

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Erika Šerpenskienė

**VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTŲ INOVACIJŲ KŪRIMĄ
MAISTO PRAMONĖJE SĖKMĖS VEIKSNIAI**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

KAUNAS, 2017

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTŲ INOVACIJŲ KŪRIMĄ
MAISTO PRAMONĖJE SĖKMĖS VEIKSNIAI

ĮMONIŲ VALDYMAS
Valstybinis kodas 621N22001

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Erika Šerpenskienė, V MGMVL-6 gr.

2017 m. gruodžio 18 d.

Vadovė

Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė

2017 m. gruodžio 18 d.

Recenzentas

Doc. dr. Mantas Vilkas

2017 m. gruodžio d.

KAUNAS, 2017



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Erika Šerpenskienė

ĮMONIŲ VALDYMAS, Valstybinis kodas 621N22001

Baigiamojo magistro darbo
„Vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą maisto pramonėje sėkmės veiksniai“
AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Erikos Šerpenskienės** baigiamasis magistro darbas tema „Vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą maisto pramonėje sėkmės veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjus.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Erika Šerpenskienė. Success Factors of Customer Involvement into Product Innovation in the Food Industry. Master's Final Thesis in Organizations Management / supervisor prof. dr. Rimgailė Vaitkienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: 03 S

Key words: Product Innovation, Customer Involvement, Success Factors of Customer Involvement

Kaunas, 2017. 84 p.

SUMMARY

Food Industry is one of the largest industries in Lithuania. Business organizations, which are operating in this sector, are facing huge local and international competition. There are many similar products in the marketplace and there is a high level of competition between manufacturers. These reasons imply that organizations, operating in this sector, should develop product innovations, that are perceived as newly created products (goods or services).

According to Valodkienė and Snieška (2012), the success of today's competitive struggle is determined not by the size of a company, but by its ability to adapt to new circumstances, to exchange and to progress as soon as possible. According to Krešinskas and Benetytė (2014), in order to win in a competitive struggle, business organizations need to offer something new to the market participants. This can be achieved through developing product innovations. According to the latest scientific literature, at the process of product innovation development it is rational to include not only the employees of the company but also the users of the product. Product innovation process often requires large investments, which, if the product fails, do not pay off and companies suffer significant losses. For this reason it is important to ensure that developed product innovation is tailored to the needs of the market as much as possible, and it can be achieved by involving consumers into the development of products.

The food industry sector can be characterized by a high number of users of products, their rapidly changing needs, and low consumer loyalty. In such circumstances, the inclusion of consumers into the development of products is complicated. In addition, there are numbers of factors and circumstances that determine whether an innovative product development process and user engagement into it will be successful.

The object: Customer Involvement into Product Innovation in the Food Industry.

The aim of the work: to analyze the Success Factors of Customer Involvement into Product Innovation in the Food Industry.

The tasks of the work:

1. To reveal the problem and relevance of customer involvement into the product innovation development process in the food industry;

2. To analyze the theoretical basis for the customer Involvement into Product Innovation;
3. To Identify the Success Factors of Customer Involvement into Product Innovation in the Food Industry

The main findings: The research revealed that organizations, which want to ensure the successful Customer Involvement into Product Innovation, should strive to create the circumstances in which the benefits for the customers are presented. The value of for the customers should be created by the following factors: economic, knowledge acquisition / personal development, social, psychological.

TURINYS

ĮVADAS	7
1. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTŲ INOVACIJŲ KŪRIMĄ MAISTO PRAMONĖJE PROBLEMATIKA IR AKTUALUMAS	9
2. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTŲ INOVACIJŲ KŪRIMĄ TEORINIAI PAGRINDAI	15
2.1. Inovacijų samprata	15
2.2. Produkto inovacijų kūrimo aplinka ir procesas	19
2.3. Inovacijų kūrimo proceso dalyviai – inovatyvūs vartotojai	23
2.4. Vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą metodai	28
3. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTŲ INOVACIJŲ KŪRIMĄ MAISTO PRAMONĖJE SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS	34
3.1. Tyrimo metodologija.....	34
3.2. Tyrimų duomenys	37
3.2.1. Atvejo analizės duomenys	37
3.2.2. Giluminių interviu rezultatai.....	43
3.2.3. Fokus grupių rezultatai	50
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	56
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	59
LITERATŪROS SĄRAŠAS	61
PRIEDAI.....	67

IVADAS

Temos aktualumas. Maisto ir gėrimų gamybos sektorius yra viena didžiausių pramonės šakų Lietuvoje, kurios gaminamos produkcijos vertė 2016 metais siekė 4.5 milijardo eurų (Liuima, 2017). Šiame sektoriuje veikiančios verslo organizacijos susiduria su didžiule vietine bei tarptautine konkurencija, nes rinkoje yra labai daug analogiškų produktus gaminančių organizacijų, o konkurencija tarp gamintojų yra labai didelė. Šios priežastys suponuoja tai, kad šiame sektoriuje veikiančioms organizacijoms būtų tikslinga kurti produktų inovacijas, kurios suvokiamos kaip naujai sukurti produktai (prekės ar paslaugos).

Kaip pabrėžia Valodkienė ir Snieška (2012), šiandieninėje konkurencinėje kovoje sėkmę nulemia ne didelės įmonės apimtys, tačiau gebėjimas kuo greičiau prisitaikyti prie naujų aplinkybių, keistis, progresuoti. Krušinsko ir Benetytės (2014) teigimu, siekdamas laimėti konkurencinėje kovoje, verslo organizacijos turi atsinaujinti ir pasiūlyti rinkos dalyviams ką nors naujo. Tai įmanoma pasiekti kuriant produkto inovacijas. Remiantis naujausia mokslinė literatūra, racionalu į produkto inovacijų kūrimo procesą įtraukti ne tik įmonės darbuotojus, bet ir produkto vartotojus. Kaip pabrėžia Strazdas, Zabelavičienė (2006), produkto inovacijų kūrimo procesas dažnu atveju reikalauja didelių investicijų, kurios nesėkmės atveju neatsiperka ir įmonės patiria didelių nuostolių. Būtent todėl svarbu užtikrinti, kad kuriama produkto inovacija būtų kuo labiau pritaikyta rinkos poreikiams, o tai įmanoma pasiekti vartotojus įtraukiant į inovacijų kūrimą (Wecht'as ir Baloh'as, 2006).

Darbo problematika. Maisto pramonės sektorius pasižymi tam tikromis aplinkybėmis, tokiomis kaip didelis produktų vartotojų skaičius, sparčiai besikeičiantys jų poreikiai, menkas vartotojų lojalumas. Kaip pabrėžia Hoyer'is ir kt. (2010), tokiomis aplinkybėmis vartotojų įtraukimas į produktų inovacijų kūrimą yra pakankamai sudėtingas. Be to, egzistuoja tam tikri veiksniai ir aplinkybės, nuo kurių priklauso, ar inovatyvaus produkto kūrimo procesas ir vartotojų įtraukimas į jį bus sėkmingi. Mokslinėje literatūroje pastebimas teorinių ir praktinių tyrimų apie vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą trūkumas, analizuojant šią temą tam tikros pramonės šakos kontekste. Maisto pramonės sektorius šiai tyrimų sričiai pasirinktas kaip geriausiai iliustruojantis aplinkybes, kai produktų vartotojų skaičius yra didelis, o pats sektorius pasižymi dinamiškumu, nuolatine kaita ir didžiule konkurencija. Šio **darbo problema** – kokie yra vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą maisto pramonėje sėkmės veiksniai?

Tyrimo objektas: vartotojų įtraukimas į produktų inovacijų kūrimą maisto pramonėje.

Tyrimo tikslas: išanalizuoti vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą maisto pramonėje sėkmės veiksnius.

Uždaviniai:

1. Atskleisti vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą maisto pramonėje problematiką ir aktualumą;
2. Išanalizuoti vartotojų įtraukimo į produkto inovacijų kūrimą teorinius pagrindus;
3. Identifikuoti vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą maisto pramonėje sėkmės veiksnius.

Metodai: rengiant teorinę darbo dalį, naudota mokslinės literatūros analizė ir sintezė. Praktinėje darbo dalyje panaudoti kokybiniai tyrimai – atvejo analizės, giluminiai interviu ir fokus grupės metodai.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys skyriai. Pirmajame skyriuje aptariama vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą maisto pramonėje problematika ir aktualumas. Antrajame darbo skyriuje pristatomi vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą teoriniai pagrindai. Šiame skyriuje analizuojama inovacijų samprata ir tipologija, apibūdinama būtina produkto inovacijų kūrimo aplinka ir detalizuojamas inovacijos kūrimo procesas, detalizuota, kaip šiuolaikinis vartotojas gali būti įtrauktas į inovatyvaus produkto kūrimo procesą, ir aptarta, kokios priežastys motyvuoja ir skatina vartojus dalyvauti šiame procese, taip pat detalizuoti vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą metodai. Trečiajame skyriuje atliekamas vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą maisto pramonėje sėkmės veiksnių tyrimas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

Darbo apribojimai. Darbe orientuojamasi tik į verslas-vartotojui (B2C) verslo modelį taikančias įmones.

1. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTŲ INOVACIJŲ KŪRIMĄ MAISTO PRAMONĖJE PROBLEMATIKA IR AKTUALUMAS

Maisto pramonė yra viena iš apdirbamosios gamybos šakų, apimanti maisto produktų ir gėrimų gamybą. Maisto produktų gamyba apibrėžiama kaip veikla, kurios metu žemės ūkio, miškininkystės ir žuvininkystės produktai yra perdirbami į žmonėms ar gyvūnams vartoti tinkamus maisto produktus (įskaitant pusgaminius, kurie tiesiogiai nėra maisto produktai). Prie maisto produktų nepriskiriamas nedelsiant suvartoti skirtas maisto paruošimas, t.y. viešojo maitinimo įstaigų veiklos produktai. Gėrimų gamyba apima nealkoholinių gėrimų, mineralinio vandens, alkoholinių gėrimų (tokių kaip alus, vynas, kiti fermentuoti gėrimai, spiritiniai gėrimai) ir etilo alkoholio gamybą, tačiau neapima sulčių, pieno gėrimų, kavos ir arbatos gamybos, kurie, remiantis ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriumi (EVRK), klasifikuojami prie maisto produktų grupės (Maisto produktų ir ..., 2014).

Maisto produktų ir gėrimų gamybos sektorius yra viena didžiausių pramonės šakų Lietuvoje. Tačiau šio sektoriaus sukurtų produktų rinka yra perpildyta analogiškais savybėmis pasižyminčiais produktais, todėl vartotojai dažnu atveju nepastebi konkrečių produktų išskirtinumo ar turimų pranašumų. Dėl šios priežasties maisto produktų ir gėrimų gamintojams reikia ieškoti būdų, kaip savo gaminamus produktus rinkoje paversti išskirtiniais ir patraukliais vartotojams. Be to, siekiamos išsilaikyti šiuolaikinėje itin konkurencingoje ir intensyvioje maisto produktų ir gėrimų rinkoje, šiuos produktus gaminančios organizacijos turi ieškoti novatoriškų sprendimų, padėsiančių joms užsitikrinti vartotojų lojalumą ir verslo sėkmę. Taip pat svarbu pastebėti tai, kad šiuolaikiniai vartotojai vis daugiau dėmesio skiria maisto produktų kokybei, jie kreipia dėmesį ne tik į produktų sudėtį, bet ir į patį jų gamybos procesą, todėl verslo organizacijoms svarbu stebėti rinkos poreikius ir siekti juos patenkinti kuriant naujus inovatyvius produktus.

Vienas iš geriausių būdų, padėsiančių organizacijoms nugalėti konkurencinėje kovoje, Krušinsko ir Benetytės (2014) teigimu, yra nuolatinis siekimas rinkos dalyviams pasiūlyti ką nors naujo ar išskirtinio, sukuriant ir į rinką įvedant naujus produktus. Kiek kitokio požiūrio laikosi Valodkienė ir Snieška (2012), kurių teigimu, šiandieninėje rinkoje organizacijų sėkmę didžiąja dalimi lemia jų gebėjimas kuo operatyviau prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkybių, naujai atsirandančių rinkos poreikių. Todėl verslo organizacijos turi būti suinteresuotos ne tik nuolatos stebėti vykstančius rinkos pokyčius, bet ir pačios prie jų prisitaikyti, keistis ir progresuoti. Siekiamos tiek nuolatos vartotojams siūlyti naujus produktus, tiek operatyviai prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos poreikių, verslo organizacijos gali kurti produktų inovacijas ir į šį procesą įtraukti produktų vartotojus.

Inovacija skirtingų autorių (Pogosian ir Dzemyda, 2012; Strazdas ir Bareika, 2010; Girnienė, 2013; Davalga, 2016) darbuose traktuojama kaip skirtingo pobūdžio naujovė ar procesas, kurios kūrimo metu atsisakoma tradicinių sprendimų ir ieškoma naujų pažangių galimybių. Viena iš inovacijų

rūšių yra produkto inovacijos, kurios suvokiamos kaip naujai sukurti produktai (prekės ir paslaugos), kurie įvedami į rinką. Vis dėlto, Žvirblio (2007) teigimu, produkto inovacija nebūtinai reiškia tik naujai sukurtas prekes ar paslaugas, produkto inovacijomis gali būti vadinami ir patobulintos modifikacijos rinkoje jau prieš tai egzistavę produktai. Be to, detalizuojant produkto inovacijų sampratą, svarbu apibrėžti inovatyvaus produkto naujumo laipsnį. Kaip pabrėžia Strazdas (2008), produkto naujumas gali būti matuojamas skirtingais lygmenimis:

1. Produktas yra naujas vartotojui. Tai yra žemiausias produkto naujumo lygis, kadangi produktas nežinomas tik konkrečiam vartotojui, tuo tarpu kiti vartotojai su produktu yra susipažinę, jis egzistuoja rinkoje.
2. Produktas yra naujas organizacijai. Tokiu atveju sukuriamas produktas naujas tik jį gaminančiai ar kuriančiai organizacijai, tačiau kitoms organizacijoms toks produktas nėra naujas.
3. Produktas yra naujas ūkio šakai. Tokiu atveju sukuriamas naujas produktas yra nebūdingas tik konkrečiai ūkio šakai, tačiau kitose ūkio šakose analogiškas produktas egzistuoja.
4. Produktas yra naujas valstybės lygmeniu. Tokiu atveju naujai sukurtas produktas neegzistuoja konkrečioje šalyje, tačiau kitose valstybėse jis yra žinomas ir negalėtų būti laikomas nauju.
5. Produktas yra naujas tam tikrame regione. Tokiu atveju naujas produktas yra naujas tik tam tikro regione (pvz. Europos Sąjungoje, Baltijos valstybėse ir t.t.), tačiau globalioje rinkoje toks produktas jau egzistuoja.
6. Produktas yra naujas visame pasaulyje. Tai yra pats aukščiausias produkto naujumo lygis, tokiu atveju sukurtas produktas, neturintis analogų visoje pasaulinėje rinkoje.

Taigi galima pastebėti, kad produkto inovacijos nebūtinai turi būti tik visiškai naujų, globalioje rinkoje dar nepristatytų produktų sukūrimas. Produkto inovacija gali būti ir rinkoje jau esamo produkto tam tikrų fizinių savybių pakoregavimo procesas. Be to, produkto inovatyvumo lygis gali pasireikšti organizacijos, ūkio šakos, valstybės ar regiono lygmeniu.

Produkto inovacijos daugelio autorių darbuose yra traktuojamos kaip esminis veiksnys, lemiantis ilgalaikį įmonių konkurencingumą ir pranašumą rinkoje. Mekionytė (2014), pabrėždama produkto inovacijų svarbą, akcentuoja, kad jos yra vienas pagrindinių prioritetų, skatinančių įmonės konkurencinį pranašumą bei turi didelę reikšmę didinant organizacijos ekonominį pelną. Pranulio ir kt. (2008), Stepanovo ir Ostašenkovaitės (2013), Strazdo (2011) teigimu, kurdama ir rinkai siūlydama naujus produktus, verslo organizacija gali padidinti savo turimos rinkos dalį, didinti pardavimų apimtį ir tokiu būdu siekti didesnio pelno.

Vis dėlto, produktų inovacijų kūrimo procesas yra pakankamai sudėtingas ir rizikingas. Kaip pabrėžia Strazdas ir Zabieliavičienė (2006), produkto inovacijų kūrimo procesas dažnu atveju

reikalauja didelių investicijų, kurios nesėkmės atveju neatsiperka ir tokiu atveju įmonės patiria didelių nuostolių. Būtent todėl svarbu užtikrinti, kad kuriama produkto inovacija būtų kuo labiau pritaikyta rinkos poreikiams, o tai įmanoma pasiekti vartotojus įtraukiant į inovacijų kūrimą (Wecht'as ir Baloh'as, 2006). Inovatyvūs produktai, kurių kūrime dalyvaus ir vartotojai, jiems bus patrauklesni, ir, tikėtina, įmonei šie produktai bus pelningesni. Taigi, nors inovatyvių produktų kūrimas ir gali suteikti organizacijai pranašumą rinkoje, tačiau šis procesas yra pakankamai rizikingas, todėl turi būti gerai apsvarstytas ir pagrįstas.

Pats inovatyvių produktų kūrimo procesas nėra labai sudėtingas, jis apima standartinius produkto kūrimo etapus, tokius kaip idėjų generavimas, jų vertinimas, bendros produkto koncepcijos kūrimas, inovatyvaus produkto kūrimas, inovatyvaus produkto testavimas ir tobulinimas, inovatyvaus produkto įvedimas į rinką (Hoyer'is ir kt., 2010; Zemlickiene ir Maditinos, 2012). Tradiciškai, šiuos etapus atlieka tik organizacijos darbuotojai arba iš organizacijos darbuotojų ir kitų išorinių ekspertų sudarytos darbo grupės. Vis dėlto, remiantis naujausia mokslinė literatūra, tikslinga produktų inovacijų kūrimo procesą išplėsti už organizacijos ribų, į ją įtraukiant ir produktų vartotojus (Kazakevičiūtė, 2016).

Skirtingi autoriai akcentuoja priežastis, kodėl organizacijoms svarbu į naujo produktų kūrimo procesą įtraukti ir vartotojus. Bakanausko (2007) teigimu, naujai kuriamas produktas turi būti ne tik išskirtinis rinkoje, bet ir patrauklus vartotojui. Vartotojui jis patrauklus gali tapti todėl, kad jam pačiam bus sudaryta galimybė dalyvauti produkto kūrimo procese, spręsti tam tikras konkrečias produkto fizines savybes. Pastarojo autoriaus teigimu, rinkoje toks produktas vartotojų poreikius patenkins kur kas geriau nei kiti analogiški produktai, kurių kūrimo procese vartotojai nedalyvavo. Vaišnoraitės ir Petraitės (2011) teigimu, produkto vartotojai yra vienas iš vertingiausių ir strategiškai svarbiausių išorinių šaltinių naujo produkto kūrimo proceso metu. Pastarųjų autorių teigimu, vartotojų dalyvavimas naujų produktų kūrimo procese leis organizacijoms užtikrinti tai, kad kuriami produktai atitiks rinkos poreikius. Kazakevičiūtės (2016) teigimu, organizacijoms, prieš pradėdant naujo produkto gamybos procesą, yra tiesiog būtina išanalizuoti vartotojų poreikius, todėl vartotojų įtraukimas į produkto inovacijų kūrimo procesą organizacijoms yra labai svarbus. Desouza ir kt. (2008) pabrėžia, kad inovacijos geriausiai įsitvirtins rinkoje ir bus organizacijai finansiškai naudingiausios, jeigu į inovacijų kūrimo procesą bus įtraukti produktų vartotojai. Ragauskaitės ir Bruzgytės (2013) teigimu, vartotojų įtraukimas į naujų produktų kūrimo procesus pasitelkiant jų asmeninę patirtį, individualias išvalgas suteikia galimybę įmonėms generuoti inovatyvius, aukštą pridėtinę vertę kuriančius sprendimus. Šių autorių teigimu, vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimo procesą yra naudingas dar ir dėl to, kad tokiu būdu šis procesas tampa efektyvesniu ir greičiau įgyvendinamu. Bhalla (2011) pabrėžia, kad į produkto kūrimą įtrauktas vartotojas gali prisidėti kūrybiškais sprendimais ir pasiūlymais, kaip tobulinti naujai kuriamą ar jau esamą produktą, o tai

verslo organizacijoms gali suteikti konkurencinio pranašumo rinkoje. Taigi galima pastebti, kad vartotojų įtraukimas į inovatyvių produktų kūrimo procesą organizacijoms yra naudingas dėl daugelio skirtingų priežasčių.

Tačiau svarbu pabrėžti tai, kad egzistuoja tam tikri sėkmės veiksniai, nuo kurių priklauso, ar vartotojų įtraukimas į inovatyvaus produkto kūrimo procesą bus sėkmingas ir norimas rezultatas bus pasiektas. Stripeikis ir Ramanauskas (2011), pabrėžia, kad organizacijoje, kuri ruošiasi kurti inovatyvų produktą, turi būti sukurta tam tikra organizacinė aplinka, t.y. turi būti nustatytos ir demonstruojamos konkrečios vyraujančios vertybės ir nuostatos. Šiai nuomonei pritaria Balkienė ir Jagminas (2014), kurių teigimu, prieš pradėdant inovatyvaus produkto kūrimo procesą, organizacijoms svarbu susipažinti su joms aktualiais išoriniais veiksniais (ekonominė, socialinė, politinė, teisė ir kt. aplinka), ir tinkamai suplanuoti bei parengti vidinių veiksmų resursus (tokius kaip organizacijos finansiniai, žmogiškieji, technologiniai ir kiti išteklių). Strazdo (2011) (remiantis Holger, 2002) teigimu, produktų inovacijų kūrimo sėkmę lemia produktų inovacijų kūrimo proceso veiksniai (tinkamai suplanuotas ir detalizuotas naujo produkto kūrimo procesas), organizaciniai veiksniai (produktų kūrimo komandos efektyvumas), įmonės kultūros veiksniai, aukštesnio lygio vadovų dalyvavimo veiksniai, strateginiai veiksniai. Tik visų šių veiksmų simbiozė užtikrins tai, kad organizacija bus pasirengusi naujo produkto kūrimo procesui.

Ne mažiau svarbu pabrėžti tai, kad organizacijos turi ne tik užtikrinti inovacijų kūrimo procesui palankią aplinką, bet ir detalai suplanuoti visus inovacijos kūrimo etapus, jų metu atliekamus konkrečius veiksmus. Dar prieš pradėdant planuoti naujo produkto kūrimo procesą svarbu nuspręsti, ar į jį bus įtraukiami vartotojai ir kokių būdu tai bus daroma. Kaip pabrėžia Strazdas (2011), remiantis tuo, ar į produkto kūrimo procesą bus įtraukti tik organizacijos nariai, ar ir išoriniai asmenys (ekspertai arba produktų vartotojai), išskiriami penki pagrindiniai produkto kūrimo būdai: konservatyvusis (produkto kūrimo idėjos generuojamos įmonės vadovų, o visa ar didžioji dauguma naujo produkto kūrimo darbų atliekama įmonės darbuotojų), perduodantis (įmonės vadovai naujo produkto kūrimo funkcijas perduoda kitiems asmenims, pvz. įmonės darbuotojams arba išoriniams ekspertams), holistinis (naujam produktui kurti sudaroma produkto kūrimo grupė, nors produkto idėjų plėtojimas vyksta įmonėje, tačiau specifiniams darbams pasirenkami ir kviestiniai ekspertai), ribotai atviras (į naujo produkto idėjų generavimo procesą įtraukiami ne tik įmonės darbuotojai, bet ir kviestiniai ekspertai arba pasirinkti produkto vartotojai), visiškai atviras (organizacija sudaro sąlygas visuomenei pateikti savo idėjas naujo produkto kūrimui). Taigi, organizacijos gali nuspręsti, ar visas inovatyvaus produkto kūrimo procesas bus vykdomas tik pačios organizacijos narių jėgomis, ar į šį procesą bus įtraukiami išoriniai ekspertai arba produktų vartotojai. Jeigu organizacija nuspręs į naujo produkto kūrimo procesą įtraukti vartotojus, ji turi aiškiai identifikuoti koks vartotojų įtraukimo į šį procesą tikslas, kokių rezultatų šiuo procesu siekiama ir tik tada pradėti planuoti visą šio proceso eigą.

Vartotojai į inovatyvaus produkto kūrimo procesą gali būti įtraukti skirtingose šio proceso stadijose. Remiantis Fuller'iu ir kt. (2010), Vaišnoraitė ir Petraitė (2011), galima išskirti tris pagrindines vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą stadijas:

1. Idėjų generavimas. Šiame etape vartotojai gali pateikti savo idėjas ir siūlymus dėl naujų produktų gamybos arba tobulinimo.
2. Bendras projektavimas. Šiame etape produkto vartotojai kartu su organizacijos atstovais kuria arba tobulina tam tikrą produktą.
3. Vartojimas / bendras vykdymas. Šiame etape organizacija pati nusprendžia koks bus galutinis produktas ir pradeda jį platinti rinkoje, o vartotojai tik padeda produktui įsitvirtinti rinkoje, t.y. skleidžia informaciją apie produktą, teikia rekomendacijas ir kt.

Galima pastebėti, kad vartotojai į skirtingus inovacijų kūrimo etapus gali būti įtraukiami kaip idėjų šaltinis, kaip produktų bendrakūrėjai arba kaip produktų pirkėjai ir ambasadoriai.

Skirtingas gali būti ir vartotojų įtraukimo į produktų inovacijos kūrimo procesą lygis. Kaip pabrėžia Bakanauskas (2006), vartotojo dalyvavimas inovatyvaus produkto kūrimo procese gali būti matuojamas tam tikrais lygiais - žemas (kai vartotojas įsitraukia tik pirminėje produkto kūrimo stadijoje ir prie produkto kūrimo proceso prisideda tik generuojant idėjas), vidutinis (kai vartotojas įsitraukia vidurinėje inovacijos kūrimo stadijoje, t.y. išbandant ir tobulinant produktą) ir aukštas (kai vartotojas į inovacijos kūrimo procesą įsitraukia nuo proceso pradžios iki pačios jo pabaigos, t.y. dalyvauja generuojant idėjas ir jas vertinant bei atrenkant, konstruojant ir testuojant produktą, dalyvauja produkto vykdyme kaip vartotojai ar produkto ambasadoriai). Organizacijos gali pačios pasirinkti, koks vartotojų įtraukimo į produktų inovacijas būdas joms priimtinausias.

Ne mažiau svarbu yra atsižvelgti į tai, kad vartotojus dalyvauti naujų produktų kūrimo procesuose skatina skirtingos priežastys. Hoyer'is et al., (2010), Fuller'is (2010), Pini (2009), Bhalla (2011), Roberts'as ir kt. (2014), Etgar'as (2008) nurodo, kad vartotojai į inovatyvaus produkto kūrimo procesą sutiks būti įtraukti dėl skirtingų priežasčių, tokių kaip ekonominės priežastys (gaunamas piniginis ar kitoks materialus atlygis), žinių įgavimo / asmeninio tobulėjimo veiksniai (siekis įgyti naujų žinių bei kompetencijų), socialiniai veiksniai (siekis užmegzti naujus socialinius ryšius ar tapti tam tikros socialinės grupės dalimi), psichologiniai motyvai (vartotojai norės dalyvauti naujų produktų kūrimo dėl savo asmeninių moralinių įsitikinimų, vedami altruistinių paskatų ir kt.), siekis pirmiems išbandyti naujai kuriamus produktus. Kaip akcentuoja Hoffmann'as ir Soyez'as (2010), Ho ir Tsai (2011), verslo organizacijoms naudingiausia į naujų produktų kūrimo procesus įtraukti tik tuos vartotojus, kuriuos įsitraukti į naujo produkto kūrimo procesą motyvuotų ne ekonominės priežastys, o kiti faktoriai – psichologiniai motyvai, socialiniai veiksniai, asmeninės priežastys ir kt., kadangi tokie atveju jie patys būtų labiau suinteresuoti ir motyvuoti sukurti sau ir visuomenei naudingą produktą.

Vartotojų įtraukimas į inovatyvaus produkto kūrimo procesą gali būti vykdomas per fizinę arba skaitmeninę aplinkas, panaudojant daugelį skirtingų vartotojų įtraukimo metodų, kurie yra skirti tiek individualiam darbui su vartotoju, tiek vartotojų grupėms (Bhalla, 2011). Todėl kiekviena organizacija, planuodama į inovatyvaus produkto kūrimo procesą įtraukti vartotojus, turi gerai susipažinti su galimais vartotojų įtraukimo metodais ir pasirinkti, kurie iš jų bus taikomi praktiškai.

Apibendrinant galima pastebėti, kad produkto inovacijų kūrimas ir vartotojų įtraukimas į šį procesą maisto pramonėje svarbus dėl kelių priežasčių:

- 1) maisto pramonės sektorius pasižymi tuo, kad jame yra labai didelė gamintojų konkurencija, be to, maisto produktų ir gėrimų rinka yra perpildyta analogiškais savybėmis pasižyminčiais produktais, todėl gamintojams reikia inovatyvių produktų sprendimų;
- 2) maisto pramonės sektoriaus inovatyvūs produktai sėkmingai įsitvirtins rinkoje, jeigu jie bus pritaikyti prie rinkos poreikių, patrauklūs vartotojams. Vienas iš būdų, skirtų sužinoti konkrečių rinkos segmentų poreikius, yra vartotojų įtraukimas į produktų kūrimo procesą;

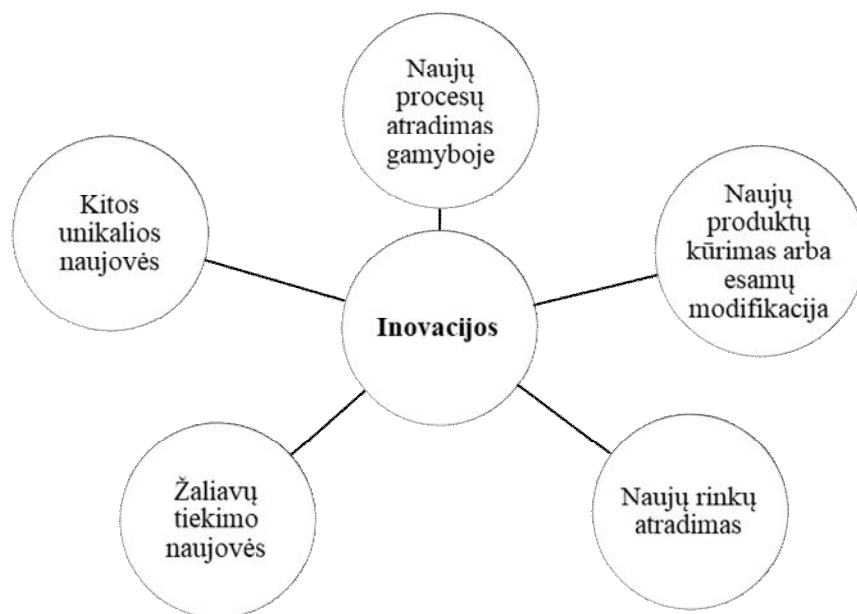
Svarbu akcentuoti tai, kad vartotojų įtraukimas į inovatyvaus produkto kūrimo procesą yra pakankamai sudėtingas procesas, kurio sėkmei būtinos tam tikros sąlygos ir veiksniai. Visų pirma, būtina užtikrinti sėkmingą inovatyvaus produkto kūrimo procesą organizacijoje. Ne mažiau svarbu išanalizuoti, kokie veiksniai ir aplinkybės lemia tai, kad vartotojų įtraukimas į šį procesą bus sėkmingas. Kai buvo akcentuota, maisto pramonės sektorius pasižymi tuo, kad produktų vartotojų skaičius yra labai didelis, jų norai dažnai keičiasi, o lojalumas yra mažas. Į tai būtina atsižvelgti planuojant vartotojų įtraukimą į naujų produktų kūrimo procesą. Visa tai suponuoja vartotojų įtraukimo į inovatyvių produktų kūrimo procesą sėkmės veiksnių teorinių pagrindų analizės ir praktinių tyrimų būtinumą.

2. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTŲ INOVACIJŲ KŪRIMĄ TEORINIAI PAGRINDAI

Šiame skyriuje teoriniu požiūriu nagrinėjama inovacijų samprata ir tipologija. Taip pat detalizuojamas produkto inovacijų kūrimo procesas, apibūdinami organizaciniai veiksniai, turintys įtakos produktų inovacijų kūrimo proceso sėkmei. Skyriuje taip pat detalizuota, kaip šiuolaikinis vartotojas gali būti įtrauktas į inovatyvaus produkto kūrimo procesą, ir aptarta, kokios priežastys motyvuoja ir skatina vartojus dalyvauti šiame procese. Paskutiniajame poskyryje detalizuojami vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą metodai.

2.1. Inovacijų samprata

Inovacijų terminas mokslinėje literatūroje pradėtas vartoti tik prieš keletą dešimtmečių. Kaip nurodo Kirstukas ir kt. (2013), pirmasis autorius, akademinėje bendruomenėje pavartojęs inovacijų terminą, buvo Schumpeter'is, kuris XX a. ketvirtajame dešimtmetyje identifikavo penkis inovacijos apibrėžties kriterijus: nauji arba patobulinti produktai, nauji gamybos metodai, naujos rinkos, nauji gamybos veiksnių šaltiniai, nauji organizavimo būdai. Mohr'as (2005), remdamasis inovacijų sąvokos įvedimo pradininku Schumpeter'iu, taip pat apibrėžė penkias inovacijų raiškos galimybes (žr. 1 pav.).



1 pav. Detalizuotos inovacijų raiškos galimybės (Mohr, 2005)

Remiantis pastarųjų autorių teiginiais, galima pastebėti, kad pati inovacija gali pasireikšti labai įvairiai, tai gali būti naujas produktas, nauja technologija, nauja paslauga, naujos rinkos ir kitos inovacijų formos. Šiam požiūriui taip pat pritaria Strazdas ir Bareika (2010), kurių teigimu, inovacijos turėtų būti suvokiamos ne tik kaip technologinės inovacijos, kurios sukuriamos atliekant sudėtingus mokslinius tyrimus, bet ir kaip rinkodaros, proceso, valdymo metodų, produktų inovacijos. Analogiškos nuomonės yra Pogosian ir Dzemyda (2012), kurių teigimu inovacijos, remiantis senuoju tradiciniu požiūriu siejamos tik su technologinių žinių panaudojimu. Vis dėlto, pastarųjų autorių nuomone, novatoriškos inovacijos reiškia naują produktą ar paslaugą, kurie skiriasi nuo plačiai paplitusių vartojimo įpročių, todėl, remiantis nauju požiūriu, inovacijos gali būti siejamos su naujų technologijų, idėjų ir metodų kūrimu bei jau egzistuojančių produktų ir procesų tobulinimu. O pačią inovaciją gali reprezentuoti nauji produktai, naujos paslaugos, nauji veiklos metodai, naujų rinktų tyrimas, naujų verslo plėtojimo būdų atradimas ir t.t.

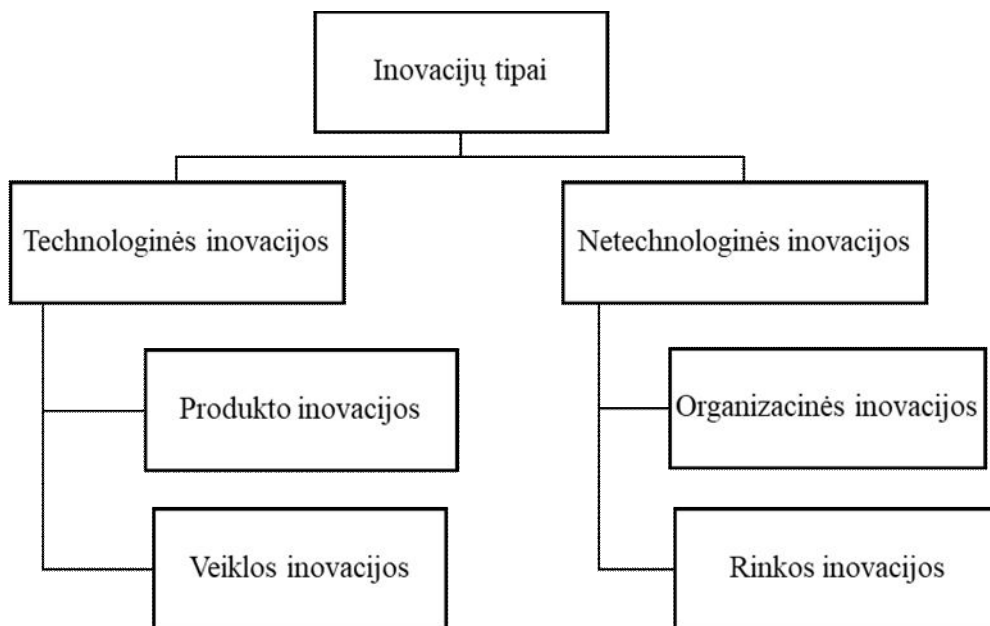
Nors skirtingi autoriai nurodo savitus inovacijų apibrėžimus (žr. 1 lent.), tačiau galima pastebėti, kad visus juos jungia tai, kad inovacija traktuojama, kaip tam tikro pobūdžio naujovė ar procesas, kurio metu atsisakoma tradicinių sprendimų ir pereinama prie pažangių naujovių siekiant didesnio efektyvumo tam tikrose srityse.

1 lentelė. Inovacijų apibrėžimai
(pagal Ramanaukas ir kt., 2007; Coakes & Smith, 2007; Lopez – Nicolas & Merono-Cerden, 2011; Zemlickienė ir Maditinos, 2012; Zabelavičienė, 2012; Girnienė, 2013; Davalga, 2016)

Autorius, metai	Inovacijos samprata
Ramanaukas ir kt. (2007)	Naujų technologijų, idėjų ir metodų komercinis pritaikymas pateikiant rinkai naujus arba patobulintus produktus (prekes ar paslaugas) arba įdiegiant naujus ar patobulintus gamybos (paslaugų teikimo) technologinius procesus.
Coakes & Smith (2007)	Procesas, kurio metu sukuriama tam tikra naujovė.
Lopez-Nicolas ir Merono-Cerden (2011)	Naujovių diegimas, naudojant naujausias technologijas, kuriant naujus produktus ar paslaugas.
Zemlickienė, Maditinos (2012)	Naujo ar reikšmingai patobulinto produkto (prekės ar paslaugos) realizavimas.
Zabelavičienė (2012)	Bet koks tikslinis konkrečių produkto savybių pakeitimas, kuriuo siekiama patobulinti konkretų produktą.
Girnienė (2013)	Procesas, kuriame turimos naujausios žinios panaudojamos kuriant netradicinius sprendimus.
Davalga (2016)	Naujų technologinių idėjų, metodų kūrimo ir komercinio pritaikomumo procesas, kurio rezultatas yra naujas produktas.

Pogosianas ir Dzemyda (2012) akcentuoja, kad šiandieninėje ekonomikoje inovacijų poreikį lemia technikos progresas; ekonomikos internacionalizacija ir auganti globali konkurencija; būtinybė gamybos procesą paversti kuo lankstesniu, siekiant lengviau užpildyti atsirandančias naujas rinkos nišas; augantys rinkos poreikiai ir didėjantys vartotojų lūkesčiai.

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėtina tai, kad daugelis autorių yra linkę pateikti tam tikrą inovacijų klasifikacijų sistemą. Kaip akcentuoja Melnikas ir kt. (2000), inovacijas galima klasifikuoti pagal įvairius parametrus: turinį, įgyvendinimo lygį, mastą, naujumą, organizacines ypatybes, pobūdį, galutinį rezultatą, poveikį ir kt. Vis dėlto, remiantis klasikiniu požiūriu, išskiriami keturi inovacijų tipai (žr. 2 pav.).



2 pav. Inovacijų tipai
(pagal Bigliardi & Dormio, 2009; Pogosian ir Dzemyda, 2012; Zemlickienė, Maditinos, 2012)

Remiantis Bigliardi ir Dormio (2009), Pogosian ir Dzemyda (2012), Zemlickiene ir Maditinos (2012) egzistuoja technologinės inovacijos, kurios gali būti skirstomos į produkto ir veiklos inovacijas, ir netechnologinės inovacijos, t. y. organizacinės ir rinkos inovacijos. *Produkto inovacijos* suvokiamos kaip naujai sukurti produktai (prekės ar paslaugos). *Veiklos inovacijos* susijusios su egzistuojančios veiklos tobulinimu, panaudojant technologinius, infrastruktūrinius ar kt. sprendimus. *Organizacinės inovacijos* suvokiamos, kaip organizacijos viduje vykstantys valdymo, administravimo, pirkimų, pardavimų, rinkodaros, finansų, personalo valdymo ar kitų sričių pokyčiai. Tuo tarpu *rinkos inovacijos* siejamos su naujų rinkų atradimu.

Pakankamai panašų inovacijų kategorizavimą pateikia Melnikas ir kt. (2000), Ališauskas (2005), kurių teigimu, inovacijos gali būti: *produkto* (naujų materialinių ar intelektualinių produktų sukūrimas ir įvedimas į rinką), *technologinės* (naujų technologijų sukūrimas ir taikymas įvairiose srityse), *socialinės* (naujų valdymo, organizacinių, ekonominių ir kitų sričių struktūrų sukūrimas ir taikymas įvairiose srityse).

Kiek detalesnę inovacijų klasifikaciją pristato Šedžiuvienė ir Tamutienė (2012), kurių teigimu inovacijos gali būti:

- *vadybos*. Šio tipo inovacijos, siejamos su valdymo struktūru, organizacinių formų pokyčiais;
- *gamybos*. Diegiant šias inovacijas, tobulinami gamybos procesai;
- *finansų*. Įgyvendinant šias inovacijas, kuriami nauji finansavimo modeliai;
- *rinkodaros*. Šio tipo inovacijų tikslas yra užtikrinti tai, kad visa aktuali informacija kuo greičiau pasiektų produkto vartotoją ir kuo stipriau atkreiptų jo dėmesį;
- *personalo*. Šio tipo inovacijos susijusios su efektyvesniais personalo valdymo sprendimais.

Apibrėždami produkto inovacijas, autoriai laikosi panašaus požiūrio. Pogosian (2015) teigimu, produkto inovacija galima vadinti bet kokią prekę ar paslaugą, kuri rinkoje yra nauja. Clausen'o (2014), Shu ir kt. (2016) teigimu, produktų inovacija yra naujų produktų sukūrimas ir jų įvedimas į rinką. Mačiulytė-Šniukienė ir Montvilaitė (2012) taip pat nurodo, kad produkto inovacija turėtų būti suvokiama kaip procesas, kurio metu sukuriamas ir į rinką įvedamas naujas produktas (prekė ar paslauga).

Pagal naujumo lygį inovacijos gali būti *radikalios* (kai sukuriama kas nors visiškai naujo, ko dar nebuvo sukurta) ir *modifikuojamos* (kai papildoma ir patobulinama tai, kas buvo sukurta anksčiau). Be to, inovacijos gali būti *nenutrūkstamos* (kai tam tikrame objekte inovacijos plėtojamos laipsniškai, o inovacinė veikla vykdoma nuolat, nenutrūkstamai), *netolydžios* (tokio tipo inovacijos iš esmės keičia produktą ir keičia rinką, atrandamos visiškai naujos, nežinomos produkto naudojimo galimybės bei perspektyvos) ir *griaunamosios* (jos turi staigų poveikį rinkai, bet gali būti labai laikinos ir neprognozuojamos) (Ališauskas, 2005; Girnienė, 2013; Du Plessis, 2007).

Desouza ir kt. (2008) nurodo, kad inovacijas galima kategorizuoti ir į šias grupes:

1. Į vartotojus sutelktos inovacijos (angl. *customer-focused innovation*). Tokio pobūdžio inovacijos yra kuriamos organizacijų, atsižvelgiant į numatomus vartotojų poreikius. Kuriant šio pobūdžio inovacijas, vartotojai į jų kūrimo procesą nėra įtraukiami.
2. Į vartotojus orientuotos inovacijos (angl. *customer-centred innovation*). Tokio pobūdžio inovacijos yra kuriamos organizacijoms bendradarbiaujant su vartotojais.
3. Vartotojų kuriamos inovacijos (angl. *customer-driven innovation*). Tokio pobūdžio inovacijos yra inicijuojamos vartotojų, o organizacijos ieško būdų, kaip praktiškai jas įgyvendinti.

Desouza ir kt. (2008), Bhalla (2011) teigimu, inovacijos geriausiai išsivirtins rinkoje ir bus organizacijai finansiškai naudingiausios, jeigu į inovacijų kūrimo procesą bus įtraukti vartotojai arba jie patys bus inovacijų iniciatoriais, o organizacijos bus suinteresuotos vartotojų poreikius patenkinti sukuriant arba tobulinant tam tikrą produktą.

Apibendrinant galima pastebėti, kad inovacijos turėtų būti suvokiamos kaip nauji ir netradiciniai sprendimai, naudojami tobulinant jau egzistuojančius arba sukuriant naujus produktus ir procesus. Inovacijos rezultatu gali būti nauji produktai (prekės ar paslaugos), nauji veiklos procesai, naujos organizacinės formos ir naujos rinkos. Produkto inovacijos yra apibrėžiamos kaip naujai sukurti arba patobulinti ir į rinką įvesti produktai. Pačios inovacijos gali būti visiškai naujos, kai sukuriami iki tol neatrasti produktai ar procesai, arba tęstinės, kada tobulinami jau veikiantys procesai, gaminami produktai ar teikiamos paslaugos. Sėkmingiausiai rinkoje įsitvirtins tos inovacijos, į kurių kūrimo procesą bus įtraukti vartotojai.

2.2. Produkto inovacijų kūrimo aplinka ir procesas

Produkto inovacijų kūrimo procesui verslo organizacijose turi būti iš anksto pasiruošta. Kaip nurodo Balkienė ir Jagminas (2014), inovacijų įgyvendinimo veiklos sėkmę organizacijoje lemia vidinės ir išorinės aplinkybės. Išorinės aplinkos veiksniais autoriai laiko teisingas, politines, ekonomines, rinkos, infrastruktūrines ir kitas aplinkybes, kurių organizacija negali pakeisti, tik prie jų prisitaikyti. Tuo tarpu vidinės aplinkos veiksniais, autorių teigimu, priskiriami organizacijos finansiniai, žmogiškieji, technologiniai ir kiti išteklių, kuriuos organizacijos gali kontroliuoti. Taigi, prieš pradėdant inovatyvaus produkto kūrimo procesą, organizacijoms svarbu susipažinti su joms aktualiais išoriniais veiksniais, ir tinkamai suplanuoti bei parengti vidinių veiksmų resursus.

Organizacijos turi ne tik užtikrinti inovacijų kūrimo procesui palankią aplinką, bet ir detaliam suplanuoti visus inovacijos kūrimo etapus, jų metu atliekamus konkrečius veiksmus. Strazdas (2011) nurodo, kad Holger (2002) apibendrinęs mokslinius tyrimus nustatė, kad produktų inovacijų kūrimo sėkmę lemia:

1. Produktų inovacijų kūrimo proceso veiksniai. Kuriamo naujo produkto sėkmei labai svarbus gerai suplanuotas ir struktūruotas produkto kūrimo procesas. Jeigu kuriant produktą nėra iš anksto numatytų produkto kūrimo etapų arba inovacijos kūrimo metu jų nesilaikoma, didelė tikimybė, kad kuriamas produktas patirs nesėkmę.

2. Organizaciniai veiksniai. Produkto kūrimo organizacinių veiksmų grupei priklauso veiksniai, tiesiogiai sietini su produktų kūrėjais, t.y. produktų kūrimo komanda. Šios komandos nariai turi turėti jiems būtinų kompetencijų ir gebėjimų, būti motyvuoti dalyvauti produkto kūrimo procese. Produktų kūrimo komandai būtina užtikrinti jiems reikalingų finansinių išteklių atsargas, taip pat sukurti aplinką, kuri leistų grupės nariams efektyviai komunikuoti tarpusavyje. Taip pat svarbu produktų kūrimo grupei suteikti tam tikrą autonomiškumą nuo organizacijos vadovų laipsnį.

3. Įmonės kultūros veiksniai. Įmonės kultūra turi įtaką kuriamo produkto sėkmei, ypač tada, kai įmonėje sukurta produkto inovacijų pasiūlymų sistema, o darbuotojai gali siūlyti savo idėjas naujam

produktui. Svarbu užtikrinti tai, kad įmonėje nebūtų sukurtų organizacinių ar sisteminių trikdžių, kurie galėtų turėti neigiamos įtakos inovatyvaus produkto kūrimo procesui organizacijoje.

4. Aukštesniojo lygio vadovų dalyvavimo veiksniai. Aukštesniojo lygio vadovų palaikymas turi teigiamą poveikį kuriamo produkto sėkmei. Autoriai išskiria tiek materialinį, tiek moralinį projekto rėmimą ir atskirų darbuotojų skatinimą.

5. Strateginiai veiksniai. Organizacijoje turi būti aiškiai apibrėžti ir nustatyti produkto inovacijos kūrimo tikslai; kuriamo produkto tikslai turi būti susiję su bendrais įmonės tikslais ir aiškiai visiems perteikti; įmonė turi turėti bendrą naujų produktų kūrimo programą, kurioje kiekvieno produkto kūrimas turi būti suderintas tarpusavyje ir turėti aiškiai įvardintas strategines kryptis; naujų produktų kūrimo programa turi būti strategiškai orientuota į ilgalaikių įmonės tikslų pasiekimą ir ne formali, o realiai veikianti.

Pastarųjų autorių teigimu, visi šie veiksniai užtikrina, kad inovacijų kūrimas organizacijoje būtų sklandus. Panašiai nurodo ir Van der Panne ir kt. (2003), kurių teigimu inovacijų sėkmės veiksniai yra šie:

1. Su įmone susiję veiksniai. Pastarųjų autorių teigimu, siekiant sėkmingai įgyvendinti inovacijas, svarbu užtikrinti tai, kad įmonės vidinė kultūra, įmonės organizacinė struktūra būtų pritaikyta ir palanki inovacijų kūrimui organizacijoje. Taip pat svarbu, kad būtų aiškiai išreikštas įmonės vadovų teigimas požiūris į inovacijas, būtų suformuota kompetentinga inovacijų kūrimo komanda ir jai sudarytos palankios sąlygos veikti.

2. Su projektu susiję veiksniai. Autorių nuomone, siekiant sėkmingo inovacijų įgyvendinimo, būtinas aukščiausio lygio vadovų palaikymas. Be to, įmonės vadovavimo stilius neturi būti pernelyg griežtas, svarbu darbuotojams sudaryti sąlygas laisvai dalyvauti inovacijų kūrimo ir diegimo procesuose.

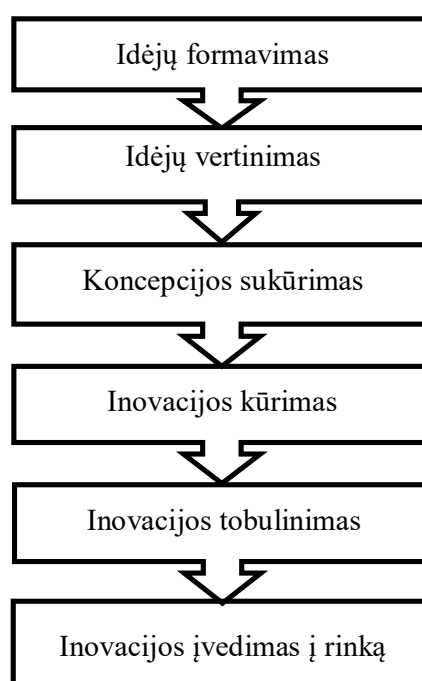
3. Su produktu susiję veiksniai. Inovacija bus sėkminga, jeigu naujai kuriamas produktas bus inovatyvus, technologiškai pažangus, kokybiškas ir kartu bus santykinai mažos kainos (lyginant su analogiškais produktais, esančiais rinkoje).

4. Su rinka susiję veiksniai. Inovatyvaus produkto sėkmei įtakos turės tikslinių produkto vartotojų koncentracija rinkoje, produkto analogų (konkurencingų produktų) koncentracija rinkoje, produkto įvedimo į rinką trukmė.

Galima pastebėti, kad inovacijų įgyvendinimo sėkmei įtakos turi daugelis įmonės organizacinių struktūrinių, kultūrinių ir kitų veiksnių. Šiam požiūriui pritaria Stripeikis ir Ramanauskas (2011), kurių teigimu, tam, kad organizacijoje būtų kuriamos ir diegiamos inovacijos, reikalinga tam tikra aplinka, vyraujančios vertybės ir nuostatos, t. y. turi būti suformuota atitinkama organizacinė kultūra. Jos formavimui turi įtakos įvairūs veiksniai, tokie kaip vadovavimo stilius, organizacinė struktūra, vadovų rizikos tolerancija, įmonės darbuotojų kūrybiškumas, iniciatyvumas ir kt.

Kaip nurodo Kazakevičiūtė (2016), inovacijos kūrimo organizacijoje procesas apima tris etapus: inovacijos formavimą, vystymą bei komercializavimą. Pirmajame inovacijos formavimo etape turi būti strategiškai pasirengiama inovacijos kūrimui. Antrajame etape vykdomos konkrečios su inovacijos kūrimu susijusios veiklos, tokios kaip darbo komandos formavimas, personalo mokymai, įgyvendinimas inovatyvaus produkto kūrimo procesas, atliekamas testavimas, kuriama rinkodaros programa ir kt. Trečiajame etape inovatyvus produktas yra komercializuojamas, įvedamas į rinką.

Mokslinėje literatūroje inovacijų (arba kitaip – naujų produktų) kūrimo modeliai ir procesai plačiai analizuojami skirtingų autorių darbuose. Tradiciniu inovacijų kūrimo procesu laikomas Rainey'aus (2005), Kusiako (2007) ir kitų autorių pakankamai dažnai aprašomas naujo produkto kūrimo procesas (žr. 3 pav.).



3 pav. Naujo produkto kūrimo procesas
(pagal Rainey, 2005; Kusiak, 2007; Hoyer ir kt., 2010; Zemlickiene ir Maditinos, 2012)

Pastebėtina, kad remiantis Rainey'umi (2005), Kusiaku (2007), Hoyer'iu ir kt. (2010), Zemlickiene ir Maditinos (2012), inovacijų kūrimo procesas visų pirma pradamas idėjos suformavimu, vėliau vykdomas išankstinis idėjų vertinimas, tuomet seka bendros inovacijos koncepcijos sukūrimas, inovacijos kūrimas ir plėtojimas, kai atliekami inovacijos bandymai bei tobulinimai ir galiausiai inovacija patenka į rinką. Panašiai nurodo ir Loch'as ir Kavadias (2008), kurių teigimu, naujo produkto kūrimo procesai yra šie:

1) *idėjų generavimo procesas*. Šiame etape formuojamos novatoriškos idėjos, technologiniai jų sprendimai ir procesai. Taip pat įvertinamos produkto įvedimo į rinką galimybės ir skaičiuojama ekonominė inovacijos nauda;

2) *inovacijos atrankos procesas*. Šiame etape iš pirminių inovacijų idėjų atrenkamos pačios perspektyviausios ir naudingiausios (finansine, ekonomine, socialine ar kita prasme) inovacijos, kurias bus siekiama realizuoti;

3) *realizacijos procesas*. Šiame etape inovacijų idėjos paverčiamos realiais produktais ir jos patenka į rinką;

4) *koordinavimas*. Šiame etape užtikrinama inovatyvaus produkto stebėsena, taikomos įvairios komunikacinės ir rinkodaros priemonės, siekiant, kad produktas kuo geriau įsitvirtintų rinkoje.

Taigi galima pastebėti, kad inovacijų kūrimo procesas susideda iš kelių esminių etapų: idėjų generavimo, jų atrankos, idėjų realizavimo bei tobulinimo ir naujų produktų įvedimo į rinką.

Inovacijų kūrimo procesas organizacijose gali būti vykdomas skirtingai. Kaip nurodo Strazdas (2011), egzistuoja 5 pagrindiniai inovacijų kūrimo organizacijoje būdai:

1. Konservatyvusis. Tokiu atveju naujo produkto kūrimo idėjos generuojamos įmonės vadovų, o visa ar didžioji dauguma naujo produkto kūrimo darbų atliekama įmonės viduje. Nepanaudojamos arba labai ribotai naudojamos kitų įmonės darbuotojų žinios, kviestiniai ekspertai samdomi retai ir tik būtiniausiems darbams.
2. Perduodantis. Šiuo atveju įmonės vadovai naujo produkto kūrimo funkcijas perduoda kitiems asmenims, t. y. įmonės darbuotojams arba išoriniams ekspertams.
3. Holistinis. Naujam produktui kurti sudaroma produkto kūrimo grupė. Į idėjų generavimą įtraukiama didžioji įmonės darbuotojų dalis. Idėjų plėtojimas vyksta įmonėje, tačiau specifiniams darbams dažniau pasirenkami kviestiniai ekspertai.
4. Ribotai atviras. Tokiu atveju į naujo produkto idėjų generavimo procesą įtraukiami ne tik įmonės darbuotojai, bet ir kviestiniai ekspertai arba pasirinkti produkto vartotojai.
5. Visiškai atviras. Tokiu atveju į naujo produkto idėjų generavimo procesą įtraukiama visa visuomenė. Įmonė sudaro sąlygas visuomenei pateikti savo idėjas. Dažniausiai tam pritaikomos įmonių interneto svetainės, kuriose bet kuris lankytojas gali pateikti idėjų.

Galima pastebėti, kad produkto inovacijos gali būti kuriamos tik pačioje įmonėje, į jų kūrimą įtraukiant daugiau ar mažiau įmonės darbuotojų. Tačiau inovacijų kūrimo procesą galima išplėsti už organizacijos ribų, į jį įtraukiant ir produkto vartotojus ar visą visuomenę. Tai ir yra naujausia produkto kūrimo proceso koncepcija. Ragauskaitės ir Bruzgaitės (2013) teigimu, vartotojų įtraukimas į naujų produktų kūrimo procesus pasitelkiant jų asmeninę patirtį, individualias išvalgas suteikia galimybę įmonėms generuoti inovatyvius, aukštą pridėtinę vertę kuriančius sprendimus. Bhalla (2011) pabrėžia, kad į produkto kūrimą įtrauktas vartotojas gali prisidėti kūrybiškais sprendimais ir pasiūlymais, kaip tobulinti naujai kuriamą ar jau esamą produktą. Būtent todėl pasaulyje vis daugiau verslo įmonių suvokia vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimo procesą svarbą ir tai laiko esminiu veiksmu joms siekiant konkurencinio pranašumo rinkoje. Vis dėlto, siekiant įtraukti vartotojus į

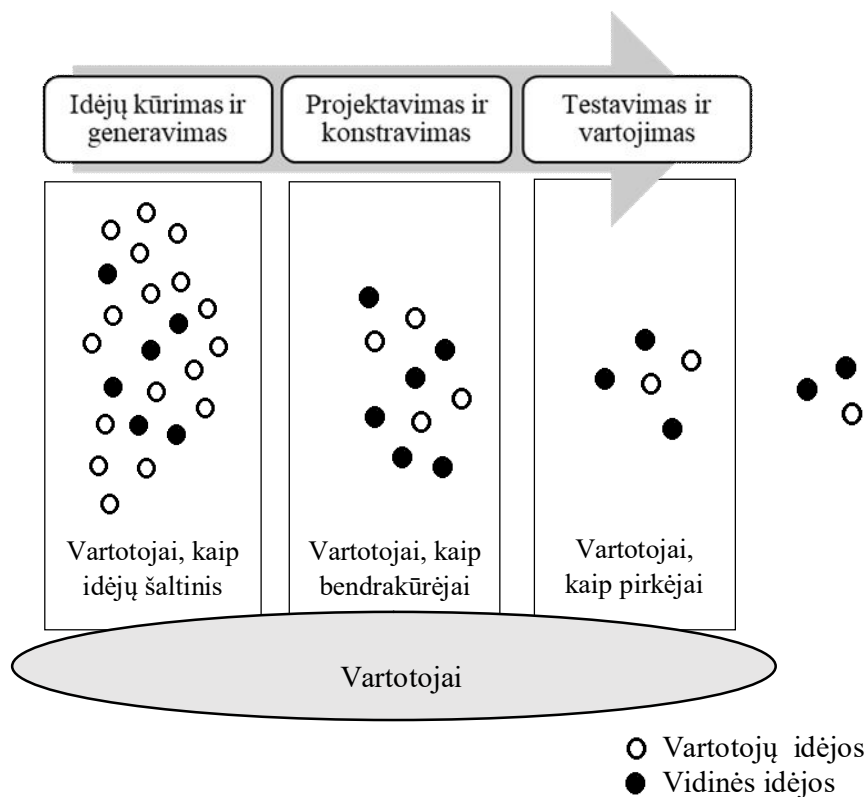
inovatyvių produktų kūrimą, įmonė turi sukurti tam palankią aplinką ir numatyti veiksmų planą. Wecht'o ir Baloh'o (2006) teigimu, organizacija visų pirma turėtų priimti sprendimą į naujų produktų kūrimo procesą įtraukti vartotojus, aiškiai identifikuoti koks vartotojų įtraukimo į šį procesą tikslas ir numatyti visą proceso eigą.

Apibendrinant galima pastebėti, kad produkto inovacijų kūrimo sėkmei organizacijoje įtakos turi daugelis veiksnių – organizacijoje aiškiai apibrėžti produkto inovacijos kūrimo tikslai; iš anksto numatyti inovacijų kūrimo etapai ir užtikrinimas sėkmingas jų laikymasis inovacijos kūrimo metu; sukurta motyvuota, pakankamai autonomiškai produktų kūrimo komanda; organizacijoje sudarytos sąlygos darbuotojams laisvai ir nevaržomai siūlyti savo idėjas naujo produkto kūrimui; organizacijos vadovai yra suinteresuoti produkto inovacijos kūrimu ir materialinėmis bei moralinėmis priemonėmis skatina darbuotojus, dirbančius produktų kūrimo grupėje. Inovacija bus sėkminga, jeigu naujai kuriamas produktas bus inovatyvus, kokybiškas ir kartu bus santykinai mažos kainos (lyginant su analogiškais produktais, esančiais rinkoje). Inovatyvaus produkto sėkmei įtakos turi produkto vartotojų koncentracija rinkoje, konkurencingų produktų koncentracija rinkoje ir produkto įvedimo į rinką trukmė. Inovacijų kūrimo procesas susideda iš kelių esminių etapų, t.y. idėjų generavimo, jų atrankos, idėjų realizavimo bei tobulinimo ir naujų produktų įvedimo į rinką. Remiantis naujausia inovacijų kūrimo koncepcija, į visa šį procesą turėtų būti įtraukiami vartotojai, kurie skirtingose inovacijos kūrimo stadijose gali dalyvauti kaip idėjų generatoriai, bendrakūrėjai ar produktų testuotojai. Detaliau vartotojų įtraukimo į skirtingus inovacijų kūrimo etapus galimybės aptartos tolimesniuose poskyriuose.

2.3. Inovacijų kūrimo proceso dalyviai – inovatyvūs vartotojai

Mokslinėje literatūroje vyrauja nuomonė, kad į inovacijų kūrimo procesą tikslinga įtraukti produktų vartotojus. Ragauskaitė, Bruzgaitė (2013) pabrėžia, kad vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimo procesą leidžia jį padaryti efektyvesnį ir greičiau įgyvendinamą. Tokiu atveju produktas tampa maksimaliai sukoncentruotas į vartotojo tikruosius poreikius bei norus. Kaip nurodo Vaišnoraitė ir Petraitė (2011), vartotojai, dalyvaujantys produktų inovacijų kūrimo procese, gali prisidėti savo kūrybiškumu, kuriant naują produktą, taip pat generuojant inovacijų idėjas, vertinant sprendimus, produkto pateikimo kanalus, tobulinant detales.

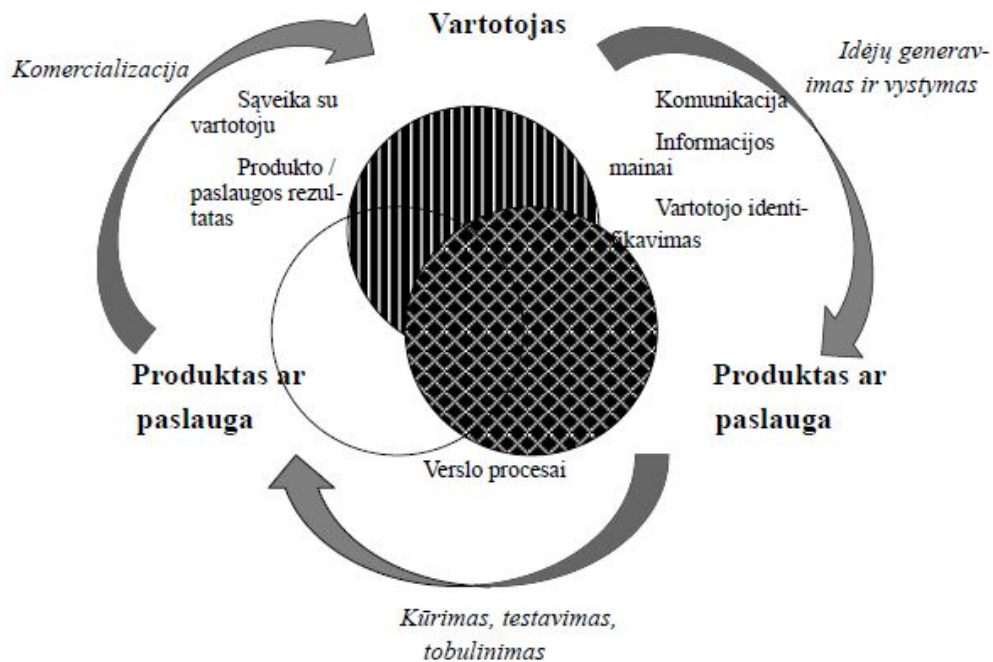
Vartotojai į produkto inovacijų kūrimo procesą gali būti įtraukti skirtingose stadijose. Fuller'io ir Marzler'io (2007) teigimu, vartotojus į inovacijų kūrimo procesą galima įtraukti skirtinguose produktų kūrimo etapuose (žr. 4 pav.).



4 pav. Vartotojų įtraukimo į naujo produkto kūrimo procesą galimybės (pagal Fuller ir Marzler, 2007)

Kaip pastebima iš 3 pav., inovacijų kūrimo procese gali dalyvauti tiek įmonės darbuotojai, tiek produktų vartotojai. Vis dėlto, Fuller'io ir Marzler'io (2007) nuomone, efektyvesnis šis procesas bus tada, jeigu didžioji dalis idėjų generuotojų bus ne įmonės darbuotojai, bet potencialūs produkto vartotojai. Inovacijos projektavimo ir konstravimo procese, pastarųjų autorių nuomone, vartotojai gali dalyvauti, tačiau didesnę dalis šio proceso dalyvių turėtų būti įmonės darbuotojai. Produkto bandymo etape vartotojai gali būti produkto testuotojais, kurie įmonei suteiks naudingos informacijos apie produktą, o atsižvelgdama į vartotojų pastabas, įmonė galės patobulinti savo produktus. Galutinėje proceso stadijoje, t. y. inovatyviam produktui pasirodžius rinkoje, vartotojas taps produkto pirkėju.

Remiantis Pini (2009) kai kurie vartotojai gali siekti tik siūlyti naujo produkto kūrimo idėjas; identifikuoti pagrindinius produkto trūkumus; padėti organizacijai apsispręsti kaip tobulinti produktą; bendradarbiauti su organizacija visame inovacijos kūrimo cikle ir stebėti naujo produkto atsiradimą rinkoje. Panašiai vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimo procesą aprašė Desouza et al. (2008) (žr. 5 pav.). Pastarojo autoriaus teigimu, vartotojai taip pat gali būti įtraukti į idėjų generavimą ir plėtojimą; produktų kūrimą, testavimą ir tobulinimą bei produkto komercializavimo procesą.



5 pav. Vartotojų įtraukimo į naujo produkto kūrimą procesas (pagal Desouza ir kt., 2008)

Kaip buvo akcentuota, vartotojai į skirtingus inovacijų kūrimo etapus gali būti įtraukiami kaip idėjų šaltinis, kaip bendrakūrėjai arba kaip pirkėjai. Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad skirtingi asmenys inovacijos kūrimo procese norės atlikti skirtingus vaidmenis. Remiantis Fuller'iu (2010), galima išskirti tris pagrindines vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą stadijas:

1. Idėjų generavimas. Šiame etape vartotojai gali pateikti savo idėjas ir siūlymus dėl naujų produktų gamybos arba tobulinimo, tačiau sprendimus dėl produkto kūrimo ar tobulinimo priima pati organizacija. Toks vartotojų dalyvavimas produktų inovacijų kūrimo procese laikomas žemo laipsnio įtraukimu, kadangi vartotojai tik išsako savo siūlymus, bet neturi jokios įtakos produkto inovacijos kūrimo procesui.
2. Bendras projektavimas. Šiame etape produkto vartotojai kartu su organizacijos atstovais kuria arba tobulina tam tikrą produktą. Tokia vartotojų įtraukimo forma yra aukšto įtraukimo, kadangi vartotojams suteikiama galimybė daryti įtaką produkto fizinėms savybėms.
3. Vartojimas / bendras vykdymas. Šiame etape organizacija pati nusprendžia koks bus galutinis produktas ir pradeda jį platinti rinkoje. Vartotojai šiame etape tik padeda produktui įsitvirtinti rinkoje, t.y. skleidžia informaciją apie produktą, teikia rekomendacijas ir kt. Tokio pobūdžio vartotojų įtraukimas yra laikomas žemo lygio įtraukimu, kadangi organizacijos pačios nusprendžia koks bus galutinis produktas, o vartotojai tik padeda produktui įsitvirtinti rinkoje.

Kaip pabrėžia Bakanauskas (2006), vartotojo dalyvavimas inovatyvaus produkto kūrimo procese gali būti matuojamas tam tikrais lygiais - žemas, vidutinis ir aukštas. Žemas lygis bus tuomet, kai vartotojas įsitraukia tik pirminėje produkto kūrimo stadijoje ir prisidės tik generuojant idėjas. Vidutinis įsitraukimo lygis bus tuomet, kai vartotojas įsitraukia vidurinėje inovacijos kūrimo stadijoje, t.y. išbandant ir tobulinant produktą. Aukštas įsitraukimo lygis bus tuomet, kai vartotojas į inovacijos kūrimo procesą įsitraukia nuo proceso pradžios iki pačios jo pabaigos.

Vartotojus dalyvauti inovatyvaus produkto kūrime skatina tam tikros priežastys, kurias organizacijoms būtina žinoti, siekiant motyvuoti vartotojus įsitraukti į naujų produktų kūrimo procesą. Šiuolaikiniai vartotojai sutinka dalyvauti inovacijų kūrimo procesuose, tačiau tai turi būti naudinga jiems patiems. Mokslinėje literatūroje (Hoyer et al., 2010; Fuller, 2010; Pini, 2009) išskiriamos šios pagrindinės priežastys, lemiančios vartotojų įsitraukimą į naujų produktų kūrimo procesą:

- *Materialinė nauda.* Dalis asmenų sutiks būti įtraukti į tam tikrus inovacijų kūrimo procesus, jeigu už tai jie gaus finansinį užmokestį arba nemokamus produktų pavyzdžius.
- *Žinių gilinimas.* Dalis asmenų inovacijos kūrimo procese sutiks dalyvauti vien tam, kad įgytų daugiau žinių ar kompetencijų tam tikroje srityje.
- *Psichologinės priežastys.* Kai kurie vartotojai į inovacijų kūrimą norės įsitraukti dėl savo moralinių įsitikimų, vedami altruistinių paskatų ar pan.
- *Socialiniai ryšiai.* Dalis asmenų sieks dalyvauti inovacijų kūrimo procese vien tam, kad užmegztų naujus socialinius ryšius ar taptų tam tikros socialinės grupės dalimi.

Tuo tarpu Bhalla (2011) nurodo, jog be anksčiau aptartų priežasčių, vartotojus įsitraukimą į naujų produktų kūrimo procesą įsitraukti skatina ir suvokimas, kad jie vieni pirmųjų galės naudotis ir įsigyti naujai sukurtus produktus. Pastarojo autoriaus teigimu, dažnas šiuolaikinis vartotojas nebenori būti tik pasyvus stebėtojas, jis siekia tapti aktyviu vertės kūrėju. Roberts ir kt. (2014) teigimu, vartotojus įsitraukti į inovatyvių produktų kūrimo procesą skatina trys priežastys: asmeninio tobulėjimo motyvai, noras prisidėti prie bendruomenės veiklos ir ekonominis motyvas.

Apibendrinant galima pastebėti, kad vartotojus įsitraukti į naujų produktų kūrimo procesą skatina skirtingos priežastys, kurias galima sugrupuoti į šias kategorijas:

1. Ekonominės priežastys. Vartotojus dalyvauti inovatyvaus produkto kūrimo procese motyvuoja už tai gaunamas piniginis ar kitoks materialus atlygis.
2. Žinių įgavimo / asmeninio tobulėjimo veiksniai. Tam tikra grupė vartotojų norės būti įtraukti į naujo produkto kūrimo procesą tik tam, kad patys įgytų naujų žinių bei kompetencijų.
3. Socialiniai veiksniai. Dalis asmenų norės dalyvauti inovacijų kūrimo procese, kad užmegztų naujus socialinius ryšius ar taptų tam tikros socialinės grupės dalimi. Ophof'o (2013) teigimu, tokie vartotojai sieks sukurti naujus santykius ne tik su kitais produkto vartotojais, bet ir su organizacijos atstovais. Dvorak'o (2013) teigimu, tokie vartotojai siekia išplėsti savo

asmeninius ryšius, sukurti ryškų savo, kaip produkto eksperto, įvaizdį bei užsitikrinti tam tikrą socialinį statusą.

4. Psichologiniai motyvai. Kai kurie vartotojai norės dalyvauti naujų produktų kūrimo dėl savo asmeninių moralinių įsitikinimų, vedami altruistinių paskatų ir kt. Be to, kaip nurodo Dvorak'as (2013), daliai vartotojų labai svarbus vidinis pasitenkinimas, kurį jie jaučia projektuodami ar kurdami naują produktą.
5. Siekis pirmiems išbandyti naujai kuriamus produktus. Bhalla (2011) nurodo, kad dalis vartotojų norės būti įtraukti į naujo produkto kūrimo procesą, kadangi jiems labai svarbu pirmiesiems išbandyti naujai sukurtą produktą.

Vis dėlto, mokslinėje literatūroje vyrauja nuomonė, kad į naujų produktų kūrimo procesą tikslinga įtraukti tik tam tikromis savybėmis pasižyminčius vartotojus. Hoffmann'as ir Soyez'as (2010), Ho ir Tsai (2011) teigimu, verslo organizacijoms svarbu atrasti tokius vartotojus, kuriuos įsitraukti į naujo produkto kūrimo procesą motyvuotų ne ekonominės priežastys, o kiti faktoriai – psichologiniai motyvai, socialiniai veiksniai, asmeninės priežastys ir kt. Pagal, tai kaip vartotojai yra linkę dalyvauti inovacijų kūrimo procese, Bhalla (2011) vartotojus skirsto į šias kategorijas:

1. Inovatoriai. Šią grupę sudaro patys aktyviausi produktų vartotojai, nuolat besidomintys ir ieškantys ir inovacijų. Dažniausiai šios vartotojų grupės atstovai pirmieji išbando naujus produktus ir paslaugas.
2. Vartotojai – lyderiai. Šie vartotojai taip pat yra pakankamai aktyvūs, tačiau jie domisi ne visomis rinkos inovacijomis, bet yra susikcentravę tik į tam tikras produktų grupes. Dažniausiai šie vartotojai sekdami inovacijas ieško būdų savo poreikiams patenkinti. Bhalla (2011) teigimu, būtent šią vartotojų grupę yra tikslinga įtraukti į inovacijų kūrimo procesą, kadangi šie vartotojai yra asmeniškai suinteresuoti produktų tobulinimo galimybėmis.
3. Profesionalai. Tai yra specialiai apmokyti asmenys, efektyviai bendradarbiaujantys su įmonėmis produktų inovacijų kūrimo procese.

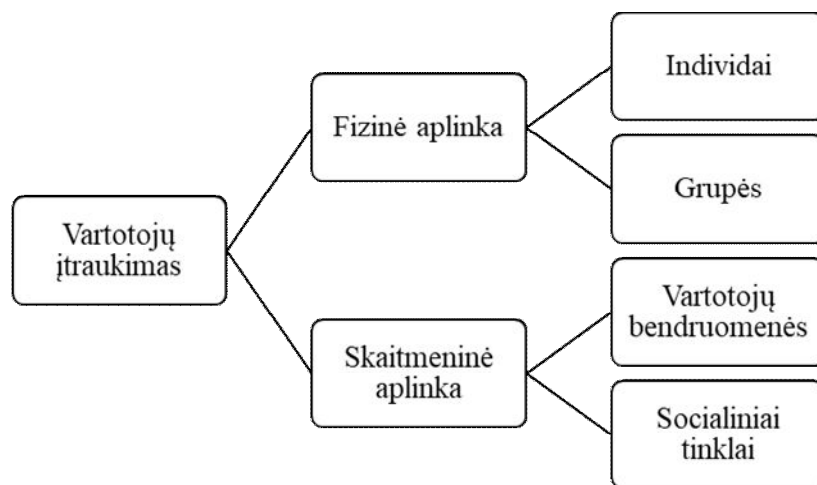
Hoffmann'as ir Soyez'as (2010), Ho ir Tsai (2011) teigimu, verslo organizacijoms į naujo produkto kūrimo procesą optimaliausia įtraukti inovatorius ir vartotojus-lyderius, kadangi šie vartotojai aktyviai transliuoja ir perduoda kitiems vartotojams informaciją, susijusią su naujų produktų naudojimu. Be to, svarbus aspektas tas, kad šie vartotojai daro įtaką kitų vartotojų priimamiems sprendimams, motyvuoja likusius vartotojus sekti jų rodomu pavyzdžiu. Taigi verslo organizacijoms, besiruošiančioms inovacijos kūrimo procesui, tikslinga į šį procesą įtraukti tik tam tikros tikslinės grupės atstovus, t.y. vartotojus, kurie patys yra suinteresuoti tam tikrų produktų tobulinimu.

Apibendrinant galima pastebėti, kad vartotojai į produkto inovacijų kūrimo procesą gali būti įtraukti skirtingose stadijose - vartotojai gali būti įtraukti į idėjų generavimą ir plėtojimą; produktų

kūrimą, testavimą ir tobulinimą bei produkto komercializavimo procesą. Šiuolaikiniai vartotojai inovacijų kūrimo procese gali dalyvauti dėl skirtingų priežasčių – finansinių, psichologinių, siekdami pirmieji išbandyti tam tikrą produktą, įgyti daugiau žinių ar būti tam tikros socialinės grupės dalimi. Vis dėlto, į inovacijos kūrimo procesą tikslingiausia įtraukti tuos vartotojus, kuriuos labiausiai motyvuoja psichologiniai motyvai, socialiniai veiksniai, asmeninės ir kitos priežastys, o mažiausiai reikšmingas atrodo ekonominis faktorius, kadangi tokie vartotojai bus asmeniškai suinteresuoti produktų tobulinimo galimybėmis ir organizacijoms suteiks didžiausią naudą.

2.4. Vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą metodai

Kaip buvo minėta, vartotojai į produkto inovacijų kūrimo procesą gali būti įtraukti skirtingose stadijose - vartotojai gali būti įtraukti į idėjų generavimą ir plėtojimą; produktų kūrimą, testavimą ir tobulinimą bei produkto komercializavimo procesą. Vartotojai į šiuos procesus gali būti įtraukti skirtingais būdais. Bhalla (2011) teigimu, vartotojų įtraukimas į inovacijų kūrimo procesą gali būti vykdomas per fizinę ar skaitmeninę aplinkas (žr. 6 pav.)



6 pav. Vartotojų įtraukimo į naujo produkto kūrimo procesą būdai (pagal Bhalla, 2011)

Jeigu vartotojų įtraukimas į inovatyvaus produkto kūrimą bus vykdomas per fizinę aplinką, galima su vartotojais bendrauti tiek individualiai, tiek grupėse. Tuo tarpu per skaitmeninę aplinką lengvai pasiekiamos vartotojų bendruomenės (kurias jungia tam tikri bendri interesai) bei galima naudotis socialinių tinklų teikiama nauda ir nesudėtingai pasiekti tikslinius produktų vartotojus. Skaitmeninės aplinkos pavyzdžiai yra socialiniai tinklai, internetinės svetainės, internetiniai forumai ir kt.

Kaip pabrėžia Desouza (2008), prieš įtraukiant vartotojus į inovatyvaus produkto kūrimo procesą būtina atlikti rinkos segmentavimą ir kritiškai pasirinkti komunikacijos kanalus, kurie bus tinkamiausi bendrauti su produktų vartotojais. Pastarojo autoriaus teigimu, daugelis organizacijų išnaudoja šiuolaikines informacines ir komunikacines priemones, kurios net globalioje pasaulinėje rinkoje leidžia pasiekti produktų vartotojus jų kalba ir bendrauti su jais realiu laiku.

Egzistuoja daug skirtingų vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą metodų. Pačius metodus galima skirstyti į tradicinius ir interaktyvius. Tradiciniai metodai daugiau naudojami tada, kai vartotojai į inovatyvaus produkto kūrimą įtraukiami fizinėje aplinkoje, t.y. įvairių susitikimų metu, darbo grupėse metu ir tiesiogiai bendraujant įmonės atstovams ir vartotojams. Tuo tarpu interaktyvūs metodai naudojami vartotojus pasiekiant per skaitmeninę aplinką, pasitelkiant įvairias komunikacijos priemones, kurių pagalba vartotojas gali būti įtrauktas nuotoliniu būdu. Pačių metodų parinkimas labai priklauso nuo įmonės specifikos, jos turimų žmogiškų, finansinių ir kitų išteklių. Toliau bus plačiau aptariami vartotojų įtraukimo metodai kiekviename naujo produkto kūrimo etape.

I etapas - idėjų generavimas (poreikių ir tikslų nustatymas, uždavinių iškėlimas, idėjų vertinimas ir atrinkimas). Vartotojų vaidmuo: vartotojas, kaip idėjų generatorius. Šio etapo pagrindinis tikslas yra gauti kuo daugiau idėjų iš vartotojų apie kuriamą produktą. Kaip nurodo Strazdas (2011), egzistuoja du būdai, kaip organizacijos gali įtraukti vartotojus į idėjų generavimo procesą:

1. Išorinis būdas. Šiuo atveju į idėjų generavimo procesą įtraukiami tik iš anksto atrinkti vartotojai ir kviestiniai ekspertai. Dažniausiai šis procesas vykdomas per fizinę aplinką.
2. Atvirasis būdas. Tokiu atveju į naujo produkto idėjų generavimo procesą įtraukiami visi vartotojai, kurie yra tuo suinteresuoti. Visai visuomenei sudarytos galimybės pareikšti idėjas, dažniausiai tai vykdoma panaudotas informacines technologijas ir vartotojus įtraukiant per skaitmeninę aplinką. Nors organizacijai šis būdas yra finansiškai brangesnis ir reikalauja daugiau žmogiškųjų išteklių resursų, tačiau suteikia galimybę gauti kur daugiau įvairių idėjų.

Siekiant iš vartotojų gauti idėjų dėl konkretaus produkto kūrimo, galima panaudoti skirtingus metodus. **Apklausa** metu vartotojai atsakinėja į konkrečius iš anksto jiems parengtus klausimus. Apklausa metodas gali būti taikomas tiek fizinėje, tiek skaitmeninėje aplinkoje (skaitmeninėje aplinkoje apklausa bus elektroninė).

Taip pat aktyviam idėjų generavimui grupėse, vartotojus įtraukiant per fizinę aplinką galima naudoti šiuos darbo grupėje metodus:

- **Fokus grupės.** Šiuo atveju vartotojai dalyvauja diskusijoje ir atsako į įmonės atstovo ar išorinio eksperto iš anksto parengtus klausimus. Diskusijos dalyviai gali laisvai išsakyti savo nuomonę, o pati diskusija yra moderuojama moderatoriaus (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

- **Minčių lietus.** Tai metodas, kurio metu visos vartotojų idėjos reiškiamos laisvai. Dažnai pačios idėjos rašomos ant lapo ir vėliau grupuojamos į tam tikras kategorijas. Šiam metodu įgyvendinti reikia aktyvaus moderatoriaus darbo. Būtina atkreipti dėmesį į tai, kad vartotojams reikia leisti aktyviai ir nevaržomai teikti idėjas, nenaudoti jokių barjerų ir stabdymo. Vėliau pati įmonė galės pasirinkti tinkamiausias idėjas arba leisti vartotojams jas reitinguoti. Šis metodas tinkamas naudoti su kitais metodais arba pačiam pirmajam idėjų paieškos etapui (De Moor'as ir kt., 2010).
- **Problemų medis.** Pirmiausia generuojant idėjas pradedama nuo aiškaus problemų konteksto supratimo, t.y. vartotojams siekiama kuo tiksliau nurodyti esamą problemą ar formuluojamą užduotį. Bandoma pažinti problemos kilimo istoriją, veiksnius, struktūrą, toliau braižomas problemos medis, kuriame identifikuojama problema, ir visiems kartu dalyvaujant detalizuojami sprendimai, turintys padėti išspręsti problemą. Problemų medžio braižymas nėra užduotis tik vartotojui, joje turi aktyviai dalyvauti ir pati įmonė (Desouza, 2008).

II etapas - produkto koncepcijos kūrimas ir plėtojimas, alternatyvų išskyrimas, sprendimų priėmimo tobulinimas arba produkto kūrimo atlikimas. Vartotojų vaidmuo: vartotojas testuotojas, kūrėjas, konstruotojas. Šiame etape, siekiant idėjas pritaikyti praktiškai, būtina sukurti aplinką, kurioje galima vykdyti diskusijas. Fizinėje ar skaitmeninėje aplinkoje tikslinga taikyti **SSGG pildymo metodą**. Siekiant apie konkretų produktą surinkti visą reikalingą informaciją, vartotojams galima pasiūlyti nagrinėti produktą SSGG (silpnybės, stiprybės, galimybės, grėsmės) požiūriu. SSGG analizė gali padėti atrasti tolimesnes produkto tobulinimo gaires. Šis metodas gali būti atliekamas kaip tarpinis produkto vertinimo metodas arba kaip galutinis rezultato metodas. Taip pat fizinėje aplinkoje galima taikyti **interview metodą**. Inovatyvių produktų generavimo etape vartotojas gali ne tik įsitraukti į grupines diskusijas, tačiau turi turėti galimybę išsakyti savo nuomonę individualiai (De Moor'as ir kt., 2010). Taikant interview metodą, galima aktyviai diskutuojant su individualiu vartotoju sužinoti daugiau papildomos informacijos, kurios neatsiskleidžia grupinių diskusijų būdu (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Šiame etape fizinėje aplinkoje taip pat galima taikyti jau minėtą **fokus grupės metodą**, kurio metu vartotojai dalyvauja diskusijoje ir atsako į įmonės atstovo ar išorinio eksperto iš anksto parengtus klausimus.

- *III etapas - produkto komercializavimas (produkto realizavimas, pardavimas rinkoje, galutinis produkto testavimas). Vartotojo vaidmuo: vartotojas, kaip produkto ambasadorius.* Šiame etape keliami du tikslai: surinkti informaciją apie produktą iš produkto vartotojo ir paskatinti vartotojus skleisti žinią apie konkretų produktą. Tikslinga vartotojams išplatinti eksperimentinį produktą, o vėliau rinkti jų atsiliepimus. Mokslinėje literatūroje siūloma naudoti šiuos vartotojų įtraukimo metodus: jau minėtus **interview metodą** ir **fokus grupės metodą** (De Moor'as ir kt., 2010).

Apibendrinant galima pastebėti, kad vartotojai į konkrečias inovacijos kūrimo stadijas (idėjų generavimą ir plėtojimą; produktų kūrimą, testavimą ir tobulinimą; produkto komercializavimo procesą) gali būti įtraukiami per fizinę ir skaitmeninę aplinkas. Į skirtingus produkto inovacijų kūrimo etapus vartotojai gali būti įtraukiami nevienodais metodais, kurie yra pakankamai skirtingi, todėl pačios organizacijos turi pasirinkti joms priimtinausius vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimą metodus.

Apibendrinant teorinius vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimo procesą pagrindus, galima pastebėti, kad inovacijomis turėtų būti laikomi nauji ir netradiciniai sprendimai, naudojami tobulinant jau egzistuojančius arba sukuriant naujus produktus ir procesus. Inovacijos rezultatas gali būti skirtingas – tai gali būti nauji produktai (prekės ar paslaugos), nauji veiklos procesai, naujos organizacinės formos ir naujos rinkos. Produkto inovacijos yra apibrėžiamos kaip naujai sukurti arba patobulinti ir į rinką įvesti produktai.

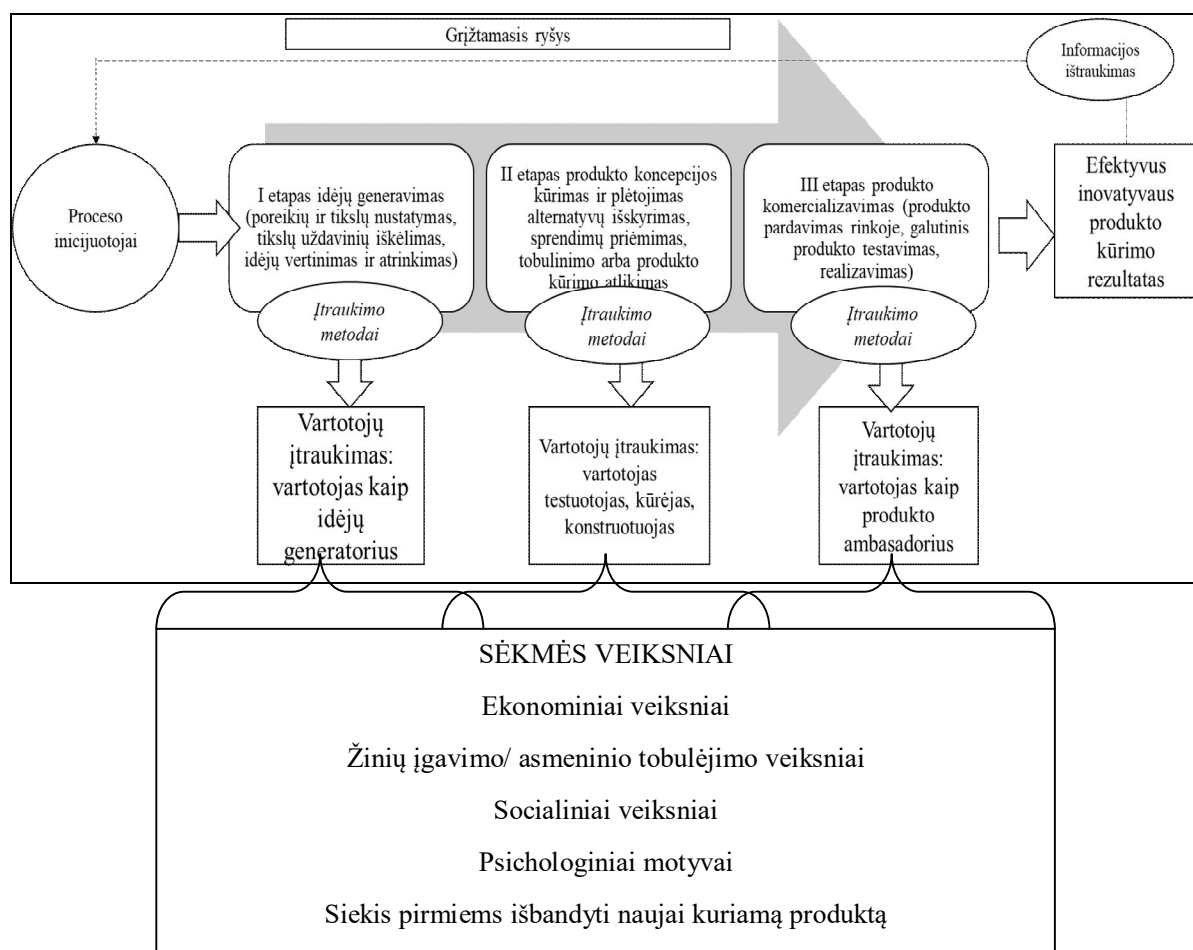
Produkto inovacijų kūrimo sėkmei organizacijoje įtakos turi daugelis veiksnių – organizacijoje turi būti aiškiai apibrėžti produkto inovacijos kūrimo tikslai; iš anksto suplanuoti inovacijų kūrimo etapai ir užtikrinimas sėkmingas jų laikymasis inovacijos kūrimo metu; sukurta kompetentinga, motyvuota, pakankamai autonomiškai veikianti produktų kūrimo komanda; organizacijoje sudarytos sąlygos darbuotojams laisvai ir nevaržomai siūlyti savo idėjas naujo produkto kūrimui; organizacijos vadovai yra suinteresuoti produkto inovacijos kūrimu ir įvairiomis priemonėmis skatina darbuotojus dalyvauti inovatyvaus produkto kūrimo procese.

Produkto inovacijos sėkmei įtakos turi jo inovatyvumo lygis, kokybė ir kaina. Inovatyvaus produkto įvedimo į rinką sėkmei įtakos turi tikslinių produkto vartotojų skaičius, konkurencingų produktų koncentracija rinkoje ir produkto įvedimo į rinką trukmė.

Inovacijų kūrimo procesas organizacijoje susideda iš kelių esminių etapų, t.y. idėjų generavimo, jų atrankos, idėjų realizavimo bei tobulinimo ir naujų produktų įvedimo į rinką. Remiantis naujausia inovacijų kūrimo koncepcija, į visa šį procesą turėtų būti įtraukiami vartotojai, kurie skirtingose inovacijos kūrimo stadijose gali dalyvauti kaip idėjų generatoriai, bendrakūrėjai ar produktų testuotojai. Šiuolaikiniai vartotojai inovacijų kūrimo procese gali dalyvauti dėl skirtingų priežasčių – finansinių, psichologinių, siekdami pirmieji išbandyti tam tikrą produktą, įgyti daugiau žinių ar būti tam tikros socialinės grupės dalimi. Vis dėlto, į inovacijos kūrimo procesą tikslingiausia įtraukti tuos vartotojus, kuriuos labiausiai motyvuoja psichologiniai motyvai, socialiniai veiksniai, asmeninės ir kitos priežastys, o mažiausiai reikšmingas atrodo ekonominis faktorius, kadangi tokie vartotojai bus asmeniškai suinteresuoti produktų tobulinimo galimybėmis ir organizacijoms suteiks didžiausią naudą.

Vartotojai į konkrečias inovacijos kūrimo stadijas gali būti įtraukiami per fizinę ir skaitmeninę aplinkas. Į skirtingus produkto inovacijų kūrimo etapus vartotojai gali būti įtraukiami pasinaudojant įmonei priimtinaisiais metodais.

Susisteminant teorinius vartotojų įtraukimo į inovacijų kūrimo procesą pagrindus, sukurtas vartotojų įtraukimo į inovatyvių produktų kūrimo procesą sėkmės veiksnių teorinis modelis (žr. 7 pav.).



7 pav. Vartotojų įtraukimo į inovatyvių produktų kūrimo procesą sėkmės veiksnių teorinis modelis (sudaryta darbo autorės)

Reminatis 7 pav. pateiktu modeliu, inovatyvaus produkto kūrimo procesas įgyvendinimas tam tikrais etapais. Pirmajame etape organizacija inicijuoja idėjų generavimą, antrajame etape kuriama produkto koncepcija ir vykdomas jo tobulinimas, trečiajame etape vykdomas produkto komercializavimas. Vartotojas, panaudojant skirtingus metodus, gali būti įtrauktas į bet kurį iš šių etapų. Pirmajame etape vartotojas gali būti idėjų siūlytojas, antrajame etape – produktų kūrėjas ar testuotojas, trečiajame etape – produkto naudotojas. Vėliau, kai produktas įvedamas į rinką, taip pat

svarbu iš vartotojų rinkti atsiliepimus apie konkretų produktą, kadangi tokiu atveju galima pastebėti, kada organizacijai vėl būtina inicijuoti inovatyvaus produkto kūrimo procesą.

Remiantis moksline literatūra, vartotojus įsitraukti į inovatyvių produktų kūrimo procesą motyvuoja tam tikri veiksniai – ekonominiai, žinių įgavimo/ asmeninio tobulėjimo, socialiniai ir psichologiniai veiksniai bei siekis pirmiems išbandyti naujai kuriamą produktą. Tai gali būti traktuojama kaip nauda, kurią gauna vartotojai, dalyvaudami naujų produktų kūrime. Skirtingas vartotojų grupes įsitraukti į naujų produktų kūrimo procesą motyvuoja skirtingos priežastys, todėl verslo organizacijos turi sukurti tokias sąlygas, kurios sudarytų galimybę atsiskleisti visoms vartotojus įsitraukti į produktų kūrimą motyvuojančioms priežastims. Remiantis šiuo požiūriu, sėkmės veiksniais, nuo kurių priklauso vartotojų įtraukimas į inovatyvių produktų kūrimo procesą, galima laikyti priežastį, kurios vartotojus motyvuoja įsitraukti į produktų kūrimo procesą, praktinį užtikrinimą ar pristatymą vartotojui.

3. VARTOTOJŲ ĮTRAUKIMO Į PRODUKTŲ INOVACIJŲ KŪRIMĄ MAISTO PRAMONĖJE SĖKMĖS VEIKSNIŲ TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo problema. Vartotojų įtraukimas į inovatyvaus produkto kūrimo procesą yra pakankamai sudėtingas reiškinys, kurio sėkmei būtinos tam tikros sąlygos. Nors mokslinėje literatūroje analizuojamas inovatyvaus produkto kūrimo procesas ir detalizuojamos vartotojų įtraukimo į šį procesą galimybės, tačiau akademinėje literatūroje trūksta praktinių tyrimų, kuriuose būtų tyrinėjami vartotojų įtraukimo į inovatyvių produktų kūrimo procesą sėkmės veiksniai.

Tyrimo tikslas. Tyrimo metu siekiama į tyrimo problemą pažvelgti iš skirtingų perspektyvų – verslo sektoriaus ir vartotojų. Tai leis apibendrinti ir detalizuoti konkrečius vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimą maisto pramonėje sėkmės veiksnius.

Tyrimo metodas. Darbe atliekamas kokybinis tyrimas, sudarytas iš trijų skirtingų metodų. Kokybinis tyrimas yra empirinis tyrimas, teikiantis išvadas apie tyrimo objektą, paremtas kokybinių (išreikštų žodžių ar kitokių neskaitmeninių simbolių forma) duomenų analize. Kaip akcentuoja Kardelis (2016), taikant kokybinius tyrimo metodus yra siekiama kuo tiksliau ir aiškiau suprasti tiriamuosius reiškinius, nustatyti jų priežastis bei aplinkybes. Be to, Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) nuomone, kokybiniai tyrimai yra naudingiausi, kai siekiama detalčiai iširti vienetinius atvejus ar nustatyti subjektyvius faktorius. Nors kokybinių tyrimų metu respondentų ar tiriamųjų atvejų skaičius nėra didelis, tačiau tyrimo metu surenkamas didelis informacijos kiekis, todėl šiuose tyrimuose svarbiausias momentas yra gautų duomenų apibendrinimas. Rezultatai, gauti kokybinių tyrimų metu, gali būti pagrindu, siekiant ateityje konkrečią problemą tyrinėti kiekybiškai.

Pirmasis tyrimo metodas – **atvejo analizė**. Žydžiūnaitės ir Sabaliausko (2017) nuomone, visuose tyrimuose pirminiu tyrimu gali būti taikoma atvejo analizė, kadangi taikant šį metodą geriausiai susipažįstama su tiriamuoju reiškiniu ir įvertinama tiriamojo reiškinio situacija. Pastarieji autoriai pabrėžia, kad atvejo analizę pravartu taikyti tada, kai tiriamasis reiškinys yra unikalus arba nagrinėjama tema reikalauja gilesnio pažinimo. Šio tyrimo *tikslas* – apžvelgti maisto pramonės sektoriuje veikiančių ir produktų inovacijas kuriančių organizacijų vartotojų įtraukimo į šį procesą aplinkybes. Tyrimo metu buvo analizuojami konkretūs atvejai, kai Lietuvoje veikiantys verslo subjektai, kurdami inovatyvius produktus maisto pramonės sektoriuje, į šį procesą įtraukė vartotojus. Tyrimo atlikimui pasirinkti 2 atvejai – įmonių UAB „Choco Group“ ir UAB „Nutricia Baltics“ atvejai. Tyrimo metu naudotasi viešai prieinama informacija iš įvairių informacijos šaltinių, t.y. internetinių

tinklalapių, socialinių tinklų, publikacijų spaudoje. Šios įmonės tyrimui pasirinktos dėl jų skirtingų taikomų vartotojų įtraukimo į produktų kūrimo procesą būdų ir metodų.

Antrasis tyrimo metodas – **struktūruotas giluminis interviu**. Toks interviu leidžia tyrėjui su respondentu bendrauti betarpiškai, todėl gaunama pakankamai daug tyrimui aktualios informacijos. Tyrimo vykdymo metu tyrėjas gali suprasti ir visapusiškai interpretuoti tiriamoji žmogiškąją patirtį, stebėti subjektyvų tiriamojo požiūrį nagrinėjamu klausimu. Šio interviu metu tyrėjas bendrauja su respondentais pagal iš anksto parengtą klausimų planą, tačiau esant poreikiui (pvz. kai respondento atsakymai nepadengia tyrimo srities arba paliečiama nauja, tyrėjui aktuali tema) tyrėjas gali užduoti ir papildomų į planą neįrašytų klausimų (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Šio tyrimo *tikslas* – remiantis verslo organizacijų vadovų požiūriu išanalizuoti vartotojų įtraukimo į inovatyvių produkto kūrimo procesą sėkmės veiksnius. Giluminis interviu buvo atliekamas su įmonių vadovais, kurių vadovaujami verslo subjektai, kurdami inovatyvius produktus maisto pramonės sektoriuje, į šį procesą įtraukė vartotojus. Giluminio interviu metu užduodami klausimai pateikti 1 priede. Tyrimui buvo pasirinktos 2 verslo organizacijos, kurių pavadinimai dėl tyrimo etikos neatskleidžiami. Šie tyrimo dalyviai buvo atrinkti taikant netikimybinę parankią atranką, kai apklausiami tyrėjui palankiausiai prieinami populiacijos elementai. Interviu su kiekvienu iš įmonės vadovų truko beveik po 2 valandas (žr. 3 priedas). Interviu buvo organizuojami įmonių, kurios dalyvavo tyrime, patalpose. Atliekant interviu, tyrimo duomenys buvo įrašinėjami diktofonu.

Trečiasis tyrimo metodas – **fokus grupės**. Fokus grupė naudinga grupinei diskusijai tam tikru tiriamuoju klausimu, kada dalyviai gali laisvai išsakyti savo nuomonę. Fokus grupė yra moderuojama moderatoriaus, rekomenduotinas dalyvių skaičius iki 12 dalyvių ir trukmė iki 2 val. Fokus grupės metu taip pat parengiami išankstiniai klausimai, kuriais galima valdyti visą grupinį procesą ir taip surinkti tyrimui reikalingą informaciją. Fokus grupės metodas naudingas todėl, kad grupinės diskusijos metu respondentai oponuodami vienas kitam išsako daugiau informacijos, kuri gali būti naudinga tyrėjui (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Šio tyrimo tikslas - iš paties vartotojo perspektyvos įvertinti vartotojų įtraukimo į inovatyvių produkto kūrimo procesą sėkmės veiksnius. Iš viso buvo organizuotos 2 fokus grupės – pirmoje grupėje dalyvavo 10 asmenų, kurie niekada nebuvo įtraukti į naujų produktų kūrimo procesą, o antroje grupėje dalyvavo 4 asmenys, kurie buvo įtraukti į naujų produktų kūrimo procesą. Respondentų demografinės charakteristikos pateikiamos 2 lentelėje. Pirmoje fokus grupėje dalyvavę asmenys buvo atrinkti taikant netikimybinę parankią atranką, kai apklausiami tyrėjui palankiausiai prieinami populiacijos elementai, siekiant, kad į imti patektų kuo įvairesnio amžiaus, išsilavinimo ir skirtingo darbo patirties turintys asmenys. Ši fokus grupė vyko vienoje iš maitinimo įstaigų, siekiant užtikrinti tyrimo dalyviams neįpareigojančią aplinką. Šios fokus grupės trukmė – 3 val. Antroji fokus grupė buvo vykdoma su asmenimis, kurie jau buvo įtraukti į naujo produkto kūrimo procesą. Kadangi tokius respondentus rasti buvo pakankamai sudėtinga, buvo kreiptasi į įmones, kurių

vadovai dalyvavo antrajame tyrimo etape (giluminiuose interviu), kad jie suteiktų potencialų tyrimo dalyvių kontaktinius duomenis. Kadangi šių įmonių vadovai prieš suteikdami tokius duomenis turėjo atsiklausti vartotojų, ar jie sutiktų dalyvauti fokus grupėje, per ilgą laiką buvo gauti atsakymai iš keturių respondentų, kurie sutiko dalyvauti tyrime. Tyrimas taip pat vyko vienoje iš maitinimo paslaugas teikiančių įmonių. Tyrimo trukmė – 2 valandos. Fokus grupių metu užduodami klausimai pateikti 2 priede, o tyrimo eiga aprašyta 4 priede. Tyrimo duomenys buvo įrašinėjami diktofonu.

2 lentelė. Fokus grupių dalyvių demografinės charakteristikos

Respondentas	Amžius	Lytis	Užimtumas
Pirma fokus grupė			
R1	19	Vyras	Studentas
R2	24	Moteris	Studentas, dirbantis
R3	19	Moteris	Studentas
R4	35	Moteris	Dirbantis
R5	20	Vyras	Studentas, dirbantis
R6	30	Vyras	Dirbantis
R7	38	Moteris	Dirbantis
R8	22	Moteris	Studentas
R9	32	Moteris	Vaiko priežiūros atostogos
R10	24	Moteris	Bedarbis
Antra fokus grupė			
I1	22	Moteris	Bedarbis
I2	26	Moteris	Vaiko priežiūros atostogos
I3	32	Moteris	Dirbantis
I4	24	Moteris	Studentas, dirbantis

Tyrimai buvo vykdomai laikantis **tyrimų etikos**. Anot Žydžiūnaitės ir Sabaliausko, (2017), visuose tyrimuose yra svarbus etikos klausimas, kad tyrėjas turėtų ne tik patikimus duomenis bet ir nepažeistų respondento teisių. Atliekant tyrimus, buvo laikomasi konfidencialumo principo (atliktų tyrimų aprašymai neleidžia identifikuoti konkrečių tyrime dalyvavusių asmenų, kadangi apie juos nėra pateiktos itin asmeniškios informacijos), autonomiškumo principo (visi tyrime dalyvavę asmenys buvo supažindinti su tyrimo tema ir tikslu. Be to, tyrimo dalyviams buvo sudaryta teisė atsisakyti dalyvauti tyrime); informuoto sutikimo principas (kiekvieno tyrimo metu, respondentam buvo sudaryta galimybė bet kuriuo metu užduoti tyrėjui klausimus, susijusius su tyrimu, pasitikslinti tam tikrą informaciją. Taip pat respondantai buvo informuoti, kad jie turės galimybę susipažinti su apibendrintais tyrimo rezultatais). Tyrėjas, atlikdamas tyrimą, išliko maksimaliai nešališku, atsakingai vertino gautą informaciją, laikėsi objektyvumo.

Duomenų analizė. Tyrimų metu surinkti duomenys buvo analizuojami kokybiniu turinio analizės metodu. Kokybinė turinio analizė yra paremta interpretacija, o tam tikrų tendencijų

kategorijos, subkategorijos sudaromos remiantis teorinėmis įžvalgomis ir vadovaujantis tyrėjo nuožiūra.

Tyrimo problematika. Sudėtingiausia tyrimo metu buvo rasti tinkamus tyrimo dalyvius. Visų pirma tyrėjas savo jėgomis turėjo ieškoti viešai prieinamos informacijos apie tai, kokios maisto sektoriaus įmonės vartotojus įtraukia į naujų produktų kūrimo procesą. Siekiant atlikti vadovų apklausas, buvo susiekta su įmonių vadovais siekiant įsitikinti, kad įmonėje kuriami nauji produktai ir vartotojai įtraukiami į šį procesą. Gavus informaciją, kad įmonė į naujų produktų kūrimą įtraukia vartotojus, su įmonių vadovais buvo tariamasi dėl tyrimo atlikimo galimybių. Taip pat pakankamai sudėtinga buvo rasti vartotojus, kurie būtų buvę įtraukti į inovatyvių produktų kūrimo procesą. Tai sukėlė daugiausiai sunkumų, nes tokių vartotojų nėra daug, todėl jų atranka buvo itin specifiška. Kadangi tokius respondentus rasti buvo pakankamai sudėtinga, buvo kreiptasi į įmones, kurių vadovai dalyvavo antrajame tyrimo etape (giluminiuose interviu), kad jie suteiktų potencialų tyrimo dalyvių kontaktinius duomenis. Asmenų, kurie būtų dalyvavę naujų produktų kūrimo procese ir kurie sutiktų dalyvauti vykdomame tyrime, nebuvo daug, todėl antrojoje fokus grupėje respondentų buvo ženkliai mažiau negu pirmuoju atveju (kai fokus grupė vyko su asmenimis, niekada nebuvusiais įtrauktais į produktų kūrimo procesą).

Tyrimo apribojimai. Kadangi darbe atliekami kokybiniai tyrimai, jų rezultatai neleidžia daryti apibendrinančių išvadų apie bendrus vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo procesą sėkmės veiksnius. Vis dėlto, atlikti tyrimai padeda pagrindus toliau kiekybiškai nagrinėti vartotojų įtraukimo į produktų kūrimo procesą ir skirtingus šio proceso aspektus.

Tyrimų atlikimo laikotarpis ir eiga. Tyrimai buvo atliekami 2017 m. lapkričio – gruodžio mėn.

3.2. Tyrimų duomenys

3.2.1. Atvejo analizės duomenys

UAB „Choco Group“ atvejo analizė

Atliekant atvejo analizę, remiamasi UAB „Choco Group“ tinklalapyje www.chocogroup.eu pateikta informacija, kitų interneto tinklalapių publikacijose ir socialiniuose tinkluose viešai prieinama informacija.

Pagrindinė šios įmonės veikla yra susijusi su šokolado masės, kakavos glaistų ir konditerinių įdarų gamyba. Įmonė turi galimybę pagaminti produktus pagal kiekvieno kliento poreikius, viena iš siūlomų paslaugų yra sukurti individualų gaminį pagal pasirinktas skonio savybes, reikiamą klampumą

ar tankumą. Toks paslaugos pasiūlymas rodo įmonės lankstumą ir pakankamai aukštą prisitaikymo lygį prie klientų poreikių.

Šokolado gamyba Lietuvos ir globalioje rinkoje yra gana populiarī ir turinti nemažai konkurentų. Tačiau įmonė deklaruoja, kad gamyboje taiko ypatingai inovatyvias technologijas:

- Dviejų stadijų smulkinimo technologiją;
- Šveicarišką masės filtravimo technologiją;
- Magnetinius ir masės filtrus;
- Penkių zonų temperavimo technologinį sprendimą.

Tokie technologiniai sprendimai ne tik užtikrina kokybišką produktų gamybą, bet ir atskleidžia įmonėje formuojamą palankią aplinką inovacijoms.

Išanalizavus įmonės elektroninę parduotuvę galima pastebėti, kad didžioji dalis įmonės gaminamos produkcijos orientuota į užsienio rinką. Pati įmonės internetinė parduotuvė sukurta anglų kalba, produkcijos pavadinimai taip pat nurodomi anglų kalba.

UAB „Choco Group“ gaminamų produktų pakuotės ir jų dizainas pakankamai išskirtiniai ir kitokie, negu analogiškų rinkoje esančių produktų. Viešai prieinamais duomenis, vartotojai buvo įtraukti į vienos iš produktų pakuotės idėjos kūrimo procesą (žr. 8 pav.)



8 pav. UAB „Choco Group“ produktų pakuotės, sukurtos įtraukiant vartotojus (www.chocogroup.eur)

8 pav. pavaizduotų produktų pakuočių sprendimas vadinasi „MULATE Charming Chocolate collection“. Šis sukurtas dizaino sprendimas gavo vieną reikšmingą tarptautinį „A Design Awards“ apdovanojimą.

Į produktų pakuotės kūrimo procesą buvo nuspręsta įtraukti studentus. Studentai, dalyvaudami produkto pakuotės kūrime, generavo pakuotės idėjas, rinko šriftus, spalvas, kūrė maketus, organizavimo fotosesijas. Studentai, kartu su įmonės darbuotojais, buvo pilnai įtraukti į visas pakuotės kūrimo stadijas ir procesus. Projekto trukmė ir bendradarbiavimas tarp verslo ir studentų truko 9 mėnesius. Studentai buvo įtraukti ne tik į pakuotės kūrimą, tačiau vėliau dalyvavo ir tarptautinėse parodose, kur pristatinėjo naują produktą.

Įmonės vadovas Vytautas Stankevičius, duodamas interviu įvairiems portalams, teigė, kad studentus įtraukti į pakuotės kūrimą buvo vienas rizikingesnių įmonės sprendimų, kuris pranoko visus lūkesčius. Pasak įmonės vadovo, įtraukti į produkto tobulinimo procesą įmonėje nedirbančius žmones yra gerai, kadangi jie turi visai kitokią požiūrį ir gali pasiūlyti naujas nestandartines idėjas. Taip pat įmonės vadovas pabrėžė, kad studentams, įtrauktiems į produktų pakuočių kūrimą, nebuvo mokamas joks finansinis ar kitoks materialus atlygis, visi asmenys sutiko šiame procese dalyvauti vedini asmeninių priežasčių – norėdami įgyti žinių, praktikos, patirties, siekdami išbandyti savo gebėjimus, praktiškai pamatyti kaip vyksta darbas grupėje ir kt.

3 lentelėje susistemintos UAB „Choco Group“ vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą aplinkybės.

3 lentelė. UAB „Choco Group“ vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą aplinkybės

Kriterijus	Rezultatas
Įmonėje taikomas inovacijų kūrimo būdas	Ribotai atviras
Vartotojų įtraukimo į naujo produkto kūrimo procesą stadijos	Idėjų generavimas
	Projektavimas ir konstravimas
	Produkto įvedimas į rinką
Vartotojų įtraukimo į produkto inovacijų kūrimą stadija	Bendras projektavimas
Vartotojų įtraukimo forma	Fizinė aplinka
Vartotojų įtraukimo lygis	Aukštas

Galima pastebėti, kad analizuotu atveju UAB „Choco Group“ taikė ribotai atvirą inovacijų kūrimo būdą, kai į produkto idėjų generavimo procesą įtraukiami ne tik įmonės darbuotojai, bet ir išoriniai asmenys. Vartotojai buvo įtraukti į idėjų generavimo, projektavimo ir konstravimo ir produkto įvedimo į rinką etapus, t.y. dalyvavo visuose galimuose etapuose. Įmonėje taikomas aukštas vartotojų įtraukimo lygis, kai vartotojas į inovacijos kūrimo procesą įsitraukia nuo proceso pradžios iki pačios jo pabaigos. Įmonėje vartotojai į inovatyvių produktų kūrimą įtraukiami per fizinę aplinką, o vartotojų

įtraukimo stadija apibrėžiama kaip bendras projektavimas, kai vartotojai kartu su organizacijos atstovais kuria arba tobulina tam tikrą produktą.

UAB „Choco Group“ įgyvendino visus pasiruošimo inovacijos įgyvendinimui veiksniai, t.y. buvo suplanuotas inovatyvaus produkto kūrimo procesas, buvo suformuota produktų kūrimo komanda, įmonės kultūra buvo palanki inovacijos (tai įrodo įmonės siekis gamyboje naudoti pačias naujausias technologijas ir rinkai siūlyti inovatyvius produktus), įmonės vadovas buvo suinteresuotas inovacijos kūrimu. Vertinant inovatyvaus produkto veiksniai, galima teigti, kad sukurtas produktas pasižymi inovatyvumu, kokybe ir rinkoje konkurencinga kaina. Vertinanti rinkos veiksniai negalima, kadangi neturima duomenų apie produktų vartotojus, konkurencingus produktus ir produkto įvedimo į rinką trukmę.

4 lentelėje susisteminti UAB „Choco Group“ vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą sėkmės veiksniai.

4 lentelė. UAB „Choco Group“ vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą sėkmės veiksniai

Veiksniai	Rezultatas
Ekonominiai veiksniai	Nepasireiškė
Žinių įgavimo/ asmeninio tobulėjimo veiksniai	Pasireiškė
Socialiniai veiksniai	Pasireiškė
Psichologiniai motyvai	Pasireiškė
Siekis pirmiems išbandyti naujai kuriamą produktą	Nepasireiškė

Galima pastebėti, kad UAB „Choco Group“ vartotojus į naujų produktų kūrimo procesą motyvavo įsitraukti ne per ekonominius veiksniai (vartotojams už dalyvavimą nebuvo mokamas finansinis ar kitoks materialus atlyginis). Įmonė vartotojus į naujų produktų kūrimo procesą įtraukė užtikrindama jiems žinių įgavimo / asmeninio tobulėjimo, socialinių ir psichologinių veiksniai patenkinimą.

UAB „Nutricia Baltics“ atvejis

Atliekant atvejo analizę, remiamasi UAB „Nutricia Baltics“ tinklalapyje www.milupa.lt pateikta informacija, kitų interneto tinklalapių publikacijose ir socialiniuose tinkluose viešai prieinama informacija.

UAB „Nutricia Baltics“ atstovauja prekės ženklą „Milupa“, kuris žymi sveikus maisto produktus visai šeimai. Beveik visi „Milupa“ prekės ženklo produktai skirti vaikams (vaikiškos tyrelės, pieno pakaitalai ir kt.). „Milupa“ produkcija gaminama Vokietijoje, tačiau platinama daugelyje Europos valstybių. Pristatant produktus naujai rinkai itin svarbu kultūriniai skirtumai, todėl įmonė aktyviai

įtraukia vartotojus į produktų testavimo stadiją, kad būtų galima prognozuoti konkrečių produktų pardavimų apimtis skirtinguose regionuose.

Be pagrindinės veiklos, t.y. prekybos vaikiškais mitybos produktais, UAB „Nutricia Baltics“ ekspertai teikia nemokamas konsultacijas tėvams dėl vaikų mitybos, organizuoja susitikimus su tėvais, užsiima šviečiamąją – edukacine veikla, susijusia su sveiko vaiko auginimu bei sveikos mitybos klausimais. Šių susitikimų metu ne tik vykdoma šviečiamoji veikla, bet taip pristatomi ir testuojami nauji arba esami produktai. Įmonė nuolat analizuoja vartotojo poreikius ir produktų savybių atitikimą vartotojų poreikiams.

Vis dėlto „Milupa“ produktai testuojami ne tik per fizinę aplinką. Internetinėje erdvėje aprašytas neseniai pasibaigęs „Milupa“ vaikiškų tyrelių testavimas, į kurį vartotojai buvo įtraukti pasinaudojant skaitmenine aplinka. Siekdama įvertinti, kaip vartotojai vertina naują tyrelės įpakavimą, organizacija per virtualias vartotojų bendruomenes surado produktų testavimu suinteresuotus asmenis (mamas, auginančias mažamečius vaikus), kuriems buvo išsiųstos bandomosios produktų pakuotės (žr. 9 pav.).



9 pav. „Milupa“ produktų bandomosios pakuotės (www.milupa.lt)

Iš viso vienam vartotojui buvo išsiųsta 10 nemokamų produkto mėginių. Vartotojai, gavę mėginius, buvo prašomi įvertinti produktą pagal iš anksto paruoštus kriterijus, tokius kaip produkto spalvos, konsistencijos, kvapo, skonio įvertinimą, sudedamųjų dalių atpažinimą, teigiamas ir neigiamas produkto savybes ir kt. Be atsakymų į pateiktus klausimus vartotojai, gavę nemokamus produktų mėginius, fotografavo savo vaikus, kurie mėgavosi tyrelėmis, o taip pat parengė išsamius produkto vartojimo aprašymus, kuriuose komentavo atsakymus į visus klausimus bei aprašė įvairius šalutinius įspūdžius. Taigi galima pastebėti, kad tokiu būdu vartotojas įtraukiamas ne tik į produktų testavimo stadiją, bet ir padaromas produkto ambasadoriumi, kadangi viešai reiškia nuomonę apie produkto savybes.

5 lentelėje susistemintos UAB „Choco Group“ vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą aplinkybės.

5 lentelė. UAB „Choco Group“ vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą aplinkybės

Kriterijus	Rezultatas
Įmonėje taikomas inovacijų kūrimo būdas	Ribotai atviras
Vartotojų įtraukimo į naujo produkto kūrimo procesą stadijos	Produkto testavimas
	Produkto įvedimas į rinką
Vartotojų įtraukimo į produkto inovacijų kūrimą stadija	Vartojimas / bendras vykdymas
Vartotojų įtraukimo forma	Fizinė aplinka
	Skaitmeninė aplinka
Vartotojų įtraukimo lygis	Aukštas

Galima pastebėti, kad analizuotu atveju UAB „Nutricia Baltics“ taikė ribotai atvirą inovacijų kūrimo būdą, kai į produkto idėjų generavimo procesą įtraukiami ne tik įmonės darbuotojai, bet ir išoriniai asmenys. Vartotojai buvo įtraukti į produktų testavimo ir produkto įvedimo į rinką etapus. Vartotojų įtraukimo lygis buvo aukštas - vartotojai buvo įtraukti vidurinėje inovacijos kūrimo stadijoje, t.y. išbandant ir tobulinant produktą, ir paskutinėje inovacijos įgyvendinimo stadijoje, produkto įvedime į rinką, kai jie dalyvavo produkto vykdyme kaip produktų ambasadoriai. Organizacijoje taikyta vartojimo/ bendro vykdymo vartotojų įtraukimo į produkto inovacijų kūrimą stadija, kai organizacija pati nusprendžia koks bus galutinis produktas, vartotojai šiame etape tik padeda produktui įsitvirtinti rinkoje. Vartotojai į procesą buvo įtraukti per fizinę ir skaitmeninę aplinkas.

6 lentelėje susisteminti UAB „Nutricia Baltics“ vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą sėkmės veiksniai.

6 lentelė. UAB „Nutricia Baltics“ inovacijų sėkmės veiksniai

Veiksniai	Rezultatas
Ekonominiai veiksniai	Pasireiškė
Žinių įgavimo/ asmeninio tobulėjimo	Nepasireiškė
Socialiniai veiksniai	Pasireiškė
Psichologiniai motyvai	Nepasireiškė
Siekis pirmiems išbandyti naujai kuriamą produktą	Pasireiškė

Pastebėtina, kad ši įmonė vartotojus į naujų produktų kūrimo procesą motyvavo įsitraukti per ekonominius veiksnius (už dalyvavimą vartotojams suteikiami nemokami produktų pavyzdžiai), socialinius veiksnius (produktų aptarimai dažniausiai vykdomi socialiniuose tinkluose, uždaroje vartotojų grupėse, todėl vartotojai tampa tam tikros grupės dalimi) ir vartotojus motyvuodama pirmuosius rinkoje išbandyti naujus gaminius.

3.2.2. Giluminių interviu rezultatai

Įmonė A

Pirmasis interviu vyko su įmonės A vadove, kuri taip pat yra ir šios įmonės įkūrėja. Be vadovės, šioje įmonėje dirba dar vienas asmuo. Įmonė A veikia Kaune ir gamina vegetariško – veganiško maisto produktus ir jais prekiauja savo parduotuvėje. Įmonė taip pat rengia mokymus ir seminarus apie veganiško ir vegetariškos maisto gamybą bei organizuoja maisto gamybos užsiėmimus savo patalpose, arba gali atvykti į bet kurią pasirinktą kliento vietą (namus, biurą ar pan.).

Įmonės A atstovė pasakojo, kad sveikus maisto produktus gaminančią įmonę įkūrė prieš metus, o idėja įmonės veiklai atsirado tada kai ji pati susidomėjo veganiška ir vegetariška mityba. Ji nurodė, kad įmonės A gaminami maisto produktai rinkoje yra išskirtiniai tuo, kad tai yra sveiki vegetariški bei veganiški patiekalai, kurių rinkoje nėra daug. Be to, išskirtiniais šiuos produktus padaro ir tai, kad vartotojai gali patys dalyvauti naujų produktų kūrimo procese, t.y. siūlyti savo receptus, produktų tobulinimo idėjas. Be to, maisto gamybos užsiėmimų metu suteikiama galimybė vartotojams patiems dalyvauti maisto produktų gamyboje.

Siekdama apibrėžti pagrindinį įmonės A vartotojų profilį, respondentė pabrėžė, kad dažniausi įmonės klientai yra veganai ir vegetarai. Veganai yra tokie klientai, kurie nevalgo mėsos, pieno produktų bei gyvulinės kilmės produktų. Vegetarai yra tokie vartotojai, kurie nevalgo mėsos, tačiau gali valgyti žuvį arba nevalgo ir mėsos, ir žuvies. Dar viena vartotojų grupė yra „ieškotojai“, tai, respondentės teigimu, yra vartotojai, kurie „siekia išbandyti ką nors naujo, galvoja apie vegetarišką, veganišką mitybą, tačiau nežino kokį maistą valgyti“. Tokie vartotojai iš įmonės gali įsigyti ne tik maisto produktus, bet ir dalyvauti mokymuose, seminaruose ar maisto gamybos užsiėmimuose, kurių metu formuojami maisto gamybos įgūdžiai.

Apibūdinama naujo produkto kūrimo (arba esamo produkto tobulinimo) procesą savo organizacijoje, respondentė akcentavo, kad įmonėje dirba tik 2 asmenys (įskaitant ir ją pačią), todėl už produktų kūrimo procesą yra atsakinga ji pati, tačiau kartais dalis darbų pavedama ir kitam įmonės darbuotojui. Respondentė nurodė, kad ji labai daug laiko skiria idėjų paieškai, analizuoja rinkos naujoves. Šį procesą įmonės vadovė vykdo viena arba su kita įmonės darbuotoja. Vėliau seka produkto receptūros kūrimas. Respondentė pabrėžė, kad visų pirma naujo produkto kūrimą vykdo viena arba su kita įmonės darbuotoja, kartu jos renka produktų sudedamąsias dalis, derina produktų skonį, išvaizdą ir maistingumą. Vėliau vykdomos degustacijos, kurių metu vartotojams duodama paragauti produkto ir prašoma įvertinti jį pagal tam tikrus kriterijus (skonis, kvapas, išvaizda ir kt.). Pasiteiravus, kokiu būdu į produktų testavimą įtraukiami vartotojai, respondentė nurodė, kad naujai sukurtus produktus vartotojams siūlo išbandyti savo parduotuvėje (vykdomos nemokamos degustacijos) bei

organizuojamų mokymų, seminarų metu vartotojams taip pat siūlo paragauti keletą skirtingų produktų. Visuomet produktų testavimas vykdomas dalyvaujant įmonės vadovei arba kitai įmonės darbuotojai tiesiogiai bendraujant su produktų vartotojais. Siekiama sužinoti vartotojų nuomonę apie produkto skonines savybes, išvaizdą, kvapą ir kt. Vėliau, esant poreikiui, vykdomi tam tikri produkto gamybos pokyčiai, prisitaikant prie vartotojų išsakytų pastabų ir pasiūlymų.

Įmonė naudojami socialiniais tinklais, turi savo internetinį tinklalapį, tačiau per elektroninę aplinką būdu vartotojų į naujų produktų kūrimo procesą niekada neįtraukė. Virtuali aplinka išnaudojama įmonės reklamai, tačiau, kaip nurodė įmonės A vadovė, ji pati labiau vertina „gyvą tiesioginį bendravimą su klientais“, be to, buvo nurodyta, kad įtraukti vartotojus į produktų kūrimo procesą per skaitmeninę aplinką įmonė nenorėtų dėl žmoniškųjų ir finansinių išteklių trūkumo.

Respondentės buvo pasiteirauta, kokią naudą jos įmonė patiria iš vartotojų įtraukimo į produkto kūrimą. Įmonės A atstovė atskleidė, kad vartotojo įtraukimas į produktų testavimą pasiteisina, kadangi įmonė sulaukia nemažai naujų idėjų ir minčių, kaip tobulinti tam tikrus produktus. Be to, sužinoma vartotojų nuomonė apie tam tikrus produktus, todėl tampa lengviau prognozuoti jų pardavimų sėkmę. Taip pat, respondentė pastebėjo, kad degustacijose dalyvavę asmenys dažnai vėliau išgydavo paragautą produktą. Ir, labai svarbus momentas tas, kad dažnu atveju vartotojai konkrečius produktus yra linkę rekomenduoti savo draugams, pažįstamiems, šeimos nariams. Tai yra vienas iš veiksmų, kodėl įmonė A taiko produktų degustacijas. Be to, įmonės A vadovė nurodė mananti, kad atsižvelgimas į vartotojų norus ir pageidavimus yra svarbus aspektas, kadangi tokiu būdu galima produktus pritaikyti konkrečioms vartotojams ir tokiu būdu užtikrinti nuolatinį įmonės produktų realizavimo procesą.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti, kokie, respondentės manymu, yra pagrindiniai vartotojų įsitraukimo į produktų kūrimo procesą motyvai. Tyrimo dalyvės teigimu, jos gaminamų produktų vartotojai yra smalsūs, todėl labai noriai bando įvairias naujoves. Kitas labai svarbus faktas, tyrimo dalyvės nuomone, yra tai, kad veganai ir vegetarai turi palyginus mažą sveiko maisto pirkimo pasirinkimą, todėl šių mitybos įpročių besilaikantys asmenys turi polinkį patys ieškoti naujovių, kurios papildytų jų maisto racioną. Įmonės pagrindiniai produktų vartotojai patys yra linkę ragauti, degustuoti naujus produktus. Tai yra pagrindinės priežastys, kodėl įmonės A vartotojai nori dalyvauti naujų produktų kūrimo procese.

Paklausta, kaip įmonė A motyvuoja vartotojus įsitraukti į naujų produktų kūrimo ar tobulinimo procesą, respondentė pažymėjo, kad ji visuomet stengiasi užtikrinti betarpišką ir malonų bendravimą su klientais. Taip pat ji teigė, kad stengiasi vartotojams įteigti, kad kiekviena vartotojo išsakyta pastaba yra įmonei svarbi. Įmonės vadovė nurodė, kad įmonė vartotojams už tai, kad jie sutinka degustuoti produktą ir pateikti savo atsiliepimus apie jį, nemoka jokio materialaus atlygio, šis procesas vyksta tik

iš vidinių vartotojų paskatų. Žinoma, produkto degustacija yra nemokama, todėl vartotojai taip pat nepatiria jokių išlaidų.

Įmonės vadovė, pasiteirauta apie sunkumus, kuriuos įmonė A patiria įtraukiant vartotojus į produktų kūrimą, nurodė, kad dėl jų pasirinktos vartotojų įtraukimo į produktų kūrimą strategijos (kai vartotojai įtraukiami tik į produktų testavimo stadiją ir tik per fizinę aplinką), įmonė nepatiria jokių sunkumų. Šis procesas, tyrimo dalyvės nuomone, vyksta „sklandžiai ir apgalvotai“.

Pasiteiravus, ar ir ateityje įmonė A planuoja į inovatyvių produktų kūrimo procesą įtraukti vartotojus, įmonės vadovė nurodė, kad nemato priežasčių šį procesą nutraukti. Ji nurodė, kad nors tai nėra finansiškai pigus procesas, tačiau galutiniame rezultate jis įmonei suteikia naudą. Ateityje įmonė A numato vartotojus ir toliau į produktų kūrimo procesą įtraukti tik per fizinę aplinką, taikant tas pačias šiuo metu naudojamas priemones (maisto degustacijas ir vartotojų atliepimų fiksavimą).

7 lentelėje susistemintos įmonės A vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą aplinkybės.

7 lentelė. Įmonės A vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą aplinkybės

Kriterijus	Rezultatas
Įmonėje taikomas inovacijų kūrimo būdas	Ribotai atviras
Vartotojų įtraukimo į naujo produkto kūrimo procesą stadijos	Produkto testavimas Produkto įvedimas į rinką
Vartotojų įtraukimo į produkto inovacijų kūrimą stadija	Bendras projektavimas
Vartotojų įtraukimo forma	Fizinė aplinka
Vartotojų įtraukimo lygis	Aukštas

Galima pastebėti, kad įmonė A taiko ribotai atvirą inovacijų kūrimo būdą, kai į produkto idėjų generavimo procesą įtraukiami ne tik įmonės darbuotojai, bet ir išoriniai asmenys. Vartotojai buvo įtraukti į produktų testavimo ir produkto įvedimo į rinką etapus. Vartotojų įtraukimo lygis buvo aukštas - vartotojai buvo įtrauktas vidurinėje inovacijos kūrimo stadijoje, t.y. išbandant ir tobulinant produktą, ir paskutinėje inovacijos įgyvendinimo stadijoje, produkto įvedime į rinką, kai jie dalyvavo produkto vykdyme kaip produktų ambasadoriai. Įmonėje vartotojai į inovatyvių produktų kūrimą įtraukiami tik per fizinę aplinką, o vartotojų įtraukimo stadija apibrėžiama kaip bendras projektavimas, kai vartotojai kartu su organizacijos atstovais kuria arba tobulina tam tikrą produktą. Vartotojų įtraukimo lygis buvo aukštas - vartotojai buvo įtraukti vidurinėje inovacijos kūrimo stadijoje, t.y. išbandant ir tobulinant produktą, ir paskutinėje inovacijos įgyvendinimo stadijoje, produkto įvedime į rinką, kai jie dalyvavo produkto vykdyme kaip produktų ambasadoriai.

Įmonėje A tinkamai pasiruošta inovacijos įgyvendinimui – tinkamai suplanuoti inovacijos kūrimo ir įgyvendinimo etapai, suformuota produktų kūrimo komanda, įmonės vidinė kultūra yra palanki inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui, įmonės vadovai yra suinteresuoti kurti ir diegti inovacijas.

Įmonės kuriami inovatyvūs produktai pasižymi naujomis, vietinėje rinkoje netaikomomis savybėmis. Gaminami produktai yra kokybiški ir jų kaina vartotojams yra priimtina. Vietinėje rinkoje jaučiamas konkurencingų produktų trūkumas, be to, rinkoje yra pakankamai vartotojų, kurie suinteresuoti įmonės gaminamų inovatyvių produktų pirkimu. Įmonė pakankamai operatyviai kuria ir į rinką įveda naujus produktus. Visa tai rodo, kad įmonės kuriami inovatyvūs produktai yra potencialiai sėkmingos inovacijos.

8 lentelėje susisteminti įmonės A vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą sėkmės veiksniai.

8 lentelė. Įmonės A vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą sėkmės veiksniai

Veiksniai	Rezultatas
Ekonominiai veiksniai	Nepasireiškė
Žinių įgavimo/ asmeninio tobulėjimo	Pasireiškė
Socialiniai veiksniai	Pasireiškė
Psichologiniai motyvai	Pasireiškė
Siekis pirmiems išbandyti naujai kuriamą produktą	Pasireiškė

Galima pastebėti, kad įmonė A vartotojus įsitraukti į produktų inovacijų kūrimą motyvuoja visomis priemonėmis, išskyrus ekonomines. Tai yra nulemta įmonės specifikos, kadangi įmonės gaminamų produktų vartotojai pasižymi dideliu noru domėtis rinkos naujovėmis ir patys yra suinteresuoti įsitraukti į naujų produktų kūrimo procesą, todėl motyvuoti jų finansinėmis ar materialinėmis priemonėmis nėra būtina.

Įmonė B

Antrasis interviu buvo atliktas su įmonės B atstove (vadove). Įmonėje be vadovės dirba dar 1 darbuotojas. Tyrimo dalyvė nurodė, kad jos įmonė yra maisto produktų gamintoja, o pagrindiniai gaminami produktai yra džemai ir uogienės, sirupai ir medus, arbatos. Respondentės teigimu, svarbiausia įmonės B visų gaminamų produktų savybė yra natūralumas. Vis produktai yra pagaminti tik iš natūralių medžiagų, be jokių dirbtinių priedų. Respondentės teigimu, įmonėje B produkto kokybei yra keliami ypatingai aukšti reikalavimai, nes „šiandien klientas yra labai išrankus ir jis linkęs mokėti aukštesnę kainą, jei tik perkamas produktas bus tikrai kokybiškas, natūralus ir sveikas“. Įmonės B respondentė akcentuoja, kad jos gaminamų produktų išskirtinumas atsiskleidžia jų receptūroje ir sudėtyje. Pirmiausia, tyrimo dalyvės teigimu, keliami aukšti kokybės standartai žaliavoms, taip pat griežtai laikomasi technologinio gamybos proceso, nemažas dėmesys skiriamas pakuotei ir visam dizainui, kad galutiniame rezultate harmoningai derėtų produkto skonis, kokybė ir įpakavimas. Taip

pat unikalios receptūros bei kai kurių produktų tekstūra leidžia kiekvienais metais nustebinti produktų vartotojus.

Pagrindinius įmonės B klientus respondentė skirsto į dvi grupes: verslo klientai ir individualūs asmenys. Šiuo metu, tyrimo dalyvės nuomone, daugiausiai produkcijos nuperka verslo klientai, kurie sudarytus sveikų produktų rinkinius dovanuoja darbuotojams per įvairias šventes arba naudoja kaip verslo dovanas. Verslo klientai, tyrimo dalyvės nuomone, jos gaminamus produktus vertina, nes tai yra unikali, estetiškai atrodanti, išskirtinio dizaino dovana. Taip pat ji yra praktiška, ekologiška ir universali – tinkanti beveik bet kuriam žmogui. Tyrimo dalyvė nurodė, kad kita dalis jos vadovaujamos įmonės klientų yra individualūs namų ūkių vartotojai, kurie produktus įsigyja sau arba taip pat perka kaip išskirtines ir kokybiškas dovanas. Respondentė pabrėžė, kad jos gaminami produktai pasižymi kiek aukštesnėmis nei rinkos kainomis, tačiau, jos nuomone, pirkėjai vertina rankų darbą, ekologiškumą, išskirtinius skonius, todėl pirkėjų trūkumo ji teigia nejaučianti. Tačiau tyrimo dalyvė akcentavo tai, kad jos gaminamos produkcijos pirkėjai gali būti apibūdinami kaip aukštesnes nei vidutines pajamas gaunantys asmenys, kuriems nesvetimos ekologiškumo idėjos, jie vertina ne masinės gamybos produktus, o iš vietinių žaliavų pagamintus rankų darbo gaminius.

Respondentė, paprašyta apibūdinti naujo produkto kūrimo procesą, nurodė, kad ji pati įmonėje B yra atsakinga už naujų produktų kūrimo idėjas ir jų praktinį įgyvendinimą. Kaip teigia pati respondentė, idėja kurti naują produktą kartais atkeliauja visai netikėtai: „skinant laukuose žoleles arbatoms, gimsta idėja ruošti šaltalankių džemą su mėtomis arba melisa. Tai kūrybinis procesas, kuris kartais stebina, kartais džiugina. Žinoma nėra taip nuolat, kad va ima iš šauna nauja idėja, kartais labai rimtai ištinka „idėjų badas“ tuomet nereikia savęs prievartauti ir reikia šį momentą išlaukti.“ Vėliau, kai turima naujai gaminamo produkto vizija, nuo idėjos pereinama prie gamybos ir receptūros tobulinimo, tam, kad naujai sukurto produkto skoninės ir estetiškos savybės atitiktų suformuotus lūkesčius. Nors įmonėje B naujo produkto kūrimo procesas yra gana aiškus, tačiau respondentė akcentuoja, kad ne visi eksperimentai pavyksta iš pirmo karto. Jos teigimu, kai kurių produktų deriniai praktikoje visai nepasiteisina, todėl kai kada produkto kūrimo procesas užtrunka pakankamai ilgai.

Tyrimo metu paaiškėjo, kad įmonė B vartotojus į naujų produktų kūrimo procesą yra bandžiusi įtraukti du kartus. Šis procesas, kaip teigia respondentė, įmonei pasiteisino visu šimtu procentų. Tyrimo dalyvė nurodė, kad įtraukdama vartotojus į inovacijos kūrimo procesą, įmonė abejais atvejais siekė naujų, originalių, nestandartinių sprendimų produktų pakuotės dizaino paieškose. Tyrimo dalyvė nurodė, kad vartotojų įtraukimas į produkto pakuotės kūrimo procesą vyko per socialinius tinklus paskelbus konkursą, kad įmonė B ieško naujų idėjų, kaip vartotojams novatoriškai būtų galima pateikti (įpakuoti) gaminamus produktus. Pirmuoju atveju įmonė ieškojo sprendimų arbatų įpakavimui, o antruoju atveju ji ieškojo inovatyvių būdų, kaip gaminamus produktus pritaikyti Kalėdų šventei. Tyrimo dalyvė nurodė, kad konkurse aktyviai dalyvavo skirtingi žmonės, jų buvo prašoma

nufotografuoti arba kitaip vizualizuoti savo siūlomas idėjas. Vėliau įmonės vadovė rinko labiausiai jai patikusias idėjas ir kiekvienu kartu net 3 konkurso dalyviams buvo įteikti prizai – įmonės B gaminamos produkcijos rinkiniai. Respondentės teigimu, būtent prizas motyvavo vartotojus dalyvauti konkursuose, tačiau pati įmonės B vadovė pastebėjo, kad po šių konkursų išaugo žmonių susidomėjimas jos gaminama produkcija. Tyrimo dalyvės nuomone, „gavę dovanų, žmonės dažniausiai neprašyti džiaugiasi produktais, dalijasi savo patirtimi su kitais vartotojais, man tai labai naudinga“. Tai yra dar vienas privalumas, kurį patyrė įmonė, į produktų pakuočių dizaino kūrimo procesą įtraukusi vartotojus.

Kitu tyrimo klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kas, tyrimo dalyvės nuomone, labiausiai motyvuoja vartotojus įtraukti į produkto kūrimo procesą. Kaip teigia įmonės B atstovė, abiem atvejais įmonė vartotojus įtraukti skatino materialinėmis priemonėmis (dovanodamos gaminamų produktų rinkinius). Būtent konkretus materialinis atlygis, tyrimo dalyvės manymu, vartotojus labiausiai ir motyvuoja įtraukti į produktų kūrimo procesą. Taip pat, jos manymu, vartotojus motyvuotų ir piniginis užmokestis, bet ji geriau renkasi vartotojus skatinti dovanodama savo gaminamų produktų, kadangi tokiu atveju vartotojas įmonei „suteikia ir nemokamą reklamą, pasakodamas apie produktus kitiems vartotojams, savo šeimos nariams, bendradarbiams ir pan.“. Kitų vartotojus įtraukti į naujų produktų kūrimą skatinančių priemonė respondentė nurodė nežinanti.

Respondentė, paprašyta apibūdinti problemas, su kuriomis įmonė B susiduria įtraukiant vartotojus į produkto kūrimą, nurodė, kad su didesnėmis problemomis praktikoje ji nesusidūrė. Įmonės vadovės teigimu, prieš pradėdama vartotojų įtraukimo į produktų pakuočių dizaino kūrimo procesą, ji puikiai žinojo, kokiais būdais ir priemonėmis sieks gauti vartotojų idėjas ir pasiūlymus, kaip motyvuos vartotojus tai daryti, kokių būdu atrinks ir įgyvendins labiausiai patikusius vartotojų pasiūlymus. Tyrimo dalyvės teigimu, „daug aktualios informacijos šiuo metu galima rasti internete, taip pat ir tai, kaip galima vartotojus įtraukti į konkrečius įmonės procesus, todėl tiesiog lieka ja pasinaudoti praktiškai“.

Pasiteiravus, ar ateityje įmonė B planuoja į naujų produktų kūrimo procesą įtraukti vartotojus, respondentė nurodė, kad ateityje, tikėtina, vartotojus įtrauks į šį procesą. Respondentė akcentavo ir tai, kad netolimoje ateityje planuoja ir toliau vartotojus į šį procesą įtraukti per socialinius tinklus. Kalbėdama apie tolimesnius ateities planus dėl vartotojų įtraukimo, respondentė nurodė, kad jeigu įmonė plėsis ir turės pakankamai finansinių ir žmogiškųjų išteklių, tikėtina, kad vartotojus įtrauks ir per fizinę aplinką, būtent į produktų testavimo etapą.

9 lentelėje susistemintos įmonės B vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą aplinkybės.

9 lentelė. Įmonės B vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą aplinkybės

Kriterijus	Rezultatas
Įmonėje taikomas inovacijų kūrimo būdas	Konservatyvusis
Vartotojų įtraukimo į naujo produkto kūrimo procesą stadijos	Idėjų generavimas
Vartotojų įtraukimo forma	Skaitmeninė aplinka
Vartotojų įtraukimo lygis	Žemas

Galima pastebėti, kad įmonė B taiko konservatyvų inovacijų kūrimo būdą, kai produkto kūrimo idėjos generuojamos įmonės vadovų, o visa ar didžioji dauguma naujo produkto kūrimo darbų atliekama įmonės darbuotojų. Vartotojai buvo įtraukti tik į idėjų generavimo etapą, tačiau galutinius sprendimus priėmė įmonės vadovybė. Vartotojų įtraukimo lygis buvo žemas, kadangi kai vartotojai buvo įtraukti tik pirminėje produkto kūrimo stadijoje ir prie produkto kūrimo proceso prisidėjo tik generuodami idėjas. Įmonėje vartotojai į inovatyvių produktų kūrimą įtraukiami tik per skaitmeninę aplinką, panaudojant socialinius tinklus.

Galima pastebėti ir tai, kad įmonėje B išpildyti beveik visi vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą sėkmės veiksniai. Organizacijoje tinkamai pasiruošta inovacijos įgyvendinimui – tinkamai suplanuoti inovacijos kūrimo ir įgyvendinimo etapai, suformuota produktų kūrimo komanda, įmonės vidinė kultūra yra palanki inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui, įmonės vadovai yra suinteresuoti kurti ir diegti inovacijas. Įmonės kuriami inovatyvūs produktai pasižymi naujomis, vietinėje rinkoje beveik netaikomomis produktų savybėmis. Gaminami produktai yra kokybiški ir nors jų kaina yra aukštesnė nei panašių rinkoje esančių produktų, tačiau įmonė turi užtektinai vartotojų, kurie yra suinteresuoti mokėti didesnę kainą už šios įmonės gaminamus produktus. Taip pat svarbu tai, kad vietinėje rinkoje jaučiamas konkurencingų produktų trūkumas. Įmonė pakankamai operatyviai kuria ir į rinką įveda naujus produktus. Visa tai rodo, kad įmonės kuriami inovatyvūs produktai yra potencialiai sėkmingos inovacijos.

10 lentelėje susisteminti įmonės B vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą sėkmės veiksniai.

10 lentelė. Įmonės B vartotojų įtraukimo į inovatyvaus produkto kūrimo procesą veiksniai

Veiksniai	Rezultatas
Ekonominiai veiksniai	Pasireiškė
Žinių įgavimo/ asmeninio tobulėjimo	Pasireiškė
Socialiniai veiksniai	Pasireiškė
Psichologiniai motyvai	Pasireiškė
Siekis pirmiems išbandyti naujai kuriamą produktą	Nepasireiškė

Pastebėtina, kad įmonė B vartotojus įsitraukti į naujų produktų kūrimo procesą motyvuoja labiausiai ekonominiais veiksniais (už dalyvavimą vartotojams suteikiama galimybė gauti nemokamus produktus). Taip pat galima išvelgti ir asmeninio tobulėjimo veiksnius (vartotojai, kurdami produktų dizainą, tobulina savo įgūdžius), socialinius veiksnius (vartotojai, dalyvaujantys produktų dizaino kūrimo tarpusavyje komentuoja, aptaria kitų darbus, todėl juos tarsi jungia bendra grupė), psichologiniai motyvai (siekiis būti įvertintam už dizaino darbus).

3.2.3. Fokus grupių rezultatai

I fokus grupė

Pirmojoje fokus grupėje dalyvavo asmenys, kurie niekada nėra dalyvavę verslo organizacijų inicijuotame produktų kūrimo procese. Šioje fokus grupėje iš viso dalyvavo 10 asmenų. Siekiant užtikrinti anonimiškumą, kiekvienas respondentas koduojamas nuo R1 iki R10.

Pradedant diskusiją apie vartotojų įtraukimą į naujų produktų kūrimo procesą, tyrimo dalyviai buvo trumpai supažindinti su šio proceso samprata, jo eiga ir etapais bei galimais vartotojų įtraukimo į šį procesą būdais.

Visų pirma respondentai išreiškė savo nuomonę apie šio proceso tikėtiną naudą įmonei. Apibendrinti tyrimo dalyvių atsakymai apie vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo proceso naudą organizacijoms susisteminti 11 lentelėje. Visi tyrimo dalyviai pritarė nuomonei, kad įtraukdamos vartotojus į naujų produktų kūrimo procesą, verslo organizacijos gali gauti naujų idėjų, vertingų pasiūlymų ar patarimų dėl naujai kuriamo produkto tam tikrų savybių (R1: „*įmonei labai patogu, pavyzdžiui, pasieškoti naujų idėjų*“, R5: „*gali sužinoti kitų žmonių nuomonę ir gal pagal ją ką nors pakeisti*“, R7: „*išklauso įvairių nuomonių*“, R9: „*žmonės iš šalies gal pamato naujų dalykų*“. Taip pat, visi tyrimo dalyviai sutiko su nuomone, kad vartotojų įtraukimas į produktų testavimo stadiją verslo organizacijoms yra naudingas, kadangi gali atskleisti galimus produkto įsitvirtinimo rinkoje scenarijus – jeigu per produktų testavimo stadiją vartotojai teigiamai įvertins sukurtą produktą, tikėtina, kad ir rinkoje jis bus atitinkamai vertinamas (R2: „*įmonei paprasčiau pasitikrinti produktą*“, R3: „*galima pasitikrinti, ar gaminys patinka žmonėms, ar vis dėlto reikia kažką keisti*“, R6: „*galima įsivaizduoti, kokia bus pirkėjų reakcija, ar produktas jiems patiks, ar ne*“, R10: „*pamatys, kokios žmonių nuomonės, reakcijos, todėl gal bus galima prognozuoti pardavimus*“. Respondentai R4, R9 ir R10 nurodė, kad jų manymu vartotojų įtraukimas į produktų kūrimo procesą verslo organizacijoms yra naudingas dėl to, kad tokiu būdu sužinomi rinkos poreikiai (arba atskirų vartotojų grupių poreikiai), todėl verslo organizacijos, kurdamos naujus produktus, gali į tai orientotis (R4: „*galima pastebėti, kad tam tikrai žmonių grupei produktas patinka, arba nepatinka*“, R9: „*manau pasidaro aiškiau, kam būtent produktas bus skirtas, kad bus pagrindiniai jo pirkėjai*“, R10: „*pritariu nuomonei, kad gal*

tikrai aiškiau, kas bus pagrindiniai produktų pirkėjai“). Be to, respondentas R4 akcentavo, kad verslo organizacijoms į produktų testavimą įtraukiant vartotojus ir vėliau pagal šio proceso rezultatus pradėjus gaminti produktus, tikėtina, kad jie rinkoje bus paklausesni, konkurencingesni, todėl, tikėtina, įmonei atnešantys didesnę finansinę naudą (R4: „jeigu produktai bus pagaminti atsižvelgiant į žmonių išsakytas pastabas, gali būti, kad jie bus labiau perkami“).

11 lentelė. Tyrimo dalyvių atsakymai apie vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo proceso naudą organizacijoms

Nauda įmonei	Atsakymų pasikartojimo dažnis
Vartotojai organizacijoms gali suteikti naujų idėjų, pasiūlymų patarimų	10
Procesas gali atskleisti galimus produkto įsitvirtinimo rinkoje scenarijus	10
Proceso metu sužinomi rinkos poreikiai (arba atskirų vartotojų grupių poreikiai)	3
Po proceso gaminami produktai rinkoje geriau įsitvirtins ir atneš organizacijai finansinę naudą	1

Diskusijos eigoje respondentai buvo prašomi įvardinti vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo proceso tikėtiną naudą vartotojui (kai jis pats yra įtraukimas į naujų produktų kūrimą) ir nurodyti kas, juos pačius motyvuotų dalyvauti maisto ir gėrimų sektoriaus įmonių naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procese. Apibendrinti tyrimo dalyvių atsakymai apie vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo procesą susisteminti 12 lentelėje.

12 lentelė. Tyrimo dalyvių atsakymai apie vartotojų motyvavimo veiksnius

Motyvavimo veiksniai	Atsakymų pasikartojimo dažnis
Finansinis atlygis	10
Materialūs produktai	10
Asmeninio tobulėjimo veiksniai	3

Galima pastebėti, kad visi tyrimo dalyviai nurodė, kad dalyvauti naujo produkto kūrimo procese juos motyvuotų už tai gaunamas finansinis atlygis. Kaip akcentavo visi tyrimo dalyviai, jeigu organizacijos pasiūlytų jiems dalyvauti naujo produkto kūrimo procese ir už tai sutiktų mokėti tam tikrą finansinį užmokestį, jie sutiktų dalyvauti tokiaame procese ir į jį žiūrėtų kaip papildomo uždarbio galimybes (R1: „jeigu būtų mokamas užmokestis, tikrai motyvuotų daugelį“, R5: „daugelis į tai žiūrėtų kaip į papildomą pajamų šaltinį, manau tai tikrai stipriai motyvuotų“, R7: „finansinis užmokestis, man atrodo, būtų pagrindinė priežastis, kodėl daugelis norėtų dalyvauti“). Visi tyrimo dalyviai taip pat nurodė, kad jeigu už dalyvavimą naujo produkto kūrimo procese jie nemokamai gautų kuriamų ar testuojamų produktų pavyzdžių, tai taip pat būtų pakankamai stipri motyvacija, skatinant juos įsitraukti į šį procesą (R2: „jeigu tarkim duotų kažką nemokamai išbandyti, manau daugelis norėtų“, R4: „man atrodo, kad čia motyvuotų panašiai, kaip ir su piniginiu užmokesčiu“, R6: „jeigu

už dalyvavimą žmonės gautų nemokamai kažkokių produktų, man atrodo daugelis tikrai norėtų“). Respondentai R3, R8 ir R10 nurodė, kad jie į naujų produktų kūrimo procesą sutiktų būti įtraukti tik todėl, kad jiems patiems šis procesas yra nežinomas ir naujas, todėl būtų įdomi asmeninė patirtis (R3: „būtų įdomu pamatyti, kaip tai vyksta iš tikrųjų“, R8: „man tiesiog būtų įdomu dalyvauti, jeigu tik daugiau pasiūlymą, manau tikrai neatsisakyčiau, būtų įdomi patirtis“, R10: „ir man čia atrodo įdomi patirtis, manau, kad sutikčiau dalyvauti net ir be jokio atlygio“). Apibendrinant respondentų išsakytas nuomones, galima pastebėti, kad labiausiai į naujų produktų kūrimo procesą tyrimo dalyvius įsitraukti motyvuotų ekonominės priežastys (gaunamas piniginis ar kitoks materialus atlygis). Taip pat, dalį tyrimo dalyvių įsitraukti į šį procesą motyvuotų ir asmeninio tobulėjimo veiksniai.

Toliau su tyrimo dalyviais buvo diskutuojama apie tai, kuriose naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) proceso stadijose jie sutiktų dalyvauti (t.y. idėjų kūrimo ir generavimo, idėjų atrankos, produktų testavimo, produktų tobulinimo). Apibendrinti tyrimo dalyvių atsakymai apie vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo procesą susisteminti 13 lentelėje.

13 lentelė. Tyrimo dalyvių atsakymai apie tai, kuriose naujų produktų kūrimo proceso stadijose jie sutiktų dalyvauti

Procesai	Atsakymų pasikartojimo dažnis
Idėjų kūrimas ir generavimas	9
Idėjų atranka	9
Produktų testavimas ir tobulinimas	10

Galima pastebėti, kad idėjų kūrimo ir generavimo procese ir idėjų atrankos procesuose sutiktų dalyvauti visi tyrimo dalyviai, išskyrus respondentą R6. Šis respondentas nurodė, kad nenorėtų dalyvauti šiuose procesuose, kadangi jis pats savęs nelaiko kūrybinga asmenybe, nenorėtų įsipareigoti organizacijai, kad būtina pateiks jai tam tikrų idėjų ar pasiūlymų. Taip pat svarbu pastebėti tai, kad visi tyrimo dalyviai nurodė, kad sutiktų dalyvauti produktų testavimo ir tobulinimo stadijoje.

Toliau su tyrimo dalyviais buvo diskutuojama apie tai, koku būdu, jų manymu, vartotojams (ir jiems patiems asmeniškai) būtų patogiausia dalyvauti naujų produktų kūrimo procese. Su tyrimo dalyviais kiekvienas naujų produktų kūrimo etapas buvo aptartas atskirai. Apibendrinti tyrimo dalyvių atsakymai į šį klausimą susisteminti 14 lentelėje.

14 lentelė. Tyrimo dalyvių atsakymai apie tai, koku būdu vartotojams būtų patogiausia dalyvauti naujų produktų kūrimo procese

Procesai	Aplinka ir atsakymų pasikartojimo dažnis
Idėjų kūrimas ir generavimas	Skaitmeninė - 9 Fizinė - 6
Idėjų atranka	Skaitmeninė - 9 Fizinė - 6
Produktų testavimas ir tobulinimas	Skaitmeninė - 10 Fizinė - 10

Idėjų kūrimo ir generavimo bei idėjų atrankos procesuose, tyrimo dalyviai labiausiai norėtų būti įtraukti per skaitmeninę aplinką (taip nurodė 9 respondentai, kadangi respondentas R6 į šį klausimą neatsakinėjo, nes prieš tai nurodė, kad nenorėtų būti įtrauktas į šiuos etapus). Dažniausios tokio pasirinkimo priežastys buvo šios: „galima pačiam atrasti šiai veiklai patogiausią laiką“ „nebūtų trukdoma įprastinei veiklai“, „galima šią veiklą nesudėtingai suderinti su darbu ar mokslais“. Tik 6 respondentai (R1, R2 R3, R8, R9, R10) nurodė, kad į idėjų kūrimo ir generavimo procesą bei idėjų atrankos procesą sutiktų būti įtraukti per fizinę aplinką. Vertinant *produktų testavimo ir tobulinimo* etapą, visi tyrimo dalyviai nurodė, kad sutiktų būti į jį įtraukti tiek per fizinę, tiek per skaitmeninę aplinkas. Nors tyrimo dalyviai nurodė, kad daugeliui jų patogiau būtų gauti produktų pavyzdžius, juos išbandyti sau patogiu laiku ir atsiliepiamus organizacijai parašyti per skaitmeninę aplinką, tačiau visi jie nurodė neprieštaraujantys tam, kad šis procesas vyktų ir organizacijos numatytoje konkrečioje vietoje pagal iš anksto parengtą planą.

II fokus grupė

Antroji fokus grupė buvo organizuota su asmenimis, kurie jau buvo įtraukti į naujo produkto kūrimo procesą. Tyrime dalyvavo 4 asmenys, kurie buvo įtraukti naujų produktų kūrimo procesus. Siekiant užtikrinti anonimiškumą, kiekvienas respondentas koduojamas nuo I1 iki I4.

Pradedant diskusiją apie vartotojų įtraukimą į naujų produktų kūrimo procesą, tyrimo dalyviai buvo trumpai supažindinti su šio proceso samprata, jo eiga ir etapais bei galimais vartotojų įtraukimo į šį procesą būdais.

Tyrimo dalyvės buvo paprašytos pasidalinti savo patirtimi apie dalyvavimą maisto ir gėrimų sektoriaus įmonių naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procese, t.y. nurodyti kiek kartų ir kokiomis aplinkybėmis buvo įtrauktos į šį procesą. Trys tyrimo dalyvės (I1, I3 ir I4) keletą kartų buvo įtrauktos į produktų testavimą per fizinę aplinką (dalyvaujant įmonės atstovams buvo testuojami nauji produktai ir vartotojų prašoma juos įvertinti pagal tam tikrus kriterijus). Respondentė I2 vieną kartą dalyvavo produkto pakuotės dizaino idėjų generavimo procese, kuris vyko per skaitmeninę aplinką. Visos tyrimo dalyvės nurodė, kad joms ši patirtis patiko, o pats procesas vyko sklandžiai: I1: „*man labai patiko įmonės vadovės šiltas bendravimas, jaučiausi, kad mano nuomonė jai yra svarbi ir tai skatino mane aktyviai dalyvauti*“, I2: „*man patiko nauja patirtis, stengiausi būti aktyvi, pateikti daug siūlymų*“, I3: „*man taip pat patiko ši patirtis, tikrai visas procesas nebuvo toks formalus, man patiko laisva jo forma*“, I4: „*pritarsiu kolegėms, kad tai buvo maloni ir įdomi patirtis. Labai džiaugiuosi, kad mano idėjos buvo įvertintos ir realiai įgyvendintos. Tai tikrai suteikė man daug džiaugsmo*“.

Su tyrimo dalyvėmis buvo aptarta, kokia, jų nuomone, nauda įmonei įtraukti vartotojus į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą. Apibendrinti tyrimo dalyvių atsakymai apie vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo procesą susisteminti 15 lentelėje. Visos tyrimo dalyvės nurodė, kad įtraukdamos vartotojus į naujų produktų kūrimo procesą, verslo organizacijos gali gauti naujų idėjų, vertingų pasiūlymų ar patarimų dėl naujai kuriamo produkto tam tikrų savybių (I1: „Man atrodo, kad didžiausia nauda yra naujas požiūris. Aš pati įmonei pasiūliau nemažai naujų idėjų, kurios įmonės vadovei tiko ir vėliau buvo įgyvendintos. Manau, tokia ir yra didžiausia nauda“, I2: „Pritariu minčiai, kad įmonei didžiausia nauda yra naujos idėjos, galbūt dar neatrastų galimybių parodymas“, I3: „be abejo naujos idėjos ir įvairūs pasiūlymai“, I4: „pritariu, kad didžiausia nauda yra idėjos, mintys, pasiūlymai“). Trys tyrimo dalyvės (I1, I3 ir I4) nurodė, kad, jų manymu, įtraukdamos vartotojus į naujų produktų kūrimo procesą verslo organizacijos gali „pasitikrinti“ produkto sėkmę rinkoje (I1: „man atrodo lengviau vertinti, ar kažkuris produktas bus sėkmingas, ar ne“, I3: „galima pastebėti, ar žmonėms produktas patinka“, I4: „pritariu nuomonei, kad įmonės gali aiškiau vertinti, ar produktas patiks jų klientams“). Respondentė I3 nurodė, kad, jos manymu, įtraukdamos vartotojus į naujų produktų kūrimo procesą verslo organizacijos geriau iš aiškiau susipažįsta su tiksliniais produkto vartotojais, tiksliau išanalizuoja rinkos poreikius (I3: „įmonėms pasidaro aiškiau, kokie yra jų klientų norai, poreikiai“).

15 lentelė. Tyrimo dalyvių atsakymai apie vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo proceso naudą organizacijoms

Nauda įmonei	Atsakymų pasikartojimo dažnis
Vartotojai organizacijoms gali suteikti naujų idėjų, pasiūlymų patarimų	4
Procesas gali atskleisti galimus produkto įsitvirtinimo rinkoje scenarijus	3
Proceso metu sužinomi rinkos poreikiai (arba atskirų vartotojų grupių poreikiai)	1

Su tyrimo dalyvėmis buvo diskutuojama apie tai, kas jas pačias motyvavo dalyvauti naujų produktų kūrimo procese. Paaiškėjo, kad trys tyrimo dalyvės (I1, I3 ir I4) nurodė, kad jos šiame procese sutiko dalyvauti dėl asmeninio smalsumo ir siekio išbandyti naujus produktus. Respondentė I2 nurodė, kad dalyvauti naujo produkto kūrimo procese ją paskatino už dalyvavimą žadamas materialus atlygis, t.y. įmonės gaminamos produkcijos rinkiniai.

Tyrimo dalyvių taip pat buvo prašoma nurodyti kas, jų manymu, motyvuotų kitus vartotojus dalyvauti maisto ir gėrimų sektoriaus įmonių naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procese. Apibendrinti tyrimo dalyvių atsakymai apie vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo procesą susisteminti 15 lentelėje.

16 lentelė. Tyrimo dalyvių atsakymai apie vartotojų motyvavimo veiksnius

Motyvacinio veiksniai	Atsakymų pasikartojimo dažnis
Finansinis atlygis	4
Materialūs produktai	4
Siekimas išbandyti naujus produktus	3

Galima pastebėti, kad visi tyrimo dalyviai nurodė, kad dalyvauti naujo produkto kūrimo procese vartotojus tikriausiai motyvuotų už tai gaunamas finansinis atlygis arba už dalyvavimą suteikiami kiti materialūs produktai (I1: „man atrodo, kad daugelis žmonių neatsisakytų dalyvauti, jeigu už tai gautų piniginių atlygių arba kažkokius nemokamus gaminius“, I3: „turbūt Lietuvoje didžiausias motyvacinis veiksnys ir būtų finansinis atlygis arba kažkokie nemokami produktai“). Trys tyrimo dalyvės (I1, I3 ir I4) nurodė, kad vartotojus dalyvauti naujo produkto kūrimo procese galėtų motyvuoti siekimas išbandyti naujus produktus. Svarbu pastebėti tai, kad šios tyrimo dalyvės buvo nurodę, kad prieš tai pačios dalyvaudamos naujo produkto kūrimo procese už tai negavo jokio finansinio ar kitokio materialaus atlygio.

Toliau su tyrimo dalyviais buvo diskutuojama apie tai, kuriose naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) proceso stadijose jie sutiktų dalyvauti (t.y. idėjų kūrimo ir generavimo, idėjų atrankos, produktų testavimo, produktų tobulinimo). Apibendrinti tyrimo dalyvių atsakymai apie vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo procesą susisteminti 17 lentelėje. Galima pastebėti, kad tyrimo dalyviai sutiktų dalyvauti visose produktų kūrimo proceso stadijose (I1: „aš esu žingeidi ir man viskas labai įdomu“, I2: „sutikčiau dalyvauti visuose procesuose, man tai atrodo įdomu“, I3: „ir aš sutikčiau dalyvauti visuose etapuose“, I4: „jeigu tik turėčiau galimybę, tikrai neatsisakytčiau dalyvauti nei viename iš šių procesų“).

17 lentelė. Tyrimo dalyvių atsakymai apie tai, kuriose naujų produktų kūrimo proceso stadijose jie sutiktų dalyvauti

Nauda įmonei	Atsakymų pasikartojimo dažnis
Idėjų kūrimas ir generavimas	4
Idėjų atranka	4
Produktų testavimas ir tobulinimas	4

Su tyrimo dalyviais taip pat buvo diskutuojama apie tai, kokių būdu, jų manymu, vartotojams (ir jiems patiems asmeniškai) būtų patogiausia dalyvauti naujų produktų kūrimo procese. Su tyrimo dalyviais kiekvienas naujų produktų kūrimo etapas buvo aptartas atskirai. Apibendrinti tyrimo dalyvių atsakymai į šį klausimą susisteminti 18 lentelėje.

18 lentelė. Tyrimo dalyvių atsakymai apie tai, koku būdu vartotojams būtų patogiausia dalyvauti naujų produktų kūrimo procese

Procesai	Aplinka ir atsakymų pasikartojimo dažnis
Idėjų kūrimas ir generavimas	Skaitmeninė - 4 Fizinė - 4
Idėjų atranka	Skaitmeninė - 4 Fizinė - 4
Produktų testavimas ir tobulinimas	Skaitmeninė - 4 Fizinė - 4

Galima pastebėti, kad visi tyrime dalyvę asmenys nurodė, kad į visus naujų produktų kūrimo procesus jie sutiktų būti įtraukti tiek per skaitmeninę, tiek per fizinę aplinkas: I1: „Man didelio skirtumo nėra, galėčiau dalyvauti ir gyvuose užsiėmimuose, ir internetu“, I2: „ir man tikrų bet kurios įmonės pasirinktas būdas“, I3: „aš taip pat nesu nusiteikusi nei prieš gyvus susitikimus, nei prieš informacinių technologijų naudojimą“, I4: „pritarsiu kolegėms, kad man tiktų bet kurios įmonės pasirinktos priemonės“.

3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinant atliktus tyrimus, galima iš įmonių ir vartotojų pozicijų pažvelgti į nagrinėjamą temą.

Apžvelgiant įmonių patirtį, galima pastebėti, kad analizuotais atvejais vartotojai į naujų produktų kūrimo procesus buvo įtraukiami laikantis visų sėkmės veiksnių, kurie lemia, ar naujai kuriama inovacija rinkoje bus sėkminga. Atvejų analizės metu ir giluminių interviu su įmonių vadovais metu paaiškėjo, kad beveik visose įmonėse (išskyrus UAB „Nutricia Baltics“, apie kurią neturima konkrečių duomenų), prieš rengiantis naujo produkto kūrimo procesui, buvo užtikrinti reikiami proceso planavimo ir produktų kūrimo komandos veiksniai, įmonėse vyravo inovacijoms palanki kultūra ir atmosfera, buvo jaučiamas įmonės vadovų palaikymas inovacijos kūrimui. Pats inovacijos įgyvendinimo procesas visose nagrinėtose įmonėse buvo vykdomas skirtingai. Kai kurios organizacijos į naujo produkto kūrimo procesą buvo linkusios aktyviai įtraukti vartotojus, tuo tarpu kitose organizacijose vartotojų įtraukimo lygis buvo kur kas žemesnis. Organizacijose vartotojai į naujų produktų kūrimo procesus buvo įtraukiami skirtinguose etapuose, panaudojant skirtingas formas. Vis dėlto, svarbu pastebėti tai, kad visose organizacijose buvo laikomasi pagrindinių vartotojų įtraukimo į naujo produkto kūrimo procesą etapų, t.y. idėjų kūrimo ir generavimo, idėjų atrankos, produktų gamybos, testavimo ir tobulinimo bei produktų įvedimo į rinką. Vertinant produktų inovatyvumo veiksnius, galima pastebėti, kad visi darbe nagrinėti organizacijų naujai sukurti produktai pasižymėjo inovatyviomis savybėmis, kokybe ir vartotojams priimtina kaina. Tai taip pat yra vieni iš

inovacijos sėkmės veiksnių. Apžvelgiant produktų rinkos veiksnis, remiantis giluminių interviu metu gauta informacija, galima pastebėti, kad naujai sukurti produktai atitinka ir visus rinkos veiksniams keliamus kriterijus – egzistuoja pakankamas vartotojų skaičius, suinteresuotas naujo produkto pirkimu, rinkoje nėra daug konkurencingų produktų, įmonės taiko pakankamai greitą produktų įvedimo į rinką trukmę.

Vertinant vartotojų požiūrį į nagrinėjamą temą, svarbu išskirti dvi vartotojų grupės: 1) Vartotojai, kurie nebuvo įtraukti į naujų produktų kūrimo procesą, 2) Vartotojai, kurie buvo įtraukti į naujų produktų kūrimo procesą. Abi tyrime dalyvavusios vartotojų grupės nurodė beveik analogiškas priežastis, kuriomis apibrėžė vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo proceso naudą organizacijoms, t.y. tai, kad vartotojai organizacijoms gali suteikti naujų idėjų, pasiūlymų patarimų ir pats vartotojų įtraukimo procesas gali atskleisti galimus produkto įsitvirtinimo rinkoje scenarijus. Daugumos tyrimo dalyvių nuomone, jie sutiktų dalyvauti idėjų kūrimo ir generavimo. Idėjų atrankos ir produktų testavimo bei tobulinimo stadijose. Vartotojai, kurie niekada nedalyvavo naujų produktų kūrimo procese, nurodė, kad jiems optimaliausia būtų į šį procesą būti įtrauktiems per skaitmeninę aplinką, o vartotojai, kurie jau buvo įtraukti į naujų produktų kūrimo procesą, neįžvelgė skirtumo, kuriuo būdu jiems būtų patogiau dalyvauti naujo produkto kūrimo procese- per fizinę ar skaitmeninę aplinkas. Taip pat išsiskyrė ir vartotojų motyvacijos veiksniai, skatinantys juos dalyvauti naujų produktų kūrimo procese. Vartotojai, kurie niekada nedalyvavo naujų produktų kūrimo procese, nurodė, kad juos labiausiai motyvuotų ekonominės priežastys (gaunamas piniginis ar kitoks materialus atlygis). Tuo tarpu vartotojai, kurie jau buvo įtraukti į naujų produktų kūrimo procesą, nurodė, kad ekonominės priežastys juos motyvuotų beveik tiek pat, kiek ir siekimas išbandyti naujus produktus.

Tiek atvejų analizės atvejais, tiek įmonių vadovų apklausos, tiek fokus grupių rezultatai atskleidė tai, kad kiekvienu konkrečiu atveju, atsižvelgiant į įmonės gaminamų produktų specifiką, pagrindinių įmonės vartotojų profilį ir kitas aplinkybes, verslo organizacijos turi užtikrinti skirtingų motyvacinių veiksnių vartotojams sukūrimą. Vartotojai turi jausti naudą, kad dalyvauja naujo produkto kūrimo procese. Tai yra reikšmingas vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo proceso sėkmės veiksnys. Atliekant tyrimus, tiek organizacijų taikomose praktikose, tiek vartotojų lūkesčiuose buvo pastebėti visi teorinėje dalyje išskirti vartotojų įsitraukimą skatinantys veiksniai:

1. Ekonominės priežastys. Tyrimo rezultatai rodo, kad dalis organizacijų vartotojams už dalyvavimą naujų produktų kūrimo procese yra linkę atsilyginti materialiomis priemonėmis. Vartotojų tyrimai taip pat atskleidė, kad ekonominės priežastys juos labiausiai motyvuotų įsitraukti į naujų produktų kūrimo procesą.
2. Žinių įgavimo / asmeninio tobulėjimo veiksniai. Daliai vartotojų atrodo įdomus pats naujų produktų kūrimo procesas, todėl jie dalyvautų jame vien tam, kad įgytų naujų žinių ir kompetencijų.

3. Socialiniai veiksniai. Dalis vartotojų užmezgė ryšį su juos į produktų kūrimą įtraukusiomis įmonėmis arba tapo tam tikros vartotojų grupės dalimi.
4. Psichologiniai motyvai. Dalis vartotojų, įsitraukdami į naujų produktų kūrimo procesą, tai darė nesiekdami jokio materialaus atlygio, o tiesiog vedami vidinių paskatų.
5. Siekis pirmiems išbandyti naujai kuriamus produktus. Šis sėkmės veiksnys atilikuose tyrimuose pasireiškė silpniausiai, tačiau negalima teigti, kad jis vartotojams yra visiškai nereikšmingas.

Taigi galima pastebėti, kad vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimo procesas priklauso nuo 2 aplinkybių: 1. Sėkmingo produktų inovacijų kūrimo proceso organizacijose; 2. Motyvacinių veiksnių, skatinančių vartotojus įsitraukti į naujų produktų kūrimo procesą, sukūrimo. Apibendrinant šias priežastis, svarbu kiekvienoje organizacijoje, siekiančioje į produktų kūrimą įtraukti vartotojus, sukurti aiškų, sistemingą procesą, kuriuo įmonės galėtų naudotis siekiant, kad vartotojai motyvuotai įsitrauktų į naujų produktų kūrimo procesą.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Apibendrinus gautus tyrimo rezultatus ir teorines įžvalgas galima daryti tokia išvada:

1. Maisto pramonės sektorius yra vienas iš konkurencingiausių ir dinamiškiausių sektorių Lietuvoje. Šio sektoriaus rinka yra perpildyta analogiškais savybėmis pasižyminčiais produktais, todėl gamintojams reikia inovatyvių produktų sprendimų. Verslo organizacijoms rekomenduotina ne tik kurti produktų inovacijas, bet ir į šį procesą įtraukti vartotojus, kadangi tokiu atveju sukurti produktai sėkmingiau įsitvirtins rinkoje, jeigu jie bus labiau pritaikyti prie rinkos poreikių, patrauklesni vartotojams.
2. Vartotojų įtraukimas į naujų produktų kūrimo procesą gali būti vykdomas skirtingais būdais ir metodais, vartotojus pasiekiant skirtingose aplinkose. Vartotojai skirtingose inovacijos kūrimo stadijose gali dalyvauti kaip idėjų generatoriai, bendrakūrėjai ar produktų testuotojai. Vartotojų įtraukimo į produktų inovacijų kūrimo proceso sėkmė priklauso nuo sėkmingo produktų inovacijų kūrimo proceso organizavimo įmonėse ir nuo naudos vartotojui sukūrimo. Nauda vartotojams gali pasireikšti per motyvacinių veiksnių, skatinančių vartotojus įsitraukti į naujų produktų kūrimo procesą, sukūrimą. Šiuolaikiniai vartotojai inovacijų kūrimo procese gali dalyvauti dėl skirtingų priežasčių – finansinių, psichologinių, siekdami pirmieji išbandyti tam tikrą produktą, įgyti daugiau žinių ar būti tam tikros socialinės grupės dalimi. Šių sėkmės veiksnių numatymas užtikrina vartotojo pasitenkinimą pačiu procesu ir noru jame dalyvauti.
3. Atliktų tyrimų duomenys patvirtino, kad sėkmingą vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo procesą tikrai lemia sėkmingas organizacijos pasirengimas inovacijos kūrimo procesui ir veiksnių, motyvuojančių vartotojus įsitraukti į šį procesą, sukūrimas. Tyrimų metu paaiškėjo, kad organizacijos praktikoje turėtų siekti sukurti aplinkybes, per kurias atsiskleistų vartotojo nauda dalyvaujant naujų produktų kūrimo procese. Įmonės vertę vartotojams turėtų kurti per šiuos veiksnis: ekonominius (kai vartotojai yra skatinami finansiškai arba įmonė už atiliktas užduotis vartotojui atsidėkoja savo produkcija), žinių gavimo / asmeninio tobulėjimo (vartotojams, dalyvaujantiems procese suteikiama galimybė mokytis, įgauti žinių, patirties ir kompetencijų), socialinius (šie veiksniai pasireiškia, kai vartotojai dirba grupėse, tiesiogiai komunikuoja su pačia įmone, bendrauja kurdami produktus), psichologinius (vartotojai produktų kūrime dalyvauja dėl vidinių paskatų, todėl svarbu jiems tai pabrėžti), sudaroma galimybė pirmiems išbandyti naują kuriamą produktą. Pastebėtina, kad vartotojų požiūriu labiausiai juos motyvuojantys įsitraukti į naujų produktų kūrimą yra ekonominiai veiksniai, o mažiausiai motyvuoja galimybė pirmiems išbandyti tam tikrą produktą.

Atsižvelgiant į teorinius ir praktinius darbo rezultatus, **rekomenduotina** verslo organizacijoms vartotojų įtraukimo į naujų produktų kūrimo procesą organizuoti šiais etapais:

Pirmasis etapas - įmonės pasirengimas inovatyvaus produkto kūrimui kartu su vartotojais. Šiame etape rekomenduojama įmonei nuspręsti, ko būtent tikimasi iš bendro darbo su vartotojais, numatyti koks bus vartotojų dalyvavimas šiame procese, kuriuose etapuose jie dalyvaus, kokiomis priemonėmis ir metodais vyks jų įtraukimas ir t.t. Taip pat šiame procese tikslinga pradėti vartotojų, kurie bus įtraukti į naujų produktų kūrimo procesą, paiešką ir atranką.

Antrasis etapas –vartotojų įtraukimo sėkmės veiksnių identifikavimas. Šiame etape svarbu apibrėžti, kokios yra galimos tikslinių įmonės vartotojų grupių, kurios bus įtrauktos į naujų produktų kūrimo procesą, pagrindinės dalyvavimo šiame procese priežastys. Svarbu išanalizuoti, kokie veiksniai vartotojus labiausiai motyvuotų dalyvauti šiame procese ir būtina užtikrinti jų užtikrinimą vartotojams.

Trečiasis etapas – proceso įgyvendinimas. Organizacijai svarbu sistemingai vykdyti vartotojų įtraukimą nuo produkto idėjos generavimo iki galutinio produkto komercializavimo. Šiame etape svarbu konkrečiai suformuluoti užduotis vartotojams ir organizacijos darbuotojams. Be to, įmonė turi būti pasirengusi spręsti kylančias problemas, palaikyti nuolatinį ryšį su kiekvienu į procesą įtrauktu vartotoju.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Ališauskas K. et al. (2005). Inovacijos ir projektai: mokomoji knyga. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla
- Bakanauskas A. (2006). Vartotojų elgsena: Mokomoji knyga. Kaunas: VDU leidykla
- Bakanauskas A. Grebliuskas A. Virbilaitė A. (2007) Esminiai produktų inovacijų sėkmės veiksniai Lietuvos mobiliojo ryšio rinkoje. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai: 42. [žiūrėta 2017-10-02]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/obj/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367163202837>
- Balkienė K., Jagminas J., (2014). Lietuvos verslo plėtrai palankios inovacijų politikos modeliavimas. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, 36 (1) [žiūrėta 2017-10-12]. Prieiga per internetą: <https://vb.mruni.eu/object/elaba:2114630/index.html>
- Bhalla, G. (2011). Collaboration and Co-creation. New Platforms for Marketing and Innovation. Springer Science and Business Media, LLC
- Bigliardi, B., Dormio, A. (2009). An Empirical Investigation of Innovation Determinants in Food Machinery Enterprises. European Journal of Innovation Management, 12 (2).
- Clausen H.T. (2014) The role of institutional arbitrage in the search for product innovation: Firm level evidence from Norway. Industrial Marketing Management. [žiūrėta 2017-10-08]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.ktu.edu/science/article/pii/S0019850113002277>
- Coakes, E., Smith, P. (2007). Developing Communities of Innovation by Identifying Innovation Champions. The Learning Organization: The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management, 14(1)
- Davalga N. (2016) Inovatyvių prekių kūrimas, atsižvelgiant į šiuolaikinių vartotojų poreikius. Tiltas į ateitį, Nr.1 (10) [žiūrėta 2017 10 29]. Prieiga per internetą <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1377/tiltas-i-ateiti-nr-1-10/>
- De Moor K., Berte K., De Marez L. et al. (2010). User-driven innovation? Challenges of user involvement in future technology analysis. Science and Public Policy, 37
- Desouza, K., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C. et al. (2008). Customer-driven innovation. Research Technology Management, May-June.
- Du Plessis M. (2007) The role of knowledge management in innovation", Journal of Knowledge Management, Vol. 11 Issue: 4.

- Dvorak, T. (2013). Co-Innovation: Customer Motives for Participation in Co-Creation Processes via Social Media Platforms. [žiūrėta 2017 11 02]. Prieiga per internetą: <http://purl.utwente.nl/essays/64225>
- Egart M. (2007) A descriptive model of the consumer co-production process. Journal of the academy of marketing science, Vol. 36, No. 1.
- Folstad A. (2008). Towards a Living Lab for the Development of Online Community Services. The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks, Special Issue on Living Labs, 10.
- Fuller J., Marzler K. (2007). Virtual product experience and customer participation—A chance for customer-centred, really new products. Technovation, No. 27
- Fuller, J. (2010). Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. California management review, Vol.52, No.2.
- Girnienė I. (2013). Žinių vadybos ir inovacijų sąsajos: konceptualūs požiūriai. Informacijos mokslai, Nr. 64. Informacija ir žinių vadyba.
- Ho, C.H., Wu, W. (2011). Role of Innovativeness of Consumer in Relationship Between Perceived Attributes of New Products and Intention to Adopt. International Journal of Electronic Business Management. Vol. 9 Iss: 3.
- Hoffmann, S., Soyez, K. (2010). A cognitive model to predict domain-specific consumer innovativeness. Journal of Business Research. Vol. 63, Iss: 7.
- 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) [žiūrėta 2017 11 20]. Prieiga per internetą: <http://faculty.london.edu/rchandy/cocreation.pdf>
- Jakubavičius, A., Strazdas, R., Gečas, K. (2003). Inovacijos procesai, valdymo modeliai, galimybės. Vilnius.
- Kardelis K. (2016) Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras
- Kazakevičiūtė V. (2016) Vartotojų įtraukimo į paslaugų inovacijų vystymo procesą įtaka šio proceso ir įmonės veiklos rezultatams. VU EF studentų mokslinės draugijos konferencijos straipsnių rinkinys. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. [žiūrėta 2017 10 20]. Prieiga per internetą: <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:22622514/datastreams/MAIN/content>
- Kirstukas, J., Vazonis, B., Serva, E., Rakštys, R. (2013). Inovacijų ir techninių pokyčių ekonomika. Kaunas: Akademija
- Kotler, P.; Keller, K. L. (2007). Marketingo valdymo pagrindai. Klaipėda: Logitema.
- Krušinskas R., Benetytė R. (2014) Inovacijos įmonės veiklos kontekste: teorinis aspektas. [žiūrėta 2017 10 16]. Prieiga per internetą: erd.asu.lt/ssaf/article/download/129/112

Kusiak A. (2007). Innovation: The Living Laboratory Perspective. Computer-Aided Design & Applications [žiūrėta 2017 10 24]. Prieiga per internetą: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/16864360.2007.10738518>

Liūma J. (2017) Kokios Lietuvos pramonės ir paslaugų sritys bus svarbiausios 2025 metais? [žiūrėta 2017 10 02]. Prieiga per internetą: <http://blog.euromonitor.com/2017/01/kurios-lietuvos-pramones-ir-paslaugu-sritys-bus-svarbiausios-2025-metais.html>

Loch, C. Kavadias, S. (2008). Handbook of New Product Development Management. Oxford: Elsevier

Lopez-Nicolas, C., Merono-Cerdan, A. (2011) Strategic knowledge management, innovation and performance. International Journal of Information Management, No. 31

Mačiulytė-Šniukienė A., Montvilaitė K. (2012) Evaluation of Innovations as a Labour Productivity Increasing Factor: The Case of the European Union Countries. Socialiniai tyrimai Nr.4 (59). [žiūrėta 2017 10 07]. Prieiga per internetą: <http://gs.elaba.lt/object/elaba:6099190/>

Maisto produktų ir gėrimų gamybos sektoriaus įmonių eksporto plėtros galimybių studija Baltijos šalims (2014) Rengėjas UAB „Ekonominės konsultacijos ir tyrimai“ [žiūrėta 2017 10 02]. Prieiga per internetą: http://www.lvk.lt/uploads/File/Asistentas1GS/24Maistas_Baltija.pdf

Mekionytė G. (2014) Inovacijų įtaka įmonės konkurencingumui: teorinis požiūris. Jaunasis mokslininkas. Studentų mokslinės konferencijos straipsnių rinkinys. Akademija: Aleksandro Stulginskio universitetas.

Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R. (2000). Inovacijų vadyba. Mokomoji knyga. Vilnius: Technika

Ophof, S. (2013). Motives for customers to engage in co-creation activities. [žiūrėta 2017 10 16]. Prieiga per internetą: <http://purl.utwente.nl/essays/64238>

Pini F. M. (2009). The Role of Customers in Interactive Co-Creation Practices: The Italian Scenario. Knowledge, Technology & Policy, 22(1).

Pogosian, S., Dzemyda, I. (2012). Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 1 (25). [žiūrėta 2017 10 16]. Prieiga per internetą: http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2012_1_25/pogosian_dzemyda.pdf

Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbanavičius, A., Virvilaitė, R., (2008). Marketingas. Kaunas: Spindulys.

Ragauskaitė A., Bruzgaitė V. (2013) Naujų produktų kūrimas pasitelkiant virtualias vartotojų bendruomenes. Studijos šiuolaikinėje visuomenėje. Mokslo darbai Nr. 4 (1). Šiauliai: Šiaurės Lietuvos kolegija [žiūrėta 2017 10 16]. Prieiga per internetą: <http://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=2029431X&AN=89526281&h=Yj%2bKrYw8ZjdF3jYfIRISE6TatnQzdRqZMZfnU9LwHzbOeFneiRF>

MC4JLZXPwjKsNwfd3k0JIZB%2fkm6tGH50oOg%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d2029431X%26AN%3d89526281

Rainey, D. (2005). Product Innovation Leading Change through Integrated Product Development. New York: Cambridge University Press

Ramanauskas, J., Gargasas, A., Kirstukas, J., Markevičius, P., Rakštys, R., Serva, E., Skarbalius, D., Steponavičius, D., Šarauskius, E. (2007). Inovacijų plėtra modernizuojant ūkininkų ūkius, dalyvaujančius BPD priemonėse. LR ŽŪM užsakomojo mokslinio tyrimo darbo ataskaita. [žiūrėta 2017 10 04]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/280231723_Inovaciju_pletra_modernizuojant_ukininku_ukius_dalyvaujancius_BPD_priemonese

Ramanauskienė J. (2010) Inovacijų ir projektų vadyba: mokomoji knyga. Kaunas: Akademija.

Roberts, D., Hughes, M., Kertbo, K. (2014). Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. European Journal of Marketing. Vol. 48 Iss: 1/2. [žiūrėta 2017 10 08]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-12-2010-0637>

Sapiegienė I., Juknevičienė V., Stoškus S. (2009) Inovacijų diegimo procesas: Šiaulių miesto gamybos įmonių atvejų analizė. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, Nr. 2 (15). [žiūrėta 2017 10 12]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2009~1367167861968/DS.002.0.01.ARTIC>

Shu Ch., Zhou K.Z., Xiao Y. and Gao Sh. (2016) How Green Management Influences Product Innovation in China: The Role of Institutional Benefits. Journal of Business Ethics, Volume 133, Issue 3, 471-485. [žiūrėta 2017 10 18]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com.ezproxy.ktu.edu/article/10.1007/s10551-014-2401-7>

Stepanovas, A., Ostašenkovaitė, K. (2013). Inovatyvių projektų vertinimo problema. Mokslas: Lietuvos ateitis. Vol. 5 Iss: 1. [žiūrėta 2017 10 02]. Prieiga per internetą: <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2013.02/pdf>

Strazdas R. (2011). Produktų inovacijų kūrimas kūrybinių industrijų įmonėse. Santalka: Filosofija, Komunikacija. T. 19, Nr. 2. VGTU leidykla „Technika“. [žiūrėta 2017 10 04]. Prieiga per internetą: <http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/viewFile/coactivity.2011.11/pdf>

Strazdas R. Bareika R. (2010) Produktų inovacijos kūrimo modelių tobulinimo kūrimas. Mokslas-Lietuvos ateitis, 2 tomas, Vol 2, No2. [žiūrėta 2017 10 18]. Prieiga per internetą: <http://www.mla.vgtu.lt/index.php/mla/article/viewFile/mla.2010.041/94>

Strazdas, R.; Zabieliavičienė, I. (2006). Inovacijų savikainos skaičiavimo sistemos metodiniai aspektai, Verslas: teorija ir praktika, 7(2) [žiūrėta 2017 10 14]. Prieiga per internetą: <https://vb.vgtu.lt/object/elaba:6115182/>

Stripeikis, Ramanauskas (2011) Inovacijoms palankios organizacinės kultūros veiksniai. Management theory and studies for rural business and infrastructure development. Nr. 1 (25). [žiūrėta 2017 10 14]. Prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/25/224.pdf>

Šedžiuvienė, N., Tamutienė, L. (2012). Aukštosios mokyklos inovacinė politika: efektyvumo vertinimo kryptys ir kriterijai. Profesinės studijos: teorija ir praktika, 10.

Tautkutė L. (2013) Vertė vartotojui samprata. Ekonomika ir vadyba, Tarptautinės studentų mokslinės konferencijos medžiaga, KTU [žiūrėta 2017 10 26]. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1073/ekonomika-ir-vadyba-2013-tarptautines-studentumokslines-konferencijos-pranesimu-medziaga/>

UAB „Choco Group“ oficialus tinklalapis [žiūrėta 2017 11 06]. Prieiga per internetą: www.chocogroup.eu

UAB „Nutricia Baltics“ oficialus tinklalapis [žiūrėta 2017 11 08]. Prieiga per internetą: www.milupa.lt

Vaišnoraitė A., Petraitė M. (2011) Customer involmenet into open innovation processes: a conceptual model. Socialiniai mokslai 3 (73),62-73. [žiūrėta 2017 10 07]. Prieiga per internetą: https://www.lvb.lt/primo_library/libweb/action/dlDisplay.do?vid=KTU&docId=KTU02KTU02-000046309&fromSitemap=1&afterPDS=true

Valodkienė, G., Snieška, V. (2012). Tarptautinis konkurencingumas ir jį lemiantys veiksniai ekonomikos nuosmukio laikotarpiu. Economics and Management, 17 (2) [žiūrėta 2017 10 07]. Prieiga per internetą: <http://ecoman.ktu.lt/index.php/Ekv/article/view/2188/1698>

Van der Panne, G., van Beers, C., Kleinknecht, A. (2003). Success and failure of innovation: A literature review. International Journal of Innovation Management Vol. 7, No. 3 (September).

Wecht H. C. ir Baloh P. (2006). Open Innovation: Can Modern ICT-Tools Facilitate Customer Integration Into the Fuzzy Front End of the Innovation Process? International Association for Management of Technology.

Xie, Ch., Bagozzi, R. P., & Troye, S. V. (2008). Trying to prosume: toward a theory of consumers as co-creators of value. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, Issue 1. [žiūrėta 2017 10 17]. Prieiga per internetą: <http://link.springer.com/article/10.1007/s11747-007-0060-2#page-1>

Zabielaivičienė I. (2012) Inovacinio proceso valdymas pramonės įmonėje. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 2 (26). [žiūrėta 2017 10 17]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367188406125/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>

Zemlickiene, V., Maditinos, D. I. (2012). Marketing Strategy Formulation for Innovative Product Development Process. Verslas: teorija ir praktika. Vilnius, VGTU, Nr. 13 [žiūrėta 2017 10 15]. Prieiga per internetą: <http://btp.press.vgtu.lt/article/14349/>

Žydžiūnaitė V., Sabaliauskas S. 2017 Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vilnius: Vaga.
Žvirblis A. (2007) Modernusis marketingas: principai ir metodai. Vilnius: Žuma.

PRIEDAI

Giluminio interviu klausimai įmonių vadovams

1. Trumpai apibūdinkite savo įmonės veiklą.
2. Kaip manote, kuo jūsų gaminami produktai rinkoje yra išskirtiniai?
3. Kas yra pagrindiniai jūsų įmonės klientai?
4. Kaip jūsų įmonėje vyksta naujo produkto kūrimo (arba esamo produkto tobulinimo) procesas?
5. Kodėl nusprendėte į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą įtraukti vartotojus? Ko tikėjotės ir kokią realią naudą iš to gaunate?
6. Ar visada į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą įtraukiate ir vartotojus? Kaip tai vykdoma praktiškai? Kokiu būdu surandate vartotojus, kuriuos norite įtraukti į naujų produktų kūrimo procesą?
7. Kaip manote, nuo ko priklauso žmonių noras (motyvacija) įsitraukti į naujo produkto kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?
8. Kaip jūs motyvuojate žmones įsitraukti į naujo produkto kūrimo (arba esamo produkto tobulinimo) procesą? Kodėl pasirinkote šiuos būdus?
9. Su kokiomis problemomis susiduriate įtraukdami vartotojus į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?
10. Ar ateityje taip pat planuojate į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą įtraukti vartotojus? Jeigu taip, ką tobulintumėte šiame procese?

Klausimai fokus grupių dalyviams

I fokus grupė

1. Trumpai prisistatykite.
2. Kaip manote, kokia nauda įmonei įtraukti vartotojus į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?
3. Kaip manote, kokia nauda vartotojams būti įtrauktiems į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?
4. Kas jus motyvuotų dalyvauti maisto ir gėrimų sektoriaus įmonių naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procese?
5. Kurioje naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) proceso stadijoje dalyvaustumėte/nedalyvaustumėte (t.y. idėjų kūrimo ir generavimo, idėjų atrankos, produktų testavimo, produktų tobulinimo)? Kodėl?
6. Kokia forma norėtumėte/nenorėtumėte būti įtraukti į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą? Pvz: tiesiogiai bendraujant su įmonės darbuotojais, internetu, produktą gaunant į namus ir t.t.

II fokus grupė

1. Trumpai prisistatykite.
2. Pasidalinti savo patirtimi, kaip dalyvavote naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procese?
3. Kaip manote, kokia nauda įmonei įtraukti vartotojus į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?
4. Kas jus motyvavo dalyvauti naujų produktų kūrimo procese?
5. Kas, jų manymu, motyvuotų kitus vartotojus dalyvauti maisto ir gėrimų sektoriaus įmonių naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procese?
6. Kurioje naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) proceso stadijoje dalyvaustumėte/nedalyvaustumėte (t.y. idėjų kūrimo ir generavimo, idėjų atrankos, produktų testavimo, produktų tobulinimo)? Kodėl?
7. Kokia forma norėtumėte/nenorėtumėte būti įtraukti į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą? Pvz: tiesiogiai bendraujant su įmonės darbuotojais, internetu, produktą gaunant į namus ir t.t.

Giluminio interviu metu gauta medžiaga

Įmonė A

1. Trumpai apibūdinkite savo įmonės veiklą.

Mūsų įmonė veikia Kaune ir gamina vegetariško – veganiško maisto produktus ir jais prekiaujame savo parduotuvėje. Taip pat rengiame mokymus ir seminarus apie veganiško ir vegetariškos maisto gamybą, organizuojame maisto gamybos užsiėmimus savo patalpose, arba galime atvykti į bet kurią pasirinktą kliento vietą (namus, biurą ar pan.). Įmonėje dirba 2 darbuotojai – aš (įmonės vadovė) ir dar vienas asmuo, kuris padeda man nudirbti visus darbus.

2. Kaip manote, kuo jūsų gaminami produktai rinkoje yra išskirtiniai?

Mūsų gaminami maisto produktai rinkoje yra išskirtiniai tuo, kad tai yra sveiki vegetariški bei veganiški patiekalai, kurių rinkoje nėra daug. Žinote, įmonės įkūrimo idėją tada ir pradėjau plėtoti, kai pradėjau maitintis vegetariškai, o po to ir veganiškai. Pastebėjau, kad rinkoje trūksta tokių produktų pasiūlos. Be to, išskirtiniais mūsų produktus padaro ir tai, kad vartotojai gali patys dalyvauti naujų produktų kūrimo procese, jie turi galimybę siūlyti savo receptus, kažkokias produktų tobulinimo idėjas. Per maisto gamybos užsiėmimus mes suteikia galimybę vartotojams patiems dalyvauti maisto produktų gamyboje. Manau tokie yra pagrindiniai mūsų produktų išskirtinimai rinkoje.

3. Kas yra pagrindiniai jūsų įmonės klientai?

Dažniausi mūsų įmonės klientai yra veganai ir vegetarai, manyčiau, kad jie sudaro apie 90 proc. mūsų klientų. Veganai yra tokie klientai, kurie nevalgo mėsos, pieno produktų bei gyvulinės kilmės produktų. Vegetarai yra tokie vartotojai, kurie nevalgo mėsos, tačiau gali valgyti žuvį arba nevalgo ir mėsos, ir žuvies. Dar viena vartotojų grupė yra „ieškotojai“, tai, yra vartotojai, kurie siekia išbandyti ką nors naujo, galvoja apie vegetarišką, veganišką mitybą, tačiau nežino kokį maistą valgyti. Tokie vartotojai iš mūsų įmonės gali įsigyti ne tik maisto produktus, bet ir dalyvauti mokymuose, seminaruose ar maisto gamybos užsiėmimuose, kurių metu formuojami maisto gamybos įgūdžiai.

4. Kaip jūsų įmonėje vyksta naujo produkto kūrimo (arba esamo produkto tobulinimo) procesas?

Matot, mūsų įmonėje dirba tik 2 asmenys, todėl už produktų kūrimo procesą yra atsakinga esu aš, bet kartais dalį darbų duodu ir kitam darbuotojui. Kalbant apie patį procesą, tai daugiausiai laiko užima idėjų paieška, tenka analizuoti, kas ką naujo siūlo, gamina, ką galėtume ir mes pritaikyti ar patobulinti. Idėjų paiešką dažniausiai atlieku aš, bet kartais tai daro mano kolegė. Vėliau seka produkto receptūros kūrimas. Naujo produkto kūrimą dažniausiai darau aš viena, bet kartais tai darome ir su kita įmonės darbuotoja. Šiame etape renkamės produktų sudedamąsias dalis, derinam produktų skonį, išvaizdą ir maistingumą. Vėliau seka degustacijos, kurių metu vartotojams duodame paragauti produkto ir, žinoma, paprašome įvertinti jį pagal tam tikrus kriterijus (dažniausiai prašome įvertinti pagal šiuos kriterijus: skonis, kvapas, išvaizda ir kt.).

5. Kokių būdu į produktų testavimą jūsų įmonėje įtraukiami vartotojai? Kaip juos randate ir kokiomis priemonėmis įtraukiate?

Dažniausiai naujai sukurtus produktus vartotojams siūlome paragauti savo parduotuvėje, taip pat kai organizuojame mokymus, būna, kad nuvežame tam tikrų pavyzdžių, duodame paragauti mokymų dalyviams. Realiai tas ragavimas ar degustavimas vyksta taip, kad arba ša pati, arba kita įmonės darbuotoja duoda žmonėms paragauti produktų ir prašome išsakyti savo nuomonę apie produkto skonines savybes, išvaizdą, kvapą ir kt. Vėliau, jeigu matome, kad kažkoks produktas nelabai patiko žmonėms, keičiame receptūrą, sudedamąsias dalis ir t.t.

6. O ar niekada nesvarstėte galimybės vartotojus į naujų produktų kūrimo (arba tobulinimo) procesą įtraukti per skaitmeninę aplinką, tarkim socialinius tinklus, savo įmonės tinklalapį ar kitomis priemonėmis?

Na mes turime savo tinklalapį, naudojames „Facebook‘u“, „Instagram‘u“, bet niekada tokiu būdu vartotojų netraukėm. Šitose aplinkose mes skleidžiam informaciją apie save, apie savo gaminamus produktus, bet tik tiek. Realiai, jeigu kalbant apie produktų testavimą, tai aš labiau vertinu gyvą tiesioginį bendravimą su klientais. Be to, kai pagalvoji, tai pradėtų daug kas rašyti, reikėtų kažkam skaityti, atrašinėti, analizuoti, sisteminti informaciją, mes kol kas neturim tam nei žmonių, nei pinigų. Kol kas užtenka ir „gyvų“ degustacijų.

7. Kokią realią naudą gaunate dėl to, kad į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą įtraukiate vartotojus?

Na tai mums tikrai pasiteisina, nes visų pirma sulaukiame nemažai naujų idėjų ir minčių, kaip tobulinti tam tikrus savo produktus. Iš karto matome, kas žmonėms patiko, kas nelabai, todėl aiškiau įsivaizduoti, kurie produktai bus sėkmingai pardavinėjami, o kurie – nelabai. Dar pastebiu labai svarbų momentą, kad degustacijose dalyvavę asmenys dažnai vėliau išgydavo paragautą produktą. Ir dar labai dažnu atveju žmonės, paragavę kažkokį naują gaminį, yra linkę rekomenduoti jį savo draugams, pažįstamiems, šeimos nariams. Be to, mūsų siekis yra gaminti produktus, kurių vartotojai norėtų, bet rinkoje jų tiesiog nėra. Todėl galėdami su savo klientais kalbėtis, diskutuoti, mes galime savo produktus pritaikyti konkrečioms vartotojams ir tokiu būdu užtikrinam, kad jie bus perkami.

8. Kaip manote, nuo ko priklauso žmonių noras (motyvacija) įsitraukti į naujo produkto kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?

Na bent jau mūsų gaminamų produktų vartotojai yra smalsūs, todėl jie labai noriai bando įvairias naujoves. Veganai ir vegetarai turi palyginus mažą sveiko maisto pirkimo pasirinkimą, todėl jie turi polinkį patys ieškoti naujovių, kurios papildytų jų maisto racioną. Mums nesudėtinga įtraukti juos į degustacijas, nes jie patys to labai nori.

9. Tai kažkokių papildomų motyvavimo priemonių vartotojams ir netaikote?

Na mes visuomet stengiamės užtikrinti betarpišką ir malonų bendravimą su klientais. Stengiamės vartotojams įteigti, kad kiekviena jų išsakyta pastaba yra įmonei svarbi ir reikšminga. Už tai, kad žmonės sutinka degustuoti mūsų produktą ir pateikti savo atsiliepimus apie jį, mes vartotojams neduodame kažkokio konkretaus atlygio, šis procesas vyksta tik iš vidinių vartotojų paskatų. Žinoma, produkto degustacija yra nemokama, todėl vartotojai taip pat nepatiria jokių išlaidų.

10. Su kokiomis problemomis susiduriate įtraukdami vartotojus į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?

Na pas mus vartotojai įtraukiami tik į produktų degustavimą, tai realiai nepatiriam jokių sunkumų, viskas vyksta sklandžiai ir apgalvotai.

11. Ar ateityje taip pat planuojate į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą įtraukti vartotojus? Jeigu taip, ką tobulintumėte šiame procese?

Aš tiesą sakant nematau priežasčių, kodėl reikėtų šį procesą nutraukti. Nors mums tas produktų degustavimas palyginus nepigiai kainuoja, bet galutiniame rezultate jis įmonei suteikia naudą. Ateityje, manau, nieko šiame procese nekeisim.

Įmonė B

1. Trumpai apibūdinkite savo įmonės veiklą.

Mes esame maisto produktų gamintojai, o pagrindiniai mūsų gaminami produktai yra džemai ir uogienės, sirupai ir medus, arbatos. Įmonėje dirbame dviese – aš (įmonės vadove) ir mano sesuo, kuri padeda gaminti produktus. Prekiaujame produktais per mugės, internetu ir turime beveik nuolatinį savo klientų ratą.

2. Kaip manote, kuo jūsų gaminami produktai rinkoje yra išskirtiniai?

Svarbiausia visų ūsų gaminamų produktų savybė yra natūralumas. Vis produktai yra pagaminti tik iš natūralių medžiagų, be jokių dirbtinių priedų. Mūsų įmonėje produkto kokybei yra keliami ypatingai aukšti reikalavimai, nes šiandien klientas yra labai išrankus ir jis linkęs mokėti aukštesnę kainą, jei tik perkamas produktas bus tikrai kokybiškas, natūralus ir sveikas. Mūsų gaminamų produktų išskirtinumas atsiskleidžia jų receptūroje ir sudėtyje. Keliamo labai aukštus kokybės standartus žaliavoms, taip pat griežtai laikomės technologinio gamybos proceso. Be to, nepamirštame skirti dėmesio ir produkto pakuotei ir visam produkto dizainui, kad galutiniame rezultate harmoningai derėtų produkto skonis, kokybė ir įpakavimas. Dar esame išskirtiniai ir tuo, kad kuriame unikalios receptūros produktus, o kai kurių produktų tekstūra leidžia kiekvienais metais nustebinti produktų vartotojus.

3. Kas yra pagrindiniai jūsų įmonės klientai?

Mūsų įmonės klientus galima skirstyti į dvi grupes, t.y. verslo klientai ir individualūs asmenys. Šiuo metu daugiausiai produkcijos nuperka verslo klientai, kurie sudarytus sveikų produktų rinkinius dovanoja darbuotojams per įvairias šventes arba naudoja juos kaip verslo dovanas. Verslo klientai mūsų gaminamus produktus vertina, nes tai yra unikali, estetiškai atrodanti, išskirtinio dizaino dovana.

Taip pat ji yra praktiška, ekologiška ir universali – tinkanti beveik bet kuriam žmogui. Kita dalis mūsų įmonės klientų yra individualūs namų ūkių vartotojai, kurie produktus įsigyja sau arba taip pat perka kaip išskirtines ir kokybiškas dovanas savo artimiesiems, draugams, šeimos nariams. Mūsų gaminami produktai pasižymi kiek aukštesnėmis nei rinkos kainomis, tačiau pirkėjai vertina rankų darbą, ekologiškumą, išskirtinius skonius, todėl mes pirkėjų trūkumo nejaučiame, bet dažniausiai mūsų pirkėjus galima apibūdinti kaip aukštesnes nei vidutines pajamas gaunančius asmenys, kuriems nesvetimos ekologiškumo idėjos, jie vertina ne masinės gamybos produktus, o iš vietinių žaliavų pagamintus rankų darbo gaminius.

4. Kaip jūsų įmonėje vyksta naujo produkto kūrimo (arba esamo produkto tobulinimo) procesas?

Aš pati įmonėje esu atsakinga už naujų produktų kūrimo idėjas ir jų praktinį įgyvendinimą. Kartais būna taip, kad idėja kurti naują produktą kartais atkeliauja visai netikėtai, tarkim skinant laukuose žoleles arbatoms, gimsta idėja ruošti šaltalankių džemą su mėtomis arba melisa. Tai kūrybinis procesas, kuris kartais stebina, kartais džiugina. Žinoma nėra taip nuolat, kad va ima iš šauna nauja idėja, kartais labai rimtai ištinka „idėjų badas“ tuomet nereikia savęs prievartauti ir reikia šį momentą išlaukti. Po to, kai sugalvoju, kaip ir ką reikėtų gaminti, detalizuoju viską į tam tikrą viziją, ir nuo idėjos pereinu prie gamybos ir receptūros tobulinimo, tam, kad naujai sukurto produkto skoninės ir estetinės savybės atitiktų suformuotus lūkesčius. Būna, kad ne visi sumanymai ir eksperimentai pavyksta iš pirmo karto. Pasitaiko, kad kai kurių produktų deriniai praktikoje visai nepasiteisina, todėl kai kada užtrunka pakankamai ilgai, kol naujas produktas gali būti pradėtas prekiauti.

5. Koku būdu į naujų produktų kūrimo procesą jūsų įmonėje įtraukiami vartotojai? Kaip juos randate ir kokiomis priemonėmis įtraukiate?

Mes vartotojus į naujų produktų kūrimo procesą įtraukėme du kartus. Vartotojų įtraukimas į produkto pakuotės kūrimo procesą vyko per „Facebook“ą“ paskelbus konkursą, kad ieškome naujų idėjų, kaip vartotojams įdomiai ir nestandartiškai būtų galima pateikti (įpakuoti) gaminamus produktus. Pirmuoju atveju ieškojome sprendimų arbatų įpakavimui, o antruoju atveju ieškojome būdų, kaip gaminamus produktus pritaikyti Kalėdų šventei. Konkurse aktyviai dalyvavo skirtingi žmonės, jų buvo prašoma nufotografuoti arba kitaip vizualiai pademonstruoti savo siūlomas idėjas. Vėliau labiausiai mums patikusias idėjas išrinkome ir kiekvienu kartu net 3 konkurso dalyviams buvo įteikti prizai – mūsų gaminamos produkcijos rinkiniai.

6. Kokią realią naudą gaunate dėl to, kad į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą įtraukiate vartotojus?

Šis procesas mūsų įmonei pasiteisino visu šimtu procentų. Įtraukdami vartotojus į inovacijos kūrimo procesą, mes tikėjomės gauti naujų, originalių, nestandartinių sprendimų produktų pakuotės dizaino paieškose – tą tikrai gavome. Aš galvojau, kad prizas motyvuos vartotojus dalyvauti šiame procese, taip ir buvo, bet pastebėjau, kad dėl šių konkursų išaugo žmonių susidomėjimas mūsų įmone, jos gaminama produkcija. Dar pastebėjau, kad gavę dovanų, žmonės dažniausiai neprašyti džiaugiasi produktais, dalijasi savo patirtimi su kitais vartotojais, man tai labai naudinga.

7. Kaip manote, nuo ko priklauso žmonių noras (motyvacija) įsitraukti į naujo produkto kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?

Na bent jau mes abiem atvejais žmones įsitraukti skatinome dovanodamos savo gaminamų produktų rinkinius. O šiaip turbūt mano manymu tokia ir yra didžiausia paskata žmonėms dalyvauti – kai jie žino, kad už tai gali gauti kažkokį materialų produktą, finansinį atlygį ar kažką konkrečiau ir apčiuopiamo. Sutinku, kad vartotojus turbūt labiausiai motyvuotų piniginis užmokestis, bet mes patys renkamės vartotojus skatinti dovanodami savo gaminamų produktų, nes tokiu atveju žmogus dažnai dar suteikia ir nemokamą reklamą, pasakodamas apie produktus kitiems vartotojams, savo šeimos nariams, bendradarbiams ir pan. Daugiau kažkokių priemonių nelabai žinau.

8. Tai kažkokių papildomų motyvavimo priemonių vartotojams ir netaikote?

Na mes visuomet stengiamės užtikrinti betarpišką ir malonų bendravimą su klientais. Stengiamės vartotojams įteigti, kad kiekviena jų išsakyta pastaba yra įmonei svarbi ir reikšminga. Už tai, kad žmonės sutinka degustuoti mūsų produktą ir pateikti savo atsiliepimus apie jį, mes vartotojams neduodame kažkokio konkrečiau atlygio, šis procesas vyksta tik iš vidinių vartotojų paskatų. Žinoma, produkto degustacija yra nemokama, todėl vartotojai taip pat nepatiria jokių išlaidų.

9. Su kokiomis problemomis susiduriate įtraukdami vartotojus į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?

Su didesnėmis problemomis praktikoje tikrai nesusiduriame. Dar prieš pradėdami bendradarbiauti ir žmonėmis, mes žinojome, kokiais būdais ir priemonėmis sieksime gauti jų idėjas ir pasiūlymus, kaip juos atrinksime. Man šis procesas nepasirodė sunku, juk daug aktualios informacijos šiuo metu galima

rasti internete, taip pat ir tai, kaip galima vartotojus įtraukti į konkrečius įmonės procesus, todėl tiesiog lieka ja pasinaudoti praktiškai.

10. Ar ateityje taip pat planuojate į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą įtraukti vartotojus? Jeigu taip, ką tobulintumėte šiame procese?

Ateityje, tikėtina, vartotojus ir toliau įtraukime. Netolimoje ateityje planuojame ir toliau tai daryti per socialinius tinklus, būtent „Facebook“ą“. Jeigu įmonė plėsis, turėsime daugiau pajamų ir įdarbinsime daugiau žmonių, gal kažką galvosime daryti ir su žmonių įtraukimu į gyvas degustacijas. Tiesiog norėtume žinoti jų nuomonę, kas jiems atrodo priimtina, skanu ir t.t. Bet čia tik tokiu atveju, jeigu plėstumėmės.

Fokus grupių metu gauta medžiaga

I fokus grupė

1. Trumpai prisistatykite

R1: „esu I kurso studentas, 19 metų, esu nedirbantis“

R2: „studentė (III kursas), dirbanti“

R3: „studentė, I kursas, 19 metų, nedirbanti“

R4: „dėstytoja, 35 metai, mano išsilavinimas - aukštasis“

R5: „studentas, 20 metų, esu taip pat ir dirbantis“

R6: „esu apsaugos darbuotojas, 30 metų, turintis vidurinį išsilavinimą“

R7: „pardavėja – kasininkė, 38 metų, mano išsilavinimas - aukštasis“

R8: „studentė, 22 metai, šiuo metu esu niekur nedirbanti“

R9: „esu 32 metų, šiuo metu esu niekur nedirbanti, esu vaiko priežiūros atostogose, mano išsilavinimas - aukštasis“

R10: „esu 24 metų, mano išsilavinimas aukštasis, neseniai baigiau studijas, šiuo metu ieškau darbo“

2. Kaip manote, kokia nauda įmonei įtraukti vartotojus į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?

R1: „iš to, ką kol kas žinau apie tai, aš galvoju, kad įmonei labai patogiu, pavyzdžiui, pasiieškoti naujų idėjų. Tie atėję žmonės yra ne įmonės darbuotojai ir gal kažką naudingo gali pasiūlyti. Taip pat galvoju, kad jeigu kažkokį gaminį duoda paragauti ar pabandyti žmonėms, tai tampa aišku, ar jis patiks ir pirkėjams, ar reikia kažką keisti“

R2: „pritariu prieš tai išsakytai nuomonei, kad įmonei gal paprasčiau pasitikrinti produktą, na pasidaro aišku, ar jis patinka pirkėjams, ar reikia kažką keisti. Taip pat sutinku ir su tuo, kad žmonės įmonėms gali „sunešti“ daug naujų pasiūlymų“

R3: „aš taip pat pritariu nuomonei, kad galima pasitikrinti, ar gaminys patinka žmonėms, ar vis dėlto reikia kažką keisti. Ir taip pat sutinku, kad žmonės, kurie nedirba įmonėje, galbūt visai kitaip įsivaizduos kažkokį sprendimą, todėl manau jų nuomonė įmonėms gal būti svarbi“

- R4: „ir aš pritarčiau minčiai, kad įmonės gali „prisirankioti“ naujų idėjų. Dar, mano manymu, per tokius įtraukimus galima pastebėti, kad tam tikrai žmonių grupei produktas patinka, arba nepatinka. Ir dar manau, kad jeigu produktai bus pagaminti atsižvelgiant į žmonių pastabas, gali būti, kad jie bus labiau perkami.“
- R5: „aš taip pat manau, kad įmonės gali sužinoti kitų žmonių nuomonę ir gal pagal ją ką nors pakeisti, kad kažkoks gaminys būtų geresnis. Taip pat pritariu ir tam, kad įmonės gali gauti kažkokių naujų vertingų pasiūlymų ir idėjų iš žmonių“
- R6: „ir aš manau, kad žmonėms duodant išbandyti kažkokį gaminį bus galima įsivaizduoti, kokia bus pirkėjų reakcija, ar produktas jiems patiks, ar ne. Pritariu ir tam, kad žmones įtraukti naudinga ir tada, kai įmonė nori gauti kažkokių naujų nuomonių, požiūrių“
- R7: „aš taip pat galvoju, kad įmonės randa naujų idėjų, nes išklauso įvairių nuomonių iš skirtingų žmonių. Taip pat pritariu minčiai, kad duodant produktą išbandyti, galima stebėti ar žmonėms jis patinka ir pagal tai spręsti, ar jo pardavimai bus sėkmingi“
- R8: „aš pritariu kolegoms, sutinku su visomis išsakytomis mintimis“
- R9: „ir aš manau, kad naudinga, kai gali gauti idėjų, nes žmonės iš šalies gal pamato naujų dalykų. Be to manau pasidaro aiškiau, kam būtent produktas bus skirtas, kad bus pagrindiniai jo pirkėjai“
- R10: aš sutinku su tuo, kad žmonės gali pasiūlyti gerų naujų idėjų. Be to, galvoju, kad įmonės pamatys, kokios žmonių nuomonės, reakcijos, todėl gal bus galima prognozuoti pardavimus. pritariu nuomonei, kad gal tikrai pasidaro aiškiau, kas bus pagrindiniai produktų pirkėjai“

3. Kaip manote, kokia nauda vartotojams būti įtrauktiems į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?

- R1: „mano manymu – už tai gaunami pinigai ir žinoma patys produktai“
- R2: „aš pritarčiau savo kolegai, tačiau norėčiau išskirti ir patirtį, nes manau iš įmonės daug išmokčiau.“
- R3: „žinot studentams visada smagu šiek tiek užsidribti bei norėčiau produkto, kuris vėliau liktų man“
- R4: „finansinis atlygis bei produktas“
- R5: „aš gal niekuo neišsiskirsiu iš kitų, bet kaip ir kiti mano kolegos, pritarčiau nuomonei, kad labiausiai motyvuotų finansai ir produktas ar paslauga“
- R6: „pinigai ir produktai“
- R7: „jei tai yra sutartas darbas tai tikrai verslas galėtų motyvuoti finansiškai ir, žinoma, produktas kaip atlygis irgi tiktų.“

R8: „pirmiausia sakyčiau, kad pats produktas būtų labai gerai. Žinoma, finansinis užmokestis taip pat motyvuotų. Bet man asmeniškai toks procesas būtų ir įdomi patirtis, gal sutikčiau dalyvauti vien dėl to“

R9: „pritariu daugumai - tikrai svarbus ir finansinis atlygis ir produktas.“

R10: „man tai pirmiausia užmokestis, antroje vietoje - produktas, trečioje vietoje - patirtis, pažintys.“

4. Kas jus motyvuotų dalyvauti maisto ir gėrimų sektoriaus įmonių naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procese?

R1: „šiuo metu labai daug kas ir visko nori nemokamai, todėl reikėtų įmonei tikrai pagalvoti kaip tai padaryti ir motyvuoti vartotoją, jeigu būtų mokamas užmokestis, tikrai motyvuotų daugelį“

R2: „jeigu tarkim duotų kažką nemokamai išbandyti, manau daugelis norėtų, tačiau neaišku ar įmonei tai naudinga ir tikriausiai pati įmonė turi pagalvoti ar jai apsimoka viską duoti visiems nemokamai.“

R3: „būtų įdomu pamatyti, kaip tai vyksta iš tikrųjų, o kiti motyvai taip pat minėti kolegų tinkami, tačiau gal svarbiau yra dalyvauti tokiam unikaliame procese ir pasižiūrėti kaip viskas vyksta“

R4: „man atrodo, kad čia motyvuotų panašiai, kaip ir su piniginiu užmokesčiu, nes pinigai motyvuoja visus, bent jau aš taip galvoju“

R5: „finansinis atlygis yra visiems motyvas, kaip jau sakė mano kolega, nes kaip kitaip žmogus supras naudą, aišku gali ir kas nors kita motyvuoti, tačiau daugelis į tai žiūrėtų kaip į papildomą pajamų šaltinį, manau tai tikrai stipriai motyvuotų“

R6: „jeigu už dalyvavimą žmonės gautų nemokamai kažkokių produktų, man atrodo daugelis tikrai norėtų, nes šiuo metu viską reikia pirkti ir pirkti, o galima kaip ir pratestuoti bandant produktus kitaip ir vartotojas vėliau galėtų tapti ir pirkėju, nes pavyzdžiui jam labai patiks produktas.“

R7: „finansinis užmokestis man atrodo, būtų pagrindinė priežastis, kodėl daugelis norėtų dalyvauti“

R8: „man tiesiog būtų įdomu dalyvauti, jeigu tik gaučiau pasiūlymą, manau tikrai neatsisakyčiau, būtų įdomi patirtis. Niekad nesu to bandžiusi ir gal tai būtų nauja, netikėtas patirtis.“

R9: „piniginis atlygis ir produktas testavimui - pritariu visiems.“

R10: „ir man čia atrodo įdomi patirtis, manau, kad sutikčiau dalyvauti net ir be jokio atlygio, ne viskas gyvenime į pinigus susiveda, nes žinios kartais yra daug svarbiau, o vėliau galbūt gali būti ir pinigai bet tikresnė manau motyvacija tuomet kai niekas už tai nemoka ir pats žmogus savanoriškai dalyvauja.“

5. Kurioje naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) proceso stadijoje dalyvautumėte/nedalyvautumėte (t.y. idėjų kūrimo ir generavimo, idėjų atrankos, produktų testavimo, produktų tobulinimo)? Kodėl?

R1: „o man būtų įdomu visur ir idėjų kūrimas, ir atranka, ir produkto testavimas. Vienu atveju galėčiau generuoti idėjas, kitu atveju gaučiau patį produktą. Tai viskas įdomu kai to nei karto nedariau.“

R2: „manau, kad visur, o kodėl gi ne? Aišku, būtų įdomu pamatyti, kaip vyksta pats procesas ką reikia kiekvieną kartą daryti, kokias užduotis atlikti. Bet bent jau mano atveju dalyvavimas labai priklausytų nuo to, kiek laiko tam reiktų skirti.“

R3: „Pritariu, ir aš dalyvaučiau visur, gal tik labiau norėčiau į produkto testavimą, bet ir kiti etapai atrodo pakankami įdomūs.“

R4: „Pirmiausia idėjų generavimas ir kūrimas, nes čia jaučiuosi pakankamai tvirtai. Nors nelabai įsivaizduoju, kaip vyksta idėjų atranka, bet norėčiau pabandyti, kaip tai viskas vyksta. Žinoma, mielai testuočiau produktus.“

R5: „Prioritetas - testuoti produktus, bet ir kituose etapuose sudalyvaučiau.“

R6: „aš nesu kūrybinga asmenybė ir neaišku ar mano idėjos tiktų įmonei, todėl sutikčiau dalyvauti tik testavimo stadijoje, o jau idėjų generavime, kūrime ir atrankoje gali dalyvauti daug kūrybingesnės asmenybės“

R7: „man būtų viskas įdomu“

R8: „ir aš mielai tai pabandyčiau save visuose etapuose“

R9: „visi etapai man taip pat atrodytų priimtini, neišskirčiau nei vieno, kuriame nesutikčiau dalyvauti“

R10: „aišku, priklauso nuo atlygio, kiek reiktų laiko skirti ir ką reiktų daryti, bet iš esmės manau, kad sutikčiau visur dalyvauti.“

6. Kokia forma norėtumėte/nenorėtumėte būti įtraukti į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą? Pvz: tiesiogiai bendraujant su įmonės darbuotojais, internetu, produktą gaunant į namus ir t.t.

R1: „į idėjų generavimą galima įsitraukti ir per skaitmeninę aplinką, tačiau manau būtų įdomu ir pats procesas, tai sudalyvaučiau ir susitikime su įmone. O kalbant apie produkto testavimą, tai tikriausiai būtų geriausia gauti pavyzdžių ir atsiliepimus palikti nuotoliniu būdu užpildant reikalingas formas, nors, jeigu turėčiau galimybę, dalyvaučiau ir tikruose užsiėmimuose. “

R2: „skaitmeninė aplinka, mano manymu, labiau tiktų idėjų generavimui, bei jei pakviestu, tai, manau, vykčiau ir į įmonę. Iš esmės, tai tas pats galiojotų ir produkto testavimui- sutikčiau šiame procese dalyvauti bet koku būdu.“

R3: „skaitmeninė aplinka galbūt geriau tiktų idėjų generavimui, bet, kaip ir sako kiti, būtų įdomu gyvai sudalyvauti šiame procese, tai liečia ir produkto testavimą.“

R4: „idėjų generavimui ir kūrimui manau tiktų skaitmeninė aplinka, o va produkto testavimui galėčiau ir nuotoliniu būdu, ir pačioje įmonėje dalyvauti, jei tiktų laikas ir kitos sąlygos“

R5: „idėjų kūrimui ir generavimui, manau, tinkamesnė skaitmeninė aplinka, kadangi galima pačiam atrasti šiai veiklai patogiausią laiką. Su produkto testavimu galbūt ne visada išeitų tai padaryti, todėl manau į šį procesą galima įtraukti per abi aplinkas“

R6: „aš, kaip ir sakiau, nenorėčiau būti įtrauktas į idėjų generavimą ir kūrimą, o produktą testuoti galėčiau bet kuriuo būdu.“

R7: „skaitmeniniu būdu generuojant ir kuriant idėjas nebūtų trukdoma įprastinei veiklai, todėl manau šiam procesui tinkamesnė skaitmeninė aplinka. O produkto testavimas gal greitesnis procesas, ten jau gal ir visi būdai tinkami.“

R8: „skaitmeninis variantas kuriant ir generuojant idėjas, man atrodo priimtinesnis, bet jei labai reiktų, o man tiktų laikas ir būtų galimybės, manau, susitikčiau su dalyvavimu tiesiogiai. O jau produktą testuoti tai sutinku, kad tikrai galima įvairiai - nuotoliniu būdu iš namų arba, jei įmonei reiktų, būtų galima dalyvauti ir pačios įmonės suorganizuotoje veikloje.“

R9: „idėjų generavimas ir kūrimas man atrodo patogiau būtų vykdomas per skaitmeninę aplinką. Tai būtų patogiu, kadangi šią veiklą nesudėtingai būtų galima suderinti su darbu ar mokslais. Žinoma, jeigu yra galimybė, galima daryti ir gyvus susitikimus. Produkto testavimui manau visos sąlygos tiktų.“

R10: „aš manau, kad visus procesus atlikti internetu tikrai būtų patogiausia, bet, jeigu žmogui leidžia galimybės, galima šiuos procesus organizuoti ir įmonėje.“

II fokus grupė

1. Trumpai prisistatykite

I1: <...esu studentė, man 22 metai, esu nedirbanti...>

I2: <... Man 26 metai, šiuo metu esu vaiko priežiūros atostogose, išsilavinimas - aukštasis...>

I3: <...esu dirbanti, man 32 metai, išsilavinimas - aukštasis...>

I4: <...esu dirbanti ir besimokanti studentė, man 24 metai, išsilavinimas - aukštasis...>

2. Pasidalinkite savo patirtimi, kaip dalyvavote naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procese?

I1: „keletą kartų dalyvavau įmonės produktų testavime. Mūsų, vartotojų, prašoma produktus pagal tam tikrus kriterijus. Man šis procesas buvo įdomus, labai patiko įmonės vadovės šiltas bendravimas, jaučiausi, kad mano nuomonė jai yra svarbi ir tai skatino mane aktyviai dalyvauti“

I2: „aš vieną kartą dalyvavau produkto pakuotės dizaino idėjų kūrimo procese. Man šis procesas taip pat labai patiko, man patiko nauja patirtis, stengiausi būti aktyvi, pateikti daug siūlymų, viskas vyko internetu.“

I3: „aš, kaip ir pirmoji kolegė, keletą kartų dalyvavau įmonės produktų degustavime. Man taip pat patiko ši patirtis, tikrai visas procesas nebuvo toks formalus, man patiko laisva jo forma.“

I4: „ir aš esu keletą kartų dalyvavau įmonės produktų degustavime. Pritarsiu kolegėms, kad tai buvo maloni ir įdomi patirtis. Labai džiaugiuosi, kad mano idėjos buvo įvertintos ir realiai įgyvendintos. Tai tikrai suteikė man daug džiaugsmo.“

3. Kaip manote, kokia nauda įmonei įtraukti vartotojus į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą?

I1: „man atrodo, kad didžiausia nauda yra naujas požiūris. Aš pati įmonei pasiūliau nemažai naujų idėjų, kurios įmonės vadovei tiko ir vėliau buvo įgyvendintos. Manau, tokia ir yra didžiausia nauda. Be to, man atrodo įmonėms tokiu atveju lengviau vertinti, ar kažkuris produktas bus sėkmingas, ar ne. Tai įmonė visada turi kalbėtis su savo vartotojais, nes iš kur daugiau sužinoti, ko jie nori ir kokio produkto jiems reikia.“

I2: „pritariu minčiai, kad įmonei didžiausia nauda yra naujos idėjos, galbūt dar neatrastų galimybių parodymas.“

I3: „man taip pat atrodo, kad didžiausia nauda yra naujos idėjos ir įvairūs pasiūlymai. Be to, pritariu minčiai, kad galima pastebėti, ar žmonėms produktas patinka. Dar gal pridurčiau, kad įmonėms pasidaro aiškiau, kokie yra jų klientų norai, poreikiai.“

I4: „ir aš pritariu, kad didžiausia nauda yra naujos idėjos, mintys, pasiūlymai. Taip pat pritariu nuomonei, kad įmonės gali aiškiau vertinti, ar produktas patiks jų klientams.“

4. Kas jus motyvavo dalyvauti naujų produktų kūrimo procese?

I1: „mane motyvavo asmeninis smalsumas, norėjau išbandyti naujus produktus.“

I2: „mano atveju, mane motyvavo galimas prizas (įmonės produkcija) už dalyvavimą idėjų kūrimo.“

I3: „mane irgi motyvavo smalsumas. Ir apskritai šitas procesas nereikalavo didelių mano pastangų, todėl sutikau jame dalyvauti.“

I4: „man tai buvo aktualu išbandyti naujus produktus, visada tai mane labiausiai ir motyvuoja“

5. Kas, jų manymu, motyvuotų kitus vartotojus dalyvauti maisto ir gėrimų sektoriaus įmonių naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procese?

Į1: „man atrodo, kad daugelis žmonių neatsisakytų dalyvauti, jeigu už tai gautų piniginių atlygį arba kažkokių nemokamų gaminius, nes ta vidinė motyvacija yra gana sunkiai pasiekiama ir įmonei reikia labai stengtis, kad paskatintų vartotojus dalyvauti. Vis dėlto, manau, kad egzistuoja dalis žmonių, kurie būtų suinteresuoti tarkim išbandyti naujus produktus nemokamai, jiems papildomų motyvacinių priemonių ir nereikėtų“

Į2: „aš manau, kad motyvuotų pinigai arba kažkokie produktai, gaunami dovanų“

Į3: „turbūt Lietuvoje didžiausias motyvacinis veiksnys ir būtų finansinis atlygis arba kažkokie nemokami produktai. Bet, pritarčiau kolegei, kad daliai žmonių jokių papildomų motyvacinių priemonių tikrai nereikėtų, jie tiesiog bus suinteresuoti dalyvauti jiems aktualių produktų kūrime ir bus patys suinteresuoti išbandyti tokius produktus“

Į4: „aš taip pat manau, kad daugelį žmonių motyvuotų pinigai ir nemokami produktai, bet taip pat pritariu minčiai, kad dalis žmonių bus patys suinteresuoti išbandyti tokius produktus.“

6. Kurioje naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) proceso stadijoje dalyvautumėte/nedalyvautumėte (t.y. idėjų kūrimo ir generavimo, idėjų atrankos, produktų testavimo, produktų tobulinimo)? Kodėl?

Į1: „aš esu žingeidi, man viskas labai įdomu, sutikčiau dalyvauti bet kuriame procese.“

Į2: „man taip pat viskas yra labai įdomu, ir aš sutikčiau dalyvauti visuose procesuose“

Į3: „aš taip pat sutikčiau dalyvauti visuose etapuose.“

Į4: „jeigu tik turėčiau galimybę, tikrai neatsisakytčiau dalyvauti nei viename iš šių procesų, man tai atrodo įdomu“

7. Kokia forma norėtumėte/nenorėtumėte būti įtraukti į naujų produktų kūrimo (arba esamų produktų tobulinimo) procesą? Pvz: tiesiogiai bendraujant su įmonės darbuotojais, internetu, produktą gaunant į namus ir t.t.

Į1: „man didelio skirtumo nėra, galėčiau dalyvauti ir gyvuose užsiėmimuose, ir internetu“

Į2: „ir man tikrų bet kuris įmonės pasirinktas būdas, juk jie yra pagrindiniai organizatoriai, tai vis tik reikia žiūrėti kas jiems labiausiai tinka.“

Į3: „aš taip pat nesu nusiteikusi nei prieš gyvus susitikimus, nei prieš informacinių technologijų naudojimą, tik mano dalyvavimas priklausytų nuo to, kokios užduotys ir reikalavimai būtų keliami dalyviui. Bet jeigu turėčiau galimybę – tai neatsisakyčiau dalyvauti bet kuria forma“

Į4: „pritarsiu kolegėms, kad man tiktų bet kurios įmonės pasirinktos priemonės.“