

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tjaša Dorelay Jeglič**

# **Od dobre ideje do uspešne ideje v 21. stoletju**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2014**

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Tjaša Dorelay Jeglič**

**Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič**

# **Od dobre ideje do uspešne ideje v 21. stoletju**

**Diplomsko delo**

**Ljubljana, 2014**

## **Od dobre ideje do uspešne ideje v 21. stoletju**

Diplomsko delo obravnava proces oblikovanja dobre ideje in predstavlja faktorje, ki vplivajo na uspeh ideje na trgu v 21. stoletju. Zanimalo me je, kako se ustvari dobra ideja, kakšne so lastnosti takšnih idej, in kako pomembno vlogo v tem procesu ima kreativnost. Namen dela je bil odkriti, kdo so avtorji dobrih idej, je to samo podjetje ali njihov stik s potrošniki. Delo predstavi načine, kako lahko podjetje sodeluje s svojimi potrošniki, da oblikuje izdelek, ki zadovolji njihove potrebe in podjetju prinese uspeh. Diplomsko delo predstavi proces oblikovanja dobre in uspešne ideje, proces uvajanja izdelka na trg in proces marketinške predstavitve izdelka na trgu, ki dobro idejo spremeni v uspešno idejo. Na primeru treh slovenskih inovativnih izdelkov: Calypso Case mobilnih dodatkov (podjetja Calypso Crystal d.o.o.), Xvida Boomerang stojala in nosilca za tablico (podjetja Ledcom d.o.o.) in LLSTOL lesenega sestavljivega stola (avtorja Luka Ločičnika), opazujem, kako so te ideje uspele na globalnem trgu.

**Ključne besede:** kreativnost, inoviranje, uvajanje novega izdelka na trg, odprta inovacija, iskanje virov v množici.

## **How to transform a good idea into successful idea in 21<sup>st</sup> century**

This thesis analyses the process of forming a well rounded idea and critically assesses the factors that influence the idea's success in the business world in the 21<sup>st</sup> century. The aim of this paper is to see how a good idea is created, how important creativity is for this process, and who the authors of these ideas are - meaning whether they are created by a company independently, or originate from a company's cooperation with its consumers. This thesis outlines the available methods companies can use to cooperate with their consumers in order to create a satisfying and lucrative product. Furthermore, this paper presents the process of forming a successful idea, the process of the product entering the market, and the process of marketing and representation of the product, as these three factors are fundamental in transforming a good idea into a successful one. The research for this paper is carried out through the observation and analysis of three products: Calypso Case mobile phone accessories (property of Calypso Crystal d.o.o), Xvida Boomerang stands and tablet holders (property of Ledcom d.o.o) and LLSTOL's wooden unassembled chair (created by Luka Ločičnik), in regard to their success on the global market.

**Key words:** creativity, innovation, new product development, open innovation, crowdsourcing.

# KAZALO

<b>KAZALO .....</b>	<b>4</b>
<b>1 UVOD.....</b>	<b>6</b>
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA .....	6
1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....	7
1.3 STRUKTURA IN METODOLOGIJA .....	8
<b>2 TEORETIČNI DEL .....</b>	<b>9</b>
2.1 OD KOD PRIDEJO DOBRE IDEJE? .....	9
2.2 VIR KREATIVNOSTI JE MNOŽICA .....	9
2.3 INOVACIJE SO POSLEDICE PRETOKA IDEJ .....	10
2.4 OPREDELITEV KLJUČNIH LASTNOSTI DOBRIH IDEJ .....	11
2.4.1 Kreativnost.....	12
2.4.2 Kakovost.....	12
2.4.3 Novost.....	13
2.4.4 Vrednost.....	14
2.4.5 Etičnost.....	15
2.5 SPREMENJENA VLOGA MARKETINGA.....	15
2.6 POTROŠNIK JE SOUSTVARJALEC VREDNOSTI .....	16
2.6.1 Odprte inovacije in iskanje virov v množici .....	17
2.6.2 Kdo so najprimernejši potrošniki za soustvarjanje? .....	17
2.6.3 Motivacija za soustvarjanje je družbeno prepoznanje .....	18
2.6.4 Prednosti in slabosti soustvarjanja .....	18
2.7 UVAJANJE NOVEGA IZDELKA NA TRG.....	19
2.7.1 Ključno je sodelovanje podjetja s potrošniki .....	20
2.8 FAKTORJI USPEHA NOVEGA IZDELKA NA TRGU .....	21
2.8.1 Superioren izdelek vs. »wow« izkušnja izdelka.....	21
2.8.2 Dobra priprava pred začetkom aktivnosti vs. svoboda izdelave .....	23
2.8.3 Sposobnost podjetja vs. sposobnost spleta.....	24

2.8.4	<i>Veliki začetni stroški vs. množično financiranje</i>	25
2.8.5	<i>Marketing podjetja vs. ustvarjanje privržencev</i>	26
2.8.6	<i>Privlačnost trga vs. privlačnost izdelka</i>	28
<b>3</b>	<b>EMPIRIČNI DEL</b>	<b>29</b>
3.1	PREDSTAVITEV PODJETIJ IN NJIHOVIH DOBRIH IDEJ	29
3.1.1	CALYPSO CRYSTAL D.O.O., IZDELKI CALYPSO	29
3.1.2	LEDCOM D.O.O., XVIDA BOOMERANG	33
3.1.3	LUKA LOČIČNIK, LLSTOL	36
3.2	UGOTOVITVE	39
<b>4</b>	<b>SKLEP</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>LITERATURA</b>	<b>46</b>
	<b>PRILOGE</b>	<b>48</b>
	<i>PRILOGA A: Intervju z Alešem Rutarjem, podjetje Calypso Crystal d.o.o.</i>	<i>48</i>
	<i>PRILOGA B: Intervju z Majo Andlovič, podjetje Ledcom d.o.o., blagovna znamka Xvida</i>	<i>55</i>
	<i>PRILOGA C: Intervju z Luko Ločičnikom, projekt LLSTOL</i>	<i>60</i>

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema

Turbulentno tržno okolje in zahtevni moderni potrošnik povzročata podjetjem veliko izzivov, saj jih stalno priganjata k uvajanju novosti na trg in k uspešnemu zadovoljevanju potrošnikovih potreb. Veliko je podjetij na trgu, še več je izdelkov in storitev in vsaka poskuša na svoj način pridobiti prepoznavnost in uspeh ter ustvariti vrednost na trgu. Prav zasičenost trga z visoko konkurenčnimi izdelki postavlja oviro podjetjem, ki na trg želijo uvesti nov izdelek. Spodbuja jih, da oblikujejo bolj kreativne rešitve za probleme modernega človeka in v ta proces vključijo nove marketinške taktike.

Novi izdelki težko izstopajo v množični konkurenci, če niso dovolj kreativna in učinkovita rešitev, ki zadovolji potrebe potrošnikov. Podjetja morajo oblikovati izdelek ali storitev, ki nosi razlikovalne lastnosti, ponuja dodano vrednost in bolje zadovolji potrebo potrošnikov od izdelkov konkurenčnih podjetij. Izdelek mora nositi idejo, sporočilo, ki pritegne kupca in ga pridobi dolgoročno, torej z njim ustvari odnos. Skrivnost uspeha ne leži le v izgledu in uporabnosti ideje, temveč tudi v simbolnem pomenu za končnega uporabnika. Komunikacija podjetja s potrošniki in soustvarjanje vrednosti z njimi je ključ za uspeh.

Veliko je elementov, ki sodelujejo pri oblikovanju uspešne predstavitve končnega izdelka ali storitve na trgu. Kljub temu, da uvajanje novega izdelka na trg podjetjem predstavlja velik izziv (saj le tretjina novih izdelkov na trgu uspe (Cooper 1994), je ta proces osrednjega pomena za uspeh podjetja. Na ta način se podjetje loči od konkurence, gradi svoj ugled, svoj poslovni uspeh in ustvarja vrednost.

Moj cilj v diplomskem delu je raziskati to prepleteno področje vplivov na uspeh ideje na trgu. Moje osrednje vprašanje je: »Kako od dobre ideje do uspešne ideje v 21. stoletju?« Zanima me, kako se ustvari dobra ideja in kakšna je vloga kreativnosti v tem procesu. Sprašujem se, kdo vse v procesu oblikovanja ideje sodeluje in na kakšen način.

Spoznati želim proces uvajanja novega izdelka na trg v modernem času. Iščem odgovor na vprašanje, kaj loči zmagovalce od poražencev in kako doseči uspeh novega izdelka na trgu v 21. stoletju. V tem diplomskem delu želim ugotoviti ključne lastnosti izdelkov ali storitev (idej), ki so definirane kot uspešne na trgu in spoznati način, kako so do tega naziva prispele. Namen diplomskega dela je spoznati, kaj so dobre ideje, kako nastanejo in kako postanejo uspešne ter podjetju prinesejo želeni uspeh (dobiček, prepoznavnost, ugled in predvsem vrednost).

## 1.2 Raziskovalna vprašanja

Postavila sem 3 raziskovalna vprašanja, ki bodo vodila moje delo:

Ideja/tema	Raziskovalno vprašanje	Cilj in namen
<b>1. Kreativnost</b>	Kako pomembna je vloga kreativnosti v ustvarjanju ideje?	Vloga kreativnosti v ustvarjanju novega izdelka ali storitve.
<b>2. Lastnosti uspešnih idej</b>	Katere so osnovne lastnosti uspešnih idej (izdelkov ali storitev)?	Ugotoviti ključne lastnosti ideje, ki ločijo zmagovalce od poražencev.
<b>3. Faktorji uspeha in vloga marketinga</b>	Kateri so faktorji uspeha nove ideje? Katerim korakom mora podjetje slediti pri uvajanju nove ideje na trg?	Ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na uspeh ideje na trgu. Ugotoviti proces oblikovanja ideje in uvajanja nove ideje na trg.

### **1.3 Struktura in metodologija**

V prvem delu diplomskega dela opišem teoretični okvir uvajanja novih izdelkov na trg. Predstavim vlogo kreativnosti kot vir dobre ideje. Izpostavim ključne lastnosti, ki vplivajo na uspeh izdelka na trgu in ločijo zmagovalne ideje od poražencev. Opišem proces oblikovanja nove ideje in proces uvajanja nove ideje na trg. Teoretični del zaključim s predstavitvijo faktorjev uspeha novih izdelkov ali storitev na trgu.

Na podlagi zapisanih ugotovitev sem izvedla intervjuje s katerimi sem želela preveriti kako teoretična izhodišča delujejo v praksi. Izbrala sem 3 majhna oziroma srednje velika slovenska podjetja, ki so se izkazala kot uspešna v svojem lansiranju novih idej na slovenski trg, njihovi izdelki pa uspešni tako v slovenskem kot tujem okolju. Svoje praktično znanje s področja uvajanja novega izdelka na trg so z menoj delili predstavniki podjetij Calypso Crystal d.o.o., ki izdeluje luksuzne dodatke za mobilne telefone, podjetje Ledcom d.o.o. z blagovno znamko Xvida, katerih ključni izdelek je Boomerang, multifunkcijsko stojalo za iPad ter Luka Ločičnik, avtor atraktivnega stola, lastnik blagovne znamke LLSTOL.

V drugem delu diplomskega dela ugotavljam, kako so posamezna podjetja uporabila svojo kreativnost pri snovanju dobre ideje, kako so se držala modernih »pravil« uvajanja novega izdelka na trg in kaj so upoštevala, da je njihova ideja uspela.



## **2 TEORETIČNI DEL**

### **2.1 Od kod pridejo dobre ideje?**

Vsak izdelek ali storitev, ki je na voljo na trgu, je nastal iz ideje. Iz kreativnosti posameznika ali skupine, z željo po rešitvi obstoječega problema in zadovoljitvi neke osebne potrebe.

Razlika med izdelkom, ki uspešno zadovolji potrebo posameznika in drugim, ki je ne, je njegovo bistvo – ideja, iz katere izhaja. Od ideje je odvisno, kakšen bo izdelek, ali bo zadovoljil potrebe ali ne, kako bo izdelek nastopal na trgu in kakšen bo njegov končni uspeh. V kolikor ideja uspe, izdelek opravi svojo vlogo in ljudem življenje olajša ali olepša.

Dobre ideje so posledica kreativnosti. Kreativnost je spremenljiva in vedno znova generira razvoj, saj je začetek vseh ustvarjalnih procesov. Spodbuja napredek in uspeh, ter je zato ključna in najpomembnejša lastnost v oblikovanju nove ideje, ki želi na trgu ustvariti vrednost.

### **2.2 Vir kreativnosti je množica**

V 20. stoletju je veljalo prepričanje, da se dobre ideje rodijo v glavah kreativnih in nadarjenih posameznikov, ki delajo v posebnih okoljih in se dovolj dolgo ukvarjajo z določenim problemom, da najdejo kreativno rešitev zanj (Leadbeater 2009).

Kreativnost je bila prepoznana kot sposobnost ustvariti nekaj novega preko večšine domišljije in se nanaša na bogastvo idej in unikatnost mišljenja posameznika (Merriam Webster online dictionary, 2013), kar predpostavlja, da izbrani posameznik vidi več od množice.

Ta kreativna naloga je včasih pripadala oddelku za raziskave in razvoj znotraj podjetja, prav tako pa se je z njo ukvarjal oddelek za marketing. Danes, v dobi izboljšane

tehnologije, globalizacije in informacijske zasičenosti, se je ta naloga prenesla na končnega uporabnika, na potrošnika izdelka.

V 21. stoletju velja prepričanje, da se kreativnost rojeva v množicah, da je skupinska, komulativna in družbena aktivnost, v kateri ljudje z raznolikimi sposobnostmi, pogledi in znanji delijo in ustvarjajo ideje skupaj, torej iščejo možnosti za rešitev problema, kar je mogoče le tedaj, ko imajo posamezniki v množici raznolika mnenja in dovolj samozavesti in svobode, da jih delijo (Leadbeater 2009).

Kreativnost se torej oblikuje v primerjanju raznolikih, a potencialno komplementarnih vpogledih, kar omogoča, da se ustvarijo nove ideje. Charles Leadbeater ugotavlja, da ideje ne živijo v mislih posameznikov, ampak v stalnem kroženju darov. Platformo za kreativnost in inovacije dandanes omogoča internet, ki nam omogoča, da se povezujemo in skupaj soustvarjamo rešitve (Leadbeater 2009).

Kreativnost posameznikov in skupin je torej začetna točka inovativnosti, ki predstavlja uspešno implementacijo kreativnih idej v podjetju (Amabile 1996).

### **2.3 Inovacije so posledice pretoka idej**

Inovacije so ideje, ki so razvite in izvršene (Van de Ven v Björk in Magnusson 2009). Vse inovacije izhajajo iz idej, zato podjetje potrebuje pretok idej, da lahko inovira. Več kot ima podjetje idej, več možnosti za razvoj ima in posledično več možnosti za uspeh, kar nas vodi do ugotovitve, da so podjetja lahko konkurenčna le tedaj, ko se ne zanašajo izključno na svoj R&R oddelek, temveč iščejo ideje tudi zunaj svojih zidov, v ljudeh, ki so povezani s podjetjem (Marjanovic in drugi 2012).

V 20. stoletju so inovacijski proces sestavljale 3 ključne faze: faza pridobivanja idej (podjetje pridobiva informacije o potrošnikih, njihovih potrebah in izbira potencialne ideje), faza razvoja idej (podjetje potencialne ideje preoblikuje v realne poslovne priložnosti) in faza komercializacije (podjetje preverja priložnosti ideje na trgu in prilagaja poslovni model) (Muller in drugi 2012).

Danes, ko podjetja v inovacijski proces vključujejo množico, so se tudi faze uvajanja izdelka na trg spremenile, saj niso več tako strogo definirane. Ker »uporabniki ne želijo biti več samo pasivni potrošniki informacij in vsebine, ampak želijo prispevati in soustvarjati vsebino« (Showerss v Marjanovic in drugi 2012, 319), so vključeni v vse procese uvajanja novega izdelka na trg: od oblikovanja ideje, razvoja izdelka, testiranja izdelka, raziskave trga, oblikovanja marketinške strategije, vse do komercializacije in končne potrošnje.

Visoka stopnja soustvarjanja s potrošniki v fazi oblikovanja ideje in drugi fazi oblikovanja izdelka občutno prispeva k boljšemu nastopu novega izdelka in nastopu podjetja na trgu (Gruner in Homburg v Hoyer in drugi 2010).

## **2.4 Opredelitev ključnih lastnosti dobrih idej**

Uspeh izdelka ali storitve na trgu je torej posledica dobre ideje, ki jo podjetja v modernem času lahko oblikujejo le v sodelovanju s potrošnikom. Oglejmo si sedaj ključne lastnosti takih idej.

Dobra ideja je tista, ki na kreativen in nov način zadovolji potrebe potrošnikov, tako, da v njihovih očeh ustvari vrednost, ki se širi dalje v okolje. Vrednost izdelka ali storitve izhaja iz sodelovanja med podjetjem in potrošnikom, kar omogoča, da je izdelek celovit in resnično odgovarja na potrebe potrošnika na trgu.

Le dobre ideje, ki nosijo vrednost in vplivajo ne le na potrošnika, temveč tudi posegajo v prostor njegovega bivanja in ga izoblikujejo v boljšega, bolj kreativnega in bolj uspešnega, so ideje, ki jim resnično lahko rečemo uspešne. To so ideje, ki pustijo vidno sled v okolju, v katerem so ustvarjene in spodbujajo razvoj in inovativnost.

**Pet ključnih dimenzij dobrih idej je: kreativnost, kakovost, novost, vrednost in etičnost.** Vir dobre ideje je kreativnost, ki se izraža v novosti in kakovosti ideje. Večja kot je kreativna moč ideje, bolj nova in sveža, predvsem pa učinkovita, bolj bo

ideja zadovoljila potrebo v okolju. Če ji to uspe, ideja prebudi vrednost v potrošniku in nosilcu ideje, tj. v podjetju, ter tako vpliva na etiko okolja, v katerem obstaja. Posledično ustvarja platformo za razvoj novejših, bolj dovršenih in izpopolnjenih idej. Dobre ideje torej spodbujajo razvoj trga in motivirajo posameznike h kreativnosti.

### **2.4.1 Kreativnost**

Osnovna lastnost dobre ideje je kreativnost. Kreativne ideje so tiste, ki na originalen, uporaben in izvedljiv način natančno rešijo problem, ki obstaja v okolju, torej odgovorijo na potrebo okolja. Kakovostne nove ideje so tiste, ki se nanašajo na probleme ter so njihove učinkovite in izvedljive rešitve (MacCrimmon in Wagner v Dean in drugi 2006). Kreativne ideje so najpogosteje posledica iskanja rešitve določenega problema, ki nastane v okolju (Osborn v Andrews in Smith 1996).

Dean in drugi izpostavijo uporabnost kot najbolj praktično vrednost ideje: »Kreativne ideje morajo biti uporabne, da imajo praktično vrednost. Ideje, ki so neustrezne za problem, neučinkovite v reševanju le-tega ali ideje, ki niso izvedljive, niso kreativne ideje.« (Dean in drugi 2006, 650).

### **2.4.2 Kakovost**

Ideje, ki so učinkovite, so kakovostne ideje. Kakovost izhaja iz zmožnosti izdelka, da zadovolji potrošnikove zahteve (Cooper in Kleinschmidt v Kessler in Chakrabarti 1998). Ideja je primerna, če se osredotoča na določen trenuten problem in je pričakovano, da ga bo rešila, torej zadovolji cilje, ki jih določi rešitelj problema. Dimenzije ustreznosti ideje so: uporabnost (praktična vrednost ideje), vrednost (ideja zadovoljuje fizične, družbene in psihološke potrebe potrošnika), primernost (je rešitev problematične situacije) in učinkovitost (proizvod reši dovolj problematične situacije) (Besemer in Treffinger v Dean in drugi 2006).

Kakovostna ideja je tista, ki naslovi trenutni obstoječi problem, je učinkovita rešitev problema in jo je mogoče izvršiti, ne glede na novost ali nenavadnost ideje same (Dean in drugi 2006). Kakovost je pomemben faktor, ki vpliva na uspeh novega izdelka/storitve, saj vpliva na ugled podjetja, lojalnost potrošnikov, privlačnost izdelka za potrošnike, tržni delež in profitabilnost (Cooper in Kleinschmidt v Kessler in Chakrabarti 1998).

### **2.4.3 Novost**

Pomembna dimenzija uspešne ideje je njena novost. Novost je meja, do katere je ideja originalna in spreminja paradigmo (MacCrimmon in Wagner v Dean in drugi 2006). Novost ideje se nanaša na njeno nenavadnost, redkost in neobičajnost (Connolly in drugi v Dean in drugi 2006). Najbolj nova ideja je tista, ki je popolnoma unikatna. Njeno nasprotje je najbolj običajna ideja (MacCrimmon in Wagner v Dean in drugi 2006).

Dimenzije novosti so: redkost, originalnost in paradigmatška povezanost. Redkost se nanaša na to, da ideja še ni bila predhodno izražena oziroma je bila izražena malokrat. Originalne ideje so tiste, ki so redke in katerih lastnost je genialnost in iznajdljivost oziroma domiselnost. Take ideje so tudi presenetljive. Paradigmatška povezanost je mera, do katere se ideja povezuje s trenutno prevladujočo paradigmo, ki temelji na stilu kreativnosti (Kirton v Dean in drugi 2006).

Novost idej spodbuja privlačnost in vrednost le-teh, pravi Kano, ki trdi, da: »Ideje, ki so označene kot privlačne, so bolj originalne in prinesejo več vrednosti kot ideje, označene kot povprečne« (Kano v Witell in drugi 2010, 96).

#### 2.4.4 Vrednost

Ideja mora zadovoljevati potrošnikove potrebe in ustvarjati vrednost podjetju in potrošniku. Vrednost za potrošnika se izraža v zadovoljstvu potrošnika z izdelkom ali storitvijo. Vrednost za podjetje se izraža v (konkurenčnem) uspehu podjetja.

Pomembna lastnost dobre ideje je vrednost, ki jo ideja ustvari za potrošnika. Bolj kot je potrošnik zadovoljen z izdelkom ali storitvijo, večjo vrednost ima zanj, kar pomeni, da ima le-ta več privlačnih lastnosti, ki temeljijo na dobri ideji.

Kanova teorija »Privlačne lastnosti« predlaga model, preko katerega najlažje razložimo kako različne lastnosti izdelka/storitve vplivajo na potrošnikovo zadovoljstvo (Kano v Löfgren in drugi 2011).

**5 kategorij zaznane kakovosti izdelka ali storitve**, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo potrošnika, so:

- **privlačna lastnost** (nepričakovane lastnosti, ki razveselijo potrošnika in imajo največji vpliv na zadovoljstvo; lastnosti, ki prinesejo zadovoljitev, ko so polno dosežene in ne povzročijo nezadovoljstva, ko niso izpolnjene),
- **lastnost eno-dimenzionalnosti** (lastnosti, ki so izražene, jih potrošnik zato tudi pričakuje in omogočajo konkurenčnost; lastnosti, ki prinesejo zadovoljitev, ko so izpolnjene in povzročijo nezadovoljstvo, ko niso izpolnjene),
- **potrebna lastnost** (samoumevne lastnosti; če niso izpolnjene, nastopi zadovoljstvo; lastnosti, ki jih potrošniki zaznavajo za osnovne, zato jih ne bodo omenili kot atribut izdelka),
- **lastnost ravnodušnosti** (lastnosti niso ne dobre ne slabe in ne povzročijo (ne)zadovoljstva; zadovoljstvo ni odvisno od izpolnjenih lastnosti) in
- **vzratna lastnost** (ko so te lastnosti izpolnjene, prinesejo nezadovoljstvo potrošniku, ko niso izpolnjene, prinesejo zadovoljstvo; temeljijo na tem, da so potrošniki različni in imajo različne potrebe) (Kano v Löfgren in drugi 2011).

Zadovoljstvo potrošnikov je doseženo, ko izdelek ali storitev (ideja) izpolni vse potrebne (tj. samoumevne) lastnosti, je konkurenčno v eno-dimenzionalnih lastnostih in izstopa v privlačnih lastnostih, ki mu prinesejo dodano vrednost (Sauerwein in drugi v Löfgren in drugi 2011). Pogosto je potreben čas, da se potrošniki navadijo na uporabnost določenih lastnosti izdelka. Čez čas te lastnosti izdelka lahko vplivajo na potrošnikovo zadovoljstvo, a se počutijo naravno tudi brez njih. Če pa te lastnosti spremenimo, bodo potrošniki, ki redno uporabljajo izdelek, nezadovoljni. Po redni uporabi lastnosti postanejo enodimenzionalne, tj. pričakovane. Ta lastnost postane vrednost izdelka in izdelek postane potreben (Kano v Löfgren in drugi 2011).

Vrednost si podjetje ustvari z uspešnimi idejami, ki učinkovito zadovoljijo potrošnikove potrebe in vsebujejo vse zgoraj navedene lastnosti. Uvajanje novih izdelkov na trg močno vpliva na rast, razvoj in uspešnost podjetja (Zirger in Maidique 1990).

#### **2.4.5 Etičnost**

Ideja mora biti pomembna tudi za širše okolje, ne le za podjetje ali potrošnika. Reing izpostavi, da je dobra ideja tista, ki poleg originalnosti in izvedljivosti, ustvarja vrednote v okolju (več vrednost kot ustvari, bolj kakovostna je) in tako vpliva na okolje, v katerem nastane. Večji kot je njen vpliv, bolj kakovostna je (Reing in drugi 2007).

### **2.5 Spremenjena vloga marketinga**

Včasih je bil marketing usmerjen k izdelkom, kasneje k prodaji, danes pa se je obrnil k potrošniku (Keith in drugi v Lusch in Webster 2011).

V začetku 20. stoletja so ljudje kupovali nizko standardizirane in nepopolne izdelke, ki so bili dosegljivi in poceni, zahvaljujoč masovni proizvodnji. Vloga marketinga je bila zgolj poslovna: vodila je proces od proizvodnje preko distribucije do prodaje.

Sledilo je obdobje, ko se je marketing usmeril k potrošniku in trgu z namenom, da ponuja bolj konkurenčne izdelke, s čimer pridobiva vrednost podjetju. Do leta 1990 so se podjetja usmerila na nizke stroške, konkurenčnost in velikost proizvodnje, kar je prinašalo želeni dobiček.

Dandanes marketing ne deluje več kot ločena poslovna funkcija, ampak se definira kot menedžerska odgovornost podjetja. Njegova vloga je, da ustvarja vrednost podjetju na tak način, da v svoje delovanje povabi potrošnika. Potrošnik postane soustvarjalec vrednosti (Lusch in Webster 2011).

## **2.6 Potrošnik je soustvarjalec vrednosti**

Podjetje ustvarja vrednost in konkurenčno prednost preko znanja (ne dela), ki ga pridobiva, ko potrošniki integrirajo svoje vire (Vargo in Lusch v Lusch in Webster 2011), kar mu omogoča informacijska tehnologija, ki spodbuja multi-komunikacijo (komunikacijo podjetij s potrošniki in potrošniki med seboj). Vloga marketinga je, da deluje kot komunikacijski sistem med podjetjem in vsemi njegovimi deležniki (tudi potrošniki) in vodi poslovne procese, ki so povezani v soustvarjanje vrednosti s potrošniki. Glavna naloga marketinga je, da razume potrošnike in kako jim podjetje prinaša vrednost, črpa iz tega in ustvarja tak odnos, ki prinese vrednost obema stranema in ustvari željo na obeh straneh po nadaljnjem sodelovanju (Lusch in Webster 2011).

Uporabniki želijo soustvarjati vrednost in podjetja morajo to priložnost za soustvarjanje izkoristiti. Soustvarjanje je še posebej pomembno na področju uvajanja novega izdelka na trg, saj so potrošniki sposobni in željni prispevati ideje za nove izdelke in storitve, ki bi zadovoljile potrebe, ki jih zaenkrat trg še ni zadovoljil ali izboljšale obstoječo ponudbo. (Ernst in drugi v Hoyer in drugi 2010).



### 2.6.1 Odprte inovacije in iskanje virov v množici

Nova paradigma marketinga temelji na tem, da si podjetja izmenjujejo ideje z zunanjim svetom tako, da iščejo vire zunaj svojih zidov, v množici ljudi, ki so povezani s podjetjem (Marjanovic in drugi 2012). Včasih so podjetja sodelovala s potrošniki in iskala nove ideje preko fokusnih skupin in vodilnih potrošnikov, a te tehnike so danes dolgotrajne, drage in zajamejo premajhno število potrošnikov (Hoyer in drugi 2010). Danes je vezni člen med podjetjem in potrošniki internet, predvsem družabna omrežja, spletne skupnosti in spletne strani, ki so ustanovljene prav s tem namenom, da povežejo proizvajalca in potrošnika. Tej novi paradigmi pravimo odprta inovacija in iskanje virov v množici, ki omogočata potrošnikom dostop do razvoja izdelkov/storitev podjetja in do vseh relevantnih informacij, da lahko istočasno soustvarjajo s podjetjem (Marjanovic in drugi 2012).

Podjetje lahko uporabi način **odprte inovacije** («open innovation»), kar pomeni, da pripravi (internetno) platformo, preko katere išče informacije v množici. Vanjo ljudje vstopajo po svoji želji in vsakdo lahko sodeluje. V zameno za sodelovanje lahko uporabniki zastonj uporabljajo proizvod ali storitev in sodelujejo v ustvarjanju dobrega za podjetje, a ne prejmejo lastništva nad proizvodom. Ideja odprte inovacije je sodelovanje v proizvodnji.

Podjetje lahko uporabi tudi drug način: **iskanje virov v množici** («outsourcing» in «crowdsourcing»), pri katerem posamezniki prejmejo pravice do lastništva ideje. Vnaprej je prepoznan problem in nagrada, ter pogoji sodelovanje in seveda lastništvo nad izdelkom.

### 2.6.2 Kdo so najprimernejši potrošniki za soustvarjanje?

V obeh primerih soustvarjanja je ključno, da podjetja iščejo ideje za inovacije v množici, torej zunaj podjetja (Marjanovic in drugi 2012). Podjetje mora spoznati kateri segmenti potrošnikov imajo največji potencial za soustvarjanje (Ernst in drugi v Hoyer in drugi

2010) in kateri segment potrošnikov si sploh želi sodelovati v aktivnostih soustvarjanja. Ugotovljeno je bilo, da so najbolj pripravljeni za tovrstno sodelovanje potrošniki inovatorji (potrošniki, ki so prvi pri uporabi izdelka), vodilni potrošniki (tisti, ki takoj prepoznajo potrebe trga in se z njimi soočijo pred drugimi potrošniki, jih prej zadovoljijo), nastajajoči potrošniki (tisti, ki uporabljajo intuicijo in presojo za to, da izboljšajo koncept izdelka, ki ga bo večina potrošnikov videla kot uporabnega) in tržni strokovnjaki (posamezniki, ki imajo veliko podatkov o raznolikih izdelkih in prodajalnah in te informacije širijo med druge potrošnike) (Hoyer in drugi 2010).

### **2.6.3 Motivacija za soustvarjanje je družbeno prepoznanje**

Soustvarjanje od potrošnika zahteva čas, vire, fizični in psihološki napor ter veliko pripravljenost, da sodelujejo v tem procesu (Etgar in drugi v Hoyer in drugi 2010). Najpogosteje pa je poplačilo, ki se izraža v prepoznanju oziroma družbeni koristi, dovolj velika motivacija za vključenost. Nekateri potrošniki sodelujejo zato, ker so nezadovoljni z obstoječim izdelkom/storitvijo, druge vodi altruizem, nekateri vidijo željo po tehnološkem razvoju, spet tretji prepoznajo takšno sodelovanje kot dobro priporočilo za kasnejše zaposlitve. Za največ ljudi pa je motiv družbeni – prepoznanje svojih vrstnikov, prepoznanje, da delajo dobro, kar jim da občutek dosežka, ko rešijo problem, za katerega išče rešitev veliko ljudi (Leadbeater 2009). Socialni kapital oziroma ugled, ki ga potrošnikom prinese sodelovanje v obetavnih projektih, kjer je njihov prispevek viden in javno dostopen, je prepoznan kot dobra naložba za prihodnost (Anderson 2013).

### **2.6.4 Prednosti in slabosti soustvarjanja**

Iskanje virov v množici prinese podjetju veliko vrednosti, saj ima moč, da poveča inovacijsko produktivnost, izkoristi kreativnost množice (Howe in Brabham v Marjanovic in drugi 2012), zniža stroške izdelave in poveča učinkovitost izdelka (bolje zadovolji potrebe potrošnikov), poveča zadovoljstvo zaposlenih ter prihodke in dobičke podjetja,

izdelki bolj ustrezajo potrošnikom in so novejši, prav tako pa izboljša odnos med potrošniki in podjetjem (Hoyer in drugi 2010).

Hkrati pa takšno iskanje idej s seboj prinese tveganja, omejitve in stroške. Od podjetij zahteva visoko stopnjo transparentnosti, kar lahko postane ovira (Tripsas in drugi v Marjanovic in drugi 2012). Podjetje ne more imeti več tolikšnega nadzora nad načrtovanjem in strateškim upravljanjem. Poveča se tveganje, da podjetje izgubi svoj začetni cilj in se osredotoči na povečanje inovacij, namesto na omejeno inovacijo (Ernst in drugi v Hoyer in drugi 2010). Ker je tudi upravljanje znamk pod vplivom soustvarjanja, se lahko poveča neprepričljivost podjetja (Pitt in drugi v Hoyer in drugi 2010). Podjetje lahko pridobi asimetrične informacije, množice se lahko vedejo oportunistično. Razlike v tradiciji komuniciranja in vidik zaupanja so osnovne ovire. Zato je pomembno, da so pravila sodelovanja podana vnaprej (Tripsas in drugi v Marjanovic in drugi 2012).

Kljub oviram, ki jih soustvarjanje prinaša, je tak način ustvarjanja vrednosti privlačen, saj ideje, ki so predane s strani množice, veliko bolje predstavijo potrebe potrošnikov. Uspešno uvajanje novega izdelka na trg je močno povezano s tem, kako podjetje razume potrebe potrošnikov in jih uspe zadovoljiti preko novega izdelka ali storitve. (Hauser in drugi v Hoyer in drugi 2010).

## **2.7 Uvajanje novega izdelka na trg**

Podjetja, ki so dovolj pogumna za uvajanje novih izdelkov ali storitev na trg in sledijo smernicam uspešne implementacije nove ideje na trgu (delujejo v skladu s faktorji, ki zagotavljajo uspeh), so v povprečju bolj uspešna od podjetij, ki tega ne počnejo (Cooper in Kleinschmidt 1990).

Uvajanje novih izdelkov na trg poveča kompetentnost podjetja (Cooper in Smith v Dannells 2002) in konkurenčnost podjetja (saj vabijo druga podjetja k inoviranju in izboljševanju že obstoječe ponudbe), zadovolji potrebe potrošnikov, ki še niso bile

zadovoljene, ustvarja dinamično okolje, stimulira ekonomijo in ustvarja donose za družbo, ustvarja nova delovna mesta, motivira zaposlene, razvija kreativnost in inovativnost ter »povzdiguje človeškega duha«. Istočasno pa lahko ustvarja nepotrebne želje na trgu, zapravlja vire, uničuje delovna mesta in podjetja, preusmerja pozornost iz bolj pomembnih poslovnih in družbenih problemov (Lehmann 2006).

Uvajanje novih izdelkov na trg je v dinamičnem 21. stoletju običajna praksa in dobrodošla poteza podjetij.

### **2.7.1 Ključno je sodelovanje podjetja s potrošniki**

Potrebe potrošnikov so pogosto kompleksne in se jih ne da vedno prepoznati preko tradicionalnih marketinških metod (O`Hem in Reindfleisch v Hoyer in drugi 2010). To je največkrat tudi razlog za neuspeh novega izdelka (Ogawa in Piller v Hoyer in drugi 2010), zato je pomembno, da podjetje sodeluje s potrošniki. Če podjetje aktivno vplete potrošnike v proces uvajanja novega izdelka na trg, se ustvarjajo nove ideje, ki imajo večjo verjetnost, da bodo bolje ovrednotene s strani potrošnikov, kar poveča možnosti za uspeh novega izdelka na trgu. Prav tako pa vpletenost potrošnikov v ta proces poveča kakovost proizvoda, zniža tveganje in poveča tržno sprejemanje (Business Wire v Hoyer in drugi 2010).

Na uspeh ideje na trgu vpliva veliko faktorjev. V grobem jih lahko razdelimo na:

- zunanje (narava okolja/priložnost trga in konkurenca) in
- notranje (veščine in zmožnosti podjetja, izkušnje podjetja in strokovnost procesa izdelave novega izdelka, dosegljivost in primernost virov projekta) (Cooper in Kleinschmidt 1990).

Podjetja imajo moč, da bolje spoznajo naravo in priložnosti trga ter prednost pred konkurenco, če so v stiku s svojimi potrošniki. Prav tako jim soustvarjanje prinaša nova znanja, stimulira njihov osebni razvoj in strokovnost izdelave. Omogoča jim, da povečajo

svojo kreativnost in so v stalnem iskanju in izdelovanju izboljšav, kar posledično vpliva tudi na razvoj trga samega. Vključenost množice v proces uvajanja novega izdelka na trg je v modernem času potrebna tehnika za uspeh.

## **2.8 Faktorji uspeha novega izdelka na trgu**

V 20. stoletju so podjetja sledila ustaljeni paradigmi uvajanja izdelka na trg in uporabljala tradicionalna marketinška orodja. V ospredju je bila logika, ki je podpirala superiorni izdelek, ponujen po primerni (najpogosteje nizki) ceni na številnih mestih, podprt z obsežno promocijo. Danes je zgodba drugačna.

### **2.8.1 Superioren izdelek vs. »wow« izkušnja izdelka**

Da bi si podjetje zagotovilo uspeh izdelka na trgu, je moralo ustvariti diferenciran izdelek, ki je prinesel edinstvene in vidne koristi ter vrednost potrošniku. Moral je zadovoljiti potrebe potrošnika bolje od konkurence in z ustreznim finančnim vložkom. Da bi podjetje preverilo, če je njihov izdelek res superioren, so pogosto izdelali prototip izdelka in ga ponudili potrošnikom v uporabo (Cooper in Kleinschmidt 1990). Na uspeh superiornega izdelka na trgu so vplivali tudi drugi faktorji pridobljeni s strani drugih (ne s strani izdelka): superioren servis potrošnikov in tehnična podpora izdelka, visoka raven tehnične pristojnosti za novi izdelek, superiorna prodajna moč (npr. boljše kakovost prodaje, večja moč prodaje), pozitiven imidž in ugled podjetja, dosegljivost izdelka (hitrejša ali bolj zanesljiva dobava), znano ime za nov izdelek oz. znane blagovne znamke, superiorno oglaševanje ter promocija in nizka cena (Cooper 1994).

V 21. stoletju je kakovosten izdelek še vedno najpomembnejši, je osnova za uspeh, a ni zadosten pogoj.

Še vedno je ključnega pomena, da izdelek rešuje problem ljudi na nepričakovan način in da preseže pričakovanja potrošnikov. V kolikor je izdelek izstopajoč, so vsi nadaljnji

koraki veliko lažji. Na izkušnjo izdelka vpliva celostna podoba izdelka, od embalaže do imena. Embalaža je ključen element v procesu prodaje, zato mora biti privlačna in biti konsistentna s sporočilom izdelka. Izdelek prav tako potrebuje dobro ime, saj ime izdelka lahko primerjamo z naslovom članka v časopisu. Če naslov v bralcu vzbudi zanimanje, prebere cel članek, če ga ne, bralec išče reči, ki ujamejo njegovo pozornost (Hyatt 2012).

Hyatt predlaga, naj podjetja ustvarjajo izdelke, ki jih z veseljem ponujajo, takšne, ki bi jih tudi sami radi uporabljali. Saj sporočilo, ki ga podjetje z izdelkom širi, močno vpliva na uspeh izdelka na trgu. Če podjetje želi ustvariti izjemen izdelek, mora potrošniku ponuditi več, tako imenovano »wow« izkušnjo. Avtor poudarja, da svet ne potrebuje več novih sporočil, izdelkov ali storitev, temveč boljša sporočila, izdelke in storitve. Še posebno take, ki dosežejo »wow« efekt, to so privlačni izdelki.

Zato naj bo vizija podjetij ustvariti izdelke, ki na strani potrošnika vzbudijo »wow« izkušnjo. Za take trenutke je značilno, da te presenetijo (saj presežejo tvoja pričakovanja), spodbudijo vnaprejšnje pričakovanje, dotaknejo se srca in odzvanjajo na globljem nivoju, spomnijo te na poseben namen ali pomen, spodbudijo, da vidiš realnost bolj jasno, so brezčasne, vsak jih doživi na svoj, unikaten način, se radi delijo, saj jih ljudje radi priporočajo, izkušnja njihove uporabe nikoli ne zastara (lahko jih uporabljáš znova in znova in se jih ne naveličáš) in uporabnik se čuti privilegiran do uporabe.

Podjetje se mora potruditi, da oblikuje kakovosten izdelek, z dobrim imenom in sporočilom, ki bo spodbudil »wow« izkušnjo (Hyatt 2012). Takšno izkušnjo pa zmorejo spodbuditi le inovativne ideje. Za moderni čas torej velja, da izdelki med seboj ne tekmujejo s ceno, ampak z inovativnostjo. Moderni potrošnik je za želeni izdelek pripravljen plačati več, kadar dobi natančno tisto, kar potrebuje (Anderson 2013).

## **2.8.2 Dobra priprava pred začetkom aktivnosti vs. svoboda izdelave**

Včasih je veljalo, da je uspeh izdelka določen že v prvih fazah projekta. Veljalo je dejstvo, da so prve naloge ključne, saj definirajo projekt in ga kvalificirajo ter pomagajo fokusirati naslednje korake v pravo smer. V kolikor projekt ni bil dobro definiran na samem začetku (v fazi razvoja ideje), je bil proces uvajanja novega izdelka na trg časovno daljši. Rezultat dobrih priprav v fazi razvoja ideje je bila časovna učinkovitost in manjši stroški (Cooper 1994).

Danes, ko vsa proizvodnja poteka pod skrbnim nadzorom razvite tehnologije, ki omogoča stalno spreminjanje, podjetju to dopušča več svobode za prilagajanje izdelka v kasnejših fazah izdelave.

Raznolikost je danes brezplačna. Izdelava različnih izdelkov ni finančno nič bolj obremenjujoča kot izdelava enakih izdelkov. Narediti izdelek, poln drobnih detajlov, je finančno enakovreden izdelavi preprostega izdelka. Prilagodljivost je brezplačna, saj je za spremembo izdelka, v času, ko je izdelava že pričela teči, potrebno spremeniti le kodo v stroju, ne stroja samega (Anderson 2013).

Prav tako danes podjetje na vseh stopnjah uvajanja izdelka na trg sodeluje s potrošniki in preverja uspešnost izdelka. Zaradi dostopnosti tehnologije in posledično cenejše izdelave so si podjetja pridobila več časa, da izdelajo izdelek, ki bo resnično ustrezal končnemu uporabniku.

Še vedno velja in je koristno, da podjetje pred začetkom razvoja ideje definira svoj cilj - izdelek (Cooper 1994). Ta definicija mora vsebovati:

- specifikacijo ciljnega trga (kdo točno je želen uporabnik izdelka),
- potrebe, želje in preference potrošnikov,
- koncept izdelka (opis izdelka, kakšen bo izdelek in kakšna bosta njegov namen in vloga),
- koristi izdelka (opis ugodnosti, ki jih izdelek prinaša),
- specifikacija in zahteve izdelka (kaj so potrebne sestavine izdelka) in

- razmejitev strategije pozicioniranja (Cooper in Kleinschmidt 1990).

Ko podjetje določi te lastnosti, mu služijo kot vodilo za naslednje aktivnosti.

### **2.8.3 Sposobnost podjetja vs. sposobnost spleta**

V 20. stoletju je veljalo prepričanje, da uporaba že poznanih tehnologij podjetja prinese večjo kakovost, več časa in več koristi. Bolj kot je izdelek ustrezal že poznani tehnologiji podjetja, bolj uspešen je bil. Izdelki, ki so se izkazali za bolj uspešne, so uspešno izvedli aktivnosti, kot so: tehnološka ocena, razvoj izdelka, testiranje prototipa, poskusna proizvodnja... (Cooper in Kleinschmidt 1990). Prav tako je veljalo prepričanje, da je organizacija v podjetju pomembna, saj zanesljivi, močni in predani vodje lažje koordinirajo aktivnosti proizvodnje in prodaje (Cooper 1994). Verjelo se je, da so izdelki bolj uspešni, če so dobro načrtovani in uvedeni ter če njihovo proizvodnjo podpirajo starejši in avtoritativni menedžerji, ki so zadolženi za razvoj izdelka. Podjetje je moralo imeti strateško usmeritev, to je proizvodnjo izdelkov, ki so v skladu z usmeritvijo in zmoglostmi podjetja (Zirger in Maidique 1990).

Danes ob močnem razvoju tehnologije lahko isto podjetje izdeluje tako zelo raznolike izdelke, da zgornja trditev ne drži več. Za proizvodnjo izdelkov v velikih serijah sta bila potrebna specializirana oprema in znanje. Danes lahko vse to počnemo na običajnih računalnikih. Sodobnejša tehnologija in moč spleta, ki spodbuja hitro deljenje informacij, omogočata, da lahko skoraj vsakdo z dobro idejo in prenosnikom ustanovi podjetje in izdeluje izdelke v katere verjame. Pot od izumitelja do podjetnika je tako kratka, da je skorajda ne opazimo več (Anderson 2013).

Za moderni čas je značilno izdelovanje v javnosti, kar postane motor inoviranja, tudi če to ni prvotni namen. Ideje, ki jih delimo, se razširijo in zaživijo. Projekti objavljeni na spletu, postanejo inspiracija za druge in priložnost za sodelovanje (Anderson 2013).

Podjetja torej niso več trdno zasidrana v starih tehnologijah, ki jih obvladajo in močna avtoriteta menedžerjev ni več pogoj, saj je moč spleta spodbuda za deljenje idej in močno medsebojno sodelovanje podjetja s potrošniki, ki omogoča podjetjem, da



izdelujejo izdelke, ki niso prvotno v njihovi domeni. Nič več ni potrebno serijsko izdelovanje izdelkov, da bi si podjetje zagotovilo velik trg in doseglo ciljno publiko, saj so govorice, ki jih spodbuja napredna tehnologija – družabna omrežja nosilci te naloge, da širijo sporočilo o izdelku dalje (Anderson 2013).

#### **2.8.4 Veliki začetni stroški vs. množično financiranje**

V tradicionalni proizvodnji je večina stroškov nastala ob začetku. Podjetje je moralo v proizvodnjo izdelkov vložiti ogromne količine denarja, četudi brez védenja, ali bo izdelek na trgu uspešen ali ne. Danes velika začetna investicija v opremo ali delovno silo ni več potrebna, saj se je uveljavilo **množično financiranje**, ki je spodbudilo, da proizvodnja ni več domena redkih, ampak priložnost za množice (Anderson 2013).

Značilnost množičnega financiranja je, da podporniki projekta in potencialne stranke izdelka s svojimi prispevki zberejo dovolj denarja, da podjetje lahko izdela želeni izdelek. Podporniki niso investitorji v podjetje, temveč investitorji v proizvod ali bolj natančno - investitorji v zamisel proizvoda. Le-ti od podjetja ne zahtevajo finančnega donosa, pač pa želijo povračilo v obliki izdelka (če so donirali dovolj) ali v obliki emocionalnega zadoščenja v občutku, da so s svojim prispevkom pripomogli k temu, da je proizvod sploh nastal. Množično financiranje ljudem daje priložnost, da prispevajo denar za cilje, v katere verjamejo, torej podprejo proizvod izdelka, ki bi ga radi imeli (Anderson 2013).

Najpopularnejši portal, ki spodbuja množično financiranje, je Kickstarter. Na tisoče projektov si je zagotovilo začetni kapital s pomočjo množičnega financiranja, kot ga omogoča spletna stran Kickstarter, ki je samo leta 2011 podprla skoraj 12.000 projektov z več kot 100 milijoni dolarjev. V letu 2012 pa je znesek dosegel 300 milijonov dolarjev (Anderson 2013).

**Kickstarter podjetnikom pomaga reševati 3 probleme:**

Prvič, prihodke časovno prestavi nazaj, da jih podjetnik dobi takrat, ko jih potrebuje, da lahko začne projekt. Kickstarter prodajo spremeni v predhodno prodajo, kar omogoča podjetju, da ne potrebuje tveganega kapitala ali bančnega posojila.

Drugič, Kickstarter iz potencialnih kupcev oblikuje skupnost. S tem, ko nekdo podpre projekt, opravi več kot nakup izdelka v prednaročilu. Podjetje je dolžno investitorje obveščati o napredku razvoja izdelka, s tem pa pri kupcih spodbudi občutek soudeležnosti v projektu in podpornike spremeni v oznanjevalce, ki projekt nato priporočajo naprej. Kickstarter podjetjem omogoča, da ga njegovi potencialni kupci najdejo sami, kar je pravi socialni kapital. Neformalna priporočila glas o projektu ponesejo v nepričakovane daljave. Doseg pa je odvisen od števila poznanstev kupcev izdelka in prepričljivosti projekta.

Tretjič, Kickstarter podjetnikom daje najpomembnejše, kar potrebuje novo podjetje: tržno raziskavo. Če nek projekt ne zbere zahtevanega zneska, je to znak, da bi izdelek najverjetneje bil na trgu neuspešen. Če podjetje to informacijo dobi, preden investira svoj čas in denar v proizvodnjo, se izogne neuspehu (Anderson 2013).

### **2.8.5 Marketing podjetja vs. ustvarjanje privržencev**

V procesu predstavitve izdelka na trgu je bilo v 20. stoletju za podjetje pomembno, da uporabi že obstoječe kanale na trgu in izdelek predstavi na trgu, kjer že ima prodajno moč. To je povečalo uspeh novega izdelka na trgu. V kolikor je imelo podjetje slab marketing in pomanjkljivo raziskan trg oziroma poznavanja potrošnikov, je bil pogoj za neuspeh izdelka na trgu izpolnjen. Močna osredotočenost na trg in dobro izvedene marketinške aktivnosti so bile pomembne sestavine uspeha izdelka (Cooper in Kleinschmidt 1990).

Danes je naloga podjetja, da oblikuje dovolj velik oder (platformo) za predstavitev izdelka na trgu. Razlog je v tem, da konkurenca še nikoli ni bila tako velika kot je danes in v tem, da ljudje še nikoli niso bili bolj razstreseni kot so danes, saj je na voljo veliko

raznolikih izdelkov, pozornost ljudi pa je omejena. Naloga podjetja, ki želi, da je njihov izdelek opažen, je, da vzpostavi svoj predstavitveni oder in ga ohranja, s tem namreč omogoča vidnost (omogoča, da potrošniki vidijo izdelke v zasičeni množici konkurenčnih izdelkov), ter okrepi glasnost izdelka. Slednje v modernem času najlažje opravlja preko stalne prisotnosti v družabnih medijih, ki spodbujajo povezovanje s potrošniki in še več – njihovo vključenost (Hyatt 2012).

Izdelovanje v javnosti, ki ga omogoča Kickstarter, pretvori razvijanje izdelka v marketing. Avtor objavi idejo in nato sproti opisuje napredovanje proti cilju. Podporniki komentirajo, avtor pa se odziva na njihove pripombe. Tako se razvija začetna ideja o izdelku, izdelek pa pridobiva ciljno publiko. Podporniki so soudeleženi v rojevanju izdelka, kar jim daje občutek povezanosti s podjetjem. Izdelovanje v javnosti je neverjetno učinkovit način promocije in zanj podjetju sploh ni bilo potrebno plačati, celo nasprotno, podjetje dobi plačilo. Razvojna skupnost, ki jo omogoča Kickstarter in sorodni portali, služi kot marketinška ekipa, saj je tudi sama zainteresirana, da izdelek uspe. Izdelek, ki je bil narejen v več korakih izboljšav v odprtem okolju skupnosti, nima enake zaščite kot patentirana inovacija. A to še ne pomeni, da nima morda celo večje verjetnosti, da doživi komercialni uspeh. Verjetno je bil razvit hitreje, ceneje in bolje, kot če bi njegov tvorec delal sam in v tajnosti. Prav tako je izdelek dobil povratne informacije uporabnikov, kar je neka oblika raziskave trga. Izdelek, ki mu uspe okoli sebe zbrati skupnost navdušencev, še preden pride v trgovine, se je dokazal na način, ki je vreden več od patenta (Anderson 2013).

Dandanes je nov marketing »tribe building« oziroma ustvarjanje privržencev, kar pomeni, da marketing temelji na transakcijah, ki so osnova za gradnjo odnosa. Marketing nič več ne izkorišča trga za svojo korist, ampak streže tistim, ki si delijo enako strast kot podjetje za obojestransko korist. Osnova modernega marketinga je promocija preko družabnih omrežij, kar je uspešna taktika le tedaj, ko je komunikacija osebna, avtentična in hipna. V modernem času je najučinkovitejši način prodaje širjenje govoric, saj ljudje vedno bolj zaupajo drug drugemu, kot pa podjetju samemu. Komunikacija

potrošnikov med seboj pa je seveda vzpostavljena predvsem preko družabnih medijev (Hyatt 2012).

### **2.8.6 Privlačnost trga vs. privlačnost izdelka**

V 20. stoletju smo verjeli, da so izdelki, ki targetirajo na bolj privlačnih trgih, bolj uspešni (Cooper in Kleinschmidt 1990), da so izdelki, ki so prvi na trgu in imajo malo konkurence, bolj uspešni (Zirger in Maidique 1990) in da mednarodni izgled podjetja in ciljni marketing povečata uspeh podjetja (Cooper in Kleinschmidt 1990). Danes pa verjamemo, da so izdelki, ki nastopajo na trgu brez konkurence in ustvarjajo modri ocean, najbolj uspešni (W. Chan in Mauborgne 2005).

Orientiranost na trg (razumevanje narave trga in konkurenčne situacije) in zavezanost potrošniku (razumevanje potrošnikovih potreb) sta bila ključna faktorja v prejšnjem stoletju. Danes pa vse večji izziv za podjetja postaja izstop iz množične konkurence (rdečega oceana v tržno okolje, kjer ni konkurence - modri ocean). V slednjem tržnem okolju pravila igre še ne obstajajo, ker je trg tako svež, da še niso določena. Tak trg podjetje lahko ustvari tako, da ponudi svojim potrošnikom inovacijsko vrednost, tako da ustvari in ujame nove zahteve potrošnikov za primerno ceno in jih strateško diferencira. Podjetje se osredotoča na alternativne industrije, ne na substitute, oblikuje novo verigo kupcev, prepozna komplementarne proizvode ali storitve na trgu in združi vse tisto, kar njegove stranke potrebujejo, ustvarja emocionalni apel ter pravočasno prepozna trende na trgu in jim sledi (W. Chan in Mauborgne 2005).

Konkurenca nima tako visokega vpliva na uspeh izdelka, vseeno pa velja, da so izdelki na visoko konkurenčnih trgih manj uspešni kot izdelki na trgih z manj konkurence (Cooper in Kleinschmidt 1990, 22). Zato je za moderno podjetje ključno, da uporabi inovacijsko vrednost in zapluje v modri ocen, na trg brez konkurence, kjer je veliko moči za diferenciacijo (W. Chan in Mauborgne 2005).

### **3 EMPIRIČNI DEL**

Z namenom, da bi ugotovila, ali vse zgoraj naštete teorije držijo tudi v praksi, sem izvedla 3 intervjuje s posamezniki, ki so vključeni v kreativni proces izdelave izdelka in uvajanje novega izdelka na trg, ter se dnevno srečujejo z vprašanjem, kako povečati prepoznavnost lastne blagovne znamke in prodajo osrednjega izdelka podjetja.

Za sodelovanje sem izbrala tri slovenska podjetja, ki imajo izkušnje tudi z množičnim financiranjem preko portala Kickstarter oziroma podobnega portala množičnega financiranja CKIE.

Z menoj so svoje izkušnje delili: Calypso Crystal d.o.o., podjetje, ki prodaja prestižne dodatke za mobilne telefone in tablice, Ledcom d.o.o., podjetje, ki prodaja inovativen nosilec in stojalo za iPad tablice Boomerang in Luka Ločičnik, avtor sestavljivega lesenega stola z imenom LLSTOL.

#### **3.1 Predstavitev podjetij in njihovih dobrih idej**

##### **3.1.1 Calypso Crystal d.o.o., izdelki Calypso**

Calypso Crystal d.o.o. proizvaja prestižne dodatke za mobilne telefone in tablice. Njihova zgodba o uspehu se začne leta 2009, ko ustvarijo kristalni polnilec za mobilne telefone iPhone.

Navdih za to idejo ustanovitelj podjetja Matej Kurent dobi v času steklarskih težav Rogaške Slatine. Razmišljal je, kako bi lahko pomagal tej panogi tako, da bi kristal uporabil v drugem segmentu izdelkov, torej ga ponudil na novem trgu. Tako se mu je porodila ideja, da izdelava kristalni polnilec Crystal Dock, ki ga je ponudil uporabnikom iPhone-a, saj je vedel, da so kupci Applovih izdelkov nagnjeni k temu, da si privoščijo luksuzne dodatke za svoje mobilne telefone. Izdelek je postal prava senzacija, kar je spodbudilo podjetje, da je po prvi uspešni ideji, leto kasneje, začelo izdelovati usnjene

ovitke za mobilne telefone Calypso Case, ki nadaljujejo zgodbo, s katero so se predstavili na trgu ob lansiranju kristalnega podstavka.

Usnjene ovitke so leta 2011 predstavili na portalu množičnega financiranja CKIE, kjer so presegli zastavljeni cilj in prodali svoje prve ovitke. Ovitke so poslali po celem svetu in tako so si povečali bazo svojih kupcev (ki jim še danes sledijo). Takšnega načina financiranja so se poslužili predvsem zaradi marketinga, saj so vedeli, da bo na tak način v svet poslana informacija o njihovih kakovostnih izdelkih. Prav tako je sodelovanje na tem portalu njim pomagalo kot tržna raziskava, v kateri so ugotovili, da obstaja trg za kakovostne luksuzne dodatke za mobilne telefone.

V svoji praksi se tržnih raziskav ne poslužujejo. Pravijo, da bolj zaupajo sebi. Pred lansiranjem novega izdelka na trg vedno izdelajo prototip izdelka, katerega namen je preizkusiti kakovost, funkcionalnost in dizajn izdelka. Ta prototip sami nekaj časa uporabljajo, da vidijo, kako se obnese. Kasneje za mnenje povprašajo tudi svoje prijatelje, a izdelka ne dajo na trg. Šele ko so sami zelo zadovoljni z izdelkom, ga dajo na trg in ga poskušajo čim prej lansirati.

Vsi njihovi izdelki so izdelani iz najboljših materialov (usnjeni ovitki so iz najboljšega italijanskega usnja, titan v ovitku uvažajo z Japonske in Nemčije, zavijalni papir pa iz Anglije), imajo lep dizajn in so ročno izdelani v Sloveniji, kar je bila njihova glavna motivacija že od samega začetka. Želeli so ustvariti izdelek v Sloveniji, kjer so rokodelske spretnosti odlične in prodajati dizajn po celem svetu. Svoje luksuzne izdelke prodajajo na vse konce sveta (Evropa, Amerika, Azija...) preko njihove spletne trgovine. Prav tako pa so svoje izdelke umestili v bolj založene trgovine z mobilnimi dodatki po svetu. Pravijo, da zelo malo svojih izdelkov prodajo v Sloveniji. Če do prodaje pride, je predvsem zaradi tega, ker je njihova blagovna znamka že pridobila prepoznavnost. Kljub temu pa opažajo, da so tudi v tujini vedno bolj poznano ime in so znotraj konkurence prepoznavni.

Njihov izdelek od konkurence diferencira to, da za izdelavo njihovih izdelkov uporabljajo najboljše materiale in so vsi izdelki skrbno in natančno ročno izdelani. Prepoznajo, da njihove stranke to cenijo in so pripravljene za to tudi več plačati.

Večino svojih izdelkov Calypso Crystal proda kupcem iPhonea, saj ciljajo na segment kupcev, ki si lahko privoščijo bolj luksuzne izdelke. Zavedajo se, da je njihov izdelek dražji (cene se začnejo od 90€ dalje) od običajnih dodatkov za mobilne telefone (ovitek lahko kupimo že za 5€), a jih to ne moti, saj s svojimi kakovostnimi izdelki uspešno dosegajo zastavljene prodajne cilje. Zavedajo se, da lahko svoj telefon zaščitiš z običajnim, poceni ovitkom, a če hočeš nekaj več, prideš k njim.

Calypso Crystal ne prodaja samo izdelka, temveč deli svojo zgodbo, prodaja občutek oziroma izkušnjo. Ko potrošnik njihov izdelek kupi, vstopi v njihovo zgodbo. Prepričani so, da je pomembno, da podjetje izdelava kakovosten izdelek, ampak je ta le del celote. Izkušnja, ki jo posameznik prejme, je glavna. Svojo nalogo vidijo v tem, da morajo kupca presenetiti, da dobi več, kot je pričakoval.

Verjamejo, da so ljudje pripravljeni plačati več za izdelek, ki ustreza njihovim željam. Pravijo, da je zgodba za izdelkom tista, ki da izdelku pečat in aktivira prodajo, saj potrošniki danes kupujejo celo zgodbo.

Trudijo se, da je njihova zgodba ves čas konsistentna: od izdelave do predstavitve. Tudi škatla, v kateri izdelek pošljejo h kupcu, je na najvišjem nivoju. Škatla je kot bonboniera: lepa, črna in elegantna. Ko jo kupec odpre, v njej prejme osebno sporočilo osebe, ki pošilja izdelek ter njen osebni elektronski naslov, kamor se kupec lahko obrne s kakršnim koli vprašanjem glede izdelka. Za vsako osebo posebej napišejo pozdravno sporočilo in to je lastnoročno podpisana zahvala za nakup. Ko kupec odpre škatlo, v njej prejme tudi certifikat, ki ga je podpisal mojster, ki je izdelek izdelal. Izdelek je zavrt v svilen papir, ki ga mora kupec raztrgati, da lahko iz škatle vzame kupljen izdelek. To je njihov način prvega stika z njihovim kupcem.

Verjamejo, da njihov izdelek ustvarja vrednost v okolju, saj so usmerjeni v to, da kupca pozitivno presenetijo, to pomeni, da mu dajo več, kot on od njih pričakuje in seveda s tem ustvarjajo vrednost v njegovih očeh.

Dodajajo, da je pomembno, da je zgodba predstavljena na pravi način, prav tako mora biti izdelek na spletni strani primerno predstavljen, njegov nakup pa enostaven. Zavedajo se, da je dober stik s strankami, ki je na nivoju in hitro odziven, ključnega pomena.

Največji izziv s katerim so se soočili, je bil ta, kako bodo kupci s celega sveta izvedeli zanje in za njihov izdelek. Izdelek je bil pripravljen, spletna trgovina postavljena, pošta pa v pripravljenosti na prvi paket. Veliko truda je bilo potrebnega, da so v svet razširili glas o svojih izdelkih.

Kot najbolj učinkovito marketinško orodje so se zanje izkazale medijske in predvsem spletne objave. Ves čas so iskali najprimernejše medije in se trudili priti do objave. Potrebno je bilo veliko časa, napora in iznajdljivosti. Stike so iskali preko družabnih omrežij (Facebook, LinkedIn, Twitter...) in preko elektronske pošte. Včasih so morali na zaupanje poslati svoj izdelek v tujino in upati na objavo. S svojo zgodbo so prepričali (spletne) novinarje in blogerje in prišli do medijskih objav. Prejeli so veliko dobrih objav, ocen in priporočil. Opazili so, da dobra objava na dobri spletni strani spodbudi plaz objav na drugih manjših medijih, ki se med seboj spremljajo. Tako so si pridobili objave, razširili glas o svojih izdelkih in prejeli prve obiske na spletni strani in celo prve nakupe. Počasi so pridobivali bazo elektronskih naslovov, katere so potem obveščali o novostih. Gradili so Facebook mrežo, prejemale Twitter sledilce in se povezovali preko LinkedIn-a. Po vseh teh kanalih so obveščali o novostih in pridobivali nova naročila.

Negativnih izkušenj s takšnim marketingom niso imeli. So pa prejeli kar nekaj povabil za objavo na blogih, tako imenovanih »frenchie hunterjev«, ki so želeli objaviti izdelek na svojih spletnih straneh, da bi prejeli brezplačen izdelek v dar. Spoznali so, da od takih virov ni velikega efekta v prodaji, zato redno presojujejo, če je vir primeren ali ne.



Klasičnega oglaševanja v tiskanih medijih ali na televiziji se ne poslužujejo. Prav tako ne uporabljajo Google ali Facebook oglasov. Po preskusu vseh teh medijev so ugotovili, da se zanje najbolj uspešne spletne objave, zato so prisotni samo na tej platformi.

Menijo, da recepta za uspešen marketing ni, saj enkrat deluje eno, drugič drugo. Kljub temu, da imajo danes že veliko bazo strank, še vedno poskušajo dobiti nove, predvsem tiste, ki sta jim dizajn in moda pomembna faktorja pri nakupu. Osredotočeni so na to, da redno iščejo kakovostne portale, ki jim pripeljejo prave kupce in se nanje osredotočijo.

S svojimi potrošniki komunicirajo preko spletne strani [www.calypsocrystal.com](http://www.calypsocrystal.com), ter preko družabnih omrežij: Facebook, Twitter, Flickr, Instagram in drugih. S svojimi kupci so v stiku pred nakupom in po nakupu, saj jim odziv kupcev veliko pove o tem, da so na pravi poti. S svojimi potrošniki redno ohranjajo stike tudi preko elektronskih novičk, ki jih pošiljajo le tedaj, ko lansirajo nov izdelek in želijo svoje stranke in novinarje o tem obvestiti.

Ustvarjalci v podjetju Calypso Crystal so prepričani, da je recept za uspeh dober izdelek, ki je predstavljen skozi lepo izkušnjo. Pravijo, da je potrebno vložiti veliko truda in biti vztrajen, da uspeš. Stalno inoviranje je osrednjega pomena, kajti prav zaradi tega se ves čas govori o podjetju in tako podjetje pridobiva nove kupce. Pravijo, da medtem, ko ustvarjajo izdelek, imajo v mislih že nove ideje ter je le še vprašanje časa in denarja, kako hitro jim jih uspe realizirati.

### **3.1.2 Ledcom d.o.o., XVIDA Boomerang**

Ledcom d.o.o. je podjetje, ki je v slovenski in globalni prostor prineslo pravo inovacijo – nosilec in stojalo za tablico, popolnoma nov izdelek po imenu Boomerang, katerega namen je večfunkcijska uporaba iPad tablice.

Ideja za izdelek se je porodila ustanovitelju Xvide Urošu Čadežu, zagnanemu uporabniku iPad-a, med tekom na tekočem traku. Želel je uporabljati tablico ob teku na traku in ker

na internetu ni našel primerne nosilca zanjo, je iskal druge rešitve, kako bi izdelek namestil na tekoči trak. Svojo težavo je na začetku rešil kar z uporabo lepilnega traku. Naposled pa se je odločil, da izdelava svoj izdelek, ki bo omogočal uporabo iPad-a v vseh situacijah, kjer ga je sam želel uporabljati (v avtu, med tekom na tekočem traku...). Začel je razvijati prototip, ga oblikoval in se povezal s podjetjem Kopt d.o.o., s katerim je po več kot treh letih ustvarjanja popolnega izdelka oblikoval Boomerang, nosilec in podstavek za iPad, takšen, kot je sedaj.

Njegov namen je bil izdelati multifunkcijski izdelek, kjer iPad lahko nastaviš na 3 različne kote in ga lahko zelo enostavno namestiš na steno ali na različna stojala. Sam iPad ima veliko funkcij, ki so neuporabne, če nimaš kakovostnega nosilca ali stojala, ki bi uporabo teh funkcij omogočal. Boomerang pa s svojo funkcionalnostjo in dovršenostjo omogoča uporabnikom iPad-a, da izkoristijo tablico v vse namene.

V izdelavi Boomeranga je podjetje naletelo na vrsto težav, saj je izdelek tehnološko izjemno zahteven. Izdelek omogoča tri različne naklone in največji izziv jim je bil razviti mehanizem, ki to omogoča in je dovolj močen, da se ne lomi. V izdelavo popolnega izdelka so veliko časa vložili v sam razvoj. Vsa kreativnost za izdelavo izdelka je prišla s strani njihove ekipe in sodelavcev. Izdelka niso želeli pokazati trgu, dokler ni bil dokončan. Idejo so delili le s svojimi prijatelji in jih prosili za komentarje in mnenja o uporabnosti izdelka. Po več prototipih jim je uspelo izdelati pravo inovacijo - izdelek, ki združuje stojalo in nosilec za iPad v enem, s katerim so bili zadovoljni.

Želeli so ugotoviti ali je izdelek za trg zanimiv, zato so se odločili, da ga predstavijo na portalu množičnega financiranja Kickstarter. Izkazalo se je, da je bil izdelek potrošnikom zelo všeč, saj so zbrali več sredstev, kot so načrtovali, prejeli veliko pozitivnih ocen in nakupov s celega sveta. Preko Kickstarterja so vzpostavili stik s svojimi potrošniki. Ustvarili so zelo dobro skupnost ljudi, ki so podprli in/ali kupili njihov izdelek, saj so bili z njihovo idejo zelo zadovoljni. Edini komentar, ki so ga potrošniki imeli, se je nanašal na barve vogalnikov, ki so bili v prototipu beli, njim pa je bila bolj všeč črna barva. Tako so naknadno spremenili barvo vogalnikov, sicer pa je koncept izdelka ostal nespremenjen.

Sodelovanje na Kickstarterju je bila zadnje dobra izkušnja, a se zavedajo, da za svojo stalno inoviranje potrebujejo še dodatne investicije, da lahko dosežajo svoje cilje.

Menijo, da je Boomerang nišen izdelek, ki ni všeč vsaki osebi, a tisti, ki jim je všeč, so zelo zadovoljni z njim, kar pa je njim tudi najbolj pomembno. Njihov izdelek je namenjen predvsem ljudem, ki jim dizajn in kvaliteta izdelave pomenijo več kot sama cena izdelka. Izdelek je mogoče kupiti v treh trgovinah v Ljubljani ali preko njihove spletne strani [www.xvida.com](http://www.xvida.com) za ceno med 18€ in 58€. Kupci Applovih iPad izdelkov so tudi njihovi kupci, ki so navdušenci tehnoloških izdelkov primernih za uporabo iPad-a.

Prepričani so, da se v trenutku, ko kupec njihov izdelek Boomerang prvič prime v roke, spodbudi efekt navdušenja. Veliko svojega časa in denarja so vložili v izgled izdelka in dizajn embalaže. Izdelek je prijeten na otip, pri kupcu ustvari občutek, da je izdelek kakovostno narejen. Embalaža je zelo privlačna in spominja na Applovo embalažo, kar kupca utrjuje v prepričanju, da je dobil zaupanja vreden izdelek. Pomembno se jim zdi, da naredijo dober prvi vtis. Prav tako vsem svojim strankam ob nakupu izdelka pošljejo video, na katerem prikažejo uporabo izdelka, da si lahko kupci točno predstavljajo, kako izdelek uporabljati.

Izdelek je skoraj v celoti izdelan v Sloveniji, čeprav je podjetje v svoji prodaji usmerjeno na tuj trg, saj želijo ohranjati kakovost izdelave.

Zavedajo se, da so s svojim izdelkom ustvarili popolnoma nov trg, kjer konkurence pravzaprav ni. Obstaja veliko različnih nosilcev, stojal in ovitkov, ne obstaja pa kombinacija vsega, kot je njihov Boomerang. To, da so prvi na trgu, je konkurenčna prednost, a istočasno jim postavlja oviro, saj so ustvarili novo kategorijo izdelka, ki ga morajo potrošniki še spoznati. Zato veliko svojega dela usmerjajo v predstavitev izdelka na globalnem trgu. Poskušajo pridobiti objave v medijih, ki so zanje pomembni. Spletne novinarje in blogerje prosijo za oceno njihovega izdelka, objavo in priporočila.

Stik s svojimi potrošniki podjetje navezuje predvsem preko elektronskih novičk, kar se je zanje izkazalo kot uspešen medij predstavitve. Novičke pošiljajo enkrat mesečno, saj

gradijo na vsebini in ne želijo pošiljati samo marketinških sporočil. Vsak kupec jim veliko pomeni, zato se trudijo, da ga ne izkoriščajo. Aktivni so na Facebook-u, Twitter-ju, You Tube-u in Pinterest-u.

Izdelek je po njihovem mnenju uspešen. Zavedajo se, da je še veliko prostora za rast in večjo prisotnost na trgu. Zdaj že razvijajo izdelek, ki bi bil prilagodljiv za druge tablice.

Njihov recept za uspeh je prepričanje v kakovost njihovega izdelka in strast do dela. Pomembno se jim zdi, da so se sposobni hitro učiti novih veščin, saj v start upu ne morejo imeti za vsako nalogo zaposlenega enega novega človeka. Imeti start up pomeni, da delaš 24 ur na dan, 7 dni na teden. Vztrajnost, optimizem, in neumornost, da dosežeš svoje zastavljene cilje, ne glede na to, kaj vse se dogaja, so ključni za uspeh.

### **3.1.3 Luka Ločičnik, LLSTOL**

Luka Ločičnik je avtor zanimivega izdelka, sestavljivega stola po imenu LLSTOL. To je enostaven lesen stol, ki je sestavljen iz dveh, oblikovno enakih elementov v obliki črke L. Stol je v celoti narejen iz slovenskega bukovega lesa in ga je mogoče spremeniti v mizico, klop, police...

Idejo za izdelek LLSTOL je avtor izdelka Luka Ločičnik dobil na delavnici oblikovanja pohištva na Fakulteti za arhitekturo. Ideja je bila oblikovati čim bolj enostaven stol, ki bi bil sestavljen iz čim manjšega števila elementov in bi bil hkrati sestavljiv in večnamenski. Ideja je v celoti njegova, čeprav je izdelek komentiral tudi mentor delavnice Tadej Glažar in drugi študentje.

Največja težava v oblikovanju kreativne ideje izdelka je bila zanj proces od koncepta do realizacije. Od ideje do stola, ki bi bil primeren za trg glede na standarde, ter bi hkrati obdržal zamišljeno konceptualnost in preprostost. To mu je naposled le uspelo.

Po uspešno opravljeni nalogi v okviru delavnice, se je Luka Ločičnik odločil, da izdelek tudi izdelava in ponudi na trgu, saj so do njega pristopili ljudje, ki so želeli izdelek kupiti. Ker ni našel sponzorja, ki bi bil pripravljen investirati v proizvodnjo stola, je iskal drugo rešitev in jo tudi našel.

Nastopil je na portalu Kickstarter (avgust – september 2012), kjer je prejel finančno podporo za izdelavo svojega izdelka, ki ga je zanj izdelalo podjetje STOL&STOL Kamnik. Vzporedno pa je stol začel prodajati tudi v nekaterih slovenskih pohištvenih trgovinah, kar se ni izkazalo za tako velik uspeh, kot je pričakoval.

Kickstarter pa je bil zanj prava zgodba o uspehu. Edina ovira, na katero je naletel, je bila ta, da na portalu Kickstarter lahko sodelujejo le tisti, ki imajo ameriško državljanstvo, zato se je povezal z Nikom Klančnikom, Slovencem, ki živi v Ameriki, ki je prevzel odgovornost za projekt.

Izdelek LLSTOL so na Kickstarterju podprli ljudje s celega sveta. Čeprav portal omogoča, da kupci izdelek komentirajo in sodelujejo v kasnejših popravkih izdelka, LLSTOL ni prejel veliko komentarjev, saj so bili kupci z izdelkom že od vsega začetka zelo zadovoljni. Ciljni znesek projekta LLSTOL je bilo zbrati 18.000\$, prejel pa je kar 21.956\$. V okviru te kampanje je Luka Ločičnik prodal 117 stolov, ki jih je poslal kupcem po vsem svetu.

S sodelovanjem na portalu Kickstarter je Luka Ločičnik zadovoljen, saj so zbrali dovolj denarja za izdelavo stolov. Zaupal mi je, da se je zataknilo pri sodelovanju s proizvajalcem, ki je prejel ves denar za izdelavo stolov s strani portala Kickstarter, ter ta denar tudi porabil, tako zanj kot avtorja izdelka ni ostal niti evro. Zato danes Luka Ločičnik išče novega proizvajalca, ki bo proizvajal njegove stole.

Luka Ločičnik pravi, da je s sodelovanjem na portalu Kickstarter prejel dobro medijsko prepoznavnost, ter seveda zgradil mrežo kupcev po celem svetu. Zaveda pa se, da se po tem začetnem projektu pravo delo šele začne. Njegova vizija je izdelovati stol v Sloveniji iz slovenskega lesa in ga prodajati po celem svetu. Najraje bi bil prisoten v pohištvenih

salonih na Japonskem, saj se njegov stol lepo sklada z zenovskim pristopom, ki je značilen za Japonsko. Prav tako ga zanima prodaja v skandinavskih državah. Svoje stole želi prodajati predvsem preko trgovin s pohištvom, saj je spoznal, da je njegov izdelek drag in občutljiv za poštno pošiljanje.

V času kampanje na Kickstarterju si je pridobival prepoznavnost predvsem preko slovenskih medijev, čeprav je kasneje videl, da bi se moral bolj osredotočiti na tuje medije, saj je prejel več nakupov iz tujine kot iz Slovenije. Spoznava, da imamo Slovenci nezaupanje do novosti in da smo še nevešči v spletni prodaji in zato tudi nismo pripravljeni podpreti takšnih spletnih projektov.

Ta projekt ga je naučil, da obstajajo 3 stopnje v ustvarjanju: izdelati, izvesti in prodati idejo. Vsaka stopnja je težavna, a meni, da je zadnja največji izziv. V procesu ustvarjanja ideje in prodaje svojega izdelka se je naučil vztrajnosti, odprtosti in več pozornosti je namenil večji komunikativnosti z ljudmi. Pravi, da je opazil, da se ljudje bojijo deliti svoje ideje in da jih držijo zase. Seveda obstaja možnost, da ti kdo vzame idejo, vendar pa ugotavlja, da je veliko večja možnost, da ti nekdo s svojimi komentarji pomaga izboljšati tvojo idejo.

Prvotno je bil LLSTOL namenjen ciljni skupini mladih in študentov, a se je kmalu izkazalo, da je stol predrag za to skupino. Če bi želeli zmanjšati ceno stola, bi morali prenesti proizvodno v tujino, tega pa ni želel. Tako je stol ohranil svojo prvotno ceno in zdaj naslavlja z njim srednje generacije, ljudi, stare med 30. in 50. letom. Predvsem je stol primeren za uporabo v manjših bivalnih prostorih ali v družabnih prostorih, kot so knjižnice, kulturni domovi itd.

Stol se danes prodaja po ceni 144€ in ga je mogoče kupiti preko spletne strani [www.llstol.si](http://www.llstol.si) ali v pohištveno prodajnih salonih po Sloveniji. Luka Ločičnik pa usmerja svoje aktivnosti v tujino in se trudi pridobiti objave v tujih medijih. Njegova vizija je izdelati še druge izdelke iz lesa, ki bi nosili enako lastnost večje funkcionalnosti. Trenutno ustvarja pručko, ki bi sledila zgledu LLSTOLA.

## 3.2 Ugotovitve

Po izvedenih intervjujih sem med seboj primerjala odgovore in spoznala, da se podjetji Calypso Crystal d.o.o. in Ledcom d.o.o. dobro zavedata kateri faktorji vplivajo na uspešnost njihovih izdelkov in jih tudi v večini primerov upoštevata. Avtor LLSTOLA, po izobrazbi arhitekt, je v samem začetku oblikovanja ideje izhajal iz drugačnega namena (torej le izdelati izdelek) in se je šele kasneje odločil izdelek množično prodajati, kar je vidno v tem, da še ni posegel po vseh orodjih, ki sem jih v tem delu spoznala kot ključne za uspeh izdelka v moderni dobi.

Vsa tri podjetja so svojo idejo za izdelek ustvarila iz problema, s katerim so se soočali. Rešitev za nastali problem so našli sami. Bili so dovolj pogumni, da so idejo izrazili in se jo namenili realizirati.

Kljub ugotovitvam, da so inovacije boljše, če so ustvarjene v sodelovanju s potrošniki, se nobeno od podjetij pri svojem inoviranju ni poslužilo tega orodja, temveč so izhajali predvsem iz sebe, saj so aktivni uporabniki svojih izdelkov. Postavlja se mi vprašanje, ali je podjetje kot ustvarjalec sposobno stopiti preseči svoj koncept ideje izdelka v širši pogled ustvarjanja in dejansko lansirati izdelek, ki ne zadovolji le njegovih potreb, temveč tudi potrebe potrošnikov, za katere je navsezadnje izdelek postavljen na trg. V modernem času so potrošniki izjemno zahtevni, saj je ponudba široka, zato predvidevam, da je tudi zanje bolj ustrezna izbira soustvarjanja s potrošniki.

Vsa tri podjetja zaupajo v svoje znanje in kreativne rešitve in jih predhodno ne preverjajo na trgu preko tržnih raziskav. Edini način preverjanja, če bo trg izdelek sprejel, je bil za vse sodelovanje na portalih množičnega financiranja, kjer so prejeli tržno odobritev njihovih izdelkov in jim je tovrstna izpostavljenost omogočila izdelati njihov predstavljeni izdelek, prav tako pa jim je prinesla veliko mrežo kupcev in interesentov za nakup izdelka. Množično financiranje je bilo za vse uspešno in jim je pomagalo pognati kolesje lastne promocije in prodaje izdelka.

Vsa tri podjetja so trgu ponudila kreativen, kakovosten, nov, uporaben in inovativen izdelek, ki kreativno rešuje težave potrošnikov in v okolju ustvarja vrednost in vrednote. Morda prav zaradi tega, ker so avtorji izdelka idejo za izdelek ustvarili sami, so njihove zgodbe tako avtentične in jim ljudje strastno sledijo. Podjetji Calypso Crystal d.o.o. in Ledcom d.o.o. sta ustvarili veliko bazo lojalnih kupcev, ki komaj čakajo razvoj novih izdelkov.

Ugotovila sem, da so le dobre ideje, ki nosijo vrednost in vplivajo ne le na potrošnika, temveč tudi posegajo v prostor njegovega bivanja in ga izoblikujejo v boljšega, bolj kreativnega in bolj uspešnega, so ideje, ki jim resnično lahko rečemo uspešne. To so ideje, ki pustijo vidno sled v okolju, v katerem so ustvarjene in spodbujajo razvoj in inovativnost. Vsa tri podjetja so usmerjena v razvoj in nove inovacije, kar je dober pokazatelj njihove uspešnosti. Nobeno od podjetij nima svoje tehnologije, zato sodeluje z drugimi podjetji, ki jim pomagajo izdelati končni izdelek. Na tak način se povezujejo z okoljem, v katerem ustvarjajo.

Vsi izdelki so izdelani v Sloveniji in promovirajo vrednoto doma, domačega, kar vsem veliko pomeni in so iz najboljših materialov, nekateri celo ročno izdelani. Izdelki spodbujajo, da se v Sloveniji ponovno obudi vrednota domačega okolja kot vrednega, inovativnega in sposobnega, ter da se globalno spozna sposobnost slovenskega naroda, saj so vsi izdelki usmerjeni na globalni trg.

Vsa tri podjetja so upoštevala pomen kreativnosti v izdelavi dobre ideje in predvsem podjetji Calypso Crystal d.o.o. in Ledcom d.o.o. svojim potrošnikom ponujata dodano vrednost preko zgodbe, ki jo aktivno predstavljata preko skrbnega stika s svojimi obstoječimi in bodočimi kupci.

V okolje širijo zgodbo s sporočilom o vrednotah podjetja in tako vzpostavljajo dolgoročni odnos s potrošniki in jim ponujajo simbolni pomen za njihovo življenje. Potrošnikom podelijo »wow« izkušnjo z elegantno embalažo, prijetnim imenom izdelka, superiornim servisom potrošnikov in odprtostjo, ter jih z njo navdušijo, da sledijo njihovi zgodbi. Upravljalci blagovnih znamk Calypso Crystal in Xvida dobro razumejo svojega



potrošnika in z njim redno komunicirajo preko svoje spletne strani, elektronske pošte in družabnih omrežij in z njimi vzpostavljajo dobre odnose. Podjetje Calypso Crystal d.o.o. svoje kupce tudi osebno naslavlja s sporočili ob nakupu njihovih izdelkov, kar še dodatno okrepi vez podjetje – kupec. Zavedajo se, da je njihova naloga pozitivno presenečati svoje stranke in jih navduševati in k temu tudi stremijo. Ideji podjetij Ledcom d.o.o. in Calypso Crystal d.o.o. že ustvarjata vrednost v okolju, kar bo storil tudi LLSTOL, ko bo povečal svojo prepoznavnost in postal bolj prodajan izdelek.

Razvoj njihovih zgodb vidim v ustvarjanju skupnosti, kjer bi se njihovi potrošniki srečevali na spletnih platformah ali posebnih dogodkih, ki bi jih podjetje organiziralo z namenom povezovanja njihovih sledilcev. Verjamem, da bi večja interakcija med potrošniki, ne le interakcija podjetje – potrošniki, podjetju prinesla veliko: večjo pretočnost informacij, širjenje idej in ustvarjanje lojalnosti.

Za moderni čas resnično velja, da izdelki med seboj ne tekmujejo s ceno, ampak z inovativnostjo. Vsi se strinjajo, da so potrošniki pripravljene plačati več, če dobijo točno tisto, kar si želijo. Zato s samozavestjo na slovenski in globalni trg širijo svoje kreativne ideje.

Da bi bila primerjava med vsemi tremi blagovnimi znamkami jasno vidna, sem oblikovala spodnjo tabelo, preko katere se razločno vidi, kakšno pot so podjetja izbrala pri ustvarjanju nove ideje in uvajanja novega izdelka na trg ter v kolikšni meri so sledila tehnikam, ki sem jih opisala v prejšnjih poglavjih.

Tabela 3.1: Primerjava faktorjev uspeha med podjetji

TEME	PODJETJE	<b>CALYPSO CRYSTAL d.o.o.</b> <i>CALYPSO izdelki</i>	<b>LEDCOM d.o.o.</b> <i>XVIDA Boomerang</i>	<b>Luka Ločičnik</b> <i>LLSTOL</i>
<b>Vir kreativnosti in ideje</b>		Idejo je ustanovitelj podjetja Matej Kurent dobil v iskanju rešitve težave v okolju (kako pomagati rešiti steklarsko proizvodnjo Rogaške Slatine?). Oblikoval je luksuzni kristalni podstavek za iPhone. Idejo mu je pomagala razviti njegova ekipa. Ideja se je naprej razvila v proizvodnjo luksuznih usnjenih dodatkov za mobilne telefone in tablice.	Idejo je ustanovitelj podjetja Uroš Cadež dobil v iskanju rešitve na osebno težavo (kako pritrčiti iPad na tekaško stezo?). Oblikoval je Boomerang, podstavek in nosilec hkrati za iPad tablico. Idejo mu je pomagala razviti njegova ekipa in zunanji sodelavci. Ideja se je naprej razvila v proizvodnjo podstavkov in nosilcev za različne tablice.	Idejo je avtor izdelka oblikoval sam v sklopu delavnice oblikovanja pohištva na Fakulteti za arhitekturo (kako oblikovati čim bolj enostaven in uporaben stol?). Oblikoval je enostaven stol v obliki dveh L kosov lesa, ki se zložita skupaj. Ideja je v celoti njegova. V razvoju ideje mu je pomagal mentor delavnice. Ideja se je naprej razvila v oblikovanje enostavne in uporabne lesene pručke.
<b>Kreativnost ideje</b>		Ideja Calypso Crystal dodatkov rešuje potrebo po tem, da kupec mobilni telefon ali tablico pospravi v elegantno in kakovostno zaščito. Ideja je uporabna in originalna (izdelki so oblikovani iz kakovostnih materialov, ročno izdelani v Sloveniji).	Ideja izdelka Boomerang na originalen, uporaben in iznajdljiv način reši problem raznolike uporabe tablice iPad. Ideja zagotovo spada med kreativne ideje, saj ustvarja novo kategorijo izdelkov.	Ideja LLSTOL na iznajdljiv način (s sestavljanjem enostavnih elementov stola) reši problem sedenja in druženja. Izdelek je uporaben in originalen (izdelan iz kakovostnega slovenskega lesa). Ideja je kreativna, saj presega namen stola in ustvarja celoten družabni prostor.
<b>Kakovost in uporabnost ideje</b>		Ideja je kakovostna, saj učinkovito reši problem, je uporabna in prinaša vrednost (zadovolji fizične in psihološke potrebe - luksuz izdelkov uporabniku podeli simbolni status).	Ideja je kakovostna, saj učinkovito reši problem, je zelo uporabna (mogoča raznolika uporaba) in prinaša vrednost (zadovolji fizične in psihološke potrebe - luksuz izdelkov uporabniku podeli simbolni status).	Ideja je kakovostna, saj učinkovito reši problem, je uporabna (mogoča je raznolika uporaba) in prinaša vrednost (višjo kakovost sedenja, bivanja in druženja).
<b>Novost ideje</b>		Ideja je nova. Na trgu obstaja veliko dodatkov za mobilne telefone in tablice, vendar njihova zgodba na edinstven način zadovolji potrebe na trgu.	Ideja je nova. To je prvi izdelek take vrste, ki združuje nosilec in podstavek hkrati. Izdelek ustvarja svojo lastno kategorijo izdelkov. Njihova zgodba na edinstven način zadovolji potrebe na trgu.	Ideja je nova. Izdelek s svojo preprostostjo in uporabnostjo na nov in kreativen način reši težavo sedenja in ponudi kakovostnejše bivanje.

<b>Vrednost ideje</b>	Izdelki Calypso Crystal ustvarjajo vrednost v okolju, saj so izdelani iz kakovostnih materialov in zastopajo zgodbo o odličnosti. Izdelek vrednost ustvarja tudi s tem, da je v celoti izdelan v Sloveniji. Zgodba podjetja in njihov stik s strankami prinaša dodano vrednost ideji.	Izdelek Boomerang ustvarja vrednost v okolju, saj je izdelan iz kakovostnih materialov in zastopa idejo o večfunkcijski uporabnosti. Izdelek vrednost ustvarja tudi s tem, da je izdelan v Sloveniji. Zgodba podjetja in njihov stik s strankami prinaša dodano vrednost ideji.	Izdelek ustvarja vrednost v okolju, saj je izdelan iz kakovostnih materialov in zastopa zgodbo večfunkcijski uporabnosti. Izdelek vrednost ustvarja tudi s tem, da je v celoti izdelan v Sloveniji.
<b>Etičnost ideje</b>	Izdelki Calypso Crystal ustvarjajo vrednote v okolju, saj so izdelani ročno, v Sloveniji, in iz najbolj kakovostnih materialov. Odnos podjetja do strank ustvarja vrednost v okolju.	Boomerang ustvarja vrednote v okolju, saj je tehnološko dovršen, izdelan v Sloveniji. Podjetje s svojo zgodbo, stikom s strankami in svojim nastopom ustvarja vrednote v okolju.	LLSTOL ustvarja vrednote v okolju, saj spominja na preprostost in uporabnost. Vrednost ustvarja tudi s tem, da je v celoti izdelan v Sloveniji.
<b>Množično financiranje</b>	Podjetje je svoj projekt za usnjene mobilne dodatke predstavilo na portalu množičnega financiranja CKIE, kjer je zbralo dovolj denarja za izpeljavo projekta.	Podjetje je svoj projekt Boomerang predstavilo na portalu množičnega financiranja Kickstarter, kjer je zbralo dovolj denarja za izpeljavo projekta.	Avtor LLSTOL-a je svoj projekt predstavil na portalu množičnega financiranja Kickstarter, kjer je zbral dovolj denarja za izpeljavo projekta.
<b>Soustvarjanje s potrošniki</b>	Podjetje ni sodelovalo s svojimi potrošniki pri oblikovanju izdelka. Izdelek je v celoti njihova kreativna ideja. Tudi testirali so ga sami in ga dali v uporabo svojim prijateljem.	Podjetje ni sodelovalo s svojimi potrošniki pri oblikovanju koncepta izdelka. So pa upoštevali komentarje, ki so jih prejeli preko portala Kickstarter, ter so spremenili barvo izdelka. Izdelek so testirali sami in ga dali v uporabo svojim prijateljem.	Avtor ni sodeloval s svojimi potrošniki pri oblikovanju izdelka, saj prvotno izdelek ni bil namenjen za prodajo na trgu. Izdelek je testiral sam in ga dali v uporabo svojim prijateljem.
<b>Superioren izdelek in »wow« izkušnja</b>	Izdelki Calypso Crystal rešujejo problem ljudi na nepričakovan način in presegajo pričakovanja potrošnikov. Kakovostna embalaža, elegantno ime in dober stik s strankami, vplivajo na »wow« izkušnjo, ki jo stranka z njimi doživi. Zavedajo se, da prodajajo izkušnjo, ne le izdelka, in so pri tem uspešni.	Boomerang rešuje problem ljudi na nepričakovan način in presega pričakovanja potrošnikov. Kakovostna embalaža, elegantno ime in dober stik s strankami, vplivajo na »wow« izkušnjo, ki jo stranka z njimi doživi. Zavedajo se, da prodajajo izkušnjo, ne le izdelka, in so pri tem uspešni.	LLSTOL rešuje problem ljudi na nepričakovan način in presega pričakovanja potrošnikov. Upravljavci blagovne znamke LLSTOL bodo na povečani »wow« izkušnji še gradili, ko bodo našli novega proizvajalca stolov in se aktivno lotili promocije v tujini.
<b>Stik s potrošniki</b>	Podjetje stik s potrošniki ohranja preko svoje spletne strani, elektronske pošte in družabnih omrežij. Stik s potrošnikom na osebni način navežejo pri vsakem nakupu s sporočilom.	Podjetje stik s potrošniki ohranja preko svoje spletne strani, elektronske pošte in družabnih omrežij.	Stik s potrošniki se ohranja preko spletne strani blagovne znamke, elektronske pošte in družabnih omrežij.

<b>Marketing in »tribe building«</b>	Podjetje je oblikovalo veliko platformo za predstavitev svojih izdelkov na trgu. Prisotni so predvsem v raznolikih spletnih medijih in blogih, na družabnih omrežjih in na svoji spletni strani. Privrženca ustvarjajo predvsem s svojo zgodbo in osebnim pristopom do vsake stranke.	Podjetje je oblikovalo veliko platformo za predstavitev svojega izdelka na trgu. Prisotni so predvsem v raznolikih spletnih medijih in blogih, na družabnih omrežjih in na svoji spletni strani. Privrženca ustvarjajo predvsem s svojo zgodbo in profesionalnim odnosom do svojih strank.	Blagovna znamka LLSTOL je vzpostavila svojo platformo predvsem v Sloveniji. Potrebna je večja razširitev v tujino. Informacije o izdelku so na voljo preko njihove spletne strani, nekaterih medijskih objav in družabnih omrežij.
<b>Privlačnost izdelka in privlačnost trga</b>	Izdelki nastopajo na privlačnem trgu, kjer so potrošniki pripravljene plačati višjo ceno za izdelek, ki popolnoma zadovolji njihove potrebe. Podjetje nastopa na slovenskem trgu, a je predvsem osredotočeno na globalni trg.	Izdelek nastopa na privlačnem trgu, kjer so potrošniki pripravljene plačati višjo ceno za izdelek, ki popolnoma zadovolji njihove potrebe. Boomerang ustvarja modri ocean, saj predstavlja novo kategorijo izdelka. Podjetje nastopa na slovenskem trgu, a je predvsem osredotočeno na globalni trg.	Izdelek nastopa na privlačnem trgu, kjer so potrošniki pripravljene plačati višjo ceno za izdelek, ki popolnoma zadovolji njihove potrebe. Blagovna znamka LLSTOL nastopa na slovenskem trgu, a bo njena promocija osredotočena predvsem na globalni trg.
<b>Definirani cilji</b>	Podjetje ima jasno definirane cilje. Zaveda se potreb in želja svojih potrošnikov. Ima jasno določen ciljni trg in pozna ciljne uporabnike izdelkov. Izdelki so specifični in njihov namen je jasen. Strategija pozicioniranja je dobro določena.	Podjetje ima jasno definirane cilje. Zaveda se potreb in želja svojih potrošnikov. Ima jasno določen ciljni trg in pozna ciljne uporabnike izdelka. Izdelek je specifičen in njegov namen je jasen. Strategija pozicioniranja je dobro določena.	Podjetje ima jasno definirane cilje. Razume potrebe in želje svojih potrošnikov. Zaveda se svojega ciljnega trga, a še ne pozna ciljnih uporabnikov najbolje. Izdelek še ni jasno specifičen, čeprav je njegov namen jasen. Strategija pozicioniranja mora biti še jasno določena.
<b>Redno uvajanje novih izdelkov na trg</b>	Podjetje ves čas inovira in ustvarja nove izdelke (raznolike dodatke za mobilne telefone in tablice), ki jih lansira na trg.	Podjetje ves čas inovira in ustvarja nove izdelke (podstavek in nosilec za različne tablice), ki jih lansira na trg.	Avtor izdelka je v pripravi novega izdelka, lesene sestavljive pručke.

## 4 SKLEP

V diplomskem delu sem ugotovila, da je stalno inoviranje in uvajanje novih izdelkov na trg v 21. stoletju nujno potreben faktor tako za uspeh podjetij kot za rast in razvoj okolja. Novi izdelki težko izstopajo v množični konkurenci, če niso dovolj kreativna in učinkovita rešitev, ki zadovolji potrebe potrošnikov. Podjetja morajo oblikovati izdelek ali storitev, ki nosi razlikovalne lastnosti, ponuja dodano vrednost in bolje zadovolji potrebo potrošnikov od izdelkov konkurenčnih podjetij. Izdelek mora nositi idejo, sporočilo, ki pritegne kupca in ga pridobi dolgoročno, torej z njim ustvari odnos.

Skrivnost uspeha ne leži le v izgledu in uporabnosti ideje, čeprav sta embalaža in ime izdelka pomembna ključa v formuli uspeha, temveč predvsem v simbolnem pomenu za končnega uporabnika, v izkušnji, ki jo potrošnik s podjetjem doživi. Saj dobre in uspešne ideje nosijo vrednost, preko katere vplivajo ne le na potrošnika, temveč tudi posegajo v prostor njegovega bivanja in ga izoblikujejo v boljšega, kreativnejšega in bolj uspešnega. Te ideje pustijo vidno sled v okolju, v katerem so ustvarjene in spodbujajo razvoj in inovativnost.

Zato je za podjetja ključno, da delijo v svet svojo edinstveno zgodbo, s katero si ustvarjajo privrženca, ki podpirajo njihove izdelke. Tako omogočijo pretok idej med potrošniki in podjetjem, kar omogoči potrošnikom, da soustvarjajo izdelke skupaj z njimi. Prav tako potrošniki sami delujejo kot priporočilo za nove potrošnike, kar je v modernem času najboljši način marketinga.

Za moderni čas resnično velja, da izdelki med seboj ne tekmujejo s ceno (saj je izdelava v tem času močnega tehnološkega napredka razmeroma poceni), ampak z inovativnostjo. Inovativnost je ključ, ki loči zmagovalce od poražencev in soustvarjanje je pot, ki bo vodila razvoj in uspeh v 21. stoletju. Verjamem, da bodo tudi slovenska podjetja prepoznala, da je odprtost in soustvarjanje s potrošniki pravi način poslovanja, ki prinaša pravi uspeh in v skupnosti gradi vrednoto sodelovanja.

## 5 LITERATURA

1. Amabile, Theresa. 1996. Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School* 9 (1): 396–239.
2. Anderson, Chris. 2013. *Izdelovalci. Nova industrijska revolucija*. Ljubljana: Umco.
3. Andrews, Jonlee in Daniel C. Smith. 1996. In Search of Marketing Imagination: Factors Affecting Creativity of Marketing Programs for Mature Products. *Journal of Marketing Research* 33 (5): 174–187.
4. Björk, Jennie in Mats Magnusson. 2009. Where do good innovation ideas come from? Exploring the influence of network connectivity on innovation idea quality. *Product development & management association* (26): 662–670.
5. Cooper, Robert G. 1990. New Products: What Distinguishes the Winners. *Research and Technology Management* (november-december): 27–31.
6. --- 1994. New Products: The Factors that Drive Success. *International Marketing Review* 11 (1): 60–76.
7. --- in Elko J. Kleinschmidt. 1990. *New Products: The Key Factors in Success*. Chicago: American Marketing Association.
8. Dannels, Erwin. 2002. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal* 23 (12): 1095–1121.
9. Dean, Douglas L., Jillian M. Hender, Thomas L. Rodgers in Eric L. Santanen. 2006. Identifying quality, novel and creative ideas: constructs and sales for idea evaluation. *Journal of the Association for Information Systems* 7 (10): 646–699.
10. Hoyer, D. Wayne, Rajesh Chandy, Matilda Dorotic, Manfred Kraff in Siddharth S. Singh. 2010. Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research* 13 (3): 283–296.
11. Hyatt, Michael. 2012. *Platform. Get noticed in a noisy world. A step-by-step guide for anyone with something to say or sell*. Tennessee: Thomas Nelson.

12. Kessler, Eric H. in Alok K. Chakrabarti. 1998. An empirical investigation into methods affecting the quality of new product innovations. *International Journal of Quality Science* 3 (4): 302–319.
13. Leadbeater, Charles. 2009. *We-think. Mass innovation not mass production*. London: Profile Books.
14. Lehmann, Donald R. 2006. It`s New but is It Good? New product development and Macromarketing. *Journal of Macromarketing* 26 (1): 8–16.
15. Löfgren, Martin, Lars Witell in Anders Gustafsson. 2011. Theory of attractive quality and life cycles of quality. *The TQM Journal* 23 (2): 235–246.
16. Lusch, F. Robert in Frederick E. Webster Jr. 2011. A Stakeholder-Unifying, Cocreation Pphilosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing* 31 (2): 129–134.
17. Marjanovic, Sonja, Caroline Fry in Joanna Chataway. 2012. Crowdsourcing based business models: In search of evidence for innovation 2.0. *Science and Public Policy* (39): 318–332.
18. Merriam Webster. 2014. *Online dictionary – creativity*. Dostopno prek: [www.merriam-webster.com/dictionary/creativity](http://www.merriam-webster.com/dictionary/creativity) (8. avgust 2013).
19. Muller, Amy, Nate Hutchins in Miguel Cardoso Pinto. 2012. Applying open innovation where your company needs it most. *Strategy & Leadership* 10 (2): 35–42.
20. Reinig, Bruce A., Robert O. Briggs in Jay F. Nunmaker Jr. 2007. On the Measurement of Ideation Quality. *Journal of Management information system* 23 (4): 143–161.
21. Zirger, Billy J. in Modesto A. Maidique. 1990. A Model of new Product Development: An Empirical test. *Managament Science* 36 (7): 867–883.
22. Witell, Lars, Martin Lofgren in Anders Gustafsson. 2010. Identifying ideas of attractive quality in the innovation process. *The TQM Journal* 23 (1): 87–99.
23. W. Chan, Kim in Renée Mauborgne. 2005. *Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston: Harvard Business School Press.

## **PRILOGE**

### **PRILOGA A: Intervju z Alešem Rutarjem, podjetje Calypso Crystal d.o.o.**

Pozdravljeni! Moje ime je Tjaša Dorelay in pišem diplomsko nalogo z naslovom Od dobre ideje do uspešne ideje, v kateri raziskujem, kako podjetja oblikujejo dobro idejo za svoj izdelek ali storitev in jo uvedejo na trg, na katerem njihova ideja uspe. Zanima me proces vašega podjetja: kako ste prišli do ideje za izdelek in kakšni so bili koraki vašega uvajanja izdelka na trg. Povprašala vas bom o tem procesu in vas prosim, da mi čim bolj konkretno opišete, kako ste oblikovali idejo za izdelek, kaj vse je vplivalo na njen razvoj ter kako ste jo uvedli na trg, s kakšnimi težavami ste se soočili, s kom ste sodelovali in kateri način se je izkazal za najbolj uspešnega. Na koncu me bo zanimalo tudi to, kako merite uspeh vašega izdelka in ali ste po lastnih ocenah dosegli cilj, ki ste si ga ob začetku zadali. Hvala za vse vaše odgovore!

#### **1. Za začetek prosim, če mi lahko opišete izdelek, njegove lastnosti in namen uporabe, ter komu je izdelek namenjen, kdo so potencialni potrošniki?**

Že v začetku smo bili odločeni, da bomo izdelovali ročno izdelane premijske dodatke za mobilne naprave. Začeli smo leta 2009, ko so bile steklarske težave v Rogaški in se je ustanovitelj Matej Kurent s tem ukvarjal in razmišljal o tem, kako bi lahko ta kristal dal v drug segment, na drug trg. Tako smo potem izdelali kristalne polnilce za iPhone. Preko tega smo prišli do usnjenih ovitkov, ki nadaljujejo zgodbo in so torej izdelani iz premium materialov, iz najboljšega italijanskega usnja. Vanje je vgrajen titan za konstrukcijo in varnost. Spet super dizajn in ročno izdelano v Sloveniji. Vsi naši izdelki so ročno izdelani v Sloveniji. Ciljamo »affordable luxury« segment kupcev. Če pogledamo, so naš glavni segment ovitki za telefone. Lahko dobiš ovitek za telefon že od 5€ dalje. Naši ovitki pa so po ceni od 90 € dalje. Obstaja trg, kjer so ljudje pripravljeni dati premijsko ceno za dober dizajn in ročno izdelan izdelek. Tako ljudje kupujejo celo zgodbo. Večino izdelkov prodamo za kupce iPhone-a.



## **2. Kdo je nosilec vaše ideje?**

Nosilec je Matej Kurent, ki je leta 2009 ustanovil podjetje Calypso Crystal. Leta 2010 pa smo začeli prodajati usnjene ovitke.

## **3. Kaj je bila z vaše strani glavna motivacija, da ste začeli ustvarjati idejo?**

Glavna motivacija je bila izdelati nek nov izdelek v Sloveniji, kjer so rokodelske spretnosti odlične, in v Sloveniji prodajati dizajn. Seveda tudi po celem svetu, že od vsega začetka.

## **4. Ali ste imeli kakšno težavo z oblikovanjem ideje?**

Izdelek je bil pripravljen, spletna trgovina postavljena, pošta pa v pripravljenosti na prvi paket. Največja težava je bila v tem, kako bodo kupci od Tokia do Las Vegasa izvedeli za nas. To je bil največji izziv in na tem smo tudi največ delali. Veliko ur trdega dela smo prvo leto vložili v to, da smo »poslali« besedo v svet.

## **5. Kako vam je uspelo »poslati« vaš izdelek v svet?**

Za najbolj učinkovito se je izkazalo, da smo uspeli novinarje, blogerje in spletne novinarje prepričati z našo zgodbo, jim predstaviti naše izdelke, jim poslati testne izdelke, da so videli, da je naš izdelek »kul«. Tako so potem pisali o nas, ljudje so izvedeli za nas, prejeli smo obiske naše spletne strani in celo prve nakupe. Tako se je potem počasi začelo. Pridobivali smo bazo email naslovov, katere smo potem obveščali o novostih. Gradili smo Facebook bazo. Po vseh teh kanalih smo obveščali o novostih in pridobivali nova naročila.

## **6. Ste bili ves čas osredotočeno globalno?**

Ja, od vsega začetka smo se zavedali, da v Sloveniji ne bomo nič prodali, da moramo v svet. Zelo malo prodamo v Sloveniji. Predvsem so ljudje kupili naše izdelke kot posledico naše slave v tujini, zaradi blagovne znamke. Temu mi pravimo pozitivni »collateral damage«. Tudi zato, ker je tedaj, ko smo začeli z delom, bilo v Sloveniji zelo malo uporabnikov iPhone-a.

Danes lahko posluješ povsod. Vseeno je, kam pošljemo paket, v Maribor ali v New York, paket pride istočasno.

### **7. Ste imeli določene lokacije, kjer ste želeli prodajati izdelek ali ste se osredotočili na cel svet?**

Ker smo omejeni s 24 urami na dan, smo poskušali doseči tiste lokacije, kjer bo efekt največji. Vzporedno smo poskušali prihajati tudi v trgovine, da smo bili prisotni tudi »na tleh« preko naših partnerjev. Bolj smo se osredotočili v spletne revije in bloge, ker se je tisk izkazal za dokaj neučinkovitega.

Pogledali smo, kdo je najprimernejši, da objavi našo zgodbo in poskušali priti v ta medij. Potrebno je bilo veliko časa, napora in iznajdljivosti. Včasih na »blef« pošlješ testni izdelek in upaš na objavo. Nekoga loviš preko LinkedIn-a, drugega preko Twitter-ja. Pri tretjem imaš srečo in ga dobiš na emailu. Recepta ni, saj enkrat deluje eno, drugič drugo pravilo. Načeloma se je tako obneslo, da je dobra objava na dobri spletni strani spodbudila plaz objav na drugih manjših medijih, ki se med seboj spremljajo.

### **8. Ali še vedno poskušate doseči nove medije ali je vaša baza kontaktov sedaj že dovolj velika?**

Imamo že veliko bazo, ampak še vedno poskušamo dobiti vedno nove. Na začetku so zelo hitro za našo idejo poprijeli »gadget blogerji«, pa tudi različne dizajn strani. Ves čas pa poskušamo dobiti nove stike na dizajn in »fashion« kategorijah. Prepoznaš kakovostne portale, ki ti pripeljejo prave kupce, in se nanje bolj osredotočiš.

### **9. Ste imeli občutek, da je vaš izdelek ali zgodba opazna na tako velikem trgu, kjer je veliko konkurence?**

Seveda. Vidi se, da nas sedaj že poznajo in ko damo na trg nov izdelek, smo že znani. V globalnem merilu smo še vedno majhni, ampak ime je že znano.

### **10. Ste se ob samem začetku oblikovanja ideje soočili s kakšno težavo?**

Vedno se zatika. V nove vode prodiraš. Mi smo poskušali zelo hitro izdelati prototip izdelka, da smo imeli v roki izdelek in ga preizkusili. In potem po tretjem, četrtem, petem prototipu, lansiraš izdelek. S trga smo dobili veliko odzivov in pri naslednjih različicah smo te komentarje upoštevali.

Trudimo se, da je zgodba konsistentna ves čas: od izdelave do predstavitve. Tudi škatla, v kateri je izdelek poslan h kupcu, mora biti na najvišjem nivoju. Škatla je kot bonboniera, lepa, črna, elegantna. Ko jo odpreš, te najprej pričaka sporočilo osebe, ki pošilja izdelek, z imenom kupca, da se takoj povežemo z njim. Za vsako osebo posebej napišemo pozdravno sporočilo in to je lastnoročno podpisana zahvala za nakup. Tako navežemo stik in jim priprnemo osebni email naslov, tako da vidijo, da smo blizu, če karkoli potrebujejo. Ko kupec odpre škatlo, v njej prejme tudi certifikat, ki ga je podpisal mojster, ki je izdelek izdelal. Potem pa je izdelek zavit v svilen papir, ki ga moraš raztrgati, da prideš do izdelka. Tega papirja v Sloveniji nismo dobili. Želeli smo papir, ki bi malo šumel in bi bil občutek ob trganju ravno prav vznemirljiv. Tako sedaj papir dobivamo iz Anglije, titan dobivamo iz Nemčije in Japonske, usnje je italijansko, srebro pa je iz Slovenije. Večjih težav nismo imeli, to je bil normalen proces razvoja.

**11. Ko prototip izdelate, ga preizkusite tudi na trgu ali je namenjen samo vam, da vidite, kako izdelek zgleda?**

Prototipi so samo za nas. Na začetku moraš videti, kako stvari delujejo in kako moraš popraviti dizajn. Kasneje, ko smo že zadovoljni s postavitvijo dizajna, sami poskusimo izdelek, ga uporabljamo, da vidimo, kako se obnese. Potem povprašamo tudi svoje prijatelje za mnenje, ne damo pa izdelka prav na trg. Niti ne delamo nobenih tržnih raziskav. Ko smo mi super zadovoljni z izdelkom, ga damo na trg in čim prej poskušamo lansirati izdelek. Ne izgubljam časa s tržnimi raziskavami, bolj zaupamo sebi.

**12. Za ta projekt ste se poslužili »crowdfundinga«. Kakšna je vaša izkušnja s takšno obliko financiranja?**

Z ovitki smo začeli z množičnim komuniciranjem. Verjetno smo bili prvi v Sloveniji, ki smo se poslužili te metode. To smo izbrali bolj zaradi marketinga, da smo imeli malo večjo bazo. Portal se je imenoval CKIE. Danes ne dela več. Mi smo na njem sodelovali leta 2011. Dosegli smo zastavljen cilj in še malo več. Takrat smo prodali naše prve ovitke. Ti ljudje nam še danes sledijo. Tako smo poslali prve ovitke po celem svetu. To je bila naša tržna raziskava. Za tem smo lansirali celo linijo ovitkov.

### **13. Ste se poslužili crowdsourcinga še na kak drug način?**

S potrošnikom, ki ni naš kupec, nismo bili v stiku. Z našimi kupci smo v stiku »pre-sale« in »after-sale« stiku, kar pomeni, da dobimo odziv. Včasih že sami pišejo nazaj vsi navdušeni. Če si nekdo po prejemu tvojega izdelka vzame čas in ti napiše odziv, to pomeni, da je bil res navdušen.

### **14. Predstavljajte si, da ste kupec vašega izdelka in ga prvič primete v svoje roke. Kakšen učinek, mislite, da izdelek doseže? Bi lahko rekli, da izdelek spodbudi »wow« efekt navdušenja?**

Ja, ja, ja. Ne prodajamo samo izdelka, ampak ko nek potrošnik kupi naš izdelek, vstopi v našo zgodbo. Danes ne prodaj samega izdelka, ampak prodaj nek občutek, neko izkušnjo. Ta izkušnja, ki jo dobi potrošnik s teboj, je glavna. Moraš ga pozitivno presenetiti. Seveda je super izdelek pomemben, ampak je samo del celote. Ti moraš znati na pravi način predstaviti zgodbo. Izdelek mora biti predstavljen na spletni strani in nakup izdelka mora biti enostaven. Pa tudi »customer service« mora biti na nivoju in hitro odziven.

### **15. Vaši izdelki nastopajo na visoko konkurenčnem trgu. Kaj je tisto, kar diferencira vaš izdelek od drugih?**

Uporabljamo najboljše materiale in vse je natančno ročno izdelano. To naše stranke cenijo in so pripravljene za to tudi več plačati. Res je, da lahko svoj telefon zaščitiš z običajnim, poceni ovitkom, a če hočeš nekaj več, potem prideš k nam.

**16. Ali se strinjate s trditvijo, da je moderni potrošnik za zeleni izdelek pripravljen plačati več, kadar dobi natančno tisto, kar potrebuje?**

Ja.

**17. Se vam zdi, da vaši izdelki ustvarjajo vrednost v okolju v katerem obstajajo?**

Za kupca zagotovo. Naše delo je usmerjeno v to, da kupca pozitivno presenetimo, to pomeni, da mu damo več, kot on od nas pričakuje in seveda s tem ustvarimo vrednost v njegovih očeh.

**18. Kako komunicirate s potrošniki in katerih marketinških orodij se poslužujete? Ste aktivni na spletnih omrežjih?**

Spletna stran, Facebook, Twitter, Flickr, Instagram in drugi. Vsaka stranka pa ima tudi osebno sporočilo, v katerem je osebni email in nas lahko direktno kontaktira. Mi ves čas aktivno ohranjamo stik preko vsebine v newsletter-ju. Tega pošljemo tedaj, ko damo na trg nov izdelek in želimo naše stranke in novinarje o tem obvestiti. Klasične promocije nimamo. V tisku nismo prisotni. Ne Facebook, ne Google oglasi. Vse to smo poskušali, vendar se ni splačalo. Najbolje se je obneslo to, da nas je objavil spletni medij.

**19. Ste imeli kakšno negativno izkušnjo s takovrstno promocijo preko medijskih objav?**

Niti ne. Lahko omenim, da so nas kontaktirali »frenchie hunterji«, ki so želeli narediti objavo le zato, da so prejeli brezplačen izdelek. Od njih ni nekega efekta. Moramo presoditi, ali je vir primeren ali ne.

**20. Za konec me zanima še, kakšen je vaš recept za uspeh?**

Trud, vztrajanje in splet okoliščin. Moraš imeti dober izdelek in dobro zapakirano izkušnjo. Brez tega ni nič. Vložiti moraš veliko dela, da prideš do zelene točke. Tudi stalno inoviranje in stalen pogon sta ključna. Čim hitreje mora cirkulirati proces izvajanja novih izdelkov, da se spet govori o tebi in da pridejo novi kupci. Medtem ko ustvarjaš

nov produkt, že imaš v mislih nove. Zato je le vprašanje časa in denarja, kako hitro ti jih uspe realizirati.

Najlepša hvala za prijaznost in odgovore!

## **PRILOGA B: Intervju z Majo Andlovič, podjetje Ledcom d.o.o., blagovna znamka Xvida**

Pozdravljeni! Moje ime je Tjaša Dorelay in pišem diplomsko nalogo z naslovom Od dobre ideje do uspešne ideje, v kateri raziskujem, kako podjetja oblikujejo dobro idejo za svoj izdelek ali storitev in jo uvedejo na trg, na katerem njihova ideja uspe. Zanima me proces vašega podjetja: kako ste prišli do ideje za izdelek in kakšni so bili koraki vašega uvajanja izdelka na trg. Povprašala vas bom o tem procesu in vas prosim, da mi čim bolj konkretno opišete, kako ste oblikovali idejo za izdelek, kaj vse je vplivalo na njen razvoj ter kako ste jo uvedli na trg, s kakšnimi težavami ste se soočili, s kom ste sodelovali in kateri način se je izkazal za najbolj uspešnega. Na koncu me bo zanimalo tudi to, kako merite uspeh vašega izdelka in ali ste po lastnih ocenah dosegli cilj, ki ste si ga ob začetku zadali. Hvala za vse vaše odgovore!

### **1. Za začetek prosim, če mi lahko opišete izdelek, njegove lastnosti in namen uporabe, ter komu je izdelek namenjen, kdo so potencialni potrošniki?**

Naš izdelek je namenjen predvsem ljudem, ki jim dizajn in kvaliteta izdelave pomenijo več, kot samo cena izdelka. iPad ima zelo segmentirano skupino kupcev: imamo »early adopters«, ki kupijo izdelek takoj, ko ga da podjetje na trg. Ti so naši najbolj pomembni kupci. So največji navdušenci nad Applom in nad drugimi novimi tehnološkimi izdelki, ki so kompatibilni z iPad-om. To se je potrdilo tudi v primeru Kickstarterja, kjer smo dobili veliko število kupcev, ki jih zanima vse, kar je novega na trgu, kjer je izražen tehnološki aspekt in jih to prepriča. In hkrati niso samo navadni uporabniki iPad-a, torej ga ne uporabljajo samo za to, da ga imajo doma na razstavi, ampak ga dejansko uporabljajo v situacijah, za katere je naš izdelek namenjen: se pravi, da nanj tipkajo, uporabljajo ga v avtih za navigacijo ali za zabavo otrok na zadnjih sedežih, da so malce bolj »power userji«. Naš namen je bilo izdelati multifunkcijski izdelek, kjer iPad lahko nastaviš na 3 različne kote in ga lahko zelo enostavno namestiš na steno ali na različna stojala. iPad ima veliko funkcij, ki jih lahko z uporabo našega izdelka dejansko izkoristiš.

## **2. Kje ste dobili idejo za ta izdelek in kakšen je bil proces ustvarjanja ideje?**

Ustanovitelj Xvide Uroš Čadež je bil eden prvih uporabnikov iPada in ga je zelo veliko uporabljal. Povesod ga je nosil s seboj. Predvsem pa ga je želel uporabljati na fitnessu med tekom na tekočem traku. On je iskal rešitve, kako bi lahko ta izdelek namestil na tekoči trak. Poskušal je najti vse mogoče nastavke na internetu in ni našel primerne izdelka, zato je uporabljal lepilni trak za pritrditev. Na koncu pa je dobil idejo, da bi sam izdelal izdelek, ki bi mu omogočal uporabo iPad-a na tak način, kot je želel sam. Tako je začel razvijati prototip, naredil dizajn in se povezal s Kiko dizajnom, ki je potem oblikoval končni izdelek, tak, kot je sedaj.

## **3. Ali ste imeli kakšno težavo z oblikovanjem ideje?**

Težav je bilo v sami izdelavi veliko, saj je tehnološko izjemno zahteven. Sam Boomerang ima mehanizem, ki omogoča te tri različne naklone. To je bil kar dolgotrajen proces, da so razvili ta mehanizem, ki deluje tako kot mora, da je dovolj močen, da se ne lomi. Vložili so ogromno razvoja. Tudi Urošev oče, ki je fizik, je sodeloval, da so potem razvili izdelek.

## **4. Preden ste izdelek dali na trg, katerim korakom ste sledili? Ste pred tem naredili kakšno raziskavo trga ali analizo potrošnikov? Ali ste vse te informacije pridobili šele po tem, ko ste sodelovali na Kickstarterju, in ste prejeli odzive kupcev preko tega medija?**

V manjšem obsegu smo testirali idejo že prej, vendar v glavnem obsegu je bil test ideje Kickstarter.

## **5. Se je objava izdelka na Kickstarterju izkazala za pozitivno in uspešno?**

Ja, definitivno. Kickstarter je postal blazno popularen. Čeprav se mi zdi, da ima veliko ljudi napačno predstavo o sodelovanju na tem portalu. Večina misli, da je blazno enostavno posneti filmček in potem denar začne hitro kapljati v projekt. Realnost ni čisto taka. Mi smo preko tega portala izdelek predvsem testirali. Šli smo v čisto neznane vode in smo se ob tem zelo veliko naučili. Odločitev je bila prava, še enkrat bi šli po tej poti.



Čeprav smo naredili veliko začetniških napak, se je na koncu izkazalo, da je bil izdelek zelo uspešen. Imamo zelo dobro skupnost ljudi, ki so kupili naš izdelek ali pa so ga podprli na Kickstarterju in so zelo zadovoljni z njim. Imamo veliko zelo pozitivnih ocen. Je pa to bolj nišen izdelek, ki ni všeč vsaki osebi. Tistim, ki je všeč, pa je izdelek zelo všeč in to je za nas tudi najbolj pomembno.

**6. Ste izdelek od objave na Kickstarterju do izdelave še kaj spremenili na podlagi tega, kako so se kupci oziroma potencialni potrošniki odzvali?**

Prilagodili smo samo barvo vogalnikov, ki so bili v prototipu beli, zdaj pa so črni, saj jim je bila ta barva bolj všeč. Kar pa se tiče samega koncepta izdelka, pa nismo ničesar spreminjali.

**7. Bi lahko dejali, da ste pri oblikovanju svojega izdelka izkoristili kreativnost množice ali je vsa kreativnost prišla s strani vaše ekipe?**

Ja, vsa kreativnost je prišla s strani naše ekipe.

**8. Ali je na trgu, kjer nastopate, veliko konkurence? Kako ste se soočili s tem? Kaj ste storili, da izstopate?**

Kar se našega izdelka Boomeranga tiče, ne, ker smo prvi na trgu, ki imamo tak izdelek, ki združuje stojalo in nosilec za iPad v enem izdelku. Trenutno konkurence ni. Druga ovira pa je, da je to nova kategorija izdelka. Obstaja veliko različnih nosilcev, stojal in ovitkov, ne obstaja pa kombinacija vsega, kar naš izdelek je.

**9. Prosim, da si sedaj predstavljate, da ste kupec vašega izdelka, in ga prvič primete v svoje roke. Kakšen učinek, mislite, da izdelek doseže? Bi lahko rekli, da izdelek spodbudi »wow« efekt navdušenja?**

Ja, mislim, da ga. Ogromno smo vložili v dizajn embalaže, ki je zelo privlačna in spominja na Appleovo embalažo. Kar da kupcu občutek, da je dobil izdelek posebne vrednosti. Zelo pomembno se nam zdi, da napravimo dober prvi vtis. Prav tako vsem našim strankam ob nakupu izdelka pošljemo video, na katerem je prikazana uporaba.

Tako si lahko predstavljajo, kaj točno dobijo. Upamo, da je navdušenje, ko ga dobijo v roke, res veliko. Tudi sam izdelek je prijeten na otip, tako da dobiš občutek, da je izdelek res kakovostno narejen.

**10. Kako komunicirate s potrošniki in katerih marketinških orodij se poslužujete? Ste aktivni na spletnih omrežjih?**

Uporabljamo newsletter. To je uspešno. Pošiljamo ga enkrat mesečno, saj gradimo na vsebini, ne želimo pošiljati samo marketinških sporočil. Ko dobimo kupca, nam veliko pomeni, zato se trudimo, da ga ne izkoriščamo. Aktivni smo na Facebook-u, Twitter-ju, You Tube-u in Pinterest-u.

Veliko vlagamo v to, da dobimo čim več tujih medijev in poskušamo pridobiti objave v medijih, ki so za nas pomembni. Predvsem prosimo novinarje, da ocenijo naše produkte, tako na klasičnih portalih kot na blogih. Dobili smo kar nekaj objav blogerjev, ki so poznani na svojem področju. Potem pa smo dobili objave tudi v večjih revijah, kot na primer Net world, ki je tako klasična revija kot spletna verzija. Dobili smo tudi objave v manjših blogih, ki se nam najprej niso zdele pomembne, pa se je izkazalo, da smo dobili ogromno odziva in nakupov s te strani.

**11. So vaši izdelki primarno usmerjeni na globalni trg ali v slovenski prostor?**

V tujino. Izdelek se prodaja tudi v treh trgovinah v Ljubljani in na spletu, vendar večji del prodamo kupcem v tujini.

**12. Je izdelek dosegel uspeh po pričakovanjih oz. kako merite uspeh izdelka?**

Ja, je uspešen. Definitivno je še veliko prostora za rast in večjo prisotnost na trgu. Kot je že bilo povedano, je Kickstarter eno, realna situacija pa je malce drugačna, ko ugotoviš, da potrebuješ še dodatne investicije, da lahko dosežeš vse cilje.

**13. Za konec me zanima še, kakšen je vaš recept za uspeh? Katere osebne lastnosti mora posameznik uporabiti na tej poti do uspeha?**

Mislím, da jih je precej. Najpomembnejše je prepričanje v svoj izdelek in strast do tega, kar počneš. Imeti start up pomeni, da delaš »24/7«. Vztrajnost, definitivno. Pomembna stvar pa je tudi to, da si se sposoben učiti novih stvari zelo hitro, saj v start upu ne moreš imeti za vsako nalogo zaposlenega enega novega človeka. Optimizem tudi ne škodi. Predvsem vztrajnost in neumornost, da dosežeš svoje zastavljene cilje ne glede na to, kaj vse se dogaja. Prepek je veliko, tudi težav in izzivov, zato moraš biti res 100% prepričan, da želiš to početi, sicer je bolje, da ne greš v to smer.

Najlepša hvala za prijaznost in odgovore!

## **PRILOGA C: Intervju z Luko Ločičnikom, projekt LLSTOL**

Pozdravljeni! Moje ime je Tjaša Dorelay in pišem diplomsko nalogo z naslovom Od dobre ideje do uspešne ideje, v kateri raziskujem, kako podjetja oblikujejo dobro idejo za svoj izdelek ali storitev in jo uvedejo na trg, na katerem njihova ideja uspe. Zanima me proces vašega podjetja: kako ste prišli do ideje za izdelek in kakšni so bili koraki vašega uvajanja izdelka na trg. Povprašala vas bom o tem procesu in vas prosim, da mi čim bolj konkretno opišete, kako ste oblikovali idejo za izdelek, kaj vse je vplivalo na njen razvoj ter kako ste jo uvedli na trg, s kakšnimi težavami ste se soočili, s kom ste sodelovali in kateri način se je izkazal za najbolj uspešnega. Na koncu me bo zanimalo tudi to, kako merite uspeh vašega izdelka in ali ste po lastnih ocenah dosegli cilj, ki ste si ga ob začetku zadali. Hvala za vse vaše odgovore!

### **1. Za začetek prosim, če mi lahko opišete izdelek, njegove lastnosti in namen uporabe, ter komu je izdelek namenjen, kdo so potencialni potrošniki?**

Gre za zelo preprosto oblikovan stol. Ideja izhaja iz industrijskega oblikovanja. Kako racionalno narediti izdelek, ki bo hkrati ponujal tudi možnost uporabe. Nismo razmišljali o tem, da mora biti ta stol nekaj inovativnega in drugačnega, ampak smo izhajali iz te tehnologije, ki jo proizvajalec stola Stol Kamnik ima. Izhodiščna naloga je bil stol, material (vezana plošča) in mlajši uporabniki – mladina, študentje. Izdelek je bil mišljen kot en element, ki se potem lahko sestavlja in uporablja na različne načine. Prvenstveno je bil izdelek oblikovan kot stol. Gre za lesen stol, ne fotelj. Torej, gre za trdo sedišče, ki omogoča trdo fleksibilnost.

Potencialni potrošnik je srednja generacija. Mi smo upali, da bo izdelek super ugoden, saj gre za zelo enostavno izdelavo, pri kateri se uporabi samo en kalup, a potem smo videli, da so to samo pravljice. Ker smo bili samo arhitekti in nismo poznali trga. Potrebno je bilo »nagovoriti« srednji razred, saj smo videli, da drugače izdelka ne bi

mogli izdelati pri nas. Želeli smo, da stvari ostanejo pri nas: od materiala do izdelave. Zaradi tega se je spremenila ciljna skupina in stol je postal drag. Še vedno se upiram temu, da bi stol postal nek dizajnerski stol, čeprav se cena približuje temu, ker to ni bil prvoten namen. Rekel bi torej, da je potencialni potrošnik srednja generacija, med 30 in 50 let, če upoštevamo naše kupce.

## **2. Ste bili že ob začetku osredotočeni na slovenski trg ali ste razmišljali globalno?**

Nisem se ukvarjal s tem, kaj tržišče potrebuje. Novi izdelki običajno nastanejo kot posledica raziskave trga ali prepoznavanja tržne niše oziroma pomanjkljivosti trga. Pri meni ni bil odziv na nek problem. Ni mi bil cilj predstaviti se na trgu. Kasneje smo se za to odločili. Prvotno je bil cilj le izdelati izdelek iz tega materiala (vezane plošče).

## **3. Kje ste dobili idejo za ta izdelek in kakšen je bil proces ustvarjanja ideje? Kdo vse je vplival na njeno oblikovanje, ste s kom sodelovali?**

Ideja je nastala kot posledica delavnice, ki je potekala na Fakulteti za arhitekturo in podjetjem Stol Kamnik. Na tej delavnici smo študentje predstavili različne ideje, podjetje pa je izbralo našo idejo za izdelavo. Sama ideja je nastala preko raziskave, kaj s tem materialom lahko naredimo. V ozadju je bila želja po enostavnosti, racionalizaciji in večuporabnosti. Izvedel sem več prototipov, maket 1:1 in opazoval ergonomijo. Izvorna ideja za izdelek je moja, ampak veliko ljudi je vplivalo na to, da se je izpeljala. Verjamem v interdisciplinarnost, ko okolje deluje nate in komentira razvoj izdelka in predlaga izboljšave. V prvi vrsti gre zasluga mentorju Tadeju Glažarju in seveda izvajalcu, podjetju STOL Kamnik.

## **4. Ali ste imeli kakšno težavo z oblikovanjem ideje?**

Največja težava je ravno proces od koncepta do realizacije izdelka, ki je primeren za trg, glede na standarde. Težko je obdržati konceptualnost, torej izdelek brez dodanih vijakov, neodebeljen, da bi bil bolj močen. Ves čas smo se držali primitivnosti oziroma enostavnosti izdelka. Spoznal sem naslednje: če želiš biti kreativen, se moraš včasih

omejiti na neke stvari. Vesel sem, da nam je uspelo izdelati stol po prvotnih načrtih, spremenili smo le nekaj malih detajlov. Najtežje je bilo ohraniti preprostost.

**5. Če si ta trenutek predstavljate, da ste kupec vašega izdelka in ga prvič primete v svoje roke, kakšen učinek, mislite, da izdelek doseže? Bi lahko rekli, da izdelek spodbudi »wow« efekt navdušenja?**

Pojma nimam. Predstavljam si, da oseba, ki ga kupi, ve, kaj pričakuje in mu je všeč. Ob predstavitvi uporabe, ki jo izdelek omogoča, pa kupci priznajo, da gre za super izdelek, zaradi logike stola. Četudi jim sam stol niti ni všeč.

**6. Omenili ste že, da je pri oblikovanju ideje sodelovalo več oseb. Ste se morda v fazi oblikovanja ideje poslužili tudi raziskave trga oziroma ste sodelovali s potrošniki, preden ste izdelek dali na trg?**

Ja, to smo počeli potem, ko smo izdelek že imeli izdelan in smo se pripravljali, da gremo z njim na trg, na Kickstarter. Takrat sem kontaktiral Aleša Vahtiča, ki je skupaj z Erazmus študenti delal raziskavo, za katere tuje trge bi bil stol primeren ter za kakšno ceno in potrošnike. Dobil sem nekaj zanimivih komentarjev. Izvedel sem, da trg ni primeren za revne države (Albanija, Romunija, Ukrajina), če se stol izdeluje v Sloveniji. Če bi se stol prodajal tam, bi moral biti izredno poceni. Francija, Nemčija in skandinavske države so se izkazale kot najbolj zanimiv trg. Nam je bila všeč tudi Japonska, saj gre za tak zenovski pristop in pristaja njihovi kulturi. Ugotovili so tudi, da bi morala biti cena pod 100€, če bi bil stol namenjen študentom. Sicer ta raziskava ni bila super strokovna, saj so jo delali študentje drugega letnika fakultete za ekonomijo, so se porodile neke reči, o katerih smo že prej razmišljali.

**7. Kako ste prišli na Kickstarter?**

Za Kickstarter nam je povedal Aljoša Dekleva. Bili so navdušeni nad stolom in jih je zanimalo, kdaj bomo začeli s proizvodnjo. Mi nismo imeli denarja, oni niso hoteli investirati in pogovarjali smo se o možnostih. Na plan je prišel Kickstarter in smo se strinjali, da je to tisto, kar potrebujemo. Ko smo imeli prototipe, smo začeli delati

kampanjo, slike in video. In takrat smo se združili tudi s Paulom Robinsonom, ki je tudi asistent na naši fakulteti, Američan, ki živi tukaj. Želja je bila, da bi ustvarili redno proizvodnjo, a trenutno je tako, da vse stoji. Kickstarter je bil pokazatelj, da je stol zanimiv. Šele zdaj pa se bomo začeli resno ukvarjati s tujino. Proces sodelovanja s trgovinami, kjer bi se stol prodajal, je namreč zelo dolgotrajen, čeprav je stol zanimiv tudi zanje, saj je v trenutku, ko ga postavijo v trgovino, hitro opazen zaradi svoje oblike. Zdaj ga imamo v nekaj trgovinah po Ljubljani in prodajamo preko spleta za širši, tuj trg. Tukaj smo želeli imeti ugodno ceno, ampak smo ugotovili, da je pošiljanje pohištva drago. Zato je veliko bolje, da potujemo okoli ter poskušamo dobiti stol v večje verige trgovin na Japonskem in Švedskem. Cilj nam je priti v takšne trgovinske verige.

#### **8. Kako se je za vas izkazal ta način množičnega financiranja? Ste uspeli izdelati naročeno število stolov?**

Ja, smo izdelali.

#### **9. In kakšen je bil odziv ljudi? So se kaj odzvali, so sodelovali s komentarji?**

Nismo dobili veliko komentarjev, ti pa so bili zelo pozitivni. Zdi se mi, da imajo projekti, ki so vezani na neke nove tehnologije ali pa projekti nižjega cenovnega ranga, veliko podpore. Bili pa smo presenečeni, ker smo podporo in naročila prejeli s celega sveta. Edina težava je bila pri izgubi dveh stolov, ki jih je Pošta Slovenije izgubila in smo ju morali ponovno poslati. Enkrat smo imeli nevšečnosti, ker je stol prišel do naslovnika poškodovan. Problem smo imeli tudi z zamudami v proizvodnji zaradi podjetja Stol Kamnik, ker so imeli polne kapacitete in niso mogli izdelati naročil v dogovorjenem roku. Niso se držali svojih dogovorov, posledično sem jaz zamujal pri pošiljanju stolov. Prav tako smo imeli težave z njimi glede plačila. Ves denar, ki je bil nakazan s strani Kickstarterja, so želeli, da ga nakažemo njim. Na koncu je prišlo do komplikacije in nam niso izplačali denarja, ki je ostal in pa deleža za avtorsko pogodbo. Menil sem, da zaupanje nekaj šteje. Jaz tako pri tem projektu nisem dobil niti evra, čeprav sem jih kar

nekaj vložil. Naj poudarim, da tega ne počnem zaradi denarja. Mi je pa žal, da smo zaključili sodelovanje. Pričakoval sem boljše komunikacijo in sodelovanje z njimi.

**10. Kdo pa je zdaj proizvajalec izdelka?**

Trenutno ga še iščem, pogovarjam se s proizvajalci, s podjetji Javor Pivka in različnimi obrtniki po Sloveniji. Imam eno ponudbo iz Italije, vendar bo v tem primeru cena postala visoka in tega si ne želim.

**11. Se je Kickstarter izkazal kot dobra marketinška poteza?**

Ja, zagotovo. Če ne drugega, smo dobili veliko kontaktov. Zelo dobra izkušnja. Medijska podpora je bila dobra.

**12. Kako zdaj komunicirate s potrošniki in katerih marketinških orodij se poslužujete?**

Ohranjam stike. Nekateri stiki so se izkazali za neresne, z drugimi nismo našli skupnega jezika. Na primer: pogovarjali smo se za spletno prodajo v Ameriki in je bil problem v pošiljanju izdelka, zato smo potem zaključili sodelovanje. Sodelovali smo tudi na Fabu in Tamonki, kjer so po Kickstarterju naredili tudi kampanjo. Vendar naša želja ni tako sodelovanje. Njihov koncept temelji na tem, da objavi tvoj izdelek na spletni strani za en teden in ničesar ne vzamejo na zalogo. Ko dobijo naročilo in plačilo, izdelke naročijo pri tebi, plačilo pa ti dobiš šele kasneje. Taki projekti nam niso cilj. Cilj nam je tudi spletna prodaja, ampak takšna, ki je stalna. In seveda trgovine. Stol je taka stvar, ki jo želiš poskusiti, preden jo kupiš.

**13. Ste izdelek vzporedno z objavo na Kickstarterju dali tudi na slovenski trg?**

Ja, vzporedno smo dali stole tudi v naše trgovine: Ide doma, Cubus, Ika, trgovinica mestnega muzeja za arhitekturo. In začeli smo tudi s spletno prodajo. Takrat smo nekaj stolov prodali tudi preko teh trgovin, a se ni razširilo tako, kot smo želeli.



Naša želja je izdelati še druge izdelke, ne samo stol. V planu imamo še neko pručko, ki sicer še ni bila javno predstavljena, ampak smo se z njo predstavili na mesecu oblikovanja. Ta pručka je lesena in je zelo masivna, ki se lahko sestavlja v različne oblike in s tem ustreza različnim namenom. Sedaj pa si želim ta dva izdelka umestiti v prostor.

**14. Ste se povezali z novinarji ali blogerji, da so vas objavili v medijih? Ste razmišljali v to smer?**

Smo, ampak smo videli, da je bila naša napaka v tem, da smo se osredotočali na medije pri nas in smo spodbudili objave v medijih. Na koncu pa smo odstotkovno prejeli več nakupov iz tujine. Manjši odstotek je bil slovenske podpore. Počasi se to popravlja. Vidim, da imamo Slovenci nezaupanje do novosti. Spletna prodaja pri nas še ni toliko razširjena, zato tudi menimo, da niso ljudje še pripravljeni podpreti takih spletnih projektov. Sicer smo kontaktirali kar nekaj tujih blogov, ampak nismo prejeli veliko tujih objav. Nismo imeli močnih objav v tujini. To si želimo v prihodnje. Sedaj se osredotočamo na sejem v Kölnu, kjer želimo predstaviti ta stol, priti v stik s proizvajalci in tudi s končnimi kupci.

**15. Ali se strinjate s trditvijo, da je moderni potrošnik za želeni izdelek pripravljen plačati več, kadar dobi natančno tisto, kar potrebuje?**

Ja, se strinjam. Menim, da postajamo zelo selektivni in kupujemo le tisto, kar potrebujemo ali si zelo želimo. Vidimo, da je življenjskih stil danes zelo pomemben.

**16. Se vam, zdi, da je trg pohištva oziroma notranje opreme velik in je konkurenca velika?**

Ja, zagotovo.

**17. Se vam zdi, da je vaš izdelek diferenciran, drugačen, da pade v oči, mogoče prav zaradi svoje preprostosti?**

Upam. Menimo, da se razlikuje od standardnih stolov oziroma počivalnikov.

**18. Je izdelek dosegel uspeh po pričakovanjih oz. kako merite uspeh izdelka?**

Nismo dosegli vsega, kar smo želeli. Moj cilj je, da bomo imeli redno proizvodnjo, za katero ni potrebno, da je množična.

**19. Za konec me zanima še, česa vas je ta projekt naučil?**

Naučil sem se, kako deluje trg. Še bolj sem spoznal les in njegovo obdelavo. Poznam proces od koncepta do realizacije. Vidim, da obstajajo 3 stopnje: izdelati, izvesti in prodati idejo. Vsaka stopnja je zase težavna, a zadnja je največji izziv. Naučil sem se tudi vztrajnosti, odprtosti, večje komunikativnosti z ljudmi. Opazil sem, da se ljudje bojijo deliti svoje ideje, da jih držijo zase. Seveda obstaja možnost, da ti kdo vzame idejo, ampak veliko večja možnost, da ti nekdo s svojimi komentarji pomaga izboljšati tvojo idejo. Tudi večje kreativnosti sem se naučil. Bolj logično razmišljam sedaj.

Zaenkrat smo še daleč od uspeha. Napravili smo preboj v Sloveniji, zdaj nas čaka še tujina. Kicstarter je pokazal, da je interes za nakup tudi tam. Sedaj se moramo osredotočiti na to.

Najlepša hvala za prijaznost in odgovore!