

Vrednost učešća potrošača u razvoju novog proizvoda za preduzeće

Mirjana Gligorijević, Jovan Rusić

Apstrakt: Učešće potrošača u razvoju novog proizvoda je sve aktuelnija tema i to pre svega u oblasti poslovnog marketinga. Savremena preduzeća se susreću sa daleko većom i oštrijom konkurencijom nego što je to pre bio slučaj. Dok su se ranije preduzeća takmičila sa drugim preduzećima sa lokalnog tržišta, danas mogu da izađu izvan granica lokalnog tržišta i da svoje proizvode ponude potrošačima u drugim mestima, drugim zemljama i drugim kontinentima. Globalizacija je pružila priliku preduzeću da kroz ogroman rast tržišta i ono samo raste, međutim, sa rastom tržišta povećala se i konkurencija. Preduzeće da bi opstalo, sad je pod stalnim pritiskom da inovira, a pravovremeno uključivanje potrošača u taj proces može da utiče na razvoj novih proizvoda. Cilj ovog rada jeste da utvrdimo da li uključivanje potrošača u razvoj novih proizvoda utiče pozitivno na brzinu i kvalitet procesa razvoja novih proizvoda, te na vrednost novog proizvoda za preduzeće? Analiza vrednosti uključivanja potrošača u razvoj novog proizvoda za preduzeće je predmet rada. Sami rezultati rada menadžerima mogu da pomognu u vođenju procesa razvoja novog proizvoda.

Ključne reči: *angažovanje potrošača, razvoj novog proizvoda, koristi i opasnosti*

Napomena: Rad je u formi prethodnog saopštenja predstavljen na naučnoj konferenciji „Izazovi savremenog marketinga“ održanoj na Zlatiboru od 1. do 3. novembra 2019. godine i prihvaćen je za publikovanje u zborniku radova čiji je izdavač časopis Marketing.

JEL Klasifikacija: M 31

1. UVOD

Preduzeća koja posluju u savremeno doba se susreću sa daleko većom konkurencijom nego što je to bio slučaj početkom i sredinom prošlog veka. Razvojem informacionih tehnologija, saobraćaja i interneta svet je povezan i preduzeće se ne takmiči samo sa lokalnim preduzećima već i sa nacionalnim i globalnim preduzećima. Rastom međunarodne trgovine, a posebno trgovine putem interneta, potrošači imaju više mogućnosti nego ikada dosad. Globalizacija pruža prilike i mogućnosti za rast, ali i značajno povećava konkurenciju. Nove prilike za preduzeća su velike, ali na njih je potrebno adekvatno odgovoriti kada se uoče. Konkurencija koju je donela globalizacija izuzetno otežava opstanak onima koji ne mogu da se prilagode (Voiculeț & Dobrišan, 2012).

U uslovima izuzetne konkurencije preduzeća je prinuđeno da konstantno unapređuje svoju ponudu. Odličan način unapređenja ponude i konkurentnosti preduzeća jeste razvoj inovativnih proizvoda (Millson & Wilemon, 2002). Novim proizvodom se smatra i manja ili veća promena tj. modifikacija postojećeg proizvoda, ali i razvoj nečega što do sada nije postojalo (istinska inovacija). U proces razvoja novog proizvoda potrošači mogu biti intenzivno uključeni od samog početka, u svim fazama tog procesa, ali mogu biti i samo površno uključeni u određenim, najčešće krajnjim fazama razvoja novog proizvoda. Proces razvoja i uloga potrošača se mogu značajno razlikovati od slučaja do slučaja, pa želimo da utvrdimo da li je uključivanje potrošača, pre svega poslovnih kupaca, uvek pravi pravac akcije u razvoju novog proizvoda.

Proces razvoja novog proizvoda je složen i dugotrajan te zahteva značajne resurse. Posebno ukoliko se radi o značajnim inovacijama, a verovatnoća uspeha nije visoka. Upravo svrha strukturiranog procesa jeste da se lakše i bolje upravlja razvojem novog proizvoda, ali ponekad čak ni to nije dovoljno da osigura uspeh. Proces razvoja može dugo da tra-

je, posebno ukoliko rezultati procesa nisu adekvatni i dolazi do vraćanja u prethodnu fazu procesa. Vreme od ideje o novom proizvodu do momenta kada se proizvod nađe na tržištu je vrlo važno. Opstanak i uspeh preduzeća u mnogome zavise od njihove sposobnosti da uspešno inoviraju i da se prilagođavaju promenama na tržištu.

Sile koje pokreću (i sputavaju) kreiranje proizvoda u saradnji sa potrošačima su: organizacione sile, strateške sile, sile koje se odnose na komunikaciju, sile koji se odnose na potrošače, tehnološke sile i eksterne sile (Greer & Lei, 2011). Organizacione sile čine kulturološki elementi saradnje preduzeća i potrošača kao i poverenje koje među njima postoji, raspoloživost vremena. Strateške sile se odnose na poverljivosti informacija i rizik da potrošač postane konkurencija (ovo je posebno izraženo kod preduzeća koja poslovanje zasnivaju na privrednom tržištu). Tehnološke sile dovode do tehnoloških promena (na primer internet koji je omogućio saradnju sa potrošačima) kao i modularnost proizvoda koja omogućuje povezivanje više različitih proizvoda. Sile odnosno faktori koji se odnose na potrošače su ekspertiza samih potrošača i njihova motivacija za saradnju. (koja se postiže putem cena, ekskluzivnih prava itd.) Sile koje se tiču komunikacije se odnose na komunikaciju i vezu među različitim industrijama i transfere znanja o tržištima. Strah od gubitka poverljivih informacija i znanja je faktor u domenu komunikacije koji sputava kreiranje proizvoda u saradnji sa potrošačima. Eksterne sile su pre svega svetski problem i problem karakteristični za tržišne niše čijim rešavanjem se stvara proizvod sa velikim potencijalom. Eksterna sila koja sputava saradnju sa potrošačima može da bude saturacija tržišta ili nepoverljivost potrošača prema zajedničkim inovacijama (Hallikas & Ojanen, 2009).

Kako je razvoj novih proizvoda osnov inovacija poslovanja, a verovatnoća njihovog uspeha nije velika, postavlja se pitanje zašto je to tako? Pogrešno razumevanje potreba potrošača je osnovni razlog za komercijalni neuspeh proizvoda koje razvijaju proizvođači. Jedno istraživanje je pokazalo da osnovni razlog otkazivanja 62% projekata inovacija je njihov nizak komercijalni potencijal¹ (Henkel & von Hippel, 2004). Znatno su ređe situacije kada se projekat otkazuje zbog nesavladivih tehnoloških prepreka. Jedan od razloga za takve niske stope uspeha razvoja proizvoda jeste stav proizvođača da oni znaju najbolje. Ta-

¹ U studiji iz 1975 godine utvrđeno je da od svih projekata koji su bili predmet studije, čak 62% je otkazano zbog niskog komercijalnog potencijala. Nizak komercijalni potencijal je posledica nedovoljnog razumevanja potreba i zahteva potrošača.

kvim stavom kada je razvoj u pitanju, proizvođači se oslanjaju pre svega na svoje zaposlene iz istraživanja i razvoja uz nedovoljno konsultovanje potrošača koji predstavljaju njihovo tržište. Razvoj novih proizvoda koji bazira isključivo na znanju koje potiče unutar preduzeća, više nije dovoljan za konkurentnost na tržištu (Morgan, Obal & Anokhin, 2018).

Cilj ovog rada jeste da utvrdimo da li uključivanje potrošača u proces razvoja novih proizvoda utiče pozitivno na brzinu i kvalitet procesa razvoja novih proizvoda, te vrednost novog proizvoda za preduzeće. Predmet rada je analiza vrednosti uključivanja potrošača u razvoj novog proizvoda. Uključivanje potrošača sa sobom nosi određene koristi i prilike za preduzeća, ali njihovo angažovanje prouzrokuju i određene opasnosti i troškove. Naš cilj je da utvrdimo da li je potrebno uvek angažovati potrošača, a ako nije, od čega zavisi kada je potrebno angažovati potrošača.

Na početku rada ćemo ukazati na metodologiju koja je korišćena pri izradi rada, kao i istraživačka pitanja od kojih smo pošli. Nakon toga razmatramo opšte aspekte angažovanja potrošača u razvoju novih proizvoda. Zatim analiziramo koristi koje preduzeće ima od ranog uključivanja potrošača u razvoj novih proizvoda, kao i troškove i opasnosti koji su prouzrokovani njihovim angažovanjem. Koristi i troškove angažovanja potrošača u procesu razvoja novih proizvoda analiziramo i iz ugla samih potrošača. Na kraju, izvodimo zaključke i dajemo preporuke za menadžere koje im mogu biti korisne u postupku razvoja novih proizvoda i razmatranja uključivanja potrošača u taj proces.

2. METODOLOGIJA

Inoviranje i razvoj novih proizvoda je uslov opstanka i razvoja preduzeća, a oslanjanje samo na interne izvore ideja i znanja u preduzeću često nije dovoljno, već je neophodno i uključivanje znanje potrošača proces razvoja novog proizvoda. Ovim radom težimo da sagledamo vrednost potrošača u procesu razvoja novih proizvoda, kako bi sagledali da li oni pozitivno utiču na stvaranje novog proizvoda kada se uključe u razvoj istih. Do informacija smo došli pregledom sekundarnih izvora podataka - knjiga, članaka u relevantnim časopisima kao i drugih publikacija koje analiziraju tematiku potrošača i razvoja novih proizvoda.

Istraživačka pitanja od kojih smo pošli su sledeća. Prvo istraživačko pitanje: da li uključivanje potrošača u razvoj novog proizvoda uvek donosi preduzeću veće koristi nego troškove? Analiziraćemo da li se preduze-

ću isplati da uključi potrošače u proces razvoja novih proizvoda. Pretpostavka je da će preduzeće angažovati potrošača ukoliko su koristi koje mu to angažovanje potrošača donosi veće u odnosu na troškove tog angažovanja. Drugo istraživačko pitanje: ukoliko je vrednost za potrošača pozitivna, da li će on uvek uzeti učešće u razvoju novog proizvoda? Potrošači vrše poređenje koristi koje dobijaju učešćem u razvoju novih proizvoda i troškova koje im dato učešće prouzrokuje. Želimo da proverimo da li će potrošač, ukoliko su koristi za veće od troškova, uvek odlučiti da uzme učešće u razvoju novih proizvoda. Treće istraživačko pitanje: da li rast koristi za potrošača uvek vodi rastu troškova preduzeća? Na jednoj strani su preduzeća koja razvijaju proizvod, a na drugoj strani su potrošači. I jedna i druga strana imaju koristi ali i troškove, a pretpostavka saradnje je da kod obe strane koristi prevazilaze troškove. Postavlja se pitanje da li preduzeće do povećanja koristi za potrošača mora da dolazi isključivo povećanjem sopstvenih troškova?

3. ANGAŽOVANJE POTROŠAČA U PROCESU RAZVOJA NOVIH PROIZVODA

Preduzeće ukoliko prestane da unapređuje svoju ponudu ili pogrešno izabere pravac moguće je da gotovo u potpunosti nestane sa tržišta koje je prethodno stvorilo. Ilustrativan je primer kompanije Nokia, koja je finska kompanija koja je početkom ovog veka kreirala i dominirala na tržištu mobilnih telefona (Bouwman, Harry et al., 2014). Model pod nazivom "1100" je izbacila 2003. godine. Taj model je prodat u više od 250 miliona primeraka što ga svrstava u jedan od najprodavanijih modela mobilnih telefona svih vremena. Kompanija Nokia je bila izuzetan inovator. U njoj je čak 31% zaposlenih radilo u sektoru istraživanja i razvoja a procenat ukupnih prihoda koji se izdvajao za istraživanje i razvoj je 10%. Posvećenost inovacijama je Nokiu održavala duži niz godina na vrhu i tada su njeni proizvodi dominirali tržištem mobilnih telefona. Ona je 2006. godine plasirala model "N95" koji se smatra jednim od prvih pametnih telefona i začetnikom tržišta pametnih telefona. Do 2007. godine Nokia je držala oko 70% tržišnog učešća koje je poticalo od njenih značajnih inovacija. Međutim, posle 2007. godine kompanija nije nastavila svoj uspon. Primat na tržištu pametnih telefona, koje je upravo Nokia stvorila, preuzeli su Samsung i Apple.

Nokia je pokazala da je u pitanju kompanija koja je izuzetno sposobna da inovira i da napravi velike po-

make kada da je tehnologija u pitanju. Slabost kompanije je odsustvo sposobnost da se razumeju potrošači i njihove potrebe ne samo u datom trenutku već i u budućnosti. Nedostatak sluha za potrošače, sa jedne strane i intenzivna konkurencija na tržištu mobilnih telefona, sa druge strane, dovela je do toga da od lidera Nokia dođe do pozicije da gotovo nije prisutna. Ovakav razvoj situacije na tržištu mobilnih telefona odlično prikazuje pod kojim su pritiskom kompanije da inoviraju, slušaju potrošače i razumeju njihove potrebe.

Direktna saradnja i učešće potrošača tj. korisnika u razvoju novih proizvoda postoji odavno. Još je Adam Smith uočio pojavu da je veliki broj mašina nastao tako što su radnici koji rade na mašinama tražili načine da efikasnije obavljaju svoj posao (Von Hippel, 2005).² U saradnji sa proizvođačima mašina oni su razvijali sredstva za rad koja su im to omogućavala. To je jedan od primera koji nam govori koliko daleko u prošlost seže direktna saradnja i učešće potrošača u razvoju novih proizvoda.

Svake godine milioni potrošača širom sveta inoviraju proizvode. Generički i univerzalni proizvodi više ne zadovoljavaju potrebe svih potrošača ili korisnika. Savremeni potrošači često sami modifikuju standardizovane proizvode kako bi ih prilagodili svojim potrebama i kontekstu korišćenja. Samostalne inovacije od strane potrošača su primer da postoje potrebe koje nisu adekvatno zadovoljene i one čine odlične prilike za preduzeće (de Jong, von Hippel, Gault, Kuusisto & Raasch, 2015).

Preduzeća do novih proizvoda mogu doći na dva osnovna načina: 1. eksterno kroz akvizicije i licence i 2. interno kroz razvoj novog proizvoda. Ono što je zajedničko za većinu novih proizvoda jeste da je stopa uspeha niska. Neki od osnovnih razloga za neuspeh novih proizvoda su: nedovoljno velike razlike u odnosu na stari proizvod, nedovoljno razrađen plan o tome kako će svojim novim karakteristikama proizvoda zadovoljiti potrebe potrošača, nizak stepen zadovoljstva potrošača ključnim atributima, loš tajming odnosno prerano ili previše kasno uvođenje novog proizvoda, kada su se planovi potrošača već promenili, nemoćnost da se pristupi potrošačima, greška u miksu brenda, nedovoljna atraktivnost sa aspekta ciljnog segmenta itd. (Gligorijević & Veljković, 2019).

² Adam Smith 1776 uočio da mašina može da zameni veći broj ljudi tj. da jedna osoba uz pomoć mašina radi posao koji je prethodno obavljalo više ljudi. Upravo je veliki broj mašina i nastao na zahtev samih radnika, kako bi na lakši i brži način obavljali jednostavne, kao i aktivnosti koje se ponavljaju u njihovom poslu.

Pored navedenih, mnogi faktori mogu da dovedu do neuspeha novih proizvoda. Na uspeh ili neuspeh novog proizvoda može da utiče tehnologija. Konkurencija koja razvija svoje proizvode, takođe, može da učini da novi proizvodi drugih preduzeća ne budu uspešni. Međutim, mnogi autori se slažu da većina novih proizvoda doživi neuspeh zbog neadekvatnog pristupa potrošačima i njihovim potrebama (Hoyer, 2010). Preduzeća koja nove proizvode razvijaju isključivo unutar kompanije mogu da ostvare značajne koristi ukoliko uključe druge partnere u proces razvoja, a potrošači su posebno logični partneri koji bi dali input u vidu informacija šta je to njima potrebno. Usled angažovanja potrošača proces razvoja proizvoda može da bude efektivniji i efikasniji jer će biti manje iteracija u procesu razvoja. Ukoliko se u procesu razvoja ne upravlja adekvatno sa potrošačima, proces može da bude manje efikasan zbog nedostatka tehničkog znanja.

Tradicionalni pristup razvoju novog proizvoda podrazumevao je da se on odvija isključivo unutar granica preduzeća, bez uključivanja partnera van preduzeća. Inspiracija zaposlenih i podaci koje preduzeće prikupi su ono na osnovu čega preduzeće razvija proizvod. Preduzeće prikuplja i sekundarne i primarne podatke, ali se u razvoj proizvoda upušta isključivo na bazi intuicije zaposlenih. Preduzeća ranije nisu uključivala potrošače jer oni nekih svojih potreba i nisu svesni ili ne umeju adekvatno da ih artikuliraju (Thomke & von Hippel, 2002).

Kada preduzeće do informacija o potrošačima i njihovim potrebama dođe putem istraživanja tržišta i krene u razvoj proizvoda koji treba da zadovolji potrebu koja je uočena, to ne garantuje uspeh. Zaposleni rezultate možda neće ispravno protumačiti ili će tokom razvoja odstupiti od stvarnih potreba potrošača. Takođe, potrebe potrošača se vremenom menjaju, kao i kontekst upotrebe proizvoda. Dok se proizvod razvija moguće je da se okruženje promeni u odnosu na ono kako je bilo na početku razvoja. Da bi se ovi problemi otklonili, potrebno je aktivno uključiti potrošače u proces razvoja novog proizvoda. Prema pojedinim autorima, upravo to uključivanje potrošača u proces razvoja može biti izvor konkurentske prednosti preduzeća (Enkel, Perez-Freije, & Gassmann, 2005). Potrošači su odlična prilika za preduzeće da podignu stopu uspeha razvoja novog proizvoda, ali ukoliko preduzeće to ne uradi na pravi način, oni mogu biti i faktor neuspeha nekog proizvoda (Fang, Palmatier, & Evans, 2008).

Preduzeće koje odluči da angažuje potrošače odlučuje i o stepenu angažovanosti, odnosno uključenosti

potrošača u proces razvoja novog proizvoda. Prema stepenu angažovanosti uloge koje potrošači mogu da imaju su sledeće: napredni korisnik, saradnik, savetnik, vodič i promoter (videti: Seybold, 2006, p. 24).

Preduzeće može na različite načine da dobije povratne informacije od potrošača. Može da ih dobije posredno ili u direktnoj komunikaciji sa njima. Na primer, informacije o novom proizvodu može da plasira putem medija pa da čeka reakcije korisnika. Međutim, takva komunikacija u izuzetno dinamičnom okruženju nije dovoljna. Informacije kasne, preduzeće ne može da bude sigurno da je došlo do pravih potrošača. Motivi potrošača koji u takvim uslovima daju povratne informacije ne moraju nužno biti pozitivni za preduzeće. Konkurencija može potencijalno da usmeri razvoj u pogrešnom smeru, dajući pogrešne informacije. Da bi se sve to izbeglo, mnogo je bolja direktna komunikacija sa određenim brojem potrošača (pre svega poslovnih kupaca) u koje preduzeće ima poverenja. Direktna komunikacija omogućava dinamičniju razmenu informacija, kao i veću količinu informacija koja može da se razmeni sa njima. I kvalitet informacija koji se postiže u direktnoj komunikaciji je daleko iznad kvaliteta komunikacija koji se postiže kada su potrošači indirektno uključeni. (Svendsen, Haugland, Grønhaug, & Hammervoll, 2011)

Saradnja preduzeća i potrošača može biti organizovana na tri različita nivoa (Lagrosen, 2005). Pri tradicionalnom razvoju proizvoda, potrošači su pasivno uključeni. Proizvođači ispituju potrošače putem ankete ili na neki drugi način prikupljaju informacije koje im nedostaju u određenoj fazi razvoja. Na kraju se takav proizvod plasira na tržište. U uslovima gde se tržište ne menja drastično i gde konkurencija nije intenzivna, ovakav tradicionalni način može da bude dobar za preduzeće jer ulaganja u angažovanje potrošača nisu prevelika. Odnos je na transakcionom nivou.

Drugi nivo saradnje podrazumeva nešto intenzivnije angažovanje potrošača. Sami potrošači su takođe spremni da investiraju u povezivanje sa dobavljačem kako bi imali koristi, na primer, da dobiju novi proizvod po nižim cenama. Podrazumeva se razmena podataka, logistička saradnja.

Treći nivo saradnje je kada proizvođači angažuju potrošače u procesu razvoja novog proizvoda na integrativnom nivou. Upravo to je predmet istraživanja ovog rada. Kod ove vrste saradnje potrošači su uključeni u veći broj faza razvoja novog proizvoda i imaju značajan uticaj na to kakav će proizvod na kraju biti napravljen. Potrošači, osim niže cene tog novog proizvoda, očekuju više koristi.

4. KORISTI OD ANGAŽOVANJA POTROŠAČA U PROCESU RAZVOJA PROIZVODA

Koristi koje preduzeće može da ima ukoliko u razvoj novih proizvoda uključi potrošače na integrativnom nivou su brojne. Osnovne koristi su: brže plasiranje novih proizvoda na tržište, pozitivan imidž preduzeća i bolje prihvatanje novog proizvoda od strane potrošača, razvoj odnosa sa ključnim potrošačima i smanjenje neizvesnosti.

Vreme koje protekne od ideje za novi proizvod do trenutka kada se proizvod pojavi na tržištu je jedan od faktora uspeha novog proizvoda (Laage-Hellman, Lind, & Perna, 2014). Preduzeće pokušava da kreira proizvod koji će zadovoljiti potrebe potrošača koje postoje u trenutku kada proces razvoja novog proizvoda započinje. Do trenutka kada se proizvod nađe na tržištu, date potrebe mogu da se promene tako da ih proizvod više ne zadovoljava adekvatno. Takođe, kontekst u kom su potrošači imali te potrebe i njihovo okruženje može da se promeni. Konkurencija često u isto vreme radi na kreiranju sličnih proizvoda za zadovoljenje tih potreba. Preduzeće ukoliko proizvod izbaci pre konkurencije, ima bolju ponudu za potrošače. Preduzeće ima priliku da zauzme poziciju u svesti potrošača dok konkurent nije tu. Kada su u pitanju radikalne inovacije, brži proces razvoja znači duži monopol na tržištu. Kako vreme prolazi tako raste verovatnoća da će se potrebe izmeniti, da će konkurenti izbaciti njihovo rešenje i slično. Brže plasiranje proizvoda na tržište umanjuje sve prethodno navedene rizike. Potrošači proces razvoja mogu da učine efikasnijim ili manje efikasnim. Uz adekvatno upravljanje potrošačima rezultat bi trebalo da bude viša efikasnost procesa razvoja proizvoda, odnosno skraćeno vreme od ideje do tržišta.

Potrošači, posebno poslovni kupci, mogu da budu značajan faktor u smanjenju vremena koje je potrebno da se proizvod nađe na tržištu. Ukoliko su u pitanju napredni korisnici oni imaju adekvatna tehnička znanja pa mogu i u tom smislu da pomognu zaposlenima da se proces ubrza. Iako je korisno kada potrošači imaju tehnička znanja, njima to nije neophodno da bi ubrzali proces. Najveća vrednost potrošača je u tome što konstantno usmeravaju preduzeće da se ne udalji od njihovih potreba. Ukoliko se kontekst u kom se ta potreba zadovoljava promeni, potrošači će to odmah preneti preduzeću, a ono može da se prilagodi.

Preduzeće koje ne uključuje potrošače u proces razvoja vrlo verovatno neće primetiti promene sve do samog kraja razvoja proizvoda ili čak lansiranja

na tržište, kada će morati da se vrati na sam početak. Potrošači u kombinaciji sa kontrolnim tačkama su tu da na vreme upozore i ako treba vrata preduzeće korak unazad. Taj korak znači da se kasnije neće vraćati više koraka unazad, što predstavlja ogromnu uštedu u vremenu i ubrzanje procesa razvoja novog proizvoda. Ukoliko preduzeće dobro upravlja potrošačima u razvoju novih proizvoda trebalo bi da bude u stanju da brže od konkurenata razvija proizvode - ako je proces u startu interno dobro organizovan i ukoliko je u stanju da upravlja potrošačima tako da tehnička nekompetentnost prosečnog potrošača ne ometa proces razvoja.

Potrošači cene kada uvide da ih preduzeće zaista sluša. Uključivanje potrošača u razvoj novih proizvoda kako bi što bolje zadovoljili njihove potrebe je dobar pokazatelj potrošačima da je preduzeće orijentisano ka njima. Uključivanje potrošača u fazama generisanja i selekcije ideja ima pozitivan uticaj na to kako potrošači vide preduzeće (Gemser & Perks, 2015). Naravno da neće svi potrošači dobiti priliku da učestvuju u razvoju novog proizvoda, ali oni koji je dobiju će sigurno imati pozitivniju sliku o tom preduzeću nego ranije. Može doći i do daljeg širenja te slike, pa činjenica da su neki potrošači uključeni u proces, utiče pozitivno i na ostale, koji nisu uključeni. To vodi stvaranju pozitivnih stavova šire grupe potrošača o preduzeću, što dalje vodi lojalnosti i većoj kupovini (Fuchs & Schreier, 2011). Difuzija pozitivnog imidža može biti brža kada su u razvoj uključeni potrošači koji su napredni korisnici, kao i lideri mišljenja. Oni lakše i brže prenose svoje stavove i mišljenja na ostale potrošače.

Potrošači samostalno inoviraju i bez preduzeća. Oni nabavljaju standardne proizvode i zatim ih modifikuju tako da ih na najbolji način prilagode svojim potrebama. Na taj način potrošači stvaraju nove proizvode. Takve inovacije se, na žalost, ne šire u značajnoj meri. Potrošačima nije u cilju da se tim bave kao delatnošću, jer oni to prave za sebe. Oni ne rade na intenzivnoj difuziji inovacije, nema oglašavanja i nudenja tog proizvoda drugima. Veliki broj potrošača prema novim proizvodima ima neku dozu rezerve (de Jong et al, 2015). Angažovanjem potrošača se uliva poverenje i drugim potrošačima da će ti proizvodi zadovoljiti njihove potrebe. Angažovanjem naprednih korisnika i lidera mišljenja širenje novih proizvoda se podstiče, jer oni dele inovacije u svojoj zajednici. Proizvodi koji su razvijeni u saradnji sa potrošačima više odgovaraju potrebama potrošača, pa je logično da njihovo širenje bude brže jer je u pitanju bolji proizvod. Kada lideri mišljenja daju zeleno svetlo i postanu advokati koji

aktivno promovišu proizvod uz podršku kompanije, onda je to daleko superiorniji način širenja inovacije nego da se ostavlja samo potrošačima i usmenom širenju. Napredni korisnici mogu da se iskoriste kao referenca za kompaniju koja uliva poverenje prosečnom potrošaču. Saradnja sa potrošačima bi mogla da dovede i do zadovoljavanja latentnih potreba što dalje ubrzava proces širenja inovacije i prihvatanja na tržištu. (Leonard-Barton & Sinha, 1993)

Uključivanje potrošača u proces razvoja novog proizvoda produbljuje odnos sa datim potrošačem. Integrisanjem glasa potrošača³ u proces razvoja proizvoda dobijaju se informacije, ali se i utiče na jačanje odnosa sa potrošačima (Melander, 2019). Preduzeće zajedničkim radom stvara vrednost za obe strane i stiče poverenje potrošača. Takvi odnosi su od značaja jer preduzeću pružaju sigurnost i lojalnost potrošača, čak i u vremenima krize. Preduzeće treba da kreira pouzdane partnere kojima veruje kako bi ih i ubuduće moglo da uključi u svoj proces razvoja proizvoda. Ukoliko preduzeće izabere nekog u koga nema poverenje može se susresti sa gubitkom *know-how*-a ili nekim drugim negativnim ponašanjem, a što ne bi trebalo da bude slučaj sa nekim sa kim ima prethodnu saradnju. Ili je verovatnoća za takvo ponašanje niža. Neki autori tvrde da čak i ukoliko su potrošači tj. korisnici tehnički ispod nivoa na kom bi trebalo da budu da bi pomogli proizvođaču i dalje se isplati angažovati ih zbog partnerstva koje se ostvaruje samim činom saradnje. (Campbell & Cooper, 1999)

Jaz ili gep između informacija koje su potrebne da bi se izvršio zadatak i informacija kojima neko raspolaže predstavlja neizvesnost. Neizvesnost je upravo najviša u prvim fazama projekta jer tada najmanje informacija ima (Gales & Mansour-Cole, 1995). Da bi neki novi proizvod bio uspešan, potrebne su dve vrste informacija. To su informacije o potrebi i kontekstu zadovoljenja potrebe i generičke informacije o rešenju koje imaju proizvođači specijalizovani za datu oblast. Obe vrste informacija su neophodne da bi se proizvod adekvatno razvio. Tehnička znanja su nešto što je obično na strani proizvođača dok su detaljna znanja o potrebi i kontekstu upotrebe proizvoda na strani potrošača. Za uspeh novog proizvoda potrebno je povezati te dve vrste znanja (von Hippel, 2005). Uključivanjem potrošača se smanjuje neizvesnost. Samim tim, smanjuje se i finansijski rizik na bazi obezbeđivanja kvalitetnih inputa u proces razvoja novog proizvoda (Campbell & Cooper, 1999).

U situaciji kada su u pitanju projekti inkrementalnih inovacija koji predstavljaju male iskorake, onda preduzeće i zaposleni u preduzeću raspolažu gotovo svim informacijama koje su im potrebne. U takvim situacijama intenzivno angažovanje potrošača može predstavljati trošak koji nije neophodan. I to ne samo finansijski trošak, već i vreme angažovanja zaposlenih koji saraduju sa potrošačima. Sa druge strane, kada su u pitanju radikalne inovacije, preduzeća imaju jako malo informacija na raspolaganju na samom početku i često prate svoju intuiciju i nagađaju. Slična je situacija i sa novim proizvodima iz grupa kojima se preduzeće do tada nije bavilo. Kada informacija ima malo a vrednost projekta je izuzetno velika, tada ima smisla učiniti sve što se može da se smanji neizvesnost. Neizvesnost može da se smanji intenzivnim istraživanjem i uključivanjem potrošača da kroz direktnu komunikaciju vode preduzeće ka zadovoljenju njihovih potreba (Gales & Mansour-Cole, 1995). Dvadeset do trideset potrošača može da identifikuje 90% potreba jednog tržišnog segmenta ukoliko se sa potrošačima radi kroz fokus grupe i individualne intervjuje (Melander, 2019). Potrošači pružanjem informacija o svojim potrebama i učešćem u selekciji ideja značajno utiču na umanjeње rizika od neuspeha (Morgan, Anokhin & Wincent, 2019).

5. TROŠKOVI I OPASNOSTI KOJI NASTAJU USLED ANGAŽOVANJA POTROŠAČA

Troškovi koji se mogu javiti za preduzeće prilikom angažovanja potrošača ne moraju nužno biti novčani, već mogu biti i u drugim oblicima. Za uspešan razvoj novog proizvoda za preduzeće je od izuzetnog značaja da odabere prave potrošače i da tu ne načini grešku. Kako bi preduzeće uspešno odabralo potrošača ili klijenta kog će angažovati ono ulaže značajan broj radnih sati svojih zaposlenih, radi analizu potrošača i pilot projekte. Oportunizam je realna pretnja koja ugrožava uspeh novog proizvoda od same faze razvoja istog. Da bi se preduzeće odbranilo od oportunitizma nekada će, na primer, posegnuti ka pravnom uređenju odnosa sa partnerom, što zahteva pravnike i niz razgovora i pregovora sa partnerima koji učestvuju u procesu. Potrošači, da bi bili adekvatno motivisani da učestvuju u procesu razvoja novog proizvoda kod određenog proizvođača, očekuju uglavnom neke posebne pogodnosti jer će taj novi proizvod biti ponuđen na tržištu nakon razvoja. Potrošač može očekivati povlašćenu cenu ili možda čak ekskluzivu na proizvod određeni

³ Voice of Customers

vremenski period, što za preduzeće predstavlja propuštenu priliku da ga prodaje po višoj ceni.

5.1 Oportunizam

U razvoju novog proizvoda potrebna su tehnička znanja za njegovu izradu, kao i znanja o potrebi i kontekstu upotrebe datog proizvoda od strane potrošača. Proizvođači imaju tehničku ekspertizu na osnovu znanja svojih stručnjaka, prethodnog iskustva i opreme koju koriste u izradi, ali njima po pravilu nedostaje znanja o samim potrebama potrošača. Znanje o potrebama potrošača oni mogu da prikupe na bazi istraživanja tržišta, ali nekada to nije dovoljno pa angažuju potrošače. Proizvođač na taj način dobija uvide u potrebe, dok sa druge strane potrošači mogu da dobiju tehnička znanja koja su potrebna za izradu proizvoda. Tada se javlja opasnost od oportunističkog ponašanja potrošača tačnije poslovnog kupca, jer ga je preduzeće direktno naučilo kako da mu konkuriše. Naravno, to se ne dešava često, ali kada do toga dođe, potrošači dobijaju ono što im je neophodno za vertikalno širenje, što nikako nije u interesu proizvođača koji ih je angažovao. Opasnost je veća kada proizvođač ne može da razvije proizvod u zadatim rokovima ili onako kako potrošač očekuje. Još jedan oblik oportunističkog ponašanja jeste da poslovni kupac sledeći put ode kod drugog, konkurentskog proizvođača i prenese mu znanje prethodnog proizvođača, od kog je i naučio kako se izrađuje proizvod (Brockhoff, 2003).

Proizvođač može od oportunog ponašanja potrošača da se štiti tako što će mu selektivno davati informacije i neće ga u potpunosti uključiti u proces razvoja proizvoda (Noordhoff, Kyriakopoulos, Moorman, Pauwels, & Dellaert, 2011). Pristup selektivnog davanja informacija potrošaču može da ostavi nedostajuće delove (rupe) u znanju klijenta kada je u pitanju izrada samih proizvoda, ali isto tako može i da značajno umanjuje efektivnost klijenta u celom procesu razvoja novog proizvoda. To ukazuje na nedostatak poverenja pa se postavlja pitanje kako će potrošač reagovati na to. Potrošač može i dalje da učestvuje aktivno u procesu razvoja proizvoda, možda se povuče iz istog, a može i da povede preduzeće u pogrešnom pravcu. Postoji objektivni rizik da potrošač dobije *know-how* i potrebno je da postoji poverenje da bi saradnja proizvođača i potrošača mogla da proizvede najbolje efekte. Ovako je proces manje efikasan i efektivan pa se postavlja pitanje da li je uopšte isplativ jer i tako potrošači prouzrokuju troškove za proizvođača, dok koristi koje donose opadaju.

Proizvođač ukoliko ne želi da uskraćuje informacije potrošačima, može da formalno pravno definiše odnos sa njima. Formalno definisanje odnosa i potpisivanje ugovora bi trebalo da budu potvrda da i jedna i druga strana imaju prave namere. Ukoliko potrošač odbija da se ugovorom obaveže, to može da ukazuje da njegove namere nisu bile korektne i da je za proizvođača možda i bolje da ga ne angažuje.

Partneri za razvoj proizvoda se moraju pažljivo birati. Preduzeće mora da obrati pažnju da to ne budu samo napredni korisnici jer, ukoliko su samo oni u pitanju, preduzeće neće u potpunosti dobiti ispravnu sliku tržišta. Takođe, to ne treba da budu jedni te isti korisnici jer bi i to moglo da dovede do toga da bude vezano samo za njih i da preduzeće nema uvid u celo tržište, koje se tokom vremena može promeniti. Izuzetno je važno da to budu klijenti u koje preduzeće ima puno poverenje, kako ne bi morali da im uskraćuju informacije iz straha od oportunizma. Da bi preduzeće imalo poverenja u nekog potrebno je da postoji dugoročna i uspešna saradnja dugi niz godina. Ukoliko preduzeće nema takvih partnera ili jednostavno traži nekog novog, za kog misli da bi bilo dobar kandidat za razvoj proizvoda, sa njima može prvo da uradi par test projekata. Test projekat može biti neki manji razvoj, inkrementalna promena ili novi proizvod, koji nije od ključnog značaja za budućnost preduzeća. Kroz te projekte preduzeće može da uoči kako se partner ponaša i da eventualno stekne poverenje u njega, kako bi ga kasnije uključili u neke važnije projekte.

Proizvođač može i da odnos sa klijentom postavi tako da i oni moraju, sem svog vremena i znanja o tržištu, da nešto dodatno ulože. Može zahtevati od klijenta da i on materijalno uložiti u proces razvoja proizvoda i da u skladu sa tim ostvari koristi. Naime, ukoliko potrošač napravi materijalne investicije sa jednim proizvođačem, onda se verovatnoća oportunitetnog ponašanja smanjuje. Potrošač oportunitetnim ponašanjem i nanošenjem štete preduzeću koje ga je prvobitno angažovalo nanosi štetu i sebi, jer je i ono investiralo u taj projekat. Na taj način proizvođač diže barijeru izlaska za potrošača i diže partnerski odnos na jedan još viši nivo. Tada je potrošaču uspeh novog proizvoda još bitniji, jer će njegove koristi biti još veće (Noordhoff i dr, 2011).

Angažovanje potrošača koji su deo iste mreže kao i proizvođač smanjuje verovatnoću oportunitetnog ponašanja kod njih. Manja grupa, odnosno, zatvoren krug povezanih kompanija koje čine mrežu utiče destimulišuće na oportunistično ponašanje potrošača. U slučaju uspešnog razvoja novog proizvoda potrošači imaju koristi, dobijaju novi proizvod koji bolje zadovoljava njihove

potrebe nego što je to bio ranije slučaj. Takođe, potrošači će ostvariti još neku korist, kao što su povlašćene cene ili ekskluzivno korišćenje proizvoda neko vreme. Kad se potrošač oportunistički ponaša to se lako sazna u datoj mreži kompanija, te u budućnosti druge kompanije ne žele da sarađuju i angažuju one koji se oportunistički ponašaju. Na taj način potrošači uskraćuju sebe za sve buduće koristi koje uspešan razvoj proizvoda sa proizvođačem nosi. (Noordhoff i dr, 2011)

5.2 Opasnosti i troškovi koji su u vezi sa izborom potrošača

Za preduzeće je pri angažovanju potrošača u razvoju novog proizvoda od ključnog značaja da odabere prave partnere u tom procesu. Potrošači su ti koji preduzeću prezentuju svoje potrebe i na taj način pružaju izuzetno važne informacije za razvoj proizvoda. Ukoliko ti potrošači nisu dobro izabrani, ni inputi koje oni daju nisu dobri, što preduzeće može da odvede u pogrešnom pravcu. Angažovanje potrošača tj. klijenata za preduzeće nije jeftin ni jednostavan postupak, zato ono ne bi smelo da pogreši kada je izbor potrošača u pitanju.

Da bi preduzeće došlo do dobrih kandidata potrebno je da ima poverenja u njih. Za proizvođača je bitno da ima više opcija, odnosno da ima nekoliko kandidata. Ukoliko proizvođač svaki put kreće od nule u potragu za pravim kandidatom, konstanto ima taj dodatni trošak i to može biti skupo (Bonner & Walker, 2004). Kasnije se to prenosi i na mehanizme odbrane od oportunitizma, kao i na nižu efikasnost i efektivnost potrošača u procesu razvoja novog proizvoda.

U procesu razvoja novog proizvoda preduzeće neće angažovati samo jednog već nekad ima potrebe za više različitih potrošača. Kada to čini, mora da obrati pažnju na to koje potrošače će da angažuje. Možemo napraviti razliku između naprednih korisnika, koji imaju tehnička znanja i intenzivno koriste proizvode; i onih "prosečnih" korisnika. Neki autori smatraju da se angažovanjem prosečnih korisnika ubija inovativnost. Naime, kako su bez naprednih tehničkih znanja, oni će sputavati inovativnost novog proizvoda. Međutim, neke kompanije su pokazale da to nije slučaj tako što su nastali uspešni inovativni proizvodi koji su razvijani na bazi saradnje sa prosečnim korisnicima. Poenta je da preduzeće mora pravilno da upravlja potrošačima koje angažuje i da pronađe optimalan nivo saradnje. Napredni korisnici koji imaju napredna znanja nemaju identične potrebe kao prosečni korisnici koji čine najveći deo tržišta. Naravno, napredni korisnici

su nosioci radikalnih promena zbog svojih karakteristika (Sandmeier, Morrison, & Gassmann, 2010).

Poželjno je da među potrošačima koji su uključeni u proces razvoja novog proizvoda postoje različita znanja. Iz heterogenosti znanja se mogu razviti inovativna rešenja za probleme koji se javljaju i samim tim inovativan proizvod. Ukoliko su potrebe i znanja potrošača identična onda i nema potrebe za angažovanjem više potrošača. Znanja proizvođača i potrošača moraju biti različita kako bi proizvođač učio od potrošača. U situaciji kada se znanja proizvođača ne razlikuju previše od onog što mu potrošač pruža postoji mogućnost da proizvođač zauzme stav da on za sve i da zna najbolje. Kada se to desi, potrošači su angažovani uzalud, a troškovi rastu bez potrebe. Verovatnoća da proizvođač neće zadovoljiti potrebe potrošača ostaje ista kao da ih uopšte nije angažovao (Noordhoff i dr, 2011).

Proizvođač može angažovati jednog potrošača kroz ceo proces razvoja novih proizvoda ili više njih. Ukoliko angažuje jednog, onda taj potrošač može da prođe kroz sve faze procesa razvoja proizvoda ili da učestvuje samo u nekim fazama, u kojima može najviše da doprinese. Na taj način se i smanjuje opasnost od oportunitizma. Ukoliko proizvođač angažuje više proizvođača, tada će pojedinačni potrošači uglavnom biti uključeni samo u onim fazama gde mogu najviše da doprinesu. Na taj način nijedan potrošač nema kompletnu sliku procesa izrade i razvoja novog proizvoda sa tehničke strane, a preduzeće pak u svakoj fazi ima informacije od potrošača koje su mu potrebne.

Izbor potrošača i njihovo uključivanje za preduzeće jeste jedan ozbiljan trošak. Kako smo prethodno naveli, proizvođač može prvo da testira potrošače na nekim manje značajnim projektima. Ukoliko je ishod negativan to je znatno koštalo preduzeće jer je propao jedan projekat i takođe, to je jedan potencijalni potrošač manje u razvoju nekih bitnijih odnosa. Preduzeće kada interno analizira koje potrošače angažovati, to zahteva angažovanje zaposlenih koji to rade. Takođe, preduzeće može i da angažuje eksterne saradnike i konsultante u proceni potrošača a što iziskuje znatna novčana sredstva.

5.3 Troškovi koji nastaju usled dodatnih koristi za potrošače

Angažovanje potrošača u svrhu razvoja novog proizvoda prouzrokuje određene troškove. Potrošači preduzeću pružaju korisne informacije i postoji mnogo interakcija pri razmeni informacija. Da bi se sve informacije obradile potrebni su resursi proizvođača.

Sami potrošači imaju svoje troškove kada se odluče da se uključe u razvoj nekog proizvoda. I oni moraju da ulože svoje vreme i vreme svojih zaposlenih a nekad će i oni morati da ulože određene finansijske resurse u taj razvoj. Preduzeće - poslovni kupac, da bi te troškove nadoknadilo očekuje i da ostvare određene koristi. Osnovna korist jeste to da dobijaju novi proizvod koji će bolje zadovoljavati njihove potrebe nego što je to do sada bio slučaj. Međutim, to često nije dovoljno da bi oni bili dovoljno motivisani da se priključe procesu razvoja.

Potrošači iako imaju korist od novog proizvoda oni, kada god su u situaciji, žele da dobiju više. Postupak razvoja novog proizvoda treba da bude *win win* situacija za obe strane, ali naravno, svaka strana želi da maksimizira svoju korist. Proizvod koji se razvije verovatno će biti ponuđen celom tržištu pa tako, iako potrošač ima bolji proizvod nego ranije istovremeno ga imaju i njegovi konkurenti. Zato potrošač traži ekskluzivno pravo na korišćenje novog proizvoda na određeni vremenski period. Ukoliko to ne može da ostvari, zahtevaće makar povlašćenu cenu za novi proizvod, kako bi imao neku prednost u odnosu na svoje konkurente. Dodatne koristi koje potrošači traže su koristi za proizvođače.

5.4 Upravljanje potrošačima u procesu razvoja novog proizvoda

U procesu razvoja novog proizvoda od velikog značaja je upravljanje potrošačima. Naime, pri angažovanju potrošača potrebno je usklađivanje rada internog tima ljudi u preduzeću koji rade na razvoju proizvoda sa potrošačima, koji treba da doprinesu procesu. Tim koji saraduje sa potrošačima mora pažljivo da ih sluša i uči od njih o kontekstu upotrebe proizvoda. Softverske kompanije često koriste korisnike u testiranju programa i to zovu otvorena beta. Pri tome, moguće je da se hiljade ljudi prijave za beta testiranje. Potrebno je prvo privući prave potrošače i sprovesti selekciju koje potrošače uključiti. To se može učiniti uz pomoć zaposlenih kao i računarskih programa koji mogu pomoći u selekciji (Gemser & Perks, 2015).

Preduzeće mora da razvije interne timove koji mogu da obrade date informacije ali takođe i programe za upravljanje podacima (Pralhad & Ramaswamy, 2000). Upravljanje potrošačima se ne svodi isključivo na upravljanje podacima, ali to jeste izuzetno izazovno. Veliki izazov i trošak za preduzeće predstavlja obrada kvalitativnih povratnih informacija koje daju potrošači koji su aktivno uključeni u razvoja proizvoda. (Cui & Wu, 2016) Proizvođači nekada moraju da

promene timove koji rade na proizvodu kako bi imali ljude koji mogu da adekvatno iskoriste informacije koje dobijaju od potrošača. Deo radnog vremena timova koji rade na razvoju se usmerava na razmenu informacija i diskusiju sa potrošačima, a što ranije nije bio slučaj.

U isto vreme, potrošači nekada rade sa više proizvođača, ali i proizvođači nekada angažuju više potrošača. To su situacije kada je potrebno biti oprezan i posebnu pažnju posvetiti potrošačima. Potrošači kada rade sa drugim proizvođačima može se im desiti da odaju neku tajnu i tako prenesu *know-how* na druge konkurente iz grane. I kada preduzeće angažuje više potrošača koji su jedni drugima konkurentni mora biti pažljivo i voditi računa o tome kakve koristi pruža različitim potrošačima. Na primer, Bosch je radio na razvoju novog kočionog sistema sa Mercedesom, a BMW je prvi najavio dati kočioni sistem u svojim vozilima (Brockhoff, 2003). Tako je Mercedes značajno uložio u razvoj proizvoda, a ispada da je njihov veliki konkurent BMW dobio više od proizvođača kočionih sistema u tom slučaju. To može značajno da naruši dugoročnu saradnju kompanija. Različiti potrošači mogu davati gotovo identične inpute a teško je odrediti koliki je ko dao doprinos krajnjem rešenju i kako ga nagraditi.

6. KORISTI I TROŠKOVI RAZVOJA NOVOG PROIZVODA IZ UGLA POTROŠAČA

Svaka strana u poslovnom odnosu nastoje da za sebe maksimizira vrednost koju dobijaju, pa tako i potrošači. Oni imaju korist od toga što će imati novi proizvod na raspolaganju kada ga njihov dobavljač proizvede. Kolika je vrednost novog proizvoda za potrošača zavisi od pozicije u kojoj se potrošač nalazi. Da li potrošač može nekim drugim proizvodom da zadovolji datu potrebu, da li može sam da modifikuje neki standardan proizvod ili ne? Ukoliko ima potrebu koja je izuzetno izražena, a ne može drugačije da je zadovolji opcija razvoja sa nekim proizvođačem će dobiti na značaju (Basu & Bhaskaran, 2018).

Dodatnu korist za potrošača dobavljači mogu da obezbede ukoliko se obavežu da proizvod prodaju samo njima u nekom periodu ili da samo oni imaju povlašćene cene, jer su dali doprinos razvoju proizvoda. To su primeri nekih od načina kako potrošači mogu da uvećaju korist i ukupnu vrednost koju oni dobijaju učestvovanjem u procesu razvoja novog proizvoda. Tim zahtevima oni od proizvođača uzimaju je-

dan deo ukupne vrednosti koji se stvara putem novog proizvoda. Svaka strana, iako su partneri, nastoji da maksimizira svoj udeo u poslu. Proizvođač koji razvija proizvod u slučaju da ne angažuje potrošača zadržava svu vrednost koju stvori. U slučaju uključivanja potrošača u razvoj, udeo vrednosti koji ostaje proizvođaču mora da bude veći od ukupne vrednosti koju bi imao da sam razvija proizvod. U suprotnom proizvođač nema interesa da angažuje potrošača jer će stvoriti manju ukupnu vrednost za sebe (Fang et al, 2008).

Bolja cena za novi proizvod je primer finansijske koristi koju potrošač može da ostvari. Pored finansijskih koristi, potrošač može da ima i sledeće koristi: tehnološku korist, sociološku korist - što će ga drugi videti kao uzornog građanina koji daje predloge i sugestije i pomaže drugima. Potrošač može dobiti i neko javno priznanje što mu takođe pruža društvenu korist. Psihološka korist učešća u razvoju proizvoda jeste samopotvrđivanje i dokazivanje sebi da je sposoban da realizuje nešto i da pruži drugima vrednost i pomogne i poveća verovatnoću uspeha nekog projekta (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft & Siddharth 2010).

Pri angažovanju potrošača u razvoju novog proizvoda, za potrošača su prisutni i određeni troškovi. Ti troškovi su kako novčani, tako se javljaju i u drugim formama. Potrošači moraju nekada da ulože novac u neku opremu, da posvete svoje inženjerske timove i pošalju ih kod svog dobavljača kako bi učestvovali u procesu razvoja proizvoda. Takođe, prisutno je ulaganje radnih časova svojih zaposlenih, ali i propuštene prilike koje bi razvili da rade u preduzeću na svojim projektima (Hoyer et al., 2010).

Potrošači mogu da učestvuju u procesu razvoja novog proizvoda i bez nekih velikih koristi iz tog procesa. Kada potrošač odluči da posveti svoje resurse u značajnoj meri, on naravno očekuje adekvatnu nagradu za to. Međutim kada potrošač ulaže žalbe i daje sugestije za proizvode koje koristili ili koje je dobio na testiranje on daje doprinos razvoju novog proizvoda. Kako angažovanje potrošača u tom slučaju nije veliko oni tada često i ne očekuju velike koristi i nagrade.

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Danas su preduzeća pod većim pritiskom konkurencije nego ikada ranije. Potrebno im je da na tržište brže plasiraju inovirane proizvode uz što veću stopu uspeha. U pitanju je veliki izazov za preduzeća i pokazali smo da angažovanje potrošača može da doprinese njihovom uspehu. Evidentno je da angažovanje potrošača donosi velike koristi preduzeću jer edukuje

zaposlene direktno o potrebama i kontekstu zadovoljavanja istih, ali isto tako prouzrokuje i troškove. Ograničenost ekspertize potrošača može da učini ceo proces neefikasnim - ukoliko potrošači nisu dovoljno stručni da doprinesu tehnološkom razvoju mogu značajno da koče ceo proces i da ga učine neefikasnim iako su ga učinili efektivnim (Campbell & Cooper, 1999). Pored troškova potrošači sa sobom nose i ozbiljne opasnosti kao što je njihovo vertikalno širenje kada dobiju *know-how* ili saradnja sa konkurentima.

Na prvo istraživačko pitanje, da li uključivanje potrošača u razvoj novog proizvoda uvek donosi veće koristi nego troškove, jasno smo ukazali da potrošači samo u određenim slučajevima donose veliku korist preduzeću, dok je rizik konstantno visok, kao i troškovi koje prouzrokuju. Ukoliko preduzeće ima mogućnost da samostalno realizuje svoje ciljeve ili da faktore koji fale preduzeću ostvari kupovinom na tržištu, to može biti bolji put nego zajednički razvoj proizvoda sa potrošačima (Greer & Lei, 2011). Dakle, uključivanje potrošača ne donosi uvek veće koristi nego troškove.

Kod drugog istraživačkog pitanja, ukoliko je vrednost za potrošača pozitivna, da li će on uvek uzeti učešće u razvoju novog proizvoda, pokazali smo da veće koristi za potrošača od troškova automatski ne znače da će on učestovati u razvoju proizvoda. Ukoliko je tržište takvo i konkurencija izuzetno izražena, neko drugo preduzeće jednostavno može ponuditi tom potrošaču veće koristi uz iste troškove angažovanja i samim tim veću vrednost. To bi dovelo do toga da potrošač iako dobija pozitivnu vrednost, odbija da učestvuje u tom procesu ukoliko dati proizvođač od njega traži da ekskluzivno saraduje samo sa njim. Potrošač će saradivati sa dobavljačem koju mu ponudi veću vrednost.

Za treće istraživačko pitanje, da li rast koristi za potrošača uvek vodi rastu troškova preduzeća, smo pokazali da to ne mora uvek biti slučaj. Potrošači pored finansijskih imaju brojne koristi od učešća u razvoju novih proizvoda. Rast društvenih i psiholoških koristi za potrošača ne vodi nužno rastu troškova za proizvođača, tako da je moguće da koristi za potrošača rastu, a za proizvođača da troškovi ostanu na istom nivou.

Iako smo uspeli da u osnovi odgovorimo na postavljena istraživačka pitanja, rad ima značajna ograničenja. Ograničenja rada se ogledaju pre svega u izvorima koji su korišćeni jer su u pitanju sekundarni izvori. Rezultate rada bi bilo korisno proveriti empirijskim istraživanjem. Takođe, rad je opšteg karaktera i situacija od grane do grane se može značajno razlikovati - velike razlike mogu da se jave na poslovnom tržištu,

kod proizvođača koje proizvode robu široke potrošnje ili u uslužnim delatnostima. Buduća istraživanja u ovoj oblasti bi trebalo da se fokusiraju na prikupljanje primarnih podataka i analizu istih po pojedinim gra-

nama privrede. Bilo bi interesantno i prikazati razlike primene ovog pristupa po granama, posebno onih koje posluju na B2B tržištu i onih sa B2C tržišta, kao i na tržištu usluga.

Reference

1. Basu, A., & Bhaskaran, S. (2018). An Economic Analysis of Customer Co-design. *Information Systems Research*.
2. Bonner, J. M., Walker, O. C. Jr. (2004). Selecting Influential Business-to-Business Customers in New Product Development: Relational Embeddedness and Knowledge Heterogeneity Considerations. *The Journal of product innovation management*, 21, 155-169.
3. Bouwman, Harry et al. (2014) : How Nokia failed to nail the Smartphone market, 25th European Regional Conference of the International Telecommunications Society (ITS), Brussels, Belgium, 22-25 June 2014, International Telecommunications Society (ITS), Brussels. Preuzeto 5.4.2020. sa <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/101414/1/794346243.pdf>
4. Brockhoff, K. (2003). Customers' Perspectives of Involvement in New Product Development. *International Journal of Technology Management*, 26, 464-481.
5. Campbell, A. J., & Cooper, R. G. (1999). Do Customer Partnerships Improve New Product Success Rates? *Industrial Marketing Management*, 28(5), 507-519.
6. Cui, A. S., & Wu, F. (2016). The Impact of Customer Involvement on New Product Development: Contingent and Substitutive Effects. *Journal of Product Innovation Management*, 34(1), 60-80.
7. Enkel, E., Perez-Freije, J., & Gassmann, O. (2005). Minimizing Market Risks Through Customer Integration in New Product Development: Learning from Bad Practice, Creativity and innovation management, 14 (4), 425-437.
8. Fang, E., Palmatier, R.W., & Evans, K.R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value, *Journal of Academy of Marketing Science*, 36 (3), 322-336.
9. Fuchs, C., Schreier, M. (2011). Customer Empowerment in New Product Development, *The Journal of product innovation management*, 28, 17-32.
10. Gales, L., & Mansour-Cole, D. (1995). User involvement in innovation projects: Toward an information processing model. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12(1-2), 77-109.
11. Gemser, G., & Perks, H. (2015). Co-Creation with Customers: An Evolving Innovation Research Field. *Journal of Product Innovation Management*, 32(5), 660-665.
12. Gligorijević, M., Veljković, S. (2019). Marketing. Beograd: CID Ekonomski fakultet.
13. Greer, C. R., & Lei, D. (2011). Collaborative Innovation with Customers: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research*. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 63-84.
14. Henkel, J., & Hippel, E. von. (2004). Welfare Implications of User Innovation. *The Journal of Technology Transfer*, 30(1-2), 73-87.
15. Hoyer, W.D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., Singh, S.S., (2010). *Consumer Cocreation in New Product Development*, *Journal of Service Research*, 13(3), 283-296.
16. Laage-Hellman, J., Lind, F., & Perna, A. (2014). Customer Involvement in product development: An industrial Network Perspective, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21 (4), 257-279.
17. Lagrosen, S. (2005). Customer involvement in new product development: A relationship marketing perspective. *European Journal of Innovation Management*, 8 (4), 424-436.
18. Leonard-Barton, D., Sinha, D. K. (1993). Developer-User Interaction and User Satisfaction in Internal Technology Transfer, *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1125-1139.
19. Matthing, J., Sanden, B. & Edvardsson, B. (2004). New service development: learning from and with customers, *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5), 479-498.
20. Melander, L. (2019). Customer involvement in product development. Benchmarking: An International Journal, 27(1), 215-231.
21. Millson, M. R., Wilemon, D. (2002). The Impact of Organizational Integration and Product Development Proficiency on Market Success, *Industrial Marketing Management*, 31 (1), 1-23.
22. Morgan, T., Anokhin, S. A., & Wincent, J. (2019). Influence of market orientation on performance: the moderating roles of customer participation breadth and depth in new product development. *Industry and Innovation*, 1-18.
23. Morgan, T., Obal, M., & Anokhin, S. (2018). Customer participation and new product

- performance: Towards the understanding of the mechanisms and key contingencies. *Research Policy*, 47(2), 498–510.
24. Noordhoff, C. S., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P., & Dellaert, B. G. (2011). The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation, *Journal of Marketing*, 75(5), 34–52.
 25. Ojanen, V., & Hallikas, J. (2009). Inter-organisational routines and transformation of customer relationships in collaborative innovation. *International Journal of Technology Management*, 45(3/4), 306-322.
 26. Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence, *Harvard Business Review*, 78 (1), 79-87.
 27. Sandmeier, P., Morrison, P. D., & Gassmann, O. (2010). Integrating Customers in Product Innovation: Lessons from Industrial Development Contractors and In-House Contractors in Rapidly Changing Customer Markets, Creativity and Innovation Management, 19(2), 89–106.
 28. Seybold, B. P. (2006) *Outside Innovation: How Your Customers Will Co-Design Your Company's Future*, New Yor: HarperBusiness.
 29. Svendsen, M.F., Haugland, S.A., Grønhaug, K., & Hammervoll, T. (2011). Marketing strategy and customer involvement in product development, *European Journal of Marketing*, 45 (4), 513-515.
 30. Thomke, S., von Hippel, E. (2002), Customers as Innovators: A New Way to Create Value, *Harvard Business Review*, April, 5-11.
 31. Voiculet, A., Dobrișan, C. (2012). Transnational Corporations and the Globalization of Competition, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, 12 (2), 121-124.
 32. Von Hippel, E. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal Für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63–78.

Abstract:

The Value of Customer Involvement in new Product Development for Company

Mirjana Gligorijević, Jovan Rusić

Modern companies are facing much tougher competition than before. In the past, companies were competing, mostly with other companies locally. Now companies can offer their products to customers beyond the local market. Globalization presents a huge chance for companies to grow by an increase in the market size, but as the market size grows, the same happens with the competition. If a company wants to endure, a company is under pressure to innovate, and including customers can affect new product development. The goal of this paper is to determine if including consumers in

new product development can affect faster and better quality new product development processes and increase new product value for the company. This analysis should provide us with an answer to the question, should we include consumers, and if we should, when? The results of this paper could act as a guide for managers in developing new products.

Keywords: consumer involvement, new product development, benefits and costs

Kontakt:

prof. dr Mirjana Gligorijević, mirjana.gligorijevic@ekof.bg.ac.rs
Ekonomski fakultet, Univerziteta u Beogradu, Srbija

Jovan Rusić, dipl. ecc, jovan.rusic@gmail.com
EWE COMP, Cara Dušana 212, Beograd, Srbija