

#

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Vrabc

Vzroki in posledice marketinške kratkovidnosti

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

#

#

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Vrabec
Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

Vzroki in posledice marketinške kratkovidnosti

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

#

#

Ali gre marketinški strokovnjak lahko v nebesa?

Menedžer Max: Seveda!

Kritik Claude: Nikakor!

Akademik Amos: Kaj so sploh nebesa?

(Kernan 1973, 34)

#

#

Vzroki in posledice marketinške kratkovidnosti

Diplomsko delo se ukvarja z vzroki in posledicami marketinške kratkovidnosti. Izhaja iz pojma marketinške kratkovidnosti, ki ga je v istoimenskem članku *Marketing Myopia* (marketinška kratkovidnost) leta 1960 prvič omenil in opisal ameriški marketinški akademik Theodore Levitt. Levitt je vodilne v podjetjih obtožil, da svoj posel definirajo preveč ozko in se predvsem posvečajo sama sebi in svojim izdelkom, namesto da bi organizacijsko strategijo naravnala k potrošnikom in zadovoljevanju njihovih potreb. Kljub temu, da je članek po 50 letih še vedno aktualen in da se znajde v marsikateri menedžerski pisarni, pa očitno še vedno ni uspel preprečiti marketinške kratkovidnosti podjetij. Diplomsko delo odgovarja na raziskovalno vprašanje *Kaj so vzroki in posledice marketinške kratkovidnosti?* preko analize in interpretacije sekundarnih znanstvenih virov. Vzroke in posledice marketinške kratkovidnosti, ki jih navaja Levitt, sooča z mnenji drugih teoretikov, obravnava pa tudi druge pomembne vzroke in njihove posledice, ki jih najdemo v obstoječi znanstveni literaturi. Osredotoča se izključno na marketinško kratkovidnost, povezano s podjetji in prispeva k boljšemu razumevanju marketinške naravnosti organizacij.

Ključne besede: marketinška kratkovidnost, Levitt, naravnost k potrošniku, naravnost k trgu.

Causes and consequences of marketing myopia

The diploma thesis deals with the causes and consequences of marketing myopia. The thesis originates in the concept of marketing myopia, which is first mentioned and described in the article *Marketing Myopia* (shortsighted marketing) by U.S. marketing academic Theodore Levitt in 1960. Levitt accused business managers of defining their businesses too narrow and of mainly devoting their efforts to themselves and their products rather than adjust the organizational strategy to consumers and meeting their needs. Despite the fact that after 50 years the article remains relevant and it is found in many executives' office, it apparently still did not manage to avoid marketing myopia of many companies. Diploma answers the research question *What are the causes and consequences of marketing myopia?* through analysis and interpretation of secondary scientific sources. Causes and consequences of marketing myopia quoted by Levitt are confronted with views of other theorists. Diploma addresses other important causes and their consequences which are found in the available scientific literature. It focuses exclusively on marketing myopia associated with enterprises and contributes to a better understanding of the marketing orientation of organizations.

Key words: marketing myopia, Levitt, customer orientation, market orientation.

#

#

KAZALO

UVOD.....	6
1 MARKETINŠKA KRATKOVIDNOST.....	8
1.1 IZVOR IN RAZLAGA POJMA.....	8
1.2. RAZLOGI ZA MARKETINŠKO KRATKOVIDNOST PO LEVITTU.....	9
1.3 KAJ V ZVEZI Z MARKETINŠKO KRATKOVIDNOSTJO MENIJO LEVITTOVI KRITIKI	10
2 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE.....	11
3 VZROKI IN POSLEDICE MARKETINŠKE KRATKOVIDNOSTI.....	12
3.1 ORGANIZACIJSKA USMERJENOST K PRODUKTU.....	12
3.2 SLABO DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKIH KOMPETENC.....	15
3.2.1 SPECIALIZACIJA ALI ADAPTACIJA	16
3.2.2. KLASIČNE ALI MREŽNE ORGANIZACIJE.....	17
3.3 MIT O RASTI INDUSTRIJE Z RASTJO PREBIVALSTVA	19
3.4 MIT O PROIZVODU BREZ KONKURENCE.....	19
3.5 MIT O MNOŽIČNI PROIZVODNJI IN NIZKIH STROŠKIH.....	21
3.6 MIT O USPEHU NESKONČNIH IZBOLJŠAV PROIZVODA.....	21
3.7 INOVATIVEN PROIZVOD NE POTREBUJE MARKETINGA.....	22
3.7.1 RAZISKAVE IN RAZVOJ	22
3.7.2. IZKORIŠČANJE VIROV, RAZISKOVANJE IN INOVIRANJE.....	23
3.8 KRATKOROČNI REZULTATI.....	25
3.9 SLABO VODSTVO PODJETIJ.....	26
3.10 KRATKOVIDNI MARKETINŠKI TEORETIKI.....	27
3.11 KRATKOVIDNA LEVITTOVA MARKETINŠKA KRATKOVIDNOST ..	28
3.12 (NE)MARKETINŠKA NARAVNANOST.....	29
SKLEP	31
LITERATURA.....	34

#

UVOD

Koncept marketinške kratkovidnosti je leta 1960 uvedel in opisal ameriški marketinški akademik Theodore Levitt. Levitt je v članku *Marketing Myopia* (Marketinška kratkovidnost) vodilne v podjetjih obtožil, da svoj posel definirajo preveč ozko in se podjetja predvsem posvečajo sama sebi in svojim izdelkom, namesto da bi organizacijsko strategijo naravnala k potrošnikom in zadovoljevanju njihovih potreb. Prepričan je, da industrija rasti kot taka ne obstaja, temveč je od podjetij odvisno ali so organizirana in delujejo tako, da si sama ustvarijo priložnosti za rast; v nasprotnem primeru so kratkovidna.

Diplomsko delo na filozofsko-teoretičen način predstavlja omenjen koncept in razišče, kateri so vzroki in kakšne so posledice marketinške kratkovidnosti ne samo z Levittove perspektive, ampak tudi s perspektive drugih avtorjev, ki se z Levittovim pojmovanjem marketinške kratkovidnosti bodisi strinjajo bodisi ne strinjajo, oziroma ga celo kritizirajo. Osnovni namen je v znanstveni literaturi poiskati tehtne vzroke, ki podjetja pahnejo v marketinško kratkovidnost in raziskati kakšne so posledice le-tega ter tako odgovoriti na temeljno raziskovalno vprašanje, ki se glasi: *Kaj so vzroki in posledice marketinške kratkovidnosti?*

Na raziskovalno vprašanje odgovarjamo prek analize in interpretacije sekundarnih znanstvenih virov, obravnavamo pa izključno kratkovidnost v povezavi s podjetji in organizacijami, ne ukvarjamo pa se z marketinško kratkovidnostjo oglaševanja in oglaševalskih agencij.

Diplomsko delo je strukturirano tako, da v prvem poglavju razlaga, od kje pojem marketinška kratkovidnost sploh izvira in kaj pomeni. Na kratko predstavlja razloge za marketinško kratkovidnost po Levittovem mnenju, pa tudi po mnenju drugih avtorjev, ki pojem dojemajo drugače ali ga kritizirajo. V naslednjem poglavju je zastavljeno raziskovalno vprašanje, na katerega nato odgovarjamo skozi vse razdelke tretjega poglavja. Sprva se osredotočimo na vzroke in posledice, ki jih v Marketinški kratkovidnosti izpostavlja Levitt, a ob tem predstavimo tudi alternativna razmišljanja drugih avtorjev. Prvi obravnavani vzrok za marketinško kratkovidnost je organizacijska usmerjenost k produktu, ob čemer pa podjetja pozabijo na svoje potrošnike in njihove potrebe in želje. Drug razlog je slabo definiranje organizacijskih kompetenc. V tem

#

sklopu razglabljam tudi o tem, ali je bolje, da se podjetja specializirajo ali adaptirajo ter ali naj delujejo na samostojen način ali naj se raje vključijo v mrežne organizacije. Tretji pomembnejši vzrok za kratkovidnost je mit o rasti industrije z rastjo prebivalstva. Sledijo mu mit o proizvodu brez konkurence, mit o množični proizvodnji in nizkih stroških in mit o neskončnih izboljšavah proizvoda. V drugi polovici predstavimo še ostale razloge za marketinško kratkovidnost, ki jih Levitt ne navaja, a jih v svojih delih omenjajo drugi avtorji. Tak vzrok je mnenje o tem, da inovativen proizvod ne potrebuje marketinga, da je ključ do uspeha le v raziskavah in razvoju, pa tudi razmišljanje, da so kratkoročni rezultati pokazatelj dolgoročnega uspeha podjetja. Kot eni glavnih krivcev za marketinško kratkovidnost organizacije so prepoznani vodje podjetij, ki lahko s svojimi slabimi, kratkoročno naravnanimi odločitvami peljejo organizacijo v propad. Da za marketinško kratkovidnost niso odgovorni le menedžerji podjetij, govori enajsti razdelek tretjega poglavja, ki se posveča marketinškim teoretikom in njihovi kratkovidnosti. Proti koncu ugotavljamo tudi, zakaj je kratkovidna celo Levittova ideja o marketinški kratkovidnosti, zaključimo pa z najbolj primarnim vzrokom za organizacijsko marketinško kratkovidnost, in sicer z nemarketinško naravnostjo podjetja.

#

1 MARKETINŠKA KRATKOVIDNOST

1.1 IZVOR IN RAZLAGA POJMA

Marketinška kratkovidnost (ang. *Marketing Myopia*) je zanimiv in pomemben koncept, ki ga je leta 1960 uvedel ameriški marketinški akademik Theodore Levitt. Opisal ga je v članku z istoimenskim naslovom, *Marketing Myopia*, ki je bil objavljen v znanstveni reviji *Harvard Business Review*. Levitt je vodilne v podjetjih obtožil, da svoj posel definirajo preveč ozko ter organizacije pozval, naj se vprašajo *Na katerem področju pravzaprav poslujejo?* Po njegovem mnenju večina podjetij ni sposobna v polni meri razviti svojih potencialov zaradi kratkovidnega in vase usmerjenega pristopa, kar pomeni, da se organizacije predvsem posvečajo same sebi in svojim proizvodom, namesto da bi organizacijsko strategijo naravnale k potrošnikom in zadovoljevanju njihovih potreb (Levitt 1960).

Kot glavni primer predstavi propad ameriških železnic. Ker se le-te niso vprašale na katerem področju pravzaprav delujejo, se je njihova gospodarska rast ustavila. Vzrok za to torej ni bilo zmanjšanje povpraševanja po individualnih ali tovornih prevozih. Prav nasprotno, povpraševanje po prevozih je naraščalo. Razlog je tičal v razmišljanju vodilnih, ki so mislili, da delujejo v železniškem poslu namesto v transportnem. Zaradi tega niso uspeli zadovoljiti potreb uporabnikov. Ti so se raje začeli posluževati novih oblik prevozov (npr. letal, avtomobilov, tovornjakov, celo telefona), ki so boljše zadovoljili njihove potrebe po transportu. Levitt je težavo videl v njihovi proizvodni namesto potrošniški usmerjenosti (Levitt 1960, 138). Levitt (1960, 139) je verjel, da bi železnice lahko izplavale iz krize: »Kar je manjkalo železnicam niso bile poslovne priložnosti, ampak le nekaj domišljije in menedžerskega poguma, ki bi jih zopet postavila na zemljevid uspešnih.«

V članku *Marketing Myopia* kot drug primer, ki pa je nazadnje le našel svoje mesto v poslu, opiše hollywoodsko filmsko produkcijo. Ker je Hollywood verjel, da je njegova naloga produkcija filmov in ne zabava porabnikov, ga je kmalu uničila televizija. »Tudi oni so bili proizvodno usmerjeni (produkcija filmov) namesto k porabniku usmerjeni (zagotavljanje zabave)« (Levitt 1960, 139). K sreči so Hollywood rešili mladi scenaristi,

#

producenti in režiserji, ki so najprej zasloveli na televiziji, potem pa uspešno povezali Hollywood s televizijo (Levitt 1960, 138–9).

V svojem članku, ki velja za prelomnico v marketingu in za začetek modernega marketinga, pa Levitt ni pisal samo o slabih odločitvah vodij podjetij. Kot dober primer, kaj lahko naredi k potrošnikom usmerjen menedžment podjetja, je izpostavil industrijo najlona, stekla in aluminija. “Četudi je kazalo, da so se njihove tržne priložnosti izčrpale, so bile slednje industrije neprestano na preži za novimi in novimi priložnostmi. Uporabile so svoje znanje in potrošnike poskušale zadovoljiti na nove načine” (Levitt 1960, 139).

Članek *Marketing Myopia* je postal eden najbolj citiranih člankov *Harvard Business Reviewa* “v obdobju štiridesetih let pa je bilo natisnjenih že 850.000 izvodov” (Bailey 2006, 48). Nad uspešnostjo članka, ki je “nepogrešljiv vir za menedžerje in marketinške strokovnjake v vseh mogočih podjetjih” (McGraw Hill 2006, 1) se je čudil tudi sam Theodore Levitt (1975, 23):

Zakaj takšna popularnost nečesa, kar je v bistvu enostavna, že dolgo znana ideja? Zakaj nagovarja, v svoje znanje prepričane, profesorje, vajene uravnoveženih in preišljenih kalkulacij? Je razlog v konkretnih primerih, ki pojasnjujejo konkretne ideje, in literarnem načinu pisanja, ki se močno razlikuje od jezika večine analitičnih študij, ki izgledajo, kot da so prevedene iz nemščine? So zato mogoče kriva provokativna prepričanja, ki so bolj zapomnljiva in prepričljiva kot omejene in uravnovežene razlage, ne glede na to, kdo jih bere?

1.2. RAZLOGI ZA MARKETINŠKO KRATKOVIDNOST PO LEVITTU

Levitt je bil prepričan, da industrija rasti kot taka ne obstaja. “Obstajajo le podjetja, ki so organizirana in delujejo tako, da ustvarjajo priložnosti za rast” (Levitt 1960, 140).

Poleg že prej omenjenih predpostavk, da podjetje ne more uspeti, če ne pravilno definira svoje vloge na trgu in je namesto k potrošniku, usmerjeno k proizvodu, Levitt (1960, 140–1) našteje še štiri vzroke oziroma mite, ki vodijo industrije v stagnacijo, če ne celo v propad:

1. prepričanje, da je rast industrije zagotovljena z rastjo in večanjem kupne moči prebivalstva,
2. prepričanje, da produkt nima pravega tekmeca oziroma substituta,
3. prepričanje v uspeh množične proizvodnje in prednosti zmanjšanja stroškov na enoto proizvoda,

#

4. preobremenjenost z neprestanim izboljševanjem proizvoda, znanstvenimi poskusi in zmanjševanjem proizvodnih stroškov.

1.3 KAJ V ZVEZI Z MARKETINŠKO KRATKOVIDNOSTJO MENIJO LEVITTOVI KRITIKI

Levittove ideje, ki so bile v 60. letih nove in inovativne, so danes še vedno nepogrešljiva osnova za vsako strateško organizacijsko mišljenje, a naivno bi bilo pisati, da so brez pomanjkljivosti in da se z njimi strinjajo vsi marketinški strokovnjaki in teoretiki. Kritiki Levittovega koncepta (npr. Galbraith 1958; Kotler in Singh 1981; Baughman v Mintzberg 1994; Mintzberg in dr. 1998; Grant 1999) se z njegovimi idejami bodisi niso strinjali bodisi so za določene pojave uporabljali različno terminologijo. Na tej točki bom le na kratko predstavila njihove poglede na koncept marketinške kratkovidnosti, saj se posameznim avtorjem in teorijam podrobneje posvečam v nadaljevanju, ko posebej predstavljam vzroke za marketinško kratkovidnost.

Kotler in dr. (2005) v učbeniku *Principles of Marketing* sicer kar nekajkrat omeni marketinško kratkovidnost in jo razlaga na način, kot jo razume Levitt, a Kotler in Singh (1981) v svojem delu kot nevarnost za organizacijo izpostavljata marketinško daljnovidnost (ang. *Marketing Hyperopia*), ki za razliko od Levittove marketinške kratkovidnosti bolje vidi oddaljene predmete in težave kot bližnje.

Baughman (v Mintzberg 1994) govori o marketinški makropiji (ang. *Marketing Macropia*), ko podjetje ozko usmerjenost na trgu zamenja za preširoko področje delovanja, na katerem nima dovolj izkušenj.

Grant (1999) obtoži Levitta, da je njegov pristop preveč izolacionističen in moderno komercialno usmerjen ter da se iz njegovih, velikokrat nasprotujočih, izjav lahko razbere, da je marketing zanj pravzaprav prodaja. Galbraith (1958) je že v osnovi marketing izenačeval s prodajo in se strinjal, da želi marketing zadovoljiti potrebe potrošnika. Zanj je bil marketing le sofisticirana oblika prodaje, ki želi prodati vse viške, ki jih industrija proizvede.

Mintzberg in dr. (1998) v svojem članku zaključijo, da je Levittova predpostavka o marketinški kratkovidnosti sama po sebi kratkovidna. Sprašujejo se “/z/akaj bi morale

#

nekaj pametnih besed na listu papirja pomagati železnicam, da bi začele voziti letala ali celo taksije.”

Levitt (1975, 10) v retrospektivi slavnega članka pove, da mu ni žal, da ga je napisal in če bi ga še enkrat pisal, bi ga napisal na enak način. Pri tem se posluži besed Don Marquisovega ščurka Archyja, ki pravi, da “ideja ni odgovorna za tistega, ki vanjo verjame”.

2 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE

Kaj so vzroki in posledice marketinške kratkovidnosti?

#

3 VZROKI IN POSLEDICE MARKETINŠKE KRATKOVIDNOSTI

Po analizi in interpretaciji sekundarnih virov, ki tako ali drugače obravnavajo koncept marketinške kratkovidnosti, lahko vzroke za marketinško kratkovidnost razdelimo na dvanajst glavnih področij, in sicer na proizvodno namesto potrošniško usmerjenost podjetja, slabo definiranje organizacijskih kompetenc, mit o rasti industrije z rastjo prebivalstva, mit o proizvodni brez konkurence, mit o množični proizvodnji in nizkih stroških, mit o uspehu neskončnih izboljšav proizvoda, prepričanje, da inovativen proizvod ne potrebuje marketinga, mit o dolgoročnem uspehu podjetja na podlagi kratkoročnih rezultatov, slabo vodstvo podjetij, kratkovidne marketinške teoretike, kratkovidno Levittovo marketinško kratkovidnost ter (ne)marketinško naravnost podjetja. Čeprav se vsi ti vzroki med seboj močno prepletajo, bomo v poglavjih, ki sledijo, poskušali posamezno obravnavati in predstaviti njihove glavne značilnosti in posledice.

3.1 ORGANIZACIJSKA USMERJENOST K PRODUKTU

Po Levittovi (1960) teoriji marketinške kratkovidnosti je izbira med strategijo, usmerjeno k potrošniku, ali strategijo, usmerjeno k produktu nedvoumna. "Za Levitta so bile omejitve slednjega pristopa očitne ..." (Johnston 2009, 139). To je pokazal na primeru že prej omenjenega upada uspešnosti ameriških železnic v 50. letih, ki so bile tako zaverovane v svojo superiornost, da so pozabile na potrebe potrošnikov. "Organizacija se mora znati vživeti v kupca in proizvajati stvari, ki jih bodo le-ti želeli kupovati" (Levitt 1960, 148). John Kenneth Galbraith (1958) se s tem ne strinja. Ena izmed idej v njegovi knjigi *The Affluent Society* je, da industrija s pomočjo oglaševanja ustvarja trge za proizvode, ki jih obstoječa tehnologija lahko proizvede. To, za Galbraitha, umetno ustvarjanje potreb pri potrošnikih poimenuje z izrazom učinek odvisnosti (ang. *the dependence effect*). Galbraith izenači marketing s prodajo in zaničuje vulgarne oglaševalske prakse, s katerimi želijo prodati ostanke premnožične proizvodnje. Levitt (1960, 134) mu odločno nasprotuje. Pravi, da je "... razlika med marketingom in prodajo več kot le semantična. Prodaja se osredotoča na potrebe prodajalca, marketing pa na potrebe kupca." "Prodajalci so tako prevzeti nad

#

svojim proizvodom, da se osredotočijo le na obstoječe potrebe in pozabijo na posameznikove želje” (Kotler in dr. 2005). Granta (1999, 399) skrbi podobno, kot po njegovem mnenju skrbi tudi večino ljudi, in sicer da je oglaševanje (kot del marketinga, op. a.) le bolj sofisticirana oblika prodaje. Na koncu prizna, da imata tako Galbraith kot Levitt prav. “Galbraith ima prav; proizvod je dan. Marketing ne vključuje kreiranja proizvoda po preferencah potrošnika. Toda Levitt ima ravno tako prav; oglaševanje se osredotoča na porabnika, prodaja pa na produkt” (Grant 1999, 399).

Dandanes v sodobnem marketingu velja prepričanje, da preference potrošnikov nimajo veliko opraviti z racionalnim načinom razmišljanja. “Na začetku Levyjeve kariere je marketing gledal na potrošnika kot na racionalnega posameznika” (Harris 2007, 9), a Levy (1981) je bil prepričan, da proizvodi niso samo proizvodi, ki imajo funkcionalno vrednost, ampak veliko pripomorejo k samokoncipiranju in izražanju posameznikove identitete. Za Levyja (1999) je pravi marketing prepreden z emocijami, tekmovanjem in simboličnimi investicijami.

Johnston (2009, 140) se strinja s potrošniškim pristopom: “Podjetje se mora pozicionirati glede na dodano vrednost in koristi, ki jih prinaša” potrošnikom. Christensen in Raynor (2003) predlagata, da podjetja razumejo trge v smislu rešitev ali opravil, ki jih opravijo za potrošnike in ne toliko v smislu ponudbe proizvodov in storitev. Danes lahko opazimo, da številna podjetja svojo ponudbo predstavljajo kot rešitve, npr. arhitekturne rešitve, informacijske rešitve, kreativne rešitve itd. ter namesto posameznega proizvoda raje povečujejo korporativno blagovno znamko (npr. Fender, IBM, Broadway). “Pameten marketing vidi preko lastnosti produktov in storitev, ki jih prodaja in s svojo blagovno znamko potrošnikom ne ponuja le proizvoda ali storitve, temveč izkušnjo” (Kotler in dr. 2005, 9). “DisneyWorld je izkušnja, pa vožnja z avtomobilom Porsche” (Kotler in dr. 2005, 9) in sprehajanje po muzeju Guggenheim tudi. Organizacija, mora vedeti “... kakšne so potrebe potrošnikov in kakšne so lahko njene nadaljne inovacije, ki bodo ohranile zanimanje potrošnikov ali kako naj jih prilagodijo stalno spreminjajočemu se trgu” (Bhasin 2011, 1).

Day in Nedungadi (1994) pravita, da je k potrošniku usmerjenih podjetij približno 30 odstotkov. Takšna podjetja, ki imajo potrošnike za ključne igralce na trgu, svoje strategije

#

definirajo z veliko pozornostjo na potrošnikove potrebe. Za Dayja in Wensleyja (1988) potrošniški pristop ni dovolj, da bi organizacija prešla potencialno kratkovidnost. "Tudi usmerjenost k potrošniku je na nek način marketinško kratkovidna. Podjetja posvetijo preveliko pozornost zadovoljevanju potrošnikovih potreb in želja in zaradi tega pozabijo spremljati konkurenco" (Cyert in March 1992, 66). Po mnenju Dayja in Wensleyja (1988) je za organizacijo najbolje, da temelji na ravnovesju med potrošniškim in konkurenčnim pristopom. Day in Nadungandi (1994, 41) takšno ravnotežje pristopov imenujeta 'k trgu usmerjen pristop'. "Menedžerji podjetij, ki so dosegli ravnovesje med potrošniško in konkurenčno perspektivo, se izogibajo pretiranemu poenostavljanju." Ravnovesje je po njunih raziskavah doseglo le dobrih 15 odstotkov podjetij.

Slater in Narver (1998, 1002) opozarjata, da je med k potrošniku usmerjeno filozofijo in k trgu usmerjeno filozofijo podjetja velika razlika. "K potrošniku usmerjen pristop je kratkoročen; organizacije se odzivajo na jasno izražene želje porabnikov. K trgu usmerjen pristop je dolgoročen in želi razumeti tako izražene kot tudi latentne potrebe potrošnikov ter se trudi razvijati inovativne rešitve, ki imajo dodano vrednost za porabnike."

Podjetje se marketinški kratkovidnosti ne more izogniti le z ustvarjanjem proizvodov, ki imajo superiorno vrednost za potrošnike, ampak morajo razumeti, zakaj imajo prednost na trgu, katere so njihove slabosti in pomanjkljivosti ter prednosti pred drugimi podjetji. Le tako lahko dosežejo nadpovprečno profitabilnost znotraj določene panoge, ki je nenazadnje ključ za uspeh. "Strateška imperativa v številnih sektorjih sta redefinicija dodane vrednosti /.../ in celo reinvencija poslovnega modela" (Johnston 2009, 139). Primer redefinicije dodane vrednosti je knjigarna Barnes and Noble, ki je svoje knjigarne s pomočjo Starbucksa spremenila v knjižne kavarne (Fisher 2011), reinvencija poslovnega modela, ki je pred leti celo prejela nagrado za izum leta, pa so t. i. knjigomati, ki ti po potrebi stiskajo knjigo kar v knjigarni (Moses 2008).

#

3.2 SLABO DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKIH KOMPETENC

V času nepričakovanih sprememb na globalnem trgu in času, ko v Ameriki na leto propade 10 % podjetij, veliko organizacij trpi zaradi slabe lastne konceptualizacije. “To je nezavedna, samopostavljena omejitev pri formulaciji kreativne strategije, ki je rezultat omejenega koncepta, ki ga v podjetju postavijo glavni menedžerji” (Johnston 2009, 139). Barney (1995) pravi, da morajo biti kompetence podjetja vredne, redke, neprimerljive in nezamenljive.

Uspešen primer, ki je javnosti postal bolj znan leta 2005, ko je režiser Julijan Jarrold po njem posnel film *Kinky Boots*, je bilo podjetje *Price & Sons Shoes*. Charles Price je po očetu podedoval družinsko tovarno čevljev, ki pa ni bila preveč uspešna. Na srečo se je Charles srečal s transvestitom po imenu Lola, ki mu je pomagala na novo pozicionirati podjetje kot proizvajalca čevljev za transvestite. Sicer visoko kakovostna usnjena obutev, se je preselila na popolnoma nov trg in si pridobila ogromno konkurenčno prednost; po izgledu moderen ženski čevelj, ki je lahko zdržal moško težo (Johnston 2009, 140; Chisholm 2005, 1).

Ko podjetje ne vidi sebe kot skupek kompetenc, ki se lahko na novo ponastavijo, lahko rečemo, da je sposobnostno kratkovidno (Gergen 1978; Johnston 2009). Ravno kompetence podjetja so tiste, ki mu zagotavljajo konkurenčno prednost in mu odpirajo vrata na nove trge. Strateški menedžerji morajo biti zato še kako pozorni na trenutni organizacijski koncept, ki ga morajo v primeru neučinkovitosti na novo uokviriti in poiskati nove, inovativne strateške priložnosti. Govindarajan in Trimble (2005) pravita, da je najpomembnejši izziv za podjetje pozabiti nekatere ključne predpostavke, ki gradijo trenutni posel in narediti strateško prenovo. “Vzrok leži v napakah menedžmenta,” pravi Levitt (1960, 138), saj “zaradi svoje kratkovidnosti ne vidijo, da je njihovo podjetje, ki entuzijastično raste, v resnici upada.” Ko so se proizvajalci higienskih vložkov v 70. letih borili med sabo, kdo bo dosegel večji tržni delež, je drug proizvajalec začel s proizvodnjo tamponov in kaj kmalu dosegel 48 odstotni delež na trgu higienske zaščite za ženske.

“Globoki žepi prihranijo nekaj časa pri spreminjanju paradigme podjetja ...” (Johnston 2009, 142), strah pred tem, da bi ogrozili trenutno zadovoljiv zaslužek, pa menedžerje sili tudi k stagnaciji. Crane (2006, 1) pravi, da se lastniki časopisov in

#

revij še vedno oklepajo tiskanih izdaj, saj zaenkrat še vedno prinašajo zadovoljiv zaslužek, in internet jemljejo kot nujno zlo. “Strategije za izkoriščanje primerljive prednosti in konkurenčnih priložnosti so bile zgrajene na konceptu preračunane racionalnosti” (Levinthal in March 1993, 95). Uspešna podjetja Stalk in dr. (1992) opišejo kot taka, ki se “... na izkušnje odzivajo z adaptacijo tehnologije, oblik in prakse.”

3.2.1 SPECIALIZACIJA ALI ADAPTACIJA

V literaturi obstajajo nasprotovanja med dvema imperativama, in sicer visoko specializacijo in čim večjo adaptacijo ali univerzalnostjo na trgu.

Levinthal in March (1993) preozki specializaciji na trgu pravita kratkovidnost časovnega učenja. Da je preozka specializacija na trgu visoka izhodna bariera za podjetje se strinja tudi Porter (1979). Specializacija lahko povzroči, da podjetje ostane v določeni panogi, četudi ta ni donosna. Takšna samooklicana specifičnost pomeni težavo pri strateški fleksibilnosti. Levitt (1960, 140) opiše primer malih vogalnih trgovnic, ki so vztrajale pri svojem in verjele, da jim bodo ljudje ostali zvesti in se ne bodo vozili po nakupih v trgovinske centre, postavljene v industrijskih conah izven mesta. Očitno se njihova predvidevanja niso uresničila. Williamson (1983) opiše specifičnost virov kot “relativno pomanjkanje prenašanja virov, uporabljenih za določeno stvar, na neko drugo področje.” Le takrat, ko ima podjetje vire in sposobnosti, ki so vredne, redke in družbeno kompleksne, lahko ohrani svojo prednost na trgu (Barney 1995, 55).

Glavni pomen adaptacije je nenehen napor v prilagajanju marketinške strategije posameznim trgov (Shaoming in dr. 1997, 108) oziroma obvezna prilagoditev lokalnemu ciljnemu trgu (Medina in Duffy 1998, 229). Tudi organizacije, ki se dobro prilagodijo svojemu okolju so izpostavljene tveganjem zaradi zunanjih sprememb. Seidl (2005) pravi, da “/p/odjetja, ki se zelo dobro adaptirajo, ogrozijo svojo prihodnost, saj se težko prilagajajo nadaljnim spremembam /.../.” Pri tem imajo kratkoročno prednost močne organizacije, ki lahko same spreminjajo svoja okolja in se jim novim okoljem ni potrebno prilagajati (Levinthal in March 1993, 102). Na dolgi rok je uporaba moči za izrabo okolij verjetno izguba sposobnosti za odzivanje na

#

spremembe. Organizacija postane dobra pri vplivanju na svoja okolja, a slaba pri odzivu nanje (Deutsch 1965). Ravno obratno se zgodi pri organizacijah, ki se posebej hitro adaptirajo in reagirajo na trg ter s tem povzročijo, da se trg ne odziva nanje.

Dessein in Santos (2006) rešitev vidita v izboljšanju komunikacijske tehnologije, ki pomaga rigidnim, specializiranim organizacijam, da postanejo fleksibilne, popolnoma adaptiranim organizacijam pa, da se okolju ravno prav prilagodijo. Menedžerji podjetij morajo znati videti in razumeti, katere vredne, redke in težko ponaredljive vire podjetje poseduje ter znati te vire dobro izkoristiti (Barney 1995).

3.2.2. KLASIČNE ALI MREŽNE ORGANIZACIJE

Nobeno podjetje nima neomejene količine virov. Kot smo prej omenili lahko specifičnost virov pripelje do strateškega problema in omejitev pri hitrem reagiranju. V določenih panogah je odzivnost na trgu še kako pomembna, npr. modna industrija, biotehnologija ipd.

Prav globalizacija in razvoj interneta sta v veliko pomoč podjetjem, "... da lažje in ceneje izločijo in ponovno ustvarijo virtualna sodelovanja in odnose ..." (Johnston 2009, 141) in tako prilagajajo resurse, potrebne za uspešno nastopanje na trgih. Nastanejo t. i. mrežne organizacije, "... skupine podjetij (popolnoma neodvisne ali avtonomne enote), ki se obnašajo kot ena sama entiteta" (Johnston 2009, 141).

Že Peter Drucker (1999) je opisal gospodarstvo prihodnosti kot mrežno družbo. "Mrežne organizacije niso ravno nov pojav, res pa je, da so se v zadnjem času bolj razmahnile, se preoblikovale in postale kompleksnejše" (Achrol in Kotler 1999, 146). Benjamin in Wigand (1995) takšne organizacije imenujeta dinamične mrežne organizacije, Moore (1996) pa organizacijski ekosistemi. Raznolik nabor organizacij, vsaka s svojimi specifičnimi kompetencami, tako deluje skupaj kot entiteta, ki pa ne ostaja v stalnem sodelovanju, ampak sodeluje le na krajši rok. "Z mrežnimi organizacijami se izognemo dolgoročni zavezanosti in lahko izbiramo med številnimi dobavitelji, ki med seboj tekmujejo, kdo bo dobil posel" (Achrol in Kotler 1999, 146). Primer dominantne centralne organizacije, ki večino svojih operacij zaupa kooperantom, je avtomobilska industrija.

#

Hunt in Lambe (2000, 28) ugotavljata, da je odnos mrežnega podjetja do njegovega trga “definiran preko konstelacije podjetij, katere del je, in preko katere tekmuje z drugimi podobnimi konstelacijami.” “Podjetja, vključena v strateške mreže bodo v prihodnosti imela še pomembnejšo tržno prednost”, saj imajo med drugim tudi “boljše sposobnosti procesiranja informacij” (Achrol in Kotler 1999, 146).

Vzrok, da se mnoga podjetja še ne poslužujejo takšnega pristopa, je po mnenju Levinthala in Marcha (1993) t. i. prostorska kratkovidnost ali kot pravi Johnston (2009) omejitvena kratkovidnost, ko se podjetje, namesto da bi se poslužilo kolektivnih resursov in sodelovalo v mrežni organizaciji, raje osredotoča na svoje interne vire.

Po drugi strani imajo tudi mrežne organizacije svoje omejitve. Achrol in Kotler (1999, 161) izpostavljata premočno medsebojno navezanost podjetij v mreži in recipročne odnose, ki lahko spodkopajo objektivnost in vodijo v slabe investicije ter kratkovidne strategije.

Biti osamljen tekmeč v družbi mrežnih organizacij je kljub temu skrajno naporno in kot bi rekla Levinthal in March (1993) kognitivno kratkovidno s strani menedžmenta. Za razvoj novih in bolj inovativnih strateških možnosti, se morajo menedžerji otresti kratkovidnosti, ki pomeni močno omejene strateške koncepte, in se poslužiti možnosti mrežne organizacije. “Praktiki in akademiki govorijo o podjetjih, ki med seboj tekmujejo kot družine. Govorijo o zavezništvih, mrežah in sodelovanjih med njimi. Toda menedžerji in raziskovalci so pozabili na potrošnike, agente, ki najbolj dramatično spreminjajo industrijski sistem, ki ga poznamo” (Pralhad in Ramaswamy 2000, 79).

Danes je velik in uspešen trend postalo t. i. kokreiranje ali soustvarjanje (ang. *Co-creation*) – ko organizacija vključi svoje potrošnike že v sam proces oblikovanja proizvoda in si že vnaprej zagotovi uspeh. Potrošniki so na ta način izjemno spremenili dinamiko na trgu. “Trg je postal forum, na katerem potrošniki igrajo aktivno vlogo pri ustvarjanju ...” (Pralhad in Ramaswamy 2000, 80). Potrošniki niso prisiljeni v sodelovanje, ampak si želijo oblikovati proizvode in izkušnje, ki jim jih prinese soustvarjanje, pa naj gre za samostojno delo, sodelovanje z drugimi potrošniki ali pa s strokovnjaki. Ravno zaradi tega ni dobro in je pravzaprav kratkovidno, če je

#

“... marketing načrtovana akcija ponudnika, ki mora na trgu povzročiti zaželen odziv” (Jančič 1999, 140). Podjetje se mora zavedati, “... da ni ekskluzivni upravljavec instrumentov marketinga in da jih uporablja tudi druga stran v menjavi” (Jančič 1999, 153). Jančič (1999) v ta namen razvije model dvojnega marketinškega spleta, ki pravi, da se morata marketinška spleta ponudnika in porabnika prekrivati, če želimo, da pride do idealne menjave.

3.3 MIT O RASTI INDUSTRIJE Z RASTJO PREBIVALSTVA

Populacijski mit je po Levittovem (1960) mnenju eden glavnih razlogov za marketinško kratkovidnost podjetij. Vsesplošna svetovna rast prebivalstva, rast kupne moči in širjenje trgov v globalnih okvirih sta za marsikatero organizacijo dobra napoved za rast industrije. Levitt (1960, 141) pravi, da “š/iritev trga proizvajalce odvrča od tega, da bi začeli misliti kreativno in na dolgi rok.” Ideja v ozadju je, da večji trg pomeni večji zaslužek, za večji tržni delež pa se podjetje pogosto bori z izboljšavo učinkovitosti proizvoda in proizvodnje. Iskanje novih možnosti in priložnosti postane drugotnega pomena. Res je, da so se s pojavom globalizacije za mnoga podjetja odprli novi trgi oziroma, da je trg postal kar cel svet, a povečal se ni samo trg, temveč tudi konkurenca.

3.4 MIT O PROIZVODU BREZ KONKURENCE

Mit o brezkonkurenčnosti je še eden od Levittovih (1960) glavnih vzrokov za marketinško kratkovidnost. Za primer postavlja naftno industrijo, ki je verjela, da nima nobenega konkurenčnega substituta. O tem je prepričana še danes, čeprav kot že v 60. letih opaža Levitt (1960, 142), naftna industrija ni bila nikoli industrija rasti, ampak je šla skozi zgodovino čez številne cikle, od rasti, zrelosti, do upada, preživela pa je ne toliko po svoji zaslugi kot po zaslugi različnih drugih podjetij in njihovih inovacij. Številne druge industrije niso imele te sreče, zato se je njihova pot končala že veliko prej. V 19. stoletju se je to zgodilo britanski bombažni industriji. Takrat izjemno uspešni industriji, za katero je danes redko kdo sploh slišal. “Britanska bombažna industrija /.../ takrat ni imela nobenega mednarodnega konkurenta.” (Lazonick 1981,

#

31), po drugi svetovni vojni pa sta jo zaradi vztrajanja pri zastarelih strategijah prehiteli Japonska in Združene države. Edina podjetja, za katera lahko rečemo, da so, vsaj trenutno, brez konkurence so monopolna podjetja.

Konkurenca pravzaprav ni nekaj slabega, ampak je koristna. Zaradi konkurence so se pojavile različne inovacije. Google verjetno ne bi razvil svojega operacijskega sistema Android, če ne bi imel konkurence in Apple ne iPoda. Problem nastane, če konkurenca postane prva briga organizacije. Tim Powell (2011) to poimenuje konkurenčna kratkovidnost.

Konkurenčna kratkovidnost je "osredotočenje na konkurenta ali tekmeča, ki je tako intenzivno, da povzroči distrakcijo pri pomembnih strateških grožnjah in priložnostih" (Powell 2011, 1). Tekmujoče podjetje želi ustvariti boljši proizvod kot konkurent, ker predpostavlja, da bodo potrošniki v nasprotnem primeru kupovali tekmečevega. Ob tem pozabi, da se zna zgoditi, da ne bodo kupovali ničesar od tega. To se je v 80. letih pripetilo Kodaku in Fujiju, ki sta tekmovala za prevlado v filmski industriji in zamudila vlak za razvoj digitalnih fotoaparátov. Tudi Nokia in Motorola sta se borili, kdo bo prodal več mobilnih telefonov, medtem pa je Apple razvil revolucionarni iPhone.

Powell (2011, 2–3) razlaga, kaj so po njegovem mnenju vzroki za konkurenčno kratkovidnost. Kot prvo, veliko lažje je slediti neposrednemu tekmeču. Poleg tega so trgi postali tako kompleksni, da poenostavitev pogosto pripelje do enega samega tekmeča, na katerega se osredotočimo, vse to pa potem nemalokrat do takšne obsedenosti s konkurentom, da nam je bolj pomembno, da ga premagamo, kot da bi skrbeli za ustvarjanje vrednosti.

Na žalost sta še vedno najbolj uporabljana indikatorja marketinške učinkovitosti in konkurenčne prednosti tržni delež in profitabilnost. Alternativna merila kot je zadovoljstvo potrošnikov se le malokrat uporabljajo. Ravno zaradi tega konkurenčno usmerjena strategija, ki jo ima okoli 13 odstotkov podjetij (Day in Nedugandi 1994, 41) vodi v preobremenjenost s stroški in aktivnostmi, ki jih neposredno primerjamo s konkurenti (Day in Wensley 1988, 2–4).

#

3.5 MIT O MNOŽIČNI PROIZVODNJI IN NIZKIH STROŠKIH

Že v prejšnjem poglavju lahko razberemo, da prepričanost v uspeh do popolnosti izdelanega proizvoda in tehnologije, ki nam pomaga čim bolj znižati stroške na enoto proizvoda, ni pokazatelj naše daljnovidnosti. Na mit o prednosti masovne proizvodnje in nizkih stroškov opozarja tudi Levitt (1960). Če ves napor usmerimo v produkcijo, zanemarimo vse ostale komponente, tudi marketing, in pozabimo razmišljati vnaprej. Da sploh ne omenjamo, kako težko je do popolnosti razvito proizvodno tehnologijo prilagoditi novim zahtevam trga, ki se prej ali slej pojavijo. Levitt (1960, 144) izpostavi primer Forda, ki je po njegovem mnenju hkrati najbrilijantnejši in najneumnejši primer marketinga v ameriški zgodovini. “ Neumen je zato, ker kupcem ni želel ponuditi nič drugega kot le črn avto, brilijanten pa zato, ker je začel z načinom proizvodnje, ki je ustrezala potrebam trga.” Danes razvite države z višjo ceno delovne sile ne morejo več tekmovati z državami v razvoju, ki množično proizvajajo proizvode po izredno nizkih cenah na produkt. Ravno zato imajo priložnost, da si konkurenčno prednost pridobijo z inoviranjem.

3.6 MIT O USPEHU NESKONČNIH IZBOLJŠAV PROIZVODA

Peter Drucker (1974) pravi, da sta dve glavni sestavini podjetništva inovacije in marketing. Prepogosto se zgodi, da se marketing v podjetju vključi šele po tem, ko je produkt že izoblikovan in ne že pred samim razvojem izdelka. Če se zgodi, da organizacija s svojim superiornim izdelkom uspe, “... menedžment ostaja naravnano nasproti produktom, namesto nasproti kupcem. Razvije filozofijo, da je rast podjetja odvisna od inovativnih produktov in izboljšav” (Levitt 1960, 146). Prevelika preobremenjenost z neskončnimi izboljšavami produkta in njegove izdelave je torej ravno tako eden izmed vzrokov za marketinško kratkovidnost. Četudi se nam mogoče zdi, da so na področju elektronike najbolj ogrožena ravno tista podjetja, ki premalo vlagajo v raziskave in razvoj, pa Levitt (1960, 146) opozarja, da je največja nevarnost ravno v pretiranem osredotočanju na slednja. Inženirji se s tem nikakor ne bi strinjali.

#

3.7 INOVATIVEN PROIZVOD NE POTREBUJE MARKETINGA

Že dolgo se bije bitka med inženirji in marketingom. Prvi verjamejo, da je vrednost proizvoda posledica njegove objektivne uporabnosti. "V svetu števil, podatkov in meritev predpostavka o čisto subjektivni vrednosti ni prav dobro razumljena" (Monfre 2009, 1). Inženirji trdijo, da je izdelati najboljši proizvod dovolj, da podjetje z njim uspe, marketing pa pravi, da je "rešitev razumevanje zunanjih vplivov (tekmecev, potrošnikov, potreb in želja)" (Owyang 2008, 1). Za inženirje marketinški strokovnjaki plavajo v oblakih, marketing pa je prepričan, da se izdelki narejeni zgolj zaradi inovacije ne bodo sami prodajali. Bly (1998, 1) meni, da inženirji ne marajo potrošniškega pristopa, a doda, da so konec koncev tudi oni "najprej človeška bitja, šele nato inženirji in da se na kreativnost odzovejo prav tako kot vsi ostali." Monfreju (2009, 2) se zdi, da bi se obe stroki lahko bolj konstruktivno povezali, če bi "inženirji spoznali, da je marketing sistemska disciplina."

Na srečo tehnologiji vse pogosteje združijo moči z marketingom, ki pomaga že pri zasnovi izdelka in ne samo potem, ko je neko novost potrebno prodati. Lep primer tehnoloških inovacij, povezanih z marketingom, je Apple, pa tudi računalniške igrice, ustvarjene posebej za družbeno omrežje Facebook.

3.7.1 RAZISKAVE IN RAZVOJ

Obdobje najštevilčnejših tehnoloških inovacij so bila 50. in 60. leta prejšnjega stoletja. Združene države Amerike (ZDA) so bile takrat vodilna velesila. "Osnovne inovacije, ki so najbolj spremenile naravo našega sveta /.../, so vse ameriške" (Thurow 1987, 1659). ZDA še danes ostajajo vodilne pri razvijanju novih tehnoloških idej, a "... ko pride do procesne tehnologije, so američani počasni tako pri iznajdbah kot pri prevzemu le-teh" (Thurow 1987, 1660). Azijske države, posebej Japonska, so pri procesnih tehnologijah daleč spredaj. Mansfield (1988, 1772) pravi, da Japonska porabi dve tretjini budžeta, namenjenega raziskavam in razvoju, za razvijanje izboljšanih procesnih tehnologij in le eno tretjino za razvoj novih produktov. ZDA ravno obratno. Cauley in Lippman (1994, 438) vzrok, ki je ZDA spravil z vodilnega položaja poimenujeta kratkovidnost menedžmenta tehnoloških inovacij. Gre za menedžerje, katerih primarna zadolžitev je kratkoročni dobiček ter čakanje, da neko

#

drugo podjetje pokaže, da se določena inovacija splača uvesti, ekonomsko in tehnološko (Hayes in Abernathy 1980, 70). Levinthal in March (1993, 107) menita, da se to zgodi zato, ker pri podjetjih pride do prevlade izkoriščanja virov pred raziskovanjem, saj izraba zagotovi bolj jasen, takojšen in kratkoročnejši odziv kot raziskovanje.

3.7.2. IZKORIŠČANJE VIROV, RAZISKOVANJE IN INOVIRANJE

Zgodnejše študije (npr. Danneels 2002; Sidhu in dr. 2007) so bile usmerjene k izkoriščanju in raziskovanju, ki se tiče tehnologije podjetja, Aspara in dr. (2009) pa so se želeli posvetiti izkoriščanju in raziskovanju, povezanima s potrošniki in trgi. Do sedaj sta bili "izraba in raziskovanje, povezana s potrošniki, v študijah izpuščena in zanemarjena" (Aspara in dr. 2009, 597). Po njihovi definiciji je "/.../izkoriščanje uporaba in izboljševanje obstoječega organizacijskega znanja, virov in sposobnosti, raziskovanje pa vključuje iskanje novega znanja, virov in sposobnosti." Inoviranje lahko glede na to opredelimo kot novost, ki od podjetja zahteva, da najde nove vire in novo znanje in je edinstvena na lokalnem ali globalnem trgu. "Na primer, če se lokalni brivec odloči, da bo v svojem salonu začel ponujati tudi masažo lasišča, to pomeni raziskovanje. Četudi je masaža za njegovo brivnico nova, ni to nekaj novega na trgu" (Aspara in dr. 2009, 600).

Najbolje se v praksi odrežejo podjetja, ki enakomerno razdelijo pozornost na obe aktivnosti, in sicer izrabo (uporaba in razvoj že poznanih stvari) in raziskovanje (iskanje novega znanja ali stvari). "Organizacije morajo simultano izkoriščati svoje zmožnosti, medtem ko razvijajo nove" (Benner 2001, 2). Vsekakor se mora organizacija v določeni meri posluževati izrabe, da si lahko zagotovi trenutno sposobnost za obratovanje, hkrati pa mora vložiti dovolj energije tudi v raziskovanje, da si zagotovi preživetje v prihodnje, na daljši rok.

"Uspešna podjetja morajo izkoristiti obstoječe trge in istočasno raziskati nove tržne priložnosti" (Judge in Bloker 2008, 915), ne le znanja in tehnologije. Marketinška strategija izkoriščanja lahko izboljša organizacijsko znanje, marketinška strategija raziskovanja pa spodbudi razvoj novega znanja in sposobnosti (Kyriakopoulos in Moorman 2004, 219). Lep primer je Nokiin projekt Vertu. Nokia se je poslužila

#

izkoriščanja svojega že obstoječega znanja o uporabnikih mobilne telefonije, po drugi strani pa je raziskovala, saj je rabila nove informacije, in sicer o luksuzno naravnanih uporabnikih mobilne telefonije (Aspara in dr. 2009, 619).

Kyriakopoulos in Moorman (2004) opažata, da sta v literaturi izraba in raziskovanje dve med sabo tekmujoči aktivnosti, a ko govorimo o dolgoročnem uspehu podjetja, je jasno, da mora med njima obstajati ravnovesje. Res je, da je pravo mero med obema pristopoma izjemno težko določiti. Če je enega ali drugega preveč, se podjetja lahko ujamejo v dve vrsti pasti – past uspehov ali past neuspehov (March 1991).

Takrat, ko raziskovanje prevlada nad izkoriščanjem, Levinthal in March (1993) govorita o pasti neuspehov. Gre za to, da se organizacije zakopljejo v eksperimentiranje in inoviranje, ki ni uspešno. Ti neuspehi vodijo v nova iskanja rešitev in sprememb, kar spet vodi v neuspeh in potem v še več raziskovanja in tako naprej. Nove ideje in tehnologije, ki ne uspejo, podjetje zamenja z drugimi novimi idejami in tehnologijami, ki ponovno propadejo. Lantova (1992) pravi, da so za to patologijo krivi trije dejavniki:

1. večina idej je slabih in večina inovacij nenagrajujočih,
2. dobiček od inovacij je majhen. Tudi dobri izumi sprva ne prinesejo velikih dobičkov,
3. aspiracije podjetja izzovejo stalno optimistično predpostavko.

O pasti uspehov March (1991) govori takrat, ko nad raziskovanjem prevlada izkoriščanje. Ko podjetje v določeni aktivnosti razvije večje in večje kompetence, se začne v tej aktivnosti še bolj udejestvovati in še z večjim zanosom razvijati kompetence (Levinthal in March 1993). Dobički od izkoriščanja so običajno bolj gotovi in takojšnji kot povratki od raziskovanja. Sposobnost podjetja, da ostane kompetitivno na daljši rok, ni le v njegovi učinkovitosti, ampak v simultani sposobnosti biti učinkovito in inovativno (Hayes in Abernathy 1980).

“Znan je rek, da je nuja mati inovacij” (Day 2011, 194). Spodbude, da organizacije sprejmejo tveganje zaradi inovacijskih aktivnosti, so zato še kako pomembne.

Instrumenti, kot je npr. patent, spremenijo dejansko povračilo, povezano z raziskovanjem, in tako spodbujajo nova odkritja, a na splošno so organizacije

#

naravnane tako, da se bolj posvečajo preprečevanju tveganj, kot pridobivanju velikih dobičkov zaradi izvenstandardnih uspehov (Levinthal in March 1993, 107).

3.8 KRATKOROČNI REZULTATI

Levinthal in March (1993) poudarjata, da kratkoročni uspeh podjetja ne nujno implicira na njegov dolgoročni uspeh. Če želijo biti organizacije uspešne, morajo biti boljše od konkurentov tako na kratki rok kot tudi na dolgi rok (Benner 2001, 31).

Bhajoraj in Libby (2005, 1) ugotavljata, da menedžerji v podjetjih raje izbirajo takšne projekte, za katere verjamejo, da bodo maksimizirali kratkoročne zasluge. Stein (1989) pravi, da gre za marketinško kratkovidnost, če želijo menedžerji doseči visoko trenutno vrednost delnic z napihovanjem trenutnih zaslužkov v zameno za dolgoročnejshe dobičke. Toda trg je učinkovit, odziven in se ga ne da pretentati (Stein 1989, 655). "Odzivi izkušenih finančnih direktorjev nakazujejo na to, da lahko pritisk rasti na trgu delnic poveča marketinško kratkovidnost, četudi direktorji ravnaajo v skladu z interesi delničarjev" (Bhajoraj in Libby 2005, 17).

V zadnji raziskavi Mizikove in Jacobsona (2007, 22), ki je obravnavala kar 401 finančnega menedžerja, je "kar 80 odstotkov menedžerjev povedalo, da mislijo zmanjšati vložke v 'dodatne' aktivnosti kot je marketing in kot so raziskave in razvoj, da bodo lahko dosegli kratkoročne cilje." Mizikova (2010, 594) označi delovanje finančnega menedžmenta za kratkovidno in ugotovi, da ima kratkovidnost dolgoročno izredno negativen vpliv na vrednost podjetja.

Dechow in Sloan (1991), pa tudi Barney (1995) ugotavljajo razloge, ki menedžerje ženejo za kratkoročnim zaslužkom. Po njihovem mnenju je kratkoročni zaslužek najbolj pomemben menedžerjem pred upokojitvijo in menedžerjem, katerih podjetje posluje z izgubo. Po Bhorajevem in Libbyjevem (2005) mnenju pa na to vpliva tudi odsotnost računске diskretnosti, ki lahko prisili menedžerje, da žrtvujejo denarne pritoke za kratkoročne cilje in s tem ogrozijo prihodnost podjetja. Levinthal in March (1993) takšno kratkovidnost imenujeta podcenjevanje oddaljenega časa in tako kot vsi avtorji, brez izjeme, za to krivita vodstvo podjetja. Jensen (1987) pojav imenuje menedžerska kratkovidnost, do katere pride takrat, ko menedžerje bolj zanima računovodsko prikazan dobiček kot rast vrednosti podjetja.

#

3.9 SLABO VODSTVO PODJETIJ

Levitt (1960, 148) poudarja, da je pomembno, "... da se menedžerji zavedajo, da industrijski proces ni proces proizvodnje dobrin, temveč, da se industrija začne s potrošnikom in njegovimi potrebami in ne s patentom, materialom ali prodajnimi sposobnostmi." Hamel in Prahalad (1994) poimenujeta pojav, ko menedžerji gledajo na svet oziroma tržno okolje okoli sebe le skozi oči svojih obstoječih potrošnikov, tiranija trga, ki mu strežemo (ang. *tyranny of the served market*).

"V marketingu velja dejstvo, da je dobro poslovanje podjetij posledica superiornih znanj in razumevanja ter zadovoljevanja potrošnikov, za dogmatično" (Day 1994, 49), a Wright in dr. (2008, 131) se bojijo, da so "podjetja pri svojem marketingu tako kratkovidna, da so postala preveč usmerjena vase in vse kar počnejo, počnejo izključno zaradi dobička."

Zaradi kompleksnosti tržnih okolij je izredno težko razumeti, kaj se na trgu v resnici dogaja, zato si menedžerji pomagajo s poenostavitvami in procesi selektivne pozornosti (Pfeffer in Salancik 1978). Poenostavitev pomaga določiti, katere informacije, iz sicer konfuznega okolja, je potrebno zbrati, kako jih prikazati in kako interpretirati. Seveda to s seboj prinese tudi tveganje, saj poenostavitve predstavijo le del in ne celotne realnosti (Day in Wensley 1988). "Odločevalci imajo močno tendenco po tem, da težave jemljejo kot enkratne dogodke. Trenutno odločitev izolirajo od prihodnjih priložnosti in zanemarijo pretekle statistike" (Kahneman in Lovallo 1993, 17).

Da bi zmanjšali tveganje, v podjetjih na vodilne položaje postavljajo ljudi z izkušnjami in preteklimi uspehi. Za menedžerje na visokih položajih se predvideva, da je njihovo vodenje podjetja manj rizično in da lahko vplivajo na usodo podjetja bolje, kot to v resnici zmorejo (Levinthal in March 1993). Predhodni uspehi šefov ustvarjajo iluzijo o nadzoru (Langer, 1975), zaradi preteklih izkušenj pa so bolj samozavestni in verjamejo v svoje sposobnosti in intuicijo (Einhorn in Hogart 1978). Res je, da lahko le prekomerno samozavestni postanejo heroji, a Levinthal in March (1993) opozarjata na kratkovidnost zaradi favoriziranja uspeha. Vodstvo podjetja se navadno uči le na primerih uspešnega poslovanja v preteklosti, pozablja pa na lekcije iz neuspešnih

#

primerov. Že Miller in Ross (1975) pišeta, da posamezniki svoj uspeh veliko bolj verjetno pripišejo svoji lastni sposobnosti, napake pa slabi sreči.

Pretirana samozavest pogosto vodi v propad, toda v nekaterih situacijah organizacije pridobijo zaradi norosti kakšnega preveč samozavestnega posameznika. To se dogaja posebej pogosto pri mlajših organizacijah z visoko gospodarsko rastjo, kjer so menedžerji z nekaj izkušnjami prepričani, da se lahko spopadejo s komer koli (Levinthal in March, 1993). Številne pomembne inovacije izvirajo ravno izpod rok mladih podjetnikov. Sorensen in Stuart (2000) ugotavljata, da je starost podjetja velika ovira za dinamično nastopanje na visokotehnoloških trgih.

Da se podjetje lahko uspešno prilagodi potrebam in zahtevam trga, potrebuje trdnega vodjo, ki ga naprej žene volja po uspehu. Levitt (1963) dodaja, da bi se direktorji podjetij morali zavedati, da je največji dosežek umetnost, nikoli znanost, in da je vodenje podjetja umetnost, ki je vredna spoštovanja in aplavza publike.

3.10 KRATKOVIDNI MARKETINŠKI TEORETIKI

Bellenger (1979, 59) je naredil študijo, ki je ocenjevala, kakšen status imajo akademske marketinške raziskave v glavah menedžerjev. "Četudi so marketinški direktorji pokazali pozitivno naravnost do marketinških raziskav, pa jih večina teh raziskav v praksi ne uporablja. Le 22 odstotkov menedžerjev pravi, da v raziskavah lahko najde potrebne podatke." Tudi Holbertova (1974) študija kaže splošno pozitivno naravnost do marketinških raziskav, a razkrije tudi nekaj negativnih kritik, predvsem o težavni aplikaciji teh raziskav in nekompetentnosti raziskovalcev. Jabolko spora med akademiki in menedžerji so torej raziskave.

"Prepričanje, da se menedžerji spopadajo z večjimi osebnimi tveganji kot akademiki, je vsekakor dobro razširjeno" (Kover 1976, 342). Ford (1978, 19) pravi, da so akademiki brez stika z realnostjo menedžerskega sveta. "Živijo v ležernem, udobnem svetu, brez občutka za nujo in hitre reakcije in brez zahtev po takojšnjem inoviranju, ki so posledica nepričakovanih situacij." "Akademiki imajo veliko več izbire pri uporabi svojega časa in talenta," pravi Day (1979, 49): "Njihovo delo je ocenjeno na podlagi raziskav – navadno člankov, ocen, javnih govorov in članstva v raznih komisijah." Akademiki se navadno

#

ukvarjajo z raziskovalnimi vprašanji, ki so široko zastavljena in so izključno v njihovem interesu, kar pomeni, da so navadno izven okvira težav, s katerimi se ukvarjajo podjetja (Day 1979). Takšne teorije so torej najmanj, kar bi si menedžerji želeli. "Ljudi veliko bolj zanima uporabnost raziskav za specifične probleme in ne teoretično ozadje ter ugotovitve" (Day 1979, 52).

Mnenje, da si menedžerji z izsledki marketinških akademikov nimajo kaj pomagati, tako že na samem začetku ogrozi njihovo sodelovanje, ki bi lahko bilo še kako produktivno in obema strokama v korist. Nad marketinško teoretično sfero ne obupa niti Day (1979, 48), ki pravi, da "obstajajo med akademiki velike razlike." "Bolj uporaben pristop je, če ocenimo podobnosti in skupne interese. Področje, kjer so akademiki in menedžerji uspešno združili moči in rešili pomemben praktičen problem, je marketinško raziskovanje, usmerjeno k problemom« (Day 1979, 48).

Raziskave, usmerjene k problemom, so osnova za akademsko/poslovni odnos in rešitev pred marketinško kratkovidnostjo. Zavedati se moramo, da imajo akademiki in praktiki pravzaprav podobne interese in da je v škodo obeh, če ne vzajemno sodelujejo.

Day (1979) organizacijam predlaga, naj spodbuda za sodelovanje pride z njihove strani, naj identificirajo težave in naj akademikom zagotovijo dostop do različnih podatkov. "Če bo menedžer ugotovil, da so raziskave uporabno orodje in da je raziskovalec etičen in kompetenten strokovnjak, potem so možnosti za produktivno uporabo marketinških raziskav veliko boljše" (Bellenger 1979, 59) in marketinška teorija ne bo samo neuporabna pisarija.

3.11 KRATKOVIDNA LEVITTOVA MARKETINŠKA KRATKOVIDNOST

Levittov (1960) nasvet podjetjem, da poiščejo svoje pravo mesto in namen na trgu, ostaja relevanten še danes, naravnost k potrošniku pa prav tako. Morrell in Jayawarhena (2008, 132) pa pravita, da je marketing kljub vsem nasvetom in teorijam "…/ še vedno preveč zainteresiran za tehniko prodajanja." Menita, da je to tako vzrok kot posledica marketinške kratkovidnosti: "Po vseh letih raziskav /…/ si akademiki in praktiki prizadevajo za redukcijem in simplifikacijo; oba olajšujeta prodajo.«

Da je marketinška kratkovidnost kratkovidna, se strinja tudi Mintzberg in dr. (1998, 41), a zanjo navede malce drugačen razlog. Po njegovem mnenju je glavna težava v

#

razločevanju med teorijo in implementacijo. "Zunanje okolje /.../ je pomembna in velikokrat nepredvidljiva sila, ki je ne smemo podcenjevati. Včasih se pogoji drastično in nepričakovano spremenijo in za določen namen razvite strategije postanejo neuporabne. Spet drugič so okolja tako nestabila, da nobena od strategij ni več uporabna." (Mintzberg in dr. 1998, 41).

3.12 (NE)MARKETINŠKA NARAVNANOST

Nenazadnje je glavni vzrok za marketinško kratkovidnost prav nemarketinška naravnost podjetja. "Četudi je bil marketing do določene mere spregledan s strani drugih, nemarketinških disciplin, je veliko pripomogel k znanju o poslovnih strategijah ..." (Hunt in Lambe 2000, 17). Wind in Robertson (1983, 12) pravita, da ima marketing "posebno zmožnost oceniti potrebe potrošnikov in konkurenčni potencial podjetja." Kljub temu je zelo zanimivo dejstvo, da nekatera komercialna podjetja še vedno niso marketinško naravnana, spet druga, neprofitna združenja, pa so lahko izredno marketinško orientirana.

Marketinška naravnost je bila osnovna filozofija, na kateri je temeljilo korporativno marketinško upravljanje v sredini prejšnjega stoletja (Grönroos 1989; Hunt in Lambe 2000; Gebhardt in dr. 2006). Ti avtorji verjamejo, da marketinška naravnost temelji na razumevanju potreb obstoječih in potencialnih potrošnikov in zagotavljanju superiorne vrednosti za potrošnike. Marketinška naravnost pomeni tudi sistematično zbiranje informacij, ki se nanašajo na potrošnike, tekmece in druge, z njimi povezane, institucije ter hitro odzivanje na spreminjajoče potrebe potrošnikov in na aktivnosti konkurenčnih podjetij, saj se le tako lahko izogne grožnjam in izkoristi priložnosti. (Morgan in Strong 1998, 1052)

Potreba po širšem pogledu na marketinško upravljanje se je rodila zaradi številnih nasprotujočih si ekoloških, družbenih in ekonomskih vplivov, ki so nastali zaradi globalno pomembnih dogodkov, primerov netrajnostnih, kratkoročnih korporativnih strategij, npr. uničenja amazonskega deževnega gozda, pretiranega ribolova v severnoameriškem morju, marketinga nevarnih proizvodov kot je bil avtomobil Ford Pinto ali pneumatike Firestone in nenazadnje tudi kolapsa številnih podjetij, bank in zavarovalnic med sedanjo finančno krizo (Mitchell in dr. 2010, 160).

#

Razvila se je težnja po trajnostni marketinški naravnosti, ki ponuja večjo strateško marketinško učinkovitost. Osredotoča se na tri ključne cilje korporativne marketiške strategije: družbenega, ekonomskega in ekološkega. Z uporabo empirično preiskusnega nabora delovanja dolgoročnih ekonomskih, družbenih in ekoloških indikatorjev poskuša bolje razumeti družbene in ekološke sisteme ter načine, na katere le-ti vplivajo na korporativno strategijo ter načine, na katere lahko družbene in okoljske pomisleke učinkovito integriramo v ekonomski menedžment, da bi ohranili in izboljšali dolgoročno korporativno marketinško delovanje. Takšna trajnostna marketinška naravnost ponuja potencial za proizvodjanje dolgoročnih koristi tako za primarne kot za sekundarne deležnike organizacije (Mitchell in dr. 2010). Slater in Narver (1996, 159) menita, da je “razumevanje povezave med marketinško naravnostjo in strategijo /.../ pomembno za organizacijsko učinkovitost. Kdor želi biti učinkovit tekmeč na globalnem trgu, pa mora zgraditi dolgoročen odnos s svojimi deležniki (potrošniki, dobavitelji, zaposlenimi, tekmeči ...), oziroma “... vzpostaviti, vzdrževati in pospeševati povezave s potrošniki in drugimi udeleženci na profitabilen način, tako da vsi udeleženci dosežejo svoje cilje” Grönroos (1991, 8), kar pa lahko poimenujemo kar z izrazom marketinški odnosi.

#

SKLEP

Cilj našega raziskovanja je bil ugotoviti, kaj so vzroki in posledice marketinške kratkovidnosti. Izhajali smo iz osnovne opredelitve pojma marketinške kratkovidnosti, ki ga je leta 1960 prvič omenil in opisal ameriški marketinški akademik Theodore Levitt. Levitt je vodilne v podjetjih obtožil, da svoj posel definirajo preveč ozko in se zaradi kratkovidnega in vase usmerjenega pristopa preveč posvečajo sami sebi in svojim proizvodom, namesto da bi skrbeli za potrošnike in zadovoljevanje njihovih potreb. Poleg proizvodne usmerjenosti in slabega definiranja organizacijskih kompetenc, je vzroke za marketinško kratkovidnost našel tudi v prepričanju podjetij, da je rast njihove industrije zagotovljena z rastjo prebivalstva in večanjem kupne moči, prepričanjem, da produkt nima pravega tekmeca oziroma substituta, prepričanje v uspeh množične proizvodnje in prednosti zmanjšanja stroškov na enoto proizvoda ter v preobremenjenosti z neprestanim izboljševanjem izdelka, znanstvenimi poskusi in zmanjševanjem proizvodnih stroškov.

Ugotovili smo, da se podjetje ne more izogniti marketinški kratkovidnosti le z ustvarjanjem proizvodov, ki imajo superiorno vrednost za potrošnike. V sodobni teoriji namreč velja prepričanje, da je k potrošniku usmerjen pristop, tako kot k proizvodu usmerjen pristop, kratkoročen. Podjetje je najbolj daljnovidno, če je usmerjeno k trgu in se trudi razumeti tako izražene kot latentne želje potrošnikov ter razvija inovativne rešitve, ki imajo dodano vrednost za porabnike.

Drug pomemben vzrok za marketinško kratkovidnost je vsekakor slabo definiranje organizacijskih kompetenc. Ravno kompetence podjetja so tiste, ki mu zagotavljajo konkurenčno prednost in mu odpirajo vrata na nove trge. Če podjetje ne vidi sebe kot skupek kompetenc, je njegovo delovanje ogroženo. Čeprav lahko globoki žepi prihranijo nekaj časa pri spreminjanju paradigme podjetja, pa je za podjetje najbolj pomembno, da se na izkušnje aktivno odziva z adaptacijo tehnologije, oblik in prakse. Niti preozka specializacija niti prevelika adaptacija nista idealni rešitvi. Da so podjetja trgu ravno prav prilagojena morajo graditi na učinkoviti komunikaciji z okoljem. Ker je zaradi globalizacije in razmaha interneta veliko lažje in ceneje ustvarjati virtualna sodelovanja in odnose z drugimi organizacijami, ki posedujejo vire in znanja, ki nam primanjkujejo, so trend postale mrežne organizacije – skupine podjetij, ki se obnašajo kot ena sama entiteta. Biti osamljen tekmeč v družbi takšnih konstelacij je danes postalo skrajno

#

naporno in kratkovidno. Miopično pa je tudi, če takšne organizacije jemljejo marketing kot strogo načrtovano aktivnost, na katero želijo, da se potrošniki odzovejo. Za bolj smotno in uspešno se je pokazala t. i. kokreacija, ko podjetje vključi potrošnike v proces oblikovanja proizvoda.

Tudi prepričanje, da bo zaradi rasti svetovnega prebivalstva posledično rasla tudi naša industrija, se je v času globalnega trga, pokazalo za skrajno kratkovidno. Posledica tega mita je, da podjetje ne razmišlja več kreativno in na dolgi rok.

Tako prepričanje, da naš proizvod nima konkurence kot tudi prevelika obsedenost s konkurenco sta se izkazala za kratkovidna. Danes so brez konkurence lahko le monopolna podjetja, prevelika obsedenost s konkurenti pa pripelje do tega, da pozabimo na ustvarjanje vrednosti za potrošnike, saj se osredotočimo le na tekmeča, ki ga želimo premagati.

Mit o množični proizvodnji in nizkih stroških, je še posebej kratkoviden v razvitih državah, ki zaradi cene delovne sile ne morejo tekmovati z državami v razvoju, poleg tega pa se lahko zgodi, da zanemarijo vse ostale komponente, tudi marketing in pozabijo razmišljati vnaprej, če ves svoj napor usmerijo izključno v proizvodnjo.

Prevelika preobremenjenost z neskončnimi izboljšavami proizvoda in njegove izdelave se je ravno tako izkazala za kratkovidno, še posebej ker se dogaja, da podjetja marketing vključijo šele po tem, ko je produkt že izoblikovan in ga je za vsako ceno treba prodati. Že dolgo se bje bitka med inženirji in marketingom. Inženirji so še vedno prepričani, da marketing plava v oblakih in da so njihove inovacije dovolj, da se bo izdelek prodajal, a se je v praksi pokazalo, da so najuspešnejši ravno tisti izdelki, ki jih oblikujejo inženirji skupaj z marketinškim oddelkom.

Raziskave in razvoj so v podjetju vsekakor izredno pomembne, a ugotovili smo, da se morajo organizacije v določeni meri posluževati tudi izrabe svojih virov, znanja in informacij o trgih in potrošnikih, da si zagotovijo trenutno sposobnost za obratovanje, hkrati pa morajo vložiti dovolj energije v raziskovanje, da si zagotovijo preživetje na daljši rok.

Že zaradi negativnega prizvoka pojma marketinška kratkovidnost lahko sklepamo, da pehanje podjetja, za kratkoročnimi rezultati, ne vodi nujno v njegov dolgoročni uspeh. Res je, da brez dobrih kratkoročnih rezultatov podjetje ne more biti upešno na dolgi rok,

#

toda ugotovili smo, da večina menedžerjev zmanjša vložke v marketing in raziskave in razvoj, da bi lahko dosegli kratkoročne cilje, kar pa ima na dolgi rok izredno negativen vpliv.

Vsi obravnavani teoretiki se strinjajo, da je slabo vodstvo podjetja tisto, ki je najbolj krivo, če je podjetje marketinško kratkovidno, a menedžerji podjetij, ki bi se radi marketinško ravnali obtožujejo marketinške akademike, da si z njihovimi izsledki nimajo kaj pomagati, saj so raziskovalna vprašanja preširoko postavljena in izključno v interesu teoretikov. Rešitev smo našli v problemskem raziskovanju, ki bi lahko bilo osnova za akademsko/poslovni odnos.

Že preko raziskovanja posameznih vzrokov in posledic marketinške kratkovidnosti smo ugotovili, da je tudi Levittova marketinška kratkovidnost včasih kratkovidna. Marketinški akademiki in praktiki si še vedno preveč prizadevajo za redukcionizem in simplifikacijo, ki olajšujeta prodajo, strategije pa postanejo zaradi hitrih sprememb v okolju neuporabne.

Kljub temu je članek *Marketing Myopia* (Marketinška kratkovidnost) po več kot 50 letih še vedno aktualen. Še samemu Levittu se je zdelo, da so ga nekatera podjetja vzela preveč resno in razvila pravo marketinško manijo. Konec koncev ta članek ni bil napisan kot recept, ki se ga je treba držati, ampak bolj kot manifest sodobnega marketinškega koncepta. Vzrokov in seveda posledic za marketinško kratkovidnost je veliko. Od primera do primera se razlikujejo in med seboj tudi močno prepletajo. Pomembno je, da se jih podjetja zavedajo in se jim poskušajo izogniti, kar pomeni, da morajo biti trajnostno marketinško naravnana; da gradijo na dolgoročnem odnosu s svojimi deležniki in skrbijo za to, da lahko vsi udeleženci v marketinškem odnosu dosežejo svoje cilje.

#

LITERATURA

- 1 Achrol, Ravi S. in Philip Kotler. 1999. Marketing in the Network Economy. *The Journal of Marketing* 63 (4): 146–63.
- 2 Aspara, Jaakko, Henrikki Tikkanen, Erik Pöntiskoski in Paavo Järvensivu. 2009. Exploration and exploitation across three resource classes. *European Journal of Marketing* 45 (4): 596–630.
- 3 Bailey, Jan. 2006. Profile on... Theodore Levitt: The father of modern marketing. *Engineering Management* 16 (5): 48–9.
- 4 Barney, Jay B. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive* 9 (4): 49–61.
- 5 Bellenger, Danny N. 1979. The marketing managers view of marketing research. *Business Horizons* 22 (3): 59–65.
- 6 Benjamin, Robert in Rolf Wigand. 1995. Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway. *Sloan Management Review* 36 (2): 62–72.
- 7 Benner, Mary J. 2001. *Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revised*. Dostopno prek: <http://www.gepeq.dep.ufscar.br/arquivos/Artigo-GerenciadeProcessos-InovacaoExploitation.pdf> (25. avgust 2011).
- 8 Bhasin, Hitesh. 2011. *Marketing Myopia*. Dostopno prek: <http://www.marketing91.com/marketing-myopia/> (20. avgust 2011).
- 9 Bhjoraj, Sanjeev in Robert Libby. 2005. Capital Market Pressure, Disclosure Frequency-Induced Earnings/Cash Flow Conflict, and Managerial Myopia. *The Accounting Review* 80 (1): 1–20.
- 10 Bly, Robert W. 1998. *Six things I know for sure about marketing to engineers*. Dostopno prek: <http://www.marketingtoday.com/marketing/toengine.htm> (30. avgust 2011).
- 11 Cauley, Fattaneh Ghaneh in Steven A. Lippman. 1994. Myopia and R & D/production complementarities. *Economic Theory* 4 (3): 437–51.
- 12 Chisholm, Kenneth. 2005. *Kinky Boots*. Dostopno prek: <http://www.imdb.com/title/tt0434124/> (24. avgust 2011).

#

- 13 Christensen, Clayton M. in Michael E. Raynor. 2003. *The Innovator's Solution*. Dostopno prek: http://www.vedpuriswar.org/book_review/the_innovator's%20solution.PDF (20. avgust 2011).
- 14 Crane, Rance. 2006. Levitt's 'Marketing Myopia' now applies to media, agencies. *Advertising Age* 77 (36): 14.
- 15 Cyert, Richard M. in James G. March. 1992. *A Behavioral Theory of the Firm*. Oxford: Blackwell.
- 16 Danneels, Erwin. 2002. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal* 23 (12): 1095–121.
- 17 Day, George S. 1979. When do the interests of academics and managers converge? *Business Horizons* 22 (3): 48–54.
- 18 --- 1994. The capabilities of market driven organizations. *The Journal of Marketing* 58 (4): 37–52.
- 19 --- 2011. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing* 75 (4): 183–95.
- 20 Day, George S. in Prakash Nedungadi. 1994. Managerial Representations of Competitive Advantage. *The Journal of Marketing* 58 (2): 31–44.
- 21 Day, George S. in Robin Wensley. 1988. Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *The Journal of Marketing* 52 (2): 1–20.
- 22 Dechow, Patricia M. in Richard G. Sloan. 1991. Executive incentives and the horizon problem. *Journal of Accounting & Economics* 14 (1): 51–89.
- 23 Dessein, Wouter in Rano Santos. 2006. Adaptive Organizations. *Journal of Political Economy* 114 (5): 956–95.
- 24 Deutsch, Karl Wolfgang. 1965. The Nerves of Government: Models of Political Communication and Control. *The University of Toronto Law Journal* 16 (1): 226–312.
- 25 Drucker, Peter F. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- 26 --- 1999. Peter Drucker on the new business realities. *Antitrust Bulletin* 44 (4): 795–819.

#

- 27 Einhorn, Hillel J. in Robin M. Hogarth. 1978. Confidence in Judgement: Persistence of the Illusion of Validity. *Psychological Review* 85 (5): 395–416.
- 28 Fisher, Kwanza. 2011. *Barnes and Noble: An Escape for the Bookworm and for the Social*. Dostopno prek: <http://cascade.patch.com/articles/barnes-and-noble-an-escape-for-the-bookworm-and-for-the-social> (25. avgust 2011).
- 29 Ford, Charles H. 1978. A Manager's View of Business Journals. *Business Horizons* 21 (2): 18–22.
- 30 Galbraith, John Kenneth. 1958. *The Affluent Society*. New York: Mariner Books.
- 31 Gebhardt, Gary F., Gregory S. Carpenter in John F. Sherry Jr. 2006. Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing* 70 (4): 37–55.
- 32 Gergen, Kenneth J. 1978. Toward Generative Theory. *Journal of Personality and Social Psychology* 36 (11): 1344–60.
- 33 Govindarajan, Vijayin in Chris Trimble. 2005. *10 Rules for Strategic Innovators: From Ideas to Execution*. Dostopno prek: <http://hbr.org/products/7588/7588p4.pdf> (25. avgust 2011).
- 34 Grant, Colin. 1999. Theodore Levitt's Marketing Myopia. *Journal of Business Ethics* 18 (4): 397–406.
- 35 Grönroos, Christian. 1989. Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing* 23 (1): 52–60.
- 36 --- 1991. The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s. *Management Decision* 29 (1): 7–13.
- 37 Hamel, Gary in C. K. Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- 38 Harris, Grant E. 2007. Sidney Levy: Challenging the Philosophical Assumptions of Marketing. *Journal of Macromarketing* 27 (1): 7–14.
- 39 Hayes, Robert H. in William J. Abernathy. 1980. Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review* 58 (4): 67–77.
- 40 Holbert, Neil. 1974. How managers see marketing research. *Journal of Advertising Research* 14 (6): 41–46.

#

- 41 Hunt, Shelby D. in Jay C. Lambe. 2000. Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource Advantage. *International Journal of Management Review* 2 (1): 17–43.
- 42 Jančič, Zlatko. 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: FDV.
- 43 Jensen, Michael. 1987. The Takeover Controversy. *Vital Speeches of the Day* 53 (14): 426–9.
- 44 Johnston, Kevin. 2009. Extending the marketing myopia concept to promote strategic agility. *Journal of Strategic Marketing* 17 (2): 139–48.
- 45 Judge, William Q. in Christopher P. Bloker. 2008. Organizational capacity for change and strategic ambidexterity. *European Journal of Marketing* 42 (9/10): 915–26.
- 46 Kahneman, Daniel in Dan Lovallo. 1993. Timid Choices and Bold Forecasts: A Cognitive Perspective on Risk Taking. *Management Science* 39 (1): 17–31.
- 47 Kernan, Jerome Bernard. 1973. Marketing's Coming of Age. *The Journal of Marketing* 37 (4): 34–41.
- 48 Kotler, Philip in Ravi Singh. 1981. Marketing Warfare in the 1980s. *The Journal of Business Strategy* 1 (3): 30–42.
- 49 Kotler, Philip, Veronica Wong, John Saunders in Gary Armstrong. 2005. *Principles of Marketing: Fourth European Edition*. London: Pearsons Education.
- 50 Kover, Arthur J. 1976. Careers and Noncommunication: The Case of Academic and Applied Marketing Research. *Journal of Marketing* 13 (4): 339–44.
- 51 Kyriakopoulos, Kyriakos in Christine Moorman. 2004. Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal or research in marketing* 21 (3): 219–40.
- 52 Langer, Ellen, J. 1975. The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology* 32 (2): 311–28.
- 53 Lant, Theresa K. 1992. Aspiration level adaptation: An empirical exploration. *Management Science* 38 (5): 623–44.
- 54 Lazonick, William. 1981. Competition, Specialization, and Industrial Decline. *Journal of Economic History* 41 (1): 31–8.

#

- 55 Levinthal, Daniel A. in James G. March. 1993. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal* 14: 95–112.
- 56 Levitt, Theodore. 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review* 38 (4): 45–56.
- 57 --- 1963. *The Marketing Imagination*. Dostopno prek: <http://filecom.net/adFDzMucwl/> (25. avgust 2011).
- 58 --- 1975. Marketing Myopia (With Retrospective Commentary). *Harvard Business Review* 53 (5): 26–48.
- 59 Levy, Sidney. 1981. Interpreting Consumer Mythology: A Structural Approach to Consumer Behavior. *Journal of Marketing* 45 (3): 49–61.
- 60 --- 1999. The Symbolic Nature of Marketing. V *Brands, Consumers, Symbols & Research*, ur. Dennis W. Rook, 197–202. London: SagePublications Ltd.
- 61 Mansfield, Edwin. 1988. Industrial Innovation in Japan and the United States. *Science, New Series* 241 (4874): 1769–74.
- 62 March, James G. 1991. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2 (1): 71–87.
- 63 McGraw Hill. 2006. *Ted Levitt on Marketing*. Dostopno prek: <http://www.mcgraw-hill.co.uk/html/14221202068.html> (15. avgust 2011).
- 64 Medina, Jose F. in Mike F. Duffy. 1998. Standardization vs. globalization: a new perspective of brand strategies. *Journal of product & brand management* 7 (3): 223–43.
- 65 Miller, Dale in Ross Michael. 1975. Self-serving biases in the attribution of causality. *Psychological Bulletin* 82 (2): 213–25.
- 66 Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harlow: Pearsons Education.
- 67 Mintzberg, Henri, Bruce Ahlstrand in Joseph Lampel. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tourthrough Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- 68 Mitchell, Robert W., Ben Wooliscroft in James Higham. 2010. Sustainable Market Orientation: A New Approach to Managing Marketing Strategy. *Journal of Macromarketing* 30 (2): 160–70.

#

- 69 Mizik, Natalie. 2010. The theory and practice of myopic management. *Journal of Marketing Research* 47 (4): 594–611.
- 70 Mizik, Natalie in Robert Jacobson. 2007. The Cost of Myopic Management. *Harvard Business Review* 85 (7/8): 22-4.
- 71 Monfre, Pete. 2009. *Marketing vs. Engineering: Can't We All Just Get Along?* Dostopno prek: <http://www.claritymarketingsupport.com/2009/12/28/marketing-vs-engineering-cant-we-all-just-get-along/> (30. avgust 2011).
- 72 Moore, James F. 1996. *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperBusiness.
- 73 Morgan Robert E. in Carolyn A. Strong. 1998. Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation. *European Journal of Marketing* 32 (11/12): 1051–73.
- 74 Morrell, Kevin in Chanaka Jayawardhena. 2008. Myopia and choice: framing, screening and shopping. *Journal of Marketing Management* 24 (1/2): 135–52.
- 75 Moses, Asher. 2008. *Print on demand with 'ATM for books'*. Dostopno prek: <http://www.smh.com.au/news/technology/print-on-demand-with-atm-for-books/2008/09/18/1221331003780.html> (25. avgust 2011).
- 76 Owyang, Jeremiah. 2008. *Is your company market driven or product driven?* Dostopno prek: <http://www.web-strategist.com/blog/2008/05/26/is-your-company-market-driven-or-product-driven/> (30. avgust 2011).
- 77 Pfeffer, Jeffrey in Gerald R. Salancik. 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row Publishers, Inc.
- 78 Porter, Michael, E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57 (2): 137–45.
- 79 Powell, Tim. 2011. *Competitive myopia*. Dostopno prek: <http://www.knowledgevaluechain.com/2011/01/08/competitive-myopia/> (24. avgust 2011).
- 80 Prahalad, C. K. in Venkatram Ramaswamy. 2000. Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review* 78 (1): 79–87.
- 81 Seidl, David. 2005. *Organisational identity and self-transformation: An autopoietic perspective*. Aldershot: Ashgate.

#

- 82 Shaoming, Zou, David M. Andrus in Wayne D. Norvell. 1997. Standardization of international marketing strategy by firms from a developing country. *International Marketing Review* 14 (2): 107–23.
- 83 Sidhu, J. S., H. R. Commandeur in H. W. Volberda. 2007. The multifaceted nature of exploration and exploitation: value of supply, demand, and spatial search for innovation. *Organizational Science* 18 (1): 20–38.
- 84 Slater, Stanley F. in John C. Narver. 1996. Competitive strategy in the market focused business. *Journal of Market Focused Management* 1 (2): 159–74.
- 85 --- 1998. Customer-Led and Market-Oriented: Let's Not Confuse the Two. *Strategic Management Journal* 19 (10): 1001–6.
- 86 Sorensen, Jasper B. in Toby E. Stuart. 2000. Aging, Obsolence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly* 45 (1): 81–112.
- 87 Stalk, George, Philip Evans in Lawrence E. Shulman. 1992. Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review* 70 (2): 57–69.
- 88 Stein, Jeremy C. 1989. Efficient capital markets, inefficient firms: A model of myopic corporate behavior. *The Quarterly Journal of Economics* 104 (4): 655–69.
- 89 Thurow, Lester C. 1987. A Weakness in Process Technology. *Science, New Series* 238 (4834): 1659–63.
- 90 Williamson, Oliver E. 1983. Credible commitments: Using hostages to support exchange. *American Economic Review* 73 (4): 519–40.
- 91 Wind, Yoram in Thomas S. Robertson. 1983. Marketing strategy: New Directions of Theory and Research. *Journal of Marketing* 47 (2): 12–26.
- 92 Wright, Len Tiu, Chanaka Jayawardhena in Charles Dennis. 2008. Editorial: Marketing Myopia. *Journal of Marketing Management* 24 (1/2): 131–4.