

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urša Golob

Marketinška usmeritev in inovativnost v Sloveniji:
primer dobitnikov nagrade za industrijsko oblikovanje
Red Dot Design Award 2010

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urša Golob

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**Marketinška usmeritev in inovativnost v Sloveniji:
primer dobitnikov nagrade za industrijsko oblikovanje
Red Dot Design Award 2010**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

Marketinška usmeritev in inovativnost v Sloveniji: primer dobitnikov nagrade za industrijsko oblikovanje Red Dot Design Award 2010

Diplomsko delo obravnava marketinško usmeritev slovenskih podjetij in povezanost le-te z inovativnim delovanjem. Marketinško delovanje podjetja je namreč eden izmed temeljnih predpogojev za dobičkonosno, uspešno in inovativno delovanje podjetja. Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V prvem delu je predstavljen pojem marketinške usmeritve in z njim povezani koncepti ter ključne ugotovitve raziskav, ki ugotavljajo povezanost med marketinškim delovanjem, inovativnostjo in dobičkonosnostjo podjetja. Predstavljeni so tudi povzetki predhodnih raziskav marketinške usmeritve v slovenskih podjetjih. V drugem delu so predstavljeni izsledki kvalitativne raziskave, v katero so bili vključeni predstavniki marketinških oddelkov petih velikih slovenskih podjetij, ki so v letu 2010 prejela nagrado za industrijsko oblikovanje Red Dot Design Award. Ključna ugotovitev raziskave je, da izbrana podjetja v celoti še niso marketinško usmerjena, vendar je opaziti velik pozitivni premik v stanju prehoda iz prodajne k marketinški logiki. Slednja ugotovitev je razvidna predvsem iz pomembne vloge marketinškega oddelka pri razvoju nagrajenega izdelka. V raziskavi se je med drugim pokazalo tudi dejstvo, da so podjetja, ki delujejo (tudi) na medorganizacijskem trgu bolj dovzetna za razumevanje želja in potreb potrošnika.

Ključne besede: marketinška usmeritev, inovativnost, industrijsko oblikovanje.

Marketing orientation and innovation in Slovenia: a case of industrial design award winners of Red Dot Design Award 2010

Diploma thesis deals with the implementation of marketing orientation in case of Slovenian companies and its correlation with innovativeness. Marketing orientation is one of the fundamental preconditions for the company's profitability, successfulness and innovativeness. The thesis is divided into theoretical and empirical part. The first one presents marketing orientation, its key concepts, key research findings that explore the correlation between marketing orientation, innovation and profitability and the past research findings regarding marketing orientation of Slovenian companies. The second part presents the qualitative research that includes interviews with representatives of marketing departments of five big Slovenian companies that have received a Red Dot Design Award for one of their products in 2010. The key finding is that the chosen companies are not yet marketing oriented although a very positive shift from selling to marketing logic is clearly seen. The latter is among others seen in an increasingly important role of a marketing department in the case of development of the awarded product. The research also indicates that business to business companies are more likely to pursue the desires and needs of its consumers.

Key words: marketing orientation, innovativeness, industrial design.

KAZALO

1	Uvod	6
2	Opredelitev marketinškega koncepta in marketinške usmeritve.....	7
2.1	Marketinška ali tržna usmeritev?	9
2.2	Marketinška kratkovidnost	10
2.2.1	Prodajna usmeritev kot posledica marketinške kratkovidnosti	11
2.2.2	Nove oblike marketinške kratkovidnosti.....	13
2.3	Osredotočenost na potrošnika ali konkurenco?	13
2.3.1	Matrika marketinške usmerjenosti	15
2.4	Vpliv marketinške usmeritve na uspešnost podjetja.....	17
2.5	Marketinška miselnost kot filozofija celotne organizacije	18
3	Marketinška usmeritev in inovativnost	20
3.1	Povezanost med marketinško usmeritvijo in inovativnostjo	21
3.2	Inovativno delovanje kot posledica razvoja marketinške kulture.....	22
3.3	Marketinški in oblikovalski oddelek v procesu razvoja novosti	24
4	Predhodne raziskave marketinške usmerjenosti podjetij v Sloveniji.....	28
4.1	Sprejemanje marketinške usmeritve v slovenskih podjetjih.....	29
4.2	Vpliv marketinške usmeritve na dobičkonosnost in inovativnost slovenskih podjetij	30
5	Marketinška usmerjenost in inovativnost na primeru slovenskih dobitnikov nagrad za industrijsko oblikovanje Red Dot 2010.....	31
5.1	Red Dot Design Award.....	31
5.1.1	Vrste nagrad v tekmovanju Red Dot	32
5.1.2	Kratka predstavitev podjetij in nagrajenih izdelkov, vključenih v raziskavo.....	32
5.2	Cilji in raziskovalni problem	34
5.3	Raziskovalna vprašanja	35
5.4	Metodologija.....	35
5.5	Vzorčenje in izvedba raziskave	36
5.6	Analiza rezultatov	37
6	Zaključek	47
7	Literatura	50

Prilogi

Priloga A: Vprašalnik	57
Priloga B: Prepis intervjujev	59

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Štiri vrste marketinške kratkovidnosti	13
Tabela 2.2: Matrika marketinške usmerjenosti	16
Tabela 3.1: Primerjava med uporabniško naravnanim in tradicionalnim pristopom k oblikovanju	27

Kazalo slik

Slika 2.1: Elementi marketinške usmeritve	15
Slika 3.1: Organizacijsko in marketinško naravnana podjetja	23

1 Uvod

V diplomskem delu se ukvarjam s tematiko marketinške usmeritve in izhajajočega inovativnega delovanja na primeru petih velikih slovenskih podjetij (Alpina, d. o. o., Elan, d. o. o., Kolpa, d. d., Kovinoplastika Lož, d. d. in Trimo, d. d.), ki so v letu 2010 prejela nagrado za presežke v industrijskem oblikovanju Red Dot Design Award (v nadaljevanju tudi Red Dot).

Prvo raziskovalno vprašanje diplomskega dela je preveriti domnevo, ali so zgoraj omenjena podjetja, ki so prejela nagrado Red Dot, marketinško usmerjena. Na podlagi teorije in opravljenih raziskav na temo marketinške usmeritve ter povezanosti le-te z uspešnostjo in inovativnostjo na trgu na eni strani in osnovnih dejstvih o obravnavanih podjetjih na drugi strani nas zanima, ali so omenjena podjetja resnično marketinško naravnana. V drugem sklopu poglobljenih intervjujev z vodji marketinškega oddelka bom poskušala razbrati, kakšna sta bila medfunkcijska koordinacija in sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom v času nastajanja nagrajenih izdelkov. Z raziskavo bom poskušala ugotoviti, kolikšno vlogo je pri oblikovanju izdelka odigral marketinški oddelek.

Diplomsko delo je v grobem razdeljeno na dva dela – teoretski in raziskovalni del. V teoretskem delu se osredotočam predvsem na pojem marketinške usmeritve in z njim povezane koncepte. Kot izhodišče za razlikovanje med prodajno in marketinško usmeritvijo opisujem marketinško kratkovidnost, ki je v različnih oblikah v marsikaterih podjetjih zakoreninjena še do danes. Prav tako se bom dotaknila dileme, ali je za podjetje v danih pogojih koristnejša osredotočenost na potrošnika ali na konkurente. Temu sledi obravnava dveh najbolj relevantnih tem za raziskovalno nalogo znotraj marketinške usmeritve – kakšen vpliv ima marketinška usmeritev na splošno uspešnost in inovativnost podjetja ter pomen marketinške kulture za udejanjanje marketinške usmeritve. Pri tem ne bom pozabila na medfunkcijsko koordinacijo med različnimi oddelki znotraj podjetja in funkcijo, ki jo ima oblikovanje v okviru razvoja novosti.

Drugi del diplomske naloge se osredotoča na raziskovanje marketinške usmeritve in vloge marketinga pri inovativnem obnašanju podjetja. Glavni del tega poglavja je namenjen lastni, že prej omenjeni raziskavi. Pred tem bo nekaj besed namenjenih kratkemu pregledu dosedanjih raziskav na temo marketinške usmeritve slovenskih podjetij in kratki predstavitvi nagrad za odličnost v industrijskem oblikovanju Red Dot

ter nagrajenih slovenskih oblikovalskih presežkov v letu 2010. Pred analizo in predstavitvijo rezultatov bom ponovno osvetlila cilje in raziskovalna vprašanja diplomskega dela ter predstavila izbrano metodologijo.

Ob koncu predstavitve raziskovalne naloge sledi tudi zaključek, v katerem bom podala bistvene ugotovitve raziskave, za katere upam, da bodo med drugim prispevale tudi k boljšemu razumevanju marketinške usmeritve in vloge le-te v inovativnosti slovenskih podjetij. S tem razlogom sem se namreč tudi lotila teme diplomskega dela. Z diplomskim delom želim raziskati in opozoriti na velik pomen marketinške usmeritve za uspeh slovenskih podjetij. Marketing med slovenskimi podjetniki namreč še vedno ostaja prezrta poslovna praksa, za kar čutimo posledice v stanju slovenskega gospodarstva. Nagrada Red Dot je zadnja leta tudi v slovenskem medijskem prostoru deležna velike pozornosti, med slovensko javnostjo pa vzbuja ponos, da imamo podjetja, ki so zaradi svoje uspešnosti in inovativnosti deležna svetovne pozornosti in priznanja. Glede na to, da se lotevam raziskovalne naloge s pozitivno predpostavko, da je v podjetjih, ki so prejela Red Dot, za nagrado v velikem delu zaslužena tudi marketinška miselnost, bom pripomogla k še enemu razlogu več, zakaj je že skrajni čas, da slovenska podjetja spremenijo svojo prodajno logiko v marketinško.

2 Opredelitev marketinškega koncepta in marketinške usmeritve

Marketinška revolucija, kot jo je v 60. letih prejšnjega stoletja imenoval Robert Keith (Keith 1960, 35), označuje nov prelom v vedenju podjetij, ki se preusmerijo od prodajne naravnosti, za katero je značilno vsiljevanje izdelkov in storitev potrošnikom, k marketinškemu načinu razmišljanja, ki postavlja potrošnikove želje in potrebe na prvo mesto.

Koncept marketinga in z njim povezano marketinško usmeritvijo so definirali avtorji, ki izhajajo iz bolj ekonomskih in menedžerskih disciplin (upravljalna šola), kot tudi tisti, ki koncept marketinga razumejo v širšem družbenem in kulturnem kontekstu in dojemajo marketing kot družbeni proces, ki je močno vpet v vsakdanje menjalne procese med ljudmi – teorija družbene menjave.

Kotler definira marketinški koncept kot sredstvo, s pomočjo katerega lahko zaznamo potrebe in želje ciljnih trgov ter jih zadovoljimo uspešneje od konkurentov (Kotler 1991, 12). Marketing je zanj »družbeni in upravljalni proces, s pomočjo katerega organizacije in posamezniki dobijo, kar potrebujejo ali želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in medsebojno zamenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Kotler 1996, 13).

Kljub temu da Kotler v sedemdesetih letih definira marketing ne samo kot upravljalni, ampak tudi kot družbeni proces, lahko iz njegove opredelitve marketinškega koncepta, kjer se osredotoča predvsem na menjavo izdelkov, razberemo, da se avtor izogiba širšemu pojmovanju marketinga, kot ga pojmuje teorija družbene menjave. Jančič staremu t. i. kotlerjanskemu pojmovanju marketinga očita ekonomski determinizem, zaradi katerega je marketing razumljen predvsem kot upravljalni proces (Jančič 1996, 48). Za Jančiča (1996) je namreč marketinški koncept izraz družbene in ne le ekonomske menjave.

Ameriška marketinška zveza (AMA) definira marketing kot »organizacijsko funkcijo in splet postopkov, s katerimi ustvarjamo, komuniciramo, dostavljamo vrednost potrošnikom in upravljamo odnose z njimi, tako da koristimo organizaciji in tudi vsem njenim deležnikom« (AMA v Podnar in drugi 2007, 10–11). Tudi ta opredelitev marketinga po mnenju avtorjev, ki povzemajo definicijo, ne razume marketinga kot »filozofije celotne organizacije«, ki jo vpeljujejo nekateri omenjeni teoretiki in praktiki v nadaljnjih opredelitvah marketinškega koncepta.

»Če je marketinški koncept pogosto definiran kot filozofija oz. način razmišljanja, ki določa, kako bomo razpršili vire in oblikovali strategije organizacije, potem je marketinška usmeritev sklop aktivnosti, ki so vključene v implementacijo marketinškega koncepta« (Kohli in Jaworski 1990, 1).

Začetki pojmovanja marketinške usmeritve segajo v leto 1954, ko Peter Drucker (1954) označi marketing kot držo podjetja, znotraj katere celotna organizacija ocenjuje svoje delovanje skozi potrošnikove oči. Tovrstnemu pojmovanju se pridružuje tudi Felton, ki marketinško usmeritev definira kot »način mišljenja in poslovanja, ki temelji na integraciji in koordinaciji vseh marketinških aktivnosti, ki se posledično implementirajo v ostala področja delovanja podjetja z namenom, da se dolgoročno poveča dobičkonosnost podjetja« (Felton v Avlonitis in Gounaris 1999, 1004).

Slednja definicija nakazuje, da je implementacija marketinške usmeritve nujna za uspešno delovanje podjetja. Vodilni avtorji, ki so proučevali in potrdili pozitivno korelacijo med marketinško usmeritvijo in različnimi vidiki uspešnosti podjetja (dobičkonosnost, tržni delež podjetja itd.), kot so Narver in Slater (1990) ter Kohli in Jaworski (1993), razumejo marketinško usmeritev kot zbiranje, razširjanje in odgovarjanje organizacije na informacije o potrošnikih, konkurentih in ostalih deležnikih, s katerimi si t. i. »učeca se« organizacija zagotavlja dolgoročno konkurenčno prednost. Le-to lahko dosežemo z uravnovešeno marketinško usmeritvijo, ki se osredotoča tako na potrošnika kot tudi na konkurenco (Day in Wensley 1998, 1). Tudi Trout in Ries (1985) vidita v marketinški usmeritvi priložnost za izgradnjo konkurenčne prednosti, ki temelji na znanju, ki ga ima organizacija o trgu.

Avlonitis in Gounaris (Avlonitis in Gounaris 1999, 1004) na podlagi pregledane literature ugotovita, da obstajajo tri bistvene značilnosti marketinško usmerjene organizacije:

1. Podjetje ocenjuje sebe in svoje izdelke/storitve skozi oči svojih potrošnikov in zmožnosti zadovoljitve potrošnikovih potreb.
2. Organizacija dojema marketing kot prevladujočo kulturo celotne organizacije, v kateri vsi zaposleni stremijo k zadovoljitvi potrošnikovih potreb.
3. Organizacija daje prednost željam in potrebam trga in ne lastnim percepcijam in prepričanjem. Le tako so lahko potrošnikove želje in potrebe v celoti zadovoljene.

2.1 Marketinška ali tržna usmeritev?

Preden nadaljujem z nadaljnjo operacionalizacijo marketinškega koncepta, moram utemeljiti, zakaj sem se odločila za izbrano »marketinško« in ne »tržno« terminologijo, katero bom konsistentno uporabljala med nalogo. Izraz trženje je v slovenski javnosti napačno razumljen kot sopomenka za marketing. Pri tem se strinjam z Jančičem (Jančič 1996, 4), ki trdi, da tovrstno razumevanje terminologije pomensko zavaja. Trženje ima namreč tako v splošnem pogovornem jeziku kot tudi v Slovarju slovenskega knjižnega jezika predvsem pomen prodaje. Kot bomo videli v nadaljevanju naloge, pa je prodajna usmeritev v popolnem nasprotju z marketinško. »Poleg preveč očitne povezanosti s

pojmom prodaja izraz implicira tudi pojem trga, ki naj bi bil v njegovem korenu« (Jančič 1996, 5). Kotler je namreč že ob koncu šestdesetih let opozoril na preozko razumevanje marketinga, ki ni zgolj v domeni ekonomskih subjektov, ampak tudi neprofitnih organizacij, pojem trg pa ponovno nakazuje na ekonomski determinizem konvencionalnega marketinga. Pri tem se ponovno navezujem na Jančiča, ki z vpeljavo marketinškega koncepta kot *procesa menjave* opozori na dejstvo, da »za posamezne oblike menjav trg sploh ne obstaja (intradružinska menjava, menjava z naravo, menjava s samim seboj)« (Jančič 1996, 5). Novo pojmovanje marketinga se namreč odmika od konvencionalnega transakcijskega marketinga, ki temelji na ekonomski menjavi, k družbeni, recipročni menjavi med podjetjem z vsemi svojimi deležniki, in ne samo s potrošniki. Smisel marketinškega koncepta se po Jančičevih besedah kaže v ustvarjanju *marketinških odnosov* in postopni uveljavitvi celostnega marketinga, v katerem gradi podjetje svoj simetričen odnos tudi do družbenega in naravnega okolja (Jančič 1996, 199–202). Zaradi tega je marketing prej družbeni kot zgolj ekonomski pojem, katerega omejuje preozko definiran termin tržne usmeritve.

Torej kljub temu da se v temeljni literaturi, ki obravnava koncept marketinške usmeritve, pojavlja pojem »market orientation«, kar bi morali praviloma prevedsti v »tržno usmeritev«, in ne »marketing orientation«, kjer bi ostal upravičen prevod v »marketinško usmeritev«, bom zaradi zgoraj utemeljenih vsebinskih razlogov marketinškega koncepta uporabljala termin »marketinške usmeritve«. Kljub drugačnim prepričanjem pri citiranju nekaterih slovenskih strokovnjakov s področja marketinške usmeritve spoštujem njihova prepričanja in ne spreminjam njihovega strokovnega besedišča.

2.2 Marketinška kratkovidnost

Če je bistvo marketinško usmerjene organizacije v upoštevanju želja in potreb potrošnikov, je marketinško kratkovidna organizacija pravo nasprotje. Koncept marketinške kratkovidnosti prvič omeni Theodore Levitt (1960) v članku z naslovom *Marketing Myopia*. Levitt govori o splošni krizi železniškega prometa. »Železnice so namreč pustile, da jim drugi prevzamejo potrošnike, ker so zase mislile, da je njihova osnovna dejavnost prevoz po tirih, ne pa transport. Glavni razlog, da so napačno definirale svojo dejavnost je bil v železniško namesto transportno orientirani dejavnosti – bile so usmerjene na proizvod namesto na potrošnika« (Levitt 1975, 27).

Železnice so le eden izmed primerov marketinške kratkovidnosti, ki jo navaja Levitt. V članku namreč omenja tudi Hollywood, ki se je zaradi neuspešne opredelitve svojega poslanstva soočal s krizo, ki jo je povzročil prihod televizije. Hollywood je namreč zase mislil, da je v funkciji produkcije filma namesto zabave.

Po Levittu ne obstajajo nikakršne panoge rasti, ampak samo podjetja, ki so organizirana in upravljana na način iskanja priložnosti rasti. Zgodovina vsake panoge »rasti« je ujeta v varljiv življenjski cikel rasti, razširitve in zatona. V proizvajalcih ostaja miselnost, ki pogojuje obstoj tovrstnega življenjskega cikla panoge:

- rast je zagotovljena z naraščanjem števila prebivalstva,
- izdelek proizvajalca nima konkurenčnega substituta,
- množična proizvodnja znižuje stroške,
- preobremenjenost z načini za izboljšavo in nižanjem stroškov izdelka (Levitt 1975, 29).

2.2.1 Prodajna usmeritev kot posledica marketinške kratkovidnosti

S pojavom množične proizvodnje, s katero so proizvajalci zniževali stroške, se je pritisk na »potiskanje« proizvodov h končnemu porabniku še povečal. Za lastnike je postala pomembna predvsem prodaja. Marketing kot bolj sofisticiran in kompleksen proces je zaradi tega postavljen na stranski tir (Levitt 1975, 7).

Levitt v tem sklepu kot eden izmed prvih avtorjev izpostavi razliko med prodajno in marketinško usmeritvijo: »Prodaja se osredotoča na potrebe prodajalca, marketing pa na potrebe kupca. Prodaja je preobremenjena z logiko prodajalca, da s svojimi produkti čim več iztrži, marketing pa vodi logika zadovoljevanja potreb potrošnika preko proizvoda in storitev, ki so vezane na njegovo oblikovanje, dostavo in potrošnjo« (Levitt 1975, 7).

Bistvene razlike med prodajno in marketinško usmeritvijo navajata tudi Levy in Zaltman (Levy in Zaltman v Zupančič 1998, 57):

- Marketing predpostavlja inherentno odvisnost med prodajalcem in potrošnikom. Prodajna usmeritev pa temelji na predpostavki, da sta si ti dve ločeni strani v nenehnem antagonizmu.

- Marketinška usmeritev predpostavlja sodelovanje s potrošnikom pred, med in po nakupu. Prodajna usmeritev pa se osredotoča zgolj na trenutek prodaje.
- Marketinška usmeritev poudarja dialog med potrošnikom in podjetjem (obojestransko komunikacijo), medtem ko je v prodajni logiki prisotna zgolj enostranska komunikacija s strani podjetja.

Firat, Dholakia in Bagozzi izpostavljajo dve značilnosti prodaje, ki popolnoma izključujeta marketing:

- »V marketingu je promocija razumljena kot širjenje relevantnih informacij, prepričevalni učinek in sprememba vedenja pa sta dosežena s prilagajanjem ponudbe zahtevam ciljne skupine potrošnikov. Pri prodaji gre nasprotno za prisilen obseg prodaje in nagovarjanje kupcev, da se prilagodijo posebnostim prodajalca« (Firat in drugi v Zupančič 1998, 57).
- Pri prodaji je ponudba dana, lastnosti le te proizvajalci ne prilagajajo potrebam in željam svojih potrošnikov. Pri prodaji je posledično ves napor usmerjen v promocijo, distribucijo in v določanje cene. V marketinški usmeritvi pa podjetja sledijo zlatemu pravilu: »Ne prodajaj tistega, kar ti je uspelo narediti, ampak naredi tisto, kar potrošniki želijo kupiti.« V marketingu posledično usmerjajo ves svoj napor v marketinške raziskave in razvoj proizvodov (Firat in drugi v Zupančič 1998, 57).

Bistvo marketinške usmerjenosti je med drugim torej v prilagajanju ponudbe svojim potrošnikom. Vendar so lahko tudi podjetja, ki se sicer imajo za marketinško usmerjena, v praksi pa so prodajno naravnana. Jobber pravi, da moramo biti tudi pri marketinški usmerjenosti pozorni na ločitev med prodajno in marketinško usmeritvijo (Jobber v Zupančič 1998, 58):

- notranja naravnost (introvertna) – podjetje izhaja pretežno iz lastnih potreb;
- marketinška naravnost (ekstrovertna) – podjetje zadovoljuje lastne potrebe z upoštevanjem potreb, ki izhajajo iz okolja.

2.2.2 Nove oblike marketinške kratkovidnosti

Desetletje kasneje sta Philip Kotler in Sidney L. Levy z odgovorom na članek profesorja D. J. Lucka opozorila na novo obliko marketinške kratkovidnosti, ki omejuje marketinško delovanje zgolj na poslovne objekte in zanika razširitev marketinškega delovanja tudi na neprofitne organizacije (Kotler 1969, 57).

Allaway, Richard in Womack navajajo štiri tipe marketinške kratkovidnosti glede na dve dimenziji (glej Tabela 2.1). Prva dimenzija opredeljuje definicijo delovanja podjetja – podjetja so definirana glede na vrsto proizvoda (usmerjenost v organizacijo samo) ali pa svoje delovanje razumejo širše glede na potrebe in želje, ki jih želijo zadovoljiti potrošniki (usmerjenost na trg). Druga dimenzija predpostavlja okolje poslovanja podjetja. Podjetja, ki so ozko usmerjena zgolj v eno samo panogo delovanja, so preobremenjena z dejanji s strani neposrednih tekmecev. Podjetja s širšim pogledom na trg pa v zakup vzamejo tudi ostale panoge, od katerih se lahko marsičesa naučijo (Allaway 1992, 66). Marsikatero panogo so si med seboj po nekaterih značilnostih podobne in prestajajo podobne faze vzpona, rasti, stagnacije in upada.

Tabela 2.1: Štiri vrste marketinške kratkovidnosti

Štiri vrste marketinške kratkovidnosti		okolje poslovanja	
		ena panoga	več panog
opredelitev delovanja	izdelek	<i>klasična kratkovidnost</i>	<i>učinkovita kratkovidnost</i>
	potrošnik	<i>konkurenčna kratkovidnost</i>	<i>inovativno podjetje</i>

Vir: Allaway in drugi (1992, 67).

Še eno izmed oblik novodobne marketinške kratkovidnosti vidim v radikalni osredotočenosti podjetja na potrošnika oz. na delovanje konkurenčnih podjetij.

2.3 Osredotočenost na potrošnika ali konkurenco?

Day in Wensley sta identificirala dva pristopa, ki ju lahko prevzame podjetje v svojem poslovanju; pri prvem se podjetje osredotoča na potrošnika, drugi pristop pa je usmerjen h konkurenci (Day in Wensley 1988, 1).

Osredotočenost na konkurencu temelji na neposrednih primerjavah podjetja s svojimi ključnimi tekmeci. Ključno vprašanje, na katerega odgovarja perspektiva, ki je usmerjena h konkurenci, je »Ali so zmožnosti in ponudbe našega podjetja primerljive s konkurenco?« Vodstvo pri tem pozorno ocenjuje tržne deleže, tehnologijo, stroškovni vidik, itd. konkurenčnih podjetij in s tem ocenjuje in prilagaja taktike v delovanju svojega podjetja. Usmerjenost k potrošniku temelji na natančnih analizah potrošnikovih koristi, potreb in želja. Poudarek je na vzpostavljanju, ohranjanju in kvaliteti marketinških odnosov med podjetjem in njegovimi uporabniki. Podjetjem, ki se osredotočajo izključno na potrošnika, so od tržnega deleža pomembnejša lojalnost in zadovoljstvo svojih potrošnikov (Day in Wensley 1988, 1–2).

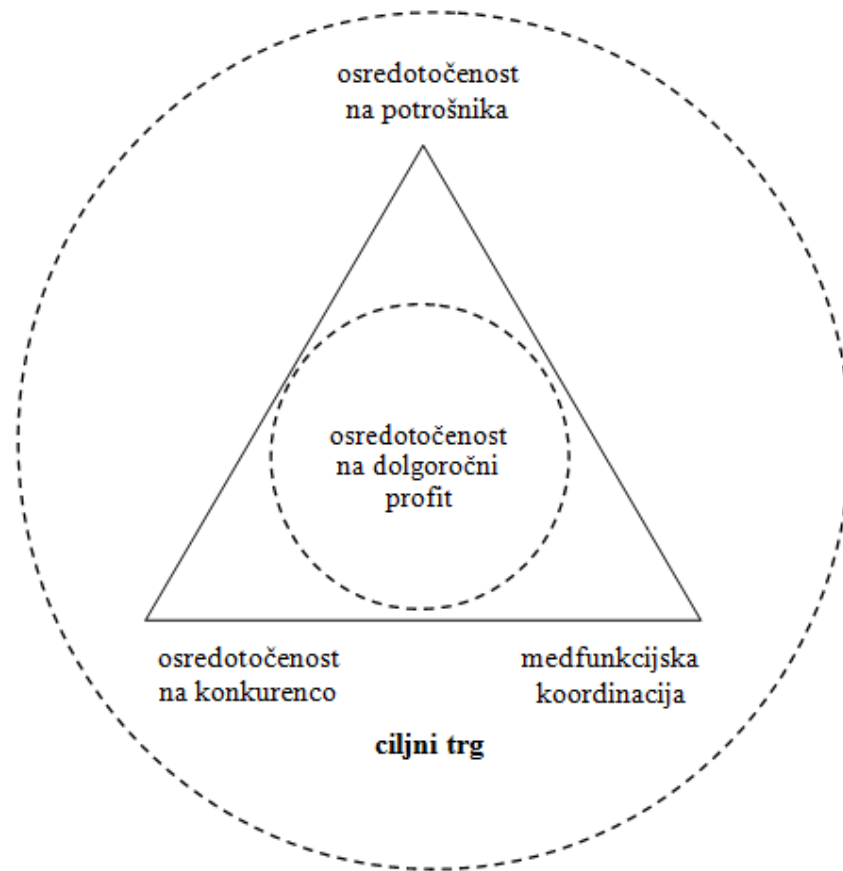
Zaradi poenostavitve poslovanja se podjetja navadno odločajo za eno izmed dveh opcij, vendar ima ta poenostavitev za posledico pristransko in izkrivljeno dojetje realnega stanja na trgu. Zaradi popolne osredotočenosti na konkurencu so podjetja preobremenjena s stroški in primerjavo dela s konkurencu. Prav tako ni optimalna 100-% osredotočenost na potrošnika, pri kateri ne upoštevamo dejavnosti konkurence (Day in Wensley 1988, 2). Tem ugotovitvam se pridružujejo tudi Deshpande, Farley in Webster, saj je po njihovem mnenju za vzpostavitev učinkovite marketinške strategije potrebna uravnotežena kombinacija med osredotočenostjo na potrošnika in konkurencu (Deshpande in drugi 1993, 27).

Narver in Slater ob pregledu literature o marketinški usmeritvi skleneta, da marketinško usmerjenost določajo tri vedenjske komponente – osredotočenost na potrošnika, osredotočenost na konkurencu ter medfunkcijska koordinacija – in dva kriterija odločitev – dolgoročno osredotočenje in dobičkonosnost (Narver in Slater 1990, 21). Za nas so v tem primeru pomembne vedenjske komponente, kjer avtorja povzameta dve perspektivi Daya in Wensleya in vpeljeta Kotlerjevo vedenjsko komponento – medfunkcijsko koordinacijo, ki povezuje obe perspektivi.

Medfunkcijska koordinacija temelji na informacijah tako o potrošnikih kot tudi konkurentih in združuje koordiniran napor vseh zaposlenih v podjetju (ne samo v marketinškem oddelku). Bistvo medfunkcijske koordinacije je torej v »koordiniranem koriščenju virov podjetja in v ustvarjanju superiorne vrednosti uporabnikom« (Narver in Slater 1990, 21–22). Za dosego superiorne konkurenčne prednosti, ki vodi v dolgoročno

dobičkonosnost, mora podjetje tako upoštevati vse tri vedenjske komponente (glej Sliko 2.1).

Slika 2.1: Elementi marketinške usmeritve



Vir: Narver in Slater (1990, 23).

2.3.1 Matrika marketinške usmerjenosti

Na podlagi dveh perspektiv usmerjenosti podjetja je Richard A. Heiens izdelal matriko marketinške usmerjenosti. Predlagana matrika predvideva štiri značilne pristope k marketinški usmerjenosti: »preokupiranci s potrošniki«, »marketinški bojavniki«, »strateško integrirani« in »strateško nesposobni« (Heiens 2000, 1) (glej Tabelo 2.2).

Tabela 2.2: Matrika marketinške usmerjenosti

usmerjenost h konkurentom	usmerjenost k potrošnikom		
		visoka	nizka
	visoka	<i>strateško integrirani</i>	<i>marketinški bojavniki</i>
	nizka	<i>preokupiranci s potrošniki</i>	<i>strateško nesposobni</i>

Vir: Heiens (2000, 3).

Preokupiranci s potrošniki

Preokupiranci s potrošniki so podjetja, ki svoje moči usmerjajo samo na potrošnike in pri tem zanemarjajo aktivnosti konkurence. Poudarek na potrošniku je po besedah Narver in Slaterja (Narver in Slater 1994, 49) pomemben predvsem na rastočih trgih in v primeru fragmentiranega trga ter nizke kupne moči. Tudi Day in Wensley zapovedujeta usmeritev v potrošnike v primeru delovanja na dinamičnem, fragmentiranem trgu z velikim številom tekmecev (Day in Wensley 1998, 17).

Marketinški bojavniki

Marketinški bojavniki so popolnoma osredotočeni na svojo neposredno konkurenco. Pri zbiranju informacij o svojih tekmeceh poskušajo odgovoriti na tri bistvena vprašanja: (1) Kdo so naši tekmecci?, (2) Katero tehnologijo uporabljajo?, (3) Ali predstavljajo alternativo naši ciljni skupini? (Narver in Slater v Heiens 2000, 2). V primeru predvidljivega povpraševanja na trgu, trdne in skoncentrirane konkurence in nekaj močnih kupcev se morajo podjetja osredotočiti na konkurenco (Day in Wensley 1998, 17). Poleg tega lahko na stabilnih in predvidljivih trgih podjetja z osredotočanjem na konkurenco povečajo svoj uspeh nad tržnim deležem (Narver in Slater 1994, 48).

Strateško integrirani

Strateško integrirani združujejo obe perspektivi – usmerjeni so tako na potrošnike kot tudi na konkurenco. Ugotovitve, podprte s podatki številnih raziskav zgoraj omenjenih avtorjev, dokazujejo, da je najoptimalnejša odločitev podjetja, da zbira, razširja in uporablja informacije tako o potrošnikih kot tudi o konkurentih. Le tako lahko ostaja

podjetje v primeru hitre spremembe na trgu dovolj fleksibilno, hkrati pa tako lažje utrjuje svojo konkurenčno prednost.

Strateško nesposobni

Analize zunanjih okolij predstavljajo osrednji del strateškega planiranja. Podjetja, ki niso sposobna razviti zunanje marketinške usmeritve in ne posedujejo nikakršne dodatne oprijemljivejše notranje moči, s katero bi prepričljivejše nastopile na trgu, so »strateško nesposobna« (Heiens 2000, 4).

2.4 Vpliv marketinške usmeritve na uspešnost podjetja

Na vprašanje, čemu bi morala podjetja spremeniti svojo prodajno naravnost v marketinško, odgovarja Felton v svoji definiciji marketinškega koncepta, ki označuje »stanje duha korporacije, ki stremi k integraciji in koordinaciji vseh marketinških funkcij, ki se hkrati povezujejo z ostalimi korporacijskimi funkcijami, z namenom, da bi podjetje ustvarilo maksimalni dolgoročni dobiček« (Felton v Kohli in Jaworski 1990, 2).

Na pozitivno povezavo med marketinško usmeritvijo in uspešnostjo podjetij je bilo v začetku devetdesetih let 20. stoletja izvedenih kar nekaj raziskav. Pod pojmom uspešnega delovanja podjetja so študije pod drobnogled vzele trše indikatorje, kot so povračilo investicij, rast prodaje in tržni delež, kot tudi nekoliko mehkejše, kot sta organizacijska pripadnost in stanje duha organizacije oz. t. i. »esprit de corps«. Eno izmed prvih raziskav sta opravila Narver in Slater, kjer sta na vzorcu 140 (izdelčnih in storitvenih) podjetij potrdila tezo, da je marketinška usmeritev pomemben dejavnik dobičkonosnosti podjetja. Višja je bila stopnja marketinške usmeritve, višji je bil dobiček podjetij, vključenih v raziskavo. Na podlagi pregledane literature in lastne raziskave članek zaključita z ugotovitvijo, da je marketinška usmeritev primerna za vsako tržno okolje in zavračata mnenja nekaterih avtorjev, ki trdijo, da je marketinška usmeritev v nekaterih pogojih preprosto neekonomična. Po njunem mnenju namreč ni pomembno vprašanje marketinške usmeritve *per se*, ampak vprašanje, ki se nanaša na percepcijo podjetja o optimalni stopnji marketinške usmeritve z ozirom na trenutno in pričakovano stanje na trgu (Narver in Slater 1990, 32–33).

Dva izmed avtorjev, ki v svojih raziskavah poudarjajo tovrstno neekonomičnost marketinške usmeritve v določenih pogojih, Kohli in Jaworski, trdita, da je »marketinška usmeritev koristna le v primeru, ko so koristi večje od stroškov potrebnih virov« (Kohli in Jaworski 1990, 15). Menedžerji morajo biti v pogojih omejene konkurence, stabilnega trga, tehnološko neturbulentne industrije in rastoče ekonomije pozorni na razmerje med stroški in učinkovitostjo, saj v teh primerih marketinška usmeritev nima velikega vpliva na uspešno delovanje podjetja (Kohli in Jaworski 1990, 15).

Kljub temu tudi Kohli in Jaworski v svoji obsežni raziskavi, v katero je bilo vključenih 1500 ameriških podjetij, zapišeta, da obstaja pozitivna povezava med marketinško usmeritvijo in vsesplošno poslovno uspešnostjo delovanja podjetja (izjema je tržni delež), organizacijsko zavezanostjo zaposlenih in zavezanostjo zaposlenih k izpolnjevanju skupnega cilja (Kohli in Jaworski 1993, 53). Marketinška usmeritev ne pomeni zgolj večjih koristi v smislu dobičkonosnosti podjetja in boljši zadovoljitvi potreb in želja potrošnikov, ampak pripomore k celotni izboljšavi celotnega »esprit de corps« – timskega duha, ki prežema zaposlene v organizaciji in dodatno motivira zaposlene, da delujejo v skupno dobro potrošnika.

Pozitivno povezavo med marketinško usmeritvijo in uspešnostjo podjetja potrjujejo tudi Deshpande, Farley in Webster (1993), ki so se lotili simultane raziskovanja koncepta organizacijske kulture, usmeritve k potrošniku, inovativnosti izdelkov/storitev in uspešnosti podjetja. Avtorji pridejo do zaključka, da imajo najuspešnejša podjetja razvito marketinško kulturo in so usmerjena k potrošniku in inovativnosti. Zgolj sama marketinška kultura ali usmeritev k potrošniku ali inovativnost izdelkov/storitev podjetja ne doprinese najboljših rezultatov (Deshpande in drugi 1993, 32). Uspešnost podjetja je tako med drugimi v veliki meri odvisna tudi od zmožnosti podjetja, da je inovativno.

2.5 Marketinška miselnost kot filozofija celotne organizacije

McNamara definira marketinško usmeritev kot »filozofijo menedžmenta, ki temelji na splošno sprejeti težnji celotnega podjetja k potrošniški naravnosti, k dobičkonosnosti podjetja in priznanju pomembnosti vloge marketinga v komuniciranju potreb trga vsem večjim oddelkom organizacije« (McNamara 1972, 51). To miselnost nadalje

operacionalizira Shapiro (1988), ki odgovornost za marketinško delovanje organizacije prenese iz marketinškega oddelka na vse oddelke organizacije.

Učinkovit odziv na potrebe trga je mogoč le s sodelovanjem skoraj vseh oddelkov organizacije – od oddelkov, odgovornih za razvoj, oblikovanje in proizvodnjo izdelka do tistih, ki so vpleteni v proces prodaje in številnih ponakupnih aktivnosti. Jančič se v tem primeru navezuje na »marketinško kulturo podjetja, ki se izraža v tem, da vsaka funkcija, ne le oddelek za marketing, razpolaga s popolnim razumevanjem želja in potreb potrošnikov (integralni marketing)« (Jančič 1990, 122).

Tudi Narver in Slater se strinjata, da lahko marketinško usmerjena kultura doseže maksimalno učinkovitost le v primeru, ko sta v organizaciji prisotna podjetniški duh in primerna organizacijska klima, ki spodbuja želene vrednote. Kulturne vrednote, ki spodbujajo marketinško usmerjenost, so tudi eden izmed glavnih pogojev za nastanek t.i. »učee se« organizacije, v kateri vsi oddelki razpolagajo z znanjem, s katerim lahko organizacija učinkovito zadovoljuje potrebe svojih potrošnikov (Narver in Slater 1995, 66). Marketinško usmeritev lahko podjetje osvoji le v primeru filozofije podjetja, ki temelji na popolnem razumevanju trga s strani zaposlenih še pred izvedbo dejanskih aktivnosti podjetja na trgu (Avlonitis in Gounaris 1999, 1018).

Murphy in Enis navajata tri temeljne predpostavke marketinške usmeritve: (1) *orientacija k potrošniku*, ki vključuje prepoznavanje želja in potreb potrošnikov; (2) *koordiniran pristop*, s katerim se usklajujejo elementi marketinškega spleta in medoddelčno sodelovanje; (3) *uspeh organizacije*, pod katero ne smemo razumeti zgolj poslovne uspešnosti podjetja (Murphy in Enis v Jančič 1990, 27–28).

Tako tudi Murphy in Enis z njuno predpostavko *koordiniranega pristopa* trdita, da je uspešna implementacija marketinške usmeritve podjetja verjetnejša v primerih, ko je marketinška miselnost prisotna v vseh oddelkih organizacije – torej v primeru, ko vsi zaposleni v organizaciji stremijo k ciljem, ki razumejo želje svojih potrošnikov in načine, kako te želje zadovoljiti.

V procesu vzpostavitve koordiniranega pristopa pogosto prihaja do nesporazumov med posameznimi oddelki. Kohli in Jaworski povzameta naslednje ugotovitve (Kohli in Jaworski 1990, 9), ki se nanašajo na oddelčno konfliktnost:

- Večji kot so konflikti med oddelki, manjša je stopnja marketinške usmerjenosti organizacije.
- Večja kot je stopnja medoddelčne povezanosti, večja je stopnja marketinške usmeritve v organizaciji. Povezanost med zaposlenimi, ki izhajajo iz različnih oddelkov, ne vključuje zgolj formalnih stikov, ampak tudi tiste, ki so neformalne narave.
- Sodelovanje med oddelki med drugim vključuje tudi zanimanje in sprejemanje idej s strani zaposlenih v drugih oddelkih. Manjše kot je zanimanje za ideje s strani drugih oddelkov, bolj je oslabljen proces zbiranja, razširjanja in sprejemanja informacij.

3 Marketinška usmeritev in inovativnost

Drucker je že v petdesetih letih izpostavil pomembno vlogo, ki jo imajo pri poslovanju podjetja potrošniki in inovacije. Po njegovem mnenju »ima vsako podjetje dve – in zgolj ti dve – osnovni funkciji: marketing in inovacije (Drucker 1954, 37).

Inovativnost je širši koncept, ki zajema generiranje, sprejemanje in implementacijo novih idej, postopkov, proizvodov in storitev (Thompson 1965, 2). Za naše raziskovalno vprašanje je relevantna predvsem izdelčna inovativnost, ki se pojavlja v treh različnih oblikah: (1) izdelki kot del razširjene ponudbe (*line extensions*), (2) izdelki, ki so novi za podjetje, vendar na trgu že obstajajo (*me-too products*) in (3) izdelki, ki so novi na svetovnem trgu (*new-to-the-world products*) (Booz in drugi v Lukas in Ferrell 2000, 240). Izdelčna inovativnost se nanaša na celoten proces ustvarjanja in izvajanja vseh marketinških aktivnosti novega proizvoda ter vključuje vpetost inoviranja v vse funkcijske procese (Crawford in Di Benedetto 2006, 10).

Ker je bistvo marketinške usmeritve v novem in drugačnem odzivanju na tržne razmere, lahko na marketinško usmeritev gledamo kot na obliko inovativnega vedenja (Kohli in Jaworski 1993, 56). Pri tem je inovativno vedenje razdeljeno na dve stopnji: začetna stopnja – zavedanje in sprejemanje odločitev in stopnja implementacije – udejanjanje odločitev (Zaltman, Duncan in Holbek v Kohli in Jaworski 1993, 56). Prva stopnja se torej nanaša na proces zbiranja, razširjanja in sprejemanja informacij, druga pa na odzive na tovrstne informacije.

3.1 Povezanost med marketinško usmeritvijo in inovativnostjo

Tako Kohli in Jaworski (1990) kot tudi Deshpande, Farley in Webster (1993) v svojih raziskavah zaključijo, da imajo podjetja z marketinško usmeritvijo za rezultat višjo stopnjo izdelčne inovativnosti in višjo stopnjo uspešnosti novih proizvodov. Narver in Slater (1994) še dodata, da je tovrstna višja stopnja uspešnosti novih proizvodov neodvisna od okolja, v katerem podjetje deluje. Tudi Atuahene-Gima in Ko poročata o izjemni pozitivni povezavi med izdelčno inovacijo in marketinško usmeritvijo, pri tem pa predlagata, da je za razvoj izdelčne inovativnosti najoptimalnejša mešanica med marketinško in podjetniško usmeritvijo, katero odlikujejo visoka stopnja inovativnosti, višja stopnja tveganja in proaktivnost (Atuahene-Gima in Ko 2001, 70). Sama marketinška usmeritev naj bi namreč deloma zavirala razvoj določenih vrst inovacij. Medtem ko pospešuje razvoj inovacij, ki so tehnološko osnovane (tech-based), zavira inovacije, ki izhajajo iz trga (market-based) in služijo že obstoječim segmentom (Zheng Zhou in drugi 2005, 43). Gatigon in Xuereb sta v raziskavi zaznala pomembno povezavo med izdelčno inovacijo in stopnjo, do katere je marketinška usmeritev medfunkcijsko koordinirana (Ferrell in Lukas 2000, 239). Vpetost medfunkcijske koordinacije in ostalih dveh vedenjskih komponent v izdelčno inovativnost sta dokazovala Lukas in Ferrell, ki sta prišla do treh ključnih ugotovitev:

- V primeru, da je podjetje usmerjeno k potrošniku, lahko pričakujemo povečano stopnjo lansiranja izdelkov, ki so novi na svetovnem trgu, in manjšo stopnjo izdelkov, ki so novi za podjetje, vendar na trgu že obstajajo.
- Usmerjenost h konkurenci vpelje povečano stopnjo izdelkov, ki so novi za podjetje, vendar na trgu že obstajajo, hkrati pa zmanjša stopnjo izdelkov, ki so novi na svetovnem trgu oziroma so del razširjene ponudbe.
- Medfunkcijska koordinacija poveča stopnjo izdelkov razširjene ponudbe in zmanjša lansiranje izdelkov, ki so novi za podjetje, vendar na trgu že obstajajo (Lukas in Ferrell 2000, 244).

Spet drugi razumejo inovativnost kot zunanji in neodvisni dejavnik marketinške usmeritve, marketinško usmeritev pa vidijo kot zaviralni dejavnik inovativnosti. Inovativnost naj bi v veliki meri pripomogla k učinkovitosti marketinške usmeritve in

posledični uspešnosti podjetja, saj je marketinška usmeritev namreč brez inovativnosti za uspešnost podjetja brez pomena (Mengeuc 2006, 70).

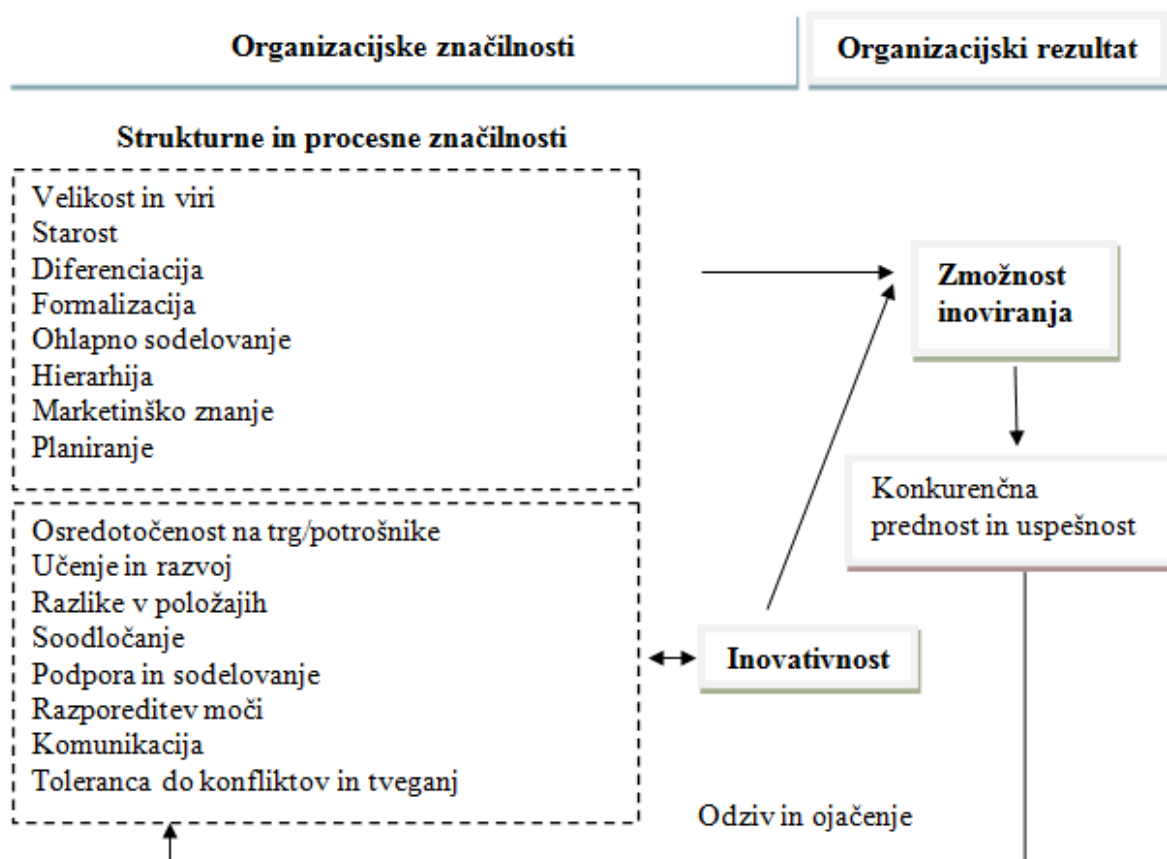
Nekateri avtorji so mnenja, da preveliko sledenje potrošnikovim željam predstavlja oviro za razvoj novih tehnologij in vodi podjetje v brezpredmetne raziskave in razvoj ter posledično zmanjšuje konkurenčnost v posameznih panogah (Christensen in drugi v Lukas in Ferrell 2000, 239), hkrati pa naj bi bila marketinška usmeritev inherentno usmerjena proti radikalno novim izdelkom (Tauber v Lukas in Ferrell 2000, 239). Potrošniki naj bi bili kratkovidni, marketinško usmerjena podjetja pa pri tem tvegajo izgubo svoje inovativnosti, da bi ustregla potrošnikovim željam (Hamel in Prahalad v Zheng Zhou in drugi 2005, 42).

Slednja predvidevanja imajo dve ključni pomanjkljivosti. Kohli in Jaworski sta že v preteklosti opozorila na morebitno nepravilno razumevanje marketinške usmeritve in enačenje le te s popolno usmeritvijo k potrošniku. Tako lahko iz zgoraj navedenih ugotovitev, ki predvidevajo negativno povezavo med marketinško usmeritvijo in inovativnostjo, ugotovimo, da avtorji govorijo o usmerjenosti k potrošniku in ne marketinški usmeritvi, ki naj bi med drugim predstavljala uravnoteženo usmeritev tako k potrošniku kot tudi h konkurenci. Kritiki prav tako ne upoštevajo dejstva, ki ga v študiji povezanosti marketinške usmeritve in izdelčne inovativnosti potrdita Lukas in Ferrell. Kot sem že omenila, je prav usmerjenost k potrošniku (kot tretja vedenjska komponenta marketinške usmeritve) tista, ki pospešuje lansiranje izdelkov, ki predstavljajo novost v svetovnem merilu. Raziskovanje trga je namreč čedalje bolj učinkovito pri odkrivanju nezavednih potreb potrošnikov in spodbujanju k opisovanju lastnosti izdelka izven okvira zmožnosti trenutne tehnologije.

3.2 Inovativno delovanje kot posledica razvoja marketinške kulture

Kljub številnim teoretičnim in raziskovalnim naporom, ki so jih avtorji vložili v iskanje povezave med marketinško usmeritvijo in inovativnostjo, je koncept inovativnosti ostal prezrt pojem v modelih marketinške usmeritve. Hurley in Hult (1998) sta tako med prvimi predstavila model, ki povezuje strukturne, procesne in kulturne značilnosti organizacije z inovativnostjo in zmožnostjo inoviranja (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Organizacijsko in marketinško naravnana podjetja



Vir: Hurley in Hut (1998, 44).

Avtorja ločita med *inovativnostjo* in *zmožnostjo inoviranja*. *Inovativnost* pomeni odprtost in dojemljivost organizacije za nove ideje z vidika kulture organizacije. Z inovativnostjo merimo stopnjo, do katere je organizacijska kultura usmerjena k inovacijam. Na inovativnost torej v veliki meri vplivajo kulturne značilnosti organizacije, kot je poudarek na učenju, soodločanju, podpori in sodelovanju ter razporeditvi moči (Hurley in Hut 1998, 44). *Zmožnost inoviranja* pa je opredeljena kot »zmožnost organizacije, da uspešno sprejme in implementira nove ideje, procese ali izdelke« (Burns in Stalker v Hurley in Hut 1998, 44). Rezultati raziskave, s katero avtorja preverita povezanost med inovativnostjo in nekaterimi strukturnimi, procesnimi in kulturnimi značilnostmi, nakazujejo višjo stopnjo inovativnosti v organizacijskih kulturah, ki poudarjajo učenje in razvoj ter sodelovanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev.

Tudi Sethi, Smith in Park so proučevali povezavo med izdelčno inovativnostjo in značilnostmi znotraj organizacijske kulture podjetja. Ugotovili so, da je inovativnost

pozitivno povezana z višjo stopnjo skupinske identitete, višjo stopnjo nagnjenosti in spodbujanja k tveganju, vplivom s strani potrošnika in nadzorovanja delovanja skupine s strani vodilnega menedžmenta. V primeru prevelike skupinske kohezije novonastale okoliščine postopoma negativno vplivajo na razvoj inovativnosti. Avtorji spodbujajo k temeljitejšemu raziskovanju funkcijske raznolikosti članov skupine, saj le-ta v njihovi raziskavi ni imela nikakršnega vpliva na pospešitev oz. oviranje na razvoj novih proizvodov (Sethi in drugi 2001, 82).

3.3 Marketinški in oblikovalski oddelek v procesu razvoja novosti

Proces razvoja novega izdelka je pogosto težaven, saj je za uspešen razvoj izdelka pomembna integracija dveh ključnih, nasprotujočih si značajev – tehničnega in marketinškega. V procesu razvoja novosti namreč sodeluje več oddelkov podjetja: oddelek za raziskovanje in razvoj, inženiring, oddelek za oblikovanje, marketinški oddelek, produkcijski oddelek, ponekod pa tudi samo vodstvo podjetja (Borja de Mazota in Veryzer 2005, 130).

Zavdam se, da pri dejanskem procesu oblikovanja izdelka tesno sodelujeta oblikovalska in razvojna/inženirska funkcija, saj druga brez druge ne moreta, tako da se bom zaradi osredotočenosti na zastavljena raziskovalna vprašanja in raziskovanje izbranih slovenskih podjetij osredotočila zgolj na funkcijo oblikovalskega oddelka in njegovo sodelovanje z marketingom podjetja. Z namenom, da se izognem nepravilnostim in strogemu ločevanju industrijskega oblikovanja od ostalih tesno povezanih tehničnih funkcij v razvoju novosti, bom k pojmu industrijskega oblikovanja na začetku pristopila s pomočjo holističnega pristopa, ki ga predlagata (Borja de Mozota in Veryzer 2005, 130). V ekipi holističnega industrijskega oblikovanja namreč sodelujejo tudi inženirji in raziskovalci, ki delujejo v oddelku za raziskave in razvoj. Sodelovanje med slednjo funkcijo in marketingom se tekom razvoja novosti tako sooča z različnimi izzivi.

Marketing ter oddelek za raziskave in razvoj si delita kar nekaj odgovornosti, kar zadeva postavljanje ciljev novih izdelkov, identifikacijo priložnosti za naslednjo generacijo izdelčnih izboljšav, sodelovanje pri rešitvah inženirskega dizajna in razumevanja potrošnikovih potreb (Griffin in Hauser 1996, 192). Kljub različnim osebnostnim značajem, kulturnim svetovom, terminologiji, organizacijskim odgovornostim in fizični ločitvi marketinga od funkcije raziskave in razvoja, ki

otežujejo njuno komunikacijo (Griffin in Hauser 1996, 195-198, Michalek in drugi 2005, 43), je njuno medoddelčno sodelovanje ključnega pomena za razvoj novosti. Močno povezanost med uspešnostjo inovacij in sodelovanjem marketinškega oddelka z raziskavami in razvojem omenjajo številne študije (Cooper 1984, Cooper 1990, Cooper in Kleinschmidt 1987, Hise in drugi 1990, Moenaert in Sounder 1998, Moenaert in drugi 1994 v Griffin in Hauser 1996, 194). Avtorja še dodata, da je sodelovanje med omenjenima oddelkoma uspešnejše v primeru, ko komunikacija poteka horizontalno, kjer člani ekipe drug z drugim komunicirajo neposredno, brez posredovanja menedžmenta (Griffin in Hauser 1992, 360).

Industrijsko oblikovanje pa je tisto, ki preoblikuje skupek tehnoloških značilnosti, ki jih narekuje oddelek za raziskave in razvoj, in želenih uporabniških atributov s strani marketinškega oddelka v izdelek. Veliki oblikovalski presežki so namreč rezultat popolnega razumevanja potrošnikovih potreb (vloga marketinga) in poglobljenega razumevanja možnosti, ki jih industrijskemu oblikovalcu ponuja tehnologija – t. i. »kontekstualno oblikovanje« (Beyer in Holtzblatt 1999, 32).

IDSa (Industrial Designers Society of America) definira industrijsko oblikovanje kot »strokovno dejavnost oblikovanja in razvijanja konceptov ter specifikacij, ki optimizirajo funkcijo, vrednost in izgled izdelkov ter sistemov, ki predstavljajo vzajemno korist za uporabnika in proizvajalca« (IDSa 2010).

Industrijsko oblikovanje lahko v pogojih ostre konkurence in tehnološke turbulence ponudi izhod za učinkovito pozicioniranje in diferenciacijo izdelkov podjetja. »Oblikovanje je dejavnik, ki podjetju pogosto daje potrebno konkurenčno ostrino« (Kotler 2003, 321). Oblika izdelka je najpogostejša determinanta, ki določa uspešnost prodaje izdelka. V študiji, ki sta jo izvedla Bruce in Whitehead leta 1988, je kar 60% anketiranih kot odločilni dejavnik za nakup izdelka navedlo obliko, šele nato je bila s 17% na drugem mestu cena izdelka (Bloch 1995, 16). Tudi v primeru, da sta potrošniku dana dva izdelka z enako ceno in funkcijami, bodo potrošniki izbrali tistega, ki jim je na pogled privlačnejši (Kotler in Rath v Bloch 1995, 16).

Oblikovanje znatno prispeva k razvoju novosti in med drugim nudi oporo marketinškemu oddelku pri določenih aktivnostih: dizajn pospešuje uvedbo na trg, olajša izdelavo novosti, zadovoljuje potrebe kupcev, podpira korporativno identiteto in

identiteto znamke (Crawford in DiBenedetto 2006). Izredno stilsko oblikovani izdelki v potrošnikih sprožijo različne kognitivne odzive, ki so pozitivno povezani s prepričanjem, da je tovrstni izdelek višje (denarne) vrednosti (Dungworth v Bloch 1995, 19), kar neposredno vpliva na nadaljnjo percepcijo znamke in ugled podjetja.

Kljub prizadevanju stroke za popularizacijo pristopa, ki upošteva interakcijo med uporabnikom in proizvodom, obstaja temeljna napetost med tehnološko usmerjenim oblikovanjem in tistim, ki temelji na uporabniku (Borja de Mozota in Veryzer 2005, 129). Ključni trenutek za premik k usmerjenosti k uporabniku v oblikovanju, ki pomeni pomembno prelomnico v razvoju novih inovativnih izdelkov, je v svojem bistvu enak marketinški revoluciji, kateri sledi pomemben premik od prodajne/proizvodne usmeritve k upoštevanju potrošnika in njegovih želja. V Tabeli 3.1, ki prikazuje razlike med dvema oblikovalskima pristopoma, bi lahko tradicionalni pristop zlahka nadomestili s prodajnim, pristop, ki je usmerjen k potrošniku, pa z marketinško usmeritvijo.

Tabela 3.1: Primerjava med uporabniško naravnanim in tradicionalnim pristopom k oblikovanju

Tradicionalni pristop	Oblikovanje usmerjeno k potrošniku
tehnološka naravnost	naravnost k uporabniku
osredotočenje na posamezne dele	osredotočenje na rešitev
omejeno multidisciplinarno sodelovanje	skupinsko multidisciplinarno delo
osredotočanje na notranjo arhitekturo	osredotočanje na zunanje oblikovanje
neupoštevanje uporabniške izkušnje	pomen na uporabniški izkušnji
malo poudarka na konkurenci	spremljanje konkurence
razvoj ima prednost pred oceno uporabnika	razvoj tistega oblikovanja, ki ustreza uporabniku
kvaliteta kot rezultat napak na proizvodu	kvaliteta kot jo vidi uporabnik
omejenost v merjenju zadovoljstva uporabnika z izdelkom	poudarek na merjenju zadovoljstva uporabnika z izdelkom
osredotočanje na trenutne uporabnike	osredotočanje na trenutne in prihodnje uporabnike

Vir: Prirejeno po Vredenburg in drugi (2002, 2) v Borja de Mozota in Veryzer 2005, 130.

Marketing zagotavlja, da podjetje popolnoma razume svojega potrošnika ter tako svoje znanje posreduje tudi oblikovalskemu oddelku, ki uspešno pretvori tovrstne potrebe in želje v konkretno rešitev potrošnikovega problema (Maidique in Zirger 1990, 14). To pa je mogoče le v primeru, da ima oblikovanje v podjetju tudi strateško funkcijo. Moultrie, Fraser in Clarkson (2002) predstavijo oblikovalsko lestvico, ki sestoji iz štirih stopenj. Prva stopnja, ki jo do oblikovanja zavzame podjetje, je t. i. *tihi dizajn*, kjer so oblikovalci v očeh podjetja nepraktični in dragi in ker je estetika nepomembna, izgled novosti določajo inženirji. Druga stopnja je t. i. *površinsko stiliranje*, kjer so oblikovalci v podjetju angažirani na posameznih projektih, a v večini primerih zgolj zato, da olepšajo novost. Temu sledi višja stopnja oblikovalske zavesti – *oblikovalsko inoviranje*, kjer so oblikovalci ključni v procesu razvoja od ideje dalje. Najvišja integracija oblikovanja v organizacijo podjetja je *strateško oblikovanje*. V tem primeru

so oblikovalci vodilo strategije in se angažirajo v najzgodnejši fazi projekta, oblikovanje pa predstavlja enega izmed osnovnih elementov organizacijske kulture (Moultrie, Fraser in Clarkson v Golob 2007).

Spremljanje okolja in prilagajanje spremenjenim razmeram je nedvomno ena izmed osnovnih nalog marketinga za uspešno izvajanje zastavljene marketinške strategije. Ob spreminjanju okoljskih pogojev mora marketinški oddelek med drugimi uporabiti oblikovanje kot strateško orodje, s katerim pravočasno zadosti spremenjenim pogojem. »S tehnološkimi in kulturnimi spremembami se spreminjajo tudi percepcije potrošnikov o tem, kaj je v oblikovanju (še) sprejemljivo. Z odzivnim oblikovanjem na okoljske spremembe lahko marketing obdrži svoj trenutni tržni položaj oz. ga v primerjavi s počasnejšo konkurenco celo izboljša« (Bloch 1995, 24). Sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom ne sme biti omejeno zgolj na proces ustvarjanja novega izdelka, ampak na celoten življenjski cikel izdelka. Skozi potek celotnega življenjskega cikla se namreč pomen oblikovanja lahko spremeni; »v začetku življenjskega cikla je lahko glavna funkcija oblikovanja privlačen izgled izdelka, medtem ko je v nadaljnji fazi pomembnejši kriterij prijaznost uporabe ali zanesljivost izdelka« (Bloch 1995, 24). Oblikovanje mora v zakup vzeti tudi zastavljen marketinški program in obstoječe izdelčne linije (Bloch 1995, 24), saj zaradi izrednega oblikovanja nekaterih novejših izdelkov v liniji obstaja možnost kanibalizacije izdelkov.

4 Predhodne raziskave marketinške usmerjenosti podjetij v Sloveniji

Raziskovanje marketinške usmerjenosti v slovenskih podjetjih je potekalo predvsem v devetdesetih letih. Eden izmed temeljnih povodov za raziskovanje je bila nedvomno osamosvojitve Slovenije, ki je močno zaznamovala nadaljnjo strukturo in delovanje slovenskih podjetij. Bodlajeva (2010) raziskave na temo marketinške usmeritve v Sloveniji loči na dve glavni raziskovalni področji: (1) sprejemanje tržne naravnosti, vključno z dejavniki, ki vplivajo na stopnjo tržne naravnosti slovenskih podjetij ter (2) posledice tržne naravnosti na vedenje in uspešnost podjetij.

4.1 Sprejemanje marketinške usmeritve v slovenskih podjetjih

V začetku devetdesetih let je namreč v slovenska podjetja začel pritekati tuji kapital, poleg tega so podjetja pričela prodajati svoje proizvode tudi izven domačega tržišča. Vplive privatiziranja in neposrednih tujih vlaganj na tržne nastope slovenskih podjetij je leta 1998 raziskovala skupina sodelavcev katedre za marketing Ekonomsko-poslovne fakultete – Snoj in drugi (2001). Med drugim so v raziskavi poskušali odgovoriti na vprašanje, ali so tuja vlaganja v slovenska podjetja povzročila tudi premik k marketinškemu delovanju. Raziskava pozitivne povezanosti med marketinškim delovanjem in prisotnostjo tujega kapitala ni dokazala. Le-to je namreč popolnoma ovrгла, saj se je izkazalo, da slovenska podjetja s tujimi vlagatelji pogosto ostanejo brez strateških funkcij na domačih tleh.

V raziskavi se glede vprašanja o marketinški usmeritvi pojavlja kar nekaj nasprotujočih si trditev. V večini podjetij so generalni direktorji ob vprašanju glede poslovne naravnosti podjetij najpogosteje zatrdili, da je njihovo podjetje »naravnano na odjemalce«. Marketing je v obeh primerih (tako v podjetjih z neposrednimi tujimi vlaganji kot tudi v tistih v popolnoma domači lasti) organiziran kot del prodaje/komerciale, zanj pa je neposredno odgovoren generalni direktor. Poleg tega je v obeh primerih podjetij zaslediti sorazmerno velik delež podjetij, ki »napadajo celotni trg« in se ne osredotočajo na izbrane tržne segmente. To je razvidno tudi iz dejstva, da podjetja raje kot da bi aktivno razvijala lastne nove izdelke, s katerimi bi dosegla vodilni tržni položaj, aktivno posnemajo uspešnejše konkurente (Gabrijan in drugi 2001, 82–94).

V tem obdobju se je tudi Zupančičeva odločila, da nadaljuje Jančičevo raziskavo iz leta 1988 (Marketing in uspešne slovenske delovne organizacije) in tako preveri, kakšna je stopnja marketinške usmerjenosti v slovenskih podjetjih desetletje kasneje. Po pregledu takratnega aktualnega stanja Zupančičeva ne potrди teze, da se je pomembnost marketinga v zadnjih desetih letih povečala, prodaje pa zmanjšala (Zupančič 1998, 65). Večina anketiranih najuspešnejših podjetij se sicer ima za marketinško usmerjene, vendar kljub temu ne vedo natančno, katere so naloge marketinga oz. še vedno zamenjujejo dve nasprotujoči si funkciji – marketing in prodajo. »Podjetja kot temeljno dejavnost marketinga sicer prepoznavajo tržne raziskave, vendar se takoj na drugo mesto uvršča promocija, ki je izrazito prodajna funkcija« (Zupančič 1998, 65).

Najuspešnejša slovenska podjetja torej še vedno udeležujejo prodajno usmeritev, vendar jih avtorica poziva, naj čim prej prevzamejo marketinško usmeritev, saj jim bo le ta zagotovila preživetje na trgu v prihodnosti (Zupančič 1998, 66).

Nekaj let kasneje je rahlo spremenjena skupina prej omenjenih raziskovalcev opravila obsežnejšo študijo z naslovom Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji (2004). Tudi v tej raziskavi so se podjetja v največji meri opredelila kot »naravnana na odjemalce«. Rezultati so v primerjavi s prejšnjo raziskavo veliko bolj spodbudni (večji poudarek na razvoju in razlikovanju izdelkov v primerjavi s konkurenčnimi, pomen izgradnje dolgoročnih povezav s ključnimi odjemalci, zavedanje o pomembnosti »učee se organizacije«, itd.), med največjimi presenečenji pa so odgovori menedžerjev na vprašanje o merjenju uspešnosti poslovanja njihovega podjetja. Kot najpomembnejši kriterij za merjenje uspešnosti poslovanja so navedli odgovor »dosežena raven zadovoljstva odjemalcev«. Na drugem mestu sledi odgovor »dosežen tržni delež« in na tretjem mestu »dosežena raven dobička iz celotne dejavnosti« (Gabrijan in drugi 2004, 69).

Ob pregledu ključnih empiričnih ugotovitev raziskav o marketinški usmeritvi slovenskih podjetij od leta 1998–2010 Mateja Bodlaj povzame, da »te raziskave kažejo, da je proaktivna tržna naravnost v slovenskih podjetjih značilno manj razvita od odzivne tržne naravnosti. Toda le proaktivna tržna naravnost značilno pozitivno vpliva na sposobnost inoviranja in stopnjo novosti« (Bodlaj 2010, 12). Pri tem je proaktivna marketinška usmeritev izražena takrat, ko se podjetje osredotoča na prikrite potrebe kupcev, odzivna tržna naravnost pa se nanaša na že izražene potrebe kupcev (Narver in drugi v Bodlaj 2009, 14). Bodlajeva zaključi, da so dejavniki, ki pozitivno vplivajo na razvoj marketinške usmeritve v slovenskih podjetjih: (1) zasebni ustanovitveni kapital; (2) visoka stopnja standardizacije in komunikacije znotraj podjetja ter (3) višja stopnja tržne in tehnološke turbulence (Bodlaj 2010, 16).

4.2 Vpliv marketinške usmeritve na dobičkonosnost in inovativnost slovenskih podjetij

Drugo raziskovalno področje se torej nanaša na posledice, ki jih ima marketinška usmeritev na uspešnost delovanja slovenskih podjetij. Pri tem sem se osredotočila

predvsem na dve posledici, ki sta relevantni za to raziskovalno nalogo: dobičkonosnost – finančna uspešnost podjetja in inovativnost/razvoj novosti.

Empirična literatura nam ne poda enoznačnega odgovora na povezavo med marketinško usmeritvijo in uspešnostjo podjetja v slovenskem gospodarstvu. Raziskovalci poročajo o nepovezanosti subjektivnih kazalnikov (dobiček, prodaja, ROI, denarni tok, stroški proizvodnje itd.) poslovne uspešnosti podjetja (Iršič in drugi 1999, Konič 2003, Rojšek in Konič 2003 v Bodlaj 2010, 19), pozitivno povezavo s subjektivnimi kazalniki in nepovezanost oz. zelo šibko povezanost v primeru objektivnih kazalnikov (Rojšek in drugi 2003 v Bodlaj 2010, 19) ali celo negativno povezanost v primeru nekaterih kazalnikov (Iršič in drugi 1999 v Bodlaj 2010, 19). V primeru povezanosti med subjektivnimi in objektivnimi kazalniki finančne uspešnosti in marketinške usmeritve raziskovalci najpogosteje navajajo njihovo nepovezanost (Bodlaj 2010, 19).

Vrsta raziskav potrjuje pozitivno povezanost med marketinško usmeritvijo in viri inovativnosti (npr. uspešnost razvoja novosti, uspešnost predstavljene novosti na trgu, itd.) (Gabrijan in drugi 2005, Milfelner in drugi 2006, Bastič 2007, Snoj in drugi 2007, Milfelner in drugi 2008 v Bodlaj 2010, 19) ter zmožnostjo inoviranja (Milfelner 2009a in 2009b v Bodlaj 2010, 20). V primeru, da želijo slovenska podjetja povečati stopnjo inovativnosti in uspešnosti inovacijskih aktivnosti, morajo brezpogojno sprejeti marketinško usmeritev in okrepiti svoje marketinško znanje (Bastič 2007 v Bodlaj 2010, 19).

5 Marketinška usmerjenost in inovativnost na primeru slovenskih dobitnikov nagrad za industrijsko oblikovanje Red Dot 2010

5.1 Red Dot Design Award

Začetki enega izmed svetovno najbolj uveljavljenih in priznanih tekmovanj v industrijskem oblikovanju Red Dot segajo že v leto 1955. Ustanovitelj in organizator nagrad je Design Centrum Nordrhein Westfalen iz Essena v Nemčiji. Do leta 2010 je bilo prijavljenih že več kot 14 000 del iz 68 držav, ki so tekmovala v treh kategorijah: »red dot award: product design«, »red dot award: communication design« in »red dot award: design concept« (Red Dot Award 2010). Nagrade se podeljujejo z namenom

priznanja kvalitetnih presežkov oblikovanja, s katerim podjetja ustvarjajo dolgoročno konkurenčno prednost. Nagrada pomeni veliko priznanje v sferi industrijskega oblikovanja, dobitnikom pa še en dokaz, da se investicija v oblikovanje dobro obrestuje.

Prejem Red Dot nagrade navadno sproži celo vrsto novih PR in ostalih tržnokomunikacijskih aktivnosti. S prejeto nagrado se podjetjem znatno poveča prepoznavnost nagrajenega izdelka in zagotavlja, da bo znamka vezana na dobro oblikovanje tudi v prihodnosti (Red Dot Award 2010).

5.1.1 Vrste nagrad v tekmovanju Red Dot

Red dot: best of the best je najvišje priznanje, s katerim so nagrajeni prvovrstni oblikovalski presežki v kategoriji produktnega oblikovanja. Tovrstno nagrado prejmejo zgolj najbolj oblikovani izdelki v omenjeni kategoriji.

Red dot je nagrada za izjemno visokokakovostno oblikovanje. Prejmejo jo izdelki, ki zaradi svojega oblikovanja izjemno odstopajo od ostalih primerljivih izdelkov.

Honourable mention – s »častno omembo« strokovna žirija nagradi izjemne detajlne rešitve, ki jih ponuja proizvod. S tovrstno omembo so pohvaljeni uspešni vidiki izdelka, s katerim se dobitnike nagrad spodbudi k nadaljevanju poti uspešnega oblikovanja v prihodnosti.

Nagrado oblikovalske ekipe leta – **red dot: design team of the year** – se od leta 1988 naprej vsako leto podeli ekipi, ki s svojim dolgoletnim inovativnim oblikovanjem nastopa na mednarodnih trgih. Med njimi najdemo priznana imena, kot so Apple, Nokia, Pininfarina, Adidas, Bose, ipd. (Red Dot Award 2010).

5.1.2 Kratka predstavitev podjetij in nagrajenih izdelkov, vključenih v raziskavo

Alpina, d. o. o.

Alpina je vodilno slovensko podjetje v proizvodnji in trženju modne ter športne obutve. Dve tretjini celotne proizvodnje predstavljata ženska in moška modna obutev, katero podjetje izvažata tudi v ostale evropske države. Ostala tretjina proizvodnje je namenjena športni obutvi, ki zajema smučarske čevlje ter pohodne in tekaške čevlje, ki za Alpino predstavljajo najpomembnejši izvozni artikel (Alpina 2010a). Prav tekaški čevlji so tisti,

s katerimi Alpina dosega svojo prepoznavnost v vrhunskem oblikovanju športnih artiklov. Alpina je v letu 2010 prejela svojo tretjo nagrado Red Dot za produktno oblikovanje v kategoriji *šport in igre* za inovativen, z mislijo na naravo in ekologijo izdelan čevelj za smučarski tek Promise. Čevlji Promise so delo številnih strokovnjakov iz Alpine, industrijskih oblikovalcev Studia Jure Miklavc ter ostalih zunanjih sodelavcev (Alpina 2010b).

Elan, d. o. o.

Elan je podjetje z dolgoletno tradicijo izdelovanja športne opreme, ki je že desetletja prisotno na svetovnem tržišču. Elan ski je blagovna znamka, specializirana za proizvodnjo zimskih športnih izdelkov, predvsem bordov in smuči (Elan 2010) ki so Elanu v preteklosti že prislužile nagrado Red Dot v kategoriji *šport in igre*. Begunsko podjetje je poleg osvojene nagrade Red Dot v letu 2007 za svojo linijo SpeedWave v letu 2010 prejelo dodatno priznanje za nagrajeno linijo smuči iz serije WaveFlex, ki jo je v sodelovanju z razvojem Elana oblikoval Gigodesign (Gigodesign 2010).

Kolpa, d. d.

Metliška Kolpa je eden izmed vodilnih proizvajalcev kopalniške opreme v srednji in jugovzhodni Evropi. Glavne dejavnosti družbe so proizvodnja kopalnih in tuš kadi, proizvodnja masažnih kopalnih kadi, masažnih kabin, masažnih bazenov ter kopalniškega pohištva (Kolpa 2010a). Priznanje Red Dot 2010 je v kategoriji *kopalnic, toplic in klimatskih naprav* prejela za izdelek Cher – kopalniško pohištvo, ki so ga oblikovali v sodelovanju s studiom Grafik in Fanatik iz Nove Gorice (Kolpa 2010b).

Kovinoplastika Lož, d. d.

Kovinoplastika Lož je mednarodno podjetje z dolgoletno tradicijo, usmerjeno v zadovoljevanje potreb po kakovostnih in funkcionalnih izdelkih, kot so stavbno okovje, pomivalna korita, različni gradbeni elementi in orodja (Kovinoplastika Lož 2010). Podjetje je v sodelovanju z oblikovalskim studiom Gigodesign v kategoriji *arhitektura in notranje oblikovanje* prejelo nagrado Red Dot za okno Unisash Arx View Universal Window Sash. Arx View med drugim zagotavlja prihranke pri porabi energije za ogrevanje in osvetljevanje prostora, saj prepušča 30% več svetlobe (Gigodesign 2010).

Trimo, d. d.

Trimo d.d. je vodilni proizvajalec kovinskih konstrukcij in njihovih delov. Njegov prodajni program obsega različne objekte, fasade, strehe, modularne enote, jeklene konstrukcije, protihrupne ter protipožarne sisteme (Trimo 2010a). Inovacija ArtMe, ki so jo razvili v Trimu v sodelovanju z Laboratorijem za preoblikovanje na ljubljanski Fakulteti za strojništvo in Gorenje design studiom, je osvojila oblikovalsko nagrado Red Dot Product Design Award 2010. Med izdelki s področja ognjevarnih streh in fasad v kategoriji *arhitektura in notranje oblikovanje* je bil ArtMe edini izdelek, ki je prejel tovrstno nagrado (Trimo 2010b).

5.2 Cilji in raziskovalni problem

Cilj raziskovalnega dela diplomske naloge je ugotoviti, ali so izbrana slovenska podjetja, ki so v letu 2010 prejela nagrado za industrijsko oblikovanje Red Dot, marketinško usmerjena. Glede na obravnavane teoretske in raziskovalne dejavnosti številnih avtorjev, ki obravnavajo področje marketinške usmeritve in povezane inovativnosti, bi lahko predvidevali, da temu je tako.

S pomočjo poglobljenih intervjujev s predstavniki marketinškega oddelka v izbranem podjetju bom poskušala ugotoviti, ali so v podjetju resnično marketinško usmerjeni, kako spremljajo/dojemajo konkurenco, potrošnika in kakšna je njihova medorganizacijska koordinacija, posebno v primeru marketinškega in zunanjega oblikovalskega tima na primeru nagrajenega izdelka.

Raziskovanja se lotevam z velikim optimizmom in željo, da dokažem, da se marketinška miselnost in investicija v marketing (predvsem dolgoročno) obrestujeta, kljub temu, da se rezultat ne kaže v takojšnji prodaji izdelkov oz. storitev. Z diplomskim delom želim raziskati in opozoriti na velik pomen marketinške usmeritve za inovativnost in uspešnost slovenskih podjetij.

Glede na to, da je v raziskavo vključenih zgolj pet podjetij, na podlagi dobljenih rezultatov ne bom mogla narediti kakšnih (večjih) veljavnih splošitev. Kvalitativna narava pridobljenih podatkov pa mi je v veliko pomoč pri globljem razumevanju obravnavanih raziskovalnih vprašanj.

5.3 Raziskovalna vprašanja

RV1: Ali izbrana podjetja, ki so v letu 2010 prejela nagrado za industrijsko oblikovanje Red Dot, ločujejo med marketinško in prodajno usmeritvijo?

RV2: Ali izbrana podjetja, ki so v letu 2010 prejela nagrado za industrijsko oblikovanje Red Dot, spremljajo tako delovanje konkurence kot tudi želje in potrebe potrošnikov – ali so strateško integrirana?

RV3: Ali so izbrana podjetja, ki so v letu 2010 prejela nagrado za industrijsko oblikovanje Red Dot, po stopnji dobičkonosnosti uspešnejša v primerjavi z ožjimi konkurenti?

RV4: Ali so izbrana podjetja, ki so v letu 2010 prejela nagrado za industrijsko oblikovanje Red Dot, medfunkcijsko koordinirana.

RV5: Ali so izbrana podjetja, ki so v letu 2010 prejela nagrado za industrijsko oblikovanje Red Dot, marketinško usmerjena.

RV6: Ali sta v procesu nastajanja in oblikovanja nagrajenih izdelkov Red Dot marketinški in oblikovalski oddelek (oz. zunanja oblikovalska agencija) v izbranih podjetjih sodelovala?

RV7: Ali je marketinški oddelek pomembno pripomogel h končni obliki in funkcionalnosti nagrajenih izdelkov?

5.4 Metodologija

Odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja bom poiskala s pomočjo metode kvalitativnega raziskovanja, in sicer poglobljenega oz. kognitivnega intervjuja. Kot je razvidno že iz pridevnika tovrstnega intervjuja, s pomočjo pridobljenih raziskovalnih podatkov pridobimo temeljitejši in bolj poglobljeni vpogled v raziskovano temo.

Kvalitativni intervju je pogovor med raziskovalcem in intervjuvancem, v katerem raziskovalec vodi intervjuvanca v daljši razgovor. Raziskovalec pridobiva poglobljeno razumevanje raziskovane teme s pomočjo odgovorov na vprašanja, ki jih zastavlja intervjuvancu med pogovorom (Rubin in Rubin 2005, 4). V nasprotju z anketnim vprašalnikom, kjer so vsakemu anketirancu predstavljena enaka vprašanja, nam poglobljeni intervju omogoča, da se prilagajamo posameznemu intervjuvancu. »Med

intervjujem se pogosto zgodi, da moramo malo zaviti z začrtane poti, z namenom, da bi sledili interesom in znanju intervjuvanca. Tovrstni občasni premiki so pogosto produktivni, tako da mora biti raziskovalec pozoren na tok intervjuja« (Johnson v Gubrium in Holstein 2002, 111). Seveda bom v raziskavi uporabila strukturiran intervju z odprtimi vprašanji, ki sicer ne bo dopuščal odmikov od obravnavane teme. V primeru strukturiranega intervjuja »vsi intervjuvanci dobijo enaka vprašanja, ki so jim podana v enakem vrstnem redu s strani raziskovalca, ki obravnava vse intervjuje enako« (Denzin in Lincoln 2005, 702). Tehnika poglobljenega intervjuja pa mi bo v pomoč, ko se bo med pogovorom pokazalo, da bi bilo zaradi osvetlitve določenega problema in boljšega razumevanja odgovora potrebno postaviti dodatna vprašanja.

5.5 Vzorčenje in izvedba raziskave

Vzorec podjetij, ki sem jih vključila v raziskavo, je načrtno izbran in vključuje pet podjetij. Prvi kriterij za izbiro podjetij, vključenih v raziskavo, je bil pogoj, da so podjetja v letu 2010 prejela eno izmed nagrad za industrijsko oblikovanje Red Dot, katerega je izpolnjevalo sedem podjetij. Nadaljnji nabor sem skrčila na pet podjetij, ki so izpolnjevala drugi zahtevani kriterij, in sicer so morala imeti podjetja v svoji organizacijski strukturi marketinški oddelek. Podjetja, ki izpolnjujejo oba kriterija in sem jih torej vključila v raziskavo, so Alpina, d. o. o., Elan, d. o. o., Kolpa, d. d., Kovinoplastika Lož, d. d. in Trimo, d. d.

Zbiranje podatkov je potekalo med 21. 4. in 19. 6. 2011. Intervjuji so bili izvedeni z vodjami marketinških oddelkov, razen v primeru Alpine, kjer je bil intervju zaradi nedefiniranih vlog zaposlenih v marketinškem oddelku, opravljen z vodjem razvoja, ki deloma opravlja tudi vlogo trženja Alpininih izdelkov. Intervju s predstavnikom Alpine je bil tudi edini, ki zaradi časovne stiske intervjuvanca ni bil opravljen osebno, ampak s posredovanjem odgovorov na vprašanja v pisni obliki preko elektronske pošte. Ostali intervjuji so bili izvedeni osebno, na sedežu podjetja posameznega intervjuvanca. Intervjuji so bili snemani in so v povprečju trajali 25 minut. Intervjuvanci so bili o tematiki intervjuja predhodno obveščeni, nihče od intervjuvancev ni zahteval, da se mu vprašanja posredujejo predhodno, tako da so se z njimi seznanili neposredno v času trajanja intervjuja. Vsi intervjuvanci so se predhodno strinjali, da se lahko intervjuji in pridobljene izjave uporabijo v pričujočem diplomskem delu in da se tudi razkrije njihova identiteta. Vprašanja so bila glede na tematiko na grobo razdeljena na dva dela;

v prvem delu so bila intervjuvancem zastavljena vprašanja, ki so se navezovala na marketinško usmeritev podjetja, v drugem delu vprašalnika pa so intervjuvanci odgovarjali na tematiko o pridobljeni nagradi Red Dot v letu 2010. Kot sem navedla že v uvodnih stavkih tega poglavja, sem intervjuvancem zastavljala vnaprej strukturirana vprašanja, ki sem jih okvirno prilagajala glede na sprotne pridobljene informacije med intervjujem. Posledično je prišlo v nekaterih primerih tudi do situacije, da intervjuvancu zaradi predhodnega izčrpnega odgovora nisem zastavila določenega vprašanja, ker sem informacijo že prejela v nekaterem drugem, predhodno zastavljenem vprašanju.

5.6 Analiza rezultatov

Vzorec vključenih podjetij v raziskavo je premajhen, da bi na podlagi pridobljenih podatkov rezultate posplošili na širšo populacijo podobnih primerov. Rezultati analize v okviru diplomskega dela služijo kot orodje za ugotavljanje odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja, v širšem marketinškem smislu pa kot nek okvirni pokazatelj, ki nakazuje smer razvoja obravnavane problematike v Sloveniji.

Za iskanje odgovorov na sedem raziskovalnih vprašanj sem intervjuvancem zastavila sedemnajst vprašanj. Za določena raziskovalna vprašanja sem morala zastaviti tudi do štiri vprašanja, medtem ko mi je za določena raziskovalna vprašanja zadoščal že samo en odgovor. V analizi rezultatov so torej odgovori na vprašanja analizirani znotraj posameznih sklopov oz. v okviru raziskovalnega vprašanja, na katero se posamezno vprašanja nanaša.

Ločevanje med marketinško in prodajno usmeritvijo

Odgovori intervjuvancev so pokazali, da izbrana podjetja, ki so v letu 2010 prejela nagrado za industrijsko oblikovanje Red Dot, v večini še ne ločujejo med marketinško in prodajno usmeritvijo.

Preden sem intervjuvancem zastavila konkretnije vprašanje o morebitnem obstoju razlik med prodajno in marketinško usmeritvijo, sem jih povprašala o tem, kako oni razumejo koncept marketinške usmeritve. Le tega še vedno sicer ponekod razumejo preveč povezanega s prodajo, vendar je opaziti pozitiven premik, kjer v ospredje postavljajo tudi zadovoljevanje potrošnikovih potreb.

V primeru Elana je namreč »glavna stvar, da je marketing »povezan s prodajo...« (Šarabon 2011). Na prodajo nezavedno namigujejo tudi v Alpini, kjer sicer pod marketinškim konceptom poskušajo razumeti potrebe trga in potrošnikov, vendar hkrati želijo »le-te prevesti v uporaben in všečen produkt in istočasno poskrbeti za vzpostavitev potrebe po tem izdelku tudi pri končnih uporabnikih« (Zupan 2011). Slednja trditev je ravno nasprotna ideji marketinške usmeritve, kjer naj bi podjetje izhajalo iz že obstoječih potreb potrošnikov. V Kolpi razumejo marketing predvsem kot prilagajanje vsakemu trgu posebej, a hkrati zaključijo z naslednjo mislijo: »Sicer na koncu je vse prodaja, ki se pač na koncu mora zgoditi« (Kužnik 2011). Nasprotno menijo v Kovinoplastiki Lož, kjer so sprejeli naslednjo odločitev: »...da bomo tržno orientirano podjetje, da se premaknemo iz proizvodno orientiranega, ki je prodajalo ali pa tržilo tisto, kar je znalo proizvesti v 50., 60., 70., 80. letih prejšnjega stoletja, v podjetje, ki ima postavljeno na vseh ključnih področjih tiste tipalke, ki mu dajejo informacije s trga – kaj pa trg potrebuje« (Tišler 2011). »Win-win« situacijo pa najbolje opišejo v Trimu, za katere je marketing »dobičkonosno zadovoljevanje potreb kupcev in prinaša profit kupcu in hkrati podjetju. K temu cilju pa morajo stremeti vsi štirje P-ji« (Lapajne 2011).

Predstavnika slednjih dveh podjetij sta tudi edina, ki ločujeta med prodajno in marketinško usmeritvijo:

»... prodajna pa je takšna, da v nekem podjetju, neki organizaciji, obstaja sistem vrednot, znanj, veščin in aktivnosti, ki rezultirajo v proizvodnji, izdelavi, generiranju izdelkov in storitev, ki jih ta organizacija zmore in jih po tem poskušajo/morajo prodat z vso silo na trgu« (Tišler 2011).

»Če je samo prodajna, potem se bo gledalo samo ceno in dobavni rok, to je to. Marketing pa gleda tudi širše; na ustvarjanje potreb, na zadovoljevanje potreb in tudi na ustvarjanje odnosov« (Lapajne 2011).

Na zadnje vprašanje, s katerim sem želela preveriti dejanski obstoj marketinga v podjetju in hkrati ponovno preveriti, ali intervjuvanci ločujejo marketinške naloge od prodajnih, so odgovori še nekoliko pozitivnejši, vendar se v primeru Elana in Alpine pojavljajo podobni odgovori.

Prodajni determinizem Alpine in Elana se ponovno odraža v enačenju marketinga s tržno komunikacijo, ki je od vseh marketinških nalog hkrati tudi najbolj prodajno naravnana: »Marketing se ukvarja s tem, da pripravlja trženjsko strategijo za te produkte, za vsako sezono oz. za vsak produkt posebej, tako da vloga marketinga je bolj produktno usmerjena« (Šarabon 2011). Poleg tega je ta izjava sama po sebi paradoks, saj govori o marketingu zgolj kot o orodju za trženje produkta, bistvo produktnega marketinga pa je v samem produktu, ki je v centru marketinškega spleta, a se v njihovem marketingu z le-tem ne ukvarjajo. Tudi v Alpini je naloga marketinga, da »informira končne uporabnike o našem produktu in krepi razpoznavnost blagovne znamke, ki naj bi v očeh naših kupcev simbolizirala vrednote naših produktov« (Zupan 2011).

Marketing Kovinoplastike Lož izvaja skoraj celotni splet nalog, ki bi jih moral izvajati marketinški oddelek: od različnih oblik tržnega komuniciranja, tržnih raziskav, produktnega menedžmenta, (produktnih) odnosov z javnostmi, do sistematičnega vedenja o kupcih, ki po besedah vodje marketinga »ni samo CRM, je več kot CRM, to je tisto čemur Nemci rečejo Kundenweise« (Tišler 2011). V Trimu imajo marketing razdeljen na tržne analize in tržne komunikacije ter promocije, njihovi cilji in naloge marketinga pa so »da se doseže plan prodaje, da se doseže planirana dodana vrednost in dobiček, da imamo zadovoljstvo kupcev na določenem nivoju, ki si ga postavimo, in pa da imamo 30% prodaje z novimi produkti« (Lapajne 2011). Tudi v Kolpi opravljajo klasičen 4P, kjer postavljajo v ospredje tržno komuniciranje, tržne raziskave in cenovno politiko.

Strateška integracija

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da izbrana podjetja, ki so v letu 2010 prejela nagrado za industrijsko oblikovanje Red Dot, spremljajo tako delovanje konkurence kot tudi želje in potrebe potrošnikov in so glede na matriko marketinške usmerjenosti Richarda A. Heiensa »strateško integrirana«.

Na vprašanje o tem, ali so v podjetju osredotočeni k raziskovanju potrošnikovih potreb in želja ali zgolj na delovanje konkurenčnih podjetij, so vsi intervjuvanci enoznačno odgovorili, da posvečajo pozornost tako prvemu kot tudi drugemu. Poleg tega sem na to vprašanje dobila odgovor, da poleg teh dveh ključnih dejavnikov raziskujejo tudi širše okolje v smislu PESTO analiz: »... za nas je lahko zelena zima velika katastrofa, tako se

pravi, da pri nas spremljamo gospodarske, ekonomske in naravne dejavnike« (Šarabon 2011). Tudi v Alpini sledijo »k raziskovanju potrošnikovih potreb in želja, trendov v razvoju produktov, dizajna in življenjskega sloga ter spremljanju delovanja konkurence« (Zupan 2011).

To glavno vprašanje, ki se direktno navezuje na zastavljeno raziskovalno vprašanje, sem preverila še z dodatnimi vprašanji o identifikaciji želja in potreb potrošnikov pred razvojem novega produkta, o izvajanju poprodajnih aktivnosti s potrošnikom in o poznavanju in spremljanju konkurence. Dodatna vprašanja so bila v primeru Elana na mestu, saj se je izkazalo, da kljub trditvi, da so osredotočeni tudi na potrošnika, le-temu ne pripisujejo velikega pomena, saj pred samim začetkom procesa razvoja novega izdelka potrošnika ne vključujejo: »Pri nas je dinamika razvoja, npr. smuči, tako hitra, da ne bi rekla, da takrat ko se začne produkt razvijati, da marketing vstopa, takrat še ne« (Šarabon 2011). V ostalih primerih je mnenje potrošnika zelo pomembno, preverjajo pa ga večinoma z osebnimi stiki končnih/industrijskih uporabnikov (tudi na sejnih) in vprašalniki: »Sam sistem vprašalnikov je en del, drugi del pa so osebni razgovori... Kovinoplastika Lož je eno izmed tistih podjetij, ki ima med slovenskimi podjetji (mogoče tudi nekoliko širše) enega boljših sistemov komuniciranja s kupci, se pravi na medorganizacijskem trgu. Zelo veliko damo na neprestane stike. Se pravi, organiziramo hišne sejme, organiziramo poslovne sestanke praktično non stop« (Tišler 2011). »Izdelke hočemo prilagajati glede na analize uporabnikov, vendar mi to več ali manj tipljemo na sejmih. Tam dobimo zelo širok spekter mnenj« (Kužnik 2011). »Razvoj novih izdelkov sledi dolgoročni strategiji razvoja produktivnih skupin, analizi prodaje, identificiranju potencialov na trgu ter izvajanju raznoraznih raziskav in pogovorov z kupci in končnimi potrošniki« (Zupan 2011).

Vsa izbrana podjetja izvajajo z uporabniki tudi poprodajne aktivnosti. Tudi v tem primeru to počnejo z vprašalniki, telefonskimi anketami in osebnimi stiki. Pri tem vprašanju je bilo presenetljivo zaslediti tudi pojem marketinških odnosov, ki so bili zaznani na primeru podjetij, ki delujejo na medorganizacijskem trgu. Kot je razvidno iz citata pri prejšnjem vprašanju, imajo v Kovinoplastiki Lož s svojimi organizacijskimi kupci skozi ves čas zelo intenzivno in predvsem osebno komunikacijo. To najbolje opišejo v Trimu, kjer mi na vprašanje o izvajanju poprodajnih aktivnosti z uporabniki vodja marketinga odgovori naslednjimi besedami: »Seveda merimo zadovoljstvo. Predvsem je tukaj pomembno, da ohraniš te odnose. In odnose lahko ustvarjaš samo s

tistim, ki si v bližnjem kontaktu – moraš ga poklicat, moraš se mu zahvalit, poslat kakšno kartico ali ga kdaj kadarkoli kar tako malo brezveze poklicat kako je kaj... ne vem, npr. čez pol leta ga pokličeš, če so zadovoljni, itd. Predvsem ta osebni odnos...« (Lapajne 2011).

Marketinški oddelki vseh izbranih podjetij dobro poznajo svojo konkurenco in jo večinoma tudi nenehno spremljajo. V primeru Elana spremljajo svojo konkurenco zgolj preko njenih tržnokomunikacijskih dejavnosti, svojo konkurenco pa prepoznavajo tudi s pomočjo potrošnikov: »Sedaj na splošno za vse raziskave, tudi tiste, ki jih imamo za končne potrošnike, se navezujejo tudi na ostale konkurenčne znamke...« (Šarabon 2011). V Trimu mesečno spremljajo pet glavnih konkurentov, do podatkov o konkurenci in tržnih deležih pa prihajajo na veliko temeljitejši način: »Skratka, moraš zelo dobro izračunat vse, predvidevat in uporabiti verjetnostni račun in te zadeve... Mi največkrat vzamemo izvozno tarifno številko in potem pogledaš koliko je bilo uvoza/izvoza v Evropi in pa domače proizvode...« (Lapajne 2011). V Alpini spremljajo konkurenco predvsem z vidika cenovnega pozicioniranja izdelkov ter identifikacijo konkurenčnih prednosti, ki jih kasneje uporabljajo pri komunikaciji. Značilnosti medorganizacijskega trga pa s pridom izkoriščajo v Kolpi, kjer prihajajo do podatkov o konkurenci s kontakti kupcev in na sejmskih nastopih.

Dobičkonosnost

Odgovori intervjuvancev so pokazali, da izbrana podjetja, ki so v letu 2010 prejela nagrado za industrijsko oblikovanje Red Dot, niso dobičkonosnejša od svojih neposrednih konkurentov, saj se po dobičkonosnosti po lastni oceni uvrščajo nekje v sredino. Med njimi ponovno izstopata iz povprečja igralca na medorganizacijskem trgu – Trimo in Kovinoplastika Lož.

V primeru Kovinoplastike Lož skoraj nimajo slovenskega konkurenta, tako da so njihovi konkurenti na področju stavbnega okovja in kuhinjskih aparatov večinoma veliki mednacionalni igralci in zelo velike multinacionalke, ki dosegajo od 3 milijarde evrov prometa naprej. Intervjuvanec zaključuje, da »če primerjamo dobičkonosnost našega podjetja in pa takšnih konkurentov, potem so slovenska podjetja bistveno manj dobičkonosna od tujih konkurentov« (Tišler 2011). Medtem ko so zaradi gospodarske krize v gradbeništvu v Kovinoplastiki Lož delničarji še vedno nekoliko manj zadovoljni, so v Trimu le-ti s primerljivo dobičkonosnostjo z neposrednimi konkurenti in glede na

branžo, v kateri delujejo, zelo zadovoljni. Tudi v Kolpi so občutili breme krize v gradbeništvu, zaradi katere trenutno ne ustvarjajo ciljnih dobičkov, hkrati pa intervjuvanec pozitivno zaključi razmišljanje o delovanju podjetja: »Tale kriza je pokazala svoje... precej naše konkurence je zaprlo vrata in če po tem gledamo, nekaj tukaj verjetno je...« (Kužnik 2011). V marketingu Elana na vprašanje o dobičkonosnosti niso znali odgovoriti, se jim pa zdi, da rastejo hitreje in služijo bolje kot trenuten smučarski trg. Tudi delničarji so z dobičkom na smučarskem trgu zadovoljni, medtem ko prodaja na ostalih divizijah še ni taka, kot bi si jo želeli. Tudi v Alpini so pričakovanja delničarjev vsekakor večja, glede dobičkonosnosti pa se uvrščajo nekje v povprečje.

Tesna povezanost dobičkonosnosti z dodano vrednostjo, ki bi jo moral ustvarjati marketing, je razlog, da sem intervjuvance povprašala tudi o tej plati medalje dobičkonosnosti. V raziskavi se je izkazalo, da je vloga dodane vrednosti s strani marketinga velika, hkrati pa dobivajo tovrstno priznanje tudi s strani vodilnih v podjetju. Pri tem je potrebno omeniti, da je ta dodana vrednost razumljena predvsem v smislu komuniciranja znamke oz. produkta: »Marketinški oddelek je vedno najbolj »napaden« oddelek, ker če dobro dela, je pohvaljen, mislim, da smo pohvaljeni, da naredimo določene stvari zelo dobro, je pa tudi, če imaš dober produkt in pri marketingu kaj kiksneš, si pa tudi nekak grajan« (Šarabon 2011).

»V tem trenutku je še veliko možnosti za izboljšave predvsem na področju promocij blagovne znamke na način zelo direktno usmerjene komunikacije na ključne ciljne skupine – demo aktivnosti, promocije pri dealerjih,...« (Zupan 2011).

Medfunkcijska koordinacija

Rezultati raziskave kažejo na dejstvo, da so izbrana podjetja, ki so v letu 2010 prejela nagrado za industrijsko oblikovanje Red Dot, medfunkcijsko koordinirana.

Podjetja poleg rednih tedenskih sestankov znotraj marketinškega oddelka izvajajo tudi različne koordinacijske sestanke (projektne, strateške ali redne) z ostalimi oddelki podjetja, ki so tesno povezana z marketingom: »...z ostalimi oddelki pa imamo enkrat na štirinajst dni. Temu rečemo »brand meeting« in takrat se prodaja, produktno vodenje in marketing skupaj usedejo in pač govorimo o teh projektih« (Šarabon 2011). V Trimu je izredno pomembno tesno usklajevanje z razvojem: »Z razvojem pa imamo tedenske

sestanke v tistem hitrem informiranju. Kar se tiče pa razvojnih nalog, pa imamo vedno določen tim. Se pravi v razvojni nalogi so mešani timi....« (Lapajne 2011). V Kolpi in Alpini sodelujejo vse od razvoja, prodaje do financ, medtem pa ima marketing v Kovinoplastiki Lož na nekaterih blagovnih znamkah tako pomembno vlogo, da je produktni menedžment del marketinga in je nenehna povezanost z razvojem še intenzivnejša.

V vseh marketinških oddelkih se trudijo, da bi informacije o potrošnikih dosegle tudi ostale sodelavce v drugih oddelkih. Pogosto te informacije krožijo več ali manj spontano: »Informacije se izmenjujejo, vendar ne na nek sistematičen in organiziran način« (Zupan 2011). Ta medfunkcijska koordinacija nedvomno obstaja: »Te informacije morajo krožit prosto, da lahko vse skupaj funkcionira« (Kužnik 2011), vendar o dojetanju in sprejemanju informacij pogosto nastanejo težave zaradi specifične dela posameznih uslužbencev: »Ljudje v različnih oddelkih ali službah različno sprejemajo te informacije – slišijo tisto, kar hočejo slišati« (Tišler 2011).

Marketinška usmeritev

Ob zaključku prvega dela vprašalnika, s katerim smo preverjali predvsem marketinško delovanje podjetja, se je izkazalo, da odgovori na vprašanja o marketinški usmeritvi podjetij še niso takšni, kot bi si jih želeli. Pri tem je potrebno ponovno poudariti, da pridobljeni podatki nakazujejo nek pozitiven premik v stanju marketinškega delovanja v slovenskih podjetjih in da so nekatera obravnavana podjetja nedvomno visoko nad slovenskim povprečjem marketinškega delovanja podjetij.

Glede na Kotlerjevo klasifikacijo razvojnih stopenj marketinga, ki jo povzema Jančič (Jančič 1990, 25-30), bi lahko Elan in Alpino uvrstili med prodajno usmerjena podjetja, ki so se pojavila v obdobju ekonomske krize v tridesetih letih 20. stoletja. Za njih je značilna agresivna prodaja in promocija izdelkov, ki niso prilagojeni zahtevam potrošnikov. Te značilnosti so najizrazitejše v Elanu, kjer ima marketing zgolj vlogo pripovedovanja zgodb o izdelkih in kjer je marketing popolnoma prepleten s prodajo, ne pa z razvojem. Že samo dojetanje vloge marketinga vodje marketinga nam pove veliko o pomenu le tega v Elanu: »... namreč marketing troši denar in ga ne služi...« (Šarabon 2011). Marketing je v lastnem oddelku Elana dojet zgolj kot strošek, za katerega se zdi, da več kot v tržnokomunikacijskem smislu ne pripomore prispevati k dodani vrednosti izdelkov. V Alpini je stanje sicer nekoliko boljše, saj že prepoznavajo vlogo potrošnika,

vendar je njihovo razlikovanje med marketinško in prodajno usmeritvijo še vedno zelo slabo. Od vseh 4P je daleč na zadnjem mestu izdelek, v ospredju pa sta predvsem distribucija – determiniranost z distributerji in promocija, ki je izrazito orodje prodaje. Odnos do slednjega in dojemanje marketinga v Alpini najbolje povzame naslednja izjava intervjuvanca: »Če govorimo o tem, da je odgovornost podjetja tudi pomoč trgovcu pri lažji prodaji naših izdelkov, je to vsekakor marketinška usmeritev. Če pa smo zadovoljni, da je naš izdelek prispel na police trgovca, kako pa bo prišel iz police do končnega kupca, pa prepustimo trgovcu, pa govorimo o zgolj prodajni usmeritvi« (Zupan 2011).

Po opravljenem intervjuju se zdi, da je Kolpa že korak naprej. Kljub temu da je prodajna usmeritev še vedno izrazita, je odnos do uporabnikov in izdelka že naprednejši, tako da je že zaznati prisotnost marketinške usmeritve: »Izdelke hočemo prilagajati glede na analize uporabnikov, vendar mi to več ali manj tipljemo na sejmi« (Kužnik 2011). Sejmi so ena izmed ključnih značilnosti medorganizacijskega trga in glede na to, da Kolpa v primerjavi z Elanom in Alpino deluje tudi na tem trgu, se zdi pozitiven premik v marketinški miselnosti na nek način zelo logičen. Ta sklep dokončno potrđita Trimo in Kovinoplastika Lož, ki delujeta skoraj izključno na medorganizacijskem trgu.

Trimo in Kovinoplastika Lož nedvomno izpolnjujeta tri temeljne značilnosti marketinške usmeritve, ki jih navajata Murphy in Enis (Murphy in Enis v Jančič, 1990, 27): orientacija k potrošniku, koordiniran pristop in uspešnost organizacije. Veliko vlaganje v raziskovanje potreb in ponakupnega zadovoljstva potrošnikov se ne kaže zgolj v številnih raziskavah, temveč tudi v vzpostavitvi in ohranjanju marketinških odnosov: »Predvsem je tukaj pomembno, da ohraniš te odnose. In odnose lahko ustvarjaš samo s tistim, ki si v bližnjem kontaktu – moraš ga poklicati, moraš se mu zahvaliti, poslati kakšno kartico ali ga kdaj kadarkoli kar tako malo brezveze poklicati, kako je kaj...« (Lapajne 2011). Kot vrhunec koordiniranega pristopa, kjer je poleg usklajevanja elementov marketinškega spleta vključeno tudi povezovanje posameznih poslovnih funkcij v podjetju, se izraža skozi delovanje mešanih timov pri razvoju novih izdelkov, kjer je marketinški oddelek enakopraven razvojnemu. Kljub kriznim časom, ki so izredno prizadeli tudi gradbeni trg, v katerega spadata obravnavani podjetji, so v Trimu zadovoljni z dobičkom, ki ga ustvarja podjetje, v Kovinoplastiki Lož pa se v izjemnih razmerah na tujih trgih uspešno spopadajo z velikimi multinacionalkami z več

milijardami evrov prometa in v določenih državah s svojimi znamkami zasedajo prvo ali drugo mesto v prodaji ali prepoznavnosti blagovne znamke na trgu.

Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da so t. i. »business to business« podjetja marketinško usmerjena (Trimo in Kovinoplastika Lož), medtem ko v t. i. »business to consumer« podjetjih (Elan in Alpina) še vedno izključno prevladuje prodajna usmeritev. V primerjavi s slednjima dvema je situacija v Kolpi, ki deluje na obeh trgih, že nekoliko boljša, kar dokončno nakazuje na problematiko prevzemanja marketinške usmeritve v slovenskih podjetjih, ki »prodajajo« svoje izdelke oz. storitve končnemu uporabniku – potrošniku. Iz zbranih podatkov je razvidno, da slovenska medorganizacijska podjetja veliko bolje upoštevajo kupca, njegove želje in potrebe, to znanje pa znajo skupaj z ostalimi oddelki podjetja tudi uspešno implementirati v končni izdelek, zaradi katerega so podjetja nadpovprečno uspešna ne samo doma (kjer skoraj nimajo slovenskih konkurentov), temveč tudi v tujini. Zdi se, kot da je pretekla politična ureditev – socializem – tako determinirala slovensko gospodarstvo, da se je v poslovnem procesu enostavno pozabilo na končnega kupca. V ospredju je torej izdelek, za katerega ni pomembno, ali je kupcu všeč, pomembno je, da se ga na vsak način proda.

Sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom v primeru nagrajenih izdelkov z Red Dot 2010

Odgovori intervjuvancev nakazujejo, da je bilo sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom v primeru nagrajenih izdelkov dokaj intenzivno in da je bil marketing prisoten skoraj v vseh fazah razvoja novega izdelka.

Že prej podani odgovori s strani Elana so nakazovali, da lahko podobne rezultate pričakujem tudi v drugi polovici vprašalnika, ki se nanaša na raziskovanje sodelovanja med marketinškim oddelkom in oblikovalsko (ter razvojno) ekipo. Pri razvoju izdelka nadomešča vlogo marketinga produktno vodenje, ki deluje z razvojnim oddelkom in oblikovalsko ekipo. Vloga marketinga je bila, da je po končano oblikovanem izdelku (smučki WaveFlex) izpeljala zastavljeno komunikacijsko strategijo. Edina naloga pri kateri so sodelovali v samem nastanku produkta, je bila marginalna in je vključevala zgolj delno oskrbo ekipe s potrebnimi informacijami o ciljni skupini uporabnikov – pri tem je večjo vlogo odigralo produktno vodenje. Po mnenju vodje marketinga je namreč razvoj »preveč tehničen, tako da tukaj marketing ne more sodelovat« (Šarabon 2011).

Če je v primerjavi s prejšnjim delom vprašalnika v Alpini izstopala determiniranost s prodajo in tržno komunikacijo, lahko rečemo, da odgovori, ki se nanašajo na sodelovanje pri razvoju nagrajenega tekaškega čevlja Promise z nagrado Red Dot 2010, prijetno presenečajo: »Marketinški oddelek se vključuje od samega izbora imen produkta in posameznih inovacij in vse do določitve načina komunikacije izdelka (katere stvari poudariti in vizualizirati)« (Zupan 2011). Pogovori o produktu, ki vključujejo tudi oskrbo oblikovalskega in razvojnega oddelka z željami in potrebami uporabnikov, tečejo na tedenskih sestankih skupine produkti marketing.

V primeru Kovinoplastike Lož, Trima in Kolpe je bilo pri razvoju nagrajenega izdelka bistveno sodelovanje med marketingom, razvojem in zunanjimi oblikovalci. Marketing je v mešanih »razvojnih« timih odigral ključno vlogo v fazi razvoja novega izdelka. V primeru Kolpinega kopalniškega pohištva Cher je ideja za razvoj novega izdelka nastala prav v marketingu, tako da je bil marketing prisoten ves čas: »Od ideje zasnove, sodelovanja pri izdelavi vzorcev, korekturah vzorcev, predstavitvi, stroških« (Kužnik 2011). Če so bili v Kolpinem produktne timu oblikovalci in sodelavci v marketingu, sta Trimovo ekipo, ki je razvijala nagrajeni ArtMe, sestavljala tržnik in razvojniki. V razvoju so tudi plasirali idejo, o kateri je odločal razvojni svet, ki ponovno nakazuje na pomembno vlogo marketinga v fazi razvoja novih izdelkov: »Razvojni svet je tudi en tak organ, ki je medfunkcijski in odloča o tem, ali gre ena ideja naprej v razvojno nalogo ali ne. Tam notri je šef inoviranja, razvojni direktor, jaz kot marketinški direktor in pa komercialni direktor« (Lapajne 2011). Ideja za razvoj okna Unisash pa je prišla s strani zunanjih oblikovalcev, ki sta k razvoju inovativnega izdelka povabila sodelavce iz produktnega menedžmenta Kovinoplastike Lož in vodjo marketinga. »Ta ožji tim je zasnoval konkurenčno pozicioniranje, kar se sicer dela v marketingu pri marketinških strategijah.« »Skratka marketing je bil vključen neposredno takoj in hkrati takoj v drugi fazi, ko je šlo za neko širšo zasnovo in dejansko pravi paket izdelka« (Tišler 2011). Medfunkcijska koordinacija v smislu kroženja informacij o potrošnikih je bila v teh mešanih produktne timih kljub dejstvu, da so bili v vseh primerih oblikovalci zunanji sodelavci, izredno visoka. Marketinško mišljenje je bilo v oblikovalskih ekipah že prisotno, tako da je marketinški oddelek samo še dodatno poskrbel za popolno razumevanje potrošnikove problematike: »Jasno se dogovorimo, kaj bomo razvijal in tako naprej, ampak iz marketinga to ni potrebno toliko vložiti. Oni so del naše ekipe in avtomatsko stvari poznajo« (Kužnik 2011). »Marketing je dal nekatere inpute, nekatere

inpute so dali v Gigodesignu, ker oni so industrijski oblikovalci in so imeli neke ideje, kaj trg potrebuje in kaj bi si arhitekti želeli pri oblikovanju stavb, kakšne so torej želje arhitektov« (Tišler 2011).

Vpliv marketinga na končno obliko in funkcionalnost nagrajenih izdelkov z Red Dot 2010

V vseh primerih, razen v primeru Elana, se je izkazalo, da je marketing pomembno vplival na končno obliko in funkcionalnost nagrajenih izdelkov, kar nakazujejo tudi zaključni odgovori nekaterih intervjuvancev: »Vloga marketinga je določitev ključnih karakteristik produkta in barvna zasnova izdelka« (Zupan 2011). »Drugo pa je to, da je takoj nadaljnji korak, ko je prišlo do tiste osnovne ideje, do tega, kašen pa naj bi bil ta izdelek, ne več ideja, ampak konkretno... aha, ali bo to tako okovje notri ali bo drugačno, ali bo to višji razred, ali bo to premium, ali bo to masovna nizkocenovna zgodba ali kaj...« (Tišler 2011). »Ključna zadeva je bil marketing. Ne more delat oblikovalec, sploh če je zunanji, brez hišnih informacij. To je dejansko marketing od začetka pa do konca. Vse je marketing in marketing je vse« (Kužnik 2011).

6 Zaključek

Izvedena kvalitativna raziskava, s katero preverjam marketinško usmeritev slovenskih podjetij, ki so v letu 2010 prejela nagrado Red Dot, je pokazala, da izbrana podjetja še ne ločujejo popolnoma med prodajno in marketinško usmeritvijo. Za večino intervjuvancev je najpomembnejše, da je marketing tesno povezan s prodajo, glavna naloga marketinga pa je po njihovem mnenju vzpostavitev potrebe po izdelku s pomočjo tržnokomunikacijskih dejavnosti. Vzpostavljanje potrebe po določenem izdelku je že v osnovi nasprotno marketinškemu delovanju, kjer naj bi izhajali iz (zavednih ali nezavednih) potreb potrošnikov, tržnokomunikacijska dejavnost pa je v svoji osnovi izrazito prodajna funkcija. Pri tem vidno izstopata medorganizacijska igralca Trimo in Kovinoplastika Lož, ki nakazujeta pozitiven premik v dojemljanju in izvajanju marketinške usmeritve v slovenskem gospodarstvu. Vsa obravnavana podjetja so se izkazala za strateško integrirana, saj spremljajo tako potrošnika, njegove želje in potrebe, kot tudi dejavnost konkurence. Potrošnikovo vedenje v večini (razen v Alpini) raziskujejo že pred samim razvojem produkta, medtem ko so podjetjem pomembna tudi ponakupna mnenja uporabnikov o zadovoljstvu z izdelkom. Nenehno zadovoljstvo

uporabnikov in poslovno sodelovanje je posebej razvidno v primeru medorganizacijskih podjetjih, kjer lahko zasledimo tudi prepričanje, da je potrebno s svojimi kupci vzpostavljati in ohranjati marketinške odnose. Razen Trima in deloma tudi Kovinoplastike Lož, ki dosegata primerljive rezultate v primerjavi s svojimi konkurenti, se glede dobičkonosnosti v svoji branži ostala podjetja uvrščajo nekje v sredino. Kljub temu so intervjuvanci ocenili, da so glede na trenutne razmere na trgu razmeroma uspešni, čeprav bi si njihovi delničarji želeli večjih uspehov. Raziskava je tudi pokazala, da informacije o potrošnikih krožijo svobodno po vseh oddelkih podjetja in da so podjetja medfunkcijsko koordinirana. Medoddelčno sodelovanje je razvidno predvsem iz nenehnih formalnih in neformalnih sestankov z drugimi oddelki podjetja (razvoj, prodaja, finance ipd.). Vrhunec medfunkcijske koordinacije v večini primerov poosebljajo t. i. mešani timi v primeru razvoja novega izdelka, ki vključujejo marketing, razvoj in produktni menedžment. Iz prvega dela raziskave, ki se osredotoča na marketinško usmeritev obravnavanih podjetij, je razvidno, da vsa podjetja še niso marketinško naravnana. Elan in Alpina sta po Kotlerjevi klasifikaciji razvojnih stopenj marketinga še vedno prodajno usmerjena, medtem ko se Kolpa v določenih vidikih počasi že približuje osnovnim zahtevam, ki jih predpostavlja marketinška usmeritev. Orientacija k potrošniku, koordiniran pristop in uspešnost organizacije izpolnjujeta Trimo in Kovinoplastika Lož, ki sta nedvomno visoko nad slovenskim povprečjem marketinškega delovanja podjetij. V raziskavi je torej zaznati nek pozitiven premik v stanju marketinškega delovanja, ki je razvidno zaslužen tudi za nagrajene inovacije. V tej točki lahko podam tudi ugotovitev, katere nisem pričakovala, ko sem se lotila raziskovalne naloge. Izkazalo se je, da so podjetja, ki delujejo na medorganizacijskem trgu bolj marketinško naravnana kot tista, ki služijo končnemu uporabniku. Iz zbranih podatkov je razvidno, da medorganizacijska podjetja (Trimo in Kovinoplastika Lož, deloma tudi Kolpa) veliko bolje upoštevajo kupca, njegove želje in potrebe, to znanje pa znajo skupaj z ostalimi oddelki podjetja tudi uspešno implementirati v končni izdelek, zaradi katerega so podjetja nadpovprečno uspešna.

Intervjuvanci so na drugi del vprašalnika, s katerim sem želela izvedeti, v kolikšni meri je bil marketing zaslužen za nagrajene izdelke, podali zelo pozitivne odgovore. Sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom je bilo v primeru nagrajenih izdelkov intenzivno, marketing pa je bil prisoten skoraj v vseh fazah razvoja novega izdelka. Vloga marketinga je segala vse od posredovanja začetnih idej o produktu do

pomoči pri definiranju potrebnih funkcionalnosti izdelka in oskrbovanja zunanjih oblikovalcev z informacijami o potrebah potrošnikov. Zdi se, kot da je bilo marketinško delovanje že nekako vpeto v mešane produktne time, z dodatno pomočjo marketinškega oddelka pa je posamezni nagrajeni izdelek postal resnični rezultat t. i. strateškega oblikovanja. Kljub ne tako blestečim rezultatom o marketinški naravnosti obravnavanih podjetij so rezultati o vpetosti marketinga v primeru razvoja inovativnega izdelka zelo presenetljivi (npr. primer Alpine in tudi Kolpe). V tem primeru ponovno izstopa samo Elan, za katerega se zdi, da delno vlogo marketinga dobro prevzame produktni menedžment, kateremu pa ne uspe preseči tehnološko usmerjenega oblikovanja. Vsa ostala obravnavana podjetja so namreč prevzela pristop oblikovanja, ki temelji na uporabniku.

Stanje marketinške usmeritve je po pridobljenih podatkih v določenih primerih še daleč, vendar se nedvomno izboljšuje. To je razvidno tudi iz vse večjega poudarka na raziskovanju potrošnikovih potreb in merjenju njihovega ponakupnega zadovoljstva. Na primeru raziskovanja sodelovanja med marketinškim in oblikovalskim oddelkom pa lahko sklepamo, da v marketinškem spletu dobiva vse pomembnejšo vlogo tudi izdelek, ki predstavlja pomemben rezultat uspešnega marketinškega delovanja. Tako lahko zaključimo, da je za inovativno delovanje obravnavanih podjetij med drugim zaslužen tudi marketing, ki pomembno prispeva k dodani vrednosti že v razvojni fazi izdelka.

Ponovno je potrebno poudariti, da je velikost vzorca premajhna za kakršnokoli večje posploševanje o pozitivni korelaciji med inovativnostjo in marketinško usmeritvijo slovenskih podjetij. Kljub temu je raziskava dober pokazatelj, da je v številnih primerih tudi marketing zaslužen za razvoj določene inovacije, ki je v tem primeru dobila pohvalo tudi s strani mednarodno najbolj priznane oblikovalske stroke. Nadaljnje raziskovanje, ki bi nam ponudilo še nekoliko bolj poglobljene rezultate o poteku inovativnega delovanja, bi lahko obsegalo intervjuje z zunanjimi oblikovalci, s katerimi so podjetja sodelovala. Tako bi pridobili tudi ta drugi vidik o vlogi strateškega oblikovanja in stopnji marketinške kulture na njihovi strani. Kar zadeva nadaljnjo raziskovanje marketinške usmeritve slovenskih podjetij, pa bi bilo zanimivo izvedeti, ali je marketinška kultura dejansko res bolj prisotna v primeru medorganizacijskih podjetij, kot nakazuje tudi to diplomsko delo. Pri tem bi se lahko izvedla večja kvalitativna raziskava z vprašalniki, ki bi predvidevali tudi identifikacijo zaviralnih dejavnikov pri sprejemanju marketinške usmeritve.

7 Literatura

- 1 Allaway, W. Arthur, Michael D. Richard in James A. Womack. 1992. An Integrated View of Marketing Myopia. *Journal of Consumer Marketing* 9 (3). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=575864&SrchMode=1&sid=25&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1267350888&clientId=65784> (2. november 2010).
- 2 Alpina. 2010a. *O skupini Alpina*. Dostopno prek: <http://www.alpina.si/si/alpina> (12. december 2010).
- 3 --- 2010b. *Podjetje Alpina in Studio Miklavc že tretjič zapored prejemnika prestižne mednarodne nagrade za dizajn red dot*. Dostopno prek: <http://www.alpina.si/si/novo/sporocila/> (12. december 2010).
- 4 Atuahene-Gima, Kwaku in Anthony Ko. 2001. An Empirical Investigation of the Effect of Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Alignment on Product Innovation. *Organization Science* 12 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/2640396?seq=3> (15. november 2010).
- 5 Avlonitis, George J. in Spiros P. Gounaris. 1999. Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing* 33 (11/12). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=115924919&SrchMode=1&sid=13&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1267349415&clientId=65784> (15. marec 2010).
- 6 Beyer, Hugh in Karen Holtzblatt. 1999. Contextual Design. *Magazine Interactions* 6 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/2632480.pdf> (8. december 2010).
- 7 Bloch, H. Peter. 1995. Seeking the Ideal Form: Product Design and Consumer Response. *The Journal of Marketing* 59 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/1252116.pdf?acceptTC=true> (8. December 2010).

- 8 Bodlaj, Mateja. 2009. *Povezanost med tržno naravnostjo, inovacijami in uspešnostjo podjetja – konceptualni okvir in empirična preverba*: doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 9 --- 2010. Market Orientation Research in Slovenia. *Akademija MM* 10 (16): 11-24.
- 10 Borja de Mazota, Brigitte in Robert W. Veryzer. 2005. The Impact of User-Oriented Design on New Product Development: An Examination of Fundamental Relationships. *Product Innovation Management* 22 (22). Dostopno prek: http://www.federation-du-design.com/documents/JPIM_02202004.pdf (8. december 2010).
- 11 Crawford, Charles Merle in C. Anthony Di Benedetto. 2006. *New Products Management*. California: McGraw-Hill/Irwin.
- 12 Day, George S. in Robin Wensley. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing* 52 (2). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=585349&SrchMode=1&sid=29&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1267351049&clientId=65784> (10. april 2010).
- 13 Denzin, Norman K. in Yvonna S. Lincoln. 2005. *Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- 14 Deshpande, Rohit in Frederick E. Webster, Jr. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation, an Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing* 57 (1). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=585175&SrchMode=1&sid=26&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1267350949&clientId=65784> (6. junij 2010).
- 15 --- 1999. *Developing a Marketing Orientation*. CA: Sage Publications.
- 16 Drucker, Peter F. 1954. *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
- 17 Elan. 2010. *Elan skis zgodovina*. Dostopno prek: <http://www.elanskis.com/pcc.asp#xpath=/about/history#xpathid=#lang=slo> (12. december 2010).

- 18 Ferrel O. C. in Bryan A. Lukas. 2000. The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (2). Dostopno prek: <http://www.cob.unt.edu/slides/Paswan/Mktg5250/npl/out6.pdf> (15. november 2010).
- 19 Gabrijan, Vladimir, Boris Snoj, Damijan Mumel, Aleksandra Pisnik – Korda in Aleš Petejan. 2004. *Tržni vidiki konkurenčnih sposobnosti podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- 20 Gabrijan, Vladimir, Boris Snoj, Damijan Mumel in Matjaž Iršič. 2001. *Značilnosti tržnega nastopa podjetij v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- 21 Gigodesign. 2010. *Gigodesign prejel tri nagrade Red dot*. Dostopno prek: <http://www.gigodesign.com/si/novice/255-gigodesign-prejel-tri-nagrade-red-dot> (12. december 2010).
- 22 Golob, Urša. 2007/2008. *Tržno komuniciranje novosti: Oblikovanje in znamčenje*. Prosojnice iz predavanj. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 23 Griffin, Abbie in John R. Hauser. 1992. Patterns of Communication among Marketing, Engineering and Manufacturing – A Comparison between Two New Product Teams. *Management Science* 38 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/2632480.pdf> (8. december 2010).
- 24 --- 1996. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of Literature. *Journal of Product Innovation Management* 13 (3). Dostopno prek: <http://www.dep.ufmg.br/disciplinas/epd034/artigo01.pdf> (8. december 2010).
- 25 Gubrium Jaber F. in James A. Holstein. 2002. *Handbook of Interview Research: Context & Method*. University of Michigan: Sage Publications.
- 26 Heiens, A. Richard. 2000. Market Orientation: Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review* 00 (1). Dostopno prek: <http://www.amsreview.org/articles/heiens01-2000.pdf> (8. december 2010).
- 27 Hurley, Robert F. in Tomas M. Hult. 1998. Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *The Journal of*

- Marketing* 62 (3). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/1251742> (15. november 2010).
- 28 IDSA. 2010. *Industrial Design: Defined*. Dostopno prek: <http://www.idsa.org/content/content1/industrial-design-defined> (8. december 2010).
- 29 Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing – strategija menjave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 30 --- 1996. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 31 Jaworski, Bernard J. in Ajay K. Kohli. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54 (2). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=584958&SrchMode=1&sid=20&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1267350251&clientId=65784> (10. april 2010).
- 32 --- 1993. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing* 57 (3). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=2&did=585218&SrchMode=1&sid=19&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1267349723&clientId=65784> (15. marec 2010).
- 33 Keith, Robert J. 1960. The Marketing Revolution. *Journal of Marketing* 24 (1). Dostopno prek: <http://www.favaneves.org/pdf/Kelley.pdf> (16. december 2010).
- 34 Kolpa 2010a. *Predstavitev podjetja Kolpa*. Dostopno prek: <http://www.kolpa.si/podjetje/4> (12. december 2010).
- 35 --- 2010b. *Nagrada red dot Kolpa san Cher*. Dostopno prek: <http://www.kolpa.si/medijskosredisce/c34/2207> (12. december 2010).
- 36 Kotler, Philip. 1991. *The principles of marketing*. London: Prentice-Hall International.
- 37 --- 1996. *Trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- 38 --- 2003. *Marketing Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

- 39 Kovinoplastika Lož. 2010. *O Kovinoplastiki Lož*. Dostopno prek: <http://www.kovinoplastika.si/o-kovinoplastiki-loz/> (12. december 2010).
- 40 Kužnik, Radoš. 2011. Intervju z avtorjem. Novo mesto, 9. junij.
- 41 Lapajne, Maja. 2011. Intervju z avtorico. Trebnje, 11. maj.
- 42 Levitt, Theodore. 1975. Marketing Myopia. *Harvard Business Review* 53 (5). Dostopno prek: <http://www.casadogalo.com/marketingmyopia.pdf> (2. november 2010).
- 43 Levy, Sidney J. in Philip Kotler. 1969. A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck. *Journal of Marketing* 33 (3). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=89361443&SearchMode=1&sid=22&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1267350706&clientId=65784> (2. november 2010).
- 44 Maidique, Modesto A. in Billie Jo Zirger. 1990. A Model of New Product Development: An Empirical Test. *Management Science* 36 (7). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/2632324.pdf?acceptTC=true> (8. december).
- 45 McNamara, Carlton P. 1972. The Present Status of the Marketing Concept. *Journal of Marketing* 36 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/1250868.pdf> (10. april 2010).
- 46 Menguc, Bulent in Seigyoung Auh. 2006. Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (1). Dostopno prek: <http://jam.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/34/1/63.full.pdf+html> (15. november 2010).
- 47 Michalek, J. Jeremy, Fred M. Feinberg in Panos Y. Papalambros. 2005. Linking Marketing and Engineering Product Design Decisions via Analytical Target Cascading. *Journal of Product Innovation Management* 22 (1). Dostopno prek: <http://www.cmu.edu/me/ddl/publications/2005-Michalek,Feinberg,Papalambros-JPIM-ATCMktEng.pdf> (8. december 2010).

- 48 Narver, John C. in Stanley F. Slater. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54 (4). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=2&did=584996&SrchMode=1&sid=14&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1267349486&clientId=65784> (15. marec 2010).
- 49 --- 1994. Does Competitive Environment Moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing* 58 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/1252250> (5. november 2011).
- 50 --- 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing* 59 (3). Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=1&did=6675107&SrchMode=1&sid=15&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1267349560&clientId=65784> (12. december 2010).
- 51 Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 52 Red Dot Award 2010. *Red Dot Award: Product Design 2011*. Dostopno prek: http://en.red-dot.org/fileadmin/bilder/allgemein/rda-product-design/Anmeldung_2011/brochure_red_dot_award_product_design_2011.pdf (6. december 2010).
- 53 Ries, Al in Jack Trout. 1985. *Marketing Warfare*. New York: McGraw-Hill.
- 54 Rubin, Herbert J. in Irene S. Rubin. 2005. *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Northern Illinois University: Sage Publications.
- 55 Sethi, Rajesh, Daniel C. Smith in C. Whan Park. 2001. Cross-Functional Product Development Teams, Creativity, and the Innovativeness of New Consumer Products. *Journal of Marketing Research* 38 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/1558572.pdf> (15. november 2010).
- 56 Shapiro, Benson P. 1988. What the Hell is »Market Oriented?« *Harvard Business Review* 66 (6). Dostopno prek: <http://www1.ximb.ac.in/users/fac/MNT/>

- mnt.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/0f7c7e867eb152b465257011001ec050/\$FILE/What%20the%20hell%20is%20Market%20Oriented.pdf (10. april 2010).
- 57 Šarabon, Nina. 2011. Intervju z avtorico. Begunje, 22. april.
- 58 Thompson, Victor A. 1965. Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly* 10 (1). Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdfplus/2391646.pdf?acceptTC=true> (26. november 2010).
- 59 Tišler, Aleš. 2011. Intervju z avtorjem. Stari trg pri Ložu, 21. april.
- 60 Trimo. 2010a. *Trimo prodajni program*. Dostopno prek: <http://www.trimo.si/prodajni-program/> (12. december 2010).
- 61 --- 2010b. *ArtMe receives Red Dot Product Design Award 2010*. Dostopno prek: <http://www.trimo.eu/news/news-32/artme-receives-red-dot-product-design-award-2010-one-of-the-most-prestigious-design-awards-in-the-world-and-the-only-one-from-the-field-of-fireproofed-roofs-and-facades/> (12. december 2010).
- 62 Zheng Zhou, Kevin, Chi Kin (Bennett) Yim in David K. Tse. 2005. The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing* 69 (2). Dostopno prek: <http://belkcollegeofbusiness.uncc.edu/KevinZhou/7%20JM%20Zhou,%20Yim,%20Tse.pdf> (15. november 2010).
- 63 Zupan, Igor. 2011. Intervju z avtorjem. Žiri, 19. junij.
- 64 Zupančič, Melita. 1998. Prodajna in marketinška usmeritev podjetij. *Akademija MM* 2 (3): 55-67.

Prilogi

Priloga A: Vprašalnik

1. Kako pojmujeate koncept marketinške usmeritve oz. marketinško usmeritev podjetja?
2. Ali ste mnenja, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmeritvijo podjetja? V primeru pritrdilnega odgovora vas naprošam, da navedete razlike, ki po vašem mnenju ločujejo marketinško in prodajno usmeritev.
3. Kakšne so naloge marketinga v vašem podjetju?
4. Ali ste v marketingu usmerjeni k raziskovanju potrošnikovih potreb in želja ali ste osredotočeni zgolj na delovanje konkurenčnih podjetij, ali namenjate pozornost tako potrošniku kot tudi konkurenci?
5. Ali pred samim začetkom procesa razvoja novega izdelka izvajate (marketinške) aktivnosti, s katerimi identificirate želje in potrebe potrošnikov?
6. Ali z vašimi potrošniki izvajate poprodajne aktivnosti (npr. merjenje zadovoljstva potrošnikov po nakupu)?
7. Kako dobro poznate vaše konkurente?
8. Na kakšen način spremljate/reagirate na dejavnosti vaše konkurence?
9. Ali se vam zdi, da marketing v vašem podjetju pomembno prispeva k dodani vrednosti vaših izdelkov? Na kakšen način? Ali dobite tovrstno priznanje tudi s strani nadrejenih?
10. Ali se vam zdi, da ste po dobičkonosnosti boljši v primerjavi z vašimi neposrednimi konkurenti?
11. Ali so vaši delničarji zadovoljni z dobičkom, ki ga ustvarja podjetje?
12. Na kakšen način poteka usklajevanje marketinga z ostalimi oddelki v podjetju?

13. Ali lahko trdite, da v vašem podjetju obstaja medfunkcijska koordinacija – da informacije o potrošnikih krožijo svobodno po vseh oddelkih podjetja?
14. V letu 2010 je vaš izdelek prejel prestižno nagrado Red Dot. Ali je marketinški oddelek sodeloval pri procesu razvoja nagrajenega izdelka?
15. V katerih fazah razvoja novosti je sodeloval marketinški oddelek in na kakšen način?
16. Kako je potekalo sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom?
17. Ali je marketinški oddelek oblikovalsko ekipo oskrbel s potrebnimi informacijami o ciljni skupini uporabnikov, njihovih potrebah in željah?
18. Se vam zdi, da je marketing pomembno pripomogel h končni obliki in funkcionalnosti nagrajenih izdelkov?

Priloga B: Prepis intervjujev

ELAN, d. d.

Intervjuvanka: **Nina Šarabon**, *vodja marketinga in korporativnega komuniciranja*

Kako pojimate koncept marketinške usmeritve oz. marketinško usmeritev podjetja?

Marketing v podjetju je oddelek, ki je tesno povezan s splošno strategijo podjetja oziroma s poslovanjem podjetja, zato bi rekla, da je eden izmed vitalnih delov. Pri tem je glavna ta stvar, da je povezan s prodajo in z ostalimi oddelki, ker namreč vse, kar se v podjetju dogaja, gre namreč skozi marketing in je tako rekoč to nekak obraz navzven. Tako da bi mu dala zelo veliko vlogo, mogoče celo najbolj pomembno vlogo.

Ali ste mnenja, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmeritvijo podjetja? V primeru pritrdilnega odgovora vas naprošam, da navedete razlike, ki po vašem mnenju ločujejo marketinško in prodajno usmeritev.

Sigurno se marketinška in prodajna usmeritev razlikujeta, ampak mislim, da je podjetje uspešno, če zna ti dve usmeritvi skombinirati. Ker če si samo marketinško usmerjen, pomeni da mogoče nimaš dobrih prodajnih kanalov in eno brez drugega definitivno ne gre. Tako da mislim Elan kot Elan, da znamo to dvoje dobro skombinirati, da znamo poslušati tudi na katerem produktu moramo več delati in marketing potem temu sledi.

Kakšne so naloge marketinga v vašem podjetju?

Marketing je pri nas v bistvu, če govorimo sedaj na splošno o Elanu, je v bistvu podporni služba vsem produktom, ki jih tukaj pri nas proizvajamo; na eni strani imamo smuči, na drugi strani imamo plovila. Marketing se ukvarja s tem, da pripravlja trženjsko strategijo za te produkte, za vsako sezono oz. za vsak produkt posebej, tako da vloga marketinga je bolj produktno usmerjena. Imamo pač seveda tudi kakšno podjetje, ki ima dober tržni delež v Sloveniji in ker je prisoten kar v 48 državah po celem svetu, seveda tudi korporativni marketing, v smislu celostne grafične podobe in tako naprej, ampak to je manjši del. Pri nas je bolj pomemben produktni marketing.

Ali ste v marketingu usmerjeni k raziskovanju potrošnikovih potreb in želja ali ste osredotočeni zgolj na delovanje konkurenčnih podjetij, ali namenjate pozornost tako potrošniku kot tudi konkurenci?

Oboje. Oboje pa še kaj zraven. Za nas je pomembno, da svojega potrošnika dobro poznamo, da znamo z njim dobro komunicirat, poslužujemo se seveda tudi raziskav, tako da na tem področju sigurno. Seveda pa se mora vsako podjetje, če hoče biti leader na trgu, poznat svojo konkurenco, tako da to tudi spremljamo. Poleg vsega tega pa na splošno spremljamo tudi gospodarske, makro- in mikrodejavnike, da se vemo kako obnašati. Pri nas so npr. zelo pomembno, pa se bo malo smešno slišalo, vremenski pogoji; npr. za nas je lahko zelena zima velika katastrofa, tako se pravi, da pri nas spremljamo gospodarske, ekonomske in naravne dejavnike.

Ali pred samim začetkom procesa razvoja novega izdelka izvajate (marketinške) aktivnosti, s katerimi identificirate želje in potrebe potrošnikov?

Pri nas je dinamika razvoja, npr. smučič, tako hitra, da ne bi rekla, da takrat ko se začne produkt razvijati, da marketing vstopa, takrat še ne. Sigurno pa marketing sodeluje s temi oddelki, tudi ko se produkt že razvija. Se pravi, ko se začne nova smučka razvijati, marketing posluša, zato ker v naših glavah se pa potem že razvija ideja, kako bi mi to že do končnega potrošnika dostavili in ali on sedaj to rabi ali ne. Tako, da smo mi zraven, vendar ne bi rekla, da zelo poglobljeno.

Ali z vašimi potrošniki izvajate poprodajne aktivnosti (npr. merjenje zadovoljstva potrošnikov po nakupu)?

Seveda.

Kako dobro poznate vaše konkurente?

Zelo dobro.

Na kakšen način spremljate/reagirate na dejavnosti vaše konkurence?

Zdej na splošno za vse raziskave, tudi tiste, ki jih imamo za končne potrošnike, se navezujejo tudi na ostale konkurenčne znamke, npr. zadovoljstvo kupcev ali pa npr. na splošno neka blagovna znamka na nekem tržišču, npr. na nemškem, tako da po konkurentih približno vemo, kje nas kdo, koga lovimo, kdo je od nas boljši, zakaj je boljši, ali je to cena ali kaj drugega. Drugače pa tudi na splošno po aktivnostih, npr. se

koncentriramo na njihov marketing in potem nekako vemo; npr. njihove aktivnosti na spletu ali npr. prek oglasov, če pogledamo kakšno revijo in vemo, v katero smer se razvijajo. Zato pravim, da jih dobro poznamo, ker res sledimo vsemu, kar počnejo.

Ali se vam zdi, da marketing v vašem podjetju pomembno prispeva k dodani vrednosti vaših izdelkov? Na kakšen način? Ali dobite tovrstno priznanje tudi s strani nadrejenih?

Da. Marketinški oddelek je vedno najbolj »napaden« oddelek, ker če dobro dela je pohvaljen, mislim, da smo pohvaljeni, da naredimo določene stvari zelo dobro, je pa tudi, če imaš dober produkt in pri marketingu kaj kiksneš, si pa tudi nekak grajan. Drugi aspekt je finančen, namreč marketing troši denar in ga ne služi in je to tudi že nekak stereotip o marketingu, in gre samo za to... Tako, da jaz bi rekla, da imamo mi nek dober ravnovesje med pohvalami in grajami, graje pa te velikokrat motivirajo, da potem delaš boljše. Je pa res, da mi nismo zgolj grajani ali hvaljeni samo tukaj znotraj. Mi namreč delamo na 48 trgih in naši ključni šefi so naše podaljšane roke na trgih, tako da moramo biti zelo pozorni. Vsi pa vemo, da določene stvari na enih določenih trgih funkcionirajo, na enih ne in nikoli ne more biti vsakemu čisto prav.

Ali se vam zdi, da ste po dobičkonosnosti boljši v primerjavi z vašimi neposrednimi konkurenti?

To jaz ne bi vedla, ker nimam finančnih rezultatov, pa glede to, da samo marketing merit v enem podjetju se ne da. Bi pa samo rekla, da smo boljši, kot je trg. Boljši smo trenutno, kot je smučarski trg in industrije, se pravi rastemo hitreje in služimo bolje kot trg.

Ali so vaši delničarji zadovoljni z dobičkom, ki ga ustvarja podjetje?

Ravnokar imajo sestanek, tako da za enkrat še ne. S tem, da bi naredila tukaj dve ločnici. Na smučariji zelo, tako da če npr. od smučarije govoriva, nam raste prodaja zelo dobro, v primerjavi z lanskim letom tudi do 40% povečana prodaja, tako da smo na zelo dobri poti.

Na kakšen način poteka usklajevanje marketinga z ostalimi oddelki v podjetju?

Mi imamo znotraj marketinga tedenske sestanke za vsako področje posebej; za smučarijo, za navtično divizijo, z ostalimi oddelki pa imamo enkrat na štirinajst dni.

Temu rečemo »brand meeting« in takrat se prodaja, produktno vodenje in marketing skupaj usedejo in pač govorimo o teh projektih, o katerih sva prej govorile: se pravi usklajevanje kolekcije, sporočila za naslednje leto... Tako da naslednji korak je pa... ker jaz tud ne vidim, da bi bil ta oddelek tako pomemben, ker imamo mi te distributerje, te ključne distributerje na trgih, kjer imamo tri ključne fokusne skupine... Za kolekcijo 2012/2013 imamo marca že prvi fokusni meeting, sedaj junija imamo drugi fokusni meeting, septembra bomo pa imeli prodajno konferenco, kjer imamo pa mi kolekcijo za naslednjo sezono, se pravi 2012/2013 že dokončano. Tako da te skupine so tudi zelo pomembne.

Ali lahko trdite, da v vašem podjetju obstaja medfunkcijska koordinacija – da informacije o potrošnikih krožijo svobodno po vseh oddelkih podjetja?

Trudimo se, definitivno ni to toliko prisotno, kot bi si želeli, ker vsak od naših oddelkov... veliko ljudi gre tudi na teren, pa grejo na različne trge, tako da ja, seveda probamo tudi to komunicirat, namreč zelo radi imamo obsežne »meamote«, zapisnike in se točno ve, kaj se po trgih dogaja in da vemo, kako potem na to odreagirat. Tako, da mislim, da nam gre to v redu.

V letu 2010 je vaš izdelek prejel prestižno nagrado Red Dot. Ali je marketinški oddelek sodeloval pri procesu razvoja nagrajenega izdelka?

Pri razvoju samega izdelka ne, ker je razvoj namreč preveč tehničen, tako da tukaj marketing ne more sodelovat. Definitivno pa je bil marketing zelo aktiven pri vključevanju komunikacijske strategije za ta izdelek. Se pravi, kako bo izdelek na koncu predstavljen v katalogu, kako bo predstavljen distributerjem, kako bo predstavljen končnemu kupcu, kakšno podobo bodo imeli vsi materiali, ki jih pripravljamo v povezavi s tem produktom. V tem primeru je marketing 100-% vključen.

V katerih fazah razvoja novosti je sodeloval marketinški oddelek in na kakšen način? Kako je potekalo sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom?

V razvoju novosti imamo v hiši dva oddelka, ki delujeta na tem: v prvi fazi je to razvoj, razvojni oddelek, v drugi fazi je to produktno vodenje, produktno vodenje pa komunicira z dizajnersko ekipo, ki pa naredi dizajn. Pri nas, ko smo dobili letos Red Dot za Amphibio waveflex 14 od Porsche design studio, kjer so naredili podobo

smučke, marketing pa je nato povzel podobo za materiale, v katerih je ta smučka skomunicirana.

Ali je marketinški oddelek oblikovalsko ekipo oskrbel s potrebnimi informacijami o ciljni skupini uporabnikov, njihovih potrebah in željah?

To naredi produktno vodenje z našo pomočjo, tako da direktna komunikacija glede produkta še vedno poteka samo prek produktnega vodenja, ampak seveda produktno vodenje, ko ugotavlja smuči, ko reče pozicionirana bo na to in to ceno za kakšnega smučarja, seveda se pride tudi v marketing posvetovat.

Se vam zdi, da je marketing pomembno pripomogel h končni obliki in funkcionalnosti nagrajenih izdelkov?

Definitivno, ker tudi če imaš ti najboljši produkt pa če pogledava ta kratek pregled naslednje sezone; če marketing ne zna povedat zgodbe o tem produktu, je lahko potem to samo ena od mnogokaterih smuč. Tako da marketing igra zelo pomembno vlogo, ker da produktu dodano vrednost, ker da produktu zgodbo, se potrudi, da to zgodbo slišijo tudi končni potrošniki in tako med drugim določi tudi končni uspeh. Ker če so stvari tukaj prekinjene, pa imamo mi odličen produkt, pa kupec tega ne ve, ne bomo uspešni. Tako da to gre z roko v roki.

KOVINOPLASTIKA LOŽ, d. d.

Intervjuvanec: **Aleš Tišler**, *vodja službe za marketing in odnose z javnostmi*

Kako pojmuje koncept marketinške usmeritve oz. marketinško usmeritev podjetja?

Jaz se trudim, da lastni pogled predstavljamo skupaj s sodelavci in ga prenesemo v podjetje, kjer smo se odločili, da bomo tržno orientirano podjetje, da se premaknemo iz proizvodno orientiranega, ki je prodajalo ali pa tržilo tisto, kar je znalo proizvesti v 50., 60., 70., 80. letih prejšnjega stoletja, v podjetje, ki ima postavljeno na vseh ključnih področjih tiste tipalke, ki mu dajejo informacije s trga – kaj pa trg potrebuje. Seveda to ni vedno enostavno naredit, ker si omejen s tehnologijo, ker smo proizvodno podjetje. Nakup nove tehnologije stane zelo veliko denarja in če nimate predhodnih dobrih uspehov, da bi lahko investirali v novo tehnologijo, potem to težko delate. Zato je tukaj

vedno nek trade off – koliko stare tehnologije, koliko nove tehnologije in zakaj uporabljat to novo. Kateri so sedaj ti primarni ali pa ključni izdelki, ki so najbolj zaželeni na trgu. Potem tukaj v tem kontekstu obstaja nek kompromis v definiciji, kaj pa je marketinška orientacija; kompromis med zmožnostmi in hotenji. V vsakem primeru pa je pri nas v ospredju zahteva trga, ker med 90–95 % delujemo na področju business to business komunikaciji in poslovanju, kjer je v ospredju medorganizacijski kupec, ne končni kupec. Imamo pa gotovo veliko izdelkov, ki končajo v domovih končnih uporabnikov; tako v primeru stavbnega okovja, se pravi vrtljiva vidna okovja ali pa vratno okovje in tako naprej kot tudi v primeru kuhinjskih pomivalnikov, gastronom posode in tako naprej. Se pravi, v tem primeru končajo v domu končnega uporabnika. Se pravi, tudi od njih rabimo vedet, kaj pa on potrebuje. Ker smo relativno majhno podjetje v smislu globalnih korporacij, lahko rečemo, da nekatere trende narekujejo velika podjetja, ki imajo tam od dveh milijard prometa naprej. Skupaj z podrobnimi raziskavami, ki jih izvajamo večinoma sami ali pa skupaj z našimi partnerji, predvsem pa z šolanjem naših kupcev in odzivi na ta šolanja, kot neka feedback varianta, to pa delamo na podlagi vprašalnikov in te vprašalnike imamo razdelane za različne ciljne skupine, dobimo feedback nazaj kaj trg potrebuje, kaj potrebuje končni kupec, kaj potrebuje medorganizacijski kupec. In na ta način lahko nekako zaokrožim, kako jaz osebno vidim, kako moji sodelavci vidijo to tržno ali marketinško orientacijo; se pravi prilagajanje, iskanje rešitev, da si čim prej na trgu s takšnimi izdelki, ki jih trg potrebuje.

Ali ste mnenja, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmeritvijo podjetja? V primeru pritrdilnega odgovora vas naprošam, da navedete razlike, ki po vašem mnenju ločujejo marketinško in prodajno usmeritev.

Seveda so velike razlike. Prej sem omenil, kako razumem marketinško, prodajna pa je takšna, da v nekem podjetju, neki organizaciji, obstaja sistem vrednot, znanj, veščin in aktivnosti, ki rezultirajo v proizvodnji, izdelavi, generiranju izdelkov in storitev, ki jih ta organizacija zmore in jih po tem poskušajo/morajo prodat z vso silo na trgu. Se pravi, v tem primeru gre za nek push sistem, ko ne obstaja ta pull varianta, da bi sam trg to potreboval. Enostavno ti to potiskaš na trg, kjer si več ali manj potem z vsaj eno konkurenčno prednostjo to potiskat na trg, največkrat je v tem primeru seveda to cenovna konkurenčnost, ki omogoča v današnjem globalnem svetu v glavnem sistem siromaši soseda strategijo, ki jo imamo sedaj med državami in takšna prodajna

organizacija je predvsem orientirana na obstoječe izdelke ali na izdelke, ki so jih predvsem sposobni narediti.

Kdaj pa ste imeli v vašem podjetju ta premik od prodajne k marketinški orientiranosti?

Veste, to je težko reči. To ni nikoli končan proces. Moje osebno prepričanje je, da je to vedno neprestano, vedno se lahko podjetje znajde v situaciji, ko reče: »Mi pa to sedaj delamo in to znamo in to bomo prodajali.« To, da si marketinško orientirano podjetje, pomeni, da ko ti že imaš nek izdelek, da v tem času pripravljáš že novega, že nadaljuješ v neko smer raziskav, v katero bo šel ta nov izdelek. Velikokrat v vsakem podjetju obstaja neko obdobje samozadovoljstva, ko se nekako enostavno pozabi na tisti marketinški del, da je treba pogledat, kaj bo pa jutri, in si pač kar naenkrat spet prodajno usmerjeno podjetje. Tako da ni to npr. mi smo bili pa lansko leto prodajno orientirano podjetje, danes smo pa marketinško orientirani in za vek vekov bomo to ostali. Ni tega. Izjemno hitro lahko prestopiš ta rubikon in si spet v prodajni organizaciji.

Kakšne so naloge marketinga v vašem podjetju? Na kakšen način poteka usklajevanje marketinga z ostalimi oddelki v podjetju?

Kompleksne. To zato, ker v službi marketinga v Kovinoplastiki Lož opravljamo v prvi vrsti vse marketinške aktivnosti za matično družbo in za vse, ponavljam, vse profitne centre ali divizije in za vse hčerinske družbe. Hčerinskih družb je kar nekaj, v glavnem so pa razdeljene na specializirane hčerinske družbe za trženje izdelkov pod blagovno znamko Alveus in nadaljnje hčerinske družbe, ki tržijo več programov, več blagovnih znamk. To je sedaj samo organizacijsko gledano, kje ima marketing torej polje delovanja. V smislu vsebine delovanja pa ta služba za marketing dela na področju tržnega komuniciranja in imamo tudi tako da rečem, pri pospeševanju prodaje tudi sejmsko delavnico, ki izdeluje vse te stvari, ki so pri sejmi potrebne. Torej outsourcinga imamo zelo malo. Tisk recimo opravlja nekdo drug, ampak znotraj skupine podjetij imamo tudi to zadevo urejeno; služba za marketing konkretno priskrbi vse do priprave za tisk: priprava za tisk seveda še vedno sodi v našo pristojnost, medtem ko sam tisk ne. Skratka vse, kar sodi pod tržno komuniciranje.

Tržne raziskave v večini primerov, ne vse in ne za vsako ceno... ampak en specifičen sistem raziskav smo naredili in ga nekako izvajamo, vendar seveda ne za vse jedrne

programe. Namreč vsi jedrni programi nimajo enakih inputov. Se pravi, tam, kjer je na koncu pri našem izdelku na koncu verige tudi končni uporabnik, ki je fizična oseba, tam je sistem tržnih raziskav zastavljen kompleksnejše in te raziskave izvajamo pri nas. Ko pa gre npr. za specializirano orodjarstvo ali za specializirano strojogradnjo, tam pa tržne raziskave izvajajo specializirane inštitucije ali pa naši naročniki. Primer: Če BMW pri nas naroči, da mu izdelamo montažno linijo, kjer se bo izdelala npr. ročna zavora... oni so naredili tržne raziskave o tem, kakšna mora biti ročna zavora, skratka s tem se mi ne ukvarjamo, mi imamo znotraj tega, kaj BMW potrebuje, da bi bila pri njih ta zavora čim hitreje sestavljena, s čim manj stroški.

Znotraj tržnih raziskav, čeprav jaz raje to ločim, imamo tudi t. i. marketing intelligence, se pravi vedenje o kupcih. To ni samo CRM, je več kot CRM, to je tisto, čemur Nemci rečejo Kundenweise. Če hočete svoj biznis prodat, vas bodo sprva vprašali: »Ja, saj tovarna je vredna... ljudi lahko kupim ali pa tudi ne, vozni park imate tak, kot ga imate, patente imate te in te, stroje imate take in take, zamortizirane toliko in toliko, zgradbe so vredne toliko in toliko, se pravi ste vredni toliko.« Ne. Povejte mi, koliko vi veste o svojih kupcih. Kundenweise ima ceno na trgu. In prav zaradi tega želimo preko marketing intelligence doseči, da čim več vemo o svojih kupcih.

Potem pa ena pomembna zadeva znotraj marketinga, ki pa žal ne velja za celo podjetje. Za področje izdelkov, ki jih tržimo pod blagovno znamko Alveus, znotraj marketinga skrbimo za optimizacijo produktnega portfelja v obliki oddelka za produktni menedžment. V mnogih podjetjih je produktni menedžment ločen od oddelka marketinga. Tudi v našem podjetju je ločen, vendar za področje stavbnega okovja. Zakaj pa je tukaj sedaj ta izjema; stavbno okovje je komponenta znotraj stavbnega pohištva, kot recimo okno ali vrata, in je bistveno bolj pomemben ta razvojni del in bistveno manj del, ki se ukvarja s tem mehkejšim, bom rekel dizajnom, funkcionalnostjo kot tako, ampak je več teh tehničnih vprašanj, zahtev, ki prihajajo s strani proizvajalca. Zato imamo na področju divizije stavbnega okovja produktni menedžment kot samostojno, pomembno službo, pod katero sodi razvoj. Na področju izdelkov blagovne znamke Alveus je pa obratno: je pa produktni menedžment del marketinga in je razvoj kot zelo tehničen nekoliko bolj samostojen in ni del marketinga. Sploh, seveda razvoj ni nikoli del marketinga. Marketing pa ima večji vpliv preko produktnega menedžmenta pri kuhinjskih in pomivalnih izdelkih kot pa pri okovju.

No in nenazadnje, sicer to ni del marketinga, nočem namreč, da se te stvari mešajo med sabo, kot hruške in jabolka, so tu odnosi z javnostmi. Služba ima pač svoj, da lahko tako rečem, oddelek, skupino ljudi, ki so sposobni tudi za delo na področju odnosov z javnostmi. Vendar ne mešamo tega, da je sedaj tako. Marketing je del odnosov z javnostmi, ali pa obratno – odnosi z javnostmi so del marketinga. Nekateri ljudje so pri nas usposobljeni, da delajo dela na obeh področjih, jih pa ne mešamo med sabo. Edino, kjer se zadeva močno prepleta, je na področju produktnih odnosov z javnostmi. Tukaj pa je velika povezanost med produktnim menedžmentom in produktnim PR-jem.

Ali ste v marketingu usmerjeni k raziskovanju potrošnikovih potreb in želja ali ste osredotočeni zgolj na delovanje konkurenčnih podjetij, ali namenjate pozornost tako potrošniku kot tudi konkurenci?

Na področju izdelkov pod blagovno znamko Alveus, stavbnega okovja, na področju divizije, ki proizvaja okna in vrata, če v tem primeru ne preučujete potreb končnih uporabnikov, kdorkoli že to so, niste naredili veliko. Enako velja, če samo te spremljate in nič od konkurence. Spet niste naredili nič. Oboje je pomembno. Na področju specializiranega orodjarstva in pa strojogradnje je pa zadeva malo drugačna, tam namreč nimate končnih uporabnikov. Tam imate industrijske uporabnike, se pravi ljudi, ki delajo na naših montažnih linijah pri transfernih orodjih in podobno oz. pripravah in z našimi orodji izdelujejo izdelke, v tem primeru je treba z njimi veliko delat in od njih izvedet, kakšne so njihove potrebe, kaj pravzaprav pričakujejo, ali visoka učinkovitost ali visoka produktivnost ali nizki stroški vzdrževanja te opreme, čemu dajejo prednost in tako naprej... Konkurenca pa je tako ali tako vključena zraven skozi sistem izbora. Če ne boste dobro poznali konkurence, ne boste vedeli, zakaj ste bili zavrjeni, zakaj niste dobili posla, in tudi če ne poznate konkurence, se ne morete pogajat o tem, zakaj je vaša ponudba boljša od konkurenčne.

Ali pred samim začetkom procesa razvoja novega izdelka izvajate (marketinške) aktivnosti, s katerimi identificirate želje in potrebe potrošnikov?

Preko sistema vprašalnikov. Kovinoplastika Lož je eno izmed tistih podjetij, ki ima med slovenskimi podjetji (mogoče tudi nekoliko širše) enega boljših sistemov komuniciranja s kupci, se pravi na medorganizacijskem trgu. Zelo veliko damo na neprestane stike. Se pravi, organiziramo hišne sejme, organiziramo poslovne sestanke praktično non stop. Ta

komunikacija je zelo intenzivna. To, da jaz naredim v desetih, štirinajstih dnevih 4000 km, moji kolegi pa mogoče tudi 8000 km, to je posledica te komunikacije. Non stop si na trgu, non stop si prisoten z njimi in tudi oni so tukaj velikokrat. To ne pomeni, da pridejo enkrat na mesec, pridejo dvakrat, trikrat na mesec, ker je potrebno tako intenzivno usklajevati razvojne projekte ali marketinške akcije ali kar koli že pač. Tako da sam sistem vprašalnikov je en delček, drugi delček so osebni razgovori, pomemben del pa je tudi preučevanje trendov, izdelava simulacij, kaj bi bilo dobro, in potem preverjanje tega na določenih... to niso pravi paneli v smislu, kot jih imajo podjetja, ki proizvajajo npr. pralne praške, ampak to so neki paneli strokovnjakov, kjer predstavimo naše ideje.. lahko rečem, da so to mnenjske vodje in na podlagi njihovega feedbacka dobimo zopet nekakšen okvir, polje delovanja, s katerim lahko skupaj z ostalima dvema sistemoma zgeneriramo nek sistem prioritetenih odločitev.

Ali se vam zdi, da marketing v vašem podjetju pomembno prispeva k dodani vrednosti vaših izdelkov? Na kakšen način?

Poglejte, to je eno od vprašanj, ki si ga zastavim vsak dan, ko se zbudim in vsak dan, ko se odpravim spat, pa ves čas vmes... Se pravi, ali ima marketing dovolj razdelano vlogo ali pa prepoznano vlogo v dodani vrednosti in če ne, kdo je kriv za to oz. kje leži tisti manko. In to je: ker ne znam tega dovolj promovirati, pri ostalih sodelavcih v upravi, da bi nam dali neka priznanja, zahvale in tako naprej, to je seveda v primeru, če je odgovor ja. Če pa je odgovor ne, potem se pa moramo vprašati, kakšna pa je vloga marketinga. Odgovor ni ne ja ne ne na vaše vprašanje, ampak je odvisno od trga. Na slovenskem trgu je vloga marketinga pri trženju proizvodov pod blagovno znamko Alveus nedvomno velika. Kako to vemo? Po cenovnih razredih produktov. Tako veliko srednjega in visoko cenovnega razreda, kot se ga proda v Sloveniji, se ne proda nikjer drugje. Podobno velja za Črno goro in za Hrvaško. Dodana vrednost, ki jo kreira marketing, npr. na področju Bosne, se pa ne odraža v prodaji srednjega ali visokega cenovnega razreda in tukaj je vprašanje na mestu. Ali je marketing tam bil uspešen? Tukaj je namreč potrebno več podvprašanj. Ali je to sploh trg, kjer je to možno prodat? Ali je to trg, kjer so intenzivne marketinške aktivnosti potrebne? Tako da v takih primerih odgovor ni preprost in ni enostavno reči, ali je marketing vidno prispeval k dodani vrednosti ali ne. Težko je to reči. Na področju Romunije je drug primer; imamo zelo zahtevno situacijo. Prodamo v glavnem izdelke nizkega cenovnega razreda. Ali je tam marketing neuspešen? Odgovor je negativen. Marketing je tam izredno uspešen.

Zakaj? Ker je naš brand, naša blagovna znamka Alveus druga najbolj prepoznavna znamka zadnjih deset let in je samo konkurent, ki ima 2,5 milijardi evrov prometa in je 70-krat večji od naše divizije, ki ima to blagovno znamko, je številka 1. Vsi ostali konkurentje, nekateri so dvajsetkrat, petidvajsetkrat večji od nas po razvojni moči, po prodanih izdelkih, po številu zaposlenih in tako naprej... so številka 4, 5, 10 in tako naprej. Mi smo pa številka 2. Na poljskem trgu kaže na to, da bomo premagali čisto vse globalne konkurente v zelo kratkem času. Ampak tam prodamo tudi večino izdelkov nizkega in srednjega razreda. Ampak je blagovna znamka tako prepoznavna, da je trdno zasidrana kot št. 3 v primeru, če štejemo vse znamke kot eno znamko. Čim bi jih delili na realno število, bi bili št. 2, ker pa je št. 1 v upadanju, v zatonu, pričakujem, da bomo v dveh letih mogoče št. 1. Pa ni vrednost marketinga tam majhna, je pa vloga pri dodani vrednosti majhna, ker je prodanih veliko izdelkov nizkega cenovnega razreda in malo visokega. Se pravi odvisno od trga in specifik.

Ali so vaši delničarji zadovoljni z dobičkom, ki ga ustvarja podjetje?

Podjetje trenutno ustvarja dobiček iz poslovanja na ravni EBIT-a na področju posameznih divizij. Kovinoplastika Lož čuti posledice globalne krize na področju gradbeništva. Kajti divizija stavbnega okovja in divizija kuhinjske opreme sta neposredno povezani z gradbeništvom. Čisti del gradbeništva so pa okna in vrata. Okoli 80% smo odvisni/delujemo na področju gradbeništva in v letu 2009 in 2010 smo zelo močno čutili te vplive, posledice tako finančne kot tudi gospodarske krize. To pomeni, da je v teh dveh letih Kovinoplastika Lož trgovala z izgubo in naši deležniki niso bili zadovoljni. Ne poznam nobenega deležnika, ki bi vriskal od sreče, ko podjetje ustvarja izgubo. Še posebej niso bili srečni delničarji. Tudi zaposleni ne, ker so se nam zmanjšale plače, ker če pride do znatnega zmanjšanja prodaje, fiksni stroški pa ostanejo enaki, potem ni noben srečen, ko je potrebno klestiti tudi fiksne stroške. V letu 2011 smo prvi kvartal zaključili tako, da na ravni EBIT-a, se pravi dobička iz poslovanja poslujemo pozitivno, na ravni vseh fiksnih stroškov, ki se pa potem naberejo npr. z ostalimi službami, npr. kadrovska služba, ki ni neposredno vezana na izdelke, služba logistike pa tehniško vzdrževanje in tako naprej, ti stroški pa še presegajo, tako da je podjetje tam nekje blizu pozitivne nule. V prvem kvartalu, v januarju in februarju se malo naredi, v marcu se začne, tako da rezultati po tej plati so boljši od primerljivih prvih kvartalov, ampak so bili vsi prvi kvartali primerljivi, bolj ali manj negativni. V

tem smislu delamo v redu, ampak ne z dobičkom. Dobiček potem pride v drugem kvartalu.

Ali se vam zdi, da ste po dobičkonosnosti boljši v primerjavi z vašimi neposrednimi konkurenti?

Odgovor na to vprašanje je gnojna rana v slovenskih podjetjih. Kovinoplastika Lož nima med slovenskimi podjetji pravega konkurenta na področju stavbnega okovja in kuhinjskih umivalnikov. Na slednjem področju je sicer bila konkurent Kolpa, vendar je Kolpa nehala proizvajati in jih deluje samo še ekskluzivno za nas, za našo blagovno znamko. Ti dve diviziji skupaj ustvarita 80% našega outputa. Se pravi, konkurentje so samo tuja podjetja, večinoma veliki mednacionalni, medregionalni igralci, ki dosegajo nekako med 0,5 in 1,5 milijardo evrov letnega prometa prodaje ali pa zelo velike multinacionalke, ki imajo nekako od 3 milijarde evrov prometa naprej. Če primerjamo dobičkonosnost našega podjetja in pa takšnih konkurentov, potem so slovenska podjetja bistveno manj dobičkonosna od tujih konkurentov. Na področju orodjarstva in proizvodnji ter trženju stavbnega pohištva, se pravi okna ali pa vrata, tukaj pa je veliko konkurentov tudi v Sloveniji. Če se tukaj primerjamo (tudi z veliko konkurenti v tujini), bi rekel, da smo nekje v sredini.

Ali lahko trdite, da v vašem podjetju obstaja medfunkcijska koordinacija – da informacije o uporabnikih krožijo svobodno po vseh oddelkih podjetja?

Ja, gotovo obstajajo določene ovire pri tem prostem kroženju informacij. Se pravi, nobeno formalno pravilo ne omejuje kroženja informacij, ki so pomembne in povezane s trgov. Je pa res, da ljudje v različnih oddelkih ali službah različno sprejemajo te informacije – slišijo tisto, kar hočejo slišati. V razvojnih oddelkih, kjer se ukvarjajo s konstrukcijo izdelkov, jih zanimajo samo določene stvari. Zato, da boš uspešen na trgu, pri svojem delu, boš razmišljal o tistih zadevah, ki so za tvoje delo pomembne. Tako bodo bolj slišali tiste informacije, ki vplivajo na njihovo delo. Načeloma so stvari odprte, je pa odvisno od tega potem, kaj ljudje slišijo, kaj jih zanima.

V letu 2010 je vaš izdelek prejel prestižno nagrado Red Dot. Ali je marketinški oddelek sodeloval pri procesu razvoja nagrajenega izdelka? V katerih fazah razvoja novosti je sodeloval marketinški oddelek in na kakšen način? Kako je potekalo sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom? Se vam zdi,

da je marketing pomembno pripomogel h končni obliki in funkcionalnosti nagrajenih izdelkov?

Tukaj je odgovor dvakrat ja. Zakaj? Zato ker je dejansko izdelek kot ideja nastal v oddelku produktnega menedžmenta stavbnega okovja, vendar skupaj z zunanjimi sodelavci, ki delajo veliko z marketingom, to je podjetje Gigodesign, ki se ukvarja z industrijskim dizajnom in komuniciranjem. Tukaj je prišlo do ideje, katere avtorja sta Aleksander Vukovič in Miha Klinar, k razvoju te ideje sta povabila sodelavce iz produktnega menedžmenta in mene osebno, kjer sem se takrat ukvarjal tudi z marketingom in razvojem poslovnih modelov in smo tako skupaj oblikovali ta izdelek. Se pravi, v tem kontekstu sem sam kot del marketinga bil vključen v ta ožji tim, ki je ta izdelek razvil, je odgovor pozitiven. Drugo pa je to, da je takoj nadaljnji korak, ko je prišlo do tiste osnovne ideje, do tega, kašen pa naj bi bil ta izdelek, ne več ideja, ampak konkretno... aha ali bo to tako okovje notri ali bo drugačno, ali bo to višji razred ali bo to premium, ali bo to masovna nizkocenovna zgodba ali kaj... Ko smo imeli odgovore na ta vprašanja dovolj jasno zastavljena smo vključili takoj del marketinga, ki je potem zasnoval komunikacijsko strategijo, kajti ta ožji tim je zasnoval konkurenčno pozicioniranje, kar se sicer dela v marketingu pri marketinških strategijah. To smo naredili tam, v ožjem timu, potem smo prenesli del pristojnosti na različne službe: nekaj na razvoj, nekaj na klasični produktni menedžment, nekaj na marketing, nekaj potem navzdol na same prototipne zadeve, veliko na nabavno službo, da je potem znala poiskati prave dobavitelje, itd. Skratka marketing je bil vključen neposredno takoj in hkrati takoj v drugi fazi, ko je šlo za neko širšo zasnovo in dejansko pravi paket izdelka.

Ali je marketinška služba oblikovalsko ekipo oskrbela s potrebnimi informacijami o ciljni skupini uporabnikov, njihovih potrebah in željah?

Tukaj je šlo za zadevo, ki je nastajala zunaj podjetja in zato je deloma odgovor ja; marketing je dal nekatere inpute, nekatere inpute so dali v Gigodesignu, ker oni so industrijski oblikovalci in so imeli neke ideje, kaj trg potrebuje in kaj bi si arhitekti želeli pri oblikovanju stavb, kakšne so torej želje arhitektov. Ali želijo ravne linije? Ali želijo enostavno več svetlobe v prostoru. Če je več svetlobe, je vedno problem s toplotno in zvočno izolacijo, ker je pač enostavno steklo nek šibek člen. Se pravi, to so bile lastnosti, ki so sestavljale nek skupen box zahtev, kaj bi bilo dobro, če bi naredili. Seveda pa je bilo tukaj tudi vprašanje kaj pa končni uporabnik hoče imet; enostavno vzdrževanje, enostavno čiščenje, da bom čim manj komplicirano upravljat s takšnim

oknom in da bo čim več svetlobe, ker je pač to danes trend, da je svetloba pomemben del kakovosti življenja.

TRIMO, d. d.

Intervjuvanka: **Maja Lapajne**, *vodja marketinga*

Kako pojmuje koncept marketinške usmeritve oz. marketinško usmeritev podjetja?

Marketing je dobičkonosno zadovoljevanje potreb kupcev in prinaša profit kupcu in hkrati podjetju. K temu cilju pa morajo stremeti vsi štirje P-ji.

Ali ste mnenja, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmeritvijo podjetja? V primeru pritrdilnega odgovora vas naprošam, da navedete razlike, ki po vašem mnenju ločujejo marketinško in prodajno usmeritev.

Absolutno. Če je samo prodajna, potem se bo gledalo samo ceno in dobavni rok, to je to. Marketing pa gleda tudi širše: na ustvarjanje potreb, na zadovoljevanje potreb in tudi na ustvarjanje odnosov.

Kakšne so naloge marketinga v vašem podjetju?

Cilji in naloge marketinga v našem podjetju so, da se doseže plan prodaje, da se doseže planirana dodana vrednost in dobiček, da imamo zadovoljstvo kupcev na določenem nivoju, ki si ga postavimo, in pa da imamo 30% prodaje z novimi produkti in to je to. To so glavni cilji. Marketing imamo razdeljen na tržne analize in pa tržne komunikacije in promocije. Jasno je potem tu še ugled blagovne znamke, tako da lahko tukaj pripišete tisto klasiko.

Ali ste v marketingu usmerjeni k raziskovanju potrošnikovih potreb in želja ali ste osredotočeni zgolj na delovanje konkurenčnih podjetij, ali namenjate pozornost tako potrošniku kot tudi konkurenci?

Prvo, kar moram pripomniti, je to, da mi delujemo izključno na medorganizacijskem trgu, se pravi, da pri nas ni potrošnik, ampak je potrošnik organizacija in gledamo tako na konkurente, kjer gledamo, kakšne produkte razvijajo, na kakšen način oni to delajo... Pri kupcih pa smo osredotočeni na naš glavni segment arhitektov, kjer se osredotočamo

na to, kaj je za njih pomembno, in merjenje zadovoljstva kupca, kjer primerjamo... npr. imamo tam vprašanje »faktorji zadovoljstva«, kjer se npr. najprej ocenjuje, kako je njemu pomemben določen faktor in kako ga Trimo zadovoljuje. Iz tega se točno vidi, kaj so želje in potrebe. In želje in potrebe naše glavne ciljne skupine so tehnično svetovanje, tehnični razvoj, razviti vsi detajli, tehnični dokumenti in ostale stvari in pa da jim omogočamo, da skupaj z njimi individualno razvijemo, izdelamo produkt.

Ali pred samim začetkom procesa razvoja novega izdelka izvajate (marketinške) aktivnosti, s katerimi identificirate želje in potrebe potrošnikov?

Ta individualni del se dela z vprašalniki, potem je drugi način, kjer spremljamo same trende v arhitekturi, trende v gradbeništvu... ker v arhitekturi bolj spremljaš to estetiko, v gradbeništvu pa spremljaš, kako se funkcionalnosti povečujejo, razvijajo itd. Spremljamo tudi takšne splošne trende, recimo kulturne in ostale. Imamo tudi ene par orodij, skozi katere poskušamo pridobivat, generirat ideje za nove produkte.

Ali z vašimi potrošniki izvajate poprodajne aktivnosti (npr. merjenje zadovoljstva potrošnikov po nakupu)?

Seveda merimo zadovoljstvo. Predvsem je tukaj pomembno, da ohraniš te odnose. In odnose lahko ustvarjaš samo s tistim, ki si v bližnjem kontaktu – moraš ga poklicat, moraš se mu zahvalit, poslat kakšno kartico ali ga kdaj kadarkoli kar tako malo brezveze poklicat, kako je kaj... ne vem, npr. čez pol leta ga pokličeš, če so zadovoljni, itd. Predvsem ta osebni odnos...

Kako dobro poznate vaše konkurente? Na kakšen način spremljate/reagirate na dejavnosti vaše konkurence?

Enkrat letno zbiramo podatke o velikosti tržnih deležev, ker pri nas pač ne prihajamo tako enostavno do podatkov o velikosti trga... Skratka, moraš zelo dobro izračunat vse, predvidevat in uporabiti verjetnostni račun in te zadeve... Mi največkrat vzamemo izvozno tarifno številko in potem pogledaš, koliko je bilo uvoza/izvoza v Evropi in pa domače proizvode... Vendar; naš proizvod je npr. fasada, ki ima izolacijsko polnilo mineralna volna. Pod isto tarifno številko pa so tudi drugi sorodni produkti, ki imajo lahko različno polnilo. Teh polnil je pa npr. vsaj okoli petnajst vrst. Potem smo mi v navezi in rečemo: »Daj povej nam, pove, koliko volne se uporabi za panel?«, skratka potem greš tako izračunavat te deleže. To je v bistvu statistika. Potem pa imamo

določenih pet glavnih konkurentov, ki se jih mesečno spremlja. Eden od kolegov nas mesečno informira, kaj je kje novega. Seveda če vidi, kje je kaj takega, nas takoj opozori sproti. Npr. če so že prejšnji dan nekaj izdali, on ne bo čakal s tem podatkom en mesec, krog se mora namreč hitro zavrtet. Na lokalnih trgih morajo pa sami spremljat, kaj se okoli njih dogaja. Npr. če imamo mi pet svojih, ima on od teh petih na svojem trgu samo dva, trije pa so neki čisti lokalci, ki pa za mene kot korporacijo niso zanimivi, tako da jih mora on spremljat.

Ali se vam zdi, da marketing v vašem podjetju pomembno prispeva k dodani vrednosti vaših izdelkov? Na kakšen način? Ali dobite tovrstno priznanje tudi s strani nadrejenih?

Absolutno. Jaz mislim, da ima naše vodstvo razumevanje za trženje; če dokažeš upravičenost projekta, ni bilo še zadeve, da te zadeve ne bi izvedli. Vodstvo pri tem nikoli ni bilo ovira za izpeljat nek tržni projekt. Mislim, da imamo podporo. Je pa res, da vodstvo – naša direktorica – izhaja iz trženja.

Ali se vam zdi, da ste po dobičkonosnosti boljši v primerjavi z vašimi neposrednimi konkurenti?

Jaz bi rekla, da smo primerljivi.

Ali so vaši delničarji zadovoljni z dobičkom, ki ga ustvarja podjetje?

To morate pa njih vprašati. To je tako vprašanje, kot je to, ali je zaposleni zadovoljen s plačo... Jaz bi rekla, da je glede na branžo primerna donosnost in da so zadovoljni. Namreč, mi se po dobičku ne moremo primerjat z neko farmacijo.

Na kakšen način poteka usklajevanje marketinga z ostalimi oddelki v podjetju?

Mi organizacijsko sodimo v komercialni sektor, tako da smo skupaj s prodajo, operativno prodajo, nabavo in tržno mrežo. Tako da imamo mi tedenske koordinacijske sestanke, imamo t. i. kolegij sektorja. Z razvojem pa imamo tedenske sestanke v tistem hitrem informiranju. Kar se tiče pa razvojnih nalog pa imamo vedno določen tim. Se pravi – v razvojni nalogi so mešani timi.... Vedno je notri en tržnik... Seveda je odvisno od naloge, npr. če gre samo za neko dodelavo, mi ne bomo neke znanosti sedaj delali iz organizacije. Če pa gre za neko čisto novo zadevo... na koncu mora npr, če se gre za neke nove dokumente, npr. marketing jih izda in jih mora vedno prodaja in razvoj

uskladit. Skratka ta triangel mora biti, vendar če povem po pravici: nekje manj deluje, nekje pa bolj. Ne deluje v vseh primerih idealno.

Ali lahko trdite, da v vašem podjetju obstaja medfunkcijska koordinacija – da informacije o potrošnikih krožijo svobodno po vseh oddelkih podjetja?

Krožijo ja, tudi bi rekla, da jih sprejemajo. Vendar sem se ravno prej nekaj pogovarjala... Zadovoljstvo kupcev namreč merimo že kar nekaj časa in to ne zato, da lahko jaz na koncu pošljem nek papir, npr. ko te finance nekaj vprašajo, se jaz lahko pohvalim... to že lahko naredim. Vendar mi bi radi prešli na tak način, da bi lahko to zadovoljstvo poskusili merit nekoliko bolj projektno. Ker ko rečeš »fokus je na kupcu«, potem si rečeš ja to itak, ne... Radi bi delali res na stvareh, kjer se bo konkretno videlo, npr. vi morate biti bolj odzivni (seveda jaz sem)... Se pravi, zavedanje je, vendar bi ga radi spravili na višji nivo. Nismo še zadovoljni z nivojem.

V letu 2010 je vaš izdelek prejel prestižno nagrado Red Dot. Ali je marketinški oddelek sodeloval pri procesu razvoja nagrajenega izdelka?

Da. V tem timu sta bila en razvojniki in en tržnik, ki sta to zadevo pogledala in jo dala na trg.

V katerih fazah razvoja novosti je sodeloval marketinški oddelek in na kakšen način?

Ta ArtMe je bila ideja našega kolega iz razvoja. On je plasiral idejo, ki je bila razvojnemu svetu zanimiva. Razvojni svet je tudi en tak organ, ki je medfunkcijski in odloča o tem ali gre ena ideja naprej v razvojno nalogo ali ne. Tam notri je šef inoviranja, razvojni direktor, jaz kot marketinški direktor in pa komercialni direktor. Po potrebi se seveda pokliče še določene ljudi. Npr. če bi mi videli, da se npr. ne moremo odločiti zaradi nepoznavanja ali pa pretežke naloge (npr. kdaj jo tako zakomplicirano podajo, da niti ne veš, kaj bi radi). Ta kolega je to podal in zadeva je šla v razvojni proces, kjer se je vključil tudi Gorenje design studio, ki je potem določene zadeve razdelil. Vključena je bila npr. tudi Fakulteta za strojništvo. Bi rekla, da je bil ta primer dobrega sodelovanja z zunanjimi partnerji.

Kako je potekalo sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom?

Gorenje design studio je naredil osnovne dizajne, kolega v razvoju je bil osnovni idejni in pa projektni vodja, ki je sodeloval še s Fakulteto za strojništvo.

Ali je marketinški oddelk oblikovalsko ekipo oskrbel s potrebnimi informacijami o ciljni skupini uporabnikov, njihovih potrebah in željah?

Seveda.

Se vam zdi, da je marketing pomembno pripomogel h končni obliki in funkcionalnosti nagrajenih izdelkov?

Pri tem je pomembno pripomnit, da tukaj ni šlo za nek osnovni izdelek. Jaz bi rekla, da je ta ArtMe kot neka bižuterija, nek nakit. Npr. da je obleka bolj zanimiva, kot nek vzoreček. V tem primeru je to naredil Gorenje design studio – najeli smo ga, da opravi to funkcijo. Da pri tem npr. ni bil samo marketing.

ALPINA, d. o. o.

Intervjuvanec: **Igor Zupan**, *direktor razvoja in raziskav (ter trženja)*

Kako pojmuje koncept marketinške usmeritve oz. marketinško usmeritev podjetja?

Koncept marketinške usmeritve podjetja pomeni razumeti potrebe trga in potrošnikov in le te prevesti v uporaben in všečen produkt in istočasno poskrbeti za vzpostavitev potrebe po tem izdelku tudi pri končnih uporabnikih. Tak pristop pomeni, da prevzemamo tudi del odgovornosti za prodajo izdelka iz trgovine do končnega uporabnika/kupca.

Ali ste mnenja, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmeritvijo podjetja? V primeru pritrdilnega odgovora vas naprošam, da navedete razlike, ki po vašem mnenju ločujejo marketinško in prodajno usmeritev.

Razlike med prodajno in marketinško usmeritvijo podjetja je v zavedanju, kjer se prodajni proces zaključí. Če govorimo o tem, da je odgovornost podjetja tudi pomoč trgovcu pri lažji prodaji naših izdelkov, je to vsekakor marketinška usmeritev. Če pa

smo zadovoljni, da je naš izdelek prispel na police trgovca, kako pa bo prišel iz police do končnega kupca pa prepustimo trgovcu, pa govorimo o zgolj prodajni usmeritvi.

Kakšne so naloge marketinga v vašem podjetju?

Da informira končne uporabnike o našem produktu in krepí razpoznavnost blagovne znamke, ki naj bi v očeh naših kupcev simbolizirala vrednote naših produktov.

Ali ste v marketingu usmerjeni k raziskovanju potrošnikovih potreb in želja ali ste osredotočeni zgolj na delovanje konkurenčnih podjetij, ali namenjate pozornost tako potrošniku kot tudi konkurenci?

V marketingu sledimo tako k raziskovanju potrošnikovih potreb in želja, trendov v razvoju produktov, dizajna in življenjskega sloga ter spremljanju, delovanju konkurence.

Ali pred samim začetkom procesa razvoja novega izdelka izvajate (marketinške) aktivnosti, s katerimi identificirate želje in potrebe potrošnikov?

Razvoj novih izdelkov sledi dolgoročni strategiji razvoja produktnih skupin, analizi prodaje, identificiranju potencialov na trgu ter izvajanju raznoraznih raziskav in pogovorov z kupci in končnimi potrošniki.

Ali z vašimi potrošniki izvajate poprodajne aktivnosti (npr. merjenje zadovoljstva potrošnikov po nakupu)?

Na trgih, kjer imamo lastno maloprodajno mrežo, to izvajamo, drugje je merilo le zadovoljstvo trgovcev.

Kako dobro poznate vaše konkurente?

Če bi moral oceniti z oceno od 1 do 10, bi dali oceno 8.

Na kakšen način spremljate/reagirate na dejavnosti vaše konkurence?

Konkurencó spremljamo predvsem z vidika cenovnega pozicioniranja izdelkov ter identifikacijo naših konkurenčnih prednosti, ki jih kasneje uporabljamo pri komunikaciji.

Ali se vam zdi, da marketing v vašem podjetju pomembno prispeva k dodani vrednosti vaših izdelkov? Na kakšen način? Ali dobite tovrstno priznanje tudi s strani nadrejenih?

V tem trenutku še ne dovolj in je še veliko možnosti za izboljšave predvsem na področju promocij blagovne znamke na način zelo direktno usmerjene komunikacije na ključne ciljne skupine (demo aktivnosti, promocije pri dealerjih,...)

Ali se vam zdi, da ste po dobičkonosnosti boljši v primerjavi z vašimi neposrednimi konkurenti?

Glede dobičkonosnosti smo nekje v povprečju.

Ali so vaši delničarji zadovoljni z dobičkom, ki ga ustvarja podjetje?

Pričakovanja so vsekakor še večja.

Na kakšen način poteka usklajevanje marketinga z ostalimi oddelki v podjetju?

Na osnovi dela na projektih, strateških in rednih sestankih.

Ali lahko trdite, da v vašem podjetju obstaja medfunkcijska koordinacija – da informacije o potrošnikih krožijo svobodno po vseh oddelkih podjetja?

Informacije se izmenjujejo, vendar ne na nek sistematičen in organiziran način.

V letu 2010 je vaš izdelek prejel prestižno nagrado Red Dot. Ali je marketinški oddelek sodeloval pri procesu razvoja nagrajenega izdelka?

Marketinški oddelek se vključi v proces razvoja izdelka, ko le-ta preide iz bazičnega razvoja v aplikativni razvoj in kjer se začne vključevati grafična podoba izdelka.

V katerih fazah razvoja novosti je sodeloval marketinški oddelek in na kakšen način? Kako je potekalo sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom?

Marketinški oddelek se vključuje od samega izbora imen produkta in posameznih inovacij in vse do določitve načina komunikacije izdelka (katere stvari poudariti in vizualizirati).

Kako je potekalo sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom?

Že povedno v odgovoru 15.

Ali je marketinški oddelek oblikovalsko ekipo oskrbel s potrebnimi informacijami o ciljni skupini uporabnikov, njihovih potrebah in željah?

O tem tečejo pogovori na sestankih skupine produkti marketing.

Se vam zdi, da je marketing pomembno pripomogel h končni obliki in funkcionalnosti nagrajenih izdelkov?

To je pretežno vloga produktnega oblikovanja in grafike. Vloga marketinga je določitev ključnih karakteristik produkta in barvna zasnova izdelka.

KOLPA, d. d.

Intervjuvanec: **Radoš Kužnik**, *vodja marketinga*

Kako pojmuje koncept marketinške usmeritve oz. marketinško usmeritev podjetja?

Marketinški koncept imamo zelo razdelan, ker smo mednarodno vpeto podjetje. Ta koncept imamo razdeljen za vsak trg posebej. Trge imamo razdeljene na JV Evropo, SZ Evropo in Slovenijo, ki je tako rekoč domač trg. Tako se prilagajamo vsakemu trgu posebej.

Ali ste mnenja, da obstaja razlika med marketinško in prodajno usmeritvijo podjetja? V primeru pritrdilnega odgovora vas naprošam, da navedete razlike, ki po vašem mnenju ločujejo marketinško in prodajno usmeritev.

Seveda razlika med marketinško in prodajno usmeritvijo podjetja obstaja. Sicer na koncu je vse prodaja, ki se pač na koncu mora zgoditi. Pot, do katere prideš, pa je skozi različne marketinške prijeme, ki so prilagojeni za vsak trg posebej. Trženje imamo vpeto tam, kjer je blagovna znamka; tam so stvari bistveno drugačne.

Kakšne so naloge marketinga v vašem podjetju?

Naloga marketinga je, da se postavi strategijo prodaje oz. ne bom rekel prodaje, ampak nastopa na določenem trgu. Ta strategija zajema zelo velik spekter; od nastopa na

sejmih, izvajanja raziskav ipd. Sicer mi ne delamo nekih velikih raziskav, ker smo na trgu prisotni že več kot trideset let na večinoma enih in istih trgih, tako da večinoma poznamo, kako stvari grejo. Delamo raziskave bolj za določen segment; npr. vprašamo: »Ali ste zadovoljni z določeno stvarjo, kaj bi spremenili?«, da bi pa delali neke težke raziskave, pa ne. Namreč na noben trg ne gremo na slepo, ampak ga že prej spoznamo, tako da največ tega delamo v bistvu v okviru sejmskih nastopov. Nanje se pripravimo zelo dobro, tako da že takrat dobimo zelo velik odgovor nazaj. Sem so vključeni tudi dogovori s kupci, vsi propagandni materiali, spletne strani in tako naprej. Tukaj ne bom šel več v detajle, ker je tukaj notri res še več manjšega dela, ki ga je potrebno narediti. Potrebno je pač zajet ta celotni mix, ki mora bit, če hočeš uspešno nastopiti. Tudi cenovna politika. Trgi so zelo različni, tako da je ta cenovna politika zelo važna, kako jo pelješ. Je pa pogoj, da imaš stvari urejene znotraj hiše, da veš, kako in s kakšnimi stroški delaš, da veš, do kam lahko greš.

Ali ste v marketingu usmerjeni k raziskovanju potrošnikovih potreb in želja ali ste osredotočeni zgolj na delovanje konkurenčnih podjetij, ali namenjate pozornost tako potrošniku kot tudi konkurenci?

Tudi to je eno in drugo. Dejansko se uporablja klasifikacija izdelkov. Na enih trgih imamo tega zelo veliko, na enih imamo samo določen segment izdelkov, ampak tukaj je pogojena stvar tudi drugače. V eni Rusiji npr. ne moremo prodajat vsega, kakor na primer tukaj dol. Ta logistika je npr. zelo velika in ne moreš vsega prodajat tam gor. Sicer imamo en del proizvodnje tudi v Rusiji, ampak je to en manjši del. Konkurenca je zelo velika (govorim v Evropi, ne v Sloveniji, kjer smo skoraj edini proizvajalec kopalniške opreme), ampak mislim, da smo med prvimi sedmimi proizvajalci kopalniške opreme. Imamo tudi eno moč, ker v Evropi smo specialisti, ki pokrivajo določen segment; npr. kopalnice, tisti, ki imamo kopalniške tuš kadi, pohištvo, kopalniške kabine in masažni sistemi. Mi pa združujemo vse to skupaj, plus še ta Kerrock, ki je ena dodatna moč in pa širina, s katero pač lahko držimo. Ta konkurenca tudi tukaj obstaja, vendar je zelo majhna, ker določeni proizvajajo zgolj določen segment proizvoda... Jasno so nekateri pred nami, vendar ne zajemajo celotne ponudbe, tako da je naša tržna moč tudi v širini asortimana.

Ali pred samim začetkom procesa razvoja novega izdelka izvajate (marketinške) aktivnosti, s katerimi identificirate želje in potrebe potrošnikov?

Seveda, to je stalna naloga. Izdelke hočemo prilagajati glede na analize uporabnikov, vendar mi to več ali manj tipljemo na sejmih. Tam dobimo zelo širok spekter mnenj. Sejem za nas ni zgolj to, da nekaj povemo ljudem, ampak je tudi koristen vir informacij za nas. Ta moč je tukaj zelo velika, tako da tukaj se testirajo novi artikli in pa pridobivajo informacije za nadaljevanje razvojnih nalog. En sejmski nastop zelo veliko stane, tako da je jasno, da moraš to izkoristiti.

Ali z vašimi potrošniki izvajate poprodajne aktivnosti (npr. merjenje zadovoljstva potrošnikov po nakupu)?

Ravno ta trenutek to delamo. Sicer imamo to po dveh linijah. Eno je, da se tam kjer je veleprodaja, torej z medorganizacijskimi kupci. Tam kjer so prodajni saloni, pa to delamo tudi s končnimi kupci. Z medorganizacijskimi kupci izvajamo to pismeno, kar se tiče do končnega uporabnika pa telefonsko. Trenutno smo tudi v fazi popolne spremembe spletne strani, tako da bo konec tega meseca zadeva že online in bomo dvakrat letno na spletni strani izvajali tudi spletne ankete.

Kako dobro poznate vaše konkurente?

Zelo dobro jih poznamo. Ker smo že toliko let na trgu, se v branži vsi poznamo. Glede konkurence spremljamo različne zadeve. Vse gre več ali manj v oblikovanje; moderne oblike, dovršena izdelava in pa tudi uporaba novih materialov in pa jasno zasledovanje distribucije.

Na kakšen način spremljate/reagirate na dejavnosti vaše konkurence?

S kontakti kupcev. Ti kupci ne prodajajo samo nas, ampak tudi našo konkurenco. Poleg tega se vsi pojavljamo na enih in istih sejmih in tam nimaš več kaj skrivati.

Ali se vam zdi, da marketing v vašem podjetju pomembno prispeva k dodani vrednosti vaših izdelkov? Na kakšen način? Ali dobite tovrstno priznanje tudi s strani nadrejenih?

Brez trženja ni nič in sploh če imaš znamko, brez tega ne gre. Vlaganja v to je s strani marketinga namreč veliko. To priznanje glede dodane vrednosti dobivamo tudi s strani vodilnih v podjetju. Marketinška in prodajna služba sta pri nas tako rekoč eno, čeprav je

navadno razdeljeno na prodajni in marketinški del. Pri nas je to popolnoma povezano in ga sploh ne moremo delit.

Ali se vam zdi, da ste po dobičkonosnosti boljši v primerjavi z vašimi neposrednimi konkurenti?

Ja ne vem kaj naj tukaj povem. Tale kriza je pokazala svoje... precej naše konkurence je zaprlo vrata in če po tem gledamo, nekaj tukaj verjetno je... Je pa jasno, da bodo ta veliki še vedno ostali, čeprav so šli tudi nekateri veliki zdele v propad.

Ali so vaši delničarji zadovoljni z dobičkom, ki ga ustvarja podjetje?

Vsak bi rad več. Če gledamo na ciljne dobičke, jih ta trenutek ne ustvarjamo, ker je pač kriza dosegla gradbeni sektor in mi spadamo pod njega in normalno, da ta trenutek ta stvar ni na ciljnem nivoju.

Na kakšen način poteka usklajevanje marketinga z ostalimi oddelki v podjetju?

Usklajevanje je tedensko, dnevno. Dejansko je usklajevanje z marketingom nenehno. Vse kar gre izven podjetja, vidno navzven, ne more mimo marketinga, tako da je vsa ta zadeva usklajena z marketingom. Seveda tukaj sodelujemo od razvoja, prodaje, financ itd.

Ali lahko trdite, da v vašem podjetju obstaja medfunkcijska koordinacija – da informacije o potrošnikih krožijo svobodno po vseh oddelkih podjetja?

Seveda, jasno ta medfunkcijska koordinacija mora obstajat. Te informacije morajo krožiti prosto, da lahko vse skupaj funkcionira.

V letu 2010 je vaš izdelek prejel prestižno nagrado Red Dot. Ali je marketinški oddelek sodeloval pri procesu razvoja nagrajenega izdelka?

Mi dejansko smo Red Dot dosegli že leta 2008, takrat je bilo to prvič. V bistvu je marketing sodeloval pri tej zadevi od začetka pa do konca. Tudi je bila ideja podana s strani marketinga. Fantje, ki so to zadevo zagrabil, so to dovolj dobro naredil, kar se je pokazalo tudi v prodaji, tako leta 2008, kot tudi 2010. Pri slednjem je sicer zadeva nekoliko bolj kompleksna, ker je postavljena cena zelo visoka zaradi proizvodnih stroškov.

V katerih fazah razvoja novosti je sodeloval marketinški oddelek in na kakšen način? Kako je potekalo sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom?

V vseh fazah, kompletno. Od ideje, zasnove, sodelovanja pri izdelavi vzorcev, korekturah vzorcev, predstavitvi, stroških. Ta tim je bil: marketing kot tak in oblikovalci. Treba je poudariti, da sta to delala dva iz agencije (Grafik in Fanatik), ki z nami delata že 12 let. To je ključna zadeva, ker nas definitivno tako dobro poznajo, da so tisto, kar smo mi predstavili, takoj zgrabili. So poznali problematiko že od prej. Težko bi bilo to delati z drugimi zunanjimi oblikovalci. Sicer imamo veliko željo, da bi sodelovali z oblikovalci, ampak je definitivno naš razvoj malo premajhen, da bi z njimi to delali, ker je potrebno vložiti ogromno napora noter, ker študentje pač ne poznajo specifičnosti tega. To je dejansko en proces, ki bi se moral dogajati, vendar pri nas je to bolj občasno, ni pa to stalno. Imamo sodelovanja z oblikovalci, vendar pa ne izpade sedaj ena taka zadeva noter, da bi dali lahko v prodajo. Zato smo se tega lotili spet prav s tema oblikovalcema in je šlo poleg tega tudi zelo bistveno hitreje. Razvoj pa je v Metliki. Pri nas vsi interno že vedo v katero smer, kaj, kje, kako... Zunaj pa imajo oblikovalci nove ideje, so novi trendi, tako da to interno počasi kdaj kar zvedeni... Tukaj je še zmeraj nekakšen razkorak, ki bi ga morali zožiti. Mi sicer z oblikovalsko in arhitekturno fakulteto redno sodelujemo. Tudi študente imamo redno na izobraževanju o naših materialih in tako naprej. Dejansko je to predstavitev naših zmožnosti, potem pa oni to naprej nekaj iz tega naredijo (npr. diplomu). Da bi pa konkretno dali nalogo, npr. naredi kopalniško pohištvo, naredi banjo, tega pa ni.

Kako je potekalo sodelovanje med marketinškim in oblikovalskim oddelkom?

Jasno se dogovorimo kaj bomo razvijali in tako naprej, ampak iz marketinga to ni potrebno toliko vložiti. Oni so del naše ekipe in avtomatsko stvari poznajo.

Ali je marketinški oddelek oblikovalsko ekipo oskrbel s potrebnimi informacijami o ciljni skupini uporabnikov, njihovih potrebah in željah?

Tako bom rekel: oblikovalci, trženje, vsi smo skupaj na istih sejnih. Edino kar nimajo so npr. informacije direktno od kupca, ker mi pač imamo te informacije in le te potem tudi prenesemo oblikovalcem.

Se vam zdi, da je marketing pomembno pripomogel h končni obliki in funkcionalnosti nagrajenih izdelkov?

Seveda. Ključna zadeva je bil marketing. Ne more delat oblikovalec, sploh če je zunanji, brez hišnih informacij. To je dejansko marketing od začetka pa do konca. Vse je marketing in marketing je vse.