.

7.1 Omejitve in priporočila

Ker sem zaposlen v podjetju Alpina, sem lansiranje inovacije Be3 analiziral z vidika podjetja. Raziskal sem sam izvor ideje, razvoj izdelka in vse aktivnosti, ki jih je nato podjetje izvedlo, da bi inovacija uspela. Zaradi vpetosti v delovanje Alpine sem projekt analiziral »od znotraj«, z vidika proizvajalca in ne toliko z vidika uporabnikov in trga. Zaradi svoje zaposlitve nisem mogel dobiti objektivnih informacij od distributerjev, zakaj je bila njihova prodaja neuspešna, saj krivde ne bodo iskali pri sebi. Po drugi strani sem lahko dokaj podrobno raziskal dogajanje glede tega projekta znotraj podjetja, saj sem imel dostop do vseh podatkov. Povsem podroben pregled situacije mi onemogoča časovna ovira, saj je od takrat minilo že mnogo let in se je zamenjal večji del zaposlenih v oddelku za trženje, zato sem informacije črpal na podlagi arhivov in pričevanj zaposlenih, ki so v podjetju bili takrat in so še danes. Za podrobnejšo raziskavo bi bilo treba projekt pogledati širše, ne le z vidika podjetja Alpina. Treba bi bilo raziskati aktivnosti po celotni tržni verigi; od podjetja, distributerjev, veletrgovcev, poslovođij, prodajalcev, kupcev pa vse do uporabnikov. Ker ima Alpina prodajno mrežo razpredeno po celem svetu, mi je takšna raziskava onemogočena v obstoječih okvirih onemogočena.

LITERATURA:

CHEN, Chien-Wei, Chung-Chi Shen in Wan-Yu Chiu. 2007. Marketing communication strategies in support of product launch: An empirical study of Taiwanese high-tech firms. *Industrial Marketing Management*. 36 (8): 1046–1056. Elsevier.

DEVETAK, dr. Gabrijel in dr. Matjaž Mulej. 1985. *Ustvarjalno sodelovanje (Od zasnove do uspešne prodaje izdelka)*. Ljubljana: TOZD Gospodarski vestnik v ČGP Delo.

--- 2007. *Marketing management*. Koper: Fakulteta za management.

FILL, Chris. 1995. *Marketing communications: frameworks, theories, and applications*. London: Prentice Hall.

FOXALL, Gordon R., Ronald E. Goldsmith in Stephen Brown. 1998. *Consumer psychology for marketing. Second edition*. London, Boston: International Thomson Business Press.

HULTINK, Erik Jan, Abbie Griffin, Henry S.J. Robben in Susan Hart. 1998. In search of generic launch strategies for new products. *International journal of research in marketing*. 15 (3): 269–285. Elsevier.

HUNT, Todd, James E. Grunig in Dejan Verčič. 1995. *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.

KOS, Marko. 1996. *Inovacijski menedžment: Priročnik za mala in velika podjetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

KOTLER, Philip. 1994. *Marketing management. Analysis, Planning, Implementation, and Control. Eighth edition*. London: Prentice Hall.

---, Gary Armstrong, John Saunders in Veronica Wong. 1996. *Principles of marketing. European ed.* London: Prentice Hall.

--- 2003. *Marketing management, 11th edition*. New Jersey: Pearson Education.

LORBEEK, Franc. 1993. *Management komuniciranja v marketingu*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

MALEŠEVIČ, Duška. 1994. *Pogoji povečanja inovativnosti v poslovanju podjetja*. Diplomaska naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

MONTAGUTI, Elisa, Sabine Kuester in Thomas S. Robertson. 2002. Entry strategy for radical product innovations: A conceptual model and propositional inventory. *International journal of research in marketing*. 19 (1): 21–42. Elsevier.

- NAGLIČ, Miha, ur. 1997. *Pol stoletja Alpine*. Žiri: Alpina, tovarna obutve d. d.
- POTOČNIK, Vekoslav. 2002. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
- PALMER, Adrian. 2000. *Principles of marketing*. New York: Oxford University Press.
- PATRICK, Alan, Bill Thompson in Peter Cochrane. 2009. *Are we more innovative now than 100 years ago?* Broadstuff. Dostopno prek: <http://www.broadstuff.com/archives/1942-Are-we-more-innovative-now-than-100-years-ago.html> (14. feb. 2011)
- RAM, Sundaresan in Jagdish N. Sheth. 1989. *Consumer resistance to innovations: the marketing problem and its solutions*. The Journal of Consumer Marketing. 6 (4): 5–14. Elsevier.
- REBERNIK, Miroslav. 1990. *Ekonomika inovativnega podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 1997. *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta in Fakulteta za strojništvo.
- , Polona Tominc in Ksenja Pušnik. 2008. *Premalo razvojno usmerjenih podjetij: GEM Slovenija 2007*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- RIFKIN, Stan. 2003. Why new software processes are not adopted. *Advances in computers*, ur. Marvin Zelkowitz. 59: 83–126. California: Academic Press.
- ROBERTSON, Thomas S. 1971. *Innovative behavior and communication*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- ROGERS, Everett M. 2003. *Diffusion of innovations*. 5th ed. New York: The Free Press.
- 2006. *Communication of Innovations: A journey with Ev Rogers*. New Delhi: Sage
- SPENCE, W. R. 1994. *Innovation. The communication of change in ideas, practices and products*. London: Chapman & Hall.
- VAREY, Richard J. 2002. *Marketing communication: Principles and practice*. London, New York: Routledge.