

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Lina Merhar

**Komunikacijski vidiki na različnih stopnjah razvoja novega izdelka
za slovenski trg**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Lina Merhar

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

**Komunikacijski vidiki na različnih stopnjah razvoja novega izdelka
za slovenski trg**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

*"Ko hodiš,
pojdi zmeraj do konca.
Spomladi do rožne cvetice,
poleti do zrele pšenice,
jeseni do polne police,
pozimi do snežne kraljice,
v knjigi do zadnje vrstice,
v življenju do prave resnice,
v sebi do rdečice čez eno in drugo lice.
A če ne prideš ne prvič, ne drugič
do krova in pravega kova
poskusi: vnovič in zopet in znova."*

- Tone Pavček -

Hvala vsem, ki ste v času študija in dolgotrajnega pisanja mojega magistrskega dela verjeli vame in me spodbujali, da sem tudi jaz prišla do konca.

Hvala mami in očitu za podporo in spodbudne besede.

Hvala Joštu, da si mi kljub težkim dnevom stal ob strani in me »prenašal«.

In hvala mentorju za pomoč in odlično sodelovanje pri pisanju mojega magistrskega dela.

Komunikacijski vidiki na različnih stopnjah razvoja novega izdelka za slovenski trg

Ob hitro spreminjajočem se svetu, poplavi informacij in napredni tehnologiji je tradicionalni model razvoja novih izdelkov dal prednost novim pristopom, ki omogočajo podjetjem ostati konkurenčna. Potrošniki, ki so včasih veljali za pasivne opazovalce trga, so dandanes postali aktivni udeleženci in vse pogosteje sodelujejo s podjetji pri razvoju novega izdelka. V kolikor želijo biti podjetja inovativna, konkurenčna in za potrošnike zanimiva, morajo sprejeti nove načine sodelovanja s potrošniki pri razvoju novih izdelkov ter vključiti želje in ideje potrošnikov v sam proces razvoja novega izdelka. Potrošniki zaupajo podjetju, ki zadovolji njihove potrebe na inovativen način, kar vpliva tudi na uspeh novega izdelka na trgu. Ključ do razvoja inovativnega izdelka je prav tako tudi dobra organizacijska klima razvojnega podjetja in sodelovanje med različnimi oddelki med samim razvojem novega izdelka. Zdrav delovni odnos krepi zaupanje med zaposlenimi in vpliva na uspešnost novega izdelka na trgu. Izmenjava znanja, informacij, izkušenj in idej pripomore k razvoju novega izdelka, ki bo za trg zanimiv in za podjetje donosen. Le podjetja, ki se bodo posluževala novih pristopov in posvečala pozornost dvosmerni komunikaciji med razvojem novih izdelkov med različnimi oddelki v podjetju ter med podjetjem in potrošniki, bodo obdržala konkurenčno prednost in preživela.

Ključne besede: razvoj novega izdelka, komunikacijski vidiki, ustvarjanje organizacijskega znanja, medoddelčno sodelovanje, potrošniki.

Communication aspects at various stages of new product development for Slovenian market

Due to a rapidly changing world, availability of tons of information and advanced technology, the traditional model of new product development has given way to new approaches that allow companies to remain competitive. Consumers, who up until now used to be considered as mere passive observers, have become active players who get increasingly involved with different companies in a new product development process. If companies want to be innovative, competitive and attractive to consumers, they have to adopt new ways of cooperating with their consumers in the new product development process. Consumers trust companies that satisfy their needs in an innovative way, which increase the chances of success of a new product on the market. The key to conceptualise an innovative product is also a good organizational climate and interdepartmental cooperation within the company during the development of the new product. A healthy working environment strengthens trust between the employees and influences the performance of the new product. The exchange of expertise, information, experience and ideas contribute to the creation of a new innovative product that will be interesting for the market and profitable for the company itself. Only companies which will apply new approaches in their new product development processes and pay attention to interdepartmental communication and communication between the enterprise and consumers will maintain a competitive advantage and survive.

Key words: new product development, interdepartmental cooperation, consumers, communication aspects, creation of organisational knowledge.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
2 IZDELEK	9
2. 1 Opredelitev pojmov	9
2. 2 Ravni izdelka	11
2. 3 Izdelčni splet	12
3 ŽIVLJENJSKI CIKLUS IZDELKA	13
3. 1 Stopnja uvajanja	16
3. 2 Stopnja rasti.....	17
3. 3 Stopnja zrelosti	17
3. 4 Stopnja upadanja	18
4 NAČINI USTVARJANJA ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA	19
5 USMERJENOST PODJETJA V PROCESU RAZVOJA NOVEGA IZDELKA	22
5.1 Usmerjenost podjetja kot celote na oddelek raziskav in razvoja	23
5.2 Usmerjenost podjetja na potrošnike	28
6 RAZVOJ NOVEGA IZDELKA	32
6.1 Vloga komunikacije pri razvoju novega izdelka.....	32
6.2 Komunikacijski vidik med oddelki v podjetju pri razvoju novega izdelka	34
6.3 Komunikacijski vidik med razvojnim podjetjem in potrošniki pri razvoju novega izdelka	39
6.4 Tveganja pri razvoju novih izdelkov	44
7 OD RAZVOJA IZDELKA DO UVAJANJA NOVIH IZDELKOV NA TRG	46
7. 1 Iskanje in razvoj ideje	47
7. 2 Razvijanje in testiranje koncepta izdelka.....	48
7. 3 Razvoj trženjske strategije	49
7. 4 Poslovna analiza.....	50
7. 5 Razvoj izdelka	50
7. 6 Testiranje izdelka na trgu.....	52
7. 7 Uvedba izdelka na trg.....	54
8 ŠTUDIJA PRIMERA	54
8. 1 Opredelitev problema	54
8. 2 Raziskovalno vprašanje in hipoteze.....	56
8. 3 Predstavitev podjetja	60
8. 4 Metodologija oz. metoda preučevanja	61
8. 5 Demografski podatki	65
8. 6 Predstavitev rezultatov in interpretacija	66
8. 6. 1 Strinjanje s trditvami in ocena zanesljivosti trditvev	71
8. 6. 2 Zadovoljstvo zaposlenih in potrošnikov.....	72
8. 6. 3 Povezanost med strokovnostjo zaposlenih in zaupanjem.....	74
9 SKLEP	75
10 LITERATURA	78
PRILOGE	83
PRILOGA A: Vprašalniki	83
PRILOGA B: Tabele SPSS	95

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Pet ravni izdelka	11
Slika 3.1: Življenjski ciklusi prodaje in dobička.....	14
Slika 4.1: Metode ustvarjanja znanja.....	20
Slika 5.1: Doseganje vrhunske uspešnosti (odličnosti)	23
Slika 5.2: Vodstvo in tržna usmerjenost.....	23
Slika 5.3: Medoddelčno sodelovanje in tržna usmerjenost	26
Slika 5.4: Tržna usmerjenost	31

KAZALO TABEL

Tabela 8.1: Korelacija med različnimi sklopi vprašalnika za oddelek raziskav in razvoja ...	66
Tabela 8.2: Korelacija med različnimi sklopi vprašalnika za druge oddelke v podjetju Sensilab.....	67
Tabela 8.3: Korelacija med različnimi sklopi vprašalnika za potrošnike	68
Tabela 8.4: t-test: primerjava med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju za sklop Verodostojnost.....	71
Tabela 8.5: Primerjava povprečne vrednosti odgovorov kompozitnih spremenljivk glede na vprašalnik za oddelek raziskav in razvoja, druge oddelke v podjetju in potrošnike	72

KAZALO GRAFOV

Graf 8.1: t-test: primerjava med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju	69
Graf 8.2 : t-test: primerjava med zaposlenimi v podjetju Sensilab in potrošniki	70
Graf 8.3: Primerjava kompozitnih spremenljivk za oddelek raziskav in razvoja, druge oddelke v podjetju in potrošnike	73

1 UVOD

V zadnjem desetletju je postalo jasno, da se svet premika od industrijsko usmerjenega gospodarstva, kjer so v središču tehnologija in stroji, k usmerjenosti gospodarstva k ljudem, kjer imajo vso moč potrošniki (Gobe 2001, xiii). Želje in potrebe potrošnikov se neprestano menjajo, zato mora trg slediti povpraševanju in biti hitro se spreminjajoč. »Vsako novo desetletje zahteva od vodstva podjetja, da znova razmisli o svojih strategijah, ciljih in delovanju. To, kar je še včeraj veljalo za zmagovito poslovno načelo, lahko zaradi hitrih sprememb naenkrat zastari« (Kotler 1998, 2). Podjetje mora biti pripravljeno tvegati (Crawford in Di Benedetto 2006, 17) in strmeti k zdravi organizaciji, ki jo sestavljajo motivirani posamezniki (Aaker in McLoughlin 2007, 118). Sedaj bolj kot kadarkoli prej potrebujemo dobro oblikovane izdelke, ki poleg tega da so novi, vsebujejo tudi nov humanizem, ki posebej človeške izzive, s katerimi se soočamo zdaj in tiste, ki še prihajajo (Gobe 2007, vii). Nov izdelek ne more nastati brez novih idej o izdelkih (Schulze in Hoegl 2008, 1742), zato se morajo zaposleni neprestano izobraževati, komunicirati ter izmenjavati znanje in informacije, saj lahko le tako dalj časa ostanejo zanimivi za potrošnike. Inovativnost je pomembna za ustvarjanje novega znanja ter preoblikovanje le-tega v uspešne izdelke in storitve (Garcia 2011, 3). »Domača podjetja ne morejo več prezreti tuje konkurence, tujih trgov in tujih dobaviteljev. Prav tako pa ne smejo prezreti novih tehnologij, materialov, opreme ter organizacijskih in trženjskih metod« (Kotler 1998, 5). »V podjetjih, kjer ni pravega ustvarjalnega ozračja niti ustrezne motivacije in stimulacije za razvoj in uvajanje novih izdelkov, beležijo stagnacijo razvoja. Taka podjetja slabo spremljajo gibanja na trgu in nimajo tržnih raziskav za razvoj novih izdelkov« (Devetak 1999, 61), zato je razvoj novih izdelkov predpogoj za konkurenčnost podjetij na domačem ali mednarodnem trgu, večji tržni delež in posledično večji dobiček.

Z naraščanjem negotovosti in kompleksnosti trga, naraščajo tudi potrebe po večjem številu informacij (Tushman in Nadler v Jimenez-Castillo in Sanchez-Perez 2013, 3). Znanje je vir konkurenčne prednosti, zato je cilj ustvariti podjetje z ustreznim razmerjem med novimi in starimi izdelki, saj se organizacija, ki nima pretoka novih izdelkov sooča s stagnacijo ali upadom (Aaker in McLoughlin 2007, 24). Nonaka (v Yushan in Lavin 2012, 1250013–4) poudarja, da so uspešni inovatorji podjetja, ki lahko razvijajo izdelke in hkrati upravljajo

znanje učinkovito in uspešno. »Vsako podjetje mora vzpodbujati razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomestili sedanje, da bi tako zagotovili prodajo v prihodnosti« (Kotler 1998, 316). Biti prvi na trgu omogoča podjetjem postaviti industrijski standard in določiti cenovna pričakovanja, s tem pa tudi doseči večje marže, zvestobo potrošnikov, močno pozicijo na trgu in ugled kot vodilno podjetje na trgu (Stanko in drugi 2012, 754).

Pri uspešnem razvoju novega izdelka mora podjetje zato biti v koraku s časom, dobro sodelovati in komunicirati s potrošniki, upoštevati njihove želje in jih implementirati v sam izdelek, v kolikor želi zagotoviti uspeh njihovega izdelka na trgu. Prav tako pa je ključ do uspeha podjetja pri razvoju novega izdelka komunikacija med različnimi oddelki v podjetju ter izmenjava znanja in izkušenj različnih strokovnjakov. Najpomembnejšo nalogo imajo pri tem zagotovo vodje različnih oddelkov, saj lahko le z jasno vizijo, delitvijo nalog, pozitivnega odnosa do tveganj in zaupanjem, omogočijo konstruktivno medoddelčno sodelovanje, ki vodi do inovacij in uspeha.

Zbrano teorijo bom implicirala na empirični del moje magistrske naloge in na primeru razvoja novih izdelkov podjetja Sensilab poskušala odgovoriti na raziskovalno vprašanje, ki sem ga opredelila kot: *»Ali pri razvoju novega izdelka dvosmerna komunikacija razvojnega oddelka podjetja z interno javnostjo in potrošniki vpliva na uspešnost izdelka na trgu?«* Pomembnost dvosmerne komunikacije med različnimi oddelki v podjetju in potrošniki ter posledično uspešnostjo izdelka na trgu bom ugotavljala s pomočjo standardnega vprašalnika, ki so ga razvili Parasuramana, Zeithaml in Berry. Vprašalnik bom prilagodila za tri različne vzorce ter preverjala povezavo med strokovnostjo in zaupanjem med oddelkom raziskav in razvoja podjetja Sensilab ter drugimi oddelki v podjetju in med zaposlenimi podjetja Sensilab in potrošniki.

2 IZDELEK

2. 1 Opredelitev pojmov

»Ljudje zadovoljujemo svoje potrebe in želje z izdelki in storitvami. **Izdelek** bomo definirali kot nekaj, kar lahko zadovolji določeno potrebo ali željo« (Kotler 1998, 8). Izdelek ali storitev

je tako vitalni del ponudbe trga in sredstvo za zadovoljevanje želja potrošnikov. Je objekt procesa izmenjave oziroma stvar, ki jo podjetje ponudi potencialnim kupcem (Hollensen 2010, 393). **Nov izdelek** ali inovacija je ideja, praksa ali predmet, ki ga posameznik razume kot novega (Rogers 2003, 12). Lahko je to nov, izviren izdelek za trg, nov izdelek za podjetje, izdelek dodan k že obstoječem izdelčnem spletu, spremenjeni izdelek, ponovno pozicioniran izdelek, ali pa izdelek, ki potrošniku nudi nižje stroške (Crawford in Di Benedetto 2006, 11–12). Novi izdelki so bistveni del tehnoloških sprememb. So kot novi procesi, vendar znanje, ki ga imamo o učinkih na proces inovacije je veliko širše kot o inovativnosti izdelka (Garcia 2011, 4).

Agencija Booz, Allen & Hamilton je opredelila šest kategorij novih izdelkov glede na to, koliko so novi z vidika podjetja in trga.

- *Novi izdelki v svetovnem merilu: novi izdelki, ki ustvarijo popolnoma nov trg.*
- *Nova skupina izdelkov: skupina novih izdelkov, s pomočjo katerih se podjetje prvič pojavi na že obstoječem trgu.*
- *Izdelki kot dodatki k že obstoječim skupinam izdelkov: novi izdelki, ki dopolnjujejo že uveljavljeno skupino izdelkov istega podjetja.*
- *Izdelki že obstoječih izdelkov: novi izdelki z boljšim delovanjem ali pa večjo vrednostjo v očeh kupca, ki nadomestijo že obstoječe izdelke.*
- *Ponovno pozicioniranje: obstoječe izdelke usmerimo k novi trgom ali tržnim segmentom.*
- *Znižanje stroškov: novi izdelki s podobnim delovanjem, vendar z nižjimi stroški (Agencija Booz, Allen & Hamilton v Kotler 1998, 316–317).*

»Od vseh »novih« izdelkov je resnično tehnično novih manj kot 10 odstotkov. Ti izdelki so novi za podjetje in trg, predstavljajo največji strošek razvoja in pomenijo tudi največje tveganje za podjetje« (Potočnik 2005, 178).

Pri samem razvoju novega izdelka definiramo »**idejo o izdelku** kot možen izdelek, ki ga podjetje lahko ponudi trgu, **koncept izdelka** je predelana različica ideje, izražena z izrazoslovjem porabnika, **podoba izdelka** pa je določena predstava o dejanskem ali možnem

izdelku, ki si jo porabnik ustvari« (Kotler 1998, 328). »Vsako idejo za nov izdelek je mogoče pretvoriti v več konceptov izdelka« (Potočnik 2005, 181).

Stroški novega izdelka vsebujejo vse stroške povezane z razvojem, od same ideje do uvajanja izdelka na trg. **Kakovost novega izdelka** je opredeljena kot stopnja, do katere izdelek zadovolji želje potrošnika, medtem ko **dobičkonosnost novega izdelka** opredeljuje obseg, do katerega nov izdelek izpolnjuje cilje tržne uspešnosti (Stanko in drugi 2012, 753).

2. 2 Ravni izdelka

Kot smo že omenili, je »izdelek vsaka stvar, ki jo je možno ponuditi na trgu in lahko zadovolji določeno željo ali potrebo, vendar pa mora podjetje pri načrtovanju tržne ponudbe določiti *pet ravni izdelka*« (Potočnik 2005, 202).

Slika 2.1: Pet ravni izdelka



Vir: Kotler (1998, 432).

»Najosnovnejša raven je *jedro izdelka*, ki predstavlja osnovno storitev ali korist, ki jo kupec resnično kupuje« (Kotler 1998, 432). »Na drugi ravni podjetje pretvori jedro izdelka v osnovni izdelek, takšen kot ga kupec dejansko dobi« (Potočnik 2005, 202). Na tej stopnji podjetje izdelek označujejo za »*osnovni (generični) izdelek*, ki je temeljna različica izdelka« (Kotler 1998, 432). Na tretji ravni je *pričakovani izdelek*, ki prav tako vključuje generični izdelek in minimalne zahteve potrošnikov, kaj pri nakupu izdelka pričakujejo (npr. dostava, pogoji nakupa, podpora in nasvet, itd.) (Levitt 1980). »Na četrti ravni pripravi tržnik *razširjeni*

izdelek, ki vsebuje dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se ponudba podjetja razlikuje od konkurenčnih ponudb« (Kotler 1998, 432). Razlikovanje izdelkov od konkurenčnih se ne omeji samo na pričakovanja potrošnikov, vendar lahko izdelek zadovolji tudi želje ali potrebe, o katerih potrošnik ni nikoli razmišljal (Levitt 1980). »Na peti ravni je *potencialni izdelek* z vsemi razširitvami in spremembami, ki bi jim bil lahko izdelek izpostavljen v prihodnosti« (Kotler 1998, 433). Potencialni izdelek vsebuje predlagane tehnične spremembe izdelka, nove metode in tehnologije izdelovanja oz. oblikovanja, nove značilnosti izdelka itd. (Levitt 1980). »Medtem ko razširjen izdelek obsega sedanje možnosti uporabe, pa potencialni izdelek nakazuje na možno prihodnjo uporabo« (Potočnik 2005, 202).

»Nekatera najbolj uspešna podjetja dodajo svoji ponudbi take koristi, ki kupca ne samo *zadovoljijo*, temveč tudi *razveselijo*. Razveseliti pomeni razširiti ponudbo s *presenečenji*« (Kotler 1998, 433).

2. 3 Izdelčni splet

Podjetje z več izdelčnimi linijami ima izdelčni splet (ali sortiment izdelkov), ki je sestavljen iz vseh skupin izdelkov in linij, ki jih podjetje ponuja trgu. Najpomembnejše štiri dimenzije izdelčnega spleta so: širina, dolžina, globina in skladnost (Kotler in drugi 2013, 250). »Te dimenzije so tudi osnova za oblikovanje strategije proizvodnega programa, ki ga mora podjetje stalno spreminjati in ugotavljati rast potenciala ter dobičkonosnosti posameznih skupin izdelkov« (Potočnik 2005, 202).

»Širina izdelčnega spleta podjetja je število različnih izdelkov, ki jih izdeluje podjetje« (Kotler 1998, 435). Dolžina izdelčnega spleta podjetja se nanaša na skupno število artiklov, ki jih podjetje izdeluje v okviru svojih proizvodnih linij (Kotler in drugi 2013, 250). »Globina izdelčnega spleta podjetja je število različic vsakega izdelka v skupini« (Kotler 1998, 435). Skladnost izdelčnega spleta pa se nanaša na tesnost povezanosti različnih linij izdelkov v končni uporabi, zahteve proizvodnje, prodajnih kanalov ali še kako drugače (Kotler in drugi 2013, 251).

Te štiri razsežnosti izdelčnega spleta so osnova za opredelitev strategije izdelka podjetja. Podjetje lahko razširi svoje poslovanje na štiri načine. Podjetje lahko doda nove skupine izdelkov in s tem razširi izdelčni splet. Lahko podaljša vsako skupino izdelkov. Podjetje lahko doda nove različice vsakemu izdelku in s tem poglobi svoj izdelčni splet. Končno, podjetje lahko večja ali manjša skladnost skupin izdelkov, odvisno od tega, ali želi doseči močan sloves na nekem področju ali sodelovati na več področjih (Kotler 1988, 435).

»Slabše skupine zaostajajo v razvoju, zato jih postopoma ukinjamo, nove skupine izdelkov pa morajo nadoknaditi primanjkljaj dobička, vendar pa mora vodja skupine izdelkov natančno preučiti prispevek posameznega izdelka k prodaji in dobičku in tudi njegov položaj v primerjavi s konkurenčnimi izdelki« (Potočnik 2005, 203).

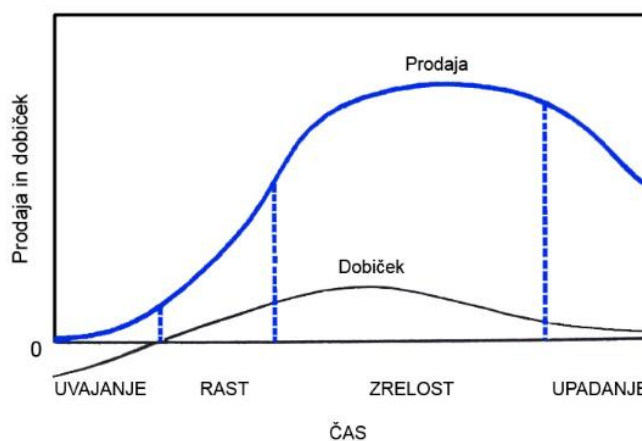
3 ŽIVLJENJSKI CIKLUS IZDELKA

Vsak nov izdelek ima svoj življenjski cikel, čigar oblika in dolžina je vnaprej neznana (Kotler in drugi 2013, 287). »Na trg prihajajo vedno novi izdelki, ki postopno zastarevajo, dokler na koncu ne izginejo s trga. Novi izdelki čedalje hitreje zastarevajo, njihova življenjska doba ali življenjski cikel je vse krajši« (Potočnik 2005, 192). »Podjetniki, ustvarjalci in razvojniki morajo vsaj v grobem poznati ves proces razvoja novega izdelka, kakor tudi njegov življenjski cikel« (Devetak 1999, 59). Vsak izdelek gre skozi določen **življenjski cikel**, ki je sestavljen iz štirih stopenj: **predstavitev, rast, zrelost in upad** (npr. Hollensen 2010; McDonalds 2007; Kotler 1998; Kotler in Armstrong 2006). »Trajanje posamezne faze je odvisno od več dejavnikov, kot npr. konkurenca, tehnični napredek, ekonomika izkoriščanja proizvoda, vprašanje mode ipd.« (Mulej in Devetak 1985, 159). Zaradi menjave trendov lahko izdelek hitro preide v fazo zastaranja, saj povpraševanje po obstoječih izdelkih znatno upada, vse dokler se le-ti ne umaknejo iz trga in njihovo mesto zasedejo novi, izboljšani izdelki, zato mora biti podjetje dobro pri prilagajanju svojih tržnih strategij ter posledično spreminjati okus, tehnologije in konkurenčne značilnosti v različnih stopnjah življenjskega ciklusa izdelka (Kotler in Armstrong 2006, 274). »Življenjski cikel izdelka je odraz prepoznavnih stopenj v zgodovini prodaje izdelka. Skladno s temi stopnjami obstajajo jasne priložnosti in problemi glede na strategijo trženja in možnost dobička. Če podjetje določi stopnjo, v kateri se izdelek

nahaja oziroma se ji približuje, mu to omogoči boljše načrtovanje trženja» (Kotler 1998, 355). »Številni proizvodi sploh ne doživijo niti faze uvajanja na trg, medtem ko nekateri proizvodi doživijo zelo hitro fazo zrelosti in kmalu za tem morajo zapustiti trg, ker jih drugi boljši ali cenejši proizvodi izpodrivajo« (Mulej in Devetak 1985, 159). »Ugotavljamo, da je življenjska doba večine izdelkov krajša, kot je bila v preteklosti« (Devetak 1999, 59), zato so »podjetja prisiljena skrajšati razvojno obdobje izdelka« (Kotler 1998, 5). Podjetja morajo biti, zaradi prehajanja izdelkov v stopnjo upadanja, dobro v razvoju novih izdelkov, ki nadomestijo starejše izdelke, kar imenujemo **razvoj novih izdelkov** (Kotler in Armstrong 2006, 274).

»Razvoj in uvajanje novih izdelkov na trg zahtevata velika finančna vlaganja, zato proizvajalec teži doseči ustrezen dobiček« (Devetak 1999, 60). »Večina razprav o življenjskem ciklusu izdelka prikazuje prodajo tipičnega izdelka s krivuljo **S** (slika 3.1). Ta krivulja je razdeljena na štiri stopnje, ki so znane kot uvajanje, rast, zrelost in upadanje« (Kotler 1998, 356).

Slika 3.1: Življenjski ciklusi prodaje in dobička



Vir: Kotler (1988, 356).

Stopnje življenjskega cikla izdelka so naslednje:

- RAZVOJ NOVEGA IZDELKA se začne, ko podjetje najde in razvije idejo za nov izdelek.
- UVAJANJE oz. PREDSTAVITEV je obdobje, ko je izdelek predstavljen trgu.
- RAST je obdobje hitrega sprejemanja izdelka in povečanja dobička.

- ZRELOST je čas, ko je velika večina potencialnih kupcev izdelkov že sprejela, podjetje pa se mora osredotočiti na močno trženje, saj brani izdelek pred konkurenco.
- UPADANJE pa nastopi, ko prodaja in dobiček močno padeta (Kotler in drugi 2013, 287).

»Za uspešne izdelke je zanimivo, da je faza uvajanja izredno kratka in je daljša ter uspešna faza rasti in zrelosti« (Devetak 1999, 64). Krajši razvojni cikel izdelka omogoča hitrejšo povratne informacije potrošnikov ter omogoča večjo odzivnost strank in dodaja potrošnikovo doživetje kakovosti izdelka (Brucks in drugi v Stanko in drugi 2012, 754), čeprav pa nekateri pravijo, da lahko podjetja s krajšim razvojnim ciklusom novega izdelka izdelajo visoko kvalitetne izdelke.

»Ne glede na fazo življenjskega ciklusa moramo stalno informirati obstoječe in bodoče kupce o izdelkih, ki smo jih izboljševali. S tem skušamo pridobiti nove potrošnike« (Devetak 1999, 60), zato tudi »podjetja od svojih dobaviteljev zahtevajo bolj kakovostne izdelke, krajše dobavne roke in nižje cene« (Kotler 1998, 5).

Po uvedbi novega izdelka na trg mora podjetje v porabniku vzpodbuditi zavedanje o izdelku, zanimanje, poskus in nakup. To zahteva precej časa in v uvodni stopnji bo le nekaj porabnikov kupilo novi izdelek (»inovatorji«). Če izdelek porabnike zadovoljuje, se jih bo večje število odločilo, da izdelek sprejmejo (»zgodnji kupci«). Vstop konkurentov na trg pospeši proces sprejemanja s povečevanjem zavedanja trga o izdelku in s tem cene padejo. Ko izdelek pridobi zaupanje javnosti, vstopi še več porabnikov (»zgodnja večina«), na koncu pa stopnja rasti pade, ko se število možnih novih kupcev približa ničli. Prodaja se umiri na ravni nadomestnih nakupov in upade, ko se pojavijo nove vrste, oblike in nove blagovne znamke izdelkov ter odvrnejo pozornost kupca od obstoječega izdelka (Kotler 1998, 360).

3. 1 Stopnja uvajanja

»Uvajanje novega izdelka na trg je začetna stopnja, ko se izdelek prvič pojavi na trgu, zato mora proizvajalec nameniti precejšnja sredstva za informiranje porabnikov« (Potočnik 2005, 194). »Precej časa potrebujemo, da ga predstavimo na več trgih in da napolnimo trgovsko mrežo, zato je rast obsega prodaje na tej stopnji počasna« (Kotler 1998, 361). »Ta faza je za številne izdelke ena najboljčutljivejših in najtežjih, ko morajo pri prodaji biti angažirani poleg komercialistov tudi drugi strokovnjaki, da bi informirali kupce o značilnostih in najpomembnejših prednostih izdelka« (Devetak 1999, 61).

»Na tej stopnji so dobički negativni ali pa nizki zaradi nizke prodaje in velikih izdatkov za distribucijo in tržno komuniciranje. Veliko denarja potrebujemo, če želimo pritegniti trgovinske posrednike in napolniti prodajne kanale. Delež stroškov tržnega komuniciranja v vrednosti prodaje je na tej stopnji največji zaradi »potrebe po zelo močni promociji, da bi na ta način obvestili možne kupce o novem in neznanem izdelku, poskusno uvedli izdelek, zagotovili distribucijo v maloprodajni mreži« (Kotler 1998, 361). »V času uvajanja novega proizvoda na trg opazujemo reakcije kupcev in konkurence« (Mulej in Devetak 1985, 159). »Podjetje usmerja prodajo k porabnikom, ki kažejo največjo pripravljenost za nakup izdelka. Ponavadi so to skupine z višjimi dohodki, zato je strategija višjih cen in pobiranja smetane najpogostejši. Ker konkurentov skoraj ni, podjetje izdeluje le osnovne različice izdelka« (Potočnik 2005, 194).

»Cene izdelka so običajno visoke, ker »so stroški visoki zaradi razmeroma nizke proizvodnje, tehnološki problemi v proizvodnji morda še niso popolnoma odpravljeni, so potrebne visoke marže zaradi visokih izdatkov za tržno komuniciranje, ki so prizadevanju za večjo rast nujni«« (Kotler 1998, 361). »Prav zaradi tega težimo za tem, da bi v čim krajšem času obvladali začetne težave in na osnovi tržnih uspehov ter ocene bodoče prodaje prešli na serijsko oz. večjo proizvodnjo« (Mulej in Devetak 1985, 159). V preteklosti »smo opažali v podjetjih številne primere, ko so prodajni referenti, šefi prodaje, komercialni direktorji in drugi negativno delovali pri osvajanju in uvajanju novih izdelkov. To pa zato, ker zahteva razvoj in uvajanje novih izdelkov ne le dodatna sredstva, ampak tudi lastno angažiranje, dodatno delo, skrb in tveganje« (Devetak 1999, 61).

3. 2 Stopnja rasti

Če izdelek zadovolji potrebe in želje trga, preide v stopnjo rasti, kjer prodaja hitro narašča (Kotler in drugi 2013, 287). »Zgodnjim kupcem je izdelek všeč, srednja večina kupcev prične kupovati izdelek. Na trgu se pojavijo novi konkurenti, ki jih privlačita priložnost za proizvodnjo velikega obsega in dobiček« (Kotler 1998, 364). Podjetje uporabi številne strategije za čim daljšo ohranitev tržnega deleža. Izboljša se kvaliteta izdelka ter doda nove značilnosti in razširitve izdelku. Izdelek vstopi na druge trge in dosega potrošnike preko novih distribucijskih kanalov (Kotler in drugi 2013, 289). »Dokaz, da je trg osvojil in potrdil določeno inovacijo, je njegovo povpraševanje in uspešna prodaja« (Mulej in Devetak 1985, 160). »Ker se v fazi rasti pogosto pojavljajo konkurenti, moramo angažirati ustvarjalce v podjetju, da sledijo konkurenčnim izdelkom in temu primerno izboljšujejo lasten izdelek in tehnologijo proizvodnje zaradi doseganja večje produktivnosti, s čimer se zmanjšujejo stroški« (Devetak 1999, 62).

»V fazi rasti se srečujemo z odločilnimi okoliščinami nadaljnega razvoja oz. obstoja in s tem dosegamo pospešeno rast dohodka« (Mulej in Devetak 1985, 160). »Cene se postopno znižujejo, vendar dobiček kljub temu narašča zaradi rasti prodaje« (Potočnik 2005, 195), kar »povzroči padec v razmerju tržno komuniciranje-prodaja. Dobiček raste, ker se stroški za tržno komuniciranje porazdelijo na večji obseg izdelkov. Proizvodnji stroški na enoto padejo hitreje kot cena zaradi učinka »krivulje izkušenj«« (Kotler 1998, 365). »V mnogih primerih je prav faza rasti tista, ki odloča o nadaljnji usodi življenjskega cikla izdelka« (Devetak 1999, 62). »Stopnja rasti se na koncu prevesi iz naraščajoče v upadajočo. Podjetja morajo do takrat izdelati nove strategije« (Kotler 1998, 365).

3. 3 Stopnja zrelosti

Ko prodaja izdelka počasi pada, izdelek doseže stopnjo zrelosti (Kotler in drugi 2013, 289), »ki običajno traja več časa kot prejšnje stopnje in predstavlja za trženje pravi izziv. Večina izdelkov se nahaja na stopnji zrelosti življenjskega ciklusa, zato je trženjska dejavnost v glavnem posvečena zrelemu izdelku« (Kotler 1998, 365). »V tem obdobju tudi številni konkurenti že proizvajajo podobne ali enake izdelke, večina kupcev nov izdelek pozna in ga kupuje« (Potočnik 2005, 195). »Tudi v tej fazi je še vedno ugodna prodaja in ekonomski

učinki. Priporočljivo pa je, da se že v tej fazi spremlja tehnološki napredek v svetu, saj so možni že prvi kazalci moralnega zastarevanja proizvodov« (Mulej in Devetak 1985, 160).

Stopnja zrelosti lahko razdelimo na tri faze. V prvi, t. i. fazi zrelosti s še rastajočo prodajo, prične stopnja rasti prodaje upadati. Nove prodajne poti se ne odpirajo več, čeprav nekateri omahljivi kupci – zamudniki še vedno vstopajo na trg. V drugi fazi, fazi stabilne zrelosti, se prodaja na prebivalca zaradi nasičenosti trga ustali. Mnogo možnih kupcev je izdelek že poskusilo, prodaja v prihodnosti je odvisna od rasti prebivalstva in nadomestnih nakupov. V tretjem obdobju, fazi zrelosti z upadanjem prodaje, prične padati absolutna raven prodaje, kupci se obračajo k drugim izdelkom in nadomestilom (Kotler 1998, 365).

»V ta namen je nujno objektivno preverjati tendence svetovnega razvoja znanosti in tehnike, da bi se že v tej fazi pripravljali na razvoj novih proizvodov ali inoviranje obstoječih« (Mulej in Devetak 1985, 160–161). »Podjetja, ki imajo ustvarjalne strokovne kadre v razvoju in marketingu, so v stalni pripravljenosti oziroma neprestano razvijajo nove izdelke. Istočasno izboljšujejo tehnologijo proizvodnje, tehnologijo materiala in organizacijo dela. Priporočljivo je, da v tej fazi izdelka angažiramo tudi zunanje strokovnjake za svetovanje in pomoč pri strategiji nadaljnjega razvoja« (Devetak 1999, 62). »Podjetje poskuša vstopiti v tržne vrzeli in se osredotočiti na najbolj donosne izdelke z naslednjimi strategijami: strategija spremembe trga, strategija spremembe izdelka in strategija spremembe trženjskega spleta. Podjetja pogosto razmišljajo o tem, katera kombinacija trženjskega spleta bi bila na tej stopnji učinkovitejša« (Potočnik 2005, 196).

3. 4 Stopnja upadanja

»Prodaja večine oblik izdelkov in blagovnih znamk na koncu upade. Stopnja upadanja je lahko počasna ali pa hitra. Prodaja izdelka pade lahko na ničlo ali pa se ustavi na razmeroma nizki ravni« (Kotler 1998, 369). »»Staranje« izdelka in zmanjševanje prodaje je zadnja stopnja, ko na podjetje čedalje bolj pritiska konkurenca, ki že ponuja novejša izdelke« (Potočnik 2005, 197).

Obstaja več razlogov, da doživi izdelek nazadovanje, admiranje, na kratko rečeno – fazo degeneracije. To so predvsem:

- *Razvoj znanosti in tehnologije oz. tehnični napredki v določeni panogi;*
- *Pojav novih izdelkov;*
- *Substitucija ali razvoj izdelkov, ki nadomeščajo obstoječe;*
- *Institucionalni vidiki (zakonodaja, itd.) (Devetak 1999, 63).*

Podjetje se pri izdelkih, ki se starajo, srečuje s številnimi nalogami in odločitvami, in sicer ugotavljanjem slabih izdelkov, določevanje strategij trženja in odločitvijo o opustitvi (Kotler 1998, 370–372). »Proizvajalci, ki ne vzdržijo konkurenčnega boja, morajo poraženi zapustiti trg« (Mulej in Devetak 1985, 161). »Izdelki, inovacije ali določene tehnologije, ki so bili do včeraj najsodobnejši, bodo jutri ali v bližnji prihodnosti že zastareli« (Devetak 1999, 63). »Zaradi upadanja dohodka v tej fazi je nujno, da vztrajamo pri uvajanju novega proizvoda« (Mulej in Devetak 1985, 161).

4 NAČINI USTVARJANJA ORGANIZACIJSKEGA ZNANJA

Novo znanje se vedno začne s posameznikom. Dober raziskovalec ima vpogled, ki vodi v nov patent. Vodje imajo dobro intuicijo za tržne trende, kar postane katalizator za pomemben koncept novega izdelka. V vseh primerih je osebno znanje posameznika preoblikovano v organizacijsko znanje in koristno za podjetje kot celoto (Nonaka 1991, 97). Nonaka in Takeuchi (v Chang in drugi 2014, 107) sta izpostavila, da mora podjetje za razvoj novih inovativnih izdelkov razumeti ustvarjanje znanja.

Organizacijsko znanje, ki se nanaša predvsem na organizacijsko raven analize (Nonaka in drugi v Schulze in Hoegl 2008, 1742), se ustvari s pomočjo komunikacije med implicitnim (ang. tacit) in eksplicitnim (ang. explicit) znanjem in nam pomaga določiti štiri metode ustvarjanja znanja (Nonaka 1994, 18): socializacijo, eksternalizacijo, kombinacijo in internalizacijo (Nonaka v Chang in drugi 2014, 109).

Slika 4.1: Metode ustvarjanja znanja

		C I L J	
		Implicitno znanje	Eksplicitno znanje
I Z H O D I Š Č E	Implicitno znanje	Socializacija	Eksternalizacija
	Eksplicitno znanje	Internalizacija	Kombinacija

Vir: Nonaka (1994, 19).

Socializacija je način pretvorbe implicitnega znanja s pomočjo interakcije med posamezniki (Nonaka 1994, 19) z neformalno interakcijo, z druženjem, skupnimi izkušnjami, istim delovnim okoljem in neformalnimi družabnimi srečanji (srečanja izven delovnega mesta) med člani organizacije (Schulze in Hoegl 2008, 1743). Socializacija pomaga zaposlenim v razvojnem oddelku deliti njihovo znanje (Zhang v Chang in drugi 2014, 109), saj je brez skupnih izkušenj med zaposlenimi izredno težko sodelovati med delovnim procesom (Nonaka 1994, 19). Te dejavnosti zaposlenim pomagajo razviti skupno razumevanje za ideje novega izdelka in s tem za določitev značilnosti ali lastnosti izdelka (Clark in Fujimoto v Chang in drugi 2014, 109). Takšno skupno razumevanje posledično postane nezamenljivo znanje oz. sredstvo za trženje novega izdelka na trgu. Pri razvoju novega izdelka socializacija pomaga oddelku raziskav in razvoja izmenjati ideje in imeti globoke razprave s sodelavci različnih oddelkov v podjetju s pomočjo neformalne interakcije. Socializacija prav tako služi kot mehanizem izmenjave kreativnega dialoga ter pomaga pri ustvarjanju unikatnih izdelkov in zviša možnosti za uspeh novega izdelka na trgu (Chang in drugi 2014, 116). Skozi socializacijo ima oddelek razvoja in raziskav osebno interakcijo tudi z drugimi oddelki, ki imajo neposreden (direkten) odnos s potrošniki in posledično lahko razvijejo izdelek, ki dobro zadovolji potrebe potrošnikov. Socializacija prav tako omogoča neformalno izmenjavo implicitnega znanja in novih idej med različnimi oddelki v podjetju (Nonaka in Takeuchi v Chang in drugi 2014, 116). Te izmenjave omogočajo podjetju razviti izdelke, ki še bolj zadovoljijo potrebe potrošnikov in vodijo v boljši uspeh izdelka na trgu (Chang in drugi 2014, 116).

Eksternalizacija je preoblikovanje implicitnega znanja v eksplicitno znanje s pomočjo formalne interakcije, kot so intervjuji s strokovnjaki ali deljenje pridobljenih izkušenj iz prejšnjih projektov (Schulze in Hoegl 2008, 1743). Podjetje se lahko poslužuje dejavnosti eksternalizacije za ugotovitev novega znanja, potrebnega za razvoj izdelka, ki nas pripelje do uspešnega delovanja novega izdelka na trgu. Proces eksternalizacije je bistvenega pomena v procesu razvoja novega izdelka, saj pretvori ideje v jasn koncept novega izdelka in proces izdelave. Med tem procesom imajo lahko zaposleni v oddelku raziskav in razvoja med seboj formalne interakcije, s pomočjo katerih izboljšajo učinkovitost projekta. Uradni, formalni sestanki omogočajo zaposlenim razpravo o konceptu izdelka skozi zavestno vodenje formalne izmenjave znanja in izpostavljenost pomembnih vprašanj, kar pospešuje razvoj novega izdelka (Schulze in Hoegl v Chang in drugi 2014, 109). Pri razvoju novega izdelka eksternalizacija omogoča oddelku raziskav in razvoja razumeti neznano s pomočjo znanega ter ustvariti novosti, ki vodijo v uspeh izdelka (Chang in drugi 2014, 116).

Kombinacija se nanaša na združevanje eksplicitnega znanja posameznikov z uporabo družbenih procesov (Nonaka 1994, 19). Gre za zbiranje, urejanje, razvrščanje in sintezo obstoječega eksplicitnega znanja ter posledično razširjanje novega znanja (Schulze in Hoegl 2008, 1743). Kombinacija dejavnosti, ki vključujejo uporabo dokumentov in baz podatkov za urejanje in vključevanje znanja, pretvorijo znanje v uporabo. Proces kombinacije zagotavlja, da se nov izdelek razvije na podlagi obstoječih zmogljivosti podjetja ter predvidi, kakšne posledice in vplive bo imel nov izdelek na delovanje podjetja drugih izdelkov (Dougherty v Chang in drugi 2014, 109). Pri razvoju novega izdelka ima kombinacija pomemben in pozitiven vpliv na uspeh novega izdelka. Posamezniki si izmenjujejo in povezujejo znanje s pomočjo sestankov, telefonskih pogovorov in komunikacijskih programov (Nonaka 1994, 19).

Internalizacija je proces spreminjanja eksplicitnega znanja v implicitno in spominja na tradicionalno učenje (Nonaka 1994, 19). Znanje se spreminja z vključevanjem in pretvorbo vsakdanjih izkušenj ali pa z eksperimentiranjem, kar imenujemo dejavnosti poskusov in napak ali vodeno testiranje (Schulze in Hoegl 2008, 1743). Skozi dejavnosti internalizacije, kot so na primer treningi, lahko osebje oddelka raziskav in razvoja pridobi dragoceno znanje s pomočjo izkušenj drugih (Nonaka v Chang in drugi 2014, 109). Proces internalizacije

spodbuja izboljšanje nove inovacije izdelkov znotraj podjetja (Tsai in Li v Chang in drugi 2014, 109). Pridobljene informacije in znanje lahko zaposleni oddelka raziskav in razvoja uporabijo za ugotavljanje morebitnih težav, s katerimi se lahko pri razvoju novega izdelka srečajo (Schulze in Hoegl v Chang in drugi 2014, 109). Pri razvoju novega izdelka se s pomočjo internalizacije oddelek raziskav in razvoja seznanja z dosegljivim znanjem in ustvarja novo implicitno znanje, prav tako pa lahko na tej stopnji preizkusijo tudi izvedljivosti nove tehnologije s pomočjo poskusov in napak pred samim razvojem novih izdelkov (Schulze and Hoegl v Chang in drugi 2014, 116). Oddelek razvoja se prepriča, kako se kaj naredi s pomočjo izkušenj in številnih poskusov, da lahko za potrošnike razvije nov, dobičkonosen izdelek. Pozitivna povezava med internalizacijo in razvojem novega izdelka se kaže tudi z učenjem zaposlenih o implicitnem znanju njihovih sodelavcev ali s pomočjo dokumentov in priročnikov, kar jim pomaga pri uspešnem razvoju novega izdelka (Nonaka in Takeuchi v Chang in drugi 2014, 116–117).

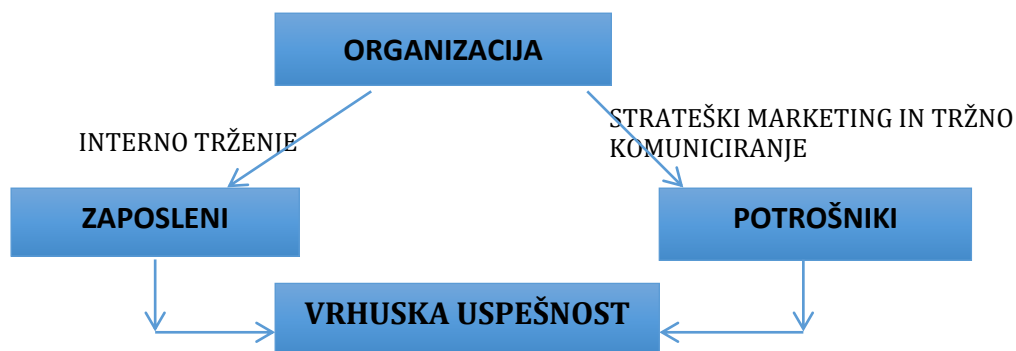
Proces razvoja novega izdelka se začne s socializacijo, kjer zaposleni v oddelku raziskav in razvoja delijo svoje izkušnje. Pri eksternalizaciji se zaposleni naučijo neznanega na podlagi pridobljenega znanja skozi medsebojno komunikacijo in povezovanjem na novo pridobljenega znanja z obstoječim sistemom znanja s pomočjo kombinacije. Kopičenje znanja pri procesu razvoja novega izdelka se zaključi z internalizacijo, in sicer s procesom učenja preko dela (Nonaka in Takeuchi v Chang in drugi 2014, 110). Raziskave kažejo, da socializacija in internalizacija pozitivno vplivata na ideje za razvoj novih izdelkov, medtem ko eksternalizacija in kombinacija negativno vplivata na ideje za razvoj novih izdelkov (Schulze in Hoegl 2008, 1747).

5 USMERJENOST PODJETJA V PROCESU RAZVOJA NOVEGA IZDELKA

Za uspešnost podjetja pri razvoju novega izdelka je odvisna tudi sama usmerjenost podjetja. V nadaljevanju se bom osredotočila na **interni marketing** – usmerjenost podjetja kot celote na oddelek raziskav in razvoja, ter na **eksterni marketing** – usmerjenost podjetja na potrošnike. »Interni marketing ni le enakovredno pomemben del celotnega organizacijskega marketinga, pač pa celo prvi pogoj za uspešno vodenje eksternega marketinga. Le zadovoljni in organizaciji privrženi delavci lahko namreč izdelujejo dobre izdelke oz. ponujajo dobre

storitve. Le dobri izdelki pa so lahko učinkovita menjalna vrednost organizacije, ki jo le-ta trži s potrošniki« (Jančič 1990, 137). »Konceptualno izvira zamisel o »dvostranski« usmeritvi marketinških aktivnosti iz spoznanja, da mora organizacija, ki hoče stalno izboljševati kakovost, upravljati ne le s svojimi zunanji potrošniki, pač pa tudi z notranji potrošniki, svojimi zaposleni« (Jančič 1999, 61). Kline (v Jančič 1990, 137) pravi, da »če organizacija ni uspešna na internem trgu, pri svojih zaposlenih, bo ta neuspeh neposredno vplival na neuspeh na zunanjem trgu, pri potrošnikih«. Medtem ko Kahnova (v Jančič 1990, 138) meni, da »je možno voditi interni marketing lažje v podjetju, ki je že visoko usposobljeno na področju eksterne marketinga«.

Slika 5.1: Doseganje vrhunske uspešnosti (odličnosti)



Vir: Sfiligoj (1999, 71).

Slika 5.1 ponazarja »enakovreden pomen marketinškega upravljanja z dvema glavnima konstantama, ki upredeljujeta uspešnost organizacije:

1. potrošniki, h katerim je usmerjen eksterni marketing,
2. zaposleni, ki so temeljni vir organizacije in h katerim je usmerjen interni marketing« (Sfiligoj 1999, 71).

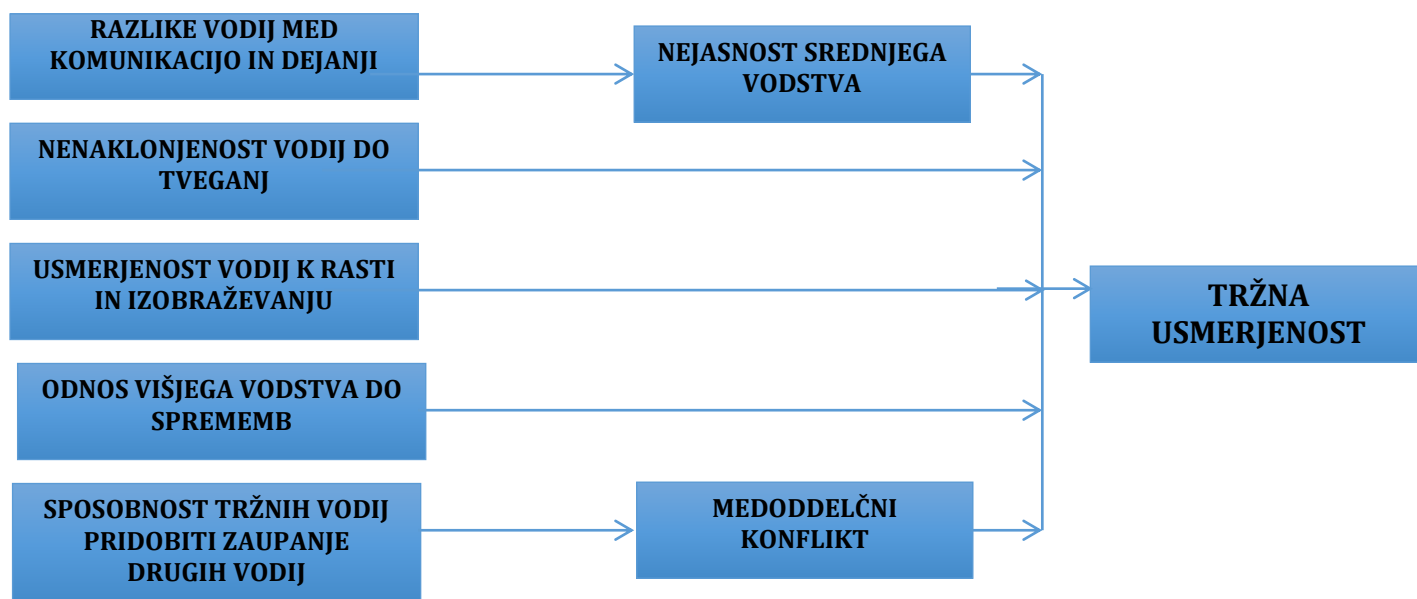
5.1 Usmerjenost podjetja kot celote na oddelek raziskav in razvoja

»Organizacije in celo posamezni oddelki znotraj njih imajo svojo enkratno kulturo, svoj mentalni program, ki ni prirojen, temveč predvsem priučen. Organizacijska kultura nastaja v procesu skupinskega reševanja problemov preživetja v okolju« (Jančič 1990, 114). »Podjetje mora najprej vzpostaviti splet notranjih menjav med zaposlenimi in menjav med oddelki, ki

morajo drug drugega obravnavati kot svojega kupca« (Jančič 1999, 62). Vloga vodstva podjetja postaja en izmed najpomembnejših dejavnikov pri spodbujanju tržne usmerjenosti (Kohli in Jaworski 1990, 7), saj ima vodstvo v podjetju pomembno vlogo pri določanju vizij, glavnih sporočil in aktivnosti podjetja. Tržniki se strinjajo, da brez podpore vodstva, podjetje težko sledi svoji usmerjenosti (Kennedy in drugi 2003, 68), saj daje tržna usmerjenost podjetja zaposlenim občutek ponosa in pripadnost organizaciji, v kateri vsi oddelki in posamezniki delujejo za skupen cilj zadovoljitve potrošnikov. Uresničitev tega cilja daje zaposlenim občutek vrednega prispevka in občutek pripadnosti podjetju (Jaworski in Kohli 1993, 57). Kohli in Jaworski (1990) predvidevata, da tržna naravnost omogoča zaposlenim več psiholoških in družbenih koristi. Medtem ko Felton (v Kohli in Jaworski 1990, 7) nadaljuje, da je najbolj pomemben dejavnik tržne usmerjenosti primerno stanje duha zaposlenih, kar je mogoče doseči le, če upravni odbor, izvršni direktor in najvišje vodstvo spoštuje potrebo po razvoju tržnega duha zaposlenih. Predanost vodstva je bistven predpogoj za tržno usmerjenost podjetja.

Številni avtorji (Felton 1959; Hambrick in Mason 1984; Webster 1988 v Jaworski in Kohli 1993, 55) pravijo, da ima **vodstvo podjetja (ang. top managers) kritično vlogo pri določitvi vrednot in usmeritve podjetja**. Če vodstvo jasno ne zastavi ciljev za zadovoljevanje potreb potrošnikov, podjetje ni tržno usmerjeno (Levitt in Webster v Jaworski in Kohli 1993, 55). Webster (v Kennedy in drugi 2003, 68) navaja, da je usmerjenost na potrošnikove vrednote in prepričanja edinstvena odgovornost najvišjega vodstva, saj so le-ti odgovorni za določitev potrošnikov in tržne usmerjenosti. Vodstvo mora zaposlenim v podjetju komunicirati jasne signale ter določiti jasne vrednote in prepričanja o zadovoljevanju potrošnikov (Webster 1988, 37), saj je po mnenju Argyrisa (v Kohli in Jaworski 1990, 8) ključni dejavnik, ki vpliva na zaposlene, razlika med tem, kaj vodstvo pove in kaj dejansko dela. »Učinkovitost strategije je v motiviranju ljudi, ki je odvisno od tega, koliko ljudje sploh vedo o nameri vodstva, jo razumejo in ji zaupajo« (Jančič 1990, 119).

Slika 5.2: Vodstvo in tržna usmerjenost

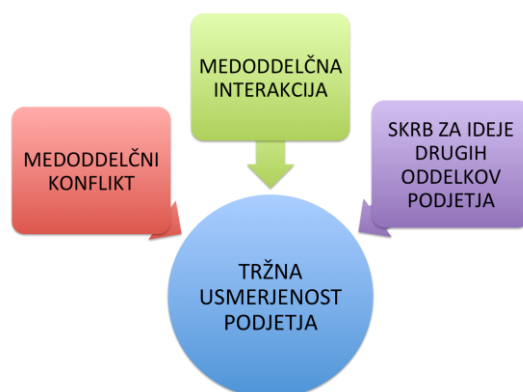


Vir: Kohli in Jaworski (1990, 8).

Vodstvo z določitvijo pomembnosti tržne usmerjenosti spodbudi posameznike v podjetju, k spremljanju sprememb na trgu, izmenjavo podatkov o trgu z drugimi podjetji in k hitrem odzivu na potrebe trga (Jaworski in Kohli 1993, 55). Odziv vodstva na neuspešne inovativne programe pošlje zaposlenim v podjetju jasne signale. Če je vodstvo pripravljeno tvegati in sprejeti občasne neuspehe kot nekaj naravnega, potem obstaja večja verjetnost, da bodo tudi drugi zaposleni predlagali ali pokazati nove izdelke, kot odziv na spremembo na trgu (Kohli in Jaworski 1990, 8). Če najvišje vodstvo ne prenaša napak in tveganj, se bodo zaposleni manj osredotočali na ustvarjanje in razširjanje tržnih informacij ter temu primerno podali manj predlogov za prilagajanje spremembam na trgu (Jaworski in Kohli 1993, 55). Pozitiven odnos do sprememb je povezan s posameznikovo neprestano željo po inovativnosti (Kohli in Jaworski 1990, 9).

Na tržno usmerjenost podjetja vpliva tudi **medsebojna interakcija oddelkov** v podjetju (Jaworski in Kohli 1993, 55). Medoddelčna dinamika označuje formalno in neformalno interakcijo in odnose med različnimi oddelki podjetja (Kohli in Jaworski 1990, 9).

Slika 5.3: Medoddelčno sodelovanje in tržna usmerjenost



Vir: Kohli in Jaworski (1990, 10).

Še posebej pereč dejavnik naj bi bil medoddelčni konflikt, ki se kaže v napetosti in neskladnosti med dejanskimi ali želenimi odgovori, kar posledično vpliva na negativno komunikacijo med oddelki in znižuje širjenje tržnih informacij v podjetju. Napetost med oddelki prav tako zavira usklajen odziv oddelkov na potrebe trga, s čimer ovirajo tržno usmerjenost (Jaworski in Kohli 1993, 55), saj kot sta dokazala že Ruekert in Walker (v Kohli in Jaworski 1990, 9), medoddelčni konflikti zavirajo komunikacijo med oddelki. Medoddelčni konflikt je lahko posledica naravnih želja posameznih oddelkov, da bi bili bolj pomembni, močnejši, ali pa celo neločljivo povezani z drugimi oddelki (Kohli in Jaworski 1990, 9). Določene značilnosti vodij oddelkov in način njihove medsebojne interakcije vplivajo na tržno usmerjenost podjetja in na njihov medoddelčni konflikt (Slika 5.2).

Tržna usmerjenost je odvisna tudi od povezanosti med različnimi oddelki v podjetju, in sicer s stopnjo formalnega in neformalnega neposrednega stika med zaposlenimi različnih oddelkov. Raziskave kažejo pozitivno povezanost med sodelovanjem oddelkov ter izmenjavo in uporabo informacij, zato je mogoče pričakovati, da boljša kot je povezanost in neposredna komunikacija med zaposlenimi različnih oddelkov, večja je verjetnost za izmenjavajo tržnih informacij in hiter odziv na tržni trend (Jaworski in Kohli 1993, 56).

Medoddelčne dinamike temeljijo tudi na idejah drugih oddelkov. Skrb za ideje drugih se nanaša na odprtost in sprejemljivost predlogov posameznikov ali skupin. Argyris trdi, da je nezanimanje za druge direktno povezano z omejenim tokom informacij, nezaupanjem,

nasprotovanjem, kar posledično vpliva na neučinkovitost skupinskih procesov. Nizka skrb za ideje posameznikov drugih oddelkov lahko ovira širitev tržnih informacij med oddelki, kot tudi omejuje odzivnost posameznikov na tržne informacije, ki so bile pridobljene s strani drugih oddelkov (Kohli in Jaworski 1990, 10).

S stališča strateškega upravljanja organizacije je seveda ključno vprašanje – ali bo kultura zaposlenih »prenesla« implementacijo izbrane strategije, ki bo organizaciji omogočila dolgoročno konkurenčno prednost v negotovem okolju. Še tako dobra strategija seveda ne more uspeti, če ni hkrati tudi družbeno (organizacijski) sprejemljiva, če zahteva prevelike odmike od ukrojenih poti organizacije, ali pa drastično spremembo v razdelitvi moči in vpliva (Jančič 1990, 116).

Dober razvoj novih izdelkov zahteva skupen in navzkrižno-funkcionalen trud celega podjetja. Dandanes se veliko podjetij poslužuje timskega procesa razvoja novega izdelka, pri katerem vsi oddelki v podjetju dobro medsebojno sodelujejo in pri katerem se različne stopnje procesa razvoja med seboj prekrivajo, kar skrajša čas razvoja in poveča uspešnost izdelka na trgu. Namesto, da izdelek »potuje« iz ene stopnje v drugo in od enega oddelka do drugega, podjetje sestavi skupino ljudi iz različni oddelkov, ki skupaj sodelujejo od samega začetka do konca razvoja novega izdelka (Kotler in drugi 2013, 285).

Dobro oblikovan izdelek in dobro znamčenje zahtevata podporo dobre organizacijske kulture, dinamično sodelovanje vodilnih, strast za inovacije (Gobe 2007, xvii) in sposobnost pretvoriti predlagane inovacije (od tržnikov, kupcev, razvojnega oddelka itd.) v komercialne izdelke. Uspešna inovativna podjetja imajo več strokovnjakov in tako več izkušenj z večjo **kompleksnostjo¹ podjetja**, saj večja kot je kompleksnost, težje je doseči integracijo med različnimi oddelki v organizaciji. Pomembna je tudi **formalizacija podjetja**, ki je poudarek organizacije o sledenju pravil in postopkov pri izvajanju svojih delovnih mest in nalog. Kahn je ugotavljal, da lahko formalizacija zmanjša dvoumnost in povečuje verjetnost konfliktov (Gupta in drugi 1986, 10). Deshpande (v Gupta in drugi 1986, 11) je v svoji študiji o obsegu

¹ Kompleksnost je funkcija številnih strokovnjakov organizacije in njihove strokovnosti (Hage and Aiken 1970, 33).

uporabe podatkov tržnih raziskav ugotovil, da bodo manj formalizirana podjetja bolje uporabila podatke iz tržne raziskave. John in Martin (v Gupta in drugi 1986, 11) sta opazila, da se verodostojnost in uporaba načrta proizvodnje poveča s povečanjem stopnje formalizacije tržnega načrtovanja. Formalizacija je tako lahko posrednik ali pa ovira za integracijo. Sofisticirane inovacije zahtevajo organizacijsko strukturo, kjer so strokovnjaki iz različnih področij integrirani v dobro delujočo skupino (Mintzberg v Gupta in drugi 1986, 11). Tudi Frain, Kline in Duhovnik so ugotovili, da na pozitivni neposreden učinek uspeha razvoja novega izdelka vpliva formalizacija; podjetja z večjo formalizacijo poročajo večji uspeh razvoja novega izdelka (Fain in drugi 2011, 604).

5.2 Usmerjenost podjetja na potrošnike

Proces razvoja novega izdelka mora biti usmerjen tudi na potrošnike. Pri iskanju in razvijanju novih izdelkov se podjetja pogosto preveč zanašajo le na tehnične izkušnje svojega oddelka raziskav in razvoja. Uspešen razvoj novih izdelkov se lahko začne, tako kot vse drugo v trženju, s temeljitim razumevanjem želja in vrednot potrošnikov. Usmerjenost podjetja na potrošnike pri procesu razvoja novega izdelka omogoča podjetju poiskati nove načine reševanja težav potrošnikov in ustvariti bolj zadovoljive izkušnje za lastne stranke (Kotler in drugi 2013, 284).

Različni avtorji so podali različne definicije glede usmerjenosti podjetja k potrošnikom.

»Prva naloga organizacije je, da natančno spozna želje, potrebe in načine obnašanja njenih potrošnikov. Idealno gledano bi moral proizvajalec pričeti »z zadnjega konca«, to je s prepoznavanjem potrošnikov in razvijati take izdelke ter storitve, ki te želje lahko v resnici zadovoljijo« (Murphy in Enis v Jančič 1990, 27). **Narver in Slater** (1990, 21) opredeljujeta usmerjenost na potrošnika kot zadovoljivo razumevanje ciljnega trga in razvoj njim potrebnih najvišjih vrednot – razvoj razširjenega izdelka. Tržno usmerjenost opisujeta kot organizacijsko kulturo, ki najučinkovitejše in najuspešnejše oblikuje potrebno vedenje za ustvarjanje najvišjih vrednot potrošnika in stalne uspešnosti na trgu. **Kohli in Jaworski** (1990, 3) se pri svojem opisovanju usmerjenosti podjetja k potrošnikom osredotočata na sposobnost podjetja za ustvarjanje in odzivnost na informacije trga. Poznavanje trga je širši pojem, ki hkrati upošteva tudi zunanje tržne dejavnike, kot sta npr. konkurenca ali

regulacija, ki vplivajo na trenutne in potencialne želje in potrebe potrošnikov (Kohli in Jaworski 1990, 3). **Deshpande, Farley in Webster** so opredelili usmerjenost k potrošnikom kot niz prepričanj, ki postavlja želje potrošnikov na prvo mesto, ter hkrati ne zapostavlja drugih deležnikov, kot so na primer lastniki, vodje in zaposleni, in strmi k dolgoročnem dobičku podjetja (Deshpande in drugi 1993, 27). **McNamara** (1972, 51) opredeljuje marketinški koncept kot filozofijo vodenja podjetja, ki temelji na sprejetju potrebe celega podjetja po usmerjenosti k potrošnikom, usmerjenosti k dobičku in priznavanju pomembne vloge trženja pri komuniciranju potreb trga na vseh večjih oddelkih podjetja. Tržna usmerjenost je pogosto postavljena za izboljšanje poslovne uspešnosti podjetja, saj naj bi podjetja s tržno usmerjenostjo, ki nenehno spremljajo in se odzivajo na potrebe in želje potrošnikov, bolje zadovoljila kupce in bila posledično uspešnejša na trgu (Jaworski in Kohli 1993, 57). »Marketing je tisti proces, prek katerega se ekonomija resnično integrira v družbo, da bi zadovoljevala človekove potrebe« (Drucker v Jančič 1990, 27).

Usmerjenost podjetja na potrošnike pri razvoju novega izdelka se začne in konča z razumevanjem potrošnikov in vključevanje le-teh v sam proces. Uspešna inovacija izhaja iz iskanja »svežega« načina zadovoljitve potreb potrošnikov (Kotler in drugi 2013, 285). Želje in pričakovanja potrošnikov se nenehno spreminjajo, zato je za kvalitetne izdelke potrebno stalno spremljanje in hitro prilagajanje trgu – t. i. biti tržno usmerjen (Jaworski in Kohli 1993, 53). Vključevanje in sodelovanje podjetja s potrošniki ima pozitiven vpliv na sam proces razvoja novega izdelka, kot tudi na uspešnost izdelka na trgu. Študija je dokazala, da so najbolj uspešni novi izdelki tisti, ki se razlikujejo od ostalih, rešijo težave potrošnikov in ponujajo prepričljive potrošnikove vrednote. Druga študija je pokazala, da imajo podjetja, ki so direktno povezana s potrošniki pri procesu inovativnega novega izdelka, dvakrat večjo donosnost sredstev in trikrat večjo rast prihodkov kot podjetja, ki potrošnike ne vključujejo v proces razvoja novega izdelka (Kotler in drugi 2013, 284). Pomembna funkcija, ki jo morajo organizacije izvesti med inovacijskim procesom je tako tudi zbiranje in obdelava okoljskih informacij (Gupta in drugi 1986, 10).

Deshpande in Webster sta pregledala več kot 100 študij organizacijskega vedenja, sociologije in antropologije ter opredelila organizacijsko kulturo kot vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki pomaga posameznikom razumeti organizacijsko delovanje in jim tako

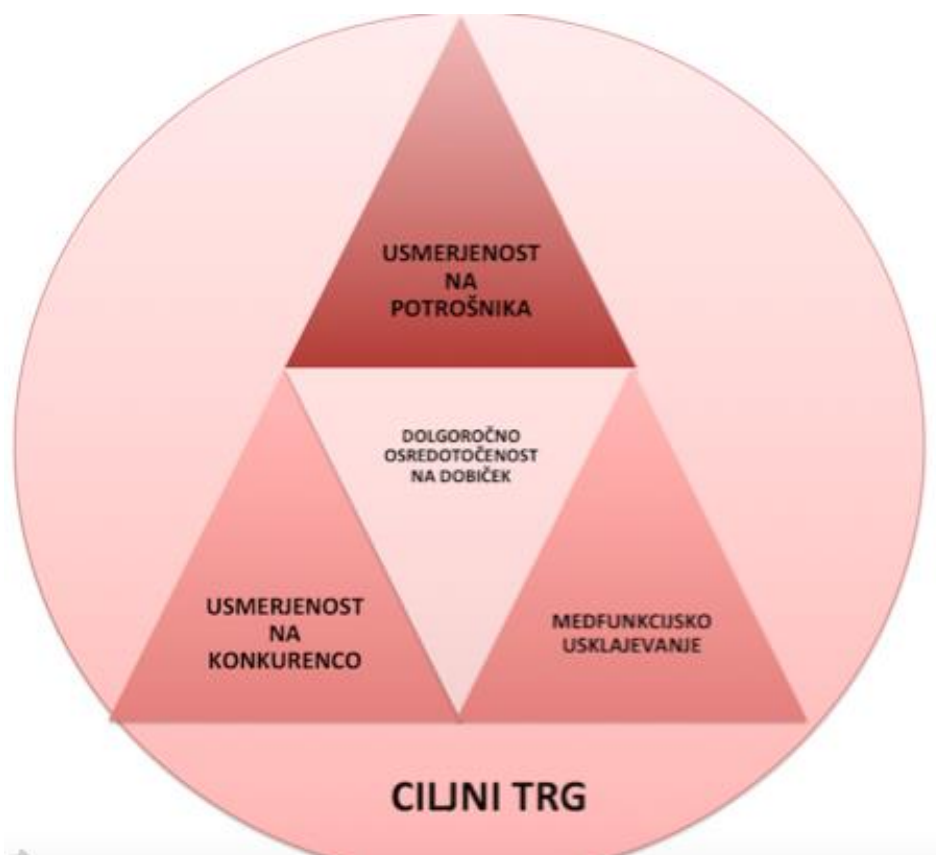
zagotoviti normative za vedenje v organizaciji (Deshpande in drugi 1993, 24). Različne študije navajajo pozitivno povezanost med tržno usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja na trgu (Narver and Slater 1990, 20), zato se dandanes vedno več podjetij osredotoči na tržno usmerjenost (Narver in drugi 1998, 241), ki je v bistvu sredstvo za razvoj konkurenčne prednosti, saj omogoča podjetju razumeti potrebe potrošnikov in ponuditi trgu izdelke in storitve, ki te potrebe zadovoljujejo (Jaworski in Kohli 1993, 57). Tržna usmerjenost je del poslovne kulture, kjer so vsi zaposleni zavezani k neprestanemu ustvarjanju višjih vrednosti za potrošnike (Narver in drugi 1998, 241).

Kohli in Jaworski sta predlagala **tri okoljske značilnosti**, ki vplivajo na povezavo med tržno usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja na trgu, in sicer **nepredvidljivost trga**, **intenzivnost konkurence** in **nepredvidljivost tehnologije**. **Nepredvidljivost trga** se osredotoča na spremembe v sestavi potrošnikov in spremembe njihovih potreb. Podjetja, ki delujejo na bolj turbulentnih trgih, morajo bolj pogosto spreminjati izdelek in se prilagajati željam potrošnikov, kot podjetja, ki delujejo na bolj stabilnih trgih, zato morajo podjetja, ki delujejo na bolj turbulentnih trgih, imeti bolj določeno tržno usmerjenost kot podjetja na stabilnih trgih. Drugi okoljski dejavnik je **intenzivnost konkurence**. Podjetje je lahko uspešno na trgu, kljub pomanjkanju tržne usmerjenosti, če potrošniki ostanejo zvesti izdelkom in storitvam podjetja. V pogojih visoke konkurence lahko potrošniki izbirajo med številnimi alternativami izdelka za zadovoljitev istih potreb in želja, zato lahko podjetje brez tržne usmerjenosti pri močni konkurenci izgubi potrošnike in je na trgu neuspešno. Tretji okoljski dejavnik, ki vpliva na razmerje med tržno usmerjenostjo in uspešnostjo podjetja na trgu je **tehnološka turbulenca** – hitrost tehnoloških sprememb. Podjetja, ki za razvoj svojih izdelkov uporabljajo napredno in hitro prilagodljivo tehnologijo, lahko z inovativno tehnologijo lažje sledijo spremembam na trgu in svoji tržni usmerjenosti, kot podjetja, ki uporabljajo zastarelo tehnologijo (Jaworski in Kohli 1993, 57–58).

Tržna usmerjenost je sestavljena iz treh glavnih vedenjskih dejavnikov: **usmerjenost na potrošnika**, **usmerjenost na konkurenco** in **medfunkcijsko usklajevanje**. Pri **usmerjenosti na potrošnika** se podjetje neprestano trudi razumeti in zadovoljevati potrebe trenutnih in potencialnih potrošnikov (Narver in drugi 1998, 242), ne samo danes, temveč tudi kako se bodo le-te razvijale skozi čas in dinamičnost trga (Narver in Slater 1990, 21). Medtem ko pri

usmerjenosti na konkurenco, podjetje neprestano spremlja in se trudi razumeti sposobnosti in strategije trenutnega in potencialno alternativnega konkurenta, ki zadovoljuje potrebe in želje potrošnikov (Narver in drugi 1998, 242). Podjetje razume kratkoročne prednosti in slabosti ter dolgoročne zmožnosti in strategije trenutnih in potencialnih konkurentov (Narver in Slater 1990, 22). Tako usmerjenost na potrošnika kot tudi usmerjenost na konkurenco vključujeta vse aktivnosti za pridobivanje informacij o potrošnikih in konkurentih na ciljnem trgu (Narver in Slater 1990, 21). Tretji vedenjski dejavnik pa je **medfunkcijsko usklajevanje**, ki označuje usklajevanje vseh dejavnikov (potrošnikov in trga) v poslu, ki jih lahko podjetje uporabi za zadovoljevanje potreb in želja potrošnikov (Narver in drugi 1998, 242). Medfunkcionalno usklajevanje temelji na informacijah o potrošnikih in konkurenci ter obsega poslovno načrtovanje vseh oddelkov podjetja za zadovoljitev potreb in vrednot potrošnikov (Narver in Slater 1990, 21).

Slika 5.4: Tržna usmerjenost



Vir: Narver in Slater (1990, 23).

6 RAZVOJ NOVEGA IZDELKA

»Vsako podjetje mora spodbujati razvoj novih izdelkov, ki bodo nadomestili obstoječe in tako zagotovili prodajo tudi v prihodnosti« (Potočnik 2005, 178). Podjetje lahko pridobi nove izdelke na dva načina. Prvi način je s t. i. »pridobitvijo« – z nakupom celega podjetja, patenta ali licence za izdelovanje izdelka nekoga drugega. Drugi način pa je z lastnim razvojem novega izdelka, in sicer z razvojem unikatnega izdelka, z izboljšavami ali spreminjanjem že obstoječega izdelka ali pa z razvojem lastnih blagovnih znamk s pomočjo oddelka raziskav in razvoja (Kotler in drugi 2013, 275).

Podjetje mora biti dobro v razvoju novih izdelkov (Kotler in Armstrong 2006, 274), ki pa poteka v več fazah (Baker in Hart 1998; Kotler 1998; Kotler in Armstrong 2006; Crawford in Di Benedetto 2006; Hollensen 2010). Tradicionalni model razvoja novega izdelka zajema: iskanje idej, ovrednotenje, razvoj koncepta in testiranje, poslovno analizo, razvijanje izdelka in testiranje, testiranje na trgu, komercializacijo in dokončno uvedbo izdelka na trg (Baker in Hart 1998, 155–7). Razvoj novega izdelka je proces, za katerega je značilna visoka stopnja kompleksnosti in negotovosti (Yushan in Lavin 2012, 1250013–8), zato ga, kljub prizadevanju podjetij za inovacije, vsa podjetja težko dosežejo.

6.1 Vloga komunikacije pri razvoju novega izdelka

»Sodobno trženje zahteva od podjetja več kot le dober izdelek, privlačno ceno in dostopnost izdelka za ciljne odjemalce; **podjetje mora tudi komunicirati**« (Kotler 1998, 596). Komunikacija je izraz, ki se najpogosteje uporablja za skupek vseh informacij in odnosa, ki ga vložimo v spreminjanje percepcije potrošnika do našega izdelka, zato je ključnega pomena že od samega razvoja izdelka in se izvaja skozi komunikacijski model (Crawford in Di Benedetto 2006, 398–399), ki »temelji na predpostavki, da kupec preide s spoznavne na čustveno stopnjo in nato s čustvene na vedenjsko« (Kotler 1998, 602). Rogers označuje komunikacijo kot proces, pri katerem udeleženci med seboj ustvarijo in izmenjajo informacije, da bi dosegli vzajemno razumevanje (Rogers 2003, 5), zato je posledično komunikacijske zahteve potrebno integrirati v naš trženjski plan (Crawford in Di Benedetto 2006, 398–399). Komunikacija je definirana kot formalno in neformalno deljenje informacij med podjetji ter je t. i. lepilo, ki združuje različne deležnike (Yushan in Lavin 2012, 1250013–

6). Vključuje vse od tehničnih podatkov izdelka, pa do močnega prepričevanja. Podjetja, ki aktivno sodelujejo pri razširjanju informacij na trgu, povečujejo inovativnost, kot tudi uspešnost novega izdelka, prav tako pa lahko dosežejo pretok skupnih interpretacij o stanju izdelka skozi različne oddelke (Jimenez-Castillo in Sanchez-Perez 2013, 2).

V podjetju je pomemben tudi **koncept internega komuniciranja**, ki izhaja predvsem iz storitvenega dela organizacije in je bil zasnovan kot taktika, ki zaposlenim pomaga razumeti potrebe potrošnikov. Prvotno se je interno komuniciranje nanašalo predvsem na vodstvene aktivnosti, ki so bile potrebne, da so vsi zaposleni razumeli in sprejeli svoje vloge pri izvajanju strategije trženja. Dandanes se organizacije zavedajo, da uspešno izvajanje trženja pomeni – zbiranje vseh posameznih dejanj zaposlenih, kjer so prav vsi zaposleni odgovorni za uspešno izvajanje trženjske strategije (Hollensen 2010, 546). Asif in Sargeant (v Jimenez-Castillo in Sanchez-Perez 2013, 6) sta dejala, da je interno komuniciranje enoten in trajajoč vzorec komuniciranja z zaposlenimi, ki pripomore k vzpostavitvi odnosov v podjetju za lažanje prenosa informacij k posameznikom in identifikacijo zaposlenih z vrednotami podjetja. »Tržniki pripravijo ljudi do tega, da kupijo tisto, česar ne potrebujejo. Vplivajo na povpraševanje tako, da naredijo izdelek, ki je primeren, privlačen, dostopen in lahko dosegljiv ciljni skupini porabnikov« (Kotler 1998, 7). Potrošniki neprestano strmiijo k zadovoljivosti novega občutka ali koristi, zato je sodelovanje oddelka raziskav in razvoja z drugimi oddelki v podjetju, še posebej z oddelkom trženja, zelo pomembno, saj mora potrošnik poznati izdelek, da lahko podjetje inovacije uspešno preoblikuje v dobičkonosen izum. Zelo uspešne inovacije se lahko spremenijo v neuspešne, le zato, ker so nepoznane potrošnikom – neuspešnost v stopnji trženja (Garcia 2011, 3). Če so novi izdelki pomemben del tehničnih sprememb, se lahko uspeh izuma pripiše uspešni trženjski strategiji, saj ima kdaj oddelek trženja še več zaslug kot sam oddelek raziskave in razvoja (Garcia 2011, 4).

Za podjetja je tako bistveno prizadevanje za izmenjavo in učinkovito obdelavo informacij pri zaposlenih, kot sredstvo za razvoj ustreznih izdelkov, ki zadovoljujejo potrebe potrošnikov in dosežejo uspeh pri inovacijah (Jimenez-Castillo in Sanchez-Perez 2013, 3).

6.2 Komunikacijski vidik med oddelki v podjetju pri razvoju novega izdelka

Ocenjevanje uspešnosti inovacij in donosnosti novih idej s strani podjetja je velik izziv (Garcia 2011, 21). Sodelovanje vodij različnih oddelkov je dandanes še posebej pomembno, saj organizacije potrebujejo osebje, ki uspešno sodeluje s posamezniki iz drugih oddelkov, nad katerimi nimajo hierarhičnega nadzora (Williams v Massey in Kyriazis 2006, 3). Za uspešnost izdelka in storitve je pomembna integracija med razvojnim oddelkom in ostalimi oddelki v namen povečanja možnosti za uspeh izdelka na trgu (Antioco in drugi 2008, 512). Medfunkcionalen delovni odnos je še posebej pomemben med razvojem novega izdelka, saj spreminjanje abstraktne ideje v otipljive izdelke vsebuje soodvisne strokovnjake, ki zagotavljajo in izmenjavajo informacije, znanje in denar (Lawrence in Lorsch 1967, Olson Walker in Ruekert 1995 v Massey in Kyriazis 2006, 3). Vodstvo mora spodbujati oddelek raziskav in razvoja, da delijo in nabirajo znanje, povečujejo možnost za novosti in se učijo s pomočjo dela. Ta vodstvena prizadevanja lahko zmanjšajo verjetnost za razvoj novih izdelkov, ki niso novi in ustrezni, ter s tem okrepijo konkurenčnost njihovega podjetja pri razvoju novega izdelka (Chang in drugi 2014, 117).

Za učinkovito komunikacijo med oddelki mora podjetje ustvarjati ozračje za komunikacijo in upoštevati, da razvojni oddelek drugače dojema in implementira prejete informacije v izdelek od ostalih oddelkov. Vodstvo podjetja bi moralo omogočiti zaposlenim izmenjavo idej z ostalimi zaposlenimi ter organizirati redna neformalna srečanja in določiti jasne medoddelčne sestanke (Chang in drugi 2014, 117).

Zdrav delovni odnos med razvojnim oddelkom in ostalimi zaposlenimi prispeva k uspešnosti inovacij (Antioco in drugi 2008, 513), saj znanje storitvenega oddelka dopolnjuje interno znanje razvojnega oddelka (Rindfleisch in Mavar v Yushan in Lavin 2012, 1250013-9). V času uradnih medoddelčnih sestankov med procesom razvoja novega izdelka, bi moralo vodstvo spodbujati zaposlene, naj se vključijo v razprave in jasno opišejo svoje ideje. Prosta razprava bi olajšala brainstorming za ustrezne nove izdelke. Prav tako bi moralo vodstvo opomniti zaposlene oddelka raziskav in razvoja, da mogoče potrošniki ne bodo znali opisati svojih potreb, zato bo lahko oddelek raziskav in razvoja razvil dober izdelek samo če razmišlja izven svojih okvirov (Chang in drugi 2014, 118). Podjetja, ki delujejo in se zanašajo na informacije

svojih zaposlenih, povečujejo proces inovacije, saj tako zagotovijo uspešen razvoj inovativnih izdelkov, in sicer povečajo uspešnost, pravočasnost in ustvarjalnost novih izdelkov ter ustvarijo prednosti novemu izdelku (Jimenez-Castillo in Sanchez-Perez 2013, 3). Visoka stopnja sodelovanja lahko poveča posameznikovo predanost za dokončanje projekta, saj si pridobijo občutek lastništva (Gupta in drugi 1986, 11). Vrzel med potrebno in dejansko integracijo oddelkov vpliva na uspeh razvoja novega izdelka podjetja (Fain in drugi 2011, 600).

Inovacija izdelka je večdisciplinarni postopek. Čeprav so pomembne prav vse funkcionalne povezave med oddelki pri procesu razvoja novega izdelka, je **povezava med oddelkom raziskav in razvoja ter oddelkom trženja najpomembnejša** (Gupta in drugi 1986, 7). Prav tako pa je ta povezava tudi med najbolj kritičnimi, saj višja kot je integracija med tema dvema oddelkoma, večja je verjetnost za uspešnost novega izdelka na trgu (Maltz, Souder, and Kumar, 2001; Shaw and Shaw, 1998; Souder, 1981, 1988 v Massey in Kyriazis 2006, 3). Bolj kot je inovativen razvoj novega izdelka, večja je potreba po integraciji trženja in oddelka raziskav in razvoja v podjetju (Fain in drugi 2011, 559). Dobro povezovanje in sodelovanje – med oddelkom trženja in oddelkom raziskav in razvoja v samem podjetju – je eden od največjih indikatorjev za uspeh inovacije na trgu (Gupta in Raj 1986, Ayers in Gordon 2001, Becker in Lillemark 2006, Garcia 2011) in se obravnava za kritično aktivnost pri razvoju novega izdelka. Teoretični okvir za študije integracije raziskav in razvoja ter trženja, ki so ga razvili Gupta, Rai in Wilemon (1986), je eden od najbolj pogostih modelov, ki se v praksi uporablja za preučevanje te integracije. Poskušali so premostiti vrzel v literaturi in razviti konceptualni okvir za preučevanje sodelovanja raziskave in razvoja ter tržnega oddelka v inovacijskem procesu (Gupta in drugi 1986, 7). Okvir temelji na predpostavki, da strategija, okolje, organizacija in individualni dejavniki determinirajo stopnjo integracije raziskav in razvoja in trženja ter posledično vplivajo na uspeh razvoja novega izdelka (Fain in drugi 2011, 559). Okvir nam tako pomaga razumeti ključna tri vprašanja:

1. Koliko integracije je potrebne? Ali nekatera podjetja zahtevajo več integracije kot druga? Kateri so dejavniki med raziskavo in razvojem ter trženjem?

2. Koliko integracije je dosežene? Kateri dejavniki vplivajo na stopnjo integracije med raziskavami in razvojem ter trženjem? Kako višje vodstvo (vodilni) in drugi zaposleni vplivajo na te spremenljivke za doseganje želene stopnje integracije?
3. Kako integracije vplivajo na uspeh inovacije? V kolikšni meri raven povezanosti raziskav in razvoja ter trženja pripeva k uspešnosti inovacije? (Gupta in drugi 1986, 7).

Učinkovit medfunkcionalen delovni odnos med vodjo trženja in vodjo raziskav in razvoja je ključnega pomena za uspešen razvoj novih izdelkov (Massey in Kyriazis 2006, 2), na kar pa lahko vpliva tudi višje vodstvo z zagotavljanjem okolja, ki ali ugodno ali ovirajoče vpliva na razvoj učinkovitega sodelovanja med tema dvema oddelkoma (Gupta in drugi 1986, 11). To izpostavlja tudi okvir Gupta, Raja in Wilemona, ki opredeljuje določene spremenljivke, ki vključujejo (1) spodbujanje potrebe po sodelovanju, (2) ustanovitvi skupnega sistema nagrajevanja, (3) uravnavanje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev podjetja, (4) spodbujanje tveganj in (5) zagotavljanje priložnosti za vodilne raziskave in razvoj ter trženje pri razumevanju drug drugega (Gupta in drugi 1986, 14).

Stopnja potrebne integracije oddelka trženja in oddelka raziskav in razvoja je odvisna od strategije podjetja o novem izdelku in od načina, kako podjetje dojema negotovosti okolja. Sposobnost dosežene integracije trženja ter raziskav in razvoja je odvisno od organizacijskih dejavnikov, kot je struktura in sistem nagrajevanja, in od družbeno-kulturnih razlik med vodstvom trženja in oddelka za raziskave in razvoj (Fain in drugi 2011, 600). Drugi dejavnik, ki vpliva na potrebo po integraciji raziskav in razvoja ter trženja v procesu razvoja novega izdelka, je dojemanje okoljske nesigurnosti – sposobnost podjetja za predvidevanje sprememb pri strategijah konkurenčnega podjetja, željah potrošnikov po novem izdelku, tehnologiji, nastanku nove konkurenčne sile na trgu in novih regulativnih omejitev na delovanje in zgled izdelka (Gupta in drugi 1986, 9). Stopnja želene in dosežene integracije raziskav in razvoja ter trženja se lahko meri v smislu obsega vključenosti oddelka in izmenjavanje različnih podatkov na različnih stopnjah razvoja novega izdelka (Gupta in drugi 1986, 14). V kolikor strategija podjetja o inovaciji vsebuje »biti prvi« z novim izdelkom, na novem trgu ali z novo tehnologijo, podjetje potrebuje boljše sodelovanje med oddelkom raziskave in razvoja ter oddelkom trženja (Gupta in drugi 1986, 9).

Številni organizacijski in osebnostni dejavniki vplivajo na potrebno doseženo integracijo med oddelkom raziskave in razvoja ter trženjem. Ti dejavniki so lahko razdeljeni med naslednje tri kategorije:

1. Vpliv organizacijske strukture;
2. Odnos višjega vodstva do integracije oddelka raziskav in razvoja in trženja ter potrebnih akcij za lažje sodelovanje;
3. Družbeno-kulturne razlike med vodilnimi oddelka raziskav in razvoja in trženja, ki so vpleteni v razvoj novega izdelka (Gupta in drugi 1986, 10).

Teorija socialne identitete napoveduje, da so konflikti med vodji različnih oddelkov neizogibni, zaradi razlik v družbenih identitetah. Člani oddelka trženja lahko na primer sebe dojemajo, kot člane »znotraj ekipe«, oddelek razvoja in trženja pa kot člane »zunaj ekipe«. Dvosmerna komunikacija ne more vedno sama premagati ovir pri integraciji, ki jih povzročajo razlike družbenih identitet vodilnih (Massey in Kyriazis 2006, 7). Pri razvoju novega izdelka se podjetje osredotoči na reševanje težav potrošnikov z zagotavljanjem celovite rešitve. Tako oddelek raziskav in razvoja kot tudi oddelek trženja sta del procesa razvoja novega izdelka, zato se trženje osredotoča na grajenje in vzdrževanje odnosov s potrošniki ter analiziranjem tržnih sprememb in trendov. Medtem ko se oddelek raziskav in razvoja osredotoča na zagotovitev izdelka, ki nudi rešitev in tehnično podporo skozi proces razvoja novega izdelka in tudi kasneje (Fain in drugi 2011, 607). Clarke (v Gupta in drugi 1986, 12) navaja, da trženje predstavlja drug način razmišljanja, druge discipline, manj natančne in bolj kvalitativne kot raziskovalci. Twiss (Gupta in drugi 1986, 12) dodaja, da tehnologi vidijo sebe bolj kot strokovnjake in ne kot poslovneže. Tako oddelek raziskav in razvoja kot tudi tržniki so razvili stereotipe drug o drugem, ki ovirajo pri učinkoviti medsebojni integraciji (Gupta in drugi 1986, 12).

Visoko vključevanje različnih oddelkov pozitivno vpliva na učinkovitost podjetja, vendar pa se njihovi cilji med seboj razlikujejo, saj so njihovo ozadje in interesi različne narave (Garcia 2011, 5). Oddelek trženja sodeluje predvsem pri oblikovanju ponudbe za potrošnika, medtem ko je oddelek raziskave in razvoja odgovoren za vse naslednje stopnje razvoja novega izdelka (Fain in drugi 2011, 606). Večje naložbe v raziskave in razvoj so običajno povezane z višjo kakovostjo inovacije ali hitrejšo inovacijo, kar vpliva na prodajo in BDP.

Garcia izpostavlja pomembnost močnega trženja na uspešnost inovacije, v kolikor želijo, da ima inovacija vpliv na družbo, jo morajo potrošniki poznati in si jo želeli (Garcia 2011, 20). Čeprav so rezultati raziskave Fain, Kline in Duhovnik izpostavili pomembnost sodelovanja trženja in raziskav in razvoja kot del strateškega pomena, smernic za sodelovanje funkcij niso podali. Vsa sodelovanja so bila v večini na neformalni ravni, kar je bilo potrjeno tudi z rezultati raziskave z vprašalniki, kjer je organizacijska klima edini dejavnik, ki vpliva na vrzel integracije trženja in raziskav in razvoja. Čeprav je povezovanje obeh oddelkov na splošno videti kot pozitivno, sta Hashai in Almor (v Garcia 2011, 6) ugotovila, da je povezovanje pozitivno do meje intenzivnosti oddelka razvoja in raziskav, po katerem tovrstno vključevanje negativno vpliva na učinkovitost delovanja. Vodje z vedenjskimi repertoarji dosledno z interakcijskim pristopom spodbujajo večjo medsebojno interakcijo in komunikacijo ter poskušajo povečati integracijo in zmanjšati konflikt preko številnih srečanj, medfunkcionalnimi pretoki informacij in izmenjavo dokumentiranih informacij (Kahn in Mentzer v Massey in Kyriazis 2006, 4).

Poznamo **več komunikacijskih dimenzij**, ki lahko vplivajo na medfunkcionalne odnose med razvojem novega izdelka, in sicer pogostost komunikacije, dvosmernost in kakovost komunikacije. Pogostost komunikacije lahko vpliva na različne odnose in je opredeljena kot intenzivnost pretoka informacij med vodji prek srečanj, poročil in telefonskih pogovorov (Van de Ven in Ferry v Massey in Kyriazis 2006, 5). V zadnjih raziskavah se je pokazala pomembnost dvosmerne komunikacije v medfunkcionalnem odnosu. Wheelwright in Clark (v Massey in Kyriazis 2006, 5) sta izpostavila, da je dvosmerna komunikacija še posebej nujna pri razvoju novega izdelka ter jo tako lahko označimo kot komunikacijo dvosmernega procesa (Fisher in drugi v Massey in Kyriazis 2006, 5). Dvosmerna komunikacija prav tako predstavlja povratne informacije v medfunkcionalnem odnosu, pomaga vodjem razjasniti vprašanja in dosega medsebojno dogovorjeno rešitev. Visoko kakovostna komunikacija tudi vodi v boljše rešitve in odločitve, zato jo lahko povezujemo s pozitivnimi medfunkcionalnimi izidi (Massey in Kyriazis 2006, 5). V različnih študijah (Gupta, Raj in Wilemon 1986) je bilo dokazano, da kakovost komunikacije med tržniki in oddelkom raziskav in razvoja med razvojem novega izdelka, vpliva na znane sposobnosti vodje trženja. Kvaliteta komunikacije tako vpliva na medosebne konflikte med procesom razvoja novega oddelka, medtem ko pa

lahko pogostejša komunikacija na primer izboljša znanje posameznika in njegovo razumevanje ter strokovna vprašanja in prioritete sodelavca (Massey in Kyriazis 2006, 5).

6.3 Komunikacijski vidik med razvojnim podjetjem in potrošniki pri razvoju novega izdelka

Zaradi naraščajočih ravni globalne konkurence in hitro rastočega števila inovacij, so organizacije danes prisiljene poiskati nove načine, kako pritegniti, dobiti in ohranjati zveste potrošnike, da ostanejo konkurenčni (Lorenzo-Romero in drugi 2014, 383). Novi izdelki zagotavljajo nove načine povezovanja podjetja s svojimi potrošniki (Kotler in drugi 2013, 275), zato je tradicionalni model razvoja novih izdelkov, pri katerem so podjetja sama odgovorna za iskanje idej za razvoj novih izdelkov in izbiro izdelkov za trženje, pod vse večjim pritiskom (Fuchs in Schreier 2011, 17). Dandanes vse več podjetij vključuje potrošnike oz. uporabnike samega izdelka v razvoj novih izdelkov (Von Hippel v Schreier in drugi 2012, 18), saj so raziskave potrošnikovega mnenja o novem izdelku na stopnji razvoja novega izdelka, v primerjavi z neuspešnostjo izdelka na trgu, neprimerljivo cenejše (Van Kleef in drugi 2005, 182).

Soustvarjanje (O'Hern in Rindfleisch v Lorenzo-Romero in drugi 2014, 384) je opredeljeno kot »dejavnost skupnega razvoja novih izdelkov, kjer potrošniki aktivno prispevajo in izberejo različne elemente za novo ponudbo izdelkov«. Soustvarjanje velja za zanesljiv vir konkurenčne prednosti, čeprav se večino podjetij še vedno sooča z izzivom iskanja potrošnikov, ki so z njimi pripravljeni odkrito sodelovati ter deliti svoje znanje in ideje (Lorenzo-Romero in drugi 2014, 383). Soustvarjanje je mogoče samo na prostovoljni ravni, saj so potrošniki pozvani, da delijo svoj čas, znanje in trud pri izboljšanju kakovosti obstoječih izdelkov, kot tudi zagotavljajo dragocene ideje za nove izdelke in storitve. Koristi, ki jih ima podjetje od soustvarjanja, so jasnost in izogib dvoumnosti (Lorenzo-Romero in drugi 2014, 384). Podjetje lahko na trgu pričakuje pozitivne povratne informacije, če nov izdelek zadovolji unikatne želje oz. potrebe potrošnika (Cooper v Chang in drugi 2014, 110) in zdi se logično, da potrošniki, ki aktivno sodelujejo pri procesu razvoja, podjetje tudi »nagradijo« na primer s svojo lojalnostjo (Sawhney in Sheth v Fuchs in Schreier 2011, 19).

Premik razvojnega procesa izdelka od proizvajalcev na potrošnike je lahko za mnoge

proizvajalce boleče in težko. Odprta, porazdeljena inovacija je »napad« na veliko strukturo družbene delitve dela, saj mora veliko podjetij in industrije narediti korenite spremembe v svojih poslovnih modelih in se prilagoditi spremembam na trgu (Von Hippel 2005, 2). Potrošniki prehajajo iz pasivnih potrošnikov, ki »govorijo« samo, ko so nagovorjeni (Von Hippel v Fuchs in Schreier 2011, 19), v aktivne partnerje pri razvoju novega izdelka.

Podjetja oblikujejo svoje inovacijske procese tako, kot mislijo, da postopek deluje. Velika večina podjetij še vedno misli, da so samo sami odgovorni za razvoj novih izdelkov in storitev ter da je njihova naloga najti potrebe potrošnikov in jih zapolniti. Podjetja še ne razumejo, da morajo občasno samo najti in tržiti novosti, ki so jih vodilni potrošniki razvili že sami (Von Hippel 2005, 15). V zadnjih nekaj letih je vedno več podjetij začelo ceniti pomembnost aktivnega vključevanja izbranih potrošnikov v sam proces razvoja izdelkov, saj so taki izdelki na trgu dejansko lahko zelo privlačne inovacije, tako za posameznike, ki so sodelovali pri razvoju, kot tudi za širši trg (Von Hippel v Schreier in drugi 2012, 20). Vpletenost potrošnikov v razvoj novega izdelka je zasnovana v dveh osnovnih dimenzijah, in sicer vpletenost potrošnikov v ustvarjanje novih idej za razvoj novih izdelkov ter vpletenost potrošnikov pri izbiranju novih izdelkov za uvedbo na trg (Fuchs in Schreier 2011, 17). Potrošniki se lahko poistovetijo z oblikovanjem potrošnikov z višjo inovacijsko sposobnostjo, saj pripadajo isti populaciji in delijo iste značilnosti. Večina razvitih in spremenjenih izdelkov s strani potrošnikov (in tudi najbolj komercialno privlačnih) razvijejo uporabniki z značilnostmi »vodilnega« uporabnika, ki so opredeljeni kot člani skupine ciljnih uporabnikov in imajo dve posebni značilnosti: (1) so vodilni za pomembne trende na trgu in se tako soočajo s potrebami, s katerimi se bodo v bližnji prihodnosti soočali številni uporabniki na tem trgu; (2) predvidevajo relativno visoke rešitve in prednosti za zadovoljitev njihove potrebe (Von Hippel 2005, 22).

Zmožnosti potrošnikov, da razvijejo nove izdelke in storitve visokih standardov za lastno uporabo, se izboljšujejo hitro in radikalno (Von Hippel 2005, 121). Podjetja so skozi čas različno pristopala k vključevanju potrošnikov v razvoj novega izdelka. Na začetku obdobja soustvarjanja so podjetja obravnavala potrošnike kot subjekte, ki so preučevani pri opravljanju določenih nalog in so vir za povratne informacije. Na kar sledi obdobje vključevalnega pristopa, kjer so potrošniki obravnavani kot partnerji ter prispevajo k procesu

razvoja z zagotavljanjem strokovnega znanja in že sodelujejo v zgodnjih fazah načrtovanja novega izdelka (Sanders in Stappers v Lorenzo-Romero in drugi 2014, 385). Vključevanje potrošnikov je mogoče na vsaki stopnji razvoja novega izdelka, kar omogoča, da prispevajo k ustvarjanju vrednosti izdelka na več stopnjah razvoja, od same ideje za izdelavo, do prototipa in testiranja (Lorenzo-Romero in drugi 2014, 395). Potrebe, želje in preference potrošnikov vplivajo na zasnovo in oblikovanje izdelka, zato je pomembno vključevanje potrošnikov že v pred-razvojnih stopnjah razvoja novega izdelka, torej pri iskanju ideje, razvoju koncepta, oblikovanju izdelka in testiranju (Lorenzo-Romero in drugi 2014, 385), kar je bilo prepoznano kot ključni del uspeha razvoja novega izdelka (Van Kleef in drugi 2005, 181). Kljub pomembnosti kasnejših stopenj razvoja, se vedno bolj priznava, da je za uspešen razvoj novega izdelka pomembna kakovost stopnje iskanja ideje, saj so raziskave potrošnikov na tej stopnji pogosto označene za težke, zaradi nejasnosti, kaj naj bi se potrošnike na tej točki sploh vprašalo (Van Kleef in drugi 2005, 181). Cilj raziskovalnih metod potrošnikov zgodaj v procesu razvoja novega izdelka je, da se čim prej sliši »glas potrošnika« in upošteva pri lažjem oblikovanju ustreznih novih izdelkov za potrošnike (Van Kleef in drugi 2005, 197). Raziskave potrošnikov v zgodnjih stopnjah razvoja novega izdelka omogočajo razvojnemu oddelku globlje razumevanje potreb potrošnikov, pogosto veliko globlje, kot bi lahko razumeli potrošnike brez raziskav (Van Kleef in drugi 2005, 198).

Na vsaki stopnji razvoja se lahko ustvari dodatna vrednost izdelka, saj podjetja pridobijo vpogled v želje in ideje potrošnikov s skupno interakcijo in stalnimi povratnimi informacijami, ki jih potrošniki prispevajo k razvoju in uresničevanju izdelkov ter ustrezno odražajo njihove potrebe (Lorenzo-Romero in drugi 2014, 385). Čeprav potrošniki ne morejo vedno izraziti svoje želje, je pomembno razumeti, kako dojemajo izdelke, kako so njihove potrebe oblikovane, kaj na njih vpliva in kako naj izbirajo izdelke, ki na njih temeljijo (Van Kleef in drugi 2005, 181). Kar je novo in opazno pri podjetjih, ki se poslužujejo takega načina razvoja novih izdelkov, je da so na vsakodnevni ravni začela skoraj v celoti iskati ideje za razvoj novega izdelka pri svojih potrošnikih (Schreier in drugi 2012, 18).

Številne raziskave so pokazale, da vpletenost in sodelovanje potrošnikov v sam proces razvoja novega izdelka, pozitivno vpliva na razvoj boljših izdelkov ter istočasno zmanjša stroške in tveganje novega izdelka na trgu. Vpletenost potrošnikov pa ne vpliva le na interne

processe v podjetju pri razvoju novega izdelka, temveč tudi –kako potrošniki zaznavajo in vidijo podjetje na trgu (Fuchs in Schreier 2011, 17). Potrošniki lahko aktivno prispevajo k uspešnosti razvoja novega izdelka kot vir inovativnih idej, ki zagotavljajo podatke za nove modele izdelkov in dodatne opreme, ali pa uspešno sodelujejo pri testiranju novih izdelkov in podpirajo podjetja, da izpolnjujejo obstoječe, nezadovoljene potrebe na trgu (Lorenzo-Romero in drugi 2014, 384). Podjetja osredotočena na potrošnike so bolj uspešna na trgu, saj so boljše pri identificiranju potrošniških želja ter posledično boljše pri razvoju izdelkov in storitev višje kvalitete (Fuchs in Schreier 2011, 20). Dobiček, gospodarsko rast in delovna mesta ustvarja le uspešna inovacija, ki je sprejeta s strani potrošnikov (Garcia 2011, 3). Dandanes je veliko potrošnikov (od 10 do 40 %) vpetih v izdelovanje ali spreminjanje izdelkov (Von Hipper 2005, 4), kar potrošniki dojemajo kot visoko inovativno sposobnost podjetja. Ta »inovacijski učinek so-oblikovanja z uporabniki« pozitivno vpliva na nakupne namere potrošnika, pripravljenost za plačilo in pripravljenost potrošnikov, da priporočijo podjetje drugim (Schreier in drugi 2012, 18).

Kognitivna uporaba povratnih informacij od potrošnikov prispeva k povečani tržni uspešnosti novih izdelkov v smislu izboljšave značilnosti izdelka, ki se nanašajo na kakovost izdelka, njegovo uspešnost, mehanske in tehnične značilnosti ter zanesljivost (Souder in Janssen v Antioco in drugi 2008, 507). Podjetja, ki poročajo, da so potrošniki vir za razvoj inovacije, delajo med 0,37 % do 0,44 % bolje kot podjetja, ki ne poročajo o vpletenosti potrošnikov v razvoj inovacije. Smiselno je, da v kolikor podjetje upošteva in integrira potrebe potrošnikov v nov izdelek, posveti več pozornosti tudi trženju in tako trgu predstavi oziroma ga ozavešči, da je na trgu nov izdelek, ki ustreza obstoječim potrebam (Garcia 2011, 16). Visoko inovativni izdelki imajo lahko slabe rezultate na trgu, v kolikor je za njihovo delovanje potrebno novo vedenje potrošnikov ali uporaba dodatnega (dopolnilnega) izdelka (Szymanski in drugi 2007, 36).

Zelo dobra inovacija (z visoko zmožnostjo za ustvarjanje izkušenih koristi) je lahko neuspešna predvsem zato, ker je nepoznana potrošnikom oziroma nima novosti. Čeprav je novost, kot jo je naslovil Garcia Torres (2009), notranje iskanje potrošnika, je trženje podjetja globoko povezano s povečanjem ozaveščenosti potrošnika o dojetju novosti (Garcia 2011, 5). Oglaševanje, kot ena izmed oblik trženja, je primarno orodje, s katerim

podjetje vpliva na uspešnost svojih izdelkov in ključnega pomena pri oblikovanju potrošnikovega zavedanja o obstoju in značilnostih novega izdelka. Pomembno vpliva na spreminjanje ozaveščenosti potrošnikov o izdelku, saj se potrošnik med neskončno ponudbo izdelkov v trgovini, zaveda le nekaj tistih, ki mu jih je priklicalo v spomin oglaševanja (Barroso in Llobet 2012, 773). Zelo malo je še znano, kako se razvijejo preference potrošnikov, saj se uporaba starih izdelkov lahko pojasni z naučenimi pripomočki iz pretekle porabe (Garcia 2011, 5). Lancaster (v Garcia 2011, 5) je trdil, da se izdelke uporablja zaradi njihovih značilnosti, zato so posledično novi izdelki kombinacija starih, že poznanih značilnosti. Ko je kombinacija značilnosti novega izdelka bližje željam potrošnika kot kombinacija starih značilnosti izdelka, se potrošnik odloči za nakup novega izdelka.

Vključevanje potrošnikov v sam razvoj novega izdelka je pomemben tudi z vidika tako imenovanega **»brandinga«**, ki označuje poslovanje med ljudmi in ne podjetij z ljudmi. Blagovna znamka mora vsebovati človeške in čustvene vrednote – t. i. osebnost, vsebovati mora organizacijsko kulturo preko navideznih stvari, s katerimi se ljudje povezujejo. V kolikor podjetje želi vzpostaviti dolgoročne odnose s potrošnikom, mora z njimi vzpostaviti čustvene povezave (Gobe 2001, 306), ki jih mora razvojni oddelek integrirati v izdelek že med razvojem. Potrošniki se hitreje odzivajo na izdelke, ki vključujejo novo razmišljanje in se povezujejo z njihovo dušo. Dobro zasnovani izdelki imajo resnične osebnosti, s katerimi se potrošniki identificirajo, zato jih tudi lažje prepoznamo, hkrati pa le-te osebnosti upočasnjujejo nekatere vidike našega življenja v hitro spreminjajočem se svetu (Gobe 2001, 112).

Na tem zelo tekmovalnem trgu, kjer le izdelki in storitve niso več dovolj za nove trge ter ohranitev obstoječih trgov in potrošnikov, je *čustveni vidik* izdelkov in njihovih distribucijskih sistemov ključen za razločevanje med potrošnikovo izbiro in ceno, ki so jo pripravljene zanj plačati. S čustvenim vidikom označujemo potrošnikovo identifikacijo z izdelkom na ravni čutov in čustev ter kako se znamka poveže s posameznikom in z njim vzpostavi daljši, trajni odnos. Čustveni vidik blagovne znamke (ang. emotional branding) nam omogoči metodologijo in načine, kako povezovati izdelke s potrošniki na emocionalni ravni (Gobe 2001, xiv-xv).

6.4 Tveganja pri razvoju novih izdelkov

Zakaj mnogo novih izdelkov na trgu ne uspe? Razlogov za neuspeh je veliko (Kotler in drugi 2013, 275). »Dandanes vlada na večini trgov izredno močna konkurenca in podjetja, ki se jim ne posreči razviti novih izdelkov, zelo veliko tvegajo. Zaradi stalno spreminjajočih se potreb in okusov kupcev, novih tehnologij, kratkega življenjskega ciklusa izdelkov in naraščajoče domače in tuje konkurence, so obstoječi izdelki zelo ranljivi« (Kotler 1998, 317). Veliko izdelkov, ki gre skozi sam proces razvoja novega izdelka, na trgu doživi neuspeh, zato morajo funkcionalni oddelki že med samim razvojnim procesom izmenjati informacije v namen povečanja možnosti uspeha izdelka (Antioco in drugi 2008, 501). »Vodilni delavec lahko vztraja na uresničitvi zamisli o izdelku kljub negativnim rezultatom tržnih raziskav« (Kotler 1998, 317). Prav tako je lahko ideja za nov izdelek v osnovi zelo dobra, velikost trga pa precenjena. Lahko je izdelek slabo oblikovan, napačno pozicioniran, predstavljen trgu v napačnem trenutku, ima previsoko ceno ali pa je njegovo oglaševanje neučinkovito (Kotler in drugi 2013, 275). »Velikokrat so stroški razvoja novega izdelka višji od pričakovanih ali pa je odziv konkurence močnejši, kot je podjetje pričakovalo« (Kotler 1998, 317).

Razlog za neuspeh izdelkov na trgu lahko tiči tudi v dejstvu, da vodje trženja in oddelka za raziskave in razvoj raje delajo na različnih vrstah novih izdelkov. Tržniki so bolj zainteresirani za izdelke, ki lažje dosežejo tržni uspeh, čeprav ne prenesejo velikega finančnega doprinosa podjetju. V oddelku raziskav in razvoja pa so bolj zainteresirani za radikalne preboje in razburljive ali vsaj bistveno nove izdelke (Gupta in drugi 1986, 13).

»Tudi novi izdelki lahko propadejo že na začetku svoje življenjske dobe. Tveganja so prav tako velika kot možnosti za uspeh. Uspešne inovacije so posledica boljše organizacijske priprave pri iskanju idej za nove izdelke in hitrega odločanja na vsaki stopnji procesa razvoja novega izdelka« (Potočnik 2005, 180). Odnos vodstva do tveganja naj bi imel pozitiven vpliv na uspeh inovacije. Različna literatura predpostavlja, da ima višje vodstvo pomembno vlogo pri inovacijskem procesu s spodbujanjem pozitivnega odnosa med oddelkom trženja in oddelkom raziskave in razvoja (Gupta in drugi 1986, 11–12).

Dejavniki, ki zavirajo uspešno razvijanje novega izdelka:

- *Pomanjkanje pomembnih idej o novih izdelkih na določenih področjih: verjetno je ostalo zelo malo možnosti in načinov za izboljšanje osnovnih dobrih, kot so jeklo, pralni praški in drugo.*
- *Razdrobljenost trgov: ostra konkurenca povzroča razdrobljenost trga, zato morajo podjetja svoje izdelke usmerjati k majhnim tržnim segmentom, kar seveda pomeni manjše število prodanih enot in manjši dobiček pri vsakem posameznem izdelku.*
- *Ovire, ki jih postavlja družba ali vlada: novi izdelki morajo ustrezati predpisanim kriterijem, ki zadevajo varnost porabnika in ekološko neoporečnost. Zahteve in predpisi vlade so na primer upočasnili inovacije v industriji zdravil in otežili oblikovanje izdelkov ter oglaševanje v panogah industrijske opreme, kemičnih izdelkov, avtomobilov ter igrač.*
- *Visoki izdatki, povezani z razvojem novega izdelka: razumljivo je, da mora podjetje razviti čim več idej za novi izdelek, da bo na koncu imelo nekaj zelo dobrih idej. Prav tako se mora podjetje soočiti z naraščajočimi stroški razvojno-raziskovalne dejavnosti, proizvodnje in trženja.*
- *Pomanjkanje kapitala: nekatera podjetja, ki imajo dobre ideje, ne morejo zbrati sredstev, ki bi jih potrebovala za raziskave.*
- *Krajši čas razvoja: zelo verjetno je, da več konkurentov istočasno razvije podobne ideje, uspeh pa doleti najhitrejšega. Podjetja, ki so stalno pripravljena, skrajšajo čas razvoja izdelka z uporabo računalniško podprtih tehnik pri oblikovanju izdelka ter proizvodnji s pomočjo strateških partnerjev, z zgodnjim testiranjem koncepta izdelka in modernim načrtovanjem trženja.*
- *Krajši življenjski cikel izdelka: kadar je neki izdelek uspešen, so tekmeci pri posnemanju tako hitri, da to kar precej skrajša življenjski cikel izdelka (Kotler 1998, 317–318).*

Številne raziskave (Dunn and Boyn 1975; Young 1979; Crawford 1977; Schon 1967; Carroar in Carroar 1982; Monteleone 1976; Mansfield in drugi 1971, 1975, 1981; Gerstenfeld in Sumiyoshi 1980; Wind 1981, 1982; in Cooper 1983a) poudarjajo pomembnost učinkovite

integracije oddelka raziskav in razvoja ter trženja za uspešnost inovacije. Te študije so podkrepile tudi druge raziskave, ki opozarjajo, da je neuspešnost integracije oddelka raziskav in razvoja ter trženja zgodaj v razvoju novega izdelka eden od največjih vzrokov za neuspeh novega izdelka (Gupta in drugi 1986, 13).

7 OD RAZVOJA IZDELKA DO UVAJANJA NOVIH IZDELKOV NA TRG

Podjetja morajo za razvoj uspešnih novih izdelkov razumeti svoje potrošnike, trg in konkurenco ter razviti izdelke, ki potrošnikom prinesejo prvovrstno vrednost (Kotler in drugi 2013, 276). »Tržno gledano je nov izdelek na določenem trgu tisti izdelek, ki se na tem trgu prvič pojavi, ne glede na to ali ga na drugem trgu že poznajo in prodajajo. Proizvodno gledano je nov izdelek tisti izdelek, ki je rezultat izvirnih idej, odkritij in raziskovalno-razvojnega dela podjetja in ga to prvo ponudi trgu« (Potočnik 2005, 179). Večnamenski proces razvoja novega izdelka vključuje številne dejavnosti, ki jih izvajajo skupine z različnimi sposobnostmi, znanjem, viri, kompetencami in kulturami (Fain in drugi 2011, 559). Podjetja z največjim uspehom razvoja novih izdelkov imajo ponavadi več skupnih načel uvajanja, in sicer implementacijo, vključno z jasnostjo vlog in odgovornostjo, občutek zavezanosti in lastništva, sodelovanje, močno vodstveno ekipo in prilagajanje (Crawford in Di Benedetto 2006, 317).

Uspešen proces razvoja novega izdelka izpolnjuje zahteve in želje trga z ustreznimi tehničnimi rešitvami. Trženje seznanja potrošnike, medtem ko oddelek raziskav in razvoja uporablja sredstva in zmogljivosti podjetja za ustvarjanje izdelka z drugačno konkurenčno prednostjo. V današnjem konkurenčnem okolju so uspešna podjetja tista, ki razvijejo izdelke, ki zadovoljujejo potrebe potrošnikov bolje kot izdelki konkurenčnega podjetja. Zato je potrebno, da podjetja naredijo popolne raziskave trga in razvijejo ideje in rešitve, ki te potrebe najbolje zadovoljujejo (Fain in drugi 2011, 559). Ker so ponavadi oblikovalci izdelka motivirani z zadovoljevanjem lastnih želja kot del samoizražanja, lahko prevelike kritike na račun estetskega vidika negativno vplivajo na njihov odnos do informacij (Antioco in drugi 2008, 507).

Ker poteka razvoj novega izdelka na več stopnjah, moramo »na vsaki stopnji sprejeti odločitve – ali bomo idejo razvijali naprej ali jo opustili. Podjetje mora minimizirati tveganje, da bo razvijalo slabe ideje in opuščalo dobre ideje« (Potočnik 2005, 180). »Če zamisel za nov izdelek uspešno prestane vse te stopnje, lahko upravičeno pričakujemo, da bo izdelek našel kupce in zadovoljil njihove potrebe« (Potočnik 2005, 180).

7. 1 Iskanje in razvoj ideje

»Postopek razvoja novega izdelka se prične z iskanjem novih idej, ki pa ne sme biti naključno. Poslovodstvo podjetja najprej določi izdelke in trge, na katere se želi osredotočiti, nato pa opredeli cilje glede novega izdelka, na primer visok dobiček, vodilni delež na trgu idr.« (Kotler 1998, 322). »Iskanje idej za nove izdelke temelji na vprašanjih: za koga, kdaj in koliko proizvajati« (Potočnik 2005, 181). Podjetje ustvarja več sto, če ne več tisoč različnih idej, da najde eno dobro. Največji uspeh iskanja nove ideje vključuje tako notranje kot tudi zunanje vire, kot so potrošniki, konkurenti, distributerji, dobavitelji in drugi (Kotler in drugi 2013, 276).

Podjetje dobiva ideje iz dveh virov:

- *Notranjega vira, to je od strokovnjakov, ki delajo v razvojno-raziskovalnem oddelku in zaposleni v prodajnem oddelku, ki so v stalnem stiku s kupci in se soočajo z njihovimi željami, hkrati pa tudi zvedo za njihova mnenja o konkurenčnih izdelkih;*
- *Zunanjega vira, to so ideje, ki jih posredujejo kupci, različne raziskovalne institucije in panožna združenja, pa tudi ideje, ki temeljijo na novih znanstvenih dognanjih (Potočnik 2005, 182).*

»Čeprav je virov veliko, je verjetnost, da se bo idejam nekdo res posvetil, odvisna od nekoga v podjetju, ki bo prevzel vlogo »borca za izdelek«. Dokler ni nikogar, ki bi idejo res temeljito zagovarjal, je malo verjetno, da jo bo podjetje vzelo dovolj resno« (Kotler 1998, 324). Pri uporabi notranjih virov lahko podjetje razvije ideje na oddelku raziskav in razvoja, čeprav študije navajajo, da naj bi le 14 % inovativnih idej tradicionalno razvili na oddelku raziskav in razvoja ter kar 41 % idej drugi zaposleni v podjetju in 36 % potrošniki (Kotler in drugi 2013,

276). »Najpomembnejše pri iskanju idej je dejstvo, da lahko vsako podjetje pride do zelo dobrih idej, če zaposlene spodbuja k iskanju obetavnih idej« (Potočnik 2005, 182).

Podjetja lahko pridobijo nove ideje od zunanjih virov, kot so na primer distributerji, ki so blizu trga in lahko podjetje seznanijo s problemi, s katerimi se potrošniki soočajo, in novimi možnostmi izdelka. Tudi dobavitelji lahko podjetju pomagajo pri novih konceptih, tehnikah in materialih za razvoj novega izdelka. Zelo pomembno vlogo pri razvoju izdelka imajo tudi konkurenti, saj lahko podjetje kupi njihove izdelke, jih testira in razstavi ter dobi ideje za razvoj novega izdelka. Nikakor ne smemo pozabiti na potrošnike, ki so morda prav najpomembnejši vir za razvoj novega izdelka, saj lahko podjetje analizira vprašanja potrošnikov in zadovolji njihove potrebe z razvojem novega izdelka (Kotler in drugi 2013, 276).

»Ko smo zaključili stopnjo iskanja, moramo zbrane ideje in predloge za nove izdelke pregledati in oceniti. To lahko opravi posebna strokovna komisija, ki jo sestavljajo sodelavci raziskovalno-razvojnega oddelka, tehnološke priprave dela, komercialne službe (nabave in prodaje), pa tudi finančni strokovnjaki, saj je spreminjanje idej v nove izdelke največkrat povezano z denarnimi naložbami« (Potočnik 2005, 182). »Namen ocenjevanja idej je ovreči slabe ideje, kakor hitro je le mogoče, ker pač velja osnovno načelo, da stroški razvoja izdelka naraščajo z vsako naslednjo stopnjo razvoja« (Kotler 1998, 327). »Ocenjevanje idej poteka tako, da za vsako idejo pazljivo preučimo tehnično izvedljivost, investicijska vlaganja, stroške proizvodnje in dobičkonosnost. Vsak kriterij ima drugačno »težo«, vendar je najpomembnejši kriterij vedno dobičkonosnost« (Potočnik 2005, 182).

7. 2 Razvijanje in testiranje koncepta izdelka

»Zanimive ideje moramo pretvoriti v koncepte izdelkov, ki jih je možno testirati« (Kotler 1988, 328). Pomembno je ločiti med idejo o izdelku, konceptom izdelka in podoba izdelka. Ideja izdelka je ideja, ki jo podjetje lahko potencialno razvije in ponudi trgu. Koncept izdelka je podrobna različica ideje, ki je oblikovana po smiselnih potrošniških željah. Podoba izdelka je pa način, kako potrošniki dojemajo dejanski ali potencialen izdelek (Kotler in drugi 2013, 279).

»Vsako idejo za nov izdelek je mogoče pretvoriti v več konceptov izdelka. Najprej moramo najti odgovor na vprašanje, kdo bo ta izdelek uporabljal. [...] Drugič, katero osnovno prednost naj pri izdelku poudarimo? [...] Tretjič, katera je osnovna prednost za uporabo tega izdelka?« (Kotler 1998, 329). Testiranje koncepta novega izdelka poteka na vzorčni ciljni skupini (Kotler in drugi 2013, 279) in »glavni cilj je, da podjetje ugotovi, katere zamisli za oblikovanje izdelka so slabe in jih opusti. Opredelitev koncepta izdelka je neuspešna, če je zamisel predstavljena tako, da si potencialni porabniki ne morejo predstavljati izdelka. Posebno težavno je testiranje koncepta storitev, saj je storitev neopredmetena in minljiva, zato je testiranje storitve možno le med njenim izvajanjem« (Potočnik 2005, 186). Včasih je dovolj, da podjetje fokusni skupini predstavi le besedo ali sliko novega izdelka, čeprav bolj konkretna in fizična predstavitev koncepta zviša zanesljivost preverjanja (Kotler in drugi 2013, 280).

7. 3 Razvoj trženjske strategije

»Vodja novega izdelka mora na tej stopnji izdelati načrt trženjske strategije, s pomočjo katere bodo izdelek uvedli na trg« (Kotler 1998, 331), ki pa poteka na treh stopnjah. Najprej moramo opisati ciljni trg, načrtovano vrednost, prodajo, velikost trga in prodajne cilje za prvih nekaj let. Na drugi stopnji moramo določiti ceno izdelka, distribucijo in proračun za prvo leto. Medtem ko tretja stopnja razvoja trženjske strategije opisuje dolgoročno načrtovanje prodaje, zaslužka in trženjske strategije (Kotler in drugi 2013, 280–281). Na tej stopnji moramo »zbrati podatke in informacije o:

- Potrebah trga po takšnem izdelku in o značilnostih, ki jih posamezni tržni segmenti pričakujejo oziroma si jih želijo od novega izdelka;
- Dejavnosti konkurence pri razvijanju podobnega izdelka;
- Potrebni trženjskih aktivnostih, prodajnih cenah, prodajnih pogojih ipd.« (Potočnik 2005, 183).

»Pri ugotavljanju potreb trga opredeljujemo velikost tržnih segmentov za nov izdelek in glavne značilnosti izbranih tržnih segmentov (kupno moč porabnikov, status, nakupno vedenje, spol, starost, itd.)« (Potočnik 2005, 183).

7. 4 Poslovna analiza

Ko vodstvo določi koncept izdelka in trženjsko strategijo, mora ovrednotiti privlačnost ponudbe (Kotler in drugi 2013, 281). »Vodstvo trženjskega oddelka mora ugotoviti ali bo obseg prodaje dovolj velik, da bo prinesel zadovoljiv (načrtovani) dobiček. Napoved prihodnje prodaje je odvisna od tega ali gre za izdelek, ki ga porabnik kupi le enkrat, občasno ali pa ga kupuje pogosto (redno)« (Potočnik 2005, 183). Če izdelek zadovoljuje cilje podjetja, se lahko premakne na stopnjo razvoja (Kotler in drugi 2013, 281).

»Prodaja pri enkratnih nakupih na začetku narašča, doseže vrh in se kasneje zmanjšuje, ko se število možnih kupcev izčrpa. Ker prihajajo na trg novi kupci, se prodaja ne bo zmanjšala do ničle« (Potočnik 2005, 183). Medtem ko se »pri izdelkih, ki jih porabniki kupujejo pogosto, prodaja giblje skladno z življenjskim ciklusom izdelkov, najprej narašča, doseže vrh in se nato zmanjšuje, ko se na trgu pojavijo novi podobni izdelki« (Potočnik 2005, 184).

»Napovedi prodaje sledi napoved pričakovanih stroškov in dobičkov, ki jo pripravijo v oddelkih za raziskavo in razvoj, proizvodnjo, trženje in finance« (Kotler 1998, 336).

7. 5 Razvoj izdelka

Po predhodnem procesu razvijanja in zgodnjega ovrednotenja koncepta, podjetje občasno sprejme odločitev, da bodo določen koncept tudi razvili v fizični izdelek (Crawford in Di Benedetto 2016, 277). »Do tega trenutka je izdelek obstajal le kot besedni zapis, risba ali pa grobi prototip« (Kotler 1998, 338), medtem ko moramo

na tej stopnji razvijanja novega izdelka ugotoviti:

- *Ali lahko idejo za nov izdelek vključimo v obstoječi proizvodnji proces;*
- *Ali so za izdelavo novega izdelka potrebne nove naložbe (zgradbe, stroji, orodja, naprave) in zaposlovanje novih delavcev;*
- *Ali lahko nabavimo surovine, materiale, polizdelke in energijo, ki so potrebni za nov izdelek;*
- *Ali imamo za vlaganje v proizvodnjo novega izdelka potrebna finančna sredstva (Potočnik 2005, 185).*

Odločitev o razvoju določenega koncepta lahko pride po končanem testiranju koncepta in obsežnem pregledu finančnih in operativnih odhodkov, ki so potrebni za izdelavo, hitro ali pa zelo počasi (Crawford in Di Benedetto 2016, 277). »Na tej stopnji se tudi pokaže, če bo možno idejo pretvoriti v izdelek v tehničnem in komercialnem smislu« (Kotler 1998, 338). Ta stopnja je ključna pri izdelavi izdelka, zato ima napredek v tej fazi pozornost vodij vseh oddelkov. Tehnično delo med protokolom in prototipom ni več izolirano, zato vsi zaposleni nestrpno pričakujejo končne rezultate oddelka raziskav in razvoja (Crawford in Di Benedetto 2016, 277). Oddelek raziskav in razvoja razvije in testira eno ali več fizičnih verzij koncepta izdelka ter upa, da bo razvil prototip izdelka, ki bo zadovoljil in navdušil potrošnike ter da bi ga lahko razvili hitro in z nizkimi stroški (Kotler in drugi 2013, 281). »Ko vodstvo ugotovi, da je delovanje izdelka v funkcionalnem in psihološkem smislu zadovoljivo, izdelek opremijo z blagovno znamko, embalažo in začetnim programom trženja, da bi ga testirali v okolju, ki je za kupca pristno« (Kotler 1998, 339). »Označevanje novega izdelka obsega izbiro imena izdelka (blagovne znamke), ki je lahko naziv, simbol, številka ali tudi kombinacija omenjenih elementov, s katerimi je izdelek natančno opredeljen in po katerih se loči od drugih izdelkov iste uporabnosti« (Potočnik 2005, 187). Poleg izbire blagovne znamke pa dandanes razvoj vključuje pripravo prav vsega potrebnega za trženje izdelka, vključno s financiranjem, distribucijo, promocijo in tehnično službo (Crawford in Di Benedetto 2016, 277).

Skupne dejavnosti razvojnega oddelka, oddelka za pripravo proizvodnje in trženja se nanašajo na opredelitev koncepta izdelka in obsegajo:

- *Določitev tehničnih in tržnih funkcij novega izdelka;*
- *Določitev oblike, barve, dimenzije in embalaže;*
- *Določitev imena oziroma blagovne znamke;*
- *Določitev garancije in servisnih storitev (Potočnik 2005, 186).*

Potencialna vloga izgleda novega izdelka pa je kljub vsem včasih podcenjena, kar je lahko razlog pomanjkanja razumevanja ali občudovanja oblikovalcev oziroma celotnega razvojnega oddelka s strani drugih oddelkov. Razvojni oddelek opravi temeljito usposabljanje, da se naučijo oblikovati izdelke, ki dobro mehansko delujejo, ki so trajni,

izdelani iz dostopnega materiala in privlačni za potrošnike (Crawford in Di Benedetto 2016, 282).

Določitvi oblike, barve, dimenzije in embalaže pravimo »konfekcija« novega izdelka. »Konfekcija« vsakega novega izdelka je povezana z industrijskim oblikovanjem, saj mora novi izdelek zadovoljiti kupce glede oblike, dimenzije, kakovosti, načina uporabe, celo barvnih odtenkov in embalaže. Z vidika trženja mora dobra »konfekcija« zagotoviti ekonomsko proizvodnjo, prevoz in manipulacijo z izdelki ter privlačnost (atraktivnost) glede videza, oblike, barve, mode itd. (Potočnik 2005, 186).

7. 6 Testiranje izdelka na trgu

»Namen testiranja na trgu ali poskusnega testiranja je ugotoviti, kako se uporabniki in trgovci odzovejo na ravnanje z izdelkom, njegovo uporabo, ponovni nakup resničnega izdelka in na velikost trga« (Kotler 1998, 339). Ker »rezultate tržnega testiranja uporabljamo pri odločitvah o nadaljnjem spreminjanju in prilagajanju novega izdelka« (Potočnik 2005, 189), omogoča tržno testiranje tržnikom izkušnje s trženjem izdelka pred veliko finančno škodo pri uvajanju izdelka na trg. Podjetju omogoča testirati izdelek in celoten tržni program – ciljno strategijo in pozicioniranje, oglaševanje, distribucijo, ceno, branding, pakiranje in stroškovni pregled na vseh stopnjah (Kotler in drugi 2013, 282). »Tržno testiranje ali poskusno trženje naj da odgovor na vprašanje, kako bodo novi izdelek sprejeli trgovci in porabniki. V času tržnega testa poskuša podjetje odkriti tiste pomanjkljivosti izdelka, ki so mu »ušle« na prejšnjih stopnjah, od ocenjevanja idej do tehnološko-proizvodnega razvijanja« (Potočnik 2005, 187).

Pomembnost testiranja uporabe izdelka je jasna, saj kaže na nekaj ključnih konceptov razvoja novega izdelka, in sicer na edinstveno dovršen izdelek, odstotek ponovnega odkupa izdelka in zahteve iz protokola (Crawford in Di Benedetto 2016, 332). »Namen tržnega testiranja je tudi, da ugotovimo, kako trgovci in porabniki nabavljajo, ravnaajo in uporabljajo novi izdelek in kolikšen bo dejanski trg za ta izdelek« (Potočnik 2005, 188). V primeru, da

končni uporabniki niso zadovoljni z izdelkom oziroma njegovo uporabo, mora podjetje izdelek ponovno vrniti v razvojni oddelek (Crawford in Di Benedetto 2016, 332).

S tržnim testiranjem novega izdelka navadno izbiramo:

- *Podatke, ki jih dajejo porabniki o imenu, tehnični izvedbi, kakovosti, funkcionalnosti, videzu, embalaži, dimenziji, barvi in drugih značilnostih novega izdelka;*
- *Podatke o odzivu porabnikov na prodajno ceno, iz česar sklepamo na dejansko možnost prodaje;*
- *Podatke o uspešnosti prodajnopospeševalnih akcij, oglaševanja in servisnih storitev;*
- *Podatke o učinkovitosti tržnih poti (lastna prodajna mreža, posredniki, trgovina na debelo in na drobno) (Potočnik 2005, 189).*

»Obseg testiranja na trgu je odvisen na eni strani od višine naložb in tveganja, na drugi strani pa od časovne omejitve in stroškov raziskave« (Kolter 1998, 340).

Tržni test moramo dobro pripraviti in izbrati takšen vzorec preskuševalcev, ki bo kar najbolje predstavljal prihodnji segment porabnikov. Čim večji je vzorec, tem boljši bodo rezultati tržnega testa, vendar se z večanjem vzorca povečujejo tudi stroški testiranja. Zato z določenim tveganjem običajno izberemo manjši vzorec, ki je dovolj reprezentativen oziroma zadovoljivo zajema populacijo vseh možnih porabnikov tržnega segmenta (Potočnik 2005, 187–188).

»Tržni test lahko traja od nekaj dni do nekaj mesecev, odvisno od vrste novega izdelka, ki ga testiramo. Zato moramo predvideti:

- Čas, v katerem bomo izvajali tržni test;
- Trajanje tržnega testa;
- Stroške, ki bodo nastali pri testiranju« (Potočnik 2005, 188).

7. 7 Uvedba izdelka na trg

»Testiraje trga verjetno zagotovi dovolj podatkov, na osnovi katerih potem vodstvo odloča o uvedbi novega izdelka« (Kotler 1998, 344).

Pri tem so pomembni odgovori zlasti na naslednja vprašanja:

- *KDAJ? (čas): Določitev časa za vstop izdelka na trg je pri končni uvedbi izdelka kritična točka.*
- *KJE? (geografska usmeritev): Podjetje se mora odločiti, na katerih območjih bo prodajalo in določiti strategije prostorske širitve prodaje.*
- *KAKO? (način vstopa): Podjetje mora oblikovati strategijo uvajanja novega izdelka na trg in določiti tudi program trženja za njegovo uvajanje (Potočnik 2005, 189).*

8 ŠTUDIJA PRIMERA

8. 1 Opredelitev problema

»Vsako novo desetletje zahteva od vodstva podjetja, da znova razmisli o svojih strategijah, ciljnih in delovanju. To, kar je še včeraj veljalo za zmagovito poslovno načelo, lahko zaradi hitrih sprememb naenkrat zastari« (Kotler 1998, 2). Podjetje mora biti neprestano inovativno in se prilagajati hitro spreminjajočem se okolju, v kolikor želi biti uspešno na trgu in imeti konkurenčno prednost. Prav tako mora biti podjetje dobro v razvoju novih izdelkov, in sicer v razvoju originalnega izdelka, nadgradnji že obstoječega izdelka, spremembi značilnosti izdelka ali pa v razvoju nove blagovne znamke (Kotler in Armstrong 2006, 274). Izdelki so velikokrat odvrženi, ker niso več v modi ali pa zato, ker si potrošniki želijo biti v času z novimi tehnološkimi napredki, kljub temu da njihov sedanji izdelek še vedno deluje (Cox in drugi 2013, 21). Z naraščanjem negotovosti in kompleksnosti trga naraščajo tudi potrebe po večjem številu informacij, zato je pomembno, da zaposleni razvojnega podjetja razvijejo dobre spretnosti za obdelavo informacij in njihovo integracijo v sam razvoj izdelka (Tushman in Nadler v Jimenez-Castillo in Sanchez-Perez 2013, 3). Ključ do uspešnega razvoja novega izdelka sta zagotovo interna in eksterna dvosmerna komunikacija, in sicer

komuniciranje in izmenjava znanja med zaposlenimi in njihovimi potrošniki ter komuniciranje in izmenjava znanja med zaposlenimi različnih oddelkov v podjetju.

Dandanes je vedno več podjetij usmerjenih na potrošnika in njihovo vključevanje v razvojni proces novega izdelka (Lorenzo-Romero in drugi 2014, 384), saj imajo značilnosti izdelka pomembno vlogo pri ustvarjanju izkušenj in čustev pri potrošniku (Gobe 2007, xi). V tradicionalnem modelu razvoja novega izdelka je edina vloga potrošnikov imeti potrebe, ki jih nato podjetja identificirajo in izpopolnijo z izdelavo novih izdelkov (Von Hippel 2005, 1), medtem ko imajo dandanes potrošniki bolj aktivno in vplivno vlogo v procesu ustvarjanja, saj imajo na voljo več alternativ in informacij. Podjetja so tako prisiljena odstopiti korak stran od njihovega tradicionalnega pristopa in svojo osredotočenost preusmeriti iz podjetja na potrošnika ter tako postati bolj konkurenčna (Prahalad in Ramaswamy v Lorenzo-Romero in drugi 2014, 384). Fenomen, da so nekateri uporabniki sposobni in motivirani za inovacije ter pripravljeni deliti svoje ideje s podjetji, ni nov in je že v veliki meri dokumentiran (Von Hippel 2005). Vodstvo podjetja bi moralo aktivno spodbujati zaposlene oddelka raziskav in razvoja, da uporabijo svoje strokovno znanje in izkušnje ter pomagajo potrošnikom razviti nove in primerne izdelke (Chang in drugi 2014, 118). Inovativni uporabniki so velikokrat označeni kot »vodilni uporabniki«, saj so glede pomembnih trendov na trgu pred večino uporabnikov njihove populacije in pričakujejo relativno visoke koristi od razrešitve potrebe (Von Hippel 2005, 4). Vključevanje »glasu potrošnikov« v zgodnjih fazah procesa razvoja novega izdelka je bilo tako prepoznano kot ključni del uspeha razvoja novega izdelka (Van Kleef in drugi 2005, 181). Kljub temu pa je glavna ovira, s katero se soočajo podjetja pri aktivnem vključevanju potrošnikov v sam proces razvoja novih izdelkov, dejstvo, da je soustvarjanje mogoče le z usposobljenimi potrošniki, ki so pripravljeni sodelovati in odkrito deliti svoje ideje in znanje s podjetjem, kot tudi pošteno ovrednotiti že obstoječe izdelke in nove ideje (Fuller in drugi v Lorenzo-Romero in drugi 2014, 384).

Pri razvoju novega izdelka in uspehu izdelka na trgu je izredno pomembna tudi dvosmerna komunikacija, izmenjava znanja, informacij in izkušenj med zaposlenimi v različnih oddelkih v podjetju. Ocenjevanje uspešnosti inovacij in donosnosti novih idej s strani podjetja je velik izziv. Podjetja, ki se zanašajo na informacije svojih zaposlenih, povečujejo proces inovacije, saj tako zagotovijo uspešen razvoj inovativnih izdelkov, povečajo uspešnost, pravočasnost in

ustvarjalnost novih izdelkov ter s tem ustvarijo prednosti novemu izdelku na trgu (Jimenez-Castillo in Sanchez-Perez 2013, 3). Z medoddelčno interakcijo zaposleni prispevajo k novim idejam in tehnologijam, povečujejo izmenjavo informacij in prepoznajo potencialne probleme. Tudi v zgodnji stopnji razvoja izdelka interakcije med zaposlenimi pripomorejo k skupnem reševanju dejavnosti, spreminjajo in dopolnjujejo izdelek, zadovoljujejo zahtevnosti kupca ter zmanjšujejo finančne stroške in življenjski cikel izdelka (Yushan in Lavin 2012, 1250013–4). Informacije, ki jih storitveni oddelki posredujejo razvojnemu, se nanašajo na učinkovitost izdelka, estetiko izdelka in ergonomijo izdelkov (varnost, lagodje, itd.) ter so ključnega pomena za inovativen razvoj izdelka oziroma lahko pomagajo pri izboljšavi že obstoječega izdelka (Antioco in drugi 2008, 506).

Integracija oddelka za raziskave in razvoj ter oddelka trženja je najboljši znak uspešnosti inovacije (Garcia 2011, 21). Pri raziskavi, ki so jo naredili Frain, Kline in Duhovnik, se je organizacijska klima izkazala za pomemben dejavnik, ki vpliva na integracijo oddelka trženja in raziskav in razvoja ter prav tako na stopnjo uspešnosti novega izdelka (Fain in drugi 2011, 608). Strategije podjetja in zaznavanje podjetja okoljske negotovosti vplivajo na potrebo po sodelovanju oddelka za raziskave in razvoj ter oddelka za trženje. Dejavniki, povezani z organizacijsko zasnovo in podporo višjega vodstva skupaj z družbenokulturnimi razlikami med oddelkoma, lahko vplivajo na raven povezanosti, ki jo organizacija doseže. Vrzel med potrebo in doseženo povezanostjo lahko vpliva na uspeh inovacije (Gupta in drugi 1986, 7).

V nadaljevanju bom na primeru slovenskega podjetja Sensilab, ki se ukvarja z razvojem novih izdelkov, ugotavljala, koliko se slovensko podjetje v praksi posveča dvosmerni komunikaciji s potrošniki ter izmenjavi znanja in informacij med zaposlenimi različnih oddelkov v podjetju med razvojem novega izdelka.

8. 2 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Moje raziskovalno vprašanje v magistrskem delu je opredeljeno kot:

»Ali pri razvoju novega izdelka dvosmerna komunikacija razvojnega oddelka podjetja z interno javnostjo in potrošniki vpliva na uspešnost izdelka na trgu?«

Na raziskovalno vprašanje bom poskušala odgovoriti z naslednjimi hipotezami:

H1: Z večanjem strokovnosti oddelka raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka, se večja zaupanje drugih oddelkov v podjetju.

H2: Z večanjem strokovnosti drugih oddelkov v podjetju pri razvoju novega izdelka, se večja zaupanje oddelka raziskav in razvoja.

Ustvarjanje znanja pomembno in pozitivno vpliva na rezultate novega izdelka na trgu (Chang in drugi 2014, 115). Sodelovanje in konstruktivna komunikacija med različnimi oddelki v podjetju je ključna za razvoj novega izdelka. Nonaka (1994) je dejal, da s pomočjo interakcije med posamezniki, t. i. socializacije, zaposleni oddelka raziskav in razvoja delijo in izmenjujejo svoje znanje z drugimi oddelki v podjetju, kar zaposlenim pomaga razviti skupno razumevanje za ideje o novem izdelku in sredstvo za trženje novega izdelka. Tudi Chang, Hung in Lin (2014) so izpostavili, da socializacija služi kot mehanizem izmenjave kreativnega dialoga in pomaga pri ustvarjanju inovativnega izdelka. S pomočjo formalne interakcije, t. i. eksternalizacije, zaposleni različnih oddelkov skupaj pretvorijo ideje v jasen koncept novega izdelka. Za učinkovito komunikacijo med oddelki mora podjetje ustvariti ozračje za komunikacijo in upoštevati različne poglede in znanje različnih oddelkov v podjetju. Ključ za skupno sodelovanje je prav gotovo zaupanje med zaposlenimi, ki se krepi s strokovnostjo posameznikov. Schulze in Hoegl (2008) sta dejala, da se oddelek raziskav in razvoja seznanja z dosegljivim znanjem drugih zaposlenih v podjetju s pomočjo t. i. internalizacije in tako ustvarja novo znanje. Zdrav delovni odnos med različnimi oddelki v podjetju vpliva na uspešnost izdelka na trgu, zato mora vsako podjetje strmeti k sodelovanju in zaupanju med različnimi zaposlenimi v podjetju.

Zaupanje med zaposlenimi se gradi tudi z internim marketingom, saj kot pravi Jančič (1990), lahko le zadovoljni in podjetju pripadni zaposleni izdeljujejo dobre izdelke. Z znanjem in strokovnostjo lahko vodje različnih oddelkov podajo jasne smernice in vizijo drugim zaposlenim ter s tem krepijo občutek ponosa in pripadnosti med zaposlenimi. Jaworski in Kohli (1993) sta izpostavila tudi vpliv medsebojne interakcije med oddelki v podjetju, pri čem je medoddelčni konflikt pereč dejavnik, ki zavira komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi, kar posledično vpliva tudi na nezaupanje med različnimi oddelki v podjetju in slabšim sodelovanjem. Tudi povezanost med oddelki vpliva na hiter tržni odziv, saj

sodelovanje oddelkov pozitivno vpliva na izmenjavo in uporabo informacij pri razvoju novega izdelka. Argyris (v Jaworski in Kohli 1993) pravi, da nezaupanje med zaposlenimi onemogoči prosti tok izmenjave informacij, kar posledično vpliva na neučinkovitost skupinskih procesov. Tako dober razvoj novih izdelkov zahteva skupen trud in sodelovanje celega podjetja. Kot sta dejala Asif in Sargeant (v Jimenez-Castillo in Sanchez-Perez 2013) se s pomočjo internega komuniciranja med zaposlenimi vzpostavijo odnosi v podjetju za lajšanje prenosa informacij k posameznikom in identifikacijo zaposlenih z vrednotami podjetja. Sodelovanje med oddelkom raziskav in razvoja ter oddelkom trženja so preučevali že Gupta, Rai in Wilemon (1986), ki so ga označili kot najpomembnejšega, in opozorili, da vpliva na uspeh razvoja novega izdelka.

H3: Z večanjem strokovnosti zaposlenih v podjetju pri razvoju novega izdelka, se večja zaupanje potrošnikov v samo podjetje.

Strokovnost zaposlenih pri razvoju novega izdelka in informiranje trga o novem izdelku povečuje inovativnost in uspešnost novega izdelka na trgu. Sposobnost zaposlenih prepoznati želje in vrednote potrošnikov ter implementiranje le-teh v razvoj novega izdelka, povečuje zaupanje potrošnikov v zaposlene razvojnega podjetja. Številni strokovnjaki (Kotler 1998; Narver in Slater 1998; Kohli in Jaworski 1990; Deshpande, Farley, Webster, McNamara in drugi) so izpostavili pomembnost usmerjenosti podjetja na potrošnike in vključevanja potrošnikov v sam razvoj novih izdelkov. Razumevanje svojih potrošnikov je ključ do tržnega uspeha in konkurenčne prednosti, ki temelji na zaupanju in zvestobi potrošnikov v dotično podjetje. Zaposleni razvojnega podjetja in drugih oddelkov v podjetju morajo znati prepoznati želje in zahteve ciljnega trga ter s pomočjo stroke vključiti rešitve na le-te v sam izdelek.

H4: Med strokovnostjo in zaupanjem oddelka raziskav in razvoja do drugih oddelkov ter strokovnostjo in zaupanjem drugih oddelkov v podjetju do oddelka raziskav in razvoja ni pomembnih razlik.

Jasna in konstruktivna dvosmerna komunikacija med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju je ključ za uspeh novega izdelka na trgu. Dobro sodelovanje je mogoče le, če sta obe strani pripravljene enotno deliti informacije, ideje in znanje z drugimi zaposlenimi v podjetju ter strmeti k skupnem uspehu. To je mogoče doseči le, če je med

zaposlenimi različnih oddelkov v podjetju trda vez in zaupanje, ki ga je mogoče doseči z različnimi načini ustvarjanja organizacijskega znanja. V kolikor bi le en oddelek zaupal zaposlenim v drugih oddelkih v podjetju in zaupanje ne bi bilo obojestransko, bi lahko prišlo do nesoglasij, konfliktov in neuspeha pri razvoju novega izdelka. Razvoj novih izdelkov je obravnavan kot dvoumen položaj. Način, kako se vodilni oddelka raziskav in razvoja ter trženja spopadajo z negotovostjo vpliva na kvaliteto njihovega odnosa (Gupta in drugi 1986, 13). Massey in Kyriazis sta ugotovila, da pogosta komunikacija pomaga vodjem razumeti jezike drugih in njihov žargon ter da lahko spodbuja funkcionalni konflikt, zato naj višje vodstvo spodbuja sodelovalne oblike komuniciranja prek rednih, formalnih izmenjav poročil in spodbuja interakcijo iz oči v oči. Vodstvo trženja lahko tudi zahteva, da preživijo določen del svojega časa v oddelku za raziskave in razvoj (Massey in Kyriazis 2006, 7).

H5: Med strokovnostjo in zaupanjem med različnimi oddelki razvojnega podjetja ter strokovnostjo in zaupanjem potrošnikov v razvojno podjetje obstajajo pomembne razlike.

Že Kotlar (1998) je opozoril na pomembnost usmerjenosti podjetja na potrošnika in dejal, da se uspešen razvoj novih izdelkov lahko začne s temeljitim razumevanjem želja in vrednot potrošnikov. Usmerjenost na potrošnika podjetju omogoča poiskati nove načine reševanja težav potrošnikov in ustvariti nove, inovativne izdelke, ki bodo zanimivi za ciljno skupino. Med drugimi tudi Naver in Slater (1998) ter Kohli in Jaworski (1990) izpostavljajo, da je sposobnost podjetja prepoznavanje želja potrošnikov in odziv na trg ključ do uspešnosti novega izdelka na trgu. Zaposleni s strokovnostjo prepoznajo želje in vrednote trga ter z zaupanjem svojim potrošnikom, podjetje gradi na svoji prepoznavnosti med ciljno publiko in krepi zaupanje potrošnikov v strokovnost zaposlenih. Tudi Deshpande, Farley in Webster so opredelili usmerjenost na potrošnike kot konkurenčno in tržno prednost podjetja. Vključevanje in sodelovanje podjetja s potrošniki ima tako pozitiven vpliv na sam proces razvoja novega izdelka, kot tudi na uspešnost izdelka na trgu.

Vključevanje potrošnikov v sam proces razvoja novega izdelka se dandanes poslužuje že veliko podjetij, saj potrošniki najbolj sami vedo, kaj si želijo in kaj rabijo. Soustvarjanje izdelka s potrošniki, podjetju pridobi konkurenčno prednost, zaupanje ciljnega trga ter zveste potrošnike, kar vpliva na uspeh novega izdelka na trgu. Lorenzo-Romero, Constantinides in Brunink (2014) so opozorili, da se podjetje z vključevanjem potrošnikov v

sam proces razvoja novega izdelka izogne dvoumnosti in nejasnosti, zato lahko potrošniki zaznajo podjetje kot inovativno, dobro strokovno podkovan in vredno zaupanja. S sodelovanjem potrošnikov in podjetja pri razvoju novega izdelka se je ukvarjal že Von Hippel (2005), ki je izpostavil, da so tako potrošniki postali aktivni partnerji pri razvoju novega izdelka in ne le pasivni opazovalci. Kljub vsemu pa morajo biti v prvi vrsti prav potrošniki motivirani za sodelovanje pri dejavnostih soustvarjanja (Lorenzo-Romero in drugi 2014, 395), zato morajo zaupati zaposlenim v podjetju in verjeti v njihovo strokovno sposobnost.

H6: Zaznavanje strokovnosti pomembno vpliva na zaupanje med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju.

Oddelek raziskav in razvoja drugače vidi in interpretira informacije kot drugi oddelki v podjetju, zato je jasna komunikacija zelo pomembna pri razvoju novega izdelka. Razlike med različnimi oddelki v podjetju se kažejo pri medoddelčnem konfliktu, ki po mnenju Ruekerta in Walkerja zavirajo jasno komunikacijo med oddelki. Medoddelčni konflikt je lahko posledica želja posameznih oddelkov, da bi bili najboljši in najpomembnejši.

Pri zaznavanju strokovnosti pri razvoju novega izdelka sta pomembni tudi kompleksnost in formalizacija podjetja. Inovativna podjetja imajo več strokovnjakov in tako večjo kompleksnost, zato je pomembna tudi formalizacija podjetja, ki določa pravila in postopke izvajanja delovnih nalog. S tem so se ukvarjali že Kahn, Dashpande, Gupta in drugi ter opozorili, da formalizacija zmanjša dvoumnost, vendar povečuje konflikte.

8. 3 Predstavitev podjetja

Podjetje Sensilab je »vodilni ponudnik izdelkov za dolgo, aktivno in zdravo življenje« (Sensilab), ki proizvaja lastna prehranska dopolnila in zdravila brez recepta.

Sensilabova zgodba sega v leto 1933, ko sta gospoda Scott in Bowne, v prepričanju, da mora farmacevtska panoga pomagati ljudem, leta 1933 ustanovila svoje farmacevtsko podjetje v Varšavi. To podjetje, ki je v tem času postalo eden največjih poljskih specialistov za razvoj zdravil in prehranskih dopolnil, so več kot 70 let pozneje prevzeli očetje Sensilaba, Marko Dolžan, Bojan

Ščukovt in Branko Belčič (Sensilab),

ko so zapustili eno največjih slovenskih farmacevtskih podjetij – Lek. »Ustanovili so podjetje v Sloveniji in tam tudi vzpostavili prvo lastno proizvodnjo in nato še kupili poljsko podjetje, ki se je takrat imenovalo Polfa Lodz« (Sensilab).

Podjetje Sensilab nudi različne izdelke, ki ponujajo celovito rešitev za zdravstvene težave in zagotavljajo boljšo kakovost življenja. »Izdelki Sensilab so rezultat upoštevanja svetovnih tehnoloških in znanstvenih meril in spoznanj ter vsebujejo najkvalitetnejše in varne učinkovine« (Sensilab.si facebook). »Vsi izdelki so izdelani v skladu z najvišjimi standardi v farmaciji in prehranski panogi, kot so GMP, HACCP in ISO standard. Kakovost izdelkov je zato enaka kot kakovost zdravil« (Sensilab). Vse izdelke razvijajo v dveh lastnih razvojnih centrih, ki so razviti v skladu z najnaprednejšimi mednarodnimi tehnološkimi in zdravstvenimi merili in inovacijami (Sensilab). »Izdelki so namenjeni reševanju posledic, ki jih prinese čas, dednost ali nezdrav način življenja« (Sensilab.si facebook). V podjetju Sensilab pravijo, da »niso le izdelki, temveč celostna podpora, ki vam pomaga do dolgega, aktivnega, srečnega in zdravega življenja« (Sensilab).

»Skupina Sensilab je danes neposredno prisotna v Italiji, Sloveniji, Hrvaški, Romuniji in na Poljskem, naši izdelki pa se prodajajo še v Avstriji, Nemčiji, Španiji, Irski, Rusiji, Izraelu, Srbiji, Ukraini in še drugje« (Sensilab).

V Sloveniji je njihove izdelke moč kupiti tako v njihovih lastnih trgovinah »Sensilab misli Zdravo« v različnih trgovskih centrih po Sloveniji kot tudi prek spletne in telefonske prodaje ter partnerskih trgovin.

8. 4 Metodologija oz. metoda preučevanja

Glede na izbran teoretski okvir in zastavljeno raziskovalno vprašanje, sem pri empiričnem delu naloge uporabila kvantitativno metodo raziskovanja – vprašalnik, ki sem ga povzela po znanem vprašalniku Parasuramana, Zeithaml in Berryju (v Zeithaml in drugi 2009, 152–154). Vprašalnik se nanaša predvsem na odnose in razmerja med različnimi deležniki (npr. med

zaposlenimi in potrošniki) ter oceni prednosti in slabosti odnosov. Preučevanje kakovosti storitev je potrebno za ugotavljanje pomanjkljivosti in določanje izboljšav podjetja. Vprašalnik prav tako spremlja delovanje storitev, primerja storitve podjetja s konkurenčnimi podjetji, določa povezavo med zadovoljstvom in vedenjem ter oceni verzeli med pričakovanji in dožemanjem potrošnikov. Tako imenovana SERVQUAL lestvica je bila prvič objavljena leta 1988 in skozi leta večkrat dopolnjena. Dandanes lestvica vsebuje 21 zaznavnih postavk, ki so razdeljene v pet dimenzij kakovosti storitve, in postavke pričakovanj (Zeithaml in drugi 2009, 151–154).

Vprašalnik sem prilagodila za tri ciljne skupine – oddelek raziskav in razvoja podjetja Sensilab, druge oddelke v podjetju Sensilab in potrošnike. Vsi vprašalniki so sestavljeni iz zaprtega tipa 33 oz. 36 trditev in razdeljeni v pet posameznih sklopov, ki jih je potrebno ovrednotiti s pomočjo merske lestvice od 1 do 7. Vrednost 1 označuje s trditvijo »Se sploh ne strinjam« in vrednost 7 označuje s trditvijo »Se popolnoma strinjam«. Anketiranci so izpolnjevali spletni vprašalnik, pri katerem zaposleni oddelka za raziskave in razvoj ter drugih oddelkov v podjetju niso bili seznanjeni, da rešujejo različne vprašalnike in se med seboj ocenjujejo. Prav tako zaposleni v podjetju niso bili obveščeni, da bodo tudi njih ocenjevali potrošniki, medtem ko potrošniki niso vedeli, da se zaposleni med seboj ocenjujejo. Na vsaki strani spletnega vprašalnika je bila le ena trditev, ki so jo morali anketiranci ovrednotiti, in se niso mogli vračati nazaj na prejšnjo trditev in svoj odgovor spremeniti. Vprašalnik je bil anonimen in trditve na spletu niso bile razdeljene po sklopih, da naslovi sklopov ne bi vplivali na odgovor na vprašanje.

Prvi sklop **Verodostojnost** vključuje pet trditev, ki se nanašajo na hitrost in inovativnost zaposlenih podjetja Sensilab pri razvoju novega izdelka ter na pravočasnost in točnost razvoja novega izdelka.

Drugi sklop **Odgovornost** vključuje štiri trditve, ki se nanašajo na odgovornost zaposlenih pri razvoju novega izdelka do svojih sodelavcev oziroma potrošnikov, hitrost njihove storitve in obveščanje drugih o samem razvoju, pripravljenost na pomoč in odziv na prošnjo oziroma zahtevo drugih zaposlenih ali potrošnikov.

Tretji sklop **Samozavest in obljube** vključuje štiri trditve, ki se nanašajo na občutke, ki jih pri razvoju novega izdelka zaposleni dajejo svojim sodelavcem, in sicer ali jim zaupajo, ali se pri medsebojnem sodelovanju počutijo varno, so sodelavci do njih vljudni in spoštljivi ter strokovno dobro usposobljeni za sam razvoj novega izdelka. Medtem ko potrošniki pri tem sklopu ocenjujejo izdelke podjetja Sensilab, in sicer ali jim zaupajo ali se ob uporabi počutijo varno ali menijo, da so zaposleni podjetja Sensilab vljudni, spoštljivi in dobro strokovno usposobljeni za razvoj novih izdelkov.

Četrti sklop **Empatija** vključuje pet trditev, ki opisujejo posameznikovo zmožnost osebne pomoči in individualne pozornosti drugim zaposlenim oziroma potrošnikom, razumevanje in iskrenost do drugih sodelavcev in potrošnikov.

Pri petem sklopu **Fizični dokazi** so zaposleni v podjetju Sensilab ocenjevali urejenost sodelavcev, prostorov, tehnologijo in privlačnost izdelkov. Medtem ko so potrošniki ocenjevali podjetje kot celoto, in sicer ali ima Sensilab sodobno in moderno tehnologijo, urejene zaposlene in trgovino, privlačne izdelke in zanimive komunikacijske kanale (spletno stran in socialna omrežja).

V zadnjem delu vprašalnika sem preverjala ujemanje izjav pričakovanj in dojemanj, ki se nanašajo predvsem na iskrenost in zainteresiranost zaposlenih, hitrost razvoja in odziv na spremembe na trgu ter dober in inovativen razvoj novih izdelkov.

Pri sami analizi in preverjanju hipotez sem sklope združila pod dve spremenljivki, in sicer **zaupanje in strokovnost**, ki se mi glede na teoretski okvir magistrskega dela zdita ključni za uspešnost izdelka na trgu. Pod zaupanje sem vmestila sklopa Samozavest in obljube ter sklop Empatija, medtem ko sem pod strokovnost vmestila tri sklope – Verodostojnost, Fizični dokazi in Odgovornost.

Zaupanje je ključno za medosebno komunikacijo in sodelovanje med zaposlenimi v podjetju, kot tudi uspešnost izdelka na trgu, saj se potrošniki odločijo za nakup izdelka podjetja, ki mu zaupajo. Kot je že dejal Kotler (1998, 360), izdelek postane uspešen na trgu, ko pridobi zaupanje širše javnosti in vstopi na trg še več porabnikov, ki izdelek kupijo. Podjetje mora

biti tako neprestano v tesnem delovnem odnosu s potrošnikom, saj je za vzpostavitev medsebojnega odnosa za nedoločen čas, potrebno skupno sodelovanje. Tako Cannon in Homburg (v Yushan in Lavin 2012, 1250013–4) kot tudi Ramasamy (v Yushan in Lavin 2012, 1250013–5) so poudarili, da je pogoj za tesen odnos medsebojno zaupanje ter kvalitetne in pogoste komunikacije. V kolikor podjetje želi vzpostaviti dolgoročne odnose s potrošniki, mora z njimi vzpostaviti čustvene povezave (Gobe 2001, 306), ki jih mora razvojni oddelek podjetja integrirati v izdelek (Gobe 2001, 112).

Za uspešnost razvoja izdelka je zagotovo pomembno tudi medosebno in medoddelčno sodelovanje, komunikacija in zaupanje zaposlenih v podjetju. Felton in Levitt navajata, da je za podjetje ključno, da vodja oddelka pridobi zaupanje in sodelovanje vodij drugih oddelkov, saj s tem zmanjša konflikte in spodbuja sodelovanje (Kohli in Jaworski 1990, 9). Medoddelčne dinamike temeljijo tudi na idejah drugih oddelkov, saj lahko nizka skrb za ideje posameznikov drugih oddelkov ovira širitev tržnih informacij med oddelki, kot tudi omejuje odzivnost posameznikov na tržne informacije, ki so bile pridobljene s strani drugih oddelkov (Kohli in Jaworski 1990, 10).

Podjetja morajo biti v koraku s časom ter znanje in ideje svojega razvojnega oddelka uporabiti za razvoj inovativnih izdelkov in storitev, saj lahko le tako dalj časa ostanejo zanimiva za potrošnike in njihovi izdelki dosegajo na trgu uspeh. **Strokovnost** oziroma znanje zaposlenih je tako vir konkurenčne prednosti (Yushan in Lavin 2012, 1250013 –2), zato je izziv ustvariti organizacijo, ki ima sposobnost zaznati potrebo po temeljnih spremembah in uspešno posluje s skladno strategijo, znotraj katere je možnost stalne inovacije – sposobnost za razvoj novih ali izboljšanih izdelkov in njihovo uvajanje na nove trge (Aaker in McLoughlin 2007, 336). Večnamenski proces razvoja novega izdelka vključuje številne dejavnosti, ki jih izvajajo skupine z različnimi sposobnostmi, znanjem, viri, kompetencami in kulturami (Fain in drugi 2011, 559). Nonaka (v Yushan in Lavin 2012, 1250013–4) poudarja, da so uspešni inovatorji podjetja, ki lahko razvijajo izdelke in hkrati upravljajo znanje učinkovito in uspešno. Novo znanje in strokovnost se vedno začne s posameznikom, ki je preoblikovano v organizacijsko znanje in je koristno za podjetje kot celoto (Nonaka 1991, 97). Medfunkcionalen delovni odnos je še posebej pomemben med razvojem novega izdelka, saj spreminjanje abstraktne ideje v otipljive izdelke vsebuje

soodvisne strokovnjake, ki zagotavljajo in izmenjavajo informacije, znanje in denar (Lawrence in Lorsch 1967, Olson Walker in Ruekert 1995 v Massey in Kyriazis 2006, 3). Vodstvo mora spodbujati oddelek raziskav in razvoja, da delijo in nabirajo znanje, povečujejo možnost za novosti in se s pomočjo dela učijo (Chang in drugi 2014, 117). Zdrav delovni odnos med razvojnim oddelkom in ostalimi zaposlenimi prispeva k uspešnosti inovacij (Antioco in drugi 2008, 513), saj znanje storitvenega oddelka dopolnjuje interno znanje razvojnega oddelka (Rindfleisch in Mavar v Yushan in Lavin 2012, 1250013-9).

Kot že opisano v teoretskem delu naloge, sta **strokovnost in zaupanje** pomembna tudi za soustvarjanje med potrošniki in podjetjem pri razvoju novega izdelka. Soustvarjanje velja za zanesljiv vir konkurenčne prednosti, čeprav se večino podjetij še vedno sooča z izzivom iskanja potrošnikov, ki so z njimi pripravljene odkrito sodelovati ter deliti svoje znanje in ideje (Lorenzo-Romero in drugi 2014, 383). Koristi, ki jih ima podjetje od soustvarjanja, so jasnost in izogib dvomnosti (Lorenzo-Romero in drugi 2014, 384), zato lahko podjetje na trgu pričakuje pozitivne povratne informacije, če nov izdelek zadovolji unikatne želje oz. potrebe potrošnika (Cooper v Chang in drugi 2014, 110) in zdi se logično, da potrošniki, ki aktivno sodelujejo pri procesu razvoja, podjetje tudi »nagradijo« na primer s svojo lojalnostjo (Sawhney in Sheth v Fuchs in Schreier 2011, 19).

8. 5 Demografski podatki

Prvi vprašalnik je bil namenjen oddelku raziskav in razvoja podjetja Sensilab, s pomočjo katerega so zaposleni oddelka ocenjevali zaposlene drugih oddelkov v podjetju. Ta vprašalnik je rešilo šest zaposlenih podjetja Sensilab, med katerimi so bile tri ženske in trije moški. Kar pet zaposlenih pripada starostni skupini med 31 in 50 let, kar predstavlja 83,33 %, medtem ko je en zaposlen star med 51 in 70 let.

Drug vprašalnik namenjen drugim zaposlenim podjetja Sensilab, s pomočjo katerega so ocenjevali zaposlene v oddelku raziskav in razvoja, je izpolnilo 12 zaposlenih, med katerimi je bilo osem žensk in štiri moški. Deset zaposlenih pripada starostni skupini med 31 in 50 let, medtem ko je en zaposlen star med 19 in 30 let ter en med 51 in 70 let.

Tretji vprašalnik, ki je bil namenjen potrošnikom in s pomočjo katerega so ocenjevali podjetje Sensilab, so izpolnili 103 ljudje, med katerimi je bilo kar 83 žensk, kar predstavlja 80,58 % vseh anketiranih, in 20 moških, kar predstavlja 19,42 % anketiranih. Čeprav so ženske že po naravi bolj aktivne pri reševanju vprašalnikov, so me rezultati vprašalnika presenetili, saj je razlika med deležom moških in žensk zelo velika. Anketiranci pripadajo trem starostnim skupinam, in sicer 38 anketiranih je starih med 19 in 30 let, 37 anketiranih med 31 in 50 let ter 28 anketiranih med 51 in 70 let. Pomembno je izpostaviti, da je kar 101 oseba že uporabljala zdravstvene izdelke brez recepta in kar 81 oseb je že uporabljajo izdelke podjetja Sensilab.

8. 6 Predstavitev rezultatov in interpretacija

H1: Z večanjem strokovnosti oddelka raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka, se večja zaupanje drugih oddelkov v podjetju.

Tabela 8.1: Korelacija med različnimi sklopi vprašalnika za oddelek raziskav in razvoja

			Zaupanje	
			Samozavest in obljube	Empatija
Strokovnost	Verodostojnost	r	0,267	-0,126
		p	0,61	0,812
	Odgovornost	r	-0,22	0,607
		p	0,676	0,201
	Fizični dokazi	r	0,818	-0,348
		p	0,047	0,499

Hipotezo sem preverjala s kompozitnimi spremenljivkami, kjer so zaposleni oddelka raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka ocenjevali druge oddelke v podjetju Sensilab. Ugotovila sem statistično pomembno povezavo le med sklopoma Fizični dokazi ter Samozavest in obljube, kjer je vrednost r pozitivna ($r = 0,818$) in vrednost $p = 0,047$, tako da lahko zaključim, da med njima obstaja linearna korelacija. Bolj kot so urejeni zaposleni in prostori drugih oddelkov v podjetju, sodobnejša in modernejša kot je tehnologija, bolj privlačni in zanimivi kot so izdelki in materiali, večje je zaupanje oddelka raziskav in razvoja v druge oddelke v podjetju. Hipotezo lahko tako delno sprejemem.

H2: Z večanjem strokovnosti drugih oddelkov v podjetju pri razvoju novega izdelka, se večja zaupanje oddelka raziskav in razvoja.

Tabela 8.2: Korelacija med različnimi sklopi vprašalnika za druge oddelke v podjetju

Sensilab

			Zaupanje	
			Samozavest in obljube	Empatija
Strokovnost	Verodostojnost	r	0,754	0,56
		p	0,005	0,059
	Odgovornost	r	0,766	0,721
		p	0,004	0,008
	Fizični dokazi	r	0,683	0,271
		p	0,014	0,394

S pomočjo korelacije med različnimi sklopi vprašalnika sem ugotavljala statistično pomembne povezave. Pri primerjanju strokovnosti oddelka raziskav in razvoja ter posledično višjega zaupanja drugih oddelkov v podjetju v svoje sodelavce, statistično pomembnih povezav nisem ugotovila pri vseh segmentih zaupanja in strokovnostjo, vendar le pri naslednjih sklopih: Verodostojnost – Samozavest in obljube, Odgovornost – Samozavest in obljube, Fizični dokazi – Samozavest in obljube, Odgovornost – Empatija. Ker je pri vseh povezavah vrednost r pozitivna, lahko zaključim, da velja med posameznimi sklopi linearna korelacija, zato lahko hipotezo delno sprejmem. Pozitivne povezave med posameznimi sklopi nakazujejo, da večja kot je strokovnost oddelka raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka, večje je zaupanje drugih oddelkov v podjetju v oddelek raziskav in razvoja.

H3: Z večanjem strokovnosti zaposlenih v podjetju pri razvoju novega izdelka, se večja zaupanje potrošnikov v samo podjetje.

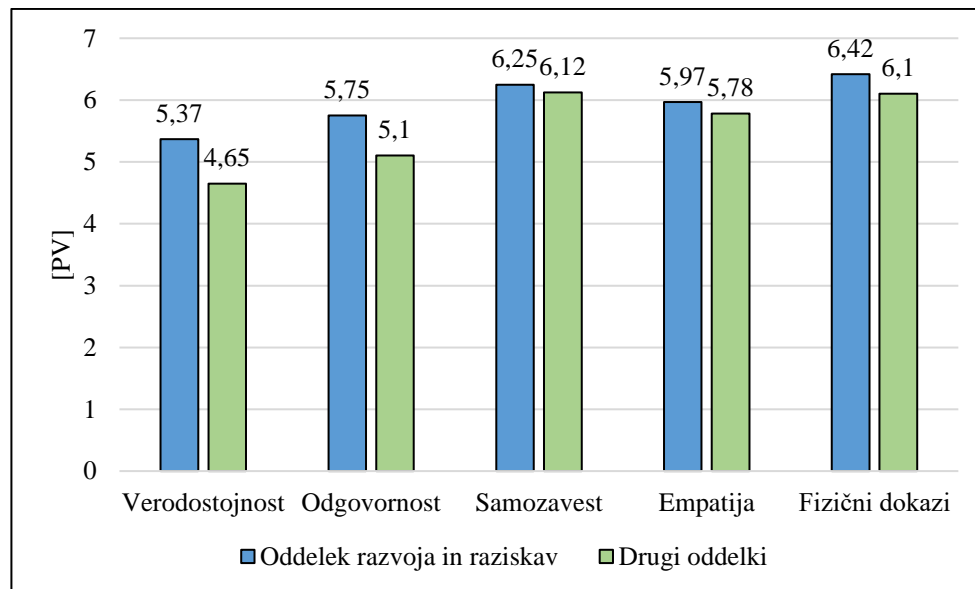
Tabela 8.3: Korelacija med različnimi sklopi vprašalnika za potrošnike

			Zaupanje	
			Samozavest in obljube	Empatija
Strokovnost	Verodostojnost	r	0,634	0,654
		p	<0,001	<0,001
	Odgovornost	r	0,748	0,808
		p	<0,001	<0,001
	Fizični dokazi	r	0,776	0,841
		p	<0,001	<0,001

Pri ugotavljanju statistično pomembnih povezav med zaposlenimi v podjetju Sensilab pri razvoju novih izdelkov in potrošniki, sem ugotovila močno linearno povezanost pri vseh sklopih vprašalnika, in sicer med sklopi Verodostojnost – Empatija, Verodostojnost – Samozavest in obljuje, Odgovornost – Samozavest in obljuje, Odgovornost – Empatija, Fizični dokazi – Samozavest in obljuje, Fizični dokazi – Empatija. Vse linearne korelacije so pozitivne, tako lahko hipotezo v celoti potrdim. Večja kot je strokovnost zaposlenih podjetja Sensilab pri razvoju novih izdelkov, večje je zaupanje potrošnikov v sam razvoj podjetja.

H4: Med strokovnostjo in zaupanjem oddelka raziskav in razvoja do drugih oddelkov ter strokovnostjo in zaupanjem drugih oddelkov v podjetju do oddelka raziskav in razvoja ni pomembnih razlik.

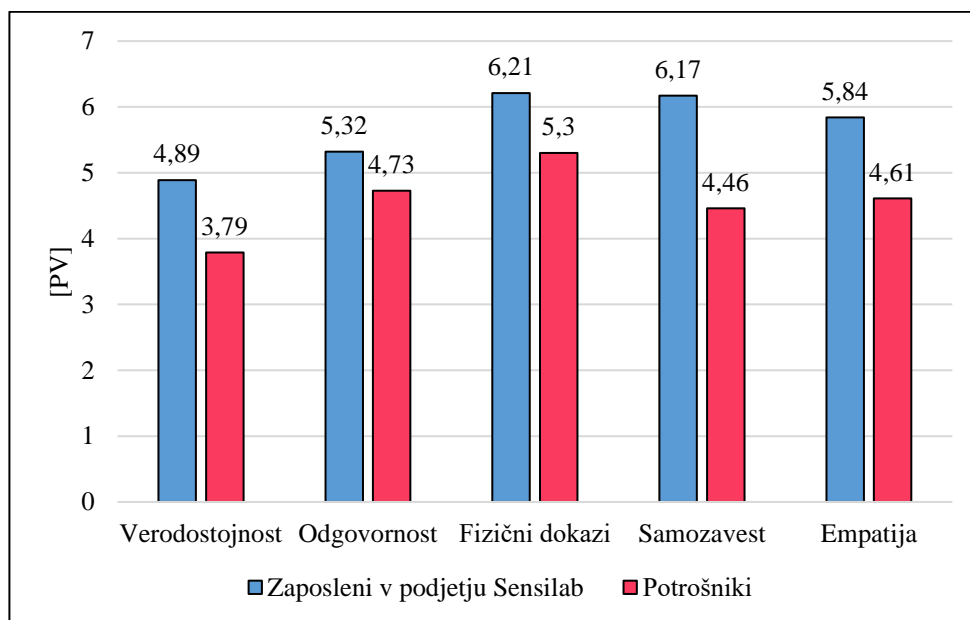
Graf 8.1: t-test: primerjava med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju



S pomočjo t-testa sem primerjala rezultate oddelka raziskav in razvoja ter druge oddelke v podjetju, pri čemer nisem ugotovila nobenih statistično pomembnih razlik. Povprečne vrednosti kompozitnih spremenljivk so pri obeh vprašalnikih podobne, zato lahko zaključim, da oddelek raziskav in razvoja vidi in misli podobno o drugih oddelkih v podjetju kot drugi oddelki v podjetju o oddelku raziskav in razvoja.

H5: Med strokovnostjo in zaupanjem med različnimi oddelki razvojnega podjetja ter strokovnostjo in zaupanjem potrošnikov v razvojno podjetje obstajajo pomembne razlike.

Graf 8.2 : t-test: primerjava med zaposlenimi v podjetju Sensilab in potrošniki



S pomočjo t-testa sem primerjala rezultate med zaposlenimi podjetja Sensilab, pod katere sem združila rezultate oddelka raziskav in razvoja ter rezultate drugih oddelkov v podjetju in potrošniki, pri čemer sem ugotovila statistično pomembne razlike. Povprečne vrednosti kompozitnih spremenljivk potrošnikov so v primerjavi s povprečnimi vrednostmi kompozitnih spremenljivk zaposlenih vidno slabše. Najnižjo vrednost povprečnih vrednosti je pri vprašalniku za potrošnike dosegel sklop Verodostojnost, kjer je PV = 3,79 oziroma pod povprečjem. Medtem ko je največja razlika med kompozitnimi spremenljivkami med zaposlenimi podjetja Sensilab in potrošniki videti pri sklopu Samozavest in obljube, kjer je $t = 7,374$ (PV potrošnikov = 4,46 in PV zaposlenih = 6,17). Iz dobljenih rezultatov lahko zaključim, da lahko slabši rezultati med strokovnostjo in zaupanjem potrošnikov v zaposlene podjetja Sensilab vplivajo na uspešnost izdelkov na trgu podjetja Sensilab.

H6: Zaznavanje strokovnosti pomembno vpliva na zaupanje med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju.

S pomočjo t-testa sem v nadaljevanju preverila – ali obstajajo statistično pomembne razlike med odgovori na trditve oddelka raziskav in razvoja ter drugimi oddelki podjetja Sensilab glede zaznavanja strokovnosti. T-test nam pove ali se **dve neodvisni skupini** med seboj v povprečju statistično pomembno razlikujeta. Predpostavki, ki morata biti izpolnjeni za t-test sta sledeči: vse meritve morajo biti normalno porazdeljene in variance v vzorcih homogene. Če je statistično pomembna razlika ugotovljena, je njena **vrednost p nižja ali enaka 0,05**.

Tabela 8.4: t-test: primerjava med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju za sklop Verodostojnost

VERODOSTOJNOST V PODJETJU	Oddelek razvoja in raziskav		Drugi oddelki		t	p
	PV	SO	PV	SO		
V primeru težav pri razvoju novega izdelka drugi oddelki/oddelek razvoja in raziskav v podjetju kažejo iskreno zanimanje za reševanje le-teh.	6	0,632	4,58	1,564	2,723	0,015

Pri primerjanju odgovorov na trditve obeh vprašalnikov v večini ni bilo ugotoviti statistično pomembne razlike. Statistično pomembna razlika je bila ugotovljena le pri trditvi »V primeru težav pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju/oddelek raziskav in razvoja kažejo zanimanje za reševanje le-teh«, kjer je vrednost p 0,015. Medtem ko se v oddelku raziskav in razvoja strinjajo (PV = 6; SO = 0,632), da drugi oddelki v podjetju kažejo zanimanje v primeru težav pri razvoju novega oddelka, pa se drugi oddelki delno strinjajo (PV = 4,58; SO = 1,564) s to trditvijo.

8. 6. 1 Strinjanje s trditvami in ocena zanesljivosti trditev

S pomočjo daljše Likertove lestvice, za katero velja izražanje stališč oziroma ocenjevanje sklopa trditev s 7-stopenjsko mersko lestvico, sem preverjala strinjanje s trditvami. Vrednost 1, ki predstavlja eno stran lestvice, označuje odgovor »Popolnoma se strinjam«, medtem ko vrednost 7 predstavlja drugo stran lestvice in označuje »Sploh se ne strinjam«. Lestvico danes pogosto uporabljamo v družboslovnem raziskovanju, predvsem kadar gre za ocenjevanje oziroma ovrednotenje sklopa več trditev.

Za vsak vprašalnik sem izračunala indeks zanesljivosti, t. i. **koeficient Cronbach alfa**, kjer običajno njegova visoka vrednost predstavlja dober rezultat. Vrednosti Cronbach alfe se gibljejo na intervalu od 0 do 1, v splošnem pa višje vrednosti pomenijo boljšo zanesljivost konstrukta (Cencič 2009, 49).

Vrednost koeficienta Cronbach alfa za 33 trditev vprašalnika, ki so ga izpolnili zaposleni oddelka raziskav in razvoja, je 0,816. S tem je Cronbach alfa koeficient presegel spodnji prag 0,7, ki v strokovni literaturi določa sprejemljivo stopnjo zanesljivosti instrumenta (Cencič 2009, 49), tako lahko zaključimo, da je zanesljivost konstrukta dobra. Cronbach alfa koeficient za 33 trditev vprašalnika namenjenega zaposlenim drugih oddelkov v podjetju Sensilab znaša 0,977, kar pomeni, da je zanesljivost konstrukta odlična. Medtem ko je tudi za vprašalnik namenjen potrošnikom, ki je sestavljen iz 36 trditev, Cronbach alfa koeficient 0,977, zato je tudi tu zanesljivost konstrukta odlična.

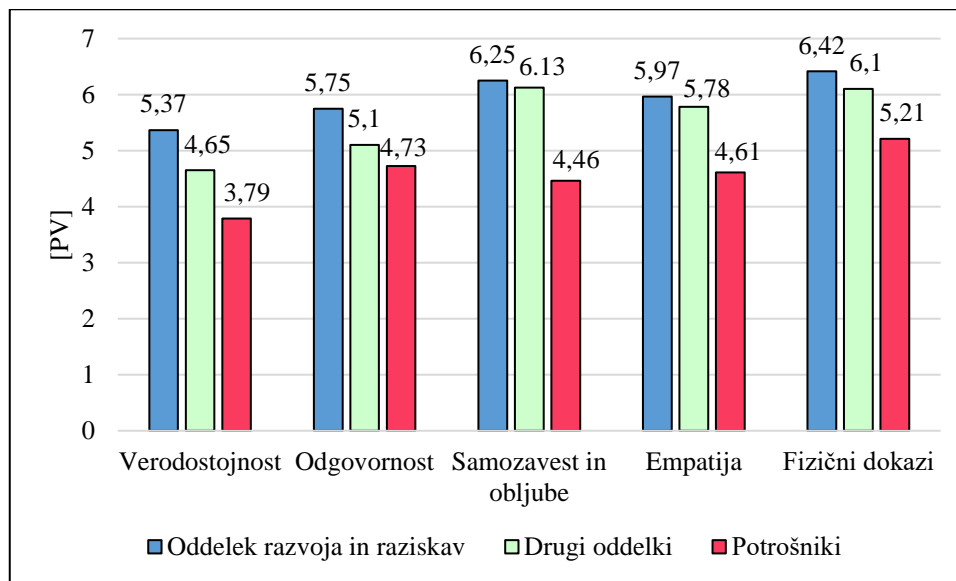
8. 6. 2 Zadovoljstvo zaposlenih in potrošnikov

Vse trditve enega sklopa vprašalnika sem v nadaljevanju združila v eno trditev ter s pomočjo kompozitnih spremenljivk preverila, s katerim segmentom trditev so zaposleni oziroma potrošniki podjetja Sensilab najbolj zadovoljni.

Tabela 8.5: Primerjava povprečne vrednosti odgovorov kompozitnih spremenljivk glede na vprašalnik za oddelke raziskav in razvoja, druge oddelke v podjetju in potrošnike

		Verodostojnost	Odgovornost	Samozavest	Empatija	Fizični dokazi
Drugi oddelki	PV	4,65	5,1	6,13	5,78	6,1
	N	12	12	12	12	12
	SO	1,516	1,014	0,889	0,811	1,165
Oddelek razvoja in raziskav	PV	5,37	5,75	6,25	5,97	6,42
	N	6	6	6	6	6
	SO	0,698	0,866	0,592	0,742	0,516
Potrošniki	PV	3,79	4,73	4,46	4,61	5,3
	N	103	103	103	103	103
	SO	1,221	1,371	1,4	1,326	1,283

Graf 8.3: Primerjava kompozitnih spremenljivk za oddelek raziskav in razvoja, druge oddelke v podjetju in potrošnike



Pri vprašalniku namenjenemu oddelku raziskav in razvoja so zaposleni najbolj zadovoljni s Fizičnimi dokazi ostalih oddelkov v podjetju (PV = 6,42) in sklopom Samozavest in obljube (PV = 6,25). Medtem ko so najmanj zadovoljni z Verodostojnostjo drugih oddelkov v podjetju (PV = 5,37), kar lahko vpliva na zaupanje v zaposlene. Pri vprašalniku za zaposlene drugih oddelkov v podjetju Sensilab, kjer so ocenjevali oddelek raziskav in razvoja, se je največje zadovoljstvo pokazalo pri sklopu Samozavest in obljube (PV = 6,13) in sklopu Fizični dokazi (PV = 6,1). Medtem ko se je največje nezadovoljstvo prav tako pokazalo pri sklopu Verodostojnosti (PV = 4,65).

Rezultati o zadovoljstvu potrošnikov s podjetjem Sensilab so nekoliko slabši v primerjavi z rezultati zaposlenih, in sicer najbolj zadovoljni so potrošniki s Fizičnimi dokazi podjetja Sensilab (PV = 5,21), najmanj pa z Verodostojnostjo (PV = 3,79). Zadovoljstvo s sklopom Empatije so ocenili z PV = 4,61, sklop Samozavest in obljube z PV = 4,46 in sklop Odgovornost z PV = 4,73, kar lahko zaključimo, da je vse okoli povprečja.

Zaradi neprimerljivo manjšega vzorca obeh vprašalnikov namenjenih zaposlenim, v primerjavi z vprašalnikom namenjenemu potrošnikom, rezultatov posameznih trditev, ki sem jih v dobila različnih sklopih vprašalnikov, nisem mogla med seboj primerjati.

Povzamemo lahko, da je zadovoljstvo potrošnikov z zaposlenimi podjetja Sensilab nižje kot zadovoljstvo med zaposlenimi v podjetju Sensilab. Največja razlika v zadovoljstvu se kaže pri verodostojnosti podjetja, kar lahko negativno vpliva na uspešnost podjetja na trgu, saj se potrošniki velikokrat odločijo za nakup izdelka, v katerega verjamejo in zaupajo podjetju.

8. 6. 3 Povezanost med strokovnostjo zaposlenih in zaupanjem

S pomočjo kompozitnih spremenljivk in Pearsonovega korelacijskega koeficienta sem preverjala linearno povezanost med zaupanjem in strokovnostjo zaposlenih. Pod spremenljivko zaupanje zaposlenih sem uvrstila sklopa Samozavest in obljube ter sklop Empatija in pod spremenljivko strokovnost zaposlenih sklope Verodostojnost, Odgovornost in Fizični dokazi.

Pri vprašalniku za zaposlene oddelka raziskav in razvoja je Pearsonov korelacijski koeficient pokazal statistično pomembno povezavo med kompozitno spremenljivko Samozavest in obljube ter med kompozitno spremenljivko Fizični dokazi. Povezava je pozitivna ($r = 0,818$, $p = 0,047$), kar pomeni, da večje kot je strinjanje s fizičnimi dokazi o drugih oddelkih v podjetju, večje je strinjanje s samozavestjo in obljubami drugih oddelkov podjetja. Povezanost je visoka.

Pri vprašalniku za zaposlene drugih oddelkov v podjetju je Pearsonov korelacijski koeficient pokazal več statistično pomembnih povezav, in sicer med kompozitno spremenljivko Samozavest in obljube ter med Verodostojnostjo ($r = 0,754$, $p = 0,005$), kjer je povezava pozitivna in visoka. Statistično pomembno povezavo je opaziti tudi med kompozitno spremenljivko Samozavest in obljube ter med Odgovornostjo ($r = 0,766$, $p = 0,004$) ter med kompozitno spremenljivko Samozavest in obljube ter med Fizičnimi dokazi ($r = 0,683$, $p = 0,014$). Zadnjo statistično pomembno povezavo pri tem vprašalniku je opaziti med sklopom Empatija in Odgovornost ($r = 0,721$, $p = 0,008$). Vse povezave so pozitivne. Te ugotovitve označujejo, da večje kot je strinjanje s Samozavestjo in obljubami, večje je strinjanje z Verodostojnostjo, Odgovornostjo in Fizičnimi dokazi ter večje kot je strinjanje z Empatijo, večje je strinjanje z Odgovornostjo.

Pri vprašalniku za potrošnike, kjer je bilo ovrednoteno podjetje Sensilab, je bila ugotovljena močna povezanost med vsemi sklopi vprašalnika, saj so vse vrednosti $p < 0,001$. Zaključimo lahko, da večja kot je strokovnost zaposlenih podjetja Sensilab, večje je zaupanje potrošnikov v samo podjetje.

9 SKLEP

Z empiričnim delom magistrske naloge sem na primeru slovenskega razvojenga podjetja Sensilab ugotavljala, ali so komunikacija med zaposlenimi v razvojnem podjetju in potrošniki podjetja, izmenjava informacij in znanja ter posledično zaupanje in strokovnost med seboj povezani in vplivajo na uspešnost izdelka na trgu. Z vprašalniki, ki so bili namenjeni oddelku raziskav in razvoja, drugim oddelkom v podjetju in potrošnikom, sem poskušala odgovoriti na moje zastavljeno raziskovalno vprašanje: **»Ali pri razvoju novega izdelka dvosmerna komunikacija razvojnega oddelka podjetja z interno javnostjo in potrošniki vpliva na uspešnost izdelka na trgu?«**

Med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju pri razvoju novega izdelka nisem ugotovila statistično pomembnih razlik. Rezultati raziskave so potrdili, da je zaupanje med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v razvojnem podjetju Sensilab visoko, za kar je lahko zaslužena visoka strokovnost zaposlenih za razvoj novega izdelka. Ključ za dobro medoddelčno sodelovanje in zaupanje je lahko dobro organizacijsko znanje podjetja Sensilab, ki se ustvari s pomočjo komunikacije ter izmenjave implicitnega in eksplicitnega znanja med zaposlenimi. Neformalna interakcija med zaposlenimi, druženje, skupne izkušnje in isto delovno okolje lahko pozitivno vplivajo na dvosmerno komunikacijo med zaposlenimi ter izmenjavo idej in izkušenj o razvoju novega izdelka. Socializacija služi kot mehanizem izmenjave kreativnega dialoga ter pomaga pri ustvarjanju unikatnih izdelkov in zviša možnosti za uspeh novega izdelka na trgu, zato se lahko tudi s pomočjo treningov različnih oddelkov v podjetju, izmenjavo izkušenj, eksperimentiranjem in učenjem na napakah, zaupanje in strokovnost med zaposlenimi zvišujeta. Za učinkovito komunikacijo med oddelki mora podjetje ustvarjati ozračje za komunikacijo in upoštevati, da razvojni oddelek drugače dekodira prejete informacije in jih implementira v izdelek kot drugi oddelki v podjetju, zato mora podjetje strmeti k dobri organizacijski klimi in omogočati svojim zaposlenim zdrav

delovni odnos med razvojnim oddelkom in ostalimi zaposlenimi v podjetju ter tako prispevati k uspešnosti inovacij.

Na uspešnost komunikacije in medoddelčnega sodelovanja imajo močan vpliv prav tako vodje različnih oddelkov v podjetju, saj morajo zaposlenim skomunicirati jasne signale ter določiti jasne vrednote in prepričanja o zadovoljevanju potrošnikov. Ključ je v pravi in jasni komunikaciji oddelčnih vodij svojim zaposlenim, in sicer skladanje s tem, kaj vodstvo pove zaposlenim in kaj dejansko dela. Vodje oddelkov lahko s pomočjo različnih načinov ustvarjanja organizacijskega znanja, na primer osebnih interakcij, rednih sestankov, izmenjave poročil, neformalnega druženja in podobno, spodbuja izmenjavo informacij, znanja in izkušenj zaposlenih ter krepi zaupanje med zaposlenimi.

Za uspešnost izdelka na trgu je zelo pomembno tudi zaupanje potrošnikov v samo podjetje in njihove izdelke. Ključnega pomena za vzpostavitev dolgotrajnega in iskrenega odnosa med zaposlenimi v razvojnem podjetju in potrošniki je komunikacija, zaupanje in sodelovanje. Z empiričnim delom naloge sem ugotovila statistično pomembne razlike med potrošniki in zaposlenimi podjetja Sensilab, in sicer slabše rezultate pri strokovnosti in zaupanju potrošnikov v podjetje Sensilab. Uspešen izdelek lahko na trgu doživi neuspeh, zaradi slabega komuniciranja podjetja s potrošniki. Podjetje mora na vseh stopnjah življenjskega ciklusa izdelka neprestano informirati tako obstoječe kot tudi bodoče kupce o izboljšavah izdelka, saj lahko le tako podaljša življenjski cikel izdelka in poskuša pridobiti nove potrošnike. Lastno angažiranje zaposlenih, dodatno delo, skrb in tveganje lahko prav tako pozitivno vplivajo na uspeh novega izdelka na trgu.

Razlog za slabše rezultate podjetja Sensilab je lahko tudi nejasnost tržne usmerjenosti podjetja na potrošnike, zato zaposleni ne razumejo svojih potrošnikov oziroma ne upoštevajo njihovih želja in pričakovanj pri razvoju novega izdelka. Pri razvoju novega izdelka se morda preveč zanašajo le na tehnične izkušnje svojega oddelka raziskav in razvoja. Morda bi podjetje Sensilab moralo pri razvoju novega izdelka začeti »z zadnjega konca« in najprej ugotoviti, kaj si potrošniki res želijo in pričakujejo od novega izdelka ter upoštevati njihove želje pri novih idejah za razvoj. Vključevanje in sodelovanje podjetja s potrošniki pri razvoju novega izdelka je lahko ključ za izboljšanje njihove tržne usmerjenosti in uspešnosti

podjetja. Z močnim sodelovanjem s potrošniki ter dobro in jasno komunikacijo se bo podjetje lažje prilagodilo nepredvidljivosti trga in tehnologije ter intenzivnosti konkurence. Številne raziskave so potrdile pozitivno povezavo med številom prejetih informacij in integracijo le-teh v sam izdelek ter uspešnostjo izdelka na trgu.

S pomočjo šestih hipotez sem z empiričnim delom potrdila, da sta zaupanje in strokovnost linearno povezana, zato lahko zaključim, da se z večanjem strokovnosti zaposlenih razvojnega podjetja, večja zaupanje drugih zaposlenih v svoje sodelavce, kot tudi potrošnikov v razvojno podjetje. Glede na pridobljene rezultate raziskave menim, da bi vodstvo podjetja Sensilab moralo več vlagati v komuniciranje in informiranje svojih potrošnikov o razvoju njihovih izdelkov, saj so rezultati analize pokazali, da imajo potrošniki slabšo percepcijo o podjetju, kot sami zaposleni. Podjetje Sensilab naj že na sami stopnji uvajanja novega izdelka na trg bolj informira potrošnike o novem izdelku ter na ostalih stopnjah življenjskega cikla obvešča o vseh spremembah in izboljšavah izdelka. Ker je sodelovanje s potrošniki dandanes ključnega pomena za uspešnost izdelka na trgu menim, da bi se podjetje moralo bolj povezati s potrošniki in implementirati njihove želje v sam razvoj novega izdelka.

Kot omejitev raziskave moje magistrske naloge lahko izpostavim majhnost vzorcev zaposlenih v oddelku raziskav in razvoja ter drugih oddelkov v podjetju, vendar menim, da je velikost vzorcev, glede na velikost podjetja in majhnega števila zaposlenih, dovolj velika za mojo raziskavo in je te rezultate mogoče posplošiti na populacijo. V svoji raziskavi sem iskala razlike in povezave med vzorci različnih populacij, in sicer med zaposlenimi v podjetju in potrošniki, zato bi lahko bili rezultati raziskave ob večjem vzorcu drugačni. Raziskavo bi bilo dobro ponavljati na letni ravni, če bi želeli ugotoviti reprezentativnost rezultatov in spremljati, kako podjetje iz leta v leto napreduje pri komuniciranju med zaposlenimi in vključevanju potrošnikov v sam razvoj izdelka.

10 LITERATURA

1. Aaker, David A. in Damien McLoughlin. 2007. *Strategic market management*. European Edition. England: John Wiley & Sons, Ltd.
2. Antioco, Michael, Rudy K. Moenaert, Richard A. Feinberg in Martin G. M. Wetzels. 2008. Integrating service and design: the influences of organizational and communication factors on relative product and service characteristics. *Journal of the Academy Marketing Science* 36: 501–521.
3. Ayers, Douglas J., Geoffrey L. Gordon in Denise D. Schoenbachler. 2001. Integration and New Product Development Success: The Role of Formal and Informal Controls. *Journal of Applied Business Research* 17(2): 133–148.
4. Baker, M in S. Hart. 1999. *Product Strategy and Management*. Harlow: Prentice Hall.
5. Barroso, Alicia in Gerard Llobet. 2012. Advertising and Consumer Awareness of New, Differentiated Products. *American Marketing Association XLIX* (December 2012): 773–792.
6. Becker, Markus C. in Morten Lillemark. 2006. Marketing/R&D Integration in the Pharmaceutical Industry. *Research Policy* 35(1): 105–120.
7. Cencič, Majda. 2009. *Kako poteka pedagoško raziskovanje. Primer kvantitativne empirične neeksperimentalne raziskave*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
8. Chang, Jung-Jung, Kuang-Peng Hung in Ming-Ji James Lin. 2014. Knowledge creation and new product performance: the role of creativity. *R&D Management* 44, 2: 107–123. RADMA and John Wiley & Sons Ltd.
9. Cox, Jayne, Sarah Griffith, Sara Giorgi in Geoff King. 2013. Consumer understanding of product lifetimes. *Resources, Conservation and Recycling* 79: 21–29.
10. Crawford, Merle in Anthony Di Benedetto. 2006. *New products management*. 8th edition. Singapore: McGraw-Hill Education.
11. Deshpande, Rohit, John U. Farley in Frederick E. Webster. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing* 57: 23–37.
12. Devetak, Gabrijel. 1999. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.

13. Fain, Nuša, Mihael Kline in Jožef Duhovnik. 2011. Integrating R&D and Marketing in New Product Development. *Strojniški vestnik - Journal of Mechanical Engineering* (57): 599–609.
14. Fuchs, Christoph in Martin Schreier. 2011. Customer Empowerment in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management* 28: 17–32. Product Development & Management Association.
15. Garcia, Abraham. 2011. *The relevance of marketing in the success of innovations. IPTS working paper on Corporate R&D and innovation*. JRC Technical Notes. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
16. Gupta, Ashok K., S. P. Raj in David Wilemon. 1986. A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process. *Journal of Marketing* (50): 7–17.
17. Gobe, Marc. 2001. *Emotional branding: the new paradigm for connecting brands to people*. Oxford: Windsor Books Ltd.
18. --- 2007. *Brandjam: humanizing brands through emotional design*. New York: Allworth Press.
19. Hollensen, Svend. 2010. *Marketing management: a relationship approach*. 2nd edition. England: Pearson Education, Ltd.
20. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio Marketing.
21. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Jaworski, J. Bernard in Ajay K. Kohli. 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57: 53–70.
23. Jimenez-Castillo, David in Manuel Sanchez-Perez. 2013. Integrated market-related internal communication: development of the construct. *International Journal of Market Research* 55 (4): 2–19.
24. Kennedy, Karen Norman, Jerry R. Goolsby in Eric J. Arnould. 2003. Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application. *Journal of Marketing* 67: 67–81.
25. Kohli, Ajay K. in Bernard J. Jaworski. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54: 1–18.

26. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
27. Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2006. *Principles of marketing*. 11th edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
28. Kotler, Philip, Gary Armstrong, Lloyd C. Harris in Nigel Piercy. 2013. *Principles of marketing*. 6th European Edition. Edinburgh gate: Pearson Education Limited.
29. Levitt, Theodore. 1980. Marketing success through differentiation – on anything. *Harvard Business Review* 58 (1): 83–91. Dostopno prek: <https://hbr.org/1980/01/marketing-success-through-differentiation-of-anything/ar/1> (6. maj 2016).
30. Lorenzo-Romero, Carlota, Efthymios Constantinides in Leonine A. Brünink. 2014. Co-Creation: Customer Integration in Social Media Based Product and Service Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 148: 383–396.
31. Massey, Graham R. in Elias Kyriazis. 2006. Communication and conflict between marketing and R&D during new product development projects. Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (pp. 1-9). Brisbane, Australia: Australian and New Zealand Marketing Academy. Dostopno prek: <http://epress.lib.uts.edu.au/research/bitstream/handle/10453/3074/2006005419.pdf?sequence=1> (5. junij 2014).
32. McDonalds, Malcom. 2007. *Marketing Plans – how to prepare them, how to use them*. 6th edition. Oxford: Elsevier Ltd.
33. McNamara, Carlton P. 1972. The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing* 36: 50–7.
34. Mulej, Matjaž in Gabrijel Devetak. 1985. *Ustvarjalno sodelovanje: od zasnove do uspešne prodaje izdelka*. Ljubljana: ČGP Delo Tozd Gospodarski vestnik.
35. Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4): 20–35.
36. Narver, John C., Stanley F. Slater in Brian Tietje. 1998. Creating a Market Orientation. *Journal od Market Focused Management* 2: 241–255.
37. Nonaka, Ikujiro. 1991. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business review* 69 (6): 96– 104.

38. --- 1994. Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science* 5 (1): 14– 37.
39. Potočnik, Vekoslav. 2005. *Temelji trženja s primeri iz prakse*. Ljubljana: GV Založba.
40. Rogers, Everett M. 2003. *Diffusion of innovations*. 5th edition. New York: The Free Press.
41. --- 1976. New product adoption and diffusion. *Journal of consumer research* 2: 290–301.
42. Schreier, Martin, Christoph Fuchs in Darren W. Dahl. 2012. The Innovation Effect of User Design: Exploring Consumers' Innovation Perceptions of Firms Selling Products Designed by Users. *Journal of Marketing* 76: 18–32.
43. Schulze, Anja in Martin Hoegl. 2008. Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: A behavioral approach. *Research Policy* 37: 1742–1750 .
44. Sensilab. Dostopno prek: <http://www.sensilab.si> (28. maj 2016).
45. Sensilab.si Facebook. Dostopno prek: <https://www.facebook.com/MisliZdravo/timeline> (28. maj 2016).
46. Sfiligoj, Nada. 1999. *Marketinško upravljanje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Stanko, Michael A., Francisco-Jose Molina-Castillo in Jose-Luis Munuera-Aleman. 2012. Speed to Market for Innovative Products: Blessing or Curse? *Journal of Product Innovation Management* 01/2012; 29(5): 751–765.
48. Szymanski, David M., Michael W. Kroff in Lisa C. Troy. 2007. Innovativeness and new product success: insights from the cumulative evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35: 35–52.
49. Van Kleef, Ellen, Hans C. M Van Trijp in Pieter Luning. 2005. Consumer research in the early stages of new product development: a critical review of methods and techniques. *Food Quality and Preference* 16(3): 181–201.
50. Von Hippel, Eric. 2005. *Democratizing Innovation*. The MIT Press Cambridge, Massachusetts London, England.
51. Webster, Frederick E., Jr. 1988. Rediscovering the Marketing Concept. *Business Horizons* 31: 29–39.
52. Wilkinson David, Birmingham Peter. 2003. *Using Research Instruments: A Guide for Researchers*. London: RoutledgeFalmer.

53. Zeithaml, Valarie A., Mary Jo Bitner in Dwayne D. Gremler. 2009. *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. 5th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.

PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalniki

PRILOGA A. 1: VPRAŠALNIK ZA OSTALE ZAPOSLENE V PODJETJU SENSILAB Z IZJEMO ODDELKA RAZISKAV IN RAZVOJA

Pozdravljeni!

Moje ime je Ana Lina Merhar in na Fakulteti za družbene vede zaključujem magistrski študij Strateško trženje. V okviru mojega magistrskega dela z naslovom KOMUNIKACIJSKI VIDIKI NA RAZLIČNIH STOPNJAH RAZVOJA NOVEGA IZDELKA ZA SLOVENSKI TRG sem pripravila vprašalnik o sodelovanju med zaposlenimi v podjetju Sensilab, katerega vas vljudno prosim, da izpolnite. Vprašalnik je kratek in vam ne bo vzel več kot 10 minut vašega časa. Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za analizo v magistrskem delu.

Vljudno vas prosim, da vsa vprašanja dobro preberete in trditev ovrednotite od 1 do 7 (1 pomeni, da se s trditvijo ne strinjate, 7 pomeni, da se s trditvijo povsem strinjate).

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vašo pomoč in vas lepo pozdravljam!

Ana Lina Merhar

VERODOSTOJNOST ODDELKA ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja naredi stvari v dogovorjenem roku.	1	2	3	4	5	6	7
V primeru težav pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja kaže iskreno zanimanje za reševanje le-teh.	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja naredi stvari prav že prvič.	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja razvije nov izdelek pravočasno (tudi v primerjavi s konkurenti na trgu).	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja vodi evidenco o nepravilnostih.	1	2	3	4	5	6	7

ODGOVORNOST ODDELKA ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja obvešča ostale zaposlene v podjetju, kdaj bo nekaj narejeno.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka nudijo hitre storitve.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja so vam pri razvoju novega izdelka vedno pripravljeni pomagati.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja niso pri razvoju novega izdelka nikoli prezaposleni za odziv na vašo prošnjo/zahtevo.	1	2	3	4	5	6	7

SAMOZAVEST IN OBLJUBE ODDELKA ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Zaposlenim v oddelku raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka zaupate.	1	2	3	4	5	6	7
V sodelovanju z oddelkom raziskav in razvoja se pri razvoju novega izdelka počutite varno.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja so pri razvoju novega izdelka vljudni in spoštljivi.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja so pri razvoju novega izdelka dobro strokovno usposobljeni.	1	2	3	4	5	6	7

EMPATIJA ODDELKA ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Pri razvoju novega izdelka vam oddelek raziskav in razvoja nudi individualno pozornost.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni oddelka raziskav in razvoja vam pri razvoju novega izdelka dajo osebno pozornost.	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novega izdelka ima oddelek raziskav in razvoja iskrene in dobre namene.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni oddelka raziskav in razvoja razumejo vaše specifične potrebe.	1	2	3	4	5	6	7
Delovni čas oddelka raziskav in razvoja je pri razvoju novega izdelka priročen za ostale zaposlene v podjetju.	1	2	3	4	5	6	7

FIZIČNI DOKAZI O ODDELKU ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Pri razvoju novega izdelka ima oddelek raziskav in razvoja sodobno in moderno tehnologijo.	1	2	3	4	5	6	7
Zunanji videz prostorov oddelka raziskav in razvoja je urejen.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja so pri razvoju novega izdelka urejeni.	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novega izdelka so materiali in zunanji videz izdelkov privlačni.	1	2	3	4	5	6	7

MERJENJE PRIČAKOVANJ

V nadaljevanju se bomo osredotočili na pričakovanja, ki jih strnemo v štiri različne vrste izjav: 1. Ujemanje izjav pričakovanj; 2. Izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo; 3. Izjave, ki združujejo pričakovanja in dojemanja ter 4. Izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj.

1. UJEMANJE IZJAV PRIČAKOVANJ

	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Ko imate zaposleni v drugih oddelkih v podjetju pri razvoju novega izdelka težave, oddelek raziskav in razvoja kaže iskreno zanimanje za to rešitev.	1	2	3	4	5	6	7

2. IZJAVE PRIČAKOVANJ, KI SE NA NEKAJ NANAŠAJO

V kolikor bi »najboljši« oddelek raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka označili s »7«, kako bi ocenili razvoj oddelka raziskav in razvoja vašega podjetja pri razvoju novega izdelka z naslednjimi lastnostmi?

	NIZKO						VISOKO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	1	2	3	4	5	6	7
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	1	2	3	4	5	6	7

V primerjavi s stopnjo razvoja, ki jo pričakujete od oddelka raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka, kako bi ocenili oddelek raziskav in razvoja vašega podjetja pri razvoju novega izdelka na podlagi naslednjih lastnosti?

	NIZKO						VISOKO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	1	2	3	4	5	6	7
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	1	2	3	4	5	6	7

3. IZJAVE, KI ZDRUŽUJEJO PRIČAKOVANJA IN DOJEMANJA

Za vsako izmed naslednjih trditev izberite stopnjo storitve, ki velja za oddelek raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka:

	ENAKA KOT						
	NIŽJA KOT MOJA PRIČAKOVANA STOPNJA			MOJA PRIČAKOVANA STOPNJA			VIŠJA KOT MOJA PRIČAKOVANA STOPNJA
Hitrost razvoja	1	2	3	4	5	6	7
Vljudnost zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7

4. IZJAVE, KI VSEBUJEJO RAZLIČNE VRSTE PRIČAKOVANJ

Trditev pozorno preberite in jo ovrednotite. Številka 1 pomeni, da se dejanska raven storitve NIŽJA KOT ŽELJENA, številka 4 pomeni, da je dejanska raven storitve ENAKA KOT ŽELJENA, številka 7 pa, da je dejanska raven storitve VIŠJA KOT ŽELJENA.

V primerjavi z mojo minimalno ravno storitve, je _____ oddelka raziskav in razvoja podjetja Sensilab:							
	NIŽJA		ENAKA			VIŠJA	
Hitrost razvoja novega izdelka	1	2	3	4	5	6	7
Vljudnost zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7

V primerjavi z mojo željeno ravno storitve, je _____ oddelka raziskav in razvoja podjetja Sensilab:							
	NIŽJA		ENAKA			VIŠJA	
Hitrost razvoja novega izdelka	1	2	3	4	5	6	7
Vljudnost zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7

Spol:

- Moški
- Ženska

Starost:

- Pod 18 let
- 19–30 let
- 31–50 let
- 51–70 let
- nad 70 let

Zaposlen/a sem v oddelku:

- Raziskav in razvoja
- Drugo

PRILOGA A. 2: VPRAŠALNIK ZA ODDELEK RAZISKAV IN RAZVOJA PODJETJA SENSILAB

Pozdravljeni!

Moje ime je Ana Lina Merhar in na Fakulteti za družbene vede zaključujem magistrski študij Strateško trženje. V okviru mojega magistrskega dela z naslovom KOMUNIKACIJSKI VIDIKI NA RAZLIČNIH STOPNJAH RAZVOJA NOVEGA IZDELKA ZA SLOVENSKI TRG sem pripravila vprašalnik o sodelovanju med zaposlenimi v podjetju Sensilab, katerega vas vljudno prosim, da izpolnite. Vprašalnik je kratek in vam ne bo vzel več kot 10 minut vašega časa. Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za analizo v magistrskem delu. Vljudno vas prosim, da vsa vprašanja dobro preberete in trditev ovrednotite od 1 do 7 (1 pomeni, da se s trditvijo ne strinjate, 7 pomeni, da se s trditvijo povsem strinjate).

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vašo pomoč in vas lepo pozdravljam!

Ana Lina Merhar

VERODOSTOJNOST DRUGIH ODDELKOV V PODJETJU	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju naredijo stvari v dogovorjenem roku.	1	2	3	4	5	6	7
V primeru težav pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju kažejo iskreno zanimanje za reševanje le-teh.	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju naredijo stvari prav že prvič.	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju naredijo stvari pravočasno (tudi v primerjavi s konkurenti na trgu).	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju vodijo evidenco o nepravilnostih.	1	2	3	4	5	6	7

ODGOVORNOST DRUGIH ODDELKOV V PODJETJU	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju obveščajo oddelek raziskav in razvoja, kdaj bo nekaj narejeno.	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novega izdelka zaposleni v drugih oddelkih v podjetju nudijo hitre storitve.	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novega izdelka so vam zaposleni v drugih oddelkih v podjetju vedno pripravljene pomagati.	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novega izdelka zaposleni v drugih oddelkih v podjetju niso nikoli prezaposleni za odziv na vašo prošnjo/zahtevo.	1	2	3	4	5	6	7

SAMOZAVEST IN OBLJUBE DRUGIH ODDELKOV V PODJETJU	SE NE STRINJAM							SE POPOLNOMA STRINJAM
Pri razvoju novega izdelka zaupate zaposlenim v drugih oddelkih v podjetju.	1	2	3	4	5	6	7	
V sodelovanju z drugimi oddelki v podjetju pri razvoju novega izdelka se počutite varno.	1	2	3	4	5	6	7	
Zaposleni v drugih oddelkih v podjetju pri razvoju novega izdelka so vljudni in spoštljivi.	1	2	3	4	5	6	7	
Zaposleni v drugih oddelkih v podjetju so pri razvoju novega izdelka dobro strokovno usposobljeni.	1	2	3	4	5	6	7	

EMPATIJA DRUGIH ODDELKOV V PODJETJU	SE NE STRINJAM							SE POPOLNOMA STRINJAM
Pri razvoju novega izdelka vam drugi oddelki v podjetju nudijo individualno pozornost.	1	2	3	4	5	6	7	
Zaposleni v drugih oddelkih v podjetju vam pri razvoju novega izdelka dajejo osebno pozornost.	1	2	3	4	5	6	7	
Drugi oddelki v podjetju imajo pri razvoju novega izdelka iskrene in dobre namene.	1	2	3	4	5	6	7	
Zaposleni v drugih oddelkih v podjetju pri razvoju novega izdelka razumejo vaše specifične potrebe.	1	2	3	4	5	6	7	
Delovni čas drugih oddelkov v podjetju pri razvoju novega izdelka je priročen za zaposlene vašega oddelka raziskav in razvoja.	1	2	3	4	5	6	7	

FIZIČNI DOKAZI O DRUGIH ODDELKOV V PODJETJU	SE NE STRINJAM							SE POPOLNOMA STRINJAM
Pri razvoju novega izdelka imajo drugi oddelki v podjetju sodobno in moderno tehnologijo.	1	2	3	4	5	6	7	
Zunanji videz prostorov drugih oddelkov v podjetju je urejen.	1	2	3	4	5	6	7	
Zaposleni drugih oddelkov v podjetju so pri razvoju novega izdelka urejeni.	1	2	3	4	5	6	7	
Pri razvoju novega izdelka so materiali in zunanji videz izdelkov privlačni.	1	2	3	4	5	6	7	

MERJENJE PRIČAKOVANJ

V nadaljevanju se bomo osredotočili na pričakovanja, ki jih strnemo v štiri različne vrste izjav: 1. Ujemanje izjav pričakovanj; 2. Izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo; 3. Izjave, ki združujejo pričakovanja in dojemanja ter 4. Izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj.

1. UJEMANJE IZJAV PRIČAKOVANJ

	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Ko imate zaposleni oddelka raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka težave, drugi zaposleni v podjetju kažejo iskreno zanimanje za to rešitev.	1	2	3	4	5	6	7

2. IZJAVE PRIČAKOVANJ, KI SE NA NEKAJ NANAŠAJO

V kolikor bi »najboljše« druge oddelke podjetja pri razvoju novega izdelka označili s »7«, kako bi ocenili poslovanje drugih oddelkov vašega podjetja pri razvoju novega izdelka z naslednjimi lastnostmi?

	NIZKO						VISOKO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	1	2	3	4	5	6	7
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	1	2	3	4	5	6	7

V primerjavi s stopnjo razvoja, ki jo pričakujete od drugih oddelkov v podjetju pri razvoju novega izdelka, kako bi ocenili druge oddelke vašega podjetja na podlagi naslednjih lastnosti?

	NIZKO						VISOKO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	1	2	3	4	5	6	7
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	1	2	3	4	5	6	7

3. IZJAVE, KI ZDRUŽUJEJO PRIČAKOVANJA IN DOJEMANJA

Za vsako izmed naslednjih trditev izberite stopnjo storitve, ki velja za druge oddelke podjetja pri razvoju novega izdelka:

	ENAKA KOT						
	NIŽJA KOT MOJA PRIČAKOVANA STOPNJA		MOJA PRIČAKOVANA STOPNJA			VIŠJA KOT MOJA PRIČAKOVANA STOPNJA	
Hitrost razvoja	1	2	3	4	5	6	7
Vljudnost zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7

4. IZJAVE, KI VSEBUJEJO RAZLIČNE VRSTE PRIČAKOVANJ

Trditev pozorno preberite in jo ovrednotite. Številka 1 pomeni, da se dejanska raven storitve NIŽJA KOT ŽELJENA, številka 4 pomeni, da je dejanska raven storitve ENAKA KOT ŽELJENA, številka 7 pa, da je dejanska raven storitve VIŠJA KOT ŽELJENA.

	V primerjavi z mojo minimalno ravno storitve, je _____ drugih oddelkov podjetja Sensilab:						
	NIŽJA		ENAKA			VIŠJA	
Hitrost razvoja novega izdelka	1	2	3	4	5	6	7
Vljudnost zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7

	V primerjavi z mojo željeno ravno storitve, je _____ drugih oddelkov podjetja Sensilab:						
	NIŽJA		ENAKA			VIŠJA	
Hitrost razvoja novega izdelka	1	2	3	4	5	6	7
Vljudnost zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7

Spol:

- Moški
- Ženska

Starost:

- Pod 18 let
- 19–30 let
- 31–50 let
- 51–70 let
- nad 70 let

Zaposlen/a sem v oddelku:

- Raziskav in razvoja
- Drugo

PRILOGA A. 3: VPRAŠALNIK ZA POTROŠNIKE PODJETJA SENSILAB

Pozdravljeni!

Moje ime je Ana Lina Merhar in na Fakulteti za družbene vede zaključujem magistrski študij Strateško trženje. V okviru mojega magistrskega dela z naslovom KOMUNIKACIJSKI VIDIKI NA RAZLIČNIH STOPNJAH RAZVOJA NOVEGA IZDELKA ZA SLOVENSKI TRG sem pripravila vprašalnik o podjetju Sensilab, katerega vas vljudno prosim, da izpolnite. Vprašalnik je kratek in vam ne bo vzel več kot 10 minut vašega časa. Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za analizo v magistrskem delu.

Vljudno vas prosim, da vsa vprašanja dobro preberete in trditev ovrednotite od 1 do 7 (1 pomeni, da se s trditvijo ne strinjate, 7 pomeni, da se s trditvijo povsem strinjate).

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vašo pomoč in vas lepo pozdravljam!

Ana Lina Merhar

VERODOSTOJNOST PODJETJA SENSILAB	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Podjetje Sensilab prvo na trgu razvije nove izdelke.	1	2	3	4	5	6	7
V primeru težav z novim izdelkom, podjetje Sensilab hitro poišče rešitev za le-te.	1	2	3	4	5	6	7
Podjetje Sensilab razvije dober in inovativen izdelek med prvimi na trgu.	1	2	3	4	5	6	7
Podjetje Sensilab razvije nove izdelke pravočasno glede na konkurente na trgu.	1	2	3	4	5	6	7
Podjetje Sensilab vodi evidenco o razvoju slabih izdelkov.	1	2	3	4	5	6	7

ODGOVORNOST PODJETJA SENSILAB	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Podjetje Sensilab obvešča potrošnike o razvoju novih izdelkov.	1	2	3	4	5	6	7
Podjetje Sensilab je hitro v razvoju novih izdelkov.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni podjetja Sensilab so vedno pripravljeni pomagati.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni podjetja Sensilab niso nikoli prezaposleni za odziv na vašo prošnjo/zahtevo.	1	2	3	4	5	6	7

SAMOZAVEST IN OBLJUBE PODJETJA SENSILAB	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Novim izdelkom podjetja Sensilab zaupate.	1	2	3	4	5	6	7
V sodelovanju z zaposlenimi podjetja Sensilab se počutite varno.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni podjetja Sensilab so vljudni in spoštljivi.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni podjetja Sensilab so dobro strokovno usposobljeni za razvoj novih izdelkov.	1	2	3	4	5	6	7

EMPATIJA PODJETJA SENSILAB	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Pri razvoju novih izdelkov podjetje Sensilab posveča pozornost individualnim potrebam potrošnikov.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni podjetja Sensilab se vam osebno posvetijo (npr. v trgovini Sensilab).	1	2	3	4	5	6	7
Pri razvoju novih izdelkov ima podjetje Sensilab iskrene in dobre namene.	1	2	3	4	5	6	7
Podjetje Sensilab pri razvoju novih izdelkov razume vaše specifične potrebe.	1	2	3	4	5	6	7
Delovni čas trgovine Sensilab je priročen.	1	2	3	4	5	6	7

FIZIČNI DOKAZI PODJETJA SENSILAB	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Podjetje Sensilab ima sodobno in moderno tehnologijo.	1	2	3	4	5	6	7
Trgovina Sensilab je urejena.	1	2	3	4	5	6	7
Zaposleni v trgovini Sensilab so urejeni.	1	2	3	4	5	6	7
Zunanji videz izdelkov je privlačen.	1	2	3	4	5	6	7
Promocijski material podjetja Sensilab je zanimiv in privlačen.	1	2	3	4	5	6	7
Spletna stran in socialna omrežja podjetja Sensilab so zanimiva in privlačna.	1	2	3	4	5	6	7

MERJENJE PRIČAKOVANJ

V nadaljevanju se bomo osredotočili na pričakovanja, ki jih strnemo v štiri različne vrste izjav: 1. Ujemanje izjav pričakovanj; 2. Izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo; 3. Izjave, ki združujejo pričakovanja in dojemanja ter 4. Izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj.

1. UJEMANJE IZJAV PRIČAKOVANJ

	SE NE STRINJAM						SE POPOLNOMA STRINJAM
Ko imajo potrošniki težave z novim izdelkom, podjetje Sensilab kaže iskreno zanimanje za rešitev le-teh.	1	2	3	4	5	6	7

2. IZJAVE PRIČAKOVANJ, KI SE NA NEKAJ NANAŠAJO

V kolikor bi podjetje z »najboljšim« razvojem novih izdelkov označili s »7«, kako bi ocenili razvoj novih izdelkov podjetja Sensilab z naslednjimi lastnostmi?

	NIZKO						VISOKO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	1	2	3	4	5	6	7
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	1	2	3	4	5	6	7

V primerjavi s pričakovano stopnjo razvoja novih izdelkov, kako bi ocenili podjetje Sensilab na podlagi naslednjih lastnosti?

	NIZKO						VISOKO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	1	2	3	4	5	6	7
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	1	2	3	4	5	6	7

3. IZJAVE, KI ZDRUŽUJEJO PRIČAKOVANJA IN DOJEMANJA

Za vsako izmed naslednjih trditev izberite stopnjo storitve, ki velja za podjetje Sensilab:

	ENAKA KOT						
	NIŽJA KOT MOJA PRIČAKOVANA STOPNJA		MOJA PRIČAKOVANA STOPNJA			VIŠJA KOT MOJA PRIČAKOVANA STOPNJA	
Hitrost odziva na spremembe trga	1	2	3	4	5	6	7
Hitrost razvoja novih izdelkov	1	2	3	4	5	6	7
Vljudnost zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7

4. IZJAVE, KI VSEBUJEJO RAZLIČNE VRSTE PRIČAKOVANJ

Trditev pozorno preberite in jo ovrednotite. Številka 1 pomeni, da je dejanska raven storitve NIŽJA KOT ŽELJENA, številka 4 pomeni, da je dejanska raven storitve ENAKA KOT ŽELJENA, številka 7 pa, da je dejanska raven storitve VIŠJA KOT ŽELJENA.

	V primerjavi z mojo minimalno pričakovano ravno storitve, je _____ podjetja Sensilab:						
	NIŽJA		ENAKA			VIŠJA	
Hitrost razvoja novih izdelkov	1	2	3	4	5	6	7
Vljudnost zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7

	V primerjavi z mojo željeno ravno storitve, je _____ podjetja Sensilab: :						
	NIŽJA		ENAKA			VIŠJA	
Hitrost razvoja novih izdelkov	1	2	3	4	5	6	7
Vljudnost zaposlenih	1	2	3	4	5	6	7

Spol:

- Moški
- Ženska

Starost:

- Pod 18 let
- 19–30 let
- 31–50 let
- 51–70 let
- nad 70 let

Ali ste že kdaj uporabljali zdravstvene izdelke brez recepta:

- DA
- NE

Ali ste že kdaj uporabljali zdravstvene izdelke podjetja Sensilab:

- DA
- NE

PRILOGA B: Tabele SPSS

Tabela B.1: Demografski podatki oddelka raziskav in razvoja

		N	f	%
Spol	Moški	6	3	50
	Ženski		3	50
V katero starostno skupino spadate?	Do 18 let	6	0	0
	19 - 30 let		0	0
	31 - 50 let		5	83,33
	51 - 70 let		1	16,67
	Nad 70 let		0	0
V katerem oddelku ste zaposleni?	Oddelk raziskav in razvoja	6	5	83,33
	Drugo		1	16,67

Tabela B.2: Demografski podatki drugih oddelkov v podjetju

		N	f	%
Spol	Moški	12	4	33,33
	Ženski		8	66,67
V katero starostno skupino spadate?	Do 18 let	12	0	0
	19 - 30 let		1	8,33
	31 - 50 let		10	83,33
	51 - 70 let		1	8,33
	Nad 70 let		0	0
v katerem oddelku ste zaposleni?	Oddelk raziskav in razvoja	12	0	0
	Drugo		12	100

Tabela B.3: Demografski podatki potrošnikov podjetja Sensilab

		N	f	%
Spol	Moški	103	20	19,42
	Ženski		83	80,58
V katero starostno skupino spadate?	Do 18 let	103	0	0
	19 - 30 let		38	36,89
	31 - 50 let		37	35,92
	51 - 70 let		28	27,18
	Nad 70 let		0	0
Ali ste že kdaj uporabljali zdravstvene izdelke brez recepta?	Da	103	101	98,06
	Ne		2	1,94
Ali ste že kdaj uporabljali zdravstvene izdelke podjetja Sensilab	Da	103	81	78,64
	Ne		22	21,36

Tabela B.4: Likertova lestevica za oddelek raziskav in razvoja sklop Verodostojnost drugih oddelkov v podjetju

VERODOSTOJNOST DRUGIH ODDELKOV V PODJETJU	N	Min.	Max.	PV	SO
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju naredijo stvari v dogovorjenem roku.	6	5	6	5,5	0,548
V primeru težav pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju kažejo iskreno zanimanje za reševanje le-teh.	6	5	7	6	0,632
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju naredijo stvari prav že prvič.	6	3	7	4,83	1,329
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju naredijo stvari pravočasno (tudi v primerjavi s konkurenti na trgu).	6	4	7	5,33	1,033
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju vodijo evidenco o nepravilnostih.	6	1	7	5,17	2,317

Tabela B.5: Likertova lestevica za oddelek raziskav in razvoja sklop Odgovornost drugih oddelkov v podjetju

ODGOVORNOST DRUGIH ODDELKOV V PODJETJU	N	Min.	Max.	PV	SO
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju obveščajo oddelek raziskav in razvoja, kdaj bo nekaj narejeno.	6	3	7	5,67	1,506
Pri razvoju novega izdelka zaposleni v drugih oddelkih v podjetju nudijo hitre storitve.	6	4	7	5,83	0,983
Pri razvoju novega izdelka so vam zaposleni v drugih oddelkih v podjetju vedno pripravljeni pomagati.	6	5	7	5,83	0,983
Pri razvoju novega izdelka zaposleni v drugih oddelkih v podjetju niso nikoli prezaposleni za odziv na vašo prošnjo/zahtevo.	6	4	7	5,67	1,033

Tabela B.6: Likertova lestevica za oddelek raziskav in razvoja sklop Samozavest in obljube drugih oddelkov v podjetju

SAMOZAVEST IN OBLJUBE DRUGIH ODDELKOV V PODJETJU	N	Min.	Max.	PV	SO
Pri razvoju novega izdelka zaupate zaposlenim v drugih oddelkih v podjetju.	6	5	7	5,83	0,753
V sodelovanju z drugimi oddelki v podjetju pri razvoju novega izdelka se počutite varno.	6	5	7	6,33	0,816
Zaposleni v drugih oddelkih v podjetju pri razvoju novega izdelka so vljudni in spoštljivi.	6	6	7	6,50	0,548
Zaposleni v drugih oddelkih v podjetju so pri razvoju novega izdelka dobro strokovno usposobljeni.	6	5	7	6,33	0,816

Tabela B.7.: Likertova lestvica za oddelek raziskav in razvoja sklop Empatija drugih oddelkov v podjetju

EMPATIJA DRUGIH ODDELKOV V PODJETJU	N	Min.	Max.	PV	SO
Pri razvoju novega izdelka vam drugi oddelki v podjetju nudijo individualno pozornost.	6	4	7	5,83	1,169
Zaposleni v drugih oddelkih v podjetju vam pri razvoju novega izdelka dajo osebno pozornost.	6	4	7	5,83	1,169
Drugi oddelki v podjetju imajo pri razvoju novega izdelka iskrene in dobre namene.	6	5	7	6,17	0,753
Zaposleni v drugih oddelkih v podjetju pri razvoju novega izdelka razumejo vaše specifične potrebe.	6	4	7	5,33	1,211
Delovni čas drugih oddelkov v podjetju pri razvoju novega izdelka je priročen za zaposlene vašega oddelka raziskav in razvoja.	6	6	7	6,67	0,516

Tabela B.8: Likertova lestvica za oddelek raziskav in razvoja sklop Finančni dokazi drugih oddelkov v podjetju

FIZIČNI DOKAZI O DRUGIH ODDELKIH V PODJETJU	N	Min.	Max.	PV	SO
Pri razvoju novega izdelka imajo drugi oddelki v podjetju sodobno in moderno tehnologijo.	6	5	7	6,00	0,632
Zunanji videz prostorov drugih oddelkov v podjetju je urejen.	6	6	7	6,67	0,516
Zaposleni drugih oddelkov v podjetju so pri razvoju novega izdelka urejeni.	6	6	7	6,67	0,516
Pri razvoju novega izdelka so materiali in zunanji videz izdelkov privlačni.	6	5	7	6,33	0,816

Tabela B.9: Likertova lestvica za oddelek raziskav in razvoja: merjenje pričakovanj – ujemanje izjav pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Ko imate zaposleni oddelka raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka težave, drugi zaposleni v podjetju kažejo iskreno zanimanje za to rešitev.	6	5	7	6	0,894

Tabela B.10: Likertova lestvica za oddelek raziskav in razvoja: merjenje pričakovanj – izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo

	N	Min.	Max.	PV	SO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	6	6	7	6,50	0,548
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	6	3	7	5,50	1,643

Tabela B.11: Likertova lestvica za oddelek raziskav in razvoja: merjenje pričakovanj – izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo

	N	Min.	Max.	PV	SO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	6	6	7	6,50	0,548
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	6	5	7	6,50	0,837

Tabela B.12: Likertova lestvica za oddelek raziskav in razvoja: merjenje pričakovanj – izjave, ki združujejo pričakovanja in dojetanja

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost razvoja	6	4	7	5,67	1,366
Vljudnost zaposlenih	6	4	7	5,33	1,506

Tabela B.13: Likertova lestvica za oddelek raziskav in razvoja: merjenje pričakovanj – izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost razvoja novega izdelka	6	4	6	5,17	0,983
Vljudnost zaposlenih	6	4	7	4,67	1,211

Tabela B.14: Likertova lestvica za oddelek raziskav in razvoja: merjenje pričakovanj – izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost razvoja novega izdelka	6	4	6	5,00	0,894
Vljudnost zaposlenih	6	4	7	4,67	1,211

Tabela B.15: Likertova lestvica za druge oddelke v podjetju Verodostojnost oddelka za raziskave in razvoj

VERODOSTOJNOST ODDELKA ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ	N	Min.	Max.	PV	SO
Pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja naredi stvari v dogovorjenem roku.	12	2	7	4,67	1,923
V primeru težav pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja kaže iskreno zanimanje za reševanje le-teh.	12	2	6	4,58	1,564
Pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja naredi stvari prav že prvič.	12	1	7	4,67	1,875
Pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja razvije nov izdelek pravočasno (tudi v primerjavi s konkurenti na trgu).	12	2	7	4,75	1,485
Pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja vodi evidenco o nepravilnostih.	12	1	7	4,58	1,832

Tabela B.16: Likertova lestvica za druge oddelke v podjetju Odgovornost oddelka za raziskave in razvoj

ODGOVORNOST ODELKA ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ	N	Min.	Max.	PV	SO
Pri razvoju novega izdelka oddelek raziskav in razvoja obvešča ostale zaposlene v podjetju, kdaj bo nekaj narejeno.	12	1	7	4,75	2,006
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja vam pri razvoju novega izdelka nudijo hitre storitve.	12	2	7	5,00	1,348
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja so vam pri razvoju novega izdelka vedno pripravljeni pomagati.	12	5	7	5,58	0,669
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja niso pri razvoju novega izdelka nikoli prezaposleni za odziv na vašo prošnjo/zahtevo.	12	3	6	5,08	0,9

Tabela B.17: Likertova lestvica za druge oddelke v podjetju Samozavest in obljube oddelka za raziskave in razvoj

SAMOZAVEST IN OBLJUBE ODELKA ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ	N	Min.	Max.	PV	SO
Zaposlenim v oddelku raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka zaupate.	12	3	7	6,00	1,348
V sodelovanju z oddelkom raziskav in razvoja se pri razvoju novega izdelka počutite varno.	12	3	7	5,75	1,545
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja so pri razvoju novega izdelka vljudni in spoštljivi.	12	4	7	6,08	0,9
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja so pri razvoju novega izdelka dobro strokovno usposobljeni.	12	5	7	6,67	0,651

Tabela B.18: Likertova lestvica za druge oddelke v podjetju Empatija oddelka za raziskave in razvoj

EMPATIJA ODELKA ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ	N	Min.	Max.	PV	SO
Pri razvoju novega izdelka vam oddelek raziskav in razvoja nudi individualno pozornost.	12	2	7	5,33	1,435
Zaposleni oddelka raziskav in razvoja vam pri razvoju novega izdelka dajo osebno pozornost.	12	2	7	5,25	1,288
Pri razvoju novega izdelka ima oddelek raziskav in razvoja iskrene in dobre namene.	12	5	7	6,50	0,674
Zaposleni oddelka raziskav in razvoja razumejo vaše specifične potrebe.	12	2	7	5,42	1,311
Delovni čas oddelka raziskav in razvoja je pri razvoju novega izdelka priročen za ostale zaposlene v podjetju.	12	5	7	6,42	0,669

Tabela B.19: Likertova lestvica za druge oddelke v podjetju Verodostojnost oddelka za raziskave in razvoj

FIZIČNI DOKAZI O ODDELKU ZA RAZISKAVE IN RAZVOJ	N	Min.	Max.	PV	SO
Pri razvoju novega izdelka ima oddelek raziskav in razvoja sodobno in moderno tehnologijo.	12	1	7	5,83	1,749
Zunanji videz prostorov oddelka raziskav in razvoja je urejen.	12	2	7	6,00	1,537
Zaposleni v oddelku raziskav in razvoja so pri razvoju novega izdelka urejeni.	12	4	7	6,33	0,985
Pri razvoju novega izdelka so materiali in zunanji videz izdelkov privlačni.	12	5	7	6,25	0,866

Tabela B.20: Likertova lestvica za druge oddelke v podjetju: merjenje pričakovanj – ujemanje izjav pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Ko imate zaposleni v drugih oddelkih v podjetju pri razvoju novega izdelka težave, oddelek raziskav in razvoja kaže iskreno zanimanje za to rešitev.	12	2	7	5,17	1,337

Tabela B.21: Likertova lestvica za druge oddelke v podjetju: merjenje pričakovanj – izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo

	N	Min.	Max.	PV	SO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	12	2	7	5,58	1,24
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	12	2	7	4,83	1,467

Tabela B.22: Likertova lestvica za druge oddelke v podjetju: merjenje pričakovanj – izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo

	N	Min.	Max.	PV	SO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	12	2	7	5,83	1,403
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	12	2	7	5,33	1,67

Tabela B.23: Likertova lestvica za druge oddelke v podjetju: merjenje pričakovanj – izjave, ki združujejo pričakovanja in dojetanja

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost razvoja	12	1	7	4,67	1,723
Vljudnost zaposlenih	12	4	7	5,17	1,03

Tabela B.24: Likertova lestvica za druge oddelke v podjetju: merjenje pričakovanj – izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost razvoja novega izdelka	12	1	7	4,83	1,642
Vljudnost zaposlenih	12	4	7	5,08	1,084

Tabela B.25: Likertova lestvica za druge oddelke v podjetju: merjenje pričakovanj – izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost razvoja novega izdelka	12	1	7	4,58	1,73
Vljudnost zaposlenih	12	3	7	5,17	1,337

Tabela B.26: Likertova lestvica za potrošnike Verodostojnost podjetja Sensilab

VERODOSTOJNOST PODJETJA SENSILAB	N	Min.	Max.	PV	SO
Podjetje Sensilab prvo na trgu razvije nove izdelke.	103	1	7	3,25	1,582
V primeru težav z novim izdelkom, podjetje Sensilab hitro poišče rešitev za le-te.	103	1	7	3,84	1,426
Podjetje Sensilab razvije dober in inovativen izdelek med prvimi na trgu.	103	1	7	3,77	1,622
Podjetje Sensilab razvije nove izdelke pravočasno glede na konkurente na trgu.	103	1	7	4,19	1,572
Podjetje Sensilab vodi evidenco o razvoju slabih izdelkov.	103	1	7	3,87	1,525

Tabela B.27: Likertova lestvica za potrošnike Odgovornost podjetja Sensilab

ODGOVORNOST PODJETJA SENSILAB	N	Min.	Max.	PV	SO
Podjetje Sensilab obvešča potrošnike o razvoju novih izdelkov.	103	1	7	5,15	1,785
Podjetje Sensilab je hitro v razvoju novih izdelkov.	103	1	7	4,40	1,574
Zaposleni podjetja Sensilab so vedno pripravljeni pomagati.	103	1	7	4,88	1,647
Zaposleni podjetja Sensilab niso nikoli prezaposleni za odziv na vašo prošnjo/zahtevo.	103	1	7	4,48	1,52

Tabela B.28: Likertova lestvica za potrošnike Samozavest in obljube podjetja Sensilab

SAMOZAVEST IN OBLJUBE PODJETJA SENSILAB	N	Min.	Max.	PV	SO
Novim izdelkom podjetja Sensilab zaupate.	103	1	7	4,03	1,723
V sodelovanju z zaposlenimi podjetja Sensilab se počutite varno.	103	1	7	4,08	1,576
Zaposleni podjetja Sensilab so vljudni in spoštljivi.	103	1	7	5,11	1,602
Zaposleni podjetja Sensilab so dobro strokovno usposobljeni za razvoj novih izdelkov.	103	1	7	4,64	1,533

Tabela B.29: Likertova lestvica za potrošnike Empatija podjetja Sensilab

EMPATIJA PODJETJA SENSILAB	N	Min.	Max.	PV	SO
Pri razvoju novih izdelkov podjetje Sensilab posveča pozornost individualnim potrebam potrošnikov.	103	1	7	4,30	1,638
Zaposleni podjetja Sensilab se vam osebno posvetijo (npr. v trgovini Sensilab).	103	1	7	5,22	1,578
Pri razvoju novih izdelkov ima podjetje Sensilab iskrene in dobre namene.	103	1	7	4,30	1,754
Podjetje Sensilab pri razvoju novih izdelkov razume vaše specifične potrebe.	103	1	7	4,10	1,479
Delovni čas trgovine Sensilab je priročen.	103	1	7	5,13	1,513

Tabela B.30: Likertova lestvica za potrošnike Fizični dokazi podjetja Sensilab

FIZIČNI DOKAZI PODJETJA SENSILAB	N	Min.	Max.	PV	SO
Podjetje Sensilab ima sodobno in moderno tehnologijo.	103	1	7	4,72	1,511
Trgovina Sensilab je urejena.	103	1	7	5,61	1,436
Zaposleni v trgovini Sensilab so urejeni.	103	1	7	5,5	1,448
Zunanji videz izdelkov je privlačen.	103	1	7	5,36	1,392
Promocijski material podjetja Sensilab je zanimiv in privlačen.	103	1	7	4,87	1,466
Spletna stran in socialna omrežja podjetja Sensilab so zanimiva in privlačna.	103	1	7	4,67	1,458

Tabela B.31: Likertova lestvica za potrošnike: merjenje pričakovanj – ujemanje izjav pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Ko imajo potrošniki težave z novim izdelkom, podjetje Sensilab kaže iskreno zanimanje za rešitev le-teh.	103	1	7	4,37	1,469

Tabela B.32: Likertova lestvica za potrošnike: merjenje pričakovanj – izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo

	N	Min.	Max.	PV	SO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	103	1	7	4,85	1,302
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	103	1	7	4,22	1,306

Tabela B.33: Likertova lestvica za potrošnike: merjenje pričakovanj – izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo

	N	Min.	Max.	PV	SO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	103	1	7	4,69	1,343
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	103	1	7	4,27	1,33

Tabela B.34: Likertova lestvica za potrošnike: merjenje pričakovanj – izjave, ki združujejo pričakovanja in dojetanja

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost odziva na spremembe trga	103	1	7	3,96	1,441
Hitrost razvoja novih izdelkov	103	1	7	3,97	1,41
Vljudnost zaposlenih	103	1	7	4,69	1,351

Tabela B.35: Likertova lestvica za potrošnike: merjenje pričakovanj – izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost razvoja novih izdelkov	103	1	7	4,14	1,306
Vljudnost zaposlenih	103	1	7	4,61	1,254

Tabela B.36: Likertova lestvica za potrošnike: merjenje pričakovanj – izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost razvoja novih izdelkov	103	1	7	4,03	1,302
Vljudnost zaposlenih	103	1	7	4,45	1,297

Tabela B.37: t-test: primerjava med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju za sklop Verodostojnost

VERODOSTOJNOST V PODJETJU	Oddelek razvoja in raziskav		Drugi oddelki		t	p
	PV	SO	PV	SO		
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki/oddelek razvoja in raziskav v podjetju naredijo stvari v dogovorjenem roku.	5,5	0,548	4,67	1,923	1,393	0,185
V primeru težav pri razvoju novega izdelka drugi oddelki/oddelek razvoja in raziskav v podjetju kažejo iskreno zanimanje za reševanje le-teh.	6	0,632	4,58	1,564	2,723	0,015
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki/oddelek razvoja in raziskav v podjetju naredijo stvari prav že prvič.	4,83	1,329	4,67	1,875	0,193	0,849
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki v podjetju/oddelek razvoja in raziskav naredijo stvari pravočasno (tudi v primerjavi s konkurenti na trgu).	5,33	1,033	4,75	1,485	0,858	0,401
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki/oddelek razvoja in raziskav v podjetju vodijo evidenco o nepravilnostih.	5,17	2,317	4,58	1,832	0,584	0,567

Tabela B.38: t-test: primerjava med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju za sklop Odgovornost

ODGOVORNOST	Oddelek razvoja in raziskav		Drugi oddelki		t	p
	PV	SO	PV	SO		
Pri razvoju novega izdelka drugi oddelki/oddelek razvoja in raziskav v podjetju obveščajo oddelek raziskav in razvoja/druge oddelke, kdaj bo nekaj narejeno.	5,67	1,506	4,75	2,006	0,984	0,34
Pri razvoju novega izdelka zaposleni v drugih oddelkih/oddelku razvoja in raziskav v podjetju nudijo hitre storitve.	5,83	0,983	5,00	1,348	1,338	0,2
Pri razvoju novega izdelka so vam zaposleni v drugih oddelkih/oddelku razvoja in raziskav v podjetju vedno pripravljene pomagati.	5,83	0,983	5,58	0,669	0,641	0,531
Pri razvoju novega izdelka zaposleni v drugih oddelkih/oddelku razvoja in raziskav v podjetju niso nikoli prezaposleni za odziv na vašo prošnjo/zahtevo.	5,67	1,033	5,08	0,9	1,236	0,234

Tabela B.39: t-test: primerjava med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju za sklop Samozavest in obljube

SAMOZAVEST IN OBLJUBE	Oddelek razvoja in raziskav		Drugi oddelki		t	p
	PV	SO	PV	SO		
Pri razvoju novega izdelka zaupate zaposlenim v drugih oddelkih/oddelku razvoja in raziskav v podjetju.	5,83	0,753	6	1,348	-0,279	0,784
V sodelovanju z drugimi oddelki/oddelku razvoja in raziskav v podjetju pri razvoju novega izdelka se počutite varno.	6,33	0,816	5,75	1,545	1,048	0,31
Zaposleni v drugih oddelkih/oddelku razvoja in raziskav v podjetju pri razvoju novega izdelka so vljudni in spoštljivi.	6,5	0,548	6,08	0,9	1,033	0,317
Zaposleni v drugih oddelkih/oddelku razvoja in raziskav v podjetju so pri razvoju novega izdelka dobro strokovno usposobljeni.	6,33	0,816	6,67	0,651	-0,943	0,36

Tabela B.40: t-test: primerjava med oddelkom razvoja in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju za sklop Empatija

EMPATIJA	Oddelek razvoja in raziskav		Drugi oddelki		t	p
	PV	SO	PV	SO		
Pri razvoju novega izdelka vam drugi oddelki/oddelek razvoja in raziskav v podjetju nudijo individualno pozornost.	5,83	1,169	5,33	1,435	0,736	0,472
Zaposleni v drugih oddelkih/oddelku razvoja in raziskav v podjetju vam pri razvoju novega izdelka dajo osebno pozornost.	5,83	1,169	5,25	1,288	0,932	0,365
Drugi oddelki/oddelek razvoja in raziskav v podjetju imajo pri razvoju novega izdelka iskrene in dobre namene.	6,17	0,753	6,5	0,674	-0,953	0,355
Zaposleni v drugih oddelkih/oddelku razvoja in raziskav v podjetju pri razvoju novega izdelka razumejo vaše specifične potrebe.	5,33	1,211	5,42	1,311	-0,13	0,898
Delovni čas drugih oddelkov/oddelka razvoja in raziskav v podjetju pri razvoju novega izdelka je priročen za zaposlene vašega oddelka raziskav in razvoja.	6,67	0,516	6,42	0,669	0,8	0,435

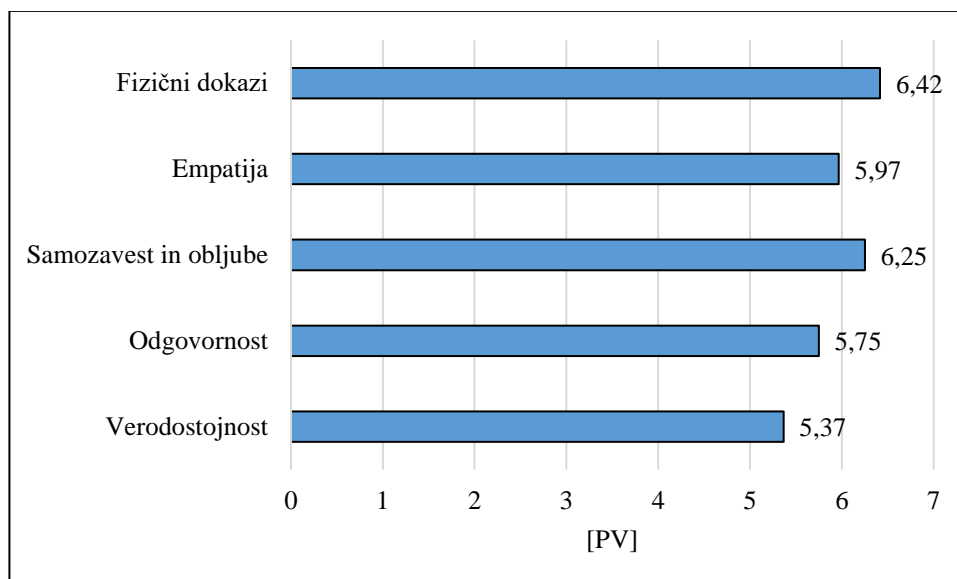
Tabela B.41: t-test: primerjava med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju za sklop Fizični dokazi

FIZIČNI DOKAZI	Oddelek razvoja in raziskav		Drugi oddelki		t	p
	PV	SO	PV	SO		
Pri razvoju novega izdelka imajo drugi oddelki/oddelk razvoja in raziskav v podjetju sodobno in moderno tehnologijo.	6	0,632	5,83	1,749	0,223	0,826
Zunanji videz prostorov drugih oddelkov/oddelka razvoja in raziskav v podjetju je urejen.	6,67	0,516	6	1,537	1,02	0,323
Zaposleni drugih oddelkov/oddelka razvoja in raziskav v podjetju so pri razvoju novega izdelka urejeni.	6,67	0,516	6,33	0,985	0,77	0,453
Pri razvoju novega izdelka so materiali in zunanji videz izdelkov privlačni.	6,33	0,816	6,25	0,866	0,196	0,847

Tabela B.42: Kompozitne spremenljivke za oddelk raziskav in razvoja

	N	PV	SO
Verodostojnost	6	5,37	0,698
Odgovornost	6	5,75	0,866
Samozavest in obljube	6	6,25	0,592
Empatija	6	5,97	0,742
Fizični dokazi	6	6,42	0,516

Graf B.1: Kompozitne spremenljivke za oddelek raziskav in razvoja



Graf B.2: Primerjava kompozitnih spremenljivk za oddelek raziskav in razvoja ter druge oddelke v podjetju

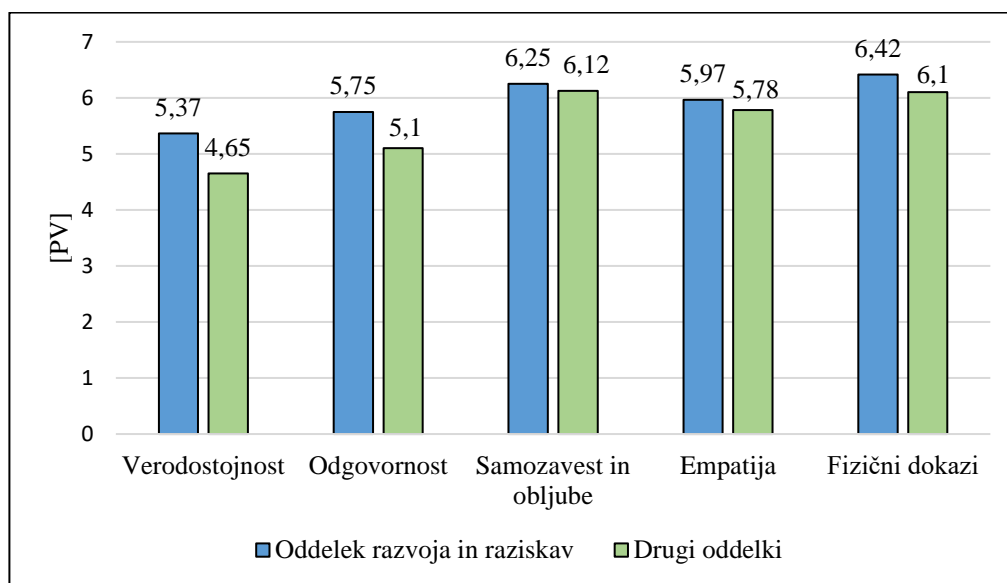


Tabela B.43: Kompozitne spremenljivke za druge oddelke v podjetju

	N	PV	SO
Verodostojnost	12	4,65	1,516
Odgovornost	12	5,1	1,014
Samozavest in obljube	12	6,13	0,889
Empatija	12	5,78	0,811
Fizični dokazil	12	6,1	1,165

Graf B.3: Kompozitne spremenljivke za druge oddelke v podjetju

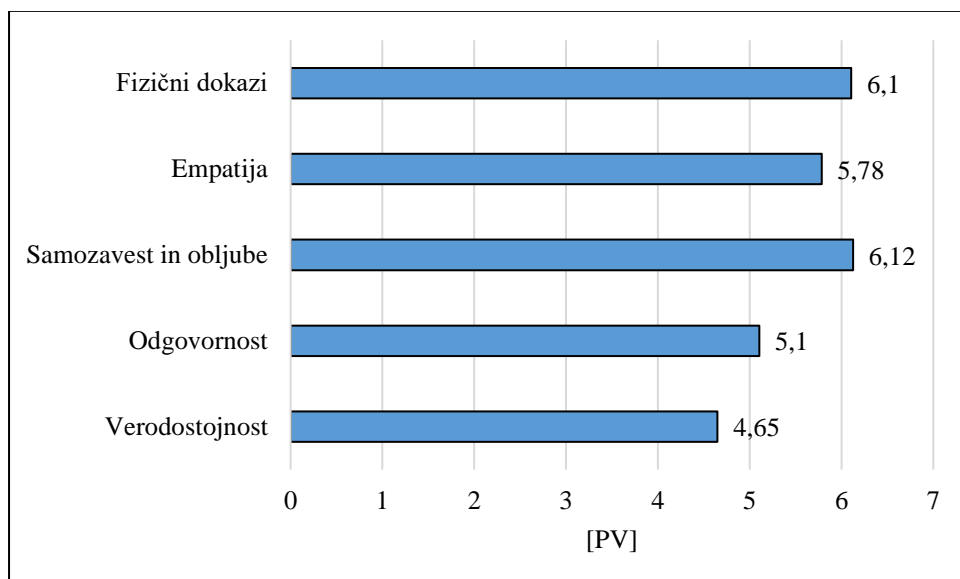
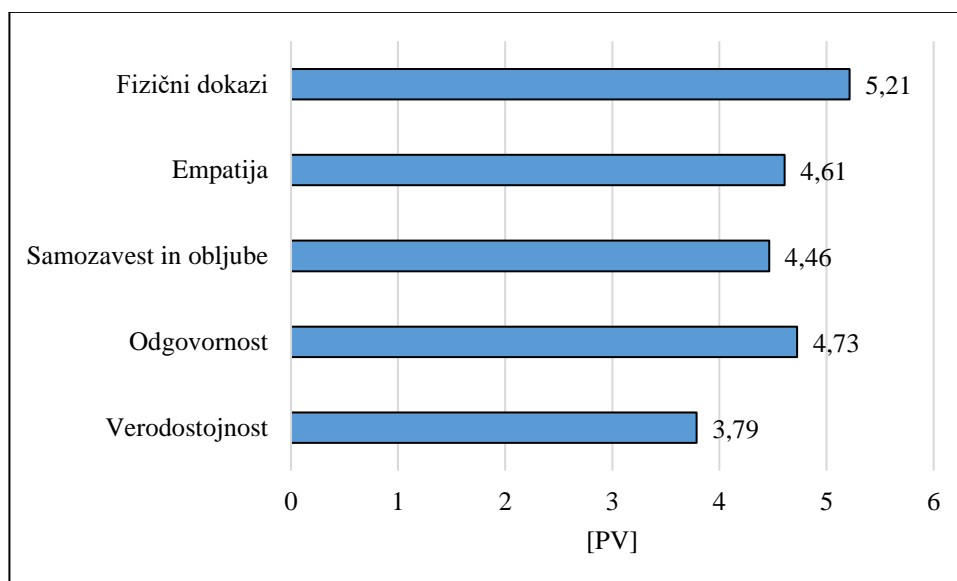


Tabela B.44: Kompozitne spremenljivke za potrošnike

	N	PV	SO
Verodostojnost	103	3,79	1,221
Odgovornost	103	4,73	1,371
Samozavest in obljube	103	4,46	1,400
Empatija	103	4,61	1,326
Fizični dokazi	103	5,21	1,266

Graf B.4: Kompozitne spremenljivke za potrošnike



Graf B.5: Primerjava kompozitnih spremenljivk za oddelek raziskav in razvoja, druge oddelke v podjetju in potrošnike

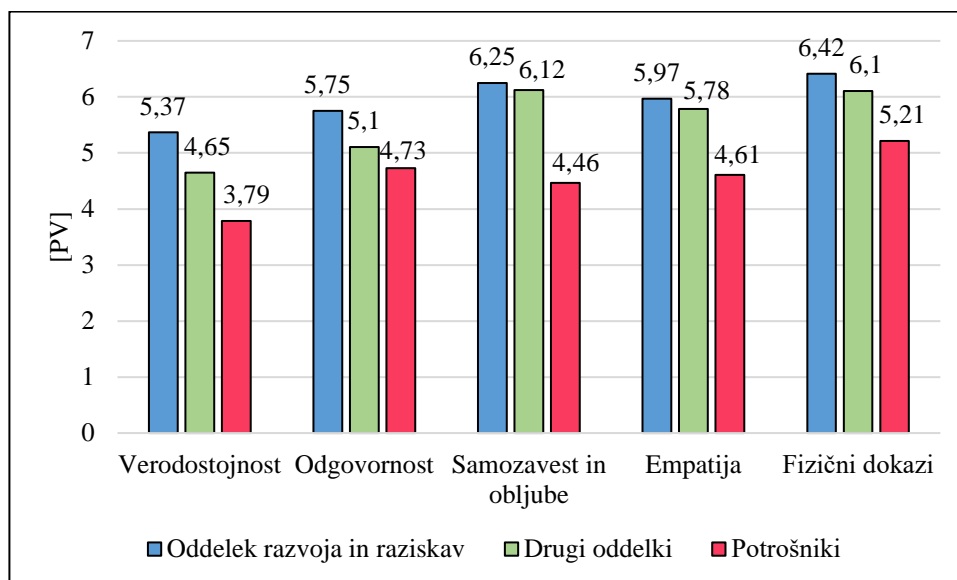


Tabela B.45: Korelacija med različnimi sklopi vprašalnika za oddelek raziskav in razvoja

			Zaupanje	
			Samozavest in obljube	Empatija
Strokovnost	Verodostojnost	r	0,267	-0,126
		p	0,61	0,812
	Odgovornost	r	-0,22	0,607
		p	0,676	0,201
	Fizični dokazi	r	0,818	-0,348
		p	0,047	0,499

Tabela B.46: Korelacija med različnimi sklopi vprašalnika za druge oddelke v podjetju

			Zaupanje	
			Samozavest in obljube	Empatija
Strokovnost	Verodostojnost	r	0,754	0,56
		p	0,005	0,059
	Odgovornost	r	0,766	0,721
		p	0,004	0,008
	Fizični dokazi	r	0,683*	0,271
		p	0,014	0,394

Tabela B.47: Korelacija med različnimi sklopi vprašalnika za potrošnike

			Zaupanje	
			Samozavest in obljube	Empatija
Strokovnost	Verodostojnost	r	0,634	0,654
		p	<0,001	<0,001
	Odgovornost	r	0,748	0,808
		p	<0,001	<0,001
	Fizični dokazi	r	0,776	0,841
		p	<0,001	<0,001

Tabela B.48: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj - ujemanje izjav pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Ko imate zaposleni oddelka raziskav in razvoja pri razvoju novega izdelka težave, drugi zaposleni v podjetju kažejo iskreno zanimanje za to rešitev	6	5	7	6	0,894
Ko imate zaposleni v drugih oddelkih v podjetju pri razvoju novega izdelka težave, oddelek raziskav in razvoja kaže iskreno zanimanje za to rešitev.	12	2	7	5,17	1,337
Ko imajo potrošniki težave z novim izdelkom, podjetje Sensilab kaže iskreno zanimanje za rešitev le-teh.	103	1	7	4,37	1,469

Graf B.6: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj - ujemanje izjav pričakovanj

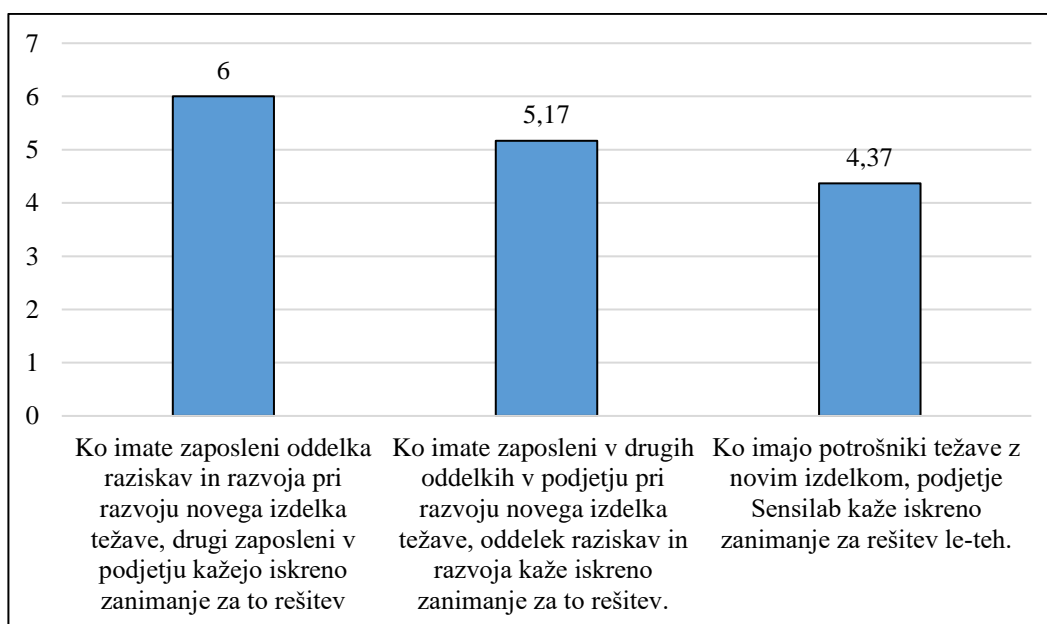


Tabela B.49: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj – izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo

		N	Min.	Max.	PV	SO
Oddelke razvoja in raziskav	Iskreni in zainteresirani zaposleni	6	6	7	6,5	0,548
	Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	6	3	7	5,5	1,643
Drugi oddelki	Iskreni in zainteresirani zaposleni	12	2	7	5,58	1,24
	Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	12	2	7	4,83	1,467
Potrošniki	Iskreni in zainteresirani zaposleni.	103	1	7	4,85	1,302
	Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	103	1	7	4,22	1,306

Graf B.7: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj – izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo

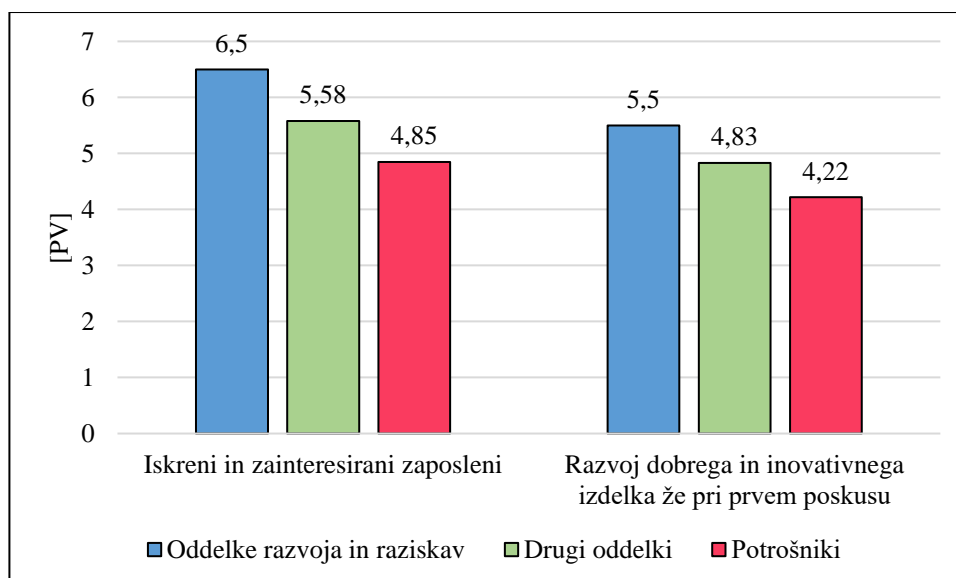


Tabela B.50: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj – izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo

	N	Min.	Max.	PV	SO
Iskreni in zainteresirani zaposleni	6	6	7	6,5	0,548
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	6	5	7	6,5	0,837
Iskreni in zainteresirani zaposleni	12	2	7	5,83	1,403
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	12	2	7	5,33	1,67
Iskreni in zainteresirani zaposleni	103	1	7	4,69	1,343
Razvoj dobrega in inovativnega izdelka že pri prvem poskusu	103	1	7	4,27	1,33

Graf B.8: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj – izjave pričakovanj, ki se na nekaj nanašajo

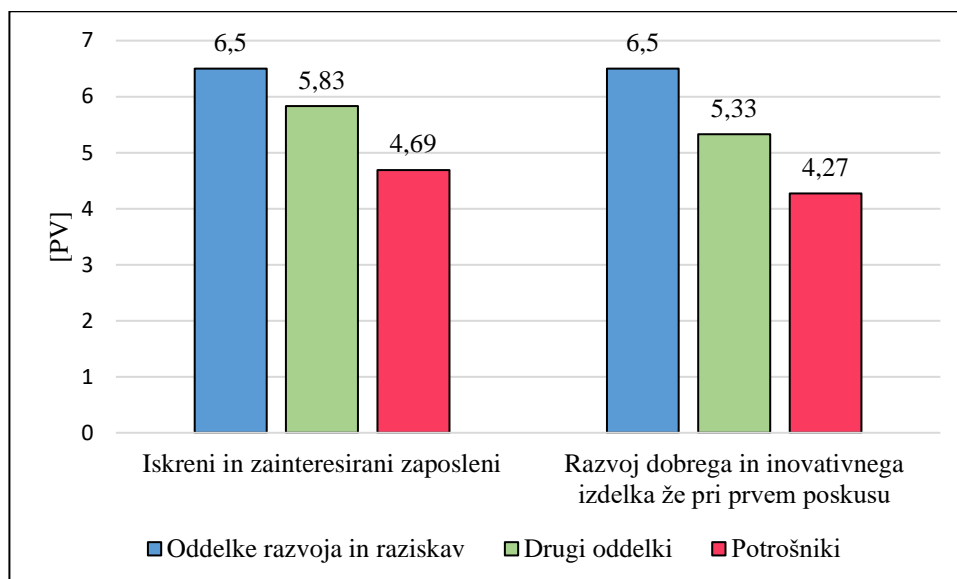


Tabela B.51: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj – izjave, ki združujejo pričakovanja in dojetanja

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost razvoja	6	4	7	5,67	1,366
Vljudnost zaposlenih	6	4	7	5,33	1,506
Hitrost razvoja	12	1	7	4,67	1,723
Vljudnost zaposlenih	12	4	7	5,17	1,03
Hitrost razvoja	103	1	7	3,97	1,41
Vljudnost zaposlenih	103	1	7	4,69	1,351

Graf B.9: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj – izjave, ki združujejo pričakovanja in dojemanja

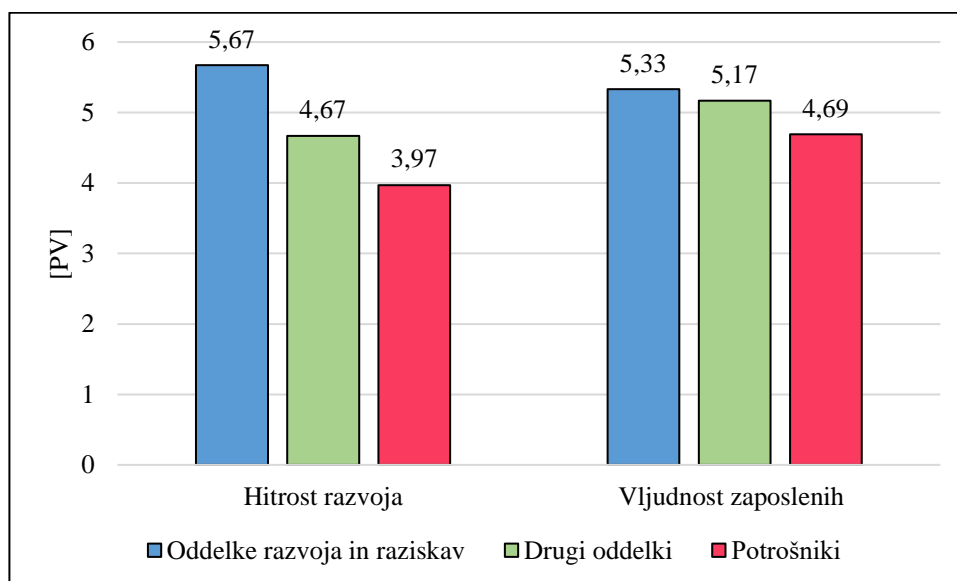


Tabela B.52: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj – izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost razvoja novega izdelka	6	4	6	5,17	0,983
Vljudnost zaposlenih	6	4	7	4,67	1,211
Hitrost razvoja novega izdelka	12	1	7	4,83	1,642
Vljudnost zaposlenih	12	4	7	5,08	1,084
Hitrost razvoja novih izdelkov	103	1	7	4,14	1,306
Vljudnost zaposlenih	103	1	7	4,61	1,254

Graf B.10: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj – izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj

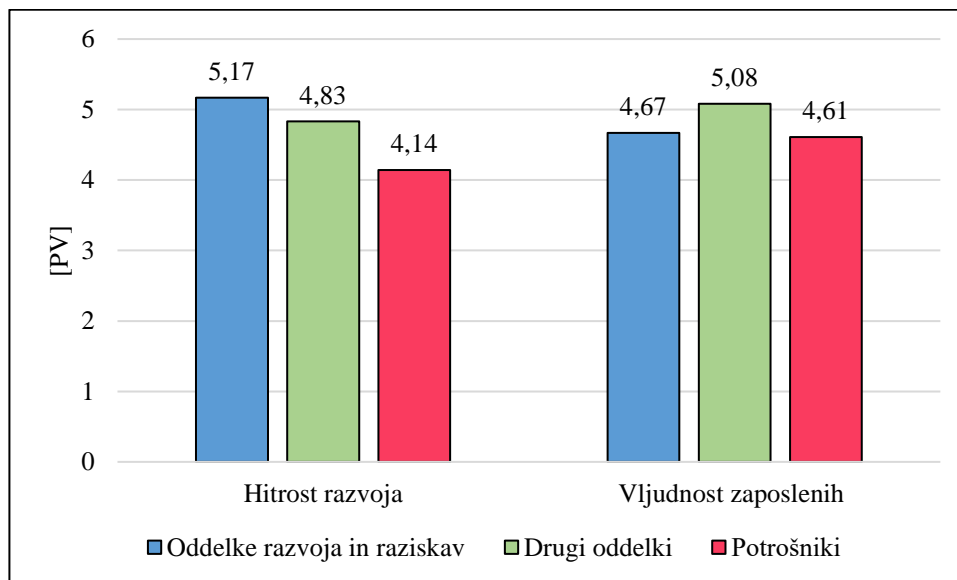


Tabela B.53: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj – izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj

	N	Min.	Max.	PV	SO
Hitrost razvoja novega izdelka	6	4	6	5,00	0,894
Vljudnost zaposlenih	6	4	7	4,67	1,211
Hitrost razvoja novega izdelka	12	1	7	4,58	1,73
Vljudnost zaposlenih	12	3	7	5,17	1,337
Hitrost razvoja novih izdelkov	103	1	7	4,03	1,302
Vljudnost zaposlenih	103	1	7	4,45	1,297

Graf B.11: Primerjava trditve vseh treh vprašalnikov: merjenje pričakovanj – izjave, ki vsebujejo različne vrste pričakovanj

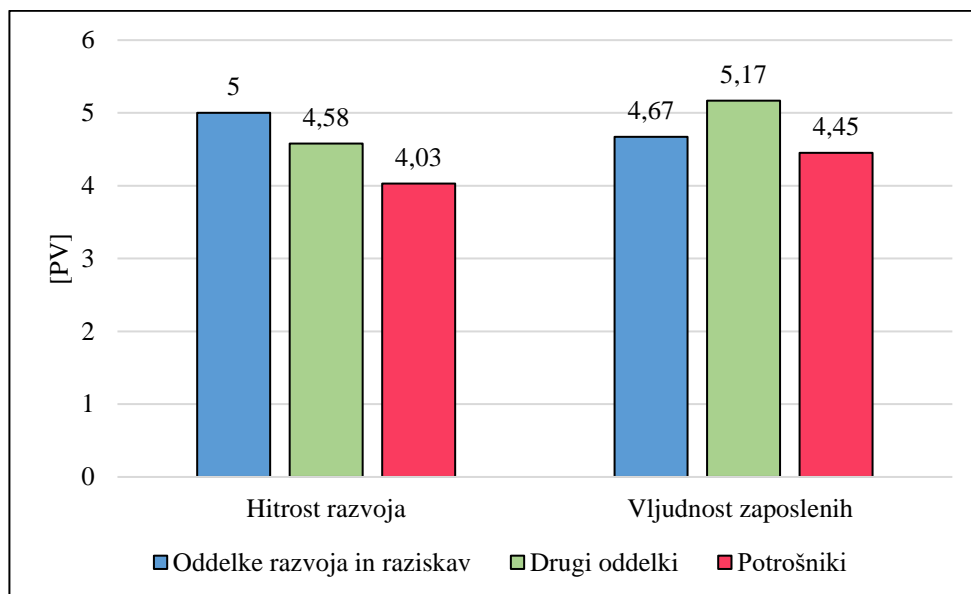


Tabela B.54: Primerjava povprečne vrednosti odgovorov kompozitnih spremenljivk glede na vprašalnik za oddelek razvoja in razvoja, druge oddelke v podjetju in potrošnike

		Verodostojnost	Odgovornost	Samozavest	Empatija	Fizični dokazi
Drugi oddelki	PV	4,65	5,1	6,13	5,78	6,1
	N	12	12	12	12	12
	SO	1,516	1,014	0,889	0,811	1,165
Oddelek razvoja in raziskav	PV	5,37	5,75	6,25	5,97	6,42
	N	6	6	6	6	6
	SO	0,698	0,866	0,592	0,742	0,516
Potrošniki	PV	3,79	4,73	4,46	4,61	5,3
	N	103	103	103	103	103
	SO	1,221	1,371	1,4	1,326	1,283

Graf B.12: Primerjava povprečne vrednosti odgovorov kompozitnih spremenljivk glede na vprašalnik za oddelek raziskav in razvoja, druge oddelke v podjetju in potrošnike

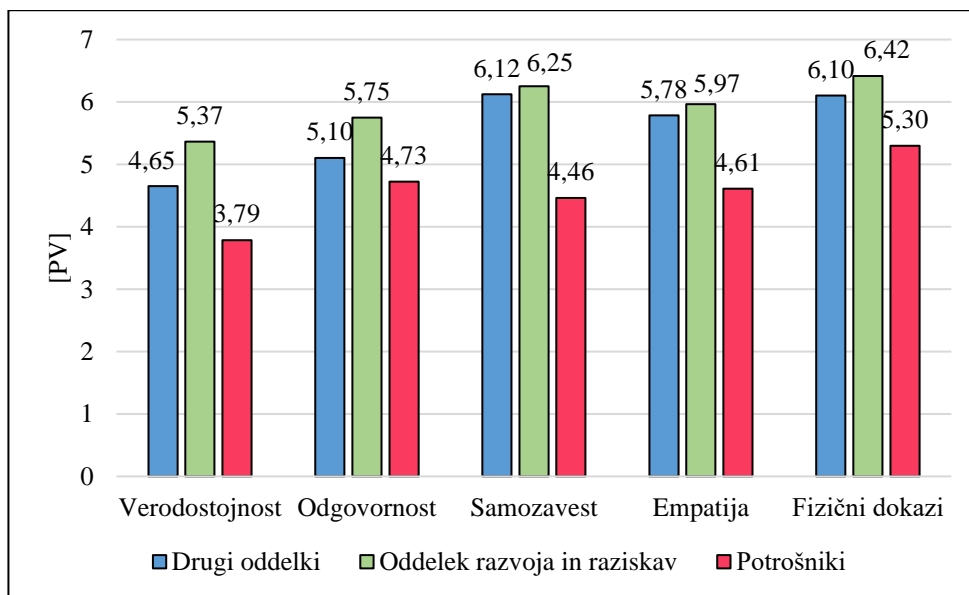


Tabela B.55: t-test: primerjava med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju

		Oddelek razvoja in raziskav		Drugi oddelki		t	p
		PV	SO	PV	SO		
Strokovnost	Verodostojnost	5,37	0,698	4,65	1,516	-1,372	0,189
	Odgovornost	5,75	0,866	5,1	1,014	-1,331	0,202
	Fizični dokazi	6,42	0,516	6,1	1,165	-0,62	0,544
Zaupanje	Samozavest	6,25	0,592	6,13	0,889	-0,31	0,761
	Empatija	5,97	0,742	5,78	0,811	-0,464	0,649

Graf B.13: t-test: primerjava med oddelkom raziskav in razvoja ter drugimi oddelki v podjetju

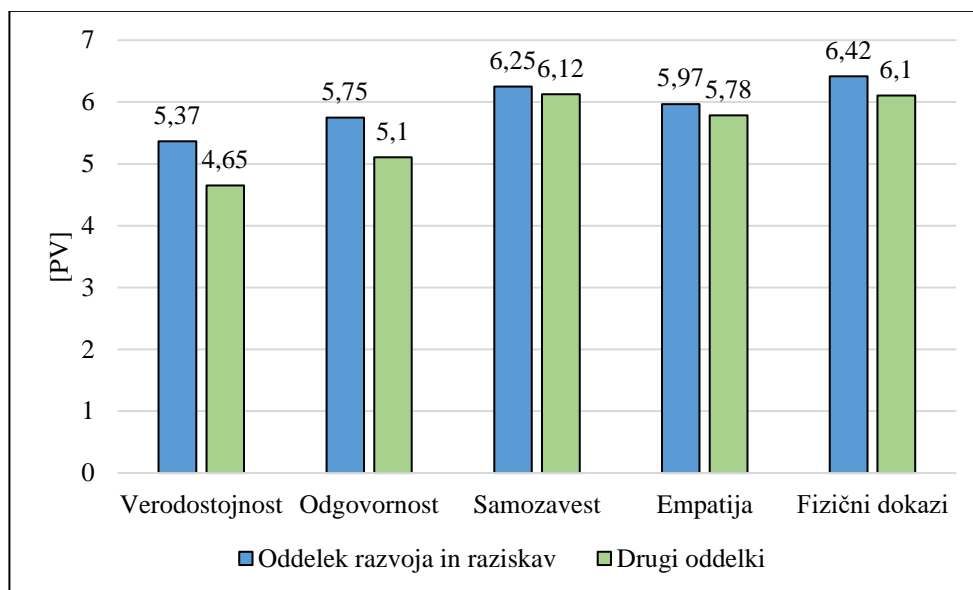


Tabela B.56: t-test: primerjava med zaposlenimi v podjetju Sensilab in potrošniki

		Zaposleni v podjetju Sensilab		Potrošniki		t	p
		PV	SO	PV	SO		
Strokovnost	Verodostojnost	4,89	1,323	3,79	1,221	3,491	0,001
	Odgovornost	5,32	0,992	4,73	1,371	1,756	0,082
	Fizični dokazi	6,21	0,99	5,3	1,283	2,86	<0,001
Zaupanje	Samozavest	6,17	0,786	4,46	1,4	7,374	<0,001
	Empatija	5,84	0,772	4,61	1,326	5,513	0,001

Graf B.14: t-test: primerjava med zaposlenimi v podjetju Sensilab in potrošniki

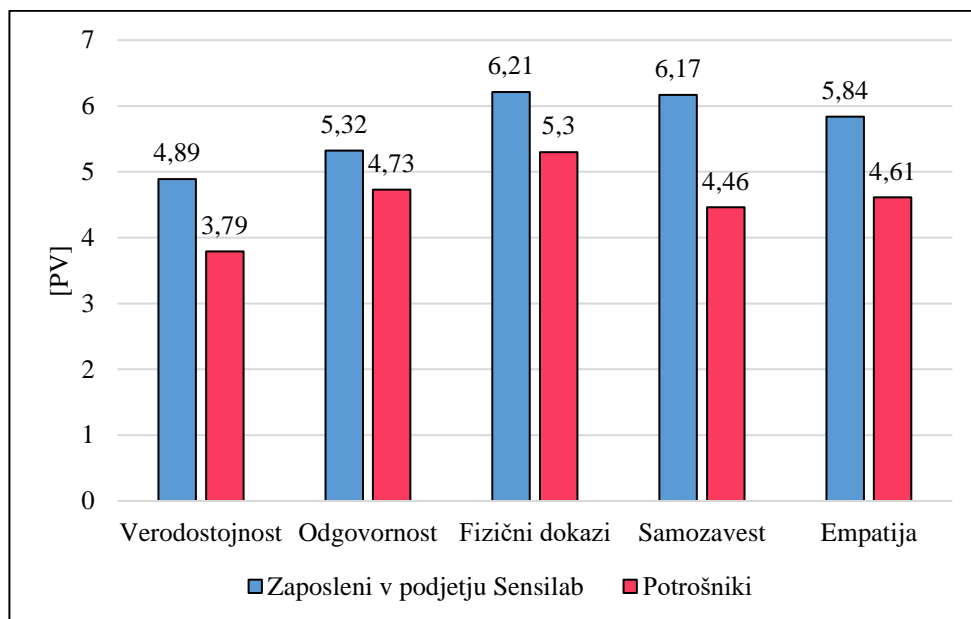


Tabela B.57: Compare means

		Report				
Anketa		Verodostojnost	Odgovornost	Samozavest	Empatija	Fizični dokazi
Drugi oddelki	Mean	4,6500	5,1042	6,1250	5,7833	6,1042
	N	12	12	12	12	12
	Std. Deviation	1,51628	1,01387	,88869	,81110	1,16511
Oddelek razvoja in raziskav	Mean	5,3667	5,7500	6,2500	5,9667	6,4167
	N	6	6	6	6	6
	Std. Deviation	,69761	,86603	,59161	,74207	,51640
Potrošniki	Mean	3,7864	4,7257	4,4636	4,6097	5,2985
	N	103	103	103	103	103
	Std. Deviation	1,22114	1,37133	1,40002	1,32647	1,28293
Total	Mean	3,9504	4,8140	4,7169	4,7934	5,4339
	N	121	121	121	121	121
	Std. Deviation	1,29262	1,33523	1,45736	1,33215	1,28199

Tabela B.58: t-test : drugi oddelki : oddelek raziskav in razvoja

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Verodostojnost	Equal variances assumed	5,106	,038	-1,089	16	,292	-,71667	,65816	-2,11191	
	Equal variances not assumed			-1,372	15,983	,189	-,71667	,52221	-1,82379	
Odgovornost	Equal variances assumed	,465	,505	-1,331	16	,202	-,64583	,48505	-1,67409	
	Equal variances not assumed			-1,407	11,703	,185	-,64583	,45898	-1,64868	
Samozavest	Equal variances assumed	2,688	,121	-,310	16	,761	-,12500	,40384	-,98110	
	Equal variances not assumed			-,355	14,346	,728	-,12500	,35235	-,87900	
Empatija	Equal variances assumed	,008	,929	-,464	16	,649	-,18333	,39509	-1,02088	
	Equal variances not assumed			-,479	10,977	,641	-,18333	,38289	-1,02627	
Fizičnidokazi	Equal variances assumed	1,475	,242	-,620	16	,544	-,31250	,50413	-1,38121	
	Equal variances not assumed			-,787	15,931	,443	-,31250	,39695	-1,15429	

Tabela B.59: t-test podjetje : potrošniki

		Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference Lower
Verodostojnost	Equal variances assumed	,295	,588	3,491	119	,001	1,10248	,31583	,47710
	Equal variances not assumed			3,297	22,352	,003	1,10248	,33435	,40971
Odgovornost	Equal variances assumed	2,658	,106	1,756	119	,082	,59372	,33819	-,07593
	Equal variances not assumed			2,199	29,701	,036	,59372	,27003	,04201
Samozavest	Equal variances assumed	6,655	,011	5,013	119	,000	1,70307	,33971	1,03041
	Equal variances not assumed			7,374	39,081	,000	1,70307	,23096	1,23594
Empatija	Equal variances assumed	6,173	,014	3,829	119	,000	1,23474	,32246	,59623
	Equal variances not assumed			5,513	37,423	,000	1,23474	,22398	,78107
Fizični dokazi	Equal variances assumed	1,852	,176	2,860	119	,005	,90979	,31813	,27986
	Equal variances not assumed			3,429	28,044	,002	,90979	,26535	,36628

