

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Maja Truden

Vloga marketinške funkcije pri razvoju novih izdelkov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Maja Truden

Mentorica: doc. dr. Urša Golob Podnar

Vloga marketinške funkcije pri razvoju novih izdelkov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Daniela in Milan Truden

Hvala staršem za vso podporo.

Tadej Žniderič

Hvala partnerju za vso podporo.

doc. dr. Urša Golob Podnar

Hvala mentorici za strokovno pomoč.

Vloga marketinške funkcije pri razvoju novih izdelkov

Avtorji imajo različne poglede o tem, kako naj se marketinška funkcija vpleta v razvoj novih izdelkov. Marketinška funkcija ima večjo vlogo v marketinško usmerjenih podjetjih. Prav tako pa je pri teh podjetjih pomembna tržna naravnost, torej spremljanje dogajanja na trgu, pri potrošnikih in konkurentih. Marketinška funkcija pri razvoju novih izdelkov sodeluje z ostalimi funkcijami. Najučinkovitejše in najpogosteje je vpeta v projektno skupino, kjer si vse funkcije enakovredno izmenjujejo znanja in informacije. Vključitev marketinške funkcije v prvih fazah razvoja novega izdelka vpliva na uspešnost izvajanja nalog marketinške funkcije v poznejših fazah, predvsem v fazi uvajanja izdelka na trg. Med večjimi slovenskimi podjetji sem na podlagi poglobljenih intervjujev ugotovila, da ima marketinška funkcija pomembno vlogo pri razvoju novih izdelkov in je vključena v vse faze razvoja. Marketinška funkcija druge funkcije oskrbuje predvsem z informacijami o željah in potrebah potrošnikov. Druge funkcije pa oskrbujejo marketinško funkcijo predvsem z informacijami o lastnostih novega izdelka.

Ključne besede: marketinška funkcija, razvoj novih izdelkov, tržna usmerjenost, uvajanje novega izdelka, naloge marketinške funkcije.

The role of marketing function in development of new products

The authors have different views on how the marketing function is integrated in the development of new products. Marketing function has a greater role in marketing-oriented companies. It is also important for these companies that are market orientated, that is monitoring developments in the market, observing consumers and competitors. Marketing function in the development of new products work with other functions. The most effective and most often is supported by the project team, where all functions are equivalent exchange of knowledge and information. The integration of marketing functions in the early stages in developing a new product affects performance of marketing function in the later stages, especially in the phase of introduction of new product to the market. Among the major Slovenian companies on the basis of in-depth interviews it was found that the marketing function has an important role in the development of new products and is involved in all stages of development. Marketing function serving other functions primarily with information on consumer desires and needs. Other functions primarily serving marketing function with information about properties of a new product.

Key words: marketing function, developing new products, market orientation, new product introduction, marketing function tasks.

KAZALO

1 UVOD	7
2 TRŽNA NARAVNANOST IN POMEN MARKETINŠKE FUNKCIJE PRI RAZVOJU NOVIH IZDELKOV	8
2.1 Marketinška funkcija v podjetju in tržna naravnost podjetja	8
2.2 Pomen tržne usmerjenosti in marketinga z vidika razvoja novih izdelkov	9
3 NALOGE MARKETINŠKE FUNKCIJE V PROCESU RAZVOJA NOVEGA IZDELKA	10
3.1 Opredelitev in analiza tržnih priložnosti	10
3.1.1 <i>Integracija marketinške funkcije z drugimi funkcijami v prvi fazi razvoja</i>	10
3.2 Načrtovanje novega izdelka	11
3.2.1 <i>Generiranje idej</i>	11
3.2.2 <i>Evalvacija idej in izdelava koncepta</i>	12
3.2.3 <i>Integracija marketinške funkcije z drugimi funkcijami na drugi stopnji razvoja</i>	13
3.3 Razvoj novega izdelka	14
3.3.1 <i>Oblikovanje prodajne cene</i>	14
3.3.2 <i>Blagovna znamka</i>	15
3.3.3 <i>Integracija marketinške funkcije z drugimi funkcijami v tretji fazi razvoja</i>	15
3.4 TESTIRANJE NOVEGA PROIZVODA	16
3.4.1 <i>Integracija marketinške funkcije z drugimi funkcijami v četrti fazi razvoja</i>	17
3.5 Uvajanje na trg	17
3.5.1 <i>Strategija trženja</i>	17
3.6 Pregled vloge marketinške funkcije v procesu RNI po avtorjih	19
4 RAZISKAVA O VLOGI MARKETINŠKE FUNKCIJE PRI RAZVOJU NOVIH IZDELKOV V SLOVENSkih PODJETJIH	23
4.1 Raziskovalna vprašanja	23
4.2 Metodologija	24
4.3 Analiza rezultatov	25
4.3.1 <i>Usmerjenost podjetja</i>	25
4.3.2 <i>Vloga marketinške funkcije pri RNI</i>	25
4.3.3 <i>Integracija oziroma prepletanje znanja med funkcijami</i>	27
4.4 Povzetek in diskusija rezultatov	28

5	SKLEP.....	30
6	LITERATURA.....	32
7	PRILOGE.....	36
	PRILOGA A: Intervju s Špelo Strasser, vodjo marketinga na področju športne obutve v podjetju Alpina ERROR!	
	BOOKMARK NOT DEFINED.	
	PRILOGA B: Intervju z direktorico marketinga v enem izmed večjih slovenskih prehrabnih podjetij.....	40
	PRILOGA B: INTERVJU Z Ireno Justin, vodjo oddelka v marketingu in prejšnjo direktorico marketinga v podjetju Iskraemeco.....	44

KAZALO SLIK

Slika 3. 1: Štiri trženjske strategije uvajanja izdelka na trg	18
Slika 3. 2: Odstotek podjetij, ki izvajajo posamezne faze v razvoju novega izdelka	22

KAZALO TABEL

Tabela 3. 1: Pregled vloge marketinške funkcije v procesu razvoja novega izdelka po avtorjih	20
--	----

1 Uvod

Uspešni novi izdelki prinašajo podjetjem predvsem večji tržni delež in rast, vplivajo na njihov ugled ter prinašajo večji dobiček in prednost pred konkurenti. Za razvoj novega izdelka (v nadaljevanju RNI) podjetje potrebuje dobro medfunkcijsko koordinacijo, tehnologijo in imeti mora tudi vire za razvoj. Pomembno vlogo pri uspehu novega izdelka ima naravnost podjetja, ki vpliva na to, kako podjetje koordinira funkcije, in na izbor funkcij, ki so sploh vključene v RNI.

Avtorji imajo različne poglede o tem, kako naj se marketinška funkcija vpleta v RNI. Najmanj tržno in marketinško usmerjena podjetja navadno vpletejo marketinško funkcijo šele v zadnjih fazah RNI. Vlogo marketinške funkcije vidijo predvsem pri uvajanju izdelka na trg. Nasprotno, marketinška literatura daje velik pomen vpetosti marketinga v razvoj že od vsega začetka. Vloga marketinške funkcije je pomembna tako pri generiranju idej, ocenjevanju idej in konceptov, testiranju, kot pri ustvarjanju imena blagovne znamke, določanju prodajne cene, tržnem komuniciranju in analizah potreb potrošnikov. Raziskave kažejo, da je uspešnost novega izdelka je večja, če marketinška funkcija uspešno sodeluje z drugimi funkcijami v različnih fazah RNI.

Namen pričujočega diplomskega dela je raziskati vlogo marketinške funkcije pri RNI teoretično in v slovenski praksi. V empiričnem delu me bo zanimalo, kako v slovenskih podjetjih vpletajo marketing kot funkcijo v proces razvoja novih izdelkov. Ker pri RNI sodeluje več različnih funkcij, med katerimi se prepletajo različna znanja, me bo zanimalo tudi, kako se marketinška znanja vpletajo v razvoj novih izdelkov.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu gre za teoretični pregled vloge marketinške funkcije pri RNI, v drugem pa na podlagi poglobljenih intervjujev ugotavljam, kakšno vlogo ima marketinška funkcija pri RNI v večjih slovenskih podjetjih. V sklepnem poglavju reflektiram svoje ugotovitve in podajam predloge za nadaljnje raziskovalno delo.

2 Tržna naravnost in pomen marketinške funkcije pri razvoju novih izdelkov

2.1 Marketinška funkcija v podjetju in tržna naravnost podjetja

Marketinška funkcija v podjetju opravlja več nalog. Kotler in Armstrong (2006, 13) navajata elemente v sodobnem marketinškem sistemu, ki so: dobavitelji, konkurenti, organizacija, marketinško posredovanje in trg potrošnikov. Gre za elemente, na katere marketinška funkcija vpliva ali pa oni vplivajo na njo. Pomen marketinške funkcije v procesu razvoja novega izdelka (v nadaljevanju RNI) se razlikuje med organizacijami¹ in modeli RNI. Kolikšno vlogo bo imela marketinška funkcija, je odvisno predvsem od strateške usmeritve podjetja. Najmanjšo vlogo ima v proizvodno usmerjeni organizaciji, malo večjo v prodajno usmerjeni, največjo vlogo pa ima v marketinško usmerjeni organizaciji.

Nekatere naloge so v celoti v domeni marketinške funkcije, medtem ko druge zahtevajo integracijo s preostalimi funkcijami v organizaciji. Gre predvsem za integracijo s funkcijami raziskav in razvoja (R&R) in proizvodnje. Medfunkcijsko sodelovanje v posameznih fazah v procesu novega izdelka po raziskavah Songa in drugih (1998) zahteva različno kombinacijo funkcij. To dokazujejo s trditvijo, da se narava naloge v različnih fazah razlikuje, zato se vrednost informacij med funkcijami razlikuje glede na fazo procesa.

Pomembno je, da je organizacija usmerjena na trg, da spremlja potrebe kupcev in konkurenco, da je tržno naravnana (Never in Salter, 1990). Pionirja na tem področju, Never in Salter (1990), sta jo razčlenila na *potrošniško naravnost*, *konkurenčno naravnost* in *medfunkcijske koordinacije*. *Naravnost* k potrošnikom omogoča organizaciji, da ves čas ustvarja dodano vrednost in da razume celotno verigo potrošnikovega vrednotenja. Zagotavljanje dodane vrednosti od organizacije zahteva tudi prepoznavanje in razumevanje glavnih konkurenčnih kratkoročnih prednosti in slabosti ter dolgoročnih zmogljivosti in strategij. Pomembnost medfunkcijske koordinacije se kaže v zavedanju zaposlenih, da lahko vsakdo v organizaciji kadarkoli doprinese k ustvarjanju vrednosti. Gre za to, da poleg marketinške funkcije tudi druge opravljajo nekatere naloge, ki so sicer v domeni marketinga.

¹ Jančič (1999, 8) predlaga izraz podjetje za profitno naravnane organizacije, medtem ko na splošno uporablja izraz organizacija.

2.2 Pomen tržne usmerjenosti in marketinga z vidika razvoja novih izdelkov

Pomen tržne usmerjenosti in marketinga pri RNI so v raziskavah preučevali številni avtorji. Povezanost med tržno usmerjenostjo in dobičkonosnostjo poslovanja sta dvakrat potrdila Narver in Salter (1990; 2000). Ugotovila sta, da so organizacije z višjo stopnjo tržne usmerjenosti dosegale višji profit, kot tiste z manjšo stopnjo. Hkrati sta ugotovila tudi, da je tržna usmerjenost pozitivno povezana s povečanjem prodaje in z uspešnostjo razvoja novih izdelkov (Salter in Narver 1994).

Lukas in Ferrell (2000) sta v podobno raziskavo o povezanosti tržne usmerjenosti z izdelčnimi inovacijami vključila 800 podjetij. Ugotovila sta, da morajo biti podjetja, ki želijo razviti tržno inovacijo, bolj potrošniško usmerjena. Hkrati menita, da morajo biti podjetja, ki bi rada ujela svoje konkurente s konkurenčnim proizvodom, konkurenčno usmerjena, medtem ko naj bodo tista, ki hočejo podaljšati obstoječo linijo, medfunkcijsko koordinirana (Lukas in Ferrell 2000).

Več avtorjev je ugotovilo, da imajo organizacije, ki so preveč potrošniško usmerjene, manj možnosti, da bodo razvile radikalno novost (Bennet in Cooper 1979; Christensen and Bower 1996; Tauber 1974). Prav tako imajo manj možnosti za razvoj radikalne novosti organizacije, ki so preveč usmerjene h konkurenci (Bennet in Cooper 1981). Gatignon in Xuereb (1997) pa sta ugotovila, da imajo organizacije, ki so izrazito potrošniško usmerjene, v primeru uvajanja novega izdelka v negotovem okolju največ možnosti za uspeh.

V raziskavi Bowers (1989) ugotovi, da je za boljši razvoj nove storitve pomemben sistematičen proces razvoja novih storitev, ki je občutljiv na zunanje spremembe ter vključuje potrošnikove reakcije in kritike. Pri tem ima ključno vlogo marketinška funkcija, ki mora te zunanje spremembe zaznati. Njena pomembna vloga je tudi, da zazna potrošnikove reakcije, posluša kritike in se na splošno bolj osredotoča na potrošnike, saj so slednji del storitve. Olson in drugi (2001) so na podlagi spremljanja 34 procesov RNI pokazali, da ima marketinška funkcija poleg R&R glavno vlogo pri RNI. Veliko avtorjev je v raziskavah ugotovilo, da se stopnja uspešnosti razvoja novega izdelka poveča, če marketinška funkcija uspešno sodeluje z R&R v procesu RNI (Gaputa, Raj in Wilemon 1986; Cooper in Kleinschmidt 1987; Hise in drugi 1990; Atuahene-Gima in Felicias 2000; Henard in Szymanski 2001; Lu in Yang 2004).

3 Naloge marketinške funkcije v procesu razvoja novega izdelka

Marketinška funkcija je pri RNI prisotna v več stopnjah procesa. Na vsaki stopnji izvajajo različne naloge in daje ali sprejema različne informacije. V nadaljevanju je vloga marketinške funkcije v različnih stopnjah procesa RNI opisana od začetne do končne stopnje.

3.1 Opredelitev in analiza tržnih priložnosti

Za marketing se v tej fazi pričakuje, da bo, kot pravijo avtorji Song in drugi (1998), glavni vir informacij glede potreb potrošnikov in konkurentov. Vloga marketinga na prvi stopnji razvoja novega izdelka je po ugotovitvah Beckerja in Lillemarka (2006) predvsem razumevanje potreb potrošnikov. Trgi so si med seboj različni. Workman (1993) ugotavlja, da na hitro spremenljivem trgu ni mogoče uporabljati tradicionalne metode za raziskavo, da bi ugotovili, kateri izdelek razviti. Glavna naloga v fazi analize tržnih priložnosti je pridobiti dobro razumevanje o trgu, da lahko tehnološke zmogljivosti organizacije uspešno in učinkovito pretvori v novi proizvod, ki zadovoljuje potrebe trga (Song in drugi 1998).

3.1.1 Integracija marketinške funkcije z drugimi funkcijami v prvi fazi razvoja

Marketinška funkcija se v tej fazi integrira predvsem z R&R in proizvodnjo funkcijo. Znanje, ki ga da marketing funkciji R&R, so informacije o potrebah potrošnikov. Proizvodnjo funkcijo pa informira v zvezi s potrošnikovimi zahtevami o dostavi (Song in Montoya-Weiss 2001).

Vsaka integracija ni produktivna. Song in drugi (1998) so ugotovili, da je v tej fazi analize priložnosti produktivna zgolj integracija med marketinško funkcijo in R&R. Integracija med marketingom in proizvodnjo pa po njihovem mnenju v fazi analize tržnih priložnosti ni preveč produktivna. Integracija med marketingom, R&R in proizvodnjo se je v tej fazi izkazala za kontraproduktivno. Skupna vpletenost med R&R in marketingom je po njihovem mnenju v tej fazi kritična, ker olajšuje zmanjšanje negotovosti na trgu, kar povečuje verjetnost razvoja novega izdelka, ki zadovolji visoke zahteve in ima konkurenčne prednosti.

Rezultati raziskav so pokazali, da je informacijski način primeren za vse tri funkcije (R&R, proizvodnjo in marketing), centralizacijski pa samo za marketing. Integracija na osnovi informacij je primerna takrat, ko ni potreben osebni stik, temveč ko je treba informacije hitro dobiti ter ko jih je mogoče preprosto analizirati in interpretirati (Kim, Park in Prescott 2003).

3.2 Načrtovanje novega izdelka

Pinto in drugi (1993) predlagajo, da se v tej fazi postavijo koordinacijski cilji, ki se lahko uporabijo za pomoč pri strukturi naloge, da olajšajo sodelovanje ter usmerjajo v skupni rezultat naloge. Poleg koordinacijskih ciljev priporočajo še postavitev pravil in projektnih skupin. Song in drugi (1998) pri tem nalogo marketinga vidijo predvsem v osredotočanju na zadovoljevanje potreb potrošnikov.

Marketinško znanje o preferencah potrošnikov je po trditvah Beckerja in Lillemarka (2006) dovolj natančno, da lahko predlaga posebne izboljšave obstoječih proizvodov. Marketinški vložki pa pogosteje služijo drugim namenom. Po njunem mnenju je strateški načrt tisto, kar udeležence skupine za razvoj novega izdelka privede do osredotočenja na teme, ki so pomembne, vendar jih morda sami ne zaznajo. Ključni vložek marketinga po njunem mnenju torej ni, da poda podrobne podatke, ampak da ponovno usmeri k fokusu, ki ga je sprožil. V tej fazi procesa izpostavljata dve nalogi marketinga, in sicer postavljanje ciljev in preusmeritev pozornosti med zelo splošnimi vprašanji, kot sta uporabnost in ciljni segment. Avtorja opozarjata, da imata ti dve vlogi marketinga velik vpliv na projekt, vendar so to ponavadi vloge, ki ne izstopajo.

3.2.1 Generiranje idej

Generiranje idej je predvsem domena marketinške funkcije. Če je bila za razvoj novega izdelka izbrana skupina strokovnjakov, so tudi slednji tudi odgovorni za to nalogo. Ideje lahko organizacija pridobi iz različnih virov na različne načine, in sicer iz notranjih ali zunanjih virov. Notranji viri so predvsem zaposleni, med njimi ima največjo vlogo marketinški oddelek. Zunanji viri pa so lahko distributerji, konkurenti in predvsem potrošniki. Kotler (1996, 323) med zunanje vire prišteva še univerzitetne in komercialne laboratorije, industrijske svetovalce, oglaševalske agencije, podjetja za tržne raziskave in strokovne publikacije. Viri so lahko pridobljeni formalne narave ali neformalne narave. Med neformalno pridobljene vire štejemo neformalne pogovore z zaposlenimi, konkurenti ali potrošniki. Med formalne način pridobivanja virov pa uvrščamo raziskave potrošnikov, podatke pridobljene iz informacijskih sistemov o potrošnikih, s pogovori v fokusnih skupinah in skozi druge deležnike organizacije, kot so baze podatkov distributerjev. Informacije notranjih in tudi zunanjih virov v organizaciji zbira in obdeluje marketinški oddelek.

V tej fazi se generira čim večje število idej, da se lahko v poznejši fazi izbere čim boljše. Načinov za pridobitev ideje je veliko in različni avtorji navajajo različne metode. Kotler

(1996, 324) za generiranje idej navede naslednje metode: seznam značilnosti, ustvarjanje povezav, morfološka analiza, določitev potrebe/problema, možganska nevihta in sinektika. Na Inštitutu Jožefa Štefana pa Center za razvoj novih izdelkov navaja sledeče metode: metoda poznavanja konkurence, šest klobukov kreativnega razmišljanja, TRIZ – zbiranje idej z ustvarjalnim razmišljanjem, tehnika scenarija in analiza vrzeli (Bolta 2006, 10-30). Med novejšie načine generiranja idej spada lov na popularne² posameznike, ki ustvarjajo nove trende. »Dobre ideje za novi proizvod najdemo tudi, če dobro opazujemo in poslušamo potrošnike,« pravita Kotler in Armstrong (1996, 340). O tem, kaj se dogaja na trgu, je v organizaciji najboljše informiran prav marketinški oddelek.

3.2.2 Evalvacija idej in izdelava koncepta

Kotler (1996, 328) meni, da je razlika med idejo o izdelku in konceptom izdelka v tem, da je ideja o izdelku možen izdelek, ki ga podjetje lahko ponudi trgu, medtem ko je koncept izdelka predelana različica ideje, izražena z izrazoslovjem porabnika. Avtorja Hart in Baker (1999, 268) koncept izdelka pojmujeta kot obljubo o prednostih, ki naj bi jih določen izdelek, njegovi dodatki ali značilnosti prinašali kupcu.

V tej fazi gre za predtehnično oceno idej. Poteka različno, od hitrega pregleda do poglobljenih analiz. Proces ocenjevanja po Bolti (2006) poteka v dveh stopnjah, in sicer: ocenjevanje ideje glede na njeno usklajenost s strategijo razvoja novih izdelkov, v drugi fazi pa je zaradi omejenih finančnih, človeških in drugih virov v podjetju smiselno izbrati le eno idejo. Namen te faze je, da se izločijo slabe in pomanjkljive ideje ter da se realizira dobra ideja, ki jo je vredno razviti. Kotler (2006, 326–327) pravi, da je treba slabo idejo čim hitreje opustiti, ker stroški njenega razvoja naraščajo z vsako naslednjo fazo v procesu razvoja novega izdelka. Uporabi se lahko tudi formalna ocena, kot je testiranje ideje v fokusnih skupinah. Bolta (2006, 33) pod ocenjevanje in selekcijo idej uvršča tudi izvedbo analize SWOT.

Po končani evalvaciji ostane samo še nekaj najboljših idej, te se nato podrobneje razvijejo v koncepte izdelka ali storitve, ki so že bolj natančni zapisi o lastnostih slednjih. Koncepte nato ocenijo in izberejo najboljšega, ki gre v naslednjo fazo. Sledi testiranje, in sicer tako, da koncept predstavimo simbolično ali fizično. Kotler pravi, da bolj kot je podoben končnemu izdelku, večja je zanesljivost testiranja. Eden izmed načinov testiranja koncepta je po njegovem mnenju (1996, 330–331) posredovanje izpopolnjene različice koncepta ter

² Ang. the cool hunt

postavitev vprašanj, s katerimi merimo komunikativnost koncepta, vrednost izdelka v očeh kupca, ugotavljamo moč potrebe, razmak med novimi in že obstoječimi izdelki, ugotavljamo nakupni namen, merimo ciljne uporabnike, nakupne priložnosti in pogostost nakupov. Nalogi marketinga sta tudi napoved prodaje za izbrani projekt in ovrednotenje projekta (Becker in Lillemark 2006). Kotler (1996, 331) pa na tej točki predvideva razvoj marketinške strategije, ki jo razdeli v tri dele. V prvega uvršča velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga, načrtovano pozicioniranje, prodajo, tržni delež in načrtovani dobiček za prvih nekaj let. V drugem delu avtor daje večji poudarek načrtovani ceni izdelka, strategiji distribucije in enoletnemu proračunu za trženje. Tretji del trženjske strategije se nanaša na prodajo in dobiček na dolgi rok.

3.2.3 Integracija marketinške funkcije z drugimi funkcijami na drugi stopnji razvoja

Vključitev marketinške funkcije v prvih fazah procesa RNI vpliva na učinkovitejše izvajanje nalog marketinške funkcije v poznejših fazah procesa RNI. Aaby in Richard (1993) pravita, da bo skozi dobro razumevanje postopka razvoja marketinška funkcija bolje razumela kompleksnost postopka oblikovanja, tehnološkega postopka in zmožnosti proizvodnje. Zgodnja vključitev inženirskih podatkov vzpostavi jasna tehnična navodila za marketing. Tako sočasno poteka obveščanje o zmogljivosti in ugotovitvah, ki so potrebne za novo formulacijo proizvoda, konkurenčne analize, regulativne ocene, testiranje trga in analizo potrošnikovih preferenc ter za ocenjevanje prihodnjih trendov na trgu.

Prepletenost med marketingom in proizvodnjo je po ugotovitvah Songa in drugih (1998) kritična tudi v fazi načrtovanja, saj imata proizvodnja in marketing pogosto nasprotujoče si cilje. Razlog vidijo v tem, da se marketing osredotoča na zadovoljevanje potrošnikovih potreb, proizvodnja pa na proizvodne zmogljivosti. V fazi načrtovanja je integracija med marketingom in proizvodnjo produktivna, medtem ko se je hkratna integracija med marketingom, R&R in proizvodnjo v fazi načrtovanja izkazala za neproduktivno. Njihova raziskava je tudi pokazala, da je lahko učinek združitve marketinške funkcije z drugima funkcijama produktiven, manj produktivna pa je združitev R&R in marketinga. Poudarjajo, da višji kot je nivo integracije med funkcijama R&R in marketingom v fazi načrtovanja tržnih priložnosti, manjša je potreba po združitvi teh dveh funkcij v fazi načrtovanja. V slednji lahko po njihovem mnenju proizvodnja tudi aktivno sodeluje z marketingom, da pridobi kritične informacije o potrošnikih in konkurenci za dosego soglasja o ciljih in strategiji (Song in drugi 1998).

3.3 Razvoj novega izdelka

Na tej stopnji so najpomembnejše naloge marketinga, kot sta ugotovila Griffin in Hauser (1996), iskanje in zagotavljanje novih aplikacij za izdelke in tehnologijo, identificiranje potrošniških težav, zagotavljanje točnih informacij o izdelku in zbiranje potrošniških mnenj o izdelku. Na koncu te faze v marketinškem oddelku določijo še prodajno ceno izdelka in ustvarijo ime blagovne znamke, da se lahko v naslednji fazi tudi testira.

3.3.1 Oblikovanje prodajne cene

Dva temeljna pristopa pri oblikovanju cen, ki ju predlaga Potočnik (2004, 240-245) sta *oblikovanje cene na podlagi stroškov* in *tržno oblikovanje cene*. V prvem pristopu organizacija oblikuje takšno ceno, ki bo pokrila stroške izvedbe in prinesla načrtovani dobiček. V drugem pristopu pa gre za oblikovanje cene na podlagi ponudbe in povpraševanja, kar pomeni, da organizacija določi prodajno ceno skladno s tržnimi cenami.

Organizacija lahko, glede na Kotlerjevo (1996, 498) 3C razčlenitev, določi ceno na podlagi treh sestavin cene, ki so: povpraševanje, stroškovna funkcija in cena pri konkurenci. Cena bo nekje med tisto, ki je tako nizka, da ne bo prinesla nobenega dobička, in tisto, ki je tako visoka, da bi odvrnila povpraševanje. Pri oblikovanju cene po Turk (1990, 153) razlikujemo tri skupine metod:

Oblikovanje cene glede na stroške se uporabi, ko organizacija ponuja povsem nov izdelek, ki nima konkurence. Poznamo različne metode vrednotenja stroškov in prenosov le-teh v prodajno ceno izdelka: vrednotenje po lastni ceni, zoženi lastni ceni, proizvajalnih stroških in po spremenljivih stroških.

Oblikovanje cene glede na povpraševanje predstavlja ustvarjalno načrtovanje prodajne cene. V primeru velikega povpraševanja se uporabi znatno višja cena, kar povzroči, da so donosi od prodaje izdelkov veliki. Če povpraševanje pade, organizacija postavi nižjo prodajno ceno. Ker se cene spreminjajo v skladu s povpraševanjem na trgu, obstaja možnost, da ima isti izdelek različne cene, ki so prilagojene trgom.

Oblikovanje cene glede na konkurente je najmanj ustvarjalno, vendar potencialno učinkovito oblikovanje prodajnih cen. Značilno je za zelo konkurenčni trg enakih ali podobnih izdelkov, ki določajo rang možnih prodajnih cen, te pa so lahko v razmerju s stroški ali pa tudi ne. Sprememba cene je možna le, če se zanjo odločijo tudi konkurenti, in sicer ne glede na to, kako se gibljejo stroški. Izdelek s takšno ceno je včasih bolj, včasih pa manj profitabilen.

3.3.2 Blagovna znamka

Organizacija ima pri odločitvi o blagovni znamki več možnosti. Kotler (1996, 448) navaja odločitve med vpeljavo izdelka z *blagovno znamko proizvajalca*, *blagovno znamko distributerja* ali z *licenčno blagovno znamko*. Organizacije, ki opremljajo svoje izdelke z lastno blagovno znamko, imajo po Kotlerju (1996, 451) na voljo štiri strategije imena blagovne znamke: *posamično ime blagovne znamke*, *krovno družinsko ime za vse izdelke*, *ločena družinska imena za vse izdelke* in *zaščitni znak podjetja, povezan s posameznim imenom izdelka*.

Nekatere organizacije izberejo imena blagovnih znamk na podlagi spiska imen, medtem ko druge najamejo podjetje za trženjsko raziskovanje, da razvije in testira ime. Marketinški oddelek organizacije pa lahko tudi sam izbere ime. Postopek iskanja imena po Kotlerju poteka sledeče: *preizkus asociacij* (Katere podobe pridejo vpraševalcu na misel?), *preizkus učenja* (Kako izgovorljivo je ime?), *preizkus pomnjenja* (Kako dobro si vpraševalci zapomnijo ime?) in *preizkus naklonjenosti* (Katerim imenom so vpraševalci naklonjeni?).

3.3.3 Integracija marketinške funkcije z drugimi funkcijami v tretji fazi razvoja

Zirger in Maidique (1990) menita, da je za močno povezavo med marketingom in R&R v tej fazi ključnega pomena, da organizacija razume potrebe potrošnikov in jih učinkovito prevede v rešitve za potrošnika.

Za skupne naloge funkcij R&R in marketinga Griffin in Hauser (1996) opredelita sledeče: delijo si odgovornost za postavitve ciljev pri novem izdelku, identificiranje priložnosti za naslednjo generacijo izboljšav pri novem izdelku, reševanje inženirskega dizajna in sklepanje kompromisov s potrebami strank ter razumevanje potreb potrošnikov.

Song in drugi (1998) ugotavljajo, da proizvodnja marketingu zagotavlja informacije o zmogljivosti proizvodnje in dobavnem roku. Avtorji dalje ugotavljajo, da je v fazi razvoja združitev R&R s katero koli drugo funkcijo produktivna, medtem ko je lahko združitev vseh treh funkcij kontraproduktivna. Za združitev marketinga z R&R pravijo, da učinkovito prenaša kritične marketinške informacije in perspektive v dizajn izdelka. Informacije, ki zadevajo potrošnikovo zaznano kakovost, želene prednosti izdelka in morebitne reakcije konkurence, pa pomagajo R&R oblikovati konkurenčen izdelek in jim dostaviti vrednost, ki jo potrošniki želijo. Poudarjajo, da je lahko združitev R&R in marketinga ter R&R in proizvodnje v fazi razvoja produktivna, združitev marketinga in proizvodnje pa

kontraproduktivna. Negativen je tudi učinek integracije med R&R in marketingom, ki se kaže v visokih stroških direktne komunikacije in koordinacije med funkcijama v fazi razvoja, zato predlagajo, naj se delitev informacij in koordinacija med dvema neosrednjima funkcijama izvaja indirektno skozi središče, ki je v tem primeru proizvodna funkcija. Ugotovili so, da je, čeprav ima R&R glavno nalogo v fazi razvoja, tako za marketing kot proizvodnjo učinkoviteje, če svojo direktno komunikacijo usmerijo skozi središčno funkcijo, torej proizvodnjo (Song in drugi 1998). Osrednja funkcija tako dobi podatke o potrebah potrošnikov in proizvodnih zmogljivostih.

Prenos potreb potrošnikov v izvedljive izdelke poleg drugih avtorjev poudarjata tudi Becker in Lillemark (2006), dodajata pa še razlago, da marketing deluje skupaj z R&R pri prevajanju želja potrošnikov v tehnične specifikacije in pri vrednotenju kompromisov rešitve na področju oblikovanja. Nalogo marketinga Kotler (1996, 338) vidi v tem, da obvešča strokovnjake v laboratorijih o značilnostih, ki jih kupci zahtevajo, in tudi o tem, kako ocenjuje prisotnost teh značilnosti. Za storitve je značilna neoprijemljivost, in kot pravi Jančič (1999, 60), je s stališča marketinga treba to lastnost najprej pretvoriti v nekaj oprijemljivejšega, saj potrošniki sicer storitve ne morejo doumeti.

3.4 Testiranje novega proizvoda

V fazi testiranja je glavna naloga testirati fizičen izdelek pri potrošnikih. Pri testiranju prototipov je po Beckerju in Lillemarku (2006) marketing tista funkcija, ki testira prve prototipe na testni populaciji. Ko vodstvo meni, da je delovanje izdelka v funkcionalnem in psihološkem smislu zadovoljivo, Kotler (1996, 339) predlaga, naj podjetje izdelek opremi z blagovno znamko, embalažo in začetnim programom trženja, da bi bil izdelek testiran v okolju, ki je za kupca najbolj pristno.

Testiranje novega proizvoda je največkrat izpuščena faza, glavni razlog pa je v dodatnih stroških, ki jih testiranje zahteva. Organizacije sicer vse pogosteje izvajajo testiranje, ki pa kar pogosto namesto na trgu poteka kar znotraj organizacije. Zelo redko testirajo tudi ceno izdelka in marektinško strategijo. Scheuing in Johnson (1989) sta dva izmed redkih avtorjev, ki sta v svojem modelu posebej predvidela tudi testiranje trga in cene izdelka.

3.4.1 Integracija marketinške funkcije z drugimi funkcijami v četrti fazi razvoja

Edini produktivni način integracije v fazi testiranja je, po ugotovitvah Songa in drugih (1998), če je marketing osrednja funkcija, ker je njeno združenje produktivno tako s funkcijo R&R kot tudi funkcijo proizvodnje. Narava te naloge zahteva posebno vlogo marketinga pri tej integraciji. Višja stopnja integracije R&R in marketinga pomaga slednjemu razumeti tehnične specifikacije izdelka, prednosti, uporabo in vzdrževanje, trdita Song in Parry (1993). To razumevanje, kot pravijo Song in drugi (1998), omogoča marketingu učinkovitejše komuniciranje s potrošniki o edinstvenih lastnostih in prednostih izdelka. Avtorji izpostavljajo, da lahko visoka stopnja integracije proizvodnje in marketinga poveča možnost prenosa rezultatov testiranja v prilagoditev izdelka in procesa oblikovanja.

3.5 Uvajanje na trg

V tej fazi razvoja novega izdelka ima marketinška funkcija skupaj s tržnim komuniciranjem ključno vlogo. Prvotne raziskave so pokazale, da se mnogo podjetij sprva ni zavedalo obsežnosti in pomena faze uvajanja ter ji niso namenjala veliko časa. Izkušnje in čas so pokazali, da je uspešnost izdelka na trgu odvisna predvsem od odločitev, sprejetih v tej fazi (Di Benedetto 1999, 531).

V nadaljevanju so opredeljene in opisane naloge, ki so na tej stopnji v domeni marketinške funkcije.

3.5.1 Strategija trženja

Za uvedbo izdelka na trg je treba izdelati načrt marketinške strategije. Slednja je po Kotlerju (1996, 333–334) sestavljena iz treh delov. Prvi se nanaša na prvih nekaj let prodaje novega izdelka in opisuje velikost, sestavo in obnašanje ciljnega trga, način pozicioniranja novega izdelka na tem trgu, obseg prodaje za prvih nekaj let, tržni delež v prvih letih prodaje in načrtovani dobiček v tem obdobju. Drugi del marketinške strategije se še vedno nanaša na kratkoročno obdobje in je sestavljen iz načrtovane cene izdelka, strategije distribucije izdelka, enoletnega proračuna za trženje izdelka. Tretji del marketinške strategije pa se nanaša na dolgi rok ter za to obdobje opisuje prodajo, dobiček in strategijo trženjskega spleta.

Izdelava marketinške strategije je interdisciplinarno področje, zato zahteva tesno sodelovanje različnih oddelkov v podjetju, tako trženjskega kot tudi tehničnega, razvojnega ter preostalih. Pri izdelavi marketinške strategije se uporabi informacije, pridobljene že v fazi testiranja zamisli ter koncepta novega izdelka (Jazbinšek 1981, 98). Zelo pomembno je, v kakšnem

okolju bo izdelek postavljen na trg. Veliko študij je pokazalo direktno povezavo med uspehom novega izdelka in konkurenčnim okoljem (Song in Parry 1997). Večja možnost napake je bila za proizvode, ki so bili lansirani na visoko konkurenčne trge, sta v raziskavi ugotovila Ziger in Maidique (1990, 878).

Organizacija se mora odločiti, kakšno strategijo za vstop na trg bo izbrala. Pri uvajanju novega izdelka na trg Kotler (1996, 361) izmed štirih trženjskih spremenljivk³ izpostavi *ceno* in *tržno komuniciranje* ter glede na njune možne kombinacije navaja štiri strategije trženja, ki jih prikazuje Slika 3.1.

Slika 3. 1: Štiri trženjske strategije uvajanja izdelka na trg



Vir: Kotler (1998, 361)

Strategija počasnega posnemanja smetane je uvajanje novega izdelka z visoko ceno in šibkim tržnim komuniciranjem. Šibko tržno komuniciranje organizacija izvaja zaradi čim nižjih stroškov trženja. Konkurence na trgu še ni, obstajajo pa kupci, ki so pripravljeni plačati visoko ceno. Konkurenca ne predstavlja nevarnosti. Ta strategija naj bi prinašala največje dobičke.

³ Kotler (1998, 361) pod trženjske spremenljivke uvršča ceno, tržno komuniciranje, distribucijo in kakovost izdelka.

Strategija hitrega prodiranja pomeni uvajanje izdelka z nizko ceno in velikimi izdatki za tržno komuniciranje. Uporabna je za doseg velikega tržnega deleža.

Strategija počasnega prodiranja je uvajanje izdelka z nizko ceno in s šibkim tržnim komuniciranjem. Podjetje izvaja to strategijo, ko je prepričano, da je povpraševanje na trgu močno cenovno elastično in neelastično glede na tržno komuniciranje.

Konkurenčno prednost proizvoda in njen pomen pri vstopu na trg izpostavijo Song in drugi (1998). Uspešni izdelki imajo ponavadi pomembne konkurenčne prednosti. Integracija med funkcijami vodi do pomembne konkurenčne prednosti. Avtorji navajajo primer, da funkcija R&R zagotovi funkciji marketinga informacije v zvezi z značilnostmi, funkciji proizvodnje pa informacije v zvezi s specifikacijami proizvoda in procesa. Funkcija marketinga bolje pozna proizvod, konkurenco in trg, ker je že od začetka vključena v proces razvoja novega izdelka. To pa, po njihovih ugotovitvah, omogoča boljše izpostavitve konkurenčne prednosti ali celo uveljavitev na trg na podlagi konkurenčnega pozicioniranja.

3.6 Pregled vloge marketinške funkcije v procesu RNI po avtorjih

Iz naše analize literature je razvidno, da ima marketinška funkcija bolj ali manj pomembno vlogo v vseh fazah RNI. Povzetek pregleda stopenj, v katerih je prisotna marketinška funkcija, je prikazan v Tabeli 3.1. Ob vsakem avtorju sta navedena stopnja v procesu RNI in njeno poimenovanje. Navedene so zgolj stopnje, v katerih avtor vključi marketinško funkcijo. Pri vsaki stopnji je tudi opis vloge marketinške funkcije, ki jo predpostavlja posamezni avtor.

Tabela 3. 1: Pregled vloge marketinške funkcije v procesu razvoja novega izdelka po avtorjih

AVTOR	STOPNJA V PROCESU		VLOGA MARKETINŠKE FUNKCIJE
	stopnja	Avtorjevo poimenovanje stopnje v procesu RNI	
Kaltnekar (1989, 179-189)	1	Zbiranje in ocenjevanje idej	Analiza konkurence, trga in potrošnikov
	2	Raziskovanje proizvoda	Raziskovanje tržnih pogojev
Scheuing in Johnson (1989, 30)	1	Formuliranje nove storitve	Izdelava strategije (podaljšanje linije, povečanje tržnega deleža, prodor na novi trg ali podaljšanje obstoječe izdelčne linije)
	2	Generiranje idej	Marketing kot vir idej
	3	Ocenitev idej	Upošteva se marketinške cilje organizacije
	4	Razvoj koncepta	Priskrbi informacije o željah potrošnikov
	6	Poslovna analiza	Ocena trga
	10	Marketinški program	Načrtovanje marketinškega programa in testiranje programa
	12	Testiranje storitve	Izboljšava marketinškega programa glede na povratne informacije od potrošnikov
	13	Testiranje trga	Testiranje različnih cen izdelka
	15	Uvedba storitve na trg	Izvajanje marketinškega programa in sprejemanje povratnih informacij s trga
Crawford, (1991, 163)	1	Testiranje koncepta	Ciljni segmenti, pozicioniranje
	2	Testiranje izdelka	Določitev blagovne znamke, cene, embalaže, tržne poti
	3	Poskusno trženje	Pregled končnega plana
	4	Uvedba izdelka	Trženje izdelka
Gruenwald (1992, 107–116)	1	Iskanje priložnosti	Identifikacija trga in iskanje priložnosti
	2	Oblikovanje koncepta	Priprava tržnega komuniciranja za vsak koncept
	3	Oblikovanje prototipa	Izbira imena
	5	Marketinški načrt	Oblikovanje marketinškega načrta
	6	Marketinški načrt	Izdelava marketinškega načrta
Devetak (1995, 93)	1	Nastanek ideje	Raziskava marketinga
	4	Razvoj	Detajlna raziskava marketinga

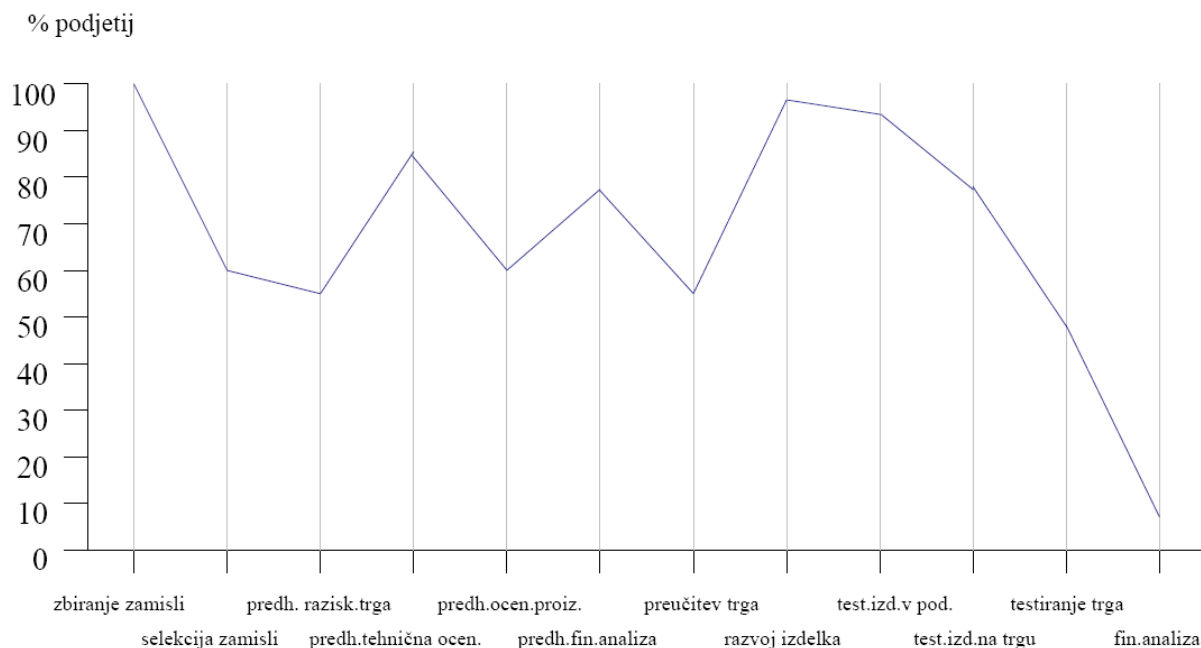
	5	Testiranje marketinga	Oblikovanje marketinškega spleta, sprejemljivost izdelka pri potrošnikih
Kotler in Armstrong (2001, 336-349).	1	Generiranje idej	Opazovanje potrošnikov in konkurence; soudeležba v večfunkcijskem komiteju za evalvacijo novih idej
	2	Razvoj in testiranje koncepta	Testiranje koncepta na potrošnikih – virtualna predstavitev ideje
	3	Razvoj strategije trženja	Definiranje ciljnega trga, tržnega deleža, pozicioniranje, oblikovanje cene, načrtovanje distribucije in proračuna ter dolgoročne prodaje
	4	Poslovna analiza	Napoved prodaje
	5	Razvoj izdelka	Testiranje izdelka pri potrošnikih
	6	Testiranje trga	Testiranje trga in celotnega marketinškega programa – pozicioniranja, oglaševanja, distribucije, cene, znamčenja, embalaže in višine proračuna
	7	Uvedba izdelka na trg	Odločitev o vstopu proizvoda na trg
Potočnik (2004, 228)	1	Zbiranje idej za novo storitev	Zbiranje idej s tržno-informacijskim sistemom
	4	Oblikovanje strategije trženja	Oblikovanje strategije trženja
	5	Poslovna analiza	Preučitev tržnih možnosti za storitev, določitev tržnih segmentov, tržne aktivnosti, prodajne cene, obsega prodaje
	7	Tržno razvijanje idej za nove storitve	Določitev tržnih funkcij, fizičnih dokazov, imena, poprodajnih aktivnosti
	8	Tržni test nove storitve	Izvedba in analiza testiranja
	9	Uvedba nove storitve na trg	Izbira strategije vstopa na trg in programa trženja
Bolta (2006)	1	Iskanje idej	Notranji vir idej
	2	Ocenjevanje in selekcija idej	Kvalitativna raziskava – omogoča analizo idej in pridobitev idej
	7	Komercializacija izdelka	Distribucijski kanali, oblikovanje cene, promocija izdelka

Razlog, da nekateri modeli vključujejo marketinško funkcijo v več fazah kot drugi, je predvsem v različni strokovni usmeritvi avtorjev. Kaltnekar (1989), Crawford (1991) in Bolta (2006) poudarjajo proizvodni vidik. Ta pri razvoju novega izdelka izhaja iz tehnologije

organizacije in šele nato se poišče, katero potrebo bo ta tehnologija zadovoljevala. Scheuing in Johnson (1989), Devetak (1995), Kotler in Armstrong (2001) ter Potočnik (2004) poudarjajo marketinški vidik. Ta pri razvoju novega izdelka izhaja iz potreb potrošnikov. Vse stopnje v modelih so pri enih in drugih avtorjih med seboj zelo prepletene, zaradi česar se pojavijo razlike med razčlenitvami. En avtor lahko z eno stopnjo zajame to, kar drug avtor razčleni na več stopenj. Poleg tega različni avtorji predvidijo določeno dejavnost pri razvoju novega izdelka v različnih fazah. Ne nazadnje nastajajo razlike tudi zaradi različnega poimenovanja posamezne faze.

V nadaljevanju bomo pokazali povezavo v izpuščanju nekaterih faz v procesu razvoja novega izdelka med teoretskimi modeli in prakso. V raziskavo o številu faz, ki jih podjetja izvajajo v procesu razvoja novega izdelka, sta Rochford in Rudelius (1992: 287–299) vključila 79 podjetij. Ugotovila sta, da podjetja najpogosteje izvajajo naslednje faze: zbiranje zamisli, razvoj izdelka in testiranje izdelka v podjetju. Nekaj manj pozornosti namenjajo fazi predhodnega tehničnega testiranja, predhodnega finančnega testiranja in testiranja izdelka na trgu. Nekaj več kot polovica podjetij pa pri razvoju vključuje tudi naslednje faze: selekcija zamisli, predhodna raziskava trga, predhodna ocena proizvodnje, preučitev trga, testiranje trga in finančna analiza. Grafični prikaz raziskave je prikazan na Sliki 3.2.

Slika 3. 2: Odstotek podjetij, ki izvajajo posamezne faze v razvoju novega izdelka



Vir: Rochford in Rudelius (1992, 287-299)

Iz raziskave in teoretične predstavitve modelov različnih avtorjev v Tabeli 5.1 je razvidno, da tiste faze, ki so v teoriji večkrat izpuščene, tudi v praksi večkrat manjkajo. Primer so faze predhodne raziskave trga, preučitev trga, testiranje trga. Gre za faze, v katerih je marketinška funkcija ključna. Izpuščanje teh se najbolj odraža v težji izvedbi in večjem tveganju zadnje faze, tj. uvedbi novega izdelka na trg. Na rezultate raziskave je treba pogledati tudi iz druge perspektive, in sicer da se več kot polovica podjetij, vključenih v raziskavo, zaveda pomena vključitve marketinške funkcije že od začetka procesa razvoja novega izdelka.

4 Raziskava o vlogi marketinške funkcije pri razvoju novih izdelkov v slovenskih podjetjih

4.1 Raziskovalna vprašanja

Na raziskovalni vprašanji, ki sem si ju zastavila uvodoma in kjer me je zanimalo, kako se marketinška funkcija in marketinška znanja vpletajo v razvoj novih izdelkov, bom odgovorila s pomočjo odgovorov na podvprašanja. Na podlagi prebrane literature postavljam tri podvprašanja.

Usmerjenost podjetja

V tržno usmerjenih organizacijah ima marketinška funkcija večjo vlogo, znanja in informacije se bolj prepletajo med različnimi funkcijami in kot najpomembnejše, ideje za razvoj novih izdelkov prihajajo iz opazovanja trga in konkurence (Narver in Salter 1990).

1. Raziskovalno podvprašanje 1: Na podlagi česa se v podjetjih odločajo za razvoj novega izdelka?

S prvim raziskovalnim podvprašanjem bom ugotavljala, ali podjetje spremlja trg in konkurenco, torej je tržno usmerjeno in je marketinška funkcija prisotna že v prvih fazah RNI/S.

Vloga marketinške funkcije pri RNI

Marketinška funkcija je pri RNI prisotna v več stopnjah procesa. Na vsaki stopnji izvaja različne naloge in daje ali sprejema različne informacije. Rezultati raziskave so pokazali, da ima več funkcijska integracija največji skupni učinek na uspeh novega izdelka (Song, Thieme, in Jinhong 1998)

Raziskovalno podvprašanje 2: Katere so najdominantnejše naloge pri RNI, ki jih marketing opravlja v podjetju?

Z drugim raziskovalnim podvprašanjem bom ugotavljala, koliko je marketinška funkcija prisotna v procesu RNI in kolikšno vlogo ima. Ugotovitev bo pokazala vpletenost marketinga v procesu RNI in nakazala, katere informacije se izmenjujejo v posamezni fazi.

Integracija oz. prepletanje znanja med funkcijami

Posebno pomembna je povezava med funkcijami marketinga, proizvodnje in R&R, sta v raziskavi ugotovila Zirger in Maidique (1990). Eden ključnih razlogov za močno povezavo med temi funkcijami je zagotavljanje, da organizacija razume potrebe potrošnikov in jih učinkovito predela v rešitve za potrošnika. Delitev informacij med funkcijami zmanjšuje negotovost pri RNI (Song 2006).

Raziskovalno podvprašanje 3: Katere informacije si marketinška funkcija najpogosteje izmenjuje z drugimi funkcijami v procesu razvoja?

S tretjim raziskovalnim podvprašanjem bom ugotovila, kako se znanja, ki jih ima marketinška funkcija, uvrščajo v razvoj novega izdelka.

4.2 Metodologija

Odgovore na raziskovalna vprašanja sem poiskala s pomočjo metode poglobljenih intervjujev v izbranih slovenskih podjetjih. Metoda omogoča globinsko obravnavo določene tematike, zato je najustreznejša pri iskanju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Intervjuji so bili opravljeni v treh večjih slovenskih podjetjih iz različnih panog. Pogovarjala sem se z vodjo marketinga na področju športne obutve podjetja Alpina, vodjo oddelka v marketingu in nekdanjo direktorico marketinga v podjetju Iskraemeco ter direktorico marketinga v enem izmed večjih slovenskih prehrabnenih podjetij, ki pa zaradi poslovnih skrivnosti želi ostati anonimna. Podjetje, ki želi ostati anonimno, bom v analizi imenovala podjetje X, in kadar bom izpostavila besede direktorice marketinga, jo bom imenovala direktorica marketinga v podjetju X.

Intervju obsega 20 odprtih vprašanj. Vprašanja so razdeljena na tri tematike, in sicer: *usmerjenost podjetja, vloga marketinške funkcije pri RNI in integracija oziroma prepletanje znanja med funkcijami.*

4.3 Analiza rezultatov

4.3.1 Usmerjenost podjetja

V vseh treh podjetjih so glavni razlog za RNI potrebe in zahteve potrošnikov, ki jih v podjetjih redno spremljajo. Razlog za RNI so tudi novi trendi in konkurenti. V Iskraemecu se odločajo za razvoj tudi na podlagi novih tehnologij, ki jih silijo v posodobitve, medtem ko se pri Alpini odločajo za razvoj tudi zaradi ekoloških razlogov, kar pomeni, da pri obeh podjetjih v določeni meri upoštevajo tudi dejavnike makro okolja. Zbrane informacije o potrebah in zahtevah potrošnikov podjetja upoštevajo in jih vključujejo v RNI.

»Informacije z različnih trgov skušamo združiti tako, da bodo nastali izdelki ustrezali čim večjemu številu kupcev – število tipov izdelkov skušamo zmanjšati na minimum. Paziti moramo na zahteve, ki so nerealne ali so muhe enodnevnice. Kupcem skušamo vsiliti katere od rešitev, ki so za nas optimalne.« (Irena Justin, vodja oddelka v marketingu in prejšnja direktorica marketinga v podjetju Iskraemeco)

Podjetja različno spremljajo konkurenco. Medtem ko pri Alpini zgolj opazujejo, kako jim konkurenca sledi, pri Iskraemecu spremljajo konkurenco preko specializiranih sejmov, interneta in s kupovanjem informacij tržnih raziskav. V podjetju X testirajo še konkurenčne izdelke, delajo primerjalne teste, slepe teste in spremljajo tržno komuniciranje konkurentov.

4.3.2 Vloga marketinške funkcije pri RNI

V prehranbenem podjetju X pri razvoju določenega izdelka organizirajo projektno skupino, ki dela na tem izdelku. Marketinška funkcija je tako prisotna v vseh fazah RNI. Dominantnejše naloge marketinga v podjetju so testiranje, dizajn, ustvarjanje blagovne znamke, tržnokomunikacijske aktivnosti in pomoč pri določanju prodajne cene izdelkov. V primerjavi z drugima dvema podjetjema je v podjetju X marketinška funkcija enakopravna drugim funkcijam že v prvih fazah RNI in tako z njimi sodeluje pri generiranju idej.

»Mi imamo projektne skupine. Ni tako, da bi bil razvoj novega izdelka kot nek tekoči trak, da bi najprej proizvodnja opravila svoj del, nato razvoj in tako zaporedoma. Tako je bilo včasih in tako se ne dela več. Sedaj organiziramo projektno skupino v kateri je iz vsake funkcije nekdo. Prav vsak je pomemben. V projektno skupini je tako programski vodja, tržnik, marketing, proizvajnik, tehnik. Marketinška funkcija je prisotna v večih postopkih, tako

generiranje idej, pregled konkurence, testiranje, dizajn in pri ustvarjanju blagovne znamke, pri tržno komunikacijskih aktivnostih. Tudi prodajniki so vključeni.» (direktorica marketinga v podjetju X)

Pri Alpini se zavedajo, da je vključitev marketinške funkcije v prvih fazah RNI pomembna in omogoča lažje razumevanje izdelka, posledično lažjo umestitev izdelka na trg in boljšo pripravo marketinških materialov. Razlog za zgodnjo vključitev marketinške funkcije je pri podjetju Alpina tudi ustvarjanje zgodbe, s katero se izdelek nato identificira na trgu.

»Že v fazi razvoja začnemo graditi zgodbo s katero na trgu podpremo izdelek. Poleg izgleda in funkcionalnosti izdelka so pomembne tudi informacije, ki jih dobi kupec, ko se z izdelkom sreča v prodajalni ali se odloči za njegov nakup.« (Špela Strasser, vodja marketinga na področju športne obutve podjetja Alpina)

Marketinška funkcija je v podjetju Iskraemeco prisotna bolj v zadnjih fazah RNI. Pri generiranju idej je v vlogi vira informacij o potrošnikih. Dominantnejše naloge so uvajanje izdelka na trg, ugotavljanje potreb potrošnikov, pridobivanje certifikatov pri zunanjih institucijah in izdelava dokumentacije za potrošnike ter šolanje potrošnikov.

»Izdelava prospektnega materiala, izdelava tehničnih opisov, navodil za uporabo, predstavitev izdelka kupcem in deloma šolanje kupcev. Skrbi tudi za definiranje embalaže za izdelek.« (Irena Justin, vodja oddelka v marketingu in prejšnja direktorica marketinga v podjetju Iskraemeco)

V vseh treh podjetjih izvajajo testiranje novega izdelka, vloga marketinške funkcije pa ni povsod prisotna. V podjetju X je zelo vključena v fazi testiranja. Testirajo tako dizajn embalaže kot preference potrošnikov in tudi preverjajo, kolikšno pričakovanje so dosegli pri potrošnikih. Ceno izdelka in marketinško ter komunikacijsko strategijo v podjetju X testirajo v zadnji fazi, v Iskraemecu in v Alpini postavljanje prodajne cene ni v pristojnosti marketinške funkcije. Marketinška in komunikacijska strategija v Iskraemecu je omejena na objave v strokovnih medijih, prospekte, predstavitve na sejmih in obveščanje potrošnikov. V Alpini marketinška funkcija pri testiranju izdelkov nima nobene vloge.

»V Alpini vedno testiramo nove izdelke. Izdelke testirajo ljudje z izkušnjami in znanjem, pogosto pa se poslužujemo tudi laboratorijskih testiranj. Marketing pri testiranju izdelkov nima vloge. Zanj je pomemben končni rezultat, brežhibno funkcionalen izdelek, ki je iskren do potrošnika.« (Špela Strasser, vodja marketinga na področju športne obutve podjetja Alpina)

Naloge marketinške funkcije v fazi uvajanja izdelka na trg so v Alpini predvsem zagotavljanje marketinških materialov distributerjem, to so katalogi, zgibanke, vzorčni izdelki in oglasi. Podobne naloge izvaja marketinška funkcija v Iskraemecu, kjer poleg prospektnega materiala izdelujejo še tehnične opise, navodila za uporabo in skrbijo za šolanje potrošnikov. Naloge v podjetju X pa so v tej fazi predvsem analiza potreb potrošnikov, ocenitev izdelka glede na pričakovanja potrošnikov in izvajanje elementov marketinškega spleta in tržno komuniciranje. V Iskraemecu in Alpini so med samim uvajanjem izdelkov na trg v nenehnem stiku s potrošniki in tako sproti pridobivajo povratne informacije s trga. Komuniciranje z internim osebjem in pregled prodaje sta glavna vira povratnih informacij med uvajanjem izdelka na trg v podjetju X, občasno pa izvedejo tudi tržno raziskavo.

4.3.3 Integracija oziroma prepletanje znanja med funkcijami

Vsa tri podjetja pri RNI vključujejo predvsem glavne tri funkcije, ki jih poleg marketinške sestavljata še proizvodnja in razvoj. V Iskraemecu in podjetju X za razvoj novega izdelka sestavijo projektni tim, ki ga poleg predstavnikov proizvodnje, razvoja in marketinga sestavljajo še predstavniki drugih funkcij, kot so finance. Predstavniki različnih funkcij vodijo RNI tudi v Alpini, vendar ne gre za skupino, kjer funkcije ves čas sodelujejo, ampak bolj občasno in odvisno od faze RNI. Informacije, ki si jih te funkcije izmenjujejo v podjetju X, so predvsem o potrošnikih. Marketinška funkcija druge funkcije oskrbuje o željah, potrebah in pričakovanjih potrošnikov ter o rezultatih tržnih raziskav in testov. Druge funkcije pa v tem podjetju marketinško funkcijo oskrbujejo predvsem z lastnostmi izdelka. Za marketinško funkcijo so v Alpini najpomembnejše informacije o funkciji izdelka in njegovih prednostih pred konkurenti na trgu ter komu je izdelek namenjen, kdo je njihova ciljna publika. Druge funkcije oskrbuje s podatki in ugotovitvami s trga, ki jih pridobi z opazovanjem sorodnih izdelkov ali izdelkov s podobnim emocionalnim sporočilom.

»Marketinška funkcija oskrbuje razvoj s tehničnimi specifikacijami in roki, ko naj bi bil izdelek razvojno verificiran. Oskrbuje službo finančnega nadzora s cenami na trgu, da je mogoče izračunati prag dobičkonosnosti.« (Irena Justin, vodja oddelka v marketingu in prejšnja direktorica marketinga v podjetju Iskraemeco)

Marketinška funkcija si z razvojno funkcijo v podjetju Iskraemeco izmenjuje informacije o predvideni ceni materiala in dela, na osnovi katere se lahko določi cena na trgu, ki še prinaša dobiček in morebitne odmike od zahtevanih tehničnih lastnosti izdelka. Marketinška funkcija oskrbuje razvojno s tehničnimi specifikacijami in roki, ko naj bi bil izdelek razvojno

verificiran. S proizvodno funkcijo si izmenjuje informacije o proizvodnih kapacitetah in morebitnih težavah v zagotavljanju količin.

»Pri razvoju izdelka v podjetju Alpina ni dominantne funkcije, saj lahko le njihovo tesno sodelovanje in prepletanje rodi kakovosten izdelek. Marketinška funkcija mora biti enakovredna vsem ostalim in mora biti pri razvoju izdelka prisotna vse od začetka pa vse do takrat, ko je izdelek že na prodajnih policah v stiku s potencialnimi kupci.« (Špela Strasser, vodja marketinga na področju športne obutve podjetja Alpina)

Pri RNI je v Iskraemecu dominantna razvojna funkcija. Marketing pa je pomemben, ker je izdelek treba dati na trg. V podjetju X in Alpini sestavijo projektno skupino, v kateri so predstavniki različnih funkcij, ki so si med seboj enakovredni. Funkcije si med seboj v vseh fazah RNI izmenjujejo informacije in mnenja.

4.4 Povzetek in diskusija rezultatov

Odgovor na raziskovalno podvprašanje 1: Na podlagi česa se v podjetjih odločajo za razvoj novega izdelka?

Na podlagi analize poglobljenih intervjujev sem ugotovila, da se v podjetjih odločajo za RNI na podlagi potreb in zahtev potrošnikov. Prav tako pa tudi spremljajo konkurenco, ki je še dodatni razlog za nenehni RNI. Podjetja pri razvoju spremljajo tudi trende na trgu.

Odgovor na raziskovalno podvprašanje 2: Katere so najbolj dominantne naloge pri RNI/S, ki jih marketing opravlja v podjetju?

Vpetost marketinške funkcije pri RNI se med podjetji razlikuje. Na razliko precej vpliva tudi panoga podjetja, saj je v visoko tehnoloških podjetjih vloga marketinške funkcije manjša. Najbolj dominantne naloge marketinške funkcije v podjetjih so tržnokomunikacijske aktivnosti, generiranje idej, raziskava trga, spremljanje potrošnikov in konkurentov ter trendov na trgu. V podjetju X ima marketinška funkcija največ nalog pri RNI in najmanj jih ima v podjetju Iskraemeco. V podjetju Iskraemeco je naloga marketinške funkcije predvsem tržno komuniciranje. Posebnost pri tem visoko tehnološkem podjetju je, da ima marketing večjo vlogo pri izobraževanju potrošnikov.

Odgovor na raziskovalno podvprašanje 3: Katere informacije si marketinška funkcija najpogosteje izmenjuje z drugimi funkcijami v procesu razvoja?

Funkcije si na splošno med seboj izmenjujejo informacije o funkciji izdelka in prednostih izdelka pred konkurenčnimi izdelki ter komu je izdelek namenjen, kdo je njihova ciljna publika, o predvideni ceni, proizvodnih kapacitetah ter o potrošnikih.

Marketinška funkcija druge funkcije oskrbuje predvsem o željah, potrebah in pričakovanih potrošnikov ter o rezultatih tržnih raziskav in testov. Druge funkcije pa marketinško funkcijo oskrbujejo predvsem z informacijami o lastnostih izdelka.

Na podlagi opravljenih intervjujev in s pomočjo raziskovalnih podvprašanj sem ugotovila, da je v vodilnih slovenskih podjetjih marketinška funkcija pri RNI vpeta preko projektne skupine. Projektne skupine, ki so sestavljene za potrebe razvoja posameznega novega izdelka, enakovredno sestavljajo predstavniki marketinške, proizvodne in razvojne funkcije ter drugih funkcij, ki pa se glede na panogo podjetja lahko razlikujejo. Marketinška funkcija je vključena v vseh fazah RNI. Največjo vlogo ima pri raziskavah potreb potrošnikov, generiranju idej, testiranju in uvajanju izdelka na trg. Faze, v katerih ima marketinška funkcija pomembno vlogo in se najpogosteje izpuščajo, so testiranje cene, blagovne znamke in dizajna ter testiranje marketinške in tržnokomunikacijske strategije. Griffin in Hauser (1996) vidita dominantnejše naloge marketinške funkcije v iskanju in zagotavljanju novih aplikacij za izdelke in tehnologijo, iskanju potrošniških težav, zagotavljanju literature o izdelku in zbiranju potrošniških mnenj. Na stopnjo vpletenosti marketinške funkcije pri RNI vpliva predvsem panoga podjetja. To pomeni, da je vloga marketinške funkcije v visoko tehnoloških podjetjih manjša, kar se je pokazalo pri poglobljenih intervjujih. V visoko tehnološkem podjetju marketinško funkcijo vključujejo predvsem v zadnjih fazah RNI.

Ugotovila sem, da podjetja organizirajo projektne skupine z namenom, da se lažje in hitreje prepletajo vsa znanja in informacije, ki jih imajo različne funkcije. Integracija med funkcijami ima pozitiven učinek na uspešnost novega izdelka, sta v raziskavi potrdila Henard in Szymanski (2001). Griffin in Hauser (1996) sta ugotovila, da se podjetja odločajo za integracijo več funkcij, ker to vodi do učinkovitejše in uspešnejše porabe virov in zmanjšuje probleme z usklajevanjem med oddelki. Ker funkcije enakopravno sodelujejo, si v vseh fazah izmenjujejo znanja, informacije in mnenja. Najpogosteje si izmenjujejo informacije o funkciji

izdelka in prednostih izdelka pred konkurenčnimi izdelki ter o tem, komu je izdelek namenjen, kdo je njihova ciljna publika, o predvideni ceni, proizvodnih kapacitetah, željah, potrebah in pričakovanih potrošnikov ter o rezultatih tržnih raziskav in testov. Vključevanje marketinške funkcije v prvih fazah RNI se je izkazalo kot pomembno, saj tako marketing pridobi predvsem tehnične informacije o izdelku, kar omogoča lažje izvajanje zadnjih faz RNI, predvsem pri uvajanju izdelka na trg. V visoko tehnoloških podjetjih se od marketinške funkcije zahteva več znanja s tehničnega področja, zato je večjega pomena, da druge funkcije oskrbujejo marketinško o tehničnih lastnostih novega izdelka. Hkrati pa je manjše tehnološko znanje razlog, da marketinška funkcija nima vloge v prvih fazah RNI. Večjo vlogo ima predvsem v zadnji fazi, pri informiranju in izobraževanju potrošnikov o novem izdelku. Podobno ugotavlja tudi Workman (1993), ki pravi, da je vloga marketinške funkcije v visokotehnoloških podjetjih bolj subtilna in indirektna, kot je predpostavljena v tradicionalnih marketinških podjetjih.

5 Sklep

Avtorji imajo različna mnenja o vpetosti marketinške funkcije v RNI. Kaltnekar (1989), Crawford (1991) in Bolta (2006) predvidijo vpetost marketinške funkcije v zadnjih fazah RNI. Scheuing in Johnson (1989), Devetak (1995), Kotler in Armstrong (2001) ter Potočnik (2004) predvidijo vpetost marketinške funkcije v skoraj vseh fazah RNI. Teoretični pregled modelov RNI je pokazal, da avtorji vidijo vlogo marketinške funkcije pri generiranju in ocenjevanju idej, ustvarjanju imena blagovne znamke, raziskovanju potreb in zahtev potrošnikov, testiranju in tržno komunikacijskih aktivnostih. Na podlagi raziskave avtorjev Rochford in Rudelius (1992) in teoretične predstavitve modelov različnih avtorjev sem ugotovila, da tiste faze, ki so v teoriji večkrat izpuščene, tudi v praksi večkrat manjkajo. Primer so faze predhodne raziskave trga, preučitev trga, testiranje trga. Gre za faze, v katerih je marketinška funkcija ključna. Razlog za RNI pri tržno naravnanih podjetjih izhaja iz spremljanja potrebe kupcev in konkurence ter trendov (Never in Salter, 1990).

Na podlagi ugotovitev raziskovalnih vprašanj in podvprašanj lahko sklenem, da je marketinška funkcija v slovenskih podjetjih pomemben del RNI in je pogosto vključena v razvoj novega izdelka. Marketinška funkcija pri RNI sodeluje z ostalimi funkcijami. Najpogosteje je vpeta v projektno skupino, kjer si vse funkcije enakovredno izmenjujejo znanja in informacije. Glavni razlog za njeno vključevanje sta izmenjava znanj z drugimi

funkcijami in zavedanje, da predhodna vključitev pomeni boljše rezultate pri uvajanju izdelkov na trg. Najpogosteje si izmenjujejo informacije o lastnostih novega izdelka, rezultatih tržnih raziskav, rezultatih testiranja novega izdelka, proizvodnih kapacitetah, konkurentih, željah in potrebah ter pričakovanjih potrošnikov. Ugotovila sem, da podjetja ne testirajo prodajne cene, marketinške in tržno komunikacijske strategije. Stopnja vpetosti marketinške funkcije se razlikuje med podjetjem X, Iskraemeco in Alpino. V podjetju X ima marketinška funkcija največjo vlogo, saj je prisotna v vseh fazah RNI. V podjetju Iskraemeco pa ima najmanjšo vlogo, saj je prisotna predvsem v zadnji fazi RNI. Vsa tri podjetja so tržno naravnana, saj so med razlogi za razvoj novih izdelkov potrebe potrošnikov, konkurenti in trendi v okolju.

V svoji raziskavi sem prikazala stanje v treh večjih podjetjih, vendar bi za nadaljnje raziskovanje predlagala večji vzorec podjetij, na podlagi katerega bi lahko dobili rezultate o vlogi marketinške funkcije pri RNI v Sloveniji. Raziskava bi se lahko usmerila tudi v primerjavo vloge marketinške funkcije pri RNI med podjetji, katerih novi izdelki so uspešni, in med tistimi, katerih novi izdelki niso bili uspešni.

6 Literatura

- Aaby, Nils-Erik in Discenza Richard. 1999. Strategic Marketing Development and New Product. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 8 (2): 61-69.
- Atuahene-Gima, Kwaku in Evangelista Felicias. 2000. Cross-Functional Influence in New Product Development: An Exploratory Study of Marketing and R&D Perspectives. *Management Science* 46 (10): 1269-1284.
- Becker, C. Markus in Morten Lillemark. 2006. Marketing/R&D integration in the pharmaceutical industry. *Science Direct* 35 (1): 105-120.
- Bennett, C. Roger in Robert G. Cooper. 1979. Beyond the marketing concept. *Business Horizons* 22 (3): 76-83.
- Bennett, C. Roger in Robert G. Cooper. 1981. The misuse of marketing: An American tragedy. *Business Horizons* 24 (6).
- Bolta, Žiga. 2006. *Načrtno do cilja: priročnik za razvoj novih izdelkov*. Ljubljana: Inštitut Jožef Štefan.
- Bowers, Michael R. 1989. Developing New Services: Improving the Process Makes It Better. *The Journal of Services Marketing* 3 (1): 15-20.
- Christensen, M. Clayton in Joseph L. Bower. 1996. Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of Leading Firms. *Strategic Management Journal* 17 (3): 197–218.
- Crawford, Charles Merle. 1991. *New products management*. Boston: Irwin.
- Cooper, G. Robert in Elko J. Kleinschmidt. 1987. New products: What separates winners from losers? *Journal of Product Innovation Management* 4 (3): 169-184.
- Devetak, Gabriel. 1995. *Marketinška zasnova podjetja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Di Benedetto, C. Anthony. 1999. Identifying the Key Success Factors in New Product Launch. *The journal of product innovation management* 16 (6): 530–544.
- Gaputa, Ashok K., S.P. Raj in David Wilemon. 1986. A Model for Studying R&D: Marketing Interface in the Product Innovation Process. *The Journal of Marketing* 50 (1): 7-17.

- Gatignon, Hubert in Jean-Marc Xuereb. 1997. Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research* 34 (1): 77-90.
- Griffin, Abbie in John R. Hauser. 1996. Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. *Journal of Product Innovation Management* 13 (1): 191-215.
- Gruenwald, George. 1992. *New Product Development*. Lincolnwood: NTC Business Book.
- Henard, David in David Szymanski. 2001. Why Some New Products Are More Successful Than Others. *Journal of Marketing Research* 38 (3): 362-375.
- Hise, T. Richard, Larry O'Neal, A. Parasuraman in James U. McNeal. 1990. Marketing/R&D Interaction in New Product Development: Implications for New Product Success Rates. *The journal of product innovation management* 7 (2): 142-155.
- Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Jazbinšek, Roman. 1981. *Razvijanje novega proizvoda. Kako do uspešnih novih proizvodov*. Ljubljana: Zavod za organizacijo poslovanja.
- Kaltnekar, Zdravko. 1989. *Organizacija delovnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kim, K., J.-H. Park in E. John Prescott. 2003. The Global Integration of Business Functions: A Study of Multinational Businesses in Integrated Global Industries. *Palgrave Macmillan Journals* 34 (4): 327-344.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- 1998. *Marketing management - trženjsko upravljanje*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Kotler, Philip in Gary Armstrong. 2001. *Principles of Marketing*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Lu, Y.Y. Louis in Chyan Yang. 2004. The R&D and marketing cooperation across new product development stages: An empirical study of Taiwan's IT industry. *Industrial Marketing Management* 33 (1): 593-605.
- Lukas, A. Bryan in O. C. Ferrell. 2000. The Effect of Market Orientation on Product Innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (2): 239-247.

Narver, C. John in Stanley F Salter. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing* 54 (4): 20-35.

Olson, M. Eric, Orville C. Walker, Robert W. Ruekert in Joseph M. Bonner. 2001. Patterns of cooperation during new product development among marketing, operations and R&D: Implications for project performance. *Journal of Product Innovation Management* 18 (4): 258-271.

Pinto, Mary Beth, Jeffrey K. Pinto in John E. Prescott. 1993. Antecedents and Consequences of Project Team Cross-Functional Cooperation. *Management Science* 39 (10): 1281-1297.

Potočnik, Vekoslav. 2004. *Trženje storitev*. Ljubljana: GV Založba, d.o.o.

Rochford, Linda in William Rudelius. 1992. How involving more functional areas within a firm affects the new product process. *Journal of Product Innovation Management* 9 (4): 287-299.

Salter, F. Stanley in John C. Narver. 1994. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship. *Journal of Marketing* 58 (1): 46-55.

Salter, F. Stanley in John C. Narver. 2000. The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication. *Journal of Business Research* 48 (1): 69-73.

Scheuing, E. Eberhard in Eugene M. Johnson. 1989. A Proposed Model For New Service Development. *The Journal of Services Marketing* 3 (2): 25-34.

Song, Michael in Mark E. Parry. 1993. The Determinants of R&D-marketing interface in high-tech Japanese firms. *Journal of Product Innovation Management* 10 (1): 4-22.

Song, X. Michael, Jeffrey R. Thieme in Xie Jinhong. 1998. The Impact of Cross-Functional Joint Involvement Across Product Development Stages: An Exploratory Study. *Journal of Product Innovation Management* 15 (4): 289-303.

Song, Michael in Mitizi M. Montoya-Weiss. 2001. The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development. *The Academy of Management Journal*, 2 (1): 61-80.

Song, Michael. 2006. A cross-national investigation of the R&D-marketing interface in the product innovation process. *Industrial Marketing Management* 35 (3): 308-322.

Tauber, Edward M. 1974. How Market Research Discourages Major Innovation. *Business horizons* 17 (3): 22-26.

Turk, Ivan. 1990. *Uvod v ekonomiko poslovnega sistema*. Ljubljana: Zveza društev finančnih in računovodskih delavcev Slovenije.

Workman, John P. 1993. Marketing's Limited Role in New Product in One Comeputer Systems Firm. *Journal of Marketing Research* 30 (11): 405-421.

Zirger, Billie Jo in Modesto A. Maidique. 1990. A Model of New Product Development: An Empirical Test. *Management Science* 36 (7): 867-883.

7 Priloge

PRILOGA A: Intervju s Špelo Strasser, vodjo marketinga na področju športne obutve podjetja Alpina

Datum intervjuja: 15. 9. 2010, Ljubljana

I. Sklop vprašanj: Usmerjenost podjetja

1. Na podlagi česa se v podjetju odločite za razvoj novega izdelka?

Alpina je podjetje, ki je vodilno na svetu v proizvodnji in prodaji čevljev za smučarski tek. Razlogi za razvoj novega izdelka so v segmentu tekmovalnih tekaških čevljev potrebe tekmovalcev po vedno boljšem in bolj dovršenem produktu, v rangu čevljev za rekreativno uporabo pa smernice na trgu, ki jih ne narekuje zgolj konkurenca ampak izkušnje iz vsakdanjega življenja kot so ekološko pridelana hrana, oblačila iz bio bombaža, skrb za okolje in zdravje ter težnja po kakovostnih izdelkih.

2. Zakaj ste se odločili za projekt razvoja vašega najnovejšega izdelka?

Za prihodnjo zimo smo na trg lansirali dva nova izdelka. Prvi je tekaški čevelj Competition s 4 dry membrano, namenjen predvsem tekačem na smučeh, ki se udeležujejo dolgih maratonskih tekov. Membrana 4dry zagotavlja dihanje, zaščito stopala pred vdorom vode, odvajanje potu iz čevlja, odporna je tudi na mehanske poškodbe. Drug izdelek je eko čevelj za smučarski tek Promise, katerega vrhnji del je izdelan iz naravnega usnja, podplat iz reciklirane plastike, vezalke so iz naravnega bombaža, ovratnik čevlja pa je deloma volnen. Oba izdelka sta nastala zaradi potreb trga ter spremljanja potrošnikovih navad. Potreba potrošnikov po udobju in večji funkcionalnosti stopala v čevlju (čevelj Competition s 4dry membrano) in sledenje eko trendom, ki jih srečujemo vsak dan (eko čevelj za smučarski tek Promise) sta bila izziv tako razvoju, marketingu in ne nazadnje prodaji.

3. Kako pogosto in na kakšen način spremljate potrošnike?

Informacije za razvoj generiramo na rednih sestankih z distributerji Alpininih čevljev za smučarski tek po celem svetu. Največ in najbolj uporabne informacije dobimo iz Norveške, Švedske, Finske, Češke in ZDA, držav, kjer so naši najuspešnejši trgi.

4. Kako uporabljate te informacije pri RNI?

Z informacijami izboljšujemo in nadgrajujemo izdelke.

5. Na kakšen način zagotovite, da so potrebe vaših ciljnih potrošnikov vključene v nov izdelek?

Vsaj dve leti pred lansiranjem izdelka na trg, izdelek testiramo na terenu in na podlagi informacij odpravljamo pomanjkljivosti in izboljšujemo izdelek.

6. Kako spremljate konkurenco, ko razvijate nov izdelek? Katere informacije so pomembne?

Pri razvoju izdelka si s konkurenco težko pomagamo, saj smo vodilni v tej panogi in običajno na trg pridemo z izdelki in inovativnimi rešitvami, ki jih konkurenca nima.

II. Sklop vprašanj: Vloga marketinške funkcije pri RNI

1. V kolikšni meri je marketing vpet v proces RNI v vašem podjetju? Prosim, razčlenite njegovo vlogo po fazah RNI.

Že v fazi razvoja začnemo graditi zgodbo s katero na trgu podpremo izdelek. Poleg izgleda in funkcionalnosti izdelka so pomembne tudi informacije, ki jih dobi kupec, ko se z izdelkom sreča v prodajalni ali se odloči za njegov nakup. V mislih imam embalažo in informativne obešanke, ki so običajno pritrjene na čevlju.

2. Katere so najbolj dominantne naloge pri RNI, ki jih marketing opravlja v vašem podjetju?

Dober mora bit že prvi korak, to je predstavitev izdelka distributerju, ki ga nato proda svojim partnerjem. Poleg zgoraj omenjenih materialov pripravimo tudi oglase, kataloge, zloženke, oblikujemo informacije na spletu.

3. Kako pomemben je marketing v prvi fazi RNI, torej pri generiranju idej za novi izdelek, ocenjevanju idej in izdelavi koncepta? Je vir idej ali je generiranje idej v celoti stvar marketinškega oddelka?

Vir in generiranje idej nista v celoti delo marketinškega oddelka, je pa zelo pomembno, da je marketinški oddelk pri razvoju izdelka prisoten vse od začetka, saj se tako lažje poglobi v izdelek, ga zna pravilno umestiti na trg in pripraviti primerne marketinške materiale ter oblikovati zgodbo s katero se izdelek nato identificira na trgu.

4. Testiranje novih izdelkov se je pokazalo kot največkrat izpuščena faza. Ali testirate nove izdelke? Na kakšen način? Kakšno vlogo ima marketing pri testiranju izdelkov?

V Alpini vedno testiramo nove izdelke. Izdelke testirajo ljudje z izkušnjami in znanjem, pogosto pa se poslužujemo tudi laboratorijskih testiranj. Marketing pri testiranju izdelkov

nima vloge. Zanj je pomemben končni rezultat, brežhibno funkcionalen izdelek, ki je iskren do potrošnika.

5. Ali testirate tudi ceno izdelka in marketinško ter komunikacijsko strategijo?

Cena izdelka se prilagaja trgu na katerem se izdelek prodaja. Cena za posamezen trg postavi distributer, ki na podlagi spremljanja cen konkurentov oblikuje končno ceno izdelku.

6. V kateri fazi RNI/S oblikujete ceno, sprejmete odločitve o blagovni znamki in komuniciranju?

Vse se začne z blagovno znamko, odločitve o ceni in oblikovanje komunikacijske strategije pa poteka sočasno z razvojem izdelka.

7. Kaj so v vašem podjetju naloge marketinške funkcije v fazi uvajanja izdelka na trg?

V fazi uvajanja izdelka na trg je pomembna komunikacija distributerji, ki potrebujejo različne marketinške materiale (katalogi, zgibanke, vzorčni izdelki, oglasi) in nenehen stik s proizvajalcem, ki daje na trg želene informacije.

8. Kako spremljate povratne informacije s trga med uvajanjem izdelka na trg?

Med uvajanjem izdelka na trg poteka nemotena komunikacija med distributerjem in proizvajalcem, ki od partnerjev pridobiva pozitivne in negativne kritike in jih skuša ovrednotiti tako, da na koncu zadovolji potrebe večine.

9. Ste zadovoljni z vlogo marketinške funkcije pri RNI? Kaj bi spremenili?

Z vlogo marketinškega oddelka v fazi razvoja izdelka smo zadovoljni.

III. Sklop vprašanj: Integracija oz. prepletanje znanja med funkcijami

1. Koliko funkcij je ponavadi vpletenih v RNI? Kako organizirate tak projekt? Sestavite medfunkcijski tim? Katera funkcija ga koordinira?

Za razvoj novega izdelka so potrebni vodja projekta, običajno je to direktor prodaje in marketinga, ki tudi finančno podpre razvoj izdelka, razvojniki, ki skupaj z industrijskim in grafičnim oblikovalcem generira izdelek v 3D prostoru, modelirji, vodja programa in ljudje, ki izdelek testirajo, ves čas je pri razvoju prisoten marketing.

2. Katere informacije si marketinška funkcija najpogosteje izmenjuje z drugimi funkcijami v procesu razvoja?

Za marketing so najpomembnejše informacije o funkciji izdelka in njegovih prednostih pred konkurenti na trgu ter komu je izdelek namenjen, kdo je njegova ciljna publika.

3. S katerimi informacijami marketinška funkcija oskrbuje druge funkcije? S katerimi informacijami druge funkcije oskrbujejo marketinško funkcijo?

Marketing druge funkcije oskrbuje s podatki in ugotovitvami s trga, ki jih pridobi z opazovanjem sorodnih izdelkov ali izdelkov, ki imajo podobno emocionalno sporočilo.

4. Ali sodite, da marketinška funkcija uspešno sodeluje s preostalimi funkcijami? Zakaj menite tako?

Marketing uspešno sodeluje z ostalimi funkcijami, saj informacije pridejo do vseh, ki te informacije potrebujejo za uspešen razvoj produkta in njegovo lansiranje na trg.

5. Katere funkcije so v vašem podjetju najbolj dominantne pri RNI? Kako pomembna je po vašem mnenju marketinška funkcija glede na ostale funkcije?

Pri razvoju izdelka v podjetju Alpina ni dominante funkcije, saj lahko le njihovo tesno sodelovanje in prepletanje rodi kakovosten izdelek. Marketinška funkcija mora biti enakovredna vsem ostalim in mora biti pri razvoju izdelka prisotna vse od začetka, pa vse do takrat, ko je izdelek že na prodajnih policah v stiku s potencialnimi kupci.

PRILOGA B: Intervju z direktorico marketinga v enem izmed večjih slovenskih prehrambenih podjetij

(zapis transkripta intervjuja)

Datum intervjuja: 14. 9. 2010, Ljubljana

I. Sklop vprašanj: Usmerjenost podjetja

6. Na podlagi česa se v podjetju odločite za razvoj novega izdelka?

Na razvoj novih izdelkov gledamo kot na proces. Nenehen proces. Razvoj ne poteka tako, da bi rekli, aha, sedaj bomo pa razvili nov izdelek in potem, ko ga razvijemo se razvoj prekine in po nekem času ponovno razvijamo. Ne, gre za nenehen proces. Nenehen razvoj nam omogoča, da ohranjamo največji tržni delež, da sledimo trendom, ki jih narekuje trg, potrošniki in konkurenca.

7. Zakaj ste se odločili za projekt razvoja vašega najnovejšega izdelka?

Ja, saj pravim, ves čas razvijamo in zato, to ni neka odločitev. Razvijati je potrebno nenehno, saj z razvojem lahko ohranjamo pozicijo blagovne znamke. Inovacije navsezadnje prinašajo tudi večjo rast prodaje, deleža in navsezadnje podjetja.

8. Kako pogosto in na kakšen način spremljate potrošnike?

Ko razvijemo izdelek vprašamo za mnenje potrošnike. Testiramo veliko stvari. Tako okus izdelka, dizajn, kako komunicirati izdelek in katerim potrošnikom. Poleg testiranja tržnega komuniciranja, testiramo tudi oglaševalske akcije in ali smo dosegli cilje ter spodbudili intenco pri potrošnikih.

9. Kako uporabljate te informacije pri razvoju novega izdelka?

Spremljamo trende na področju prehrane, preverjamo potrebe in pričakovanja potrošnikov. Informacije vključimo nato pri razvoju izdelka predvsem tako, da jih upoštevamo.

10. Kako spremljate konkurenco, ko razvijate nov izdelek? Katere informacije so pomembne?

Seveda tudi konkurenco spremljamo. Predvsem to, kaj razvijajo, na kakšen način izvajajo tržno komuniciranje in kako ga potrošniki sprejemajo. Delamo primerjalne teste, slepe teste. Že samo embalažo, lonček testiramo. Spremljamo čas uvajanja in odziv konkurenčnega izdelka.

II. Sklop vprašanj: Vloga marketinške funkcije pri RNI

1. Katere so najbolj dominantne naloge pri RNI, ki jih marketing opravlja v vašem podjetju?

Mi imamo projektne skupine. Ni tako, da bi bil razvoj novega izdelka kot nek tekoči trak, da bi najprej proizvodnja opravila svoj del, nato razvoj in tako zaporedoma. Tako je bilo včasih in tako se ne dela več. Sedaj organiziramo projektno skupino v kateri je iz vsake funkcije nekdo. Prav vsak je pomemben. V projektno skupini je tako programski vodja, tržnik, marketing, proizvodenik, tehnik. Marketinška funkcija je prisotna v večih postopkih, tako generiranje idej, pregled konkurence, testiranje, dizajn in pri ustvarjanju blagovne znamke, pri tržno komunikacijskih aktivnostih. Tudi prodajniki so vključeni.

2. Katere so najbolj dominantne naloge pri RNI, ki jih marketing opravlja v vašem podjetju?

Ja, to sva v bistvu že v prejšnjem vprašanju omenili. Testiranje, dizajn, blagovna znamka, tržno komuniciranje in tudi pomoč pri programskem vodju pri določanju prodajne cene.

3. Kako pomemben je marketing v prvi fazi RNI, torej pri generiranju idej za novi izdelek, ocenjevanju idej in izdelavi koncepta? Je vir idej ali je generiranje idej v celoti stvar marketinškega oddelka?

Testiranje je v veliki meri domena predvsem marketinga. Sicer celotni projektni tim sodeluje pri testiranju. Poveže pridobljene informacije, je v stiku s potrošniki in organizacijo testiranja ter izvaja testiranje.

4. Testiranje novih izdelkov se je pokazalo kot največkrat izpuščena faza. Ali testirate nove izdelke? Na kakšen način? Kakšno vlogo ima marketing pri testiranju izdelkov?

Ja, sva že rekli, da se testira veliko stvari. Ko smo prenavljali blagovne znamke, samo testirali tako dizajn embalaže, preference potrošnikov, v kolikšni meri smo dosegli pričakovanja.

5. Ali testirate tudi ceno izdelka in marketinško ter komunikacijsko strategijo?

To predvsem testiramo kasneje, ko dobimo informacije iz trga. Testiramo tako, da vprašamo pri prodajnikih, komercialistih in seveda glede na uspeh izdelka in prodajo merimo učinkovitost.

6. V kateri fazi RNI/S oblikujete ceno, sprejmete odločitve o blagovni znamki in komuniciranju?

S tem ko smo pred nekaj časa prenovili blagovne znamke, samo že ustvarili nekatere blagovne znamke, tako da so bile že narejene. Kasneje smo malo preoblikovali in testirali ime. Tako je blagovna znamka že bila ustvarjena, tržno komuniciranje pa smo testirali kasneje.

7. Kaj so v vašem podjetju naloge marketinške funkcije v fazi uvajanja izdelka na trg?

Predvsem analiza potreb potrošnikov, ocenitev izdelka glede na pričakovanja potrošnikov, potem elementi marketinškega spleta in tržno komuniciranje.

8. Kako spremljate povratne informacije s trga med uvajanjem izdelka na trg?

S tem, da smo v stiku in vprašamo interno osebje. Prve podatke vidimo glede na prodajo, to je dober pokazatelj. Nato vprašamo komercialiste. Občasno naredimo tudi kakšno raziskavo trga.

9. Ste zadovoljni z vlogo marketinške funkcije pri razvoju NI/S? Kaj bi spremenili?

Vloga marketinške funkcije je pri nas del projektnega tima. Usmerjenost organizacije je tista, ki omogoča razvoj novih izdelkov. V preteklosti ni bilo tako, in sem vesela, da se je to spremenilo.

III. Sklop vprašanj: Integracija oz. prepletanje znanja med funkcijami

1. Koliko funkcij je ponavadi vpletenih v RNI? Kako organizirate tak projekt? Sestavite medfunkcijski tim? Katera funkcija ga koordinira?

Mi organiziramo projektno skupino. V skupi so različni kadri in med njimi je tudi marketing. Ne gre za to, da je ena funkcija nadrejena drugi. V različnih delih imajo različno vlogo. Pri razvoju je seveda tehnik tisti, ki razvija, ampak če mu rečem, da je lonček prevelik ali da dodam pripombo glede okusa, bo to lahko vključil v svoje delo. To je njegova odločitev o mojem mnenju, lahko samo svetujem in morda bo to upoštevano. Da bi bila ena funkcija nad drugo to ne. Gre za vzporedno sodelovanje pri celotnem procesu teh glavnih funkcij marketinga, proizvodne in razvoja. Vse funkcije v podjetju so

vključene. Tako finance, ki pa nimajo glavne vloge, vendar so vključene kot podskupina. Ne morem reči, da je kdo vodja, gre za sodelovanje.

2. Katere informacije si marketinška funkcija najpogosteje izmenjuje z drugimi funkcijami v procesu razvoja?

Ta vidik potrošnika. Kaj so želje, pričakovanja, potrebe. Analiza konkurence je tudi pomembna.

3. S katerimi informacijami marketinška funkcija oskrbuje druge funkcije? S katerimi informacijami druge funkcije oskrbujejo marketinško funkcijo?

To sem že omenila, predvsem o potrošnikih. Tudi informacije od prodajalcev o tem kakšen je teren. Potem od trgovin, kako se izkaže izdelek. Interno nas proizvodnja že oskrbi z informacijami o tem, kakšne lastnosti ima izdelek, izgled, okus.

4. Ali sodite, da marketinška funkcija uspešno sodeluje s preostalimi funkcijami?

Glede na to, da so poslovni rezultati zelo dobri, kaže na to, da uspešno razvijamo izdelke.

5. Katere funkcije so v vašem podjetju najbolj dominantne pri RNI? Kako pomembna je po vašem mnenju marketinška funkcija glede na ostale funkcije?

Mi imamo projektni tim, tako, da ni nobena funkcija dominantnejša. Marketinška funkcija je del tega tima, kot vse ostale.

PRILOGA C: Intervju z Ireno Justin, vodjo oddelka v marketingu in prejšnjo direktorica marketinga v podjetju Iskraemeco

Datum intervjuja: 17. 9. 2010, Kranj

I. Sklop vprašanj: Usmerjenost podjetja

1. Na podlagi česa se v podjetju odločite za razvoj novega izdelka
Glede razvoja novega izdelka je več poti: a) razvoj popolnoma novega izdelka, b) modifikacija obstoječega izdelka. Primeri popolnoma novega izdelka, ki bi izstopal iz naše osnovne linije (električni števcji) so v zgodovini tovarne nekoliko redkejši, a jih je kar nekaj. V večini pa gre za modifikacije, posodobitve ali korenite spremembe (ki jim rečemo »nov izdelek«), ki vendarle sledijo naši osnovni usmeritvi, to pa so električni števcji. Velikokrat gre tudi za izdelek s tako specifičnimi zahtevami kupca, da mu tudi rečemo »nov izdelek«. Za razvoj takega izdelka se odločimo: a) na osnovi razpisa oziroma povpraševanja kupca, ki že jasno definira svoj zahteve, b) na osnovi predvidevanj, kaj bo trg potreboval v prihodnjih letih, c) na osnovi novih tehnologij (GSM, GPRS), ki nas silijo v posodobitve izdelkov, d) na osnovi spoznanj o aktivnostih konkurence, ki ji ne smemo pustiti, da nas prehit

2. Kako pogosto in na kakšen način spremljate potrošnike?
Naši odjemalci niso posamezniki pač pa distribucije električne energije. Njihove potrebe spremljajo naši tržniki, ki so dnevno v stiku z njimi. Poleg tega spremljamo strokovne sejme in ugotavljamo svetovne trende. Udeležujemo se tehničnih delovnih skupin, kjer se ustvarja zakonodaja – ta močno vpliva na našo usmeritev.

3. Kako uporabljate te informacije pri RNI?
Informacije z različnih trgov skušamo združiti tako, da bodo nastali izdelki ustrezali čim večjemu številu kupcev – število tipov izdelkov skušamo zmanjšati na minimum. Paziti moramo na zahteve, ki so nerealne ali so muhe enodnevnice. Kupcem skušamo »vsiliti« katere od rešitev, ki so za nas optimalne.

4. Na kakšen način zagotovite, da so potrebe vaših ciljnih potrošnikov vključene v nov izdelek?
Večinoma kupci izdajajo svoje tehnične specifikacije, ki jih moramo upoštevati. V tem primeru je kupcu zadoščeno. Težje je, ko šele predvidevamo, kaj bo kupec potreboval. V tem primeru se ozremo po konkurenčnih izdelkih, ki nam pomagajo prepoznati zahteve trga.

5. Kako spremljate konkurenco, ko razvijate nov izdelek? Katere informacije so pomembne? *Konkurenco spremljamo preko specializiranih sejmov, nekoliko manj preko interneta, včasih tudi preko tržnih raziskav, ki jih je mogoče kupiti (za drag denar). Z njimi se srečujemo na strokovnih posvetih.*

II. Sklop vprašanj: Vloga marketinške funkcije pri RNI/

6. V kolikšni meri je marketing vpet v proces RNI v vašem podjetju? Prosim, razčlenite njegovo vlogo po fazah RNI.

Marketing oziroma produktni management je tisti člen, ki bi moral priskrbeti vhodne podatke za razvojni oddelek, se pravi, povedati, kaj naj se razvije in v kakšnem času. Ugotavlja seveda tudi predvideno življenjsko dobo izdelka na trgu in predvidene modifikacije, ki bi izdelku podaljšale življenje na trgu.

7. Katere so najbolj dominantne naloge pri RNI, ki jih marketing opravlja v vašem podjetju?

Predvsem spremljanje izdelka na trgu, ugotavljanje potreb kupcev, predlogi za modifikacije. In pa izdelava vseh elementov, ki so potrebni, da izdelek pride na trg: odobritve pri zunanjih institucijah, izdelava dokumentacije za kupce in izdelava propagandnega materiala, šolanje kupcev itd.

8. Kako pomemben je marketing v prvi fazi RNI, torej pri generiranju idej za novi izdelek, ocenjevanju idej in izdelavi koncepta? Je vir idej ali je generiranje idej v celoti stvar marketinškega oddelka?

Redkeje ge za revolucionarne ideje. Večinoma smo v kolesju trga, ki je nekoliko predvidljiv in razmeroma konservativen. V naši branži ne gre za razvoj izdelkov, ki bi pomenili sunkovit preobrat – seveda pa marketing zbira ideje na trgu in jih skuša ovrednotiti in spraviti v prebavljiv okvir. Ne, ni v celoti stvar marketinga. Razvojni oddelek prav tako generira ideje in daje predloge.

9. Testiranje novih izdelkov se je pokazalo kot največkrat izpuščena faza. Ali testirate nove izdelke? Na kakšen način? Kakšno vlogo ima marketing pri testiranju izdelkov?

Pri nas vsekakor ne gre za izpuščeno fazo, kvečjemu za fazo, ki bi se ji moralo nameniti še več časa (seveda v razumnih okvirih). Izdelki se testirajo v tako imenovani fazi verifikacije, ki je del razvojnega procesa. Z ta namen ima podjetje svoje laboratorije, del meritev se odvija tudi v zunanjih laboratorijih. Sledi pa faza validacije, ki pove, ali je izdelek tudi

stroškovno zrel za trg. Vloga marketinga je pridobivanje odobritev s strani zunanjih institucij (npr. meroslovnega urada).

10. Ali testirate tudi ceno izdelka in marketinško ter komunikacijsko strategijo?
Predvidena ciljna cena, ki jo bo izdelek imel na trgu, se postavi že pred začetkom razvojne naloge – stroški materiala in dela za izdelek se spremljajo skozi vse faze razvoja. Presenečenj ob koncu razvoja načeloma ne bi smelo biti – razen v primeru drastičnega padca cene za izdelek na trgu, kar je silno redko. Marketinška in komunikacijska strategija je za našo dejavnost omejena na objave v strokovnih medijih, prospekte, predstavitev na sejmih, obvestila kupcem . skratka, ne gre za postopke, ki se uveljavljajo za široko potrošne proizvode (lansiranje npr. nove znamke zobne paste).

11. V kateri fazi RNI oblikujete ceno, sprejmete odločitve o blagovni znamki in komuniciranju?
Glej zgoraj. Cene, ki jih posamezen trg more sprejeti za nov izdelek, so v glavnem znane – se pa razlikujejo od dežele do dežele. Problem je, ker cene stalno padajo. Blagovna znamka je v naši branži manj pomembna, saj ne gre za širokopotrošne izdelke. Morda premoremo premalo poguma za nastop z »udarno« blagovno znamko, res pa je, da bi kaj takega bilo mogoče ob »udarni« spremembi na trgu, npr. tehnologije izdelka, zahtev kupcev, radikalne spremembe v zakonodaji, itd.

12. Kaj so v vašem podjetju naloge marketinške funkcije v fazi uvajanja izdelka na trg?
Izdelava prospektnega materiala, izdelava tehničnih opisov, navodil za uporabo, predstavitev izdelka kupcem in deloma šolanje kupcev. Skrbi tudi za definiranje embalaže za izdelek.

13. Kako spremljate povratne informacije s trga med uvajanjem izdelka na trg?
Večinoma preko obiskov kupcev pri nas, naših obiskov pri kupcih in nenazadnje preko informacij o morebitnih reklamacijah zaradi napak itd. Pogosto se kupci pred naročilom večje količine odločijo za pilotni preizkusni projekt z manjšo količino izdelkov.

14. Ste zadovoljni z vlogo marketinške funkcije pri RNI? Kaj bi spremenili?
Jasno je, da bi bila idealna situacija taka, ko bi marketing prinesel v razvojni oddelek točno informacijo o tem, kaj je treba razviti in do kdaj – z velikim dobičkom, seveda! To bi seveda zahtevalo stalno potovanje od kupca do kupca, obiskovanje sejmov, spremljanje literature.

Marsikaj od tega počnemo. Ena od vlog bi morda bila tako imenovana diverzifikacija izdelkov (se pravi, iskanje priložnosti še v drugih področjih, ki so sorodna naši osnovni dejavnosti in kjer bi lahko uporabili naše znanje).

III. Sklop vprašanj: Integracija oz. prepletanje znanja med funkcijami

6. Koliko funkcij je ponavadi vpletenih v RNI? Kako organizirate tak projekt?

Sestavite medfunkcijski tim? Katera funkcija ga koordinira?

Vsekakor so trije glavni stebri: a) razvoj, b) proizvodnja in c) marketing. Vsako področje vodi vodja podprojekta – celoto pa vodja projekta. Tim se sestaja na rednih sestankih. Potek dela spremlja mesečna Usmerjevalna konferenca (Steering Conference). Vodja projekta pogosto prihaja iz sektorja Produktni management, ker se izdelek razvija za določen trg, ni pa to nujno. Po potrebi sodelujejo še drugi oddelki (npr. Kakovost).

7. Katere informacije si marketinška funkcija najpogosteje izmenjuje z drugimi funkcijami v procesu razvoja?

Predvsem: a) z Razvojem predvideno ceno materiala in dela, na osnovi katere se lahko določi cena na trgu, ki še prinaša dobiček, b) s Proizvodnjo proizvodne kapacitete in morebitne težave v zagotavljanju količin c) z Razvojem morebitne odmike od zahtevanih tehničnih lastnosti izdelka

8. S katerimi informacijami marketinška funkcija oskrbuje druge funkcije? S katerimi informacijami druge funkcije oskrbujejo marketinško funkcijo?

Marketinška funkcija oskrbuje razvoj s tehničnimi specifikacijami in roki, ko naj bi bil izdelek razvojno verificiran. Oskrbuje službo finančnega nadzora s cenami na trgu, da je mogoče izračunati prag dobičkonosnosti.

9. Ali sodite, da marketinška funkcija uspešno sodeluje s preostalimi funkcijami? Zakaj menite tako?

Deluje uspešno – težja je zares tesna povezava z razvojnimi oddelki, ko je zaradi dinamike razvoja težko ažurno spremljati spremembe na izdelku. Velikokrat se zahteva, da marketing tehnično celo bolje pozna izdelek kot razvojniki – to je težko dosegljivo.

10. Katere funkcije so v vašem podjetju najbolj dominantne pri RNI? Kako pomembna je po vašem mnenju marketinška funkcija glede na ostale funkcije?

Vsekakor Razvoj&Raziskave. Marketing je pomemben v tem, da je izdelek treba spraviti na trg – s prodajniki torej kupca prepričati, da izdelek kupi - nič ne pomaga, če je izdelek razvit

in na polici. Končni cilj pa je, da v blagajno tovarne priteče denar. Torej, je treba je nastanek izdelka »razdelati« do zadnje stopničke, to pa je »žvenket denarja v blagajni«.