

Sodelovanje med marketingom in R&R pri razvoju in uvajanju novih izdelkov

1. UVOD

Veliko raziskav je pokazalo, da je eden od ključnih vzrokov za neuspeh novih izdelkov pomanjkanje sodelovanja in komuniciranja med marketingom in R&R v prvih fazah razvoja novih izdelkov. Visoka stopnja sodelovanja med obema oddelkoma zagotavlja uspešen razvoj izdelkov in storitev. Dejstvo pa je, da je zelo malo takšnih podjetij, v katerih je sodelovanje med marketingom in razvojem dobro (Gupta, 1991).

Tudi v tistih podjetjih, kjer se zavedajo takšnega sodelovanja, imajo veliko težav in problemov pri izvajanju in skupnem sodelovanju pri konkretnih projektih. Ideja o povezovanju in interaktivnem procesu, kjer imajo ključno vlogo R&R, proizvodnja in marketing, je v veliko podjetjih v nasprotju z njihovo tehnološko usmerjeno podjetniško kulturo. Kakorkoli že, pa so takšni skupni napor za razvoj novih izdelkov v današnjem času izredno pomembni, in to predvsem zaradi večje konkurenčnosti, hitrejšega razvoja tehnologije, krajšega življenjskega cikla izdelkov, zahtevnejših kupcev, zahtev po hitrejšem razvoju novih izdelkov itd. (slika 1).

2. POMEN SODELOVANJA MED MARKETINGOM IN R&R

Za veliko podjetij, predvsem tehnološko intenzivnih, je ideja o združevanju R & R in marketinga že sama po sebi inovacija.

Večina podjetij, posebej tehnološko usmerjenih, začne pri reševanju tehnoloških problemov. Rezultat tega so izdelki ali tehnologije, ki naj bi reševali večino problemov. Takšna podjetja morajo vedeti, da je tehnologija dopolnilo tržni usmerjenosti oz. potrebam. Zavedati se morajo, da namen industrijskih raziskav ni samo znanstveno odkritje, ampak razvijanje različnih možnosti reševanja problemov odjemalcev (potrošnikov) (Lucas, 1988). Podjetje ne more preživeti z razvojem samo enega izdelka, ampak mora razvijati več novih

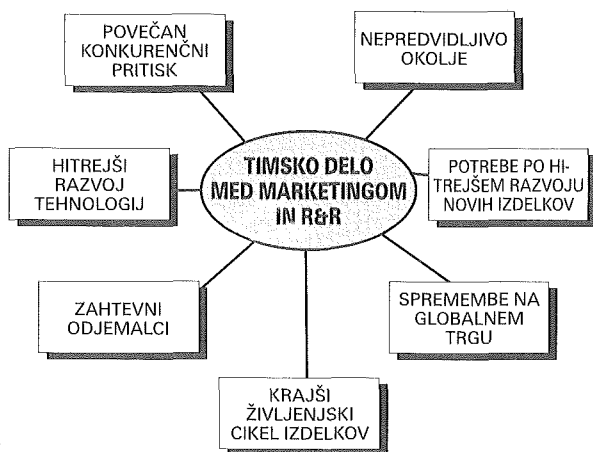
Dr. Bruno Završnik

Univerza v Mariboru
Ekonomsko-poslovna fakulteta
Katedra za marketing

Mag. Vinko Zupančič

Gospodarska zbornica Slovenije

RAZLOGI ZA TIMSKO DELO MED MARKETINGOM IN R&R



dr. Bruno Završnik, EPF Maribor

Slika 1: Razlogi za timsko delo marketinga in razvoja

izdelkov. To pa nujno zahteva marketinški pristop (McNulty, 1992).

Za razvoj novih izdelkov so medsebojno odvisni tako ljudje v marketingu kot v raziskavah in razvoju (R&R). Čeprav se med seboj vedno ne razumejo in prihaja tudi do konfliktov (Sunder, 1988).

Veliko menedžerjev v podjetjih se srečuje s problemi reševanja odnosov med obema oddelkoma.

Odločitev o skupnem sodelovanju R&R in marketinga pri razvoju novih izdelkov se sprejema na različnih ravneh v podjetju. Vodstvo podjetja, ki razvija kulturo, strateške usmeritve in vizijo podjetja, mora biti prepričano, da tehnologija sama po sebi še ne zagotavlja razvoja novih izdelkov. Tehnološke prednosti morajo biti tržno usmerjene. Menedžment mora sprevideti, da poslanstvo R&R ni dano samo po sebi, ampak se mora razvijati in prilagajati tržnim potrebam oziroma zahtevam odjemalcev. Za doseganje takšnih ciljev pa morajo marketing in R&R sodelovati skupaj. Ljudje na nižjih organizacijskih ravneh morajo biti prepričani o pravilnosti takšnih usmeritev. Postopki morajo biti razviti in podpirati takšno sodelovanje (Hall, 1989).

Razvoj sodelovanja zahteva splošno sprejetje takšne ideje in podporo celotnega podjetja, vključno z najvišjim vodstvom (top menedžmentom), vodstvom R&R in marketinga (Kotler, 1994).

Stopnja sprejemanja inovacije je odvisna od naslednjih dejavnikov (slika 2):

a) Zaznavne lastnosti novih idej (Gupta, 1991)

- **Relativna prednost**

Stopnja uspešnosti inovacije je odvisna od uspešnega sodelovanja med marketingom in R&R. Podjetje, ki ima razvito dobro sodelovanje med obema funkcijama, ima tudi

VPLIVNI DEJAVNIKI USPEHA ADOPCIJE INOVACIJE



dr. Bruno Završnik, EPF

Slika 2: Uspešnost sprejemanja novih idej

večje relativne prednosti pred konkurenti. Večja relativna prednost pa odseva tudi v večji stopnji sprejemanja nove ideje.

- **Združljivost**

Zaposleni v R&R težko ali pa tudi ne razumejo dejstva, da morajo biti inovacije usmerjene k odjemalcem, potrošnikom. Teh ne zanimajo tehnološki postopki izdelave, ampak koristi izdelka. Po drugi strani pa ljudje v marketingu ne vidijo tehnoloških omejitev za določene izdelke. Združevanje idej tako v marketingu kot v R&R je v veliko podjetjih zelo težavno. Odvisno je od vrednot, znanja, preteklih izkušenj in vodstva podjetja.

- **Zapletenost**

Pri sodelovanju ljudi iz marketinga in R&R prihaja do nemalo zapletov. Razvoj mora posredovati marketingu informacije o razvoju novega izdelka, kar ni vedno enostavno. Tesno sodelovanje je pogoj za uspešno pripravo promocijskega gradiva za nove izdelke, pri čemer pogosto prihaja do nejasnosti (Parry, 1993). Na drugi strani pa mora tudi marketing vključiti v svoj tim strokovnjaka iz R&R, da sodeluje pri tržnih raziskavah in pripravi marketinških strategij. Zaposleni v marketingu potrebujejo tehnično znanje o izdelku, ki jim ga posredujejo strokovnjaki v R&R. Pri tem pa pogosto prihaja do različnih zapletov. Manj je zapletov, hitrejša je stopnja sprejemanja inovacij (Lapierre, 1996).

- **Poskus uvajanja**

Nove ideje, ki jih poskušamo uvesti, so lahko dokaj hitro sprejete. Ideje o razvoju sodelovanja med marketingom in R&R zahtevajo določene aktivnosti za izboljšanje medsebojnih odnosov in novo organizacijsko strukturo. Pri tem je treba razčistiti celo vrsto odprtih problemov. Spremembe, ki jih uvajamo, morajo biti sprejemljive za oba oddelka.

- **Opazovanje**

Veliko raziskav je pokazalo, da je prišlo v zadnjem času do bistvenega premika v kakovosti odnosov in sodelovanja med marketingom in R&R. Eden izmed najpomembnejših razlogov za takšno izboljšanje je uspešna realizacija razvoja novih izdelkov, pri kateri sta sodelovala oba tima. Podjetje

lahko pri tem uporabljati lastne izkušnje ali pa spremlja (opazuje) takšno uspešno sodelovanje pri drugih podjetjih.

b) Načini odločanja o inovaciji

Rezultat odločanja o inovaciji je njen sprejem ali zavrnitev. Odločitev o inovaciji je lahko:

- **Individualna** – odločitev posameznika je neodvisna od odločitve drugih članov skupine.
- **Kolektivna** – odločitev sprejmejo soglasno vsi člani skupine.
- **Avtoritativna** – odločitev sprejme samo nekaj posameznikov, ki imajo moč, status in velik vpliv.

c) Sistemi komuniciranja

Pri sprejemanju inovacij so pomembni tako množični mediji kakor tudi sistem medosebnega komuniciranja. Učinkovitost sistema komuniciranja se kaže v prepričanju potencialnih sprejemnikov o oblikovanju pozitivnih stališč do inovacije, pomoči pri odločanju itd. Pri tem imajo pomembno vlogo mnenjski vodje, vplivni posamezniki in člani skupin (Armstrong, 1990).

d) Podjetniška kultura

Za širjenje inovacij so posebej pomembni organizacijska struktura, družbene norme (podjetniška kultura) in sistem komuniciranja. Družbene norme (vedenjski vzorci članov družbenega sistema) rezultirajo v podjetniški kulturi, ki je lahko pospeševalec ali zaviralec sprejemanja novih idej. Mnenjski vodje (opinion leaders) pomagajo pri sprejemanju novih idej. Sprememba kulture podjetja je ponavadi boleč in počasen proces. Začeti se mora na vrhu in se nato postopno uvajati v celotnem podjetju (Griffin, 1996).

e) Vplivni posamezniki

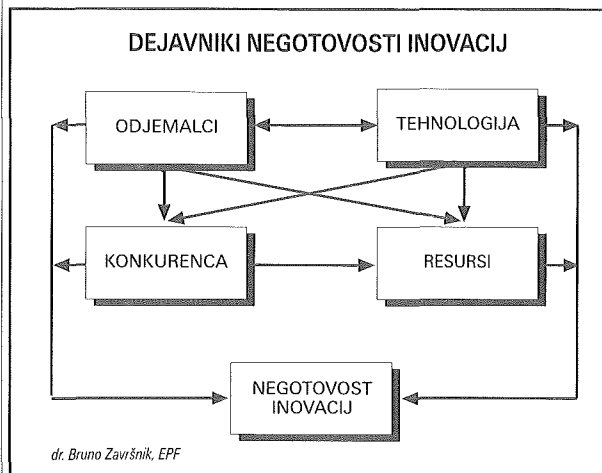
Hitrost širjenja nove ideje (inovacije) je odvisna tudi od sodelovanja vplivnih posameznikov pri promocijskih aktivnostih. Vplivni posamezniki so lahko menedžerji, izvršni direktorji, vodje oddelkov, svetovalci in drugi. Uspešnost širjenja njihovega pozitivnega odnosa do novih idej je odvisna od osebnega vpliva in prizadevanj, vloženih v promocijo.

3. VPLIV INFORMACIJ NA PROCES RAZVOJA NOVEGA IZDELKA

Potreba po dobrem komuniciranju (izmenjavi informacij) med marketingom in R&D v procesu inovacij je sama po sebi nedvoumna. Izmenjava informacij prispeva k zmanjšanju negotovosti v samem procesu razvoja novih izdelkov (Sunder, 1992).

Konkurenti pogosto ciljajo na isti tržni segment z uporabo podobne ali enake strategije in tehnologije, zato je uspešen proces inovacij izrednega pomena za pridobivanje konkurenčne prednosti. S tega vidika obstajajo štiri kategorije negotovosti inovacij (slika 3): negotovost glede odjemalcev (potrebe, želje, negotovost nakupa), tehnološke negotovosti (uporaba prave tehnologije), negotovost glede resursov

podjetja (zmožnosti podjetja) in negotovost glede konkurentov (strategije, cilji).



Slika 3: Dejavniki negotovosti inovacij

4. SODELOVANJE RAZVOJA IN MARKETINGA PRI INOVACIJI PROGRAMA KUHINJ GORENJE

Novi program »samosvojih« kuhinj Gorenje je prišel na trg leto dni potem, ko je Notranja oprema zaradi decentralizacije poslovnega sistema Gorenje pridobila vse poslovne funkcije. V organizacijsko shemo sta se vključili celotna marketinška in prodajna funkcija, s terensko mrežo lastnih predstavnikov in prodajno operativno vred. V petih letih pred tem je podjetje uvedlo na trg dve novi kuhinji s spremenljivim uspehom, zdaj pa se je asortima ponudbe razširil od 8 na 35 modelov kuhinj, tipska karta pa od 31 kuhinjskih elementov na 106. Ta zaokroženost je znatno prispevala k razvoju podjetja in je odsevala v prenovi ponudbe in hitrem tehnološkem in organizacijskem razvoju.

Po vsebini, z marketinškega vidika, se je podjetje soočilo z izzivom upravljanja izdelkov. Izdelčni menedžment tudi v tem primeru ni imel opore v obliki lastne organizacijske enote. Če pa bi imeli opraviti še s togo organizacijo, ki skorajda ne zmore prebiti meje organizacijskih enot, bi to imelo uničujoče posledice za inoviranje ponudbe.

Popolna ekipa je lahko hitro preseglala težave, ki nastajajo ob ločenem delu razvojne in prodajne funkcije. Marketing je bil sposoben zagotoviti plasmajske rezultate, medtem ko je razvoj poskrbel za izrabo vseh tehnoloških možnosti, vgrajenih v proizvodnji. Vodstvo podjetja je bilo neposredno vključeno v inoviranje programa. Izkušnje kažejo, da je timsko delo prava rešitev za soočanje z inoviranjem ponudbe. V našem primeru ni nikdar šlo za odnose nadrejenosti ali podrejenosti, ampak za osvajanje trženjske zasnove poslovanja, ki so jo sprejele vse poslovne funkcije podjetja. Primer kaže, da je mogoče upravljanje z izdelčnim spletom učinkovito zastaviti pravzaprav le z delom v omrežju znotraj samega podjetja.

Vsi izdelki zastarajo, zato je za podjetje pomembno, da upravlja z življenjskim ciklom izdelka in da skrbi za pravočasno nadomeščanje starih izdelkov z novimi. Funkcija izdelčnega menedžmenta je odgovorna za izvedbo teh aktivnosti.

Odgovornosti izdelčnega menedžmenta se običajno povezujejo z glavnim direktorjem (v manjših podjetjih), lahko so razdeljene med več organizacijskih enot ali pa se povezujejo z izdelčnimi menedžerji. Notranja oprema je te odgovornosti porazdelila med organizacijske enote. Področje izdelčnega menedžmenta vključuje med drugim prodajno napoved, načrtovanje proizvodnje, pospeševanje prodaje, cene in popuste, tehnično podporo prodaji, tržne raziskave, nove izdelke, dodajanje in opuščanje pozicij v asortimaju in spremljanje dejavnosti konkurence.

Odgovornost za nove izdelke je bila npr. v Notranji opremi porazdeljena med naslednje organizacijske enote:

1. **Marketing** – predlogi in sodelovanje v pripravi, opredelitev zahtev kupcev, priprava tržnih komunikacij, analiza tržne ponudbe konkurence in analiza cen.
2. **Tehnični sektor (razvoj)** – predlogi in presoja z vidika tehnoloških omejitev, analiza tehnološkega stanja in razvoja konkurence.
3. **Proizvodnja** – prilagajanje organizacije proizvodnje, izdelava vzorcev, testna in redna proizvodnja..
4. **Vodstvo** – sodelovanje in potrditev programa novih izdelkov ter potrebnih naložb.

Sklepati je mogoče, da se porazdelitev odgovornosti izdelčnega menedžmenta razlikuje od podjetja do podjetja. Te raznolikosti je treba seveda upoštevati pri oblikovanju takšne podpore izdelčnemu menedžmentu v podjetju, ki zagotavlja inovativnost ponudbe.

V zasnovi trženja razvoj oziroma inovacija ni izrecno vezana samo na tehnične vidike. Natačnejša analiza novosti v inoviranem programu kuhinj Gorenje kaže naslednjo razdelitev prispevka k inovaciji ponudbe med marketingom in tehničnim sektorjem (razvojnim oddelkom) po posameznih novostih v programu kuhinj.

Vrsta inovacije	Razvoj	Marketing	Zunanji oblikovalec
Imena novih kuhinj		**	
Določitev vrste ličnic po tehnološki plati	**		
Priprava in izbor dizajna ličnic	**	*	*
Novi kuhinjski elementi	*	*	
Osnovne in akcentne barve			**
Kuhinjski dodatki (ročaji)	*	*	**
Prostorska postavitve		*	*

Oznake:

* odgovornost razvoja, marketinga ali zunanjega oblikovalca za inovacijo

** večja odgovornost razvoja, marketinga ali zunanjega oblikovalca za inovacijo

Splošna ugotovitev je, da je bil za uspeh novega programa kuhinj odgovoren celoten marketinški splet. Ključni prispevki so se nanašali na:

- inovativno ponudbo izdelkov, kakovostno v zgornjem ponudbenem razredu na domačem trgu, ki je razdelana v preglednici
- strateško spremembo prodajnih kanalov, prehod od prodaje preko trgovine na debelo na prodajo preko trgovine na drobno – specialistov
- politiko neto prodajnih cen, brez marž za trgovce na debelo

in drobno, za razliko od tedanje politike bruto prodajnih cen, ki so vključevale marže za trgovce

- izboljšano komunikacijsko podporo, predvsem dobro promocijsko gradivo, razstavne prostore v vodilnih prodajalnah, sejemske predstavitve novosti in uvajalne seminarje za prodajalce kot domiselno obliko pospeševanja prodaje.

Pomembno je tudi, da je menedžment proizvodnje zagotovil in uresničeval razvoj organizacije proizvodnje (in v veliki meri poslovanja podjetja), kar je podjetje v poldrugem letu pripeljalo do naročniške proizvodnje kuhinj iz polizdelkov, kakor je organizirana sodobna proizvodnja kuhinj po svetu. Podjetje je naredilo tudi uspešno potezo z izbiro zunanjega oblikovalca, ki je poznal tehnične in tehnološke možnosti podjetja na eni strani in tržno ponudbo na drugi.

Spričo posebnih okoliščin, ki jih je narekovala zaokrožitev poslovnih funkcij v podjetju, je bilo posebne pozornosti deležno vprašanje medsebojnih razmerij med tehničnim sektorjem in marketingom, kar smo nenazadnje preizkusili tudi v »ognju« pri snovanju in izvedbi novega programa kuhinj. Podjetje je bilo v fazi pridobivanja standarda ISO. Tako je uvajanje standardizacije odločilno vplivalo na opredelitev razmerja med razvojem in marketingom.

Naloge marketinga v funkciji razvoja ponudbe smo opredelili takole:

- ugotavljanje tržnega potenciala za posamezne izdelke in storitve
- kratkoročno tržno načrtovanje zaradi določanja vrste, količin, cen in terminov proizvodnje izdelkov ali opravljanja storitev
- nadzor marketinškega programa s preverjanjem pogodb ali tržnih zahtev (s presojo neugotovljenih odjemalčevih pričakovanj in značilnosti vred)
- natančno prenašanje zahtev odjemalcev znotraj organizacije.

Marketing mora pripraviti dejanski prikaz zahtev za izdelek. Informacije o izdelku pretvarjajo odjemalčeve zahteve in pričakovanja v vrsto predhodnih specifikacij, ki so osnova za konstruiranje izdelka. Vključujejo pa:

- delovne značilnosti (npr. pogoji okolja in uporabe, zanesljivost ipd.)
- čutne značilnosti (stil, barva, okus, vonj)
- mere za vgradnjo in velikost izdelka
- veljavni standardi ali predpisi
- pakiranje
- zagotavljanje ali potrjevanje kakovosti.

Poseben poudarek daje marketing oblikovanju sistema za kontinuirano spremljanje in zbiranje podatkov. Ti podatki so namenjeni za določanje pomena in velikosti problemov, ki so vezani na izdelek ali storitev in se nanašajo na izkušnje in pričakovanja porabnikov. Poleg tega lahko zbrane informacije zagotavljajo osnovo za možne spremembe konstrukcije kot tudi ustrezne ukrepe zagotavljanja kakovosti.

Uvajanje novega izdelka na trg je dokončni preizkus kakovosti naveze med razvojem in marketingom. Novi program kuhinj je bilo treba iz prototipov in pisnih dokumentov o ukrepih marketinškega spleta dokazati pri poslovnih partnerjih in uporabnikih. Rezultat teh aktivnosti, pa tudi sodelovanja drugih poslovnih funkcij, je bil vir našega navdih – izbrusen trženjski program v skoraj vseh podrobnostih. Domači trg je novi program ugodno sprejel. Ocenjujem, da smo z njim v času uvajanja dosegli položaj tržnega vodje in stabilen tržni delež z rahlim trendom povečevanja.

Da pa gre v primeru podjetja Notranja oprema za inovativno podjetje, kaže že pregled uresničenih razvojnih programov, ki dajejo v zadnjih petih letih predvsem izvozne rezultate in omogočajo naročniško množično proizvodnjo: revitalizacija programa kuhinjskih miniblokov; razvoj komponentske proizvodnje kuhinjskih ličnic z dvakratnim povečanjem prodaje v izvozu; tretje žganje pri keramičnih ploščicah, ki omogoča izdelavo dekorativnih keramičnih ploščic; razvoj kopalniških blokov in petkratno povečanje prometa programa kopalnic.

Notranja oprema je v zadnjih letih podvojila promet in dodatno zaposlila 200 delavcev, da je bila kos izvoznim naročilom.

Povzetek

Uspeh podjetja na današnjih zahtevnih trgih je v veliki meri odvisen od sodelovanja med marketingom in R&R. Marketing in R&R si delita odgovornost za postavljanje ciljev razvoja novih izdelkov, iskanje možnosti za nove generacije izdelkov, nove oblike izdelkov, za razumevanje in zadovoljevanje potreb odjemalcev.

Formalno in neformalno sodelovanje med marketingom in R&R samo po sebi še ne prispeva k uspešnemu razvoju in uvajanju novih izdelkov na trg. Vodstvo podjetja mora podpirati takšno sodelovanje in motivirati zaposlene v R&R in marketingu za doseganje skupnih ciljev.

Primer uspešnega sodelovanja med marketingom in razvojem je podjetje Notranja oprema, kjer so skupaj razvili nove izdelke in tako pridobili konkurenčno prednost na trgu.

Abstract

Cooperation between R&D and marketing within development and launching new products

To succeed in today's marketplace, most companies must engender cooperation between marketing and R&D functions. Marketing and R&D share responsibilities for setting new product development goals, identifying opportunities for the next generation of product improvement, new engineering design, satisfying and understanding customer needs. Formal and informal integration (cooperation) between marketing and R&D is not guaranty for a successful new product development and introduction into the market. Senior management must support and motivated marketer's and researchers to achieving the common goals.

A good example of cooperation between R&D and marketing is company Notranja oprema. R&D and marketing were developed together the new product successfully and gain competitive advantage in the market place.

Viri in reference

- Armstrong M., *Management Processes and Functions*, Management Studies Series, London 1990.
- Griffin A. and Hauser J.R., »Integrating R&D and Marketing. A Review and Analysis of the Literature«, *The Journal of Product Innovation Management*, May 1996.
- Gupta A.K. and Rogers E.M., »Internal marketing, Integrating R&D and Marketing within the Organization«, *The Journal of Consumer Marketing*, Summer 1991.
- Hall A. J., *Bringing New Products to Market*, AMACON, N. J. 1989.
- Kotler P., *Marketing Management*, Prentice Hall, N. J. 1994.
- Lapierre J. and Henault B., »Bidirectional Informational Transfer: An Imperative for Network and Marketing Integration in a Canadian Telecommunication Firm«, *The Journal of Product Innovation Management*, March 1996.
- Lucas G. H. and Bush A. J., »The Marketing-R&D Interface: Do personality Factors Have an Impact?«, *The Journal of Product Innovation Management*, December 1988.
- McNulty T., »Putting the Marketing into R&D«, *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 10, 1992.
- Parry M. E. and Song X.M., »Determinants of R&D Marketing Integration in High-Tech Japanese Firms«, *The Journal of Product Innovation Management*, January 1993.
- Souder W. E. and Monaert R. K., »Integrating Marketing and R&D Project Personnel within Innovation Projects«, *Journal of Management Studies*, July 1992.
- Souder W. E., »Managing Relations Between R&D and Marketing in New Product Development Projects«, *The Journal of Product Innovation Management*, March 1988.