

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**NOVI PRISTOPI K POGLOBLJENEMU RAZUMEVANJU
POTROŠNIKOV IN TRGA**

Ljubljana, maj 2011

KATARINA ŽAGAR

IZJAVA

Študentka Katarina Žagar izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Kolarja, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: 20. 5. 2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 INFORMACIJA IN POMEN TRŽNEGA ZNANJA (TRŽNI IQ)	2
2 TRADICIONALNE RAZISKOVALNE METODE IN NJIHOVE	
POMANJKLJIVOSTI	7
2.1 Kratek pregled tradicionalnih tržno-raziskovalnih metod	7
2.2 Omejitve tradicionalnih raziskovalnih metod	10
3 RAZUMEVANJE TRGA	13
3.1 Razlika med tržnimi raziskavami in razumevanjem trga	14
4 NOVI PRISTOPI K POGLOBLJENEMU RAZUMEVANJU TRGA	16
4.1 Etnografija	16
4.2 Nevromarketing	22
4.3 Futurologija	28
4.4 Konkurenčno obveščanje ali Competitive intelligence	31
4.5 Internetni viri	35
4.5.1 Modrost množic ali Crowdsourcing	36
4.5.2 Blogi	39
4.5.3 Virtualna realnost	41
4.5.4 Družabna omrežja	42
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O POZNAVANJU IN RAZŠIRJENOSTI NOVIH	
PRISTOPOV K POGLOBLJENEMU RAZUMEVANJU POTROŠNIKOV IN	
TRGA	44
5.1 Raziskovalni načrt	44
5.2 Predstavitev vključenih podjetij	48
5.2.1 Podravka	48
5.2.2 Fructal	49
5.2.3 Ericsson	50
5.2.4 Ljubljanske mlekarne	51
5.2.5 Elan	52
6 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE	54
6.1 Vsebinska analiza intervjujev – povzetki vprašanj po ključnih temah	55
6.1.1 Podravka, d. o. o.	55
6.1.2 Fructal, d. d.	56
6.1.3 Ericsson, d. o. o.	57
6.1.4 Ljubljanske mlekarne, d. d.	58
6.1.5 Elan, d. o. o.	59
6.2 Ugotovitve raziskave	60
6.3 Priporočila managerjem vključenih podjetij	63
SKLEP	65
LITERATURA IN VIRI	68
PRILOGE	

UVOD

Danes se vsi zavedajo pomembnosti informacij o kupcih in trgih, pa vendar se podjetja še vedno premalo ukvarjajo s pridobivanjem in razumevanjem teh informacij. Zavedajo se pomena zadovoljnih kupcev, pa vendar se še premalo podjetij poglobi v to, kaj kupci res hočejo. Zavedajo se pomena inovativnosti, pa vendar se še vedno več kot 90 % novih izdelkov izkaže za neuspešne.

Konkurenčnost na trgu se stopnjuje, na voljo je poplava izdelkov in storitev, potrošniki pa postajajo vedno bolj sofisticirani in zahtevni ter s pomočjo interneta tudi dobro obveščeni. Novi potrošnik je individualističen, samostojen, dobro informiran, išče pristnost in drugačnost, ter želi biti vpleten v razvoj in izdelavo izdelkov (Lewis & Bridger, 2000). Potrošniki danes kupujejo superiorno vrednost, doživetje in ne le izdelka ali storitve. In če podjetje ne doseže njihovih pričakovanj, ga kaj kmalu prehitijo konkurenti. Kako torej ugotoviti, kaj potrošniki res želijo in tako zadovoljiti njihove potrebe ter preseči njihova pričakovanja? Kako uspeti na trgu?

Najprej bi se podjetje moralo vprašati, kaj o potrošniku že ve, ter česa njegovi konkurenti ne vedo, saj mu to daje prednost pred njimi. Kako lahko to prednost ohrani in uporabi, da ustvari in obdrži donosne kupce? Problem je namreč v načinu pridobivanja informacij, v metodah pridobivanja in virih informacij. Ni dovolj zbiranje informacij o potrošnikih in o trgu s pomočjo tradicionalnih tržnih raziskav. Potrošnike in trg je treba razumeti. »Bistvo trženja je človekovo vedenje. Kaj, kdaj in zakaj človek kupuje?« (Postma, 2001, str. 108). Zato je treba poglobiti znanje podjetja - ali kot pravi Nigel F. Piercy – podjetja morajo zvišati svoj tržni IQ (Piercy, 2009).

Podjetja imajo, kljub gori podatkov – ali pa prav zaradi tega – zelo malo vpogleda v potrošnikove resnične potrebe, želje in motivacije. Informacija, ki se nanaša na povprečje, je danes dokaj brez pomena – potrošniki niso več povprečni, zato tudi niso več zadovoljni s povprečno rešitvijo (Fisk, 2006). Tako danes, v informacijski dobi, podjetja še vedno nimajo pravih informacij ali pa jih ne znajo pravilno interpretirati. Informacije so včasih predstavljale moč. Danes moč leži v interpretaciji tega, kar informacije v resnici pomenijo (Kolar, 2010).

Pomembna sta način pridobivanja informacij in njihova prava interpretacija, ne le golo zbiranje podatkov s konvencionalnimi tržnimi metodami, kot so tržne raziskave, vprašalniki, fokusne skupine ipd. Pomembno je poglobljeno razumevanje potrošnikov in trga, in kako te dobljene informacije razumemo. Poglobljeno razumevanje je osnova za boljše tržne odločitve podjetja, ki bodo potrošniku prinesle večjo dodano vrednost, podjetju pa konkurenčno prednost.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in predvsem tuje strokovne literature proučiti nove pristope pridobivanja pravih informacij o potrošnikih in s tem poglobljenega razumevanja potrošnikov in trga. Prikazati želim pomanjkljivosti konvencionalnih tržno-raziskovalnih metod in prednosti novih pristopov za poglobljeno razumevanje potrošnikov in trga. Ker velikokrat tudi kupci ne vedo, kaj hočejo, jih je o tem nesmiselno spraševati. Tako so tradicionalne raziskovalne metode pomanjkljive ali neprimerne. Zato so potrebni novi pristopi k poglobljenemu razumevanju trga. Z lastnimi dognanji in strnjenimi ugotovitvami drugih avtorjev želim prikazati pomembnost uporabe novih pristopov za poglobljeno razumevanje tržnih informacij in tako boljše razumevanje potrošnikov ter njihovega vedenja, s tem pa tudi boljše razumevanje trga ter posledično boljše tržne odločitve managerjev v podjetjih.

S pomočjo delno strukturiranih intervjujev želim empirično raziskati, v kakšni meri trženjski managerji slovenskih podjetij poznajo in uporabljajo nove pristope k pridobivanju poglobljenega tržnega znanja. Z raziskavo želim preveriti predpostavko, da slovenski managerji novih pristopov še ne poznajo in/ali uporabljajo v zadostni meri.

1 INFORMACIJA IN POMEN TRŽNEGA ZNANJA (TRŽNI IQ)

Podjetja potrebujejo informacije. Kot pravita Kotler in Armstrong (2005), se dobri izdelki in marketinški programi začnejo z zanesljivo informacijo o potrošnikovih potrebah in željah. Toda podjetja potrebujejo tudi informacije o njihovih konkurentih, dobaviteljih, posrednikih in drugih akterjih na trgu. Informacije so pomembne za uspešno delovanje podjetja na trgu, za strateško planiranje in načrtovanje marketinške aktivnosti, za ocenjevanje konkurence in ocenjevanje trženjskega okolja podjetja (Kovačič, 2004).

Vendar samo informacija o potrošnikovih potrebah in željah ni dovolj. Potrošnika je treba razumeti – razumeti njegova pričakovanja in globlje vrednote. Danes ni več problem v pomanjkanju informacij, ampak prej v preveliki količini le-teh. Kot pravita Kotler in Armstrong (2005, str. 100): »Managerji ne potrebujejo več informacij, ampak boljše informacije.«

Tržna informacija je, kako razumemo, razmišljamo in se srečujemo z okoljem, kot so potrošniki, partnerji in konkurenti. Če lahko vplivaš na to, kako tisti, ki sprejemajo odločitve, razmišljajo o trgu, potem imaš dobre možnosti, da vplivaš na to, kaj delajo (Piercy, 2009, str. 220).

Piercy (2009, str. 229–230) navaja 10 mitov o tržni informaciji:

- **Mit 1: Potrebujemo več tržnih informacij.** Ta domneva je vcepljena v glavo večine analitikov – če damo managerjem več informacij, bodo prišli do boljših odločitev. Vendar ne glede na to, kako veliko podatkov managerji že imajo, ko bodo soočeni z odločitvijo, bodo vedno zahtevali še več informacij. Čemu?
- **Mit 2: Tržno informacijo potrebujemo hitreje.** S skeniranjem pri blagajnah v trgovinah lahko na uro natančno nadzorujemo prodajo in pretok denarja. Bolj bistveno je vprašanje, kakšno informacijo sploh potrebujemo, kako popolna je ta informacija, ki jo imamo, in za kaj jo bomo uporabili.
- **Mit 3: Če se dovolj potrudimo, lahko izvemo vse.** Če bi le lahko zbrali vse številke, potem bomo vedeli vse, kar je treba vedeti o tem trgu in potem nam ne more spodleteti. Vendar nikoli ni mogoče imeti najpomembnejše informacije, ker ta ne obstaja.
- **Mit 4: Vemo, katero tržno informacijo potrebujemo.** Tega, da managerji vedo, katero informacijo potrebujejo, danes ne moremo več trditi.
- **Mit 5: Vemo, zakaj potrebujemo informacijo.** Ta trditev se vsekakor ne ujema z vlogo, ki jo ima informacija v podjetju.
- **Mit 6: Vemo, česa ne rabimo vedeti.** Eden hitrih načinov razumevanja kulture v nekem podjetju je, da pogledate, kakšne vire informacij imajo. Vendar ne glejte le, katere informacije zbirajo, ampak pogledajte, katerih ne zbirajo, katere informacije izločajo in katere informacije dobijo, pa jim ne verjamejo.
- **Mit 7: Merimo, kar je pomembno.** Dokazano je, da tisto, kar običajno merimo, ni tisto, kar je pomembno, ampak tisto, kar je najlažje meriti.
- **Mit 8: Vemo, kar vemo.** Največkrat je to bolj domneva kot dejstvo.
- **Mit 9: Vemo, kdo odloča o tem, kar vemo.** Ali res vemo, od koga je odvisno, kako bo podjetje razumelo zunanji svet?
- **Mit 10: Vemo, kaj pomeni.** Kolikokrat se zgodi, da podjetja zgrešijo s svojimi odločitvami na trgu zgolj zato, ker ignorirajo pomembno informacijo iz razloga, da je ta neskladna z managerjevimi preteklimi izkušnjami?

Miti pa seveda ne spremenijo dejstva, da so informacije – in njihovo razumevanje, seveda – za podjetje pomembne. Lahko bi rekli, da je podjetje brez pravih informacij kot ladja brez krmarja. Poudarek je torej na pravih informacijah, s katerimi bomo razumeli potrošnika in trg. Bistvo je razumevanje in ne vedenje.

Do pravih informacij pa je treba priti. Izbrati je treba primeren način zbiranja informacij oziroma pravi pristop k razumevanju potrošnikov in trga. Kotler in Keller (2009) menita, da so za pridobivanje informacij, ki jih managerji potrebujejo za odločanje, bolj primerni tržniki v podjetju kot zunanje raziskovalne agencije, saj imajo dve bistveni prednosti: imajo podjetju prilagojene metode za zbiranje informacij ter so v stalnem stiku z njegovimi potrošniki in konkurenco.

Managerji v podjetjih dnevno potrebujejo informacije za svoje odločanje. Te informacije naj bi zagotavljali marketinški oddelki. Kotler in Keller (2009, str. 107) govorita o marketinškem informacijskem sistemu v podjetju, sestavljenem iz osebja in opreme, ki skrbita za zbiranje, sortiranje, analizo, ocenjevanje in distribucijo potrebnih, pravočasnih in točnih informacij marketinškim managerjem za sprejemanje odločitev. Churchill (1999, str. 25) poudarja, da je tu pomembno redno zbiranje informacij, ne le izvajanje občasnih raziskav. Marketinški informacijski sistem tako definira kot skupek postopkov in metod za redno, planirano zbiranje, analizo in predstavitev informacij, ki se jih uporablja za sprejemanje tržnih odločitev. Sistem temelji na internih podatkih podjetja (kot so poročila o prodaji, naročilih, cenah, stroških, inventurnih popisih, plačilih, terjatvah ipd.), aktivnostih za pridobivanje tržne inteligence (angl. *marketing intelligence*) in tržnih raziskavah (Kotler & Keller, 2009, str. 107).

Treba je razmisliti tudi, kdo vse še potrebuje informacije. To niso vedno le managerji, ki sprejemajo odločitve, drugi managerji ter zaposleni znotraj podjetja. Določene informacije koristijo tudi drugim zunanjim partnerjem, kot so dobavitelji, preprodajalci ali marketinške agencije (Kotler & Armstrong, 2005).

Zavedati pa se moramo, da obstaja razlika med dobljenimi informacijami in dejanskim stanjem – torej razlika med informacijami, ki govorijo na primer o prepoznavnosti blagovnih znamk in navedeni naklonjenosti do njih, ter informacijami o dejanskem nakupnem vedenju potrošnikov. Gre za razliko med tem, kar potrošniki navedejo kot odgovor na vprašanje ankete, in tistim, kar dejansko počnejo. In med temi informacijami lahko obstaja velika razlika. Stvarnost se pogosto bistveno razlikuje od vtisa, ki izhaja iz rezultatov natančnih tradicionalnih tržnih raziskav, izpeljanih s pomočjo vprašalnikov (Postma, 2001, str. 22–23). Zato same informacije niso dovolj - gole informacije, pridobljene s tradicionalnimi tržnimi raziskavami, danes ne zadostujejo več. Podjetje potrebuje poglobljeno razumevanje potrošnikov in trga.

Na žalost danes večina podjetij ne ve, kaj njihovi kupci razmišljajo, kaj želijo, zakaj se obnašajo tako, kot se. Ne vedo, kaj je tista dodana vrednost za njihovega kupca. Še večji problem pa je, da tudi kupci tega največkrat ne vedo. Zato jih je o tem tudi nesmiselno spraševati s pomočjo tradicionalnih metod, kot so ankete. Vendar to še ne pomeni, da lahko zanemarimo pomembnost razumevanja potrošnikov in trga. To le pomeni, da se je tega treba lotiti na nov način, z drugačnimi pristopi. Ali kot pravi Postma (2001, str. 51): »Če želite izvedeti kaj o dogajanju na trgu, ne poslušajte, kaj o tem pravijo kupci. Raje ugotovite, kaj počno.«

Podjetja morajo več pozornosti nameniti temu, kako se njihovi kupci spreminjajo in kako se trgi razvijajo. Značilnost uspešnih podjetij, kot so Toyota, Coach, Samsung in Target, je, da so bolj »oblikovalci tveganja« (angl. *risk-shapers*) kot pa »tisti, ki tvegajo« (angl. *risk-takers*), in sicer zaradi poglobljenega tržnega znanja, ki ga imajo (Piercy, 2009, str. 222).

Zato se je treba v podjetjih zavzemati za razumevanje potrošnikov in trga, treba je poglobiti svoje tržno znanje. Ali rečeno drugače: zvišati svoj tržni IQ oziroma tržno inteligenco.

Tržna inteligenca (angl. *marketing intelligence*) ali tržni IQ je po Kotlerju (2005, str. 104) sistematično zbiranje in analiziranje javno dostopnih informacij o konkurentih in razvoju v tržnem okolju. Cilj je izboljšati strateško odločanje, slediti konkurentovim dejanjem in pridobiti zgodnja opozorila za priložnosti ali grožnje. Tržna inteligenca je tako vsakodnevna informacija o razvoju v tržnem okolju, ki managerjem pomaga pripraviti in prilagoditi marketinški plan (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 1999).

Sistem tržne inteligenice (angl. *marketing intelligence system*) je tako skupek postopkov in virov, ki jih managerji uporabljajo za pridobitev vsakodnevnih informacij o razvoju v tržnem okolju. Managerji pridobivajo tržno inteligenco s prebiranjem knjig, časopisov in javnih publikacij, s pogovori s potrošniki, dobavitelji in distributerji, prek spremljanja dogodkov na forumih, blogih in družabnih omrežjih na internetu, pa tudi na srečanjih z managerji drugih podjetij (Kotler & Keller, 2009, str. 109).

Večina podjetij se pomembnosti poglobljenega razumevanja potrošnikov in trga še vedno ne zaveda. Podjetja ne uspejo slediti hitrim spremembam trga, ker ne razumejo svojih potrošnikov in se tako niso sposobna prilagoditi njihovim željam. Imajo razdrobljen pristop do tržnih informacij, kar jim le malo koristi pri identificiranju neizkoriščenih kapacitet potrošnikov in novih trgov. Namesto tega bi morala podjetja razmišljati bolj široko. Pokazatelji nizkega tržnega IQ so predvsem, da podjetja ne posvetijo dovolj pozornosti svojim potrošnikom in tako zamudijo priložnosti; ali pa se posvetijo le delu trga oziroma sklepajo ugotovitve le na podlagi trenutnih transakcijskih podatkov (Piercy, 2009, str. 222).

Po Piercyju (2009, str. 222–223) so tipični znaki nizkega tržnega IQ podjetja naslednji:

- fokus imajo predvsem na trenutne kupce – običajno uporabljajo interne podatke, ki pa nič ne povedo o neobstoječih kupcih, izgubi kupcev ali potencialnih novih kupcih;
- strategije temeljijo na informacijah, ki so dostopne tudi vsem konkurentom – vodstvo zavrača možnost, da bi razvilo svoje temeljite in neodvisne poglede in se raje zanaša na javne raziskave in poročila, ki vodijo v šibke strategije, ki so zrcalna slika tistih, ki jih ima konkurenca;
- namesto da bi se zanašali na kvalitativne tržne raziskave, raje gledajo in se odločajo na podlagi »trdih« podatkov in dokazov;
- razdrobljeni pristop k zbiranju informacij, za katerega so značilne omejene, enkratne študije, ki so drage in nikoli integrirane.

Kotler in Keller (2009, str. 109–111) navajata načine, kako lahko podjetje izboljša kvaliteto tržne inteligence, in sicer tako da:

- trenira in motivira prodajno osebje, da je sposobno zaznati in poročati o novostih in razvoju, ki ga zasledi na terenu;
- motivira distributerje, trgovce na drobno in druge posrednike, da jim posredujejo pomembne informacije, ki jih pridobijo, na primer prek skrivnostnih kupcev (angl. *mystery shoppers*);
- razširi področje pridobivanja informacij: da kupuje izdelke konkurentov, se udeležuje raznih sejmov, bere javna poročila, ki jih objavijo konkurenti, se udeležuje sestankov delničarjev, se pogovarja z zaposlenimi, distributerji, dobavitelji, trgovci in prevozniki, zbira oglase konkurentov in išče objavljene novice o konkurentih;
- se posvetuje s potrošniki – vključi sodelovanje ključnih kupcev in prisluhne njihovim izkušnjam ter idejam;
- izkoristi vladne vire podatkov – na primer podatke o nihanjih v populaciji, demografski rasti, regijskih migracijah in spremembah družinske strukture prebivalstva;
- pridobi informacije od zunanjih informacijsko-raziskovalnih agencij;
- uporabi povratne informacije od potrošnikov na internetu – prek blogov, forumov, klepetalnic, kjer potrošniki komentirajo in razpravljajo o izdelkih in dobaviteljih.

Podjetja si s poglobljenim razumevanjem potrošnikov in trga zvišujejo tržno inteligenco in s tem izboljšujejo svojo prednost pred konkurenti. Kaj podjetje ve, pa tega njegovi konkurenti ne vedo? Katero poglobljeno znanje, vedenje, ki ga ima, mu daje konkurenčno prednost pred njimi? Po čem se razlikuje, na kakšen način lahko ponudi kupcu dodano vrednost bolje in na višji ravni kot konkurenti? In kako lahko to prednost ohrani in uporabi, da ustvari in obdrži dolgoročno donosne kupce?

Namen je izvedeti nekaj, česar njegovi konkurenti ne vedo, ali uporabiti iste informacije na drugačen, bolj izviren in učinkovit način kot konkurenti. Pri tem naj se podjetja zanašajo tudi na »mehke« podatke, kot so opažanja, kaj konkurenti delajo, kaj oglašujejo, morda le bežen pogovor ob kavi z zaposlenim iz konkurenčnega podjetja ali govorice, ki krožijo med prodajnim osebjem. Zgolj gola dejstva in raziskave trga nam ne povedo vsega. Prisluhniti je treba tudi na videz nepomembnim malenkostim.

Tržno inteligenco lahko podjetje gradi iz različnih virov, kot so: javno dostopni podatki v trgovinskih in znanstvenih revijah, prodajno osebje, poročila od obiskov strank s strani vodstva, povratne informacije, ki jih podjetje dobi iz razstavnih prostorov in sejmov, razni družabni in osebni kontakti ali celo govorice, ki krožijo na trgu (Cravens & Piercy, 2009, str. 147–148).

Poglobljeno znanje o potrošnikih in trgu ali tržna inteligenca je danes pomembno strateško orodje, saj podjetju omogoča konkurenčno prednost. Tržna inteligenca pomeni zbiranje

informacij ne le o obstoječih potrošnikih in trgih, to so interne informacije podjetja, temveč tudi zunanje informacije, kot so informacije o novih, še neobstoječih trgih in potrošnikih. Pomeni poglobljanje znanja o potrošnikih in o konkurentih podjetja, tako obstoječih kot potencialnih. Vendar ni dovolj, da podjetje te informacije ima, znati jih mora tudi uporabiti. »Tržna inteligenca pomeni vedeti stvari in jih ne le meriti. Tržna inteligenca pomeni pravočasno zaznavanje vzorcev sprememb na trgu in uporabo tega znanja za pravočasen odziv na te spremembe, ne pa izvajanja zapletenih tržno-raziskovalnih projektov« (Piercy, 2009, str. 243).

2 TRADICIONALNE RAZISKOVALNE METODE IN NJIHOVE POMANJKLJIVOSTI

Za pridobivanje informacij in potrebnega znanja, ki ga managerji potrebujejo za odločanje, imamo več načinov – tradicionalne metode zbiranja podatkov in nove pristope, ki temeljijo na poglobljenem razumevanju potrošnikov in trga, ne le zgolj zbiranju informacij.

Najprej se morajo podjetja odločiti, ali bodo potrebne podatke zbiral ali bodo uporabila že obstoječe. Prav tako se morajo odločiti, ali bodo raziskave opravili njihovi tržniki ali jih bodo zaupali zunanji agenciji. In seveda se morajo odločiti tudi za način pridobivanja teh podatkov – ali bodo zbiral podatke s tradicionalnimi tržnimi metodami (z opazovanjem, fokusnimi skupinami, raziskavami, anketami, vedenjskimi analizami in eksperimentalnimi raziskavami) ali pa bodo uporabila nove pristope k poglobljenemu razumevanju potrošnikov in trga.

Kot tradicionalen pogled na tržne raziskave bi lahko povzeli Kotlerjevo in Armstrongovo definicijo, po kateri so tržne raziskave sistematično načrtovanje, zbiranje, analiziranje in poročanje o podatkih, ki so relevantni za določeno marketinško situacijo (Kotler & Armstrong, 2005, str. 105). Podobno definicijo navajata tudi Cravens in Piercy (2009, str. 138), in sicer je tržna raziskava sistematično zbiranje, procesiranje, analiziranje in interpretiranje tržnih podatkov, ki bodo pomagali managerjem pri iskanju novih priložnosti in zmanjševanju tveganja pri odločanju.

2.1 Kratek pregled tradicionalnih tržno-raziskovalnih metod

Tradicionalen pogled na pomembnost tržnih raziskav dobro označi Petrov (v Ferdigo, 2009), ki tržne raziskave opiše kot ključni element za pridobitev tržnih informacij. Informacije, ki služijo za odkrivanje in razumevanje tržnih možnosti in problemov, predstavljajo vez med potrošniki, odjemalci in drugimi javnostmi ter tržnikom.

Vzpodbujajo, izboljšujejo in vrednotijo tržne akcije, izboljšujejo razumevanje trženja kot procesa in zagotavljajo večjo učinkovitost trženjskih aktivnosti.

Ko govorimo o zbiranju podatkov s tržnimi raziskavami, mislimo predvsem na zbiranje primarnih podatkov, to je podatkov, ki jih raziskovalci zbirajo za namen raziskave. Preden pa se lotimo zbiranja primarnih podatkov z različnimi raziskavami, je pravilno, da najprej preverimo, ali lahko potrebne informacije dobimo s pomočjo sekundarnih podatkov, torej različnih statistik, ki so bile zbrane v razne druge namene. Sekundarni podatki so lahko interni, ki jih najdemo znotraj podjetja (na primer baza strank, prodaja izdelkov, reklamacije, poročila prodajnega osebja itd.) in eksterni – zunanji, ki jih dobimo iz zunanjih virov (na primer javni statistični podatki; v Sloveniji je tak vir Statistični urad Republike Slovenije) in so brezplačni; ali podatki, ki jih zbirajo in prodajajo raziskovalne hiše (kot je podjetje A.C. Nielsen; v Sloveniji tudi Valicon, GFK ipd.). Analiziranje sekundarnih podatkov je običajno cenejše in hitrejšo (Churchill, 1999). Primarne podatke pa pridobivamo s kvalitativnimi in kvantitativnimi raziskavami. Kvantitativna raziskava teži k strukturiranemu pridobivanju količinskih podatkov, dela zaključke na podlagi velikih reprezentativnih vzorcev in običajno vključuje neko obliko statistične analize. Kvalitativne raziskave pa so nestrukturirane, raziskovalne in temeljijo na majhnih vzorcih, ki omogočajo vpoglede in razumevanje raziskovanega problema (Malhotra, 2009, str. 154).

V osnovi lahko govorimo o dveh vrstah tržnih raziskav (Malhotra, 2010, 2009, Churchill, 1996): raziskovalne in sklepne raziskave, te pa delimo na opisne in vzročne.

Pri raziskovalnih raziskavah je poudarek na pridobivanju idej, vpogledov in razumevanju problema, ki ga raziskuje, glavne metode zbiranja podatkov pa so: ekspertni intervjuji in pilotne ankete (manjši vzorec, manj strukturirana anketa in več odprtih vprašanj), študije primerov (intenzivna raziskava nekaj izbranih primerov – lahko so to potrošniki, podjetja, trgovine, trgi, spletne strani ipd.; podatki pa se pridobijo iz podjetja, iz zunanjih sekundarnih virov in z nestrukturiranimi intervjuji), kvalitativna analiza sekundarnih podatkov in kvalitativne raziskave, kot so fokusne skupine in poglobljeni intervjuji.

Sklepne raziskave managerjem, ki sprejemajo odločitve, pomagajo pri odločanju, ocenjevanju in izbiri najboljšega poteka akcij v dani situaciji. Kot že omenjeno, jih delimo na opisne in vzročne raziskave. Glavni cilj opisnih raziskav je opisovanje, ponavadi značilnosti ali funkcij trga, načini za pridobivanje podatkov pa so: ankete, paneli (vzorec respondentov, ki so privolili, da bodo skozi neko daljše obdobje, ob določenih intervalih, dajali določene informacije), kvantitativna analiza sekundarnih podatkov in opazovanje. Vzročne raziskave se uporabljajo za ugotavljanje vzročnih odnosov (vzrok – posledica), glavna metoda pridobivanja podatkov pa je eksperiment.

Druga osnovna delitev raziskav, ki je podobna delitvi na raziskovalne in sklepne, pa deli raziskave na kvalitativne in kvantitativne. Kvalitativne podatke pridobivamo z

raziskovalnimi raziskavami, kvantitativne pa z opisnimi (ankete, opazovanja ipd.) in vzročnimi raziskavami (ekperiment) (Malhotra, 2009, str. 153–154).

Kotler in Keller (2009, str. 132–135) povzameta glavne načine oziroma metode za zbiranje podatkov v naslednje:

- **Raziskave z opazovanjem:** raziskovalci zbirajo podatke z opazovanjem akterjev in okolja. Gre za diskretno, nevsiljivo opazovanje potrošnikov, ko kupujejo ali uporabljajo izdelke oziroma storitve. Opazovanja včasih združijo tudi z intervjujem opazovanih oseb ali fotografiranjem.
- **Raziskave s fokusnimi skupinami:** fokusna skupina je skupina od 6 do 10 oseb, ki jih raziskovalci previdno izberejo na podlagi demografskih, psihografskih ali drugih osnov, in sicer z razlogom, da diskutirajo o različnih temah in vprašanjih, ki jih raziskovalec zastavi skupini. Udeležencem se za udeležbo običajno plača manjša vsota denarja. Podatkov, pridobljenih s takšno raziskavo, ne moremo posploševati na celoten trg, saj so vzorčne skupine premajhne in niso izbrane naključno.
- **Raziskave s spraševanjem:** podjetja uporabljajo raziskave s spraševanjem (ankete, intervjuji, paneli ipd.) za pridobitev podatkov, kot so prepričanja, znanja, motivi, preference, zadovoljstvo ljudi in za merjenje le-teh na celotni populaciji.
- **Vedenjski podatki:** gre za analiziranje (sekundarnih) podatkov o potrošniških navadah oziroma obnašanju, ki jih raziskovalci dobijo iz različnih baz, ki jih vodijo podjetja (interni podatki): baza strank, baza nakupov in baza kataloške prodaje. To prakso Malhotra (2009, 2010) poimenuje marketing podatkovnih baz (angl. *database marketing*) – uporaba računalnikov za vodenje potrošnikovih profilov in nakupnega obnašanja; tehniko pa »rudarjenje podatkov« (angl. *data mining*) – računalniško analiziranje podatkovnih baz z namenom iskanja skritih vzorcev v podatkih. Lahko pa podjetje pridobi podatke za analiziranje tako, da jih kupi (zunanji podatki) od raziskovalnih hiš, kot je A. C. Nielsen (Churchill, 1999).
- **Eksperimentalne raziskave:** gre za raziskave s poskusi, ki so oblikovani tako, da raziskovalci opazujejo reakcije na nek poskus in nato z izločanjem dobljenih ugotovitev pridejo do vzroka in posledice za neko raziskovano aktivnost. Eksperimenti so lahko opravljeni v laboratoriju ali v naravnem okolju (Malhotra, 2010). Za tovrstne raziskave morajo raziskovalci izbrati enake skupine poskusnih oseb, ki jih izpostavijo različnim pogojem in ob spremljanju zunanjih spremenljivk ugotavljajo, ali so dobljeni odzivi statistično značilni. Na primer: na rednem letu iz Chicaga do Tokia so potnikom v poslovnem razredu v prvem tednu ponudili internetne storitve proti plačilu 25 \$, v naslednjem tednu pa za 15 \$. Če je bilo na letalu v poslovnem razredu obakrat približno isto število potnikov, in če sta bila koledarska tedna običajna, lahko sklepamo, da so bili

rezultati, pridobljeni s to raziskavo, statistično značilni in je smiselno sklepati o razliki med uporabo interneta glede na ceno.

2.2 Omejitve tradicionalnih raziskovalnih metod

Ker ne znamo odgovoriti na vprašanja, kaj potrošnike vodi, da se odločajo tako, kot se, kaj povzroči, da izberejo eno znamko namesto druge, tržniki še vedno uporabljajo enake metode – izvajajo kvantitativne in kvalitativne raziskave. Leta 2007 so podjetja v ZDA namenila 12 milijard dolarjev za tržne raziskave. Vendar pa kljub temu 8 od 10 izdelkov propade v prvih treh mesecih (na Japonskem celo 9,7 od 10). To pomeni, da kar ljudje govorijo v anketah, ne omogoča predvidevanja o dejanskem obnašanju (Lindstrom, 2009, str. 21), saj ljudje govorijo tisto, kar mislijo, da morajo in ne tistega, kar v resnici čutijo.

Tradicionalne raziskovalne metode – tržne raziskave, fokusne skupine – ne morejo oziroma ne znajo ugotoviti, kaj potrošnik resnično misli, ker so iracionalne duševnosti potrošnikov preplavljene s kulturnimi predsodki, ki izhajajo iz tradicije, vzgoje in vrste drugih podzavestnih dejavnikov, ki močno, a vendar prikrito, vplivajo na proces odločanja. Večinoma potrošniki mislijo, da vedo, zakaj delajo tako, kot delajo, vendar pa vpogled v možgane pokaže nasprotno. V življenju – pod stresom ali ne – ljudje pogosto trdijo eno, obnašajo in delajo pa drugo. Tako je težko zaupati tržnim raziskavam, ki se zanašajo na to, da so potrošniki pošteni in natančni (Hosea, 2009). Pri raziskavah s spraševanjem se raziskovalci zanašajo predvsem na odgovore respondentov – in to, kar ljudje rečejo, ni vedno to, kar dejansko delajo. Napake se pojavijo tudi, ker se respondenti ne spomnijo vsega oziroma se spomnijo napačno ali pa se čutijo primorane dati »pravi« odgovor. Še več, vzorci so lahko pristransko izbrani, vprašanja slabo oblikovana, intervjuji neprimerno vodeni in podatki napačno interpretirani (Malhotra, 2009, str. 133).

Problem pri raziskavah, ki temeljijo na analiziranju sekundarnih podatkov, je, da ti podatki ne ustrezajo popolnoma problemu, ki se ga raziskuje, saj so bili prvotno zbrani v druge namene. Tudi natančnost sekundarnih podatkov je vprašljiva. Natančnost podatkov pa je problematična tudi pri raziskavah s spraševanjem (ankete, intervjuji). Gre za vprašanje pravilnosti in iskrenosti odgovorov ter s tem povezane zanesljivosti in objektivnosti tako zbranih podatkov. Včasih respondenti tudi zamolčijo kakšen neprijeten dogodek ali česa ne omenijo, ker se jim ne zdi pomembno, zato so podatki nepopolni. Pri raziskavah z opazovanjem pa smo omejeni le na sedanost, opazujemo lahko le trenutno obnašanje potrošnikov. Če nas zanima preteklo ali prihodnje obnašanje, moramo spraševati. Omejeni smo tudi s področjem opazovanja: opazovanje je predvsem primerno za opazovanje obnašanja potrošnikov, pri opazovanju demografskih in socialno-ekonomskih značilnosti, kot so spol, starost, prihodek, socialni razred ipd. ter značilnosti življenjskega stila potrošnikov, pa smo že omejeni z natančnostjo podatkov. Razen podatka o spolu opazovane osebe so tako pridobljene informacije manj natančne in zato nezanesljive.

Vprašljivo je tudi posploševanje in sklepanje o potrošnikovem mišljenju oziroma odnosu do neke stvari na podlagi njegovega obnašanja (na primer zakaj je oseba kupila nov pralni prašek znamke XYZ – ali ima pozitiven odnos do te znamke, ali nima nobenega odnosa do znamke in ga je kupila, ker je nov in ga je le želela preizkusiti, ali pa ga je celo vzela čisto slučajno, ker ga je prvič videla na polici). Običajno so raziskave z opazovanjem dražje in zahtevajo več časa (Churchill, 1999, str. 217–284). Časovne in stroškovne omejitve imajo tudi eksperimentalne raziskave: natančnost podatkov se povečuje s časom – dlje ko izvajamo takšno raziskavo, bolj točni so podatki (na primer merjenje učinka promocijske kampanje na nakupovanje). To omejitev mora podjetje upoštevati in primerjati s stroški, ki jih bo imelo zaradi tega (stroški zaradi zakasnitve pri vpeljavi novega izdelka ali začetka neke reklamne kampanje). Prav tako so tudi stroški izvedbe takšnih raziskav visoki (Malhotra, 2009, str. 235).

Tudi Postma (2001, str. 59) je mnenja, da so danes tradicionalna orodja tržnega raziskovanja zelo omejena, saj pri novih razvojnih dosežkih, ki jih obravnavamo s tradicionalnimi pristopi, ne moremo dojeti vseh možnosti, ki nam jih ponujajo trženjske baze podatkov. Uporaba starih načel pri novih idejah lahko pripelje celo do negativnih rezultatov. Tsu Wee Tan in Zafar (v Perko, 2009, str. 9) tradicionalnim tržnim raziskavam očitata preozko usmerjenost na določene trženjske probleme, raziskovalne tehnike in same podatke, pri čemer zanemarijo širšo sliko problemov in se premalo posvetijo sami analizi pridobljenih informacij.

Od konvencionalnega marketinga čisto preveč pričakujemo. Po Piercyju (2009, str. 231–233) imajo tradicionalne tržne raziskave naslednje omejitve:

- **Nerazumna pričakovanja.** Od tradicionalnih tržnih raziskav imamo nerazumna pričakovanja. Pričakujemo, da nam bodo tržni raziskovalci dali nove ideje za izdelke ali storitve in nam povedali, kakšno oglaševanje je najboljšo. Vendar o inovaciji ne moremo demokratično odločati – namreč, če ima ena oseba med tisočimi dobro, drugačno idejo, jo v raziskavi zabeležimo kot 0,001 % od vprašanih ali jo morda celo uvrstimo pod »ostalo«. Zato ne moremo pričakovati, da nam bodo rezultati raziskave dali inovacijo. Velike ideje niso izglasovane, zato so raziskave mnenja tukaj brez pomena.
- **Omejitve vprašanj.** Želimo izvedeti stvari, zato ljudem zastavljamo vprašanja in temu rečemo tržna raziskava. Zakaj verjamemo, da vprašani sploh vedo, kar jih sprašujemo, ali da nam bodo povedali tisto, kar želimo izvedeti. Na primer: pred 50. leti so znanstveniki v Združenih državah Amerike anketirali Američane o njihovem mnenju o t. i. »Kovinskem aktu« – 38 % jih je reklo, da bi moral biti sprejet. »Kovinski akt« sploh nikoli ni obstajal. Znana je tudi raziskava novega okusa Coca-Cole – New Coke. Raziskavo so izvedli na 190.000 osebah in rezultati so pokazali, da je okus nove kole

priljubljen. A izdelek je doživel polom. Ljudje ne kupujejo Coca-Cole zaradi njenega okusa, nova kola preprosto ni bila dovolj »cool«.

- **Pravi rezultat.** Kolikokrat se zgodi, da nam tržna raziskava da pravi rezultat oziroma odgovor, ki ga želimo slišati, ker proučuje segment trga, ki da pravi rezultat? Na primer: da sprašujemo naše obstoječe kupce o zadovoljstvu z izdelkom, ki so ga kupili. Razumljivo so zadovoljni in jim je všeč, saj nočejo, da bi izpadli neumni, da so kupili napačen izdelek. Kaj pa tisti kupci, ki so od nas odšli ali pa našega izdelka nikoli niso poskusili?
- **Ne verjamemo.** Ko se je Disney odločil postaviti Disneyland v Evropi, EuroDisney blizu Pariza, je podjetje v prvem letu izgubilo 921 milijonov dolarjev. In vendar je bila odločitev za vstop na evropski trg podprta s temeljitimi raziskavami: številke so kazale porast evropskih turistov v ameriških tematskih parkih; lokacija je bila izbrana na podlagi dejstva, da 17 milijonov populacije živi znotraj 2-urne vožnje od Pariza in 109 milijonov znotraj 6-urne vožnje in te številke so bile veliko boljše od ameriških parkov. Številke so bile obetajoče, a otvoritev EuroDisneyja je bila draga lekcija o pomembnosti razumevanja samega trga in ne le tržne raziskave. Podjetje je namreč ignoriralo odsotnost zabavišnih parkov v Franciji, zavrnilo je pomembnost anti-Disney demonstracij in ignoriralo dejstvo, da je vzorec evropskih počitnic popolnoma drugačen od ameriških. Ljudje v Evropi imajo daljše počitnice in zanje zapravijo manj denarja. Kratkovidnost podjetja se je pokazala tudi pri prepovedi točenja alkohola v parku. Francozi so namreč vajeni piti vino ob kosilu! Odlične raziskave, ki pa spregledajo tisto, kar je zares pomembno (ker nihče ne zastavi pravih vprašanj), povečajo kratkovidnost podjetja in povzročijo velike izgube denarja.
- **Izgovori.** Raziskava lahko ponudi odličen izgovor oziroma opravičilo za ignoriranje novih tržnih priložnosti. Prvotne ocene tofuja ali organskega paradižnika so bile, da je to za čudake. Organska hrana je danes ena najhitreje rastočih kategorij na področju sveže hrane. Prihodnosti ni dobro napovedovati na podlagi mnenj.

Fisk (2006, str. 174–175) povzame bistvene probleme tradicionalnih raziskav v sledeče:

- vse preveč tradicionalnih raziskav sprašuje potrošnike, kaj želijo, medtem ko ti redkokdaj lahko opišejo potrebe, ki še niso zadovoljene;
- pri raziskavah se pogosto uporabljajo iste metode za vse, ker je tako najlažje;
- problem je tudi v interpretaciji rezultatov raziskave – ti govorijo o povprečjih, brez pravega pomena za kogar koli;
- prav tako je pri interpretaciji rezultatov problematičen vpliv predsodkov in modrosti;
- poleg vseh teh nepravilnosti imajo raziskovalci navado, da raje iščejo številke kot barve in pričakujejo absolutne odgovore, namesto da bi pogledali globlje in poiskali prikrita razlike.

3 RAZUMEVANJE TRGA

Po Fisku (2006) je prvi korak k poglobljenemu razumevanju, da podjetje preneha nespametno uporabljati tradicionalne raziskave in zbirati več podatkov, kot jih potrebuje. Naloga managerjev ni pripravljanje vprašalnikov, zbiranje podatkov, oblikovanje modelov itd. To so naloge tržnih raziskovalcev. Naloga managerjev je razumevanje. Razumeti kupca, distribucijski sistem, partnerje in zaveznike, konkurente in velike spremembe na trgu, ki nas lahko obogatijo ali spravijo ob posel (Piercy, 2009, str. 226).

Vendar samo znanje ne zadostuje, vpeto mora biti v podporna orodja pri odločanju managerjev. Samo poznavanje potrošnikov ni dovolj, managerji morajo postati bolj komercialno zviti in sposobni razumevanja (Shaw, 2007). Kot pravi Fisk (2006, str. 174): »Podatek še ni informacija, informacija še ni znanje in znanje še ni razumevanje. Razumevanje je bolj globoko. Pove ti nekaj novega in uporabnega, upošteva vidike, na katere prej nisi pomislil in niso običajni za trg. Znanje postavi v kontekst. Opiše, zakaj in kako, kot tudi kdo ali kaj.«

Za poglobljeno razumevanje trga (angl. *market sensing*), novih priložnosti ter nevarnosti in za razumevanje potrošnikov ter njihovih reakcij na spremembe je po Cravens in Piercyju (2009, str. 131) potrebno, da podjetje:

- odprto razmišlja pri raziskavah trga – je odprto za proučevanje sprememb;
- analizira dejanja konkurentov – nameni polno pozornost konkurentovim taktikam in strategijam za razumevanje njegovih planov in sposobnosti;
- posluša zaposlene – pri pridobivanju razumevanja vključi tudi zaposlene, ki so v kontaktu s kupci;
- poišče skrite potrebe kupca – poišče še nezadovoljene potrebe kupca s pomočjo opazovanja, dialoga in drugih interakcij s kupcem;
- prouči periferije trga – aktivno išče nove priložnosti na trgu;
- spodbuja eksperimentiranje – ustvari kulturo in procese znotraj podjetja, ki bodo spodbujali k radovednosti, kreativnemu razmišljanju in novim idejam vseh zaposlenih.

Tržniki in managerji morajo bolj premišljeno pristopiti k raziskavam trga, interpretaciji in odločanju, da bodo pridobili poglobljeno razumevanje potrošnikov in trga. To pa po Fisku (2006, str. 175–176) vključuje:

- določanje pravih raziskovalnih potreb in kaj želimo z njimi doseči;
- namenjanje pozornosti odstopanjem, ekstremom in anomalijam, ne pa jih preprosto prezreti pri posploševanju rezultatov;
- uporabo širokega nabora raziskovalnih tehnik in pristopov, od testiranja konceptov do psihografije;

- uporabo etnografije – opazovati, kaj potrošniki zares potrebujejo ali želijo, ne pa jih le spraševati, naj to sami opišejo;
- pri raziskavi uporabo vsega znanja, ki ga imamo o kupcih – pritožbe kupcev so zelo dober pokazatelj odnosa kupec-podjetje;
- uporabo različnih načinov za opisovanje razumevanja kupcev, na primer uporabo govorice kupca, metafor, analogije, simbolov, stripov in risank ali igranja vlog;
- odprto razmišljanje in sklepanje na podlagi dokazov, ne zgolj na domnevah;
- podajanje »surovih« podatkov managerjem, ki sprejemajo odločitve, ne pa le povzetka oziroma interpretacije ugotovitev, da bodo lahko sami prišli do spoznanj in zaključkov; zato je priporočljiva uporaba anekdot, zgodb ali videa.

Seveda je razumevanje koristno le, ko ga lahko uporabimo v praksi in v oglaševalskih akcijah, zato mora biti to razumevanje v tesni povezavi z inovacijskimi procesi podjetja in procesi dodajanja vrednosti kupcem (Fisk, 2006, str. 176).

Kako pomembno je poglobljeno razumevanje trga, nam povedo presenečenja, ki jih podjetja z njim odkrijejo. Na primer: neka ameriška glasbena hiša je bila povsem začudena nad odkritjem, da so največji porabniki njihove rap in tehno glasbe stari starši – oni namreč to kupujejo za vnuke, katerih starši jim te glasbe nočejo kupiti, saj ne marajo zvrsti in je zato ne želijo imeti doma (Piercy, 2009, str. 226–227).

Poglobljeno razumevanje trga se kaže v tem, kako podjetje razume in reagira na trg ter njegove spremembe. Nihče od nas si namreč ne more privoščiti, da verjame, da ima vsa relevantna dejstva in lahko zato ignorira nove, nepričakovane informacije. Zato je nadvse pomembno, da managerji razumejo svoje potrošnike in njihovo obnašanje. Poznati in razumeti morajo trg in spremembe na trgu. Znanstveno izmerjene informacije iz raziskav in informacijskih sistemov niso dovolj.

3.1 Razlika med tržnimi raziskavami in razumevanjem trga

Managerji so naučeni, da verjamejo, da so natančne informacije in brezhibni informacijski sistemi zaščitni znak profesionalnega managementa. Vendar je realnost drugačna. Po Piercyju (2009, str. 227) je razlika med razumevanjem trga in tržnimi raziskavami v tem, kaj vemo in razumemo, ter kaj lahko znanstveno izmerimo in predstavimo v poročilu raziskave. To razliko pojasni z Murphyjevim zakonom – načelo, da če bo nekaj lahko šlo narobe, potem bo šlo. Veliko napovedi Murphyjevega zakona so namreč z znanstvenimi, racionalnimi raziskavami ovrgli. Vendar tisto, kar ljudje »vemo«, je to, da Murphyjev zakon drži, in da se znanstvene raziskave motijo. To najbolje pokaže primer iz raziskave Roberta Matthews (Piercy, 2009, str. 227):

- Murphyjev zakon predvideva, da ko ti bo namazan toast pri zajtrku padel na tla, bo padel na namazano stran. Znanstvena raziskava: testi kažejo, da če vržemo toast v zrak večkrat, bo le v polovici primerov padel na namazano stran. Realnost pa je, da le malokdo od nas meče svoj toast pri zajtrku v zrak, običajno nam zleze s krožnika, ker zraven beremo časopis. Ko se to zgodi, bo v večini primerov toast pristal na namazani strani in to je moč dokazati.
- Če je v banki ali supermarketu več kolon, bodo šle vse hitreje, kot tista, v kateri stojiš. Znanstvena raziskava: matematika kolon kaže, da so kolone v bankah in supermarketih podvržene naključnim zamudam in se bodo povprečno premikale z enako stopnjo hitrosti. Zato imajo vse kolone enake možnosti, da končajo prve. Realnost pa je, da ko ti stojiš v koloni, te povprečja ne zanimajo, ampak le to, da bo tvoja kolona najhitrejša. Če so na primer tri kolone enake dolžine, je možnost, da bo tvoja kolona utrpela manj zamud kot ostali dve, le 1 proti 3. V dveh tretjinah primerov bodo druge kolone hitrejšje.

Vse to vodi do treh zaključkov glede raziskav in managerjev (Piercy, 2009, str. 227):

- če je nekaj res in ti veš da je res, ti raziskave in poročila o tem ne bodo koristili, zato ne bo nič bolj ali manj res, z raziskavami boš le izgubljal čas;
- večina raziskav je zaradi tehnologije in proračuna pri svojih domnevah skopih in poljubnih; in slabo merjenje napačnih stvari ni ravno obetajoč opis tega, kar naj bi bila podlaga našim odločitvam;
- pravi izziv ni narediti tržno raziskavo bolj prefinjeno, ampak zagotoviti, da so stvari, ki jih managerji »vedo« in »razumejo«, prave in dobro razumljene.

Še en dober primer, ki kaže, kako pomembno je podatke razumeti, ne le brati rezultatov raziskave: leta 1999 je supermarket Tesco od svojih dobaviteljev zahteval, da zanj vzgojijo manjše melone, ki ne smejo biti težje od 438,65 g. Razlog? Njihovi psihologi so s tržno raziskavo potrošnikov prišli do ugotovitve, da zaradi modernosti majhnih ženskih prsi (za katere sta bili vzgled manekenka Kate Moss in igralka Gwyneth Paltrow) ženske pri nakupih ne želijo kupovati velikih melon. Fokusne skupine žensk so nakazale verjetnost, da je velikost prsi najverjetnejši podzavestni faktor, ki vpliva na izbiro melon. Tesco bi si lahko prihranil ogromno denarja, če bi le malo bolj razumel obnašanje potrošnikov. Razlog, da ljudje ne marajo kupovati velikih melon, je v tem, da te pomečkajo ostalo nakupljeno blago, so težke za prenašanje, padajo ven iz nakupovalnih vreč, težko jih je spraviti v hladilnik in na koncu se jih večina pokvari in jih vržemo stran, saj se jih ne poje v pravem času. Verjetno bi do teh ugotovitev prišel vsak, ki bi vsaj pet minut delal v supermarketu (Piercy, 2009, str. 228).

Če povzamemo, je razlika med razumevanjem trga in tržnimi raziskavami v tem, da razumevanje trga opisuje procese v organizaciji, ki razvijejo managersko razumevanje zunanjega sveta, medtem ko se tržne raziskave ukvarjajo predvsem s tehnikami za zbiranje podatkov in poročanje, kot so ankete, študije opazovanja, tržni eksperimenti itd. Razlika je

med procesom (razumevanje) in tehnologijo (zbiranje podatkov s formalnimi tehnikami) (Piercy, 2009, str. 229). Razlika je torej, da se prva ukvarja z razumevanjem procesov, druga pa s formalnim zbiranjem podatkov s tradicionalnimi tehnikami tržnih raziskav (ankete, opazovanja, fokusne skupine, testi ipd.). Če poenostavimo, je razlika pri podatkih - v zbiranju in interpretaciji: prvo podatke razume, druga jih zbira. Pomembno je torej poglobljeno razumevanje potrošnikov in trga, torej poglobljeno razumevanje procesov in ne le tehnik tržnih raziskav.

Tradicionalne tržne raziskave so zaradi svojih skopih podatkov omejene – ne zadovoljijo potrebe managerjev po poglobljenih informacijah, potrebnih za strateško odločanje. Za pridobitev tržnega znanja oziroma tržnega IQ in poglobljenega razumevanja se moramo poslužiti vseh možnih virov za pridobivanje informacij, tako »mehkih« (novi pristopi k pridobivanju informacij) kot »trdih« (tradicionalni načini zbiranja podatkov).

Raziskave trga nam torej morajo prinesiti poglobljeno razumevanje potrošnikovih globljih vrednot ter dojemanj in ne le informacij o njihovih potrebah po izdelkih ali storitvah. Bistvo je v poslušanju in sodelovanju s potrošniki, da se izboljša tisto, kar potrošnikom res pomeni, ne pa v enostranskem poskusu podjetja, da prepriča potrošnike v večji nakup (Fisk, 2006, str. 431).

4 NOVI PRISTOPI K POGLOBLJENEMU RAZUMEVANJU TRGA

Novi pristopi k pridobivanju informacij in razumevanju potrošnikov ter trga združujejo stare in nove pristope in tako zapolnjujejo vrzel med tradicionalnimi raziskavami in svobodomiselnim zbiranjem podatkov. Ti pristopi so: etnografija, nevromarketing, futurologija, konkurenčno obveščanje in internetni viri, kot so: modrost množic, blogi, virtualna realnost in družabna omrežja.

4.1 Etnografija

Etnografija je družbena veda, ki temelji na antropologiji in tradicionalno se je etnografske raziskave uporabljalo za proučevanje daljnih eksotičnih kultur lokalnega prebivalstva. V marketinških študijah so jo začeli uporabljati zaradi ideje, da lahko s poglobitvijo v potrošnikovo življenje pridemo do bogatejših informacij in vpogledov kot le s postavljanjem vprašanj (Piercy, 2009, str. 236).

V zadnjih letih se tako etnografijo vedno bolj uporablja za boljše razumevanje potrošnikov, torej za poglobljeno razumevanje trga. Potrošniki namreč ne povedo vedno tega, kar mislijo, ne pojasnijo svojega obnašanja, prav tako ne moremo pričakovati, da bodo pri

svojih odločitvah vedno razumno ravnali. Zato jih je nesmiselno spraševati z direktnimi vprašanji. Anketiranje nam lahko prinese napačne ali zavajajoče odgovore. Veliko več bomo izvedeli s pomočjo opazovanja in ena takih tehnik je etnografija.

Etnografska raziskava je po Kotlerju in Kellerju (2009, str. 133) poseben raziskovalni pristop z opazovanjem, ki uporablja koncepte in orodja iz antropologije ter drugih družbenih ved, za pridobitev poglobljenega razumevanja potrošnikovih življenj in za ugotovitev neartikuliranih potrošnikovih želja, ki se pri drugih oblikah raziskav morda ne bi pokazale. Gre torej za proučevanje človekovega obnašanja v naravnem okolju, in sicer s pomočjo opazovanja in poglobljenih intervjujev, včasih tudi s snemanjem. Etnografija za razumevanje obnašanja potrošnikov uporablja tako spraševalne kot opazovalne metode (Malhotra, 2010, str. 238).

Etnografske tehnike opazovanja v marketinških raziskavah postajajo vse pomembnejše, saj v primerjavi z večino drugih raziskovalnih metod ponujajo podrobnejši in bolj poglobljen vpogled v potrošnikovo motivacijo, percepcijo in vedenje glede delovanja in uporabe določenega izdelka ali storitve. S tem pa podjetjem pomagajo, da so uspešna in učinkovita, da »počnejo prave stvari na pravi način« (Bardorfer & Carotta, 2007, str. 123).

Po Vanderstoepu in Johnstonu (2009, str. 201) je etnografijo enostavno ločiti od ostalih kvalitativnih raziskovalnih metod: etnografija se osredotoča na kulturo. Zato etnografske metode vključujejo opazovanje in snemanje pogovorov, ritualov, predstav, proslav, šal in zgodb. Etnografsko perspektivo opišeta kot »edinstven način gledanja.«

V primerjavi z ostalimi kvalitativnimi metodami (kot so fokusne skupine ali poglobljeni intervjuji) je glavna prednost etnografskega opazovanja poglobljeno, osebno in neposredno opazovanje ter spoznavanje potrošnikov v njihovem naravnem, domačem okolju. Raziskovalcem omogoča, da vstopijo v intimno okolje in opazujejo potrošnika pri uporabi ali nakupu izdelka ali storitve, pri tem pa lahko opazijo njegova čustva, ki jih izraža in jezik, ki ga uporablja. Opazovanje v naravnem okolju raziskovalcem omogoča, da zajamejo tudi vplive okolja in soljudi. Etnografske metode zato najbolj celostno zajamejo nek nakupni proces ali uporabo izdelka, upoštevajo celoten kontekst – uporabo oziroma nakup in okolje ter ostale interakcije, ki so povezane z nakupom oziroma uporabo izdelka, ter tako lahko ujamejo tiste podrobnosti, ki so pri ostalih raziskovalnih pristopih spregledane. Prednost pa ni le v tem, da se z etnografskimi pristopi raziskovalec potrošniku najbolj približa, ampak omogočajo tudi neposredno poseganje v potrošnikovo izkušnjo in uporabo izdelka. Potrošniki namreč pri pogovorih določeno izkušnjo lahko izpustijo, ker menijo, da ni pomembna. Z etnografijo pa se te zamolčane podrobnosti odkrijejo in velikokrat se prav v teh podrobnostih skrivajo pomembni namigi in ideje za izboljšanje obstoječega ali stvaritev novega izdelka (Bardorfer & Carotta, 2007, str. 124).

Kot pravi Temkin (2010), nam kupci pogosto ne morejo povedati, kaj želijo, ker tega še sami ne vedo. Zato ideje za revolucionarne inovacije težko dobimo od potrošnikovih povratnih informacij, saj nam ne morejo podati rešitev, ki si jih niti ne predstavljajo. Namesto da potrošnike sprašujemo, jih raje opazujemo. Podjetja morajo razumeti bistvene potrebe in želje svojih potrošnikov in to lahko storijo s pomočjo etnografskih tehnik in opazovanjem večjih trendov v družbi (kot je porast družabnih omrežij), saj lahko tako raziščejo, kaj je tisto »pravo« za njihove potrošnike. Revolucionarne inovacije namreč zahtevajo razumevanje potrošnikov, ne poslušanje le-teh.

Pri etnografskem pristopu gre predvsem za opazovanje, kjer ločimo dve tehniki (Bardorfer & Carotta, 2007, str. 127–128):

- opazovanje, kjer se potrošnike opazuje, lahko tudi snema ali fotografira;
- opazovanje s poročanjem, kjer se potrošnike opazuje, hkrati pa se opravi z njimi še poglobljen intervju med ali po končanem opazovanju.

V praksi se je etnografija pokazala za zelo uporaben pristop k poglobljenemu razumevanju potrošnikov in trga. Uporabimo lahko zgolj opazovanje (pasiven pristop) ali aktivno sodelovanje – življenje s proučevano skupino potrošnikov (aktiven pristop).

Pri opazovanju Radonjič in Iršič (2006, str. 412–422) razlikujeta med različnimi metodami opazovanja:

- strukturirano opazovanje (opazovalec ima raziskovalne cilje in način opazovanja vnaprej določen) in nestrukturirano opazovanje (opazovalec ima le oporne točke, ki ga zanimajo, način zbiranja podatkov pa izbere sam);
- opazovanje v naravnih ali umetnih (simuliranih) okoliščinah;
- ali opazovanje izvajamo tako, da se opazovani tega zavedajo ali ne;
- ali opazovanje opravljajo ljudje ali tehnične naprave.

Etnografija v podjetjih pomaga, da bi bolje razumeli, kaj je kupcem pomembno, in da bi lahko rešili njihove probleme na bolj zadovoljiv in inovativen način. Za izvedbo je po Fisku (2006, str. 195–196) treba:

- opazovati potrošnike – nekdo iz podjetja naj eno uro opazuje specifično aktivnost potrošnikov, ne da bi oni vedeli za to opazovanje;
- beležiti obnašanje – objektivno naj zapisuje vse aktivnosti, obnašanja in vtise o potrošnikih;
- primerjati opazovanja – sočasno naj isto naredi še druga oseba iz podjetja in nato naj zapiske primerjata;
- narediti zemljevid vzorcev obnašanja – obnašanje naj se natančno in dosledno beleži, z namenom identificiranja ključnih trenutkov in problematičnih točk;

- primerjati z obstoječimi izkušnjami – ugotovitve se primerja z obstoječimi konvencionalnimi raziskavami, da se ugotovi pomembnost ugotovljenih potreb;
- ukrepati – oblikuje se zaključke in spoznanja o pričakovanih in nepričakovanih aktivnostih, tako pozitivnih kot negativnih, in se temu primerno ukrepa.

Sayre (2001, str. 104) pravi, da ima etnografska raziskava, ki je izvedena v naravnem okolju, naslednje značilnosti:

- raziskuje naravo določenega družbenega ali marketinškega pojava;
- gre za nestrukturiran pristop k zbiranju podatkov;
- podatke zbira iz širokega nabora različnih virov, tako z opazovanjem kot neformalnimi pogovori s potrošniki, ki so opazovani;
- podatke zbira tam, kjer nastajajo;
- osredotoča se na eno podjetje, publiko ali kulturo;
- analizira podatke, kar vključuje interpretacijo pomenov in dejanj potrošnikov;
- pri razumevanju kulture se zanaša na simbole in rituale;
- sodeluje z domačini oziroma lokalnim prebivalstvom, da odgovorijo na vprašanja v jeziku kulture, v kateri živijo potrošniki.

Skozi etnografsko raziskavo v naravnem okolju se raziskovalci poglobijo v kulturo, ki jo proučujejo. Postanejo soudeleženci aktivnosti, ki jih proučujejo. Etnografski raziskovalni proces ima tako po Sayeru (2001, str. 104–105) štiri stopnje:

- naturalistično opazovanje: raziskovalec spozna in se uči domačega, lokalnega jezika, za podatke uporablja simbole in proučuje pomene ljudi;
- kontekstualizacija: proučevano okolje je bistveno za razumevanje – pomene in spoznanja se vstavi v kontekst;
- maksimiziranje primerjav: raziskovalčeve izkušnje se situacijsko in zgodovinsko primerja z naravnimi in družbenimi skupinami;
- občutljivost konceptov: oblikovanje kategorij, ki so ljudem pomenljive, te pomene se potem razvrsti v shemo in se jih označi glede na občutljivost.

Etnografija pa ima, tako kot vsaka raziskovalna metoda, tudi omejitve:

- v raziskavo je, zaradi narave raziskovanja, vključenih razmeroma malo ljudi, običajno od 15 do 50 oseb, kar je premalo, da bi ugotovitve lahko posplošili na večji segment; zato se priporoča, da etnografijo kombiniramo in vzajemno preverimo z drugimi raziskovalnimi metodami;
- zbiranje in obdelava informacij nista statistična, ampak je opazovalec v procese vpleten, zato je interpretacija deloma podvržena tudi njegovi subjektivnosti; temu se lahko izognemo s sočasnim snemanjem opazovanja in tako, da opazovanje opravlja več opazovalcev hkrati (Bardorfer & Carotta, 2007, str. 125–126);

- problem pri etnografiji je tudi, da raziskovalci »postanejo domorodci«, ker se preveč poglobijo v kulturo, ki jo proučujejo (Sayre, 2001, str. 20).

Po Mariampolskem (v Bardorfer & Carotta, 2007) je uporaba etnografije smiselna in pomembna, ko pri marketinškem odločanju potrebujemo:

- poglobljeno razumevanje kulturnih vzorcev, kot so rituali, vloge, jezik, odnosi, prepričanja, čustva, ki jim posamezniki sledijo v vsakdanjem življenju in vplivajo na nakup in uporabo izdelkov;
- celovitost informacij, saj z etnografskim pristopom pridobimo informacije tako o življenjskih slogih in pričakovanih potrošnikov kot tudi o njihovih vedenjih, kulturnih vzorcih ali vplivu konteksta in soljudi na njihovo odločitev;
- neposredne in nefiltrirane informacije, saj raziskovalci vstopijo v vsakdanji, intimen svet potrošnikov, ki po eni strani ponuja celosten vpogled v potrošnikovo življenje, po drugi strani pa poglobljeno razumevanje njegovega življenjskega sloga, vedenja in prepričanj;
- vizualno dokumentacijo potrošnikov in dogajanja, kar omogoča dodatno analizo podatkov, s tem pa celovitejše rezultate.

V nadaljevanju navajam nekaj primerov uporabe etnografije v podjetjih, za razumevanje potrošnikov in razvoj novih izdelkov.

Podjetje Procter & Gamble je pri snovanju novih izdelkov z uporabo etnografije prišlo do novih, poglobljenih spoznanj o življenju potrošnikov: v želji, da znova oživijo blagovno znamko Mr. Clean, so poslali svoje zaposlene v domove gospodinj, da jih opazujejo, kako čistijo kopalnice. Zaposleni niso vedeli, kaj pravzaprav iščejo, skozi opazovanja gospodinj pri njihovem čiščenju pa so spoznali, da te pri čiščenju stropa in sten nevarno stojijo, z metlo v roki, na robu kopalne kadi. Tako so pri P&G dobili idejo za njihov naslednji izdelek: Mr. Clean Magic Reach – raztegljivo orodje z zamenljivo krpo, ki je omogočalo enostavno doseganje visokih ali težko dosegljivih delov kopalnice. Ta in še mnogo drugih novih izdelkov so donosnost blagovne znamke Mr. Clean v ZDA v dveh letih in pol potrojile (Piercy, 2009, str. 237).

V računalniškem podjetju Intel so uporabili etnografsko raziskavo, da bi raziskali uporabo računalnikov pri otrocih na Kitajskem. Študija, ki je trajala dve leti in pol, je zajemala proučevanje življenj in vrednot azijskih družin. Ugotovili so, da starši na Kitajskem svojih otrok ne želijo izpostavljati računalnikom, ker želijo, da se otroci posvetijo učenju mandarinščine – v nasprotju z ameriški starši, ki otrokom že zelo zgodaj omogočijo računalništvo. Starši na Kitajskem tudi ne želijo, da bi imeli njihovi otroci neomejen dostop do interneta – ključni in ključavnice imajo pri njih velik pomen avtoritete. Na podlagi vseh teh spoznanj so pri Intelu oblikovali računalnik z ekranom na dotik, ki je

omogočal pisanje v mandarinščini in z vidno zunanjo ključavnico, namesto programske (Piercy, 2009, str. 238).

Hotelska veriga Marriott Hotels je uporabila etnografsko raziskovalno agencijo, da bi raziskali njim zelo pomembno skupino strank, mlade in tehnološko sofisticirane poslovneže. Ekipa, ki je vključevala oblikovalca, antropologa, pisatelja in arhitekta, je šest tednov potovala po različnih hotelih v 12 mestih. Iz svojih opazovanj in spraševanj hotelskih gostov, kaj počnejo, so ugotovili, da so običajni hoteli sicer primerni za gostitev velikih zabav, a neprimerni za manjše skupine poslovnih ljudi, za katere so hotelski lobijski pretemni in preslabo opremljeni za sklepanje poslov. Marriott hoteli so tako prenovili hotelske lobijske prostore v svetlejša, prijetnejša družabna prostora z brezžičnim dostopom do interneta, primerne tako za sklepanje poslov kot za druženje (Piercy, 2009, str. 237).

Oglaševalska agencija FAME iz Minneapolisa je leta 2001 odprla prvi opazovalni laboratorij, trgovino Once Famous, ki je edinstven etnografski laboratorij, kjer kupci opazujejo v njihovem naravnem okolju. V trgovini so nastavljene skrite kamere in mikrofoni, ki snemajo pogovore in vedenje kupcev, iz za zastekljenih sten pa jih opazujejo tudi etnografi in beležijo opažanja. Seveda so kupci z napisi opozorjeni, da gre za testno trgovino. Vendar kljub razkritju raziskovalci v Once Famousu upajo, da potem, ko so kupci enkrat v trgovini, hitro pozabijo na to, da so opazovani. Na ta način poskušajo zapolniti praznino v razumevanju kupčevega obnašanja: zakaj izpusti neko prodajno polico, pri drugi pa se zamudi več kot pol ure? Ali kaj vodi osebo, da vzame produkt s police, ga prouči, ga da nazaj, gre stran in se pozneje vrne, ga znova vzame in ga nato kupi? In kako komentarji prijateljev, partnerjev ali prodajnega osebja vplivajo na nakupno odločitev? FAME z zbiranjem podatkov v trgovini Once Famous pomaga tržnikom, da bolje razumejo potrošnika, njegovo obnašanje in interakcije (Kotler & Armstrong, 2005).

Motorola je s pomočjo opazovanja kitajske populacije, kako uporablja mobilne telefone za pisanje tekstovnih sporočil, razvila nov model mobilnega telefona A732 s tipkovnico, ki omogoča uporabnikom lažje pisanje (Kotler & Keller, 2009).

Pri General Electric so z etnografsko raziskavo industrije plastičnih vlaken ugotovili, da tu ni vodilo cena, ampak sodelovanje kupcev pri razvojnih fazah izdelka. Zato so spremenili pristop do kupcev in jih vključili v sam razvoj (Kotler & Keller, 2009).

Etnografske raziskave so lahko koristne predvsem pri raziskovanju trgov, ki se še razvijajo, še posebej na odročnih območjih, kjer podjetja ne poznajo dobro svojih kupcev (Kotler & Keller, 2009, str. 133). Na primer: Ko se je največja angleška maloprodajna trgovinska veriga Tesco odločala za vstop na ameriški trg z idejo majhnih trgovin Fresh & Easy, so uporabili etnografski pristop za proučitev trga in vedenja ameriških potrošnikov. Njihovi prvi rezultati so bili sicer slabi, saj niso pravilno interpretirali dobljenih ugotovitev. Pozneje so raziskavo ponovili in odpravili napake (Piercy, 2009).

Informacije, pridobljene s pomočjo etnografije, lahko managerjem pomagajo pri reševanju različnih marketinških vprašanj, kot so (Bardorfer & Carotta, 2007, str. 127):

- Ali potrošnikova uporaba izdelka ponuja možnosti za nov izdelek?
- Ali se potrošnik pri uporabi izdelka srečuje s težavami, ki narekujejo izboljšavo izdelka?
- Kako izdelek ustreza potrošnikovemu okolju?
- Kako potrošniki nakupujejo?
- Kaj lahko poznavanje uporabe izdelka v njegovem naravnem okolju pove o novih možnostih embalaže in lažjega shranjevanja?
- Kako se potrošnikov življenjski slog, okolje, v katerem živi, njegova etnična pripadnost in starost kažejo pri uporabi izdelka?
- Kako prilagoditi marketinške komunikacijske aktivnosti posameznikovemu življenjskemu slogu, jeziku in navadam?
- Kateri so novi trendi v vedenju potrošnikov?
- Kako izboljšati produktivnost, delovne navade in komunikacijo v nekem kolektivu, instituciji ali podjetju?

Etnografija je torej učinkovito marketinško orodje za pridobitev poglobljenega razumevanja vedenja potrošnikov in njihovih neizraženih želja, kar omogoča podjetju, da se obrne k potrošnikom in jim ponudi izdelke ali storitve, ki jim bodo dali večjo vrednost in jim nudili večje zadovoljstvo. Omogoča podjetju, da ponudi potrošniku »pravo stvar«, s tem pa poveča svojo uspešnost in konkurenčno prednost.

4.2 Nevromarketing

Nov, nekonvencionalen pristop k poglobljenemu razumevanju potrošnikov je nevromarketing. Nevromarketing je zelo mlada disciplina marketinga, ki daje velik poudarek na razumevanje delovanja možganov. Glede na to, da je 90 % vsega, kar ljudje verjamemo, odločitve, ki jih sprejemamo, blagovne znamke, ki jih kupujemo itd. vodenega z našo podzavestjo, nam tradicionalne tržne metode tu ne koristijo. Spraševanje potrošnikov nam ne bo dalo pravih odgovorov, zato so potrebni novi, poglobljeni pristopi za razumevanje ravnanja potrošnikov. In ena takšnih metod je nevromarketig.

Zakaj se veliko izdelkom ne uspe prebiti v ospredje? Zakaj potrošnike vleče k določenim znamkam? Odgovor je v možganih. Če uspemo razkriti te procese, bo to pomagalo oblikovati prihodnost oglaševanja, poleg tega pa spremenilo tudi način razmišljanja in obnašanja potrošnikov (Lindstrom, 2009, str. 10).

Tržniki si že od nekdaj želijo dobiti vpogled v potrošnikove možgane in z razvojem nevromarketinga je to vedno bolj mogoče. Preučevanje zavednih in nezavednih odzivov

na trženjske dražljaje dovoljuje dostop do misli in čustev, ki jih blagovne znamke potrebujejo za uspeh. Tako lahko nevromarketinške metode pripomorejo pri oblikovanju oglasov, komunikacije in take zunanje podobe izdelkov, ki kupce bolj pritegne (Valentine, 2009).

S skeniranjem možganov naj bi se s spremljanjem potrošnikovih centrov za nagrajevanje našlo tiste izdelke, ki imajo največjo možnost uspeha in ugotovilo, kateri tržni ali oglaševalski pristopi so najbolj stimulativni, privlačni ali zapomnljivi, in kateri so dolgočasni, odbijajoči ali celo nezapomnljivi. »Tržne raziskave ne bodo izginile, morale pa se bodo prenesti k nevrologom in začeti bolj uporabljati možgane« (Lindstrom, 2009, str. 23).

Večina tradicionalnih raziskav temelji na tem, da preverjajo preference, vendar se del teh oblikuje v podzavesti. Zato je naloga nevromarketinga, da ugotovi podzavestne preference, ki jih tradicionalne metode ne morejo (Singer, 2004, str. 36). 85 % časa so človeški možgani na avtomatskem pilotu, kar pomeni, da je naše nezavedno mnogo bolj uporabno za razlago obnašanja kot razumski del, zato morajo tržniki intervjuvati možgane, če želijo izvedeti necenzurirano resnico o tem, kaj povzroči nakup. Ti so nenehno zaposleni z zbiranjem in filtriranjem informacij. Nekateri koščki informacij pridejo v dolgotrajno skladiščenje, v spomin, večina pa jih je spregledana oziroma hitro izginejo v pozabo. Ta proces je nezaveden, samodejen in se dogaja neprestano (Lindstrom, 2009). Nevromarketing pa pomaga odkriti spregledane koščke informacij, ki se lahko uporabijo pri trženjskih strategijah, pri čemer se uporabljata predvsem napravi funkcionalna magnetnoresonančna tomografija (v nadaljevanju fMRT) in elektroencefalografija (v nadaljevanju EEG). Z omenjenima napravama se želijo strokovnjaki na področju marketinga naučiti več o mentalnem procesu, ki stoji za nakupno odločitvijo (Inside the mind of the consumer, 2004).

Pomembno vprašanje je tudi, kako na potrošnika deluje oglaševanje, in kako izmeriti njegovo učinkovitost? Kakšno vlogo ima tu podzavest? Zadnje raziskave namreč porajajo dvom, da je kupčeva pozornost pri oglaševanju koristna za oglaševalca. Večina potrošnikov se namreč ne zmeni za oglase zvencevih blagovnih znamk. Razlog, da je oglaševanje uspešno, namreč ni v tem, kaj oglaševalec v oglasu pove, temveč kako to pove (Mitchell, 2007).

Glavna ideja nevromarketinga je torej ugotoviti, kaj se dogaja v možganih potrošnikov kadar mislijo na želen ali neželen proizvod ali storitev – na primer na Armani kavbojke in trgovsko blagovno znamko (Singer, 2004, str. 36). Raziskovalci tako usmerjajo svoj napor, da bi znali prebrati skrite želje in preference potrošnikov, kar bi lahko uporabili pri oblikovanju proizvodov. Nevromarketing naj se tako ne bi uporabljal za ugotavljanje ali celo spreminjanje nakupnih navad, ampak za ugotavljanje preferenc in posledično prilagoditve proizvodov. Tako se lahko na podlagi opazovanja delovanja možganov

ugotovi, kateri oglasi se vtisnejo v spomin, saj sprožijo določeno reakcijo v možganih (Schafer, 2005, str. 73).

Nevromarketing se osredotoča na del možganov, imenovanem čelni reženj. Vendar nevromarketing do sedaj še ni odkril magičnega gumba, ki bi odprl vrata do potrošnikovih misli. Odkril pa je, da se mnogo aktivnosti dogaja v tem čelnem režnju (Sutherland, 2004).

Čelni reženj je človekov kontrolni center čustev in prostor, kjer se skriva naša osebnost. Sodeluje pri motoričnih funkcijah, reševanju problemov, spontanosti, spominu, jeziku, presoji, kontroli impulzov, posvetitvi nekomu ter socialnem in seksualnem vedenju. Funkcije čelnega režnja so zmožnost prepoznavanja prihodnjih posledic glede na sedanja dejanja, izbiranje med dobrim in slabim, določanje podobnosti in razlike med stvarmi ali dogodki. Ravno zato je vpleten v višje mentalne funkcije človeka. Pomembno vlogo igra tudi pri ohranjanju dolgoročnih spominov, ki so pogosto povezani s čustvi, ki izvirajo iz inputov v možganski čustveni sistem. Torej uravnava tista čustva, ki pripadajo socialno sprejemljivim normam (Frontal Lobes, 2010).

Pri izvedbi skeniranja možganov se preučuje pozornost, čustveno vpletenost in odražanje v spominu. Vse tri se lahko izmerijo in se jim celo pripišejo določene vrednosti, ki so osnovane na podlagi nevroznanosti. Naloga tržnika je, da ta medicinska znanja uspešno vpelje v trgovine in blagovne znamke (Medina, 2008).

Pri nevromarketingu gre torej za enostavno metodo, ki omogoča dešifriranje, kaj si potrošniki že tako ali tako mislijo, ko so soočeni z izdelkom ali storitvijo, poleg tega pa pomaga tudi razkriti pristope, ki jih tržniki uporabljajo za zapeljevanje potrošnikov. Končen (idealen) rezultat nevromarketinga naj bi bili novi izdelki, ki prinesejo več denarja in zadovoljne potrošnike (Lindstrom, 2009, str. 11).

Tehnologije nevromarketinga. Dve najbolj pogosti tehnologiji za skeniranje možganov sta funkcionalna magnetnoresonančna tomografija, ki se označuje s kratico fMRT in elektroencefalografija, ki se označuje s kratico EEG. V bistvu gre danes pri nevromarketingu le za razširitev tega, kar so že včasih uporabljali v marketinške namene: pupilometre, galvanometre, sledenje vida, analizo glasu in zgodnja merjenja možganskih valov (Sutherland, 2004).

Pri EEG-ju električna aktivnost delujočih živčnih celic v možganih proizvaja širjenje tokov skozi glavo. Ti tokovi dosežejo tudi skalp, kožo z lasmi na lobanji in posledične razlike v napetosti se lahko posname kot elektroencefalogram. Tokovi znotraj glave proizvajajo magnetna polja, ki se jih lahko meri nad površino skalpa kot magnetoencefalogram (Kambič, b.l., str. 1). Metoda EEG torej meri električne signale, ki jih proizvajajo možgani. EEG daje informacije, ki jih tržniki potrebujejo. Ko oseba sedi v udobnem okolju, ima na

glavi kapo, napolnjeno s senzorji, ki iščejo periode možganskih aktivnosti. Tako raziskovalci vedo, kateri deli oglasov ali sporočil so učinkoviti (Medina, 2008).

V kombinaciji s to metodo se uporabljajo tudi posebna očala, ki merijo in si zapomnijo, kam oseba gleda med vsakodnevnimi opravili. Skupaj z EEG-jem se lahko ugotovi, kateri oglasi in logotipi so tisti, ki spodbudijo odziv v možganih in kam vse gre pogled potrošnika pri nakupovanju. Svetovalno podjetje TNS Magasin je za evropskega trgovca izvedlo raziskavo s pomočjo sledenja pogledom med nakupovanjem, nato pa so s pomočjo intervjujev pojasnili percepcijo in vzroke za odločitve ob vsakem nakupovalnem koraku. Omenjena metoda je zelo uporabna za določanje izdelkov na prodajnih policah kot tudi za lansiranje novih izdelkov in merjenje njihove prepoznavnosti v trgovini (Valentine, 2009).

Z uporabo funkcionalne magnetnoresonančne tomografije (fMRT) se opazujejo možgani med razmišljanjem. Meri se tok kisika v različnih delih možganov, ki kaže na aktivnost ali misel v posameznem delu. Naprava pokaže, da potrošniki največkrat ne govorijo resnice o tem, kaj hočejo. Na primer za oglas, ki v kupčevih možganih sicer vzbudi močno aktivnost, rečejo, da jim ni všeč. In obratno, za oglas, za katerega rečejo, da jim je všeč, njihovi možgani sploh ne pokažejo nobene aktivnosti (Frazier, 2007). Tako v nasprotju s fokusnimi skupinami in kvantitativnimi vprašalniki, pri katerih potrošniki niso iskreni, fMRT beleži aktivnosti v možganih (Wilkinson, 2005).

Tako EEG kot fMRT se nenehno spreminjata in izboljšujeta, s tem da je fMRT veliko bolj natančen. EEG pa ima to prednost, da omogoča testiranje več oseb, je bolj praktičen, cenejši in prenosljiv. Slabosti fMRT so v tem, da mora oseba ležati vodoravno in biti popolnoma pri miru med skeniranjem. Zaradi nenadnega kihanja ali smeha se lahko pokažejo čisto drugačni rezultati. Tehnologija je tudi zelo draga, eno skeniranje lahko stane od 3000 do 4000 dolarjev, kar je lahko omejitev za podjetja, ki testirajo veliko oseb (Medina, 2008).

Omejitve nevromarketinga. Matt Andrews, strateški direktor Vizeuma, dvomi v uporabo fMRT v marketinške namene, ker fMRT študije temeljijo na nenaravnem okolju – laboratoriju, medtem ko so v realnem okolju potrošniki ves čas izpostavljeni različnim vplivom (Wilkinson, 2005). Eden izmed glavnih argumentov za prepoved nevromarketinga je, da tržniki uporabljajo medicinske pripomočke za povečanje prodaje in ne za zdravljenje (Schafer, 2005, str. 73).

Nasprotniki so skeptični tudi glede rezultatov, dobljenih s fMRT in majhnosti vzorcev pri večini opravljenih raziskav. Tu je še vprašanje etike in ali naprava res lahko razlaga kupčevo dušo. Etična vprašanja se pojavljajo predvsem glede zaščite udeležencev nevromarketiških raziskav pred izkoriščanjem in glede poseganja v zasebnost posameznika (Murphy, Illes & Reiner, 2008). Pogosto prezrta kritika je tudi ta, da se predeli možganov,

ki se običajno aktivirajo, ko vidimo nekaj, kar nam je všeč, aktivirajo tudi vedno, ko vidimo nekaj novega (Frazier, 2007).

Po Frazerju (2007) je zato pomembno proučevanje posameznikovega delovanja znotraj kulture, saj obstaja še veliko drugih omejitev izven možganov, ki nas vodijo v dejanja. Kot primer je recimo razlika, če testna oseba gleda TV oglas za avtomobil znamke hummer v nekem kraju, kjer je status, če voziš znamko prius, ali pa če je testna oseba iz kraja, kjer je status voziti terensko vozilo. Primer nam jasno kaže, da obstajajo tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na to, kako bomo delovali. In tak pomemben dejavnik je kultura.

Arussy (2009) kritizira nevromarketing, češ da je manipulacija s kupčevimi možgani in le še ena od marketinških zvijač, ki s kupcem ravna kot s predmetom. Namesto igranja s kupčevimi možgani naj se tržniki raje osredotočijo na to, da bodo kupcu ponudili privlačno in finančno opravičljivo izkušnjo, za katero bo pripravljen čakati v vrsti.

Vendar znanstveniki na kritike nevromarketinga odgovarjajo, da bodo s to metodo podjetja lažje naredila proizvode, ki si jih potrošniki želijo (Schafer, 2005) in tako bolje zadovoljila njihove potrebe. Zagovorniki poudarjajo, da je ravno objektivnost nevroznanosti tista, ki je primerna za merjenje potrošnikovih reakcij na nove izdelke, embalažo in oglaševanje. Na primer z opravljeno fMRT raziskavo lahko podjetje ugotovi, da potrošniki neke nove različice izdelka sploh ne potrebujejo (Wilkinson, 2005). Nevrologi in oglaševalci tako lažje razumejo vpliv čustev pri nakupnih odločitvah in oblikujejo strategije, ki spodbudijo ta čustva in s tem gradijo na večjem zaupanju in zvestobi blagovni znamki (Rapp, Hill, Gaines & Wilson, 2009, str. 57).

Ena izmed prvih raziskav, ki je sprožila val navdušenja nad nevromarketingom, je bila primerjava delovanja možganov ob pitju Coca-Cole in Pepsija. S skeniranjem možganov je Rick Montague preučeval razlike pri spremembah v možganih ob pitju Coca-Cole in Pepsija pri osebah s prevezanimi očmi in brez preveze. Ugotovil je, da se potrošniki odločajo glede na spomin in občutja, ki jih imajo ob pitju določene pijače, kot tudi glede na okus (Singer, 2004, str. 36). Pri tem se pri pitju s prevezanimi očmi aktivira drug del možganov kot pri pitju z odprtimi očmi, ko vedo, katere znamke pijačo pijejo. Osebe s prevezanimi očmi so imele rajši okus Pepsija, z odprtimi očmi pa »okus« Coca-Cole. Znanstveniki so pri tem ugotovili, da se v možganih sprožijo enake reakcije, kadar gre za priljubljeno znamko kot kadar se spominjajo ljubljenih stvari. Gre za podobne občutke, ki jih sproži samonagrajevanje in jih povezujemo z užitki. Izsledki te raziskave zagovarjajo, da bodo pametna podjetja oblikovala proizvode, tržniki pa sporočila, tako da bodo sprožili tako močne reakcije v možganih, kot jih je Coca-Cola (Schafer, 2005, str. 72).

Metode že uporabljajo različni proizvajalci avtomobilov (General Motors, Ford) in celo angleški nacionalni ponudnik iger na srečo Camelot (Schafer, 2005, str. 72).

Tudi Unilever se je povezal s podjetjem za skeniranje možganov, da bi izvedel, kaj si potrošniki resnično mislijo o njihovem sladoledu Eskimo. V raziskavi se je izkazalo, da nam uživanje sladoleda ustvarja večje notranje zadovoljstvo kot uživanje čokolade (Lindstrom, 2009).

Christian Dior je na fMRT testiranjih preizkusil vse, od vonja, barve, do oglasne kampanje za nov parfem J`adore. Kaj so odkrili, sicer skrivajo, znano pa je, da je lansiranje izdelka eno najuspešnejših zadnjih let (Lindstrom, 2009).

Ena največjih študij na področju nevromarketinga, ki jo je Lindstrom izvajal tri leta in je bila vredna 7 milijonov dolarjev, je pokazala, da opozorilne nalepke na škatlicah cigaret nimajo nobenega učinka na zmanjšanje kadilčeve želje po cigareti, temveč celo aktivirajo »točko želje« in spodbujajo kadilce, da prižgejo cigareto (Lindstrom, 2009).

Raziskovalci z univerze Stanford so z metodo fMRT ocenjevali uživanje vin različnih cenovnih razredov, le da je bilo vino v vseh primerih enako. Ob pokušanju vina, predstavljenega kot dražjega, je prišlo do viharjenja aktivnosti v delu možganov, ki zaznava ugodje, kar pomeni, da visoka cena povečuje tudi naš užitek (Lindstrom, 2009).

Ena izmed najpomembnejših lekcij, ki so se je podjetja naučila iz nevromarketinga, je ta, da tradicionalne tržne raziskave ne zadostujejo, saj s spraševanjem potrošnikov, zakaj so kupili produkt, razkrijejo le droben del možganskih procesov, ki sestavljajo nakupno odločanje. Večina potrošnikov pač ne pove, da si je torbico Gucci kupila iz nečimrnosti in ker hoče, da prijateljice vedo, da si jo lahko privošči (Lindstrom, 2009, str. 130). Ko bodo potrošniki spoznali način delovanja svojih možganov in skrivnosti nakupnega odločanja ter lastno nezanesljivost, bodo pridobili več nadzora nad lastno potrošnjo. Ne bodo več nasedali zvijačam oglaševalcev in trgovcev. Nevromarketing je namenjen razumevanju potrošnikov, ne pa njihovi manipulaciji (Milosavljević, 2009).

Po mnenju Sutherlanda (2007) bo nevromarketing v prihodnje postal veliko bolj priljubljen in družbeno sprejet z aplikacijami, ki se bodo osredotočale na izdelke in vzroke za družbeno korist, na primer aplikacije za varnostna cestna opozorila ali pa za prepričevanje ljudi, naj prenehajo kaditi ali se prenajedati s hrano ipd.

Tržniki le poskušajo razumeti, kaj potrošnik hoče, da mu to lahko ponudijo. Vsekakor pa se je treba zavedati, da čeprav se fMRT študije lahko prilagodi določenim zunanjim okoliščinam z uporabo dodatnih vprašanj, so bolj dopolnilo drugim tržnim raziskovalnim metodam (kot so fokusne skupine). fMRT ne more dati odgovora, napovedati prihodnjega vedenja ali upoštevati nekega ozadja in razjasniti, zakaj ljudje na določen način reagirajo na oglaševanje, razen v primeru, da po fMRT raziskavi še intervjujamo testno skupino. Bistvena je torej kombinirana uporaba obeh metod, tradicionalne in nevroznanstvene (Wilkinson, 2005).

4.3 Futurologija

Eden od pristopov k poglobljenemu razumevanju potrošnikov in trga je tudi futurologija. Futurologi se ukvarjajo s planiranjem različnih scenarijev za prihodnost – iščejo nove trende in oblikujejo različne scenarije dogodkov, ki bi se v prihodnosti lahko zgodili in plane, kako nanje reagirati, če do teh dogodkov res pride.

Futurologija je študija domnev o možni, verjetni in želeni prihodnosti ter pogledov na svet. Poskuša razumeti, kaj je verjetno, da se bo nadaljevalo, kaj je verjetno, da se bo spremenilo, kaj je novega in neobičajnega. Del futurologije torej išče in poskuša razumeti vzorce preteklosti in sedanjosti, da bi lahko določila verjetnost prihodnjih dogodkov in trendov (Futurology, 2010). Futurologija kot znanstvena disciplina proučuje in opazuje trende, ki bodo z medsebojnim delovanjem, nastajanjem in izginjanjem privedli do kombinacije, ki bo dovolj ugodna, da se bo določen dogodek zgodil (Trendovi, 2011).

Po Pejnoviću (b.l.) je moderna futurologija interdisciplinarno področje, ki proučuje možen, verjeten in zaželen potek dogodkov ter razvoj situacij, z interakcijo objektivnih in subjektivnih dejavnikov, povezanih z izidom dogodkov. Futurologija proučuje in poskuša razumeti ter povezati dogodke, ki so se že odvili, dogodke, ki se trenutno odvijajo in trende, ki bodo privedli od tega, da se bo dogodek odvil. Pejnović dodaja, da futurologija ni zaprta disciplina, ampak omogoča stalno prilagajanje, dodajanje, spreminjanje, glede na potek dogodkov in nadaljnjo napovedovanje o izidu resničnih dogodkov. In iz napak futuristi razvijejo nove hipoteze in zaključke. Prav tako se futurologija ne osredotoča na kratkoročna predvidevanja, ampak načrtuje in oblikuje ideje za daljše časovno obdobje. Gre za strateško planiranje. Futurologi ali futuristi so običajno znanstveniki, pisatelji, managerji, svetovalci in drugi strokovnjaki poslovnih in družbenih ved.

Cilj futurologije je vreči managerje podjetij iz udobnega vsakdanjika in jih spodbuditi k odprtemu razmišljanju o vprašanjih, kot je: »kaj če ...« (Piercy, 2009).

Futurologija pri napovedovanju pogosto sledi modelu »3 P + W« (angl. *Possible, Probable, Preferable + Wild cards*), kar pomeni možni, verjetni in želeni časovni tokovi in trendi, z dodatkom jokerja, to je dogodka, ki ima nizko verjetnost, da se bo zgodil, a velik vpliv na nadaljnji razvoj situacije, v kolikor bi se ta »joker« res zgodil (Pejnović, b.l.). Poleg jokerjev se v futurističnih raziskavah uporablja še pojem »šibkih signalov« (angl. *weak signals*), s katerim razumemo napredne, hrupne in družbeno situirane indikatorje sprememb. Vendar ni nujno, da bodo ti »šibki signali« napovedali jokerje (Futurology, 2010).

Futuristi imajo po Piercyju (2009, str. 241) tri glavne pristope:

- podrobna raziskava: podrobnejši pogled na stvari, ki se dogajajo okrog nas – poglobljen pogled na to, kaj se dejansko dogaja, s ciljem, da se zaznajo prihajajoče stvari pred konkurenco;
- oblikovanje scenarijev: razvijanje več scenarijev – opisov, kako se bodo stvari lahko razvile in identificiranje opozorilnih signalov v vsakem scenariju, nato pa pozorno opazovanje in spremljanje dogajanj po svetu, z namenom odkrivanja teh signalov;
- vizioniranje: predvidevanje, kaj je najverjetneje, da se bo zgodilo, kot tudi tega, kar želimo, da bi se zgodilo.

Z oblikovanjem scenarijev poskušamo razumeti prihodnje potrebe in probleme. S pomočjo futurologije in analize scenarijev poskušamo najti probleme, za katere potrošniki še ne vedo, da jih imajo oziroma poskušamo najti potrebe, ki še ne obstajajo. Pri oblikovanju scenarijev gledamo prihodnje trende ob upoštevanju sedanjih.

Planiranje scenarijev ali analizo scenarijev futurologi pogosto uporabijo za napovedovanje prihodnjih dogodkov. Je strateška metoda planiranja, ki jo podjetja uporabljajo za pripravo fleksibilnih dolgoročnih načrtov. Oblikovanje scenarijev vključuje tudi vidike systemskega razmišljanja (t. j. razumevanje, kako znotraj celote stvari vplivajo ena na drugo), torej da lahko različni dejavniki vplivajo drug na drugega ali se združijo na kompleksne načine in tako včasih ustvarijo presenetljivo prihodnost (Scenario planning, 2010). Planiranje scenarijev tako prisili managerje, da se soočijo z negotovostjo in oblikujejo različne napovedi za prihodnost. Scenarije se oblikuje na podlagi preteklega razvoja in trenutnih okoljskih trendov, veliko pa je odvisno tudi od dojemljivosti managerjev. Vendar scenariji ne dajejo garantiranih rešitev, ampak le hipoteze za prihodnost (Morgan & Hunt, 2002).

Scenarijem bi lahko rekli tudi zgodbe, ki slikajo prihodnost. Imamo dva tipa scenarijev (Dmitrović, 2010):

- scenarij razširitve, kjer tisto, kar že poznamo, projiciramo naprej – sedanjost razširimo v prihodnost;
- scenarij preskoka, kjer gledamo prihodnje trende – se poskušamo postaviti v prihodnost (preskok v prihodnost) in gledamo, kako bo takrat.

Obe metodi do neke mere upoštevata sedanje trende, le da metoda preskoka z njimi ni omejena. Pri metodi preskoka gre za skok v prihodnost, kar pomeni, da začnemo z rešitvijo oziroma zelenim končnim stanjem, ter nato gledamo nazaj, kako do tega stanja pridemo oziroma kako to rešitev dosežemo. Na primer: imamo problem, servisiranje avtomobila. Zeleno stanje: nič več problemov s servisom avtomobila. Kako to dosežemo, kaj moramo storiti? a) naredimo avto, ki se ne kvari oziroma servisa ne potrebuje; ali b) odpravimo tisto, kar ljudi moti pri servisih, to so odnos osebja, nesposobni mehaniki. Od tu gremo

znova naprej: če vzamemo slednje - odnos in nesposobno osebje, potem imamo spet dve možnosti: a) mehaniki ne potrebujejo znanja, ampak ustvarimo avto, ki ga priklopimo na računalnik, ki pove, kaj je treba zamenjati ali popraviti; in b) proizvajalci morajo servisom priskrbeti ustrezno orodje in šolanje osebja itd. Skratka, na ta način – v obratni smeri – pridemo do rešitve za naše zeleno stanje v prihodnosti (Dmitrović, 2010).

Oblikovanje scenarijev nam omogoča razmišljanje o prihodnosti v smislu alternativnih možnosti. Glede na to, kakšno prihodnost predvidevamo, lahko scenarije delimo na (Trend analiza i izrada Scenarija, 2010):

- scenarij brez presenečenj, kjer predvidevamo, da se bodo trenutni trendi nadaljevali brez večjih sprememb;
- optimistični scenarij, ki ga razvijamo s predpostavko, da se bodo stvari na splošno izboljšale;
- pesimistični scenarij, kjer predvidevamo, da se bodo stvari na splošno poslabšale.

Pri vizioniranju pa gre za razmišljanje o prihodnosti. Z vizioniranjem si podjetja pripravijo teren za doseganje ciljev. Ta proces upošteva tako pretekle in sedanje trende, kot tudi taktične razprave o tem, kako se najučinkoviteje usmeriti k željeni prihodnosti (Za vizionare olujnih mozgova: Brainstorming i Visioning, 2010). Clement Bezold (Za vizionare olujnih mozgova: Brainstorming i Visioning, 2010), ustanovitelj in predsednik Inštituta za prihodnost, opisuje pet stopenj pri izdelavi vizije:

- identifikacija problema,
- identifikacija preteklih uspehov,
- identifikacija zelene prihodnosti,
- identifikacija merljivih ciljev,
- identifikacija sredstev, potrebnih za doseganje teh ciljev.

Poleg analize scenarijev se za napovedovanje prihodnjih dogodkov v futurologiji pogosto uporablja tudi metoda analize trendov. Analiza trendov se ukvarja z zbiranjem informacij in iskanjem vzorcev ali trendov v teh informacijah (Trend analysis, 2011). Analiza trenda upošteva naravo, vzroke, hitrost in možne vplive trenda v razvoju. Razdelimo jo lahko na tri dele (Trend analiza i izrada Scenarija, 2010):

- analiza: ko trend identificiramo, je treba ugotoviti, kaj ga je povzročilo, kako hitro se odvija in kako bo vplival na naše zasebne in poslovne načrte;
- spremljanje: pomembne trende je treba redno spremljati, kako se odvijajo;
- projekcija: ko imamo za določen trend na voljo statistične podatke, je priporočljivo narediti grafični prikaz trenda, kako se spreminja oziroma napreduje skozi čas. Takšna projekcija trendov prikazuje, kje bi v določenem trenutku v prihodnosti, ob

predpostavki, da se ne zgodi kakšen premik, nek trend lahko bil. Vendar pa so spremembe možne in zelo pogoste.

V podjetju Visa so bili leta 1990 zaskrbljeni zaradi možnosti širjenja internetnih (on-line) plačilnih sistemov. Zato so sestavili štiri scenarije o tem, kaj se bo lahko zgodilo – od najslabše možne variante, da jih bo širitev spletnih plačilnih sistemov porazila, do scenarija, v katerem bo tekmeccem z internetnimi plačilnimi sistemi spodletelo. V podjetju so nato začeli pozorno spremljati dogajanje okrog njih in iskati signale, ki bi nakazovali, da se uresničuje prvi, najslabši možni scenarij. Spremljali so število novih internetnih poslov s spletnimi plačilnimi sistemi, stopnjo oglaševanja tekmecev s temi sistemi in njihovo kapitalizacijo. Do leta 2001 so vsa ta merjenja kazala na upadanje teh sistemov. Rezultat planiranja scenarijev za podjetje Visa je bil, da se niso prena glili v odločitvi investiranja v lastne spletne plačilne sisteme in so se tako izognili neprofitnemu področju in s tem izgubi denarja (Piercy, 2009).

Seveda futurologi nimajo vedno prav v predvidevanju prihodnosti. Vendar to ni tako pomembno – futurologija in planiranje scenarijev sta pomembna, ker podjetja spodbudita, da opustijo svoje stereotipne domneve in usmerijo svojo pozornost na prihajajoče zunanje izzive (Piercy, 2009, str. 242). Podjetja se spodbudi k odprtemu razmišljanju in boljši pripravljenosti za izzive in priložnosti v prihodnosti.

4.4 Konkurenčno obveščanje ali Competitive intelligence

V prvem poglavju sem že govorila o tržni inteligenci ali tržnem IQ podjetja. Pomemben del tržne inteligence predstavlja konkurenčno obveščanje ali konkurenčna inteligenca (ang. *competitive intelligence*), t. j. zbiranje informacij o konkurentih podjetja. Ali bolje rečeno, pridobivanje znanja o konkurentih na trgu, torej gradnja konkurenčne inteligence. Malhotra (2010, str. 45) jo opiše kot proces povečevanja konkurenčnosti na trgu skozi poglobljeno razumevanje konkurentov in konkurenčnega okolja podjetja. Vključuje zbiranje in analizo informacij o sposobnostih, ranljivostih in namerah konkurentov. Konkurenčno obveščanje je torej pomembno pri gradnji tržnega znanja in poglobljenega razumevanja trga.

Hair, Bush in Ortinau (2003) govorijo o poslovnem inteligenčnem programu (angl. *business intelligence program*), ki je stalno razvijajoč se proces, s katerim podjetje pridobiva informacije o razvoju industrije in sposobnostih ter vedenju njegovih trenutnih in potencialnih konkurentov; za razvijanje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Naštevajo osem pomembnejših načinov oziroma virov za zbiranje podatkov poslovne inteligence:

- podatki vladnih agencij;
- spletne baze – iskanje podatkov na internetu;
- investicijski skladi podjetij in skupnosti;

- ankete in intervjuji konkurentov;
- opazovanje konkurentov – na primer opazovanje novogradenj konkurenta, parkirnih prostorov pred trgovinami, servisa za stranke v trgovinah, prevozov tovara ipd.;
- primerjava z največjim konkurentom (angl. *benchmarking*);
- defenzivno konkurenčno obveščanje – podjetje spremlja in analizira svoje aktivnosti, kot jih vidijo konkurenti in drugi izven podjetja;
- obratni inženiring – razstavljanje in proučevanje konkurenčnih izdelkov lahko prinese pomembne informacije o kakovosti in stroških izdelka.

Razumevanje konkurenta je prav tako pomembno kot razumevanje potrošnika. Zato je priporočljivo zgraditi profil konkurenta. Profil konkurenta običajno vključuje informacije o (Cravens & Piercy, 2009, str. 65):

- področju poslovanja in ciljih konkurenta;
- managerskih izkušnjah, sposobnostih in slabostih;
- tržni poziciji in trendih;
- ključnih trgih in bazi kupcev;
- strategiji pozicioniranja za vse ključne trge;
- posebnih značilnostih in sposobnostih konkurenta, po katerih se razlikuje;
- sedanjem in preteklem finančnem stanju.

Pri izdelavi profila konkurenta je dobro razmisliti tudi o psihologiji konkurenta, kako resen in agresiven je. Po Piercyju (2009, str. 350–351) naj bi podjetje izdelalo psihološki profil konkurence na trgu. Konkurente razvrstimo glede na njihovo agresivnost in reakcijo na naše poteze v štiri kategorije:

- na tiste, ki se bodo bojevali do smrti, ne glede na posledice – to so konkurenti, ki so zelo agresivni in reagirajo na naše poteze;
- na tiste, ki pokažejo prezir – to so konkurenti, ki so agresivni, vendar ne reagirajo na naše strategije, ker se ne počutijo ogrožene oziroma nas ne vidijo kot resno grožnjo;
- na tiste, ki bodo izvedli šibek protinapad, da bi zaščitili svoj položaj, vendar ne nastopijo agresivno;
- in na tiste, ki nas preprosto ignorirajo in nas pustijo pri miru – lahko zato, ker se jim ne zdi nevarni ali pa preprosto zato, ker nimajo sredstev za boj.

Fahey (2003) pravi, da je treba oblikovati tudi »scenarij konkurenta« (angl. *competitor scenario*), to je logična pripoved o tem, kaj bi konkurent, čez določeno časovno obdobje, lahko naredil; kako bi to lahko naredili njegovi managerji in zakaj. Gre za projekcije tega, kaj vse bi lahko konkurent naredil in ne napoved, kaj bo naredil. Namen teh scenarijev pa ni le spoznavanje konkurenta, ampak spoznavanje konkurenčnega ozadja – konkurenčne industrije in makro okolja. Scenarij konkurenta vsebuje:

- končno stanje, ki opiše tržno strategijo konkurenta na koncu scenarijskega obdobja; na primer pri revolucionarni strategiji bi bilo treba opisati, kaj je radikalnega na tej strategiji: zakaj so izdelki revolucionarni, kakšne spremembe bi lahko povzročili pri kupcih, v čem se strategija dramatično razlikuje od trenutnih konkurenčnih pristopov itd.;
- načrt oziroma zgodbo, ki opiše, kaj mora konkurent storiti, da pride do končnega stanja – kaj mora konkurent storiti, da bo lahko razvil, oblikoval, izdelal, tržil in prodal revolucionaren izdelek;
- gonilne sile, ki oblikujejo in poganjajo načrt oziroma zgodbo – gre za to, kar se že dogaja ali pa je verjetno, da se bo zgodilo na in okoli trga – kaj je možno, da bodo storili kupci, trendi, povezani s prodajo določenih proizvodov, pojav novih konkurentov, vladni predpisi ipd.;
- logiko scenarija, ki pojasni vsebino in smernice, ki smo jih navedli v načrtu scenarija. Logika odgovarja na vprašanja, kot so: zakaj se je konkurent odločil za revolucionarno strategijo, zakaj bi se kupci odzvali na izdelke na določen način ipd.

Scenarij konkurenta omogoča managerjem, da sestavijo in ocenijo različne potencialne strategije, ki bi se jih lahko konkurenti poslužili. Oblikovanje teh scenarijev zahteva tako domišljijo in kreativnost, pa tudi veliko znanja in razumevanja, katere strategije so lahko konkurentu dostopne, ter kako in zakaj bi jih uporabil. Skoraj vedno vodi oblikovanje teh scenarijev tudi v poglobljeno razumevanje alternativ lastne strategije in včasih tudi odkritje alternativ, na katere podjetje prej ni pomislilo (Fahey, 2003).

Prav tako je pomembno pridobiti kar se da veliko informacij o vodilnem kadru v konkurenčnih podjetjih – informacije o preteklosti, posebnih izkušnjah in kvalifikacijah ter delovnih izkušnjah, kot tudi informacije, kje so bili prej zaposleni in o trajanju preteklih delovnih razmerij in položajev. Ti podatki nam lahko dajo informacijo o prihodnjih tržnih strategijah konkurenta. Viri teh informacij so po Cravens & Piercyju (2009) različni: letna poročila, študije o industriji s strani vlade in zasebnih organizacij, poslovne revije in časopisi, trgovinske publikacije in spletne strani, poročila finančnih analitikov, poročila vlade, standardizirani viri podatkov in drugi statistični podatki in baze podatkov dobaviteljev, kupcev in prodajnega osebja podjetja.

Kolar (2010, str. 6) deli vire informacij za gradnjo konkurenčne in tržne inteligence na notranje in zunanje.

Notranji viri informacij so:

- notranja mreža kontaktov v podjetju,
- poslovne strani podjetja,
- spremljanje sejmskih aktivnosti konkurenta,
- poročila s terena (od prodajnega osebja in vodstva),

- spletni portal oziroma internetne strani,
- vojne igre,
- planiranje scenarijev.

Zunanji viri informacij pa so:

- pridobivanje informacij od drugih podjetij, gospodarskih institucij in agencij,
- mediji,
- »benchmarking« oziroma primerjava s ključnimi konkurenti,
- internetne baze.

Tržno usmerjeno podjetje se mora zavedati pomembnosti razumevanja tako konkurence kot potrošnikov. Ključno pa je vprašanje, kateri konkurenti in katere tehnologije so pomembni za proučevanje in ali jih tudi potrošniki vidijo kot alternativno izbiro. Poglobljeno razumevanje konkurence tako zahteva identificiranje in razumevanje konkurentovih glavnih kratkoročnih prednosti in slabosti ter dolgoročnih sposobnosti in strategij. Analiziranje konkurence obsega pet korakov (Cravens & Piercy, 2009, str. 61):

- 1. korak: opredelitev področja konkurence,
- 2. korak: identificiranje ključnih konkurentov,
- 3. korak: ocena ključnih konkurentov,
- 4. korak: predvidevanje dejanja konkurence,
- 5. korak: identificiranje in ocena potencialnih konkurentov.

V prvem koraku določimo konkurenčno področje, v katerem podjetje konkurira in opišemo značilnosti tega konkurenčnega prostora. V drugem in tretjem koraku identificiramo, opišemo in ocenimo ključne konkumente podjetja, to so tiste blagovne znamke, ki tekmujejo v istem produktnem trgu ali segmentu znotraj trga (Motorola, Nokia in Samsung v mobilni telefoniji). Konkurenti so lahko tudi tisti, ki sicer nimajo enakega produkta, vendar zadovoljijo enako potrebo ali željo (pripravljena hrana za mikrovalovne pečice lahko konkurira podjetjem s hitro prehrano). V četrtem in petem koraku pa predvidimo konkurentova prihodnja dejanja na trgu in identificiramo nove, potencialne konkumente, ki bi še lahko vstopili na trg (Cravens & Piercy, 2009, str. 61–66).

Konkurenčna inteligenca je torej pomembna za podjetje, ker pripomore k razvoju večjega zavedanja managerjev o pomembnosti konkurenčnih groženj in priložnosti. Managerji bodo tako dajali večjo pozornost informacijam in vprašanjem, ki so povezani s konkurenti, rezultat pa bo boljša informiranost vodstva in managerjev pri sprejemanju odločitev (Constantineau, b.l.). Če podjetja zanemarijo pomembnost konkurenčnega obveščanja, torej ne identificirajo in se ne odzovejo na grožnjo konkurence, ima to lahko za podjetje resne posledice. Dober primer zanemarjanja konkurenčnega obveščanja je podjetje Polaroid. Managementu podjetja se ni zdelo pomembno proučiti, kako se razvija trg

fotografije in kaj delajo konkurenti, ampak se je osredotočal le na svoj trenutni monopolni položaj na trgu. To ravnanje je nazadnje pripeljalo Polaroid do bankrota, saj jih je povzela digitalna fotografija. Če bi bili v Polaroidu bolj tržno usmerjeni, bi njihov management morda bolje razumel pomembnost konkurenčne inteligence in bi prepoznal tveganje ter grožnje konkurence in razvil strategije, s katerimi bi lahko kljuboval tem grožnjam (Cravens & Piercy, 2009).

Hitro širjenje aktivnosti konkurenčnega obveščanja v zadnjem desetletju kaže na to, da managerji dajejo vedno večji pomen opazovanju aktivnosti konkurence. Veliko podjetij je v ta namen razvilo zelo učinkovite »inteligentne oddelke«. Z uporabo informacij o ključnih konkurentih tako izdelamo splošno oceno trenutnih prednosti in slabosti ter prihodnjih tržnih strategij vseh ključnih konkurentov podjetja (Cravens & Piercy, 2009). Le z gradnjo konkurenčne inteligence bo podjetje preživel in uspelo na vedno bolj zasičenih in konkurenčnih trgih.

4.5 Internetni viri

S pojavom interneta so kupci postali močnejši, mobilnejši in bolj ozaveščeni, kar je podjetja prisililo, da so postala bolj interaktivna. Podjetja morajo zato potrebe in želje kupcev ne le poznati, ampak tudi dobro razumeti, saj jih le tako lahko presežejo ob vsaki priložnosti.

Za doseganje konkurenčnosti je poznavanje porabnikov higienski minimum vsakega podjetja. Internet pa je medij, ki omogoča ne le zbiranje znanja o porabnikih, ampak tudi personaliziran, simetričen, dvosmerni odnos z njimi (Dimitrievski, 2007). Zaradi svoje interaktivnosti predstavlja velik potencial za povečanje potrošnikove vpletenosti in zadovoljstva, ter skoraj takojšno povratno informacijo tako za potrošnike kot za podjetja (Belch & Belch, 2003, str. 505).

Podjetja lahko spodbujajo lojalnost potrošnikov s tem, da postanejo »kanal« za pretok informacij med potrošniki: na internetu spodbudijo potrošnike k dajanju predlogov, pripomb in celo kritik izdelkov in storitev, saj ti komentarji nudijo uporabno povratno informacijo potencialnemu kupcu in ga obenem spodbujajo k obisku spletne strani (Lewis & Bridger, 2000, str. 85). Internet nudi celo vrsto novih načinov pridobivanja poglobljenega znanja o potrošnikih in trgu. S pomočjo interneta lahko raziskujemo in ocenjujemo potrošnike, pridobivamo informacije o trgih in »feedback« oziroma povratno informacijo od naših kupcev. Možnosti je nešteto, nekaj najuporabnejših in najpogostejših načinov uporabe interneta oziroma internetnih virov za pridobivanje poglobljenega znanja o potrošnikih in trgih, ki jih opišem v nadaljevanju, pa je: modrost množic ali crowdsourcing, blogi, virtualna realnost in družabna omrežja.

4.5.1 Modrost množic ali Crowdsourcing

Beseda modrost množic ali crowdsourcing izhaja iz ideje, da so ljudje kot množica veliko pametnejši od posameznika. Tako je lahko skupina ljudi inteligentnejša kot najpametnejši posameznik znotraj skupine (Piercy, 2009, str. 240).

Besedo »crowdsourcing« je prvič uporabil Jeff Howie leta 2006 in združuje besedi »crowd« (množica) in »outsourcing« (zunanji viri). Crowdsourcing ali modrost množic tako pomeni oddajanje nalog (ki so jih tradicionalno opravljali zaposleni znotraj podjetja) prek javnega razpisa, izven podjetja, neopredeljeni množici ljudi ali skupnosti. Razlika med crowdsourcingom in outsourcingom je v tem, da pri crowdsourcingu nalogo ali problem rešuje neopredeljena publika, pri outsourcingu pa določena oseba oziroma podjetje (Crowdsourcing, 2010).

Bistvo modrosti množic je torej v tem, da se nek problem ali nalogo prek spleta odda v reševanje neznani množici. Ideja je, da »več glav več ve«. Množica vse možne rešitve sortira in poišče najboljšo. Najboljša rešitev je lahko tudi nagrajena. »Crowdsourcing dregne v globalni svet idej in pomaga podjetjem do hitrih rešitev. Z outsourcingom problema množici podjetje poskrbi, da so njihovi izdelki in storitve pravi« (Evans, b.l.). Gre torej za vir »odprtega sodelovanja«, ki predstavlja neomejen vir informacij in inovacij. Glede na to, da več kot bilijon ljudi po svetu uporablja internet, so podjetja začela pospešeno »izkoriščati« to razpoložljivo znanje za poglobitev znanja o svojih potrošnikih in za pridobivanje novih idej za svoje izdelke in storitve. Kot pravi Howe (2009): »Crowdsourcing razkriva, da je množica več kot le pametna. Je talentirana, kreativna in presenetljivo produktivna. Spol, rasa, starost, izobrazba, delovne izkušnje ipd. - vse to ni več pomembno. Delo je dostopno vsem, in če lahko rešiš nalogo, je služba tvoja.«

Don Tapscott je s to idejo ustvaril spletni portal »Wikinomics«. »Wiki« je del programa, ki omogoča, da tisoče ljudi ureja isto spletno stran. Tapscottova ideja je, da če se lahko ljudje z vsega sveta zberejo, da ustvarijo enciklopedijo, Wikipedio, potem ni več nobenih omejitev za njihovo kreativnost. »Wikinomics« združuje ljudi na spletu in tako ustvarja velikanske nove možnosti (Piercy, 2009, str. 193–194).

Jeff Howe (Crowdsourcing, 2010) je crowdsourcing razdelil v štiri strategije:

- »crowdfunding« ali zbiranje idej množice,
- »crowdcreation« ali oblikovanje idej,
- »crowdvoting« ali glasovanje oziroma sortiranje idej,
- »crowdwisdom« ali modrost množic, ki poda najboljšo možno idejo.

Brabhman (2010) pa opiše proces crowdsourcinga v osmih korakih:

- 1. korak: podjetje ima problem;
- 2. korak: podjetje objavi problem na spletu;
- 3. korak: spletno množico se pozove k reševanju problema;
- 4. korak: posamezniki v mošici sodelujejo pri reševanju problema ali oblikovanju izdelka in predložijo rešitev;
- 5. korak: množica prouči in izbere najboljšo rešitev;
- 6. korak: podjetje nagradi zmagujočo rešitev;
- 7. korak: podjetje pridobi zmagujočo rešitev;
- 8. korak: podjetje uporabi rešitev in profitira.

Ločimo štiri tipe crowdsourcinga, vsak je primeren za reševanje drugačnega problema (Brabhman, 2010):

- pristop »odkrivanja in upravljanja znanja«: pristop je uporaben, ko vemo, da na omrežju obstaja znanje, ki ga potrebujemo in ga skladno združimo na enem mestu;
- pristop »širokega iskanja«: pristop je uporaben, ko obstaja empirično pravilen odgovor in potrebujemo znanje nekega strokovnjaka nekje na omrežju, da nam poda pravilen odgovor;
- pristop »kreativne produkcije sovrstnikov«: pristop je uporaben, ko empirično pravi odgovor ne obstaja, ampak je »pravi« odgovor tisti, ki ga podpira trg – pravi odgovor je torej stvar okusa ali preference potrošnikov;
- pristop »distribucije nalog človeške inteligence«: pristop je uporaben, ko se potrebuje množice na spletu, da opravijo naloge, ki zahtevajo človeško inteligenco, da bi obdelala večje količine podatkov. Podjetja, ki uporabijo ta pristop crowdsourcinga, potrebujejo ogromne količine majhnega dela, da na sistematičen način obdelajo velik kup informacij, saj računalniki še niso sposobni opraviti teh procesov. Zato s pomočjo računalniških sistemov za distribucijo podatkov objavijo podatke oziroma naloge spletnim množicam za obdelavo. Tak primer spletnega trga je Amazonov »Mechanical Turk«, ki podjetjem pomaga najti ljudi za opravljanje nalog, ki jih računalniki ne morejo (na primer prepoznavanje predmetov na fotografiji, pisanje kratkih opisov izdelka ipd.). Naloge so oblikovane tako, da je za njihovo reševanje potrebno zelo malo časa in je zato zanje potrebno plačati le malo denarja – večinoma od nekaj centov do nekaj dolarjev (Howe, 2006).

Seveda se pojavljajo tudi trditve, da podjetja s crowdsourcingom izkoriščajo posameznike. Vendar po mnenju Brabhmana (2010) to ne drži. Množice namreč sodelujejo prostovoljno, podjetja pa jih ne zavajajo ali izkoriščajo. Poleg tega jih ne motivira le denar, ampak ljudje sodelujejo tudi iz drugih razlogov, kot so osebno zadovoljstvo ob sodelovanju, ugled, užitek, druženje, pridobivanje referenc, učenje novih veščin ipd.

Pristop modrosti množic k pridobivanju novih idej in poglobljenega razumevanja potrošnikov ima tako več prednosti (Crowdsourcing, 2010):

- probleme je možno rešiti z dokaj nizkimi stroški in običajno v zelo kratkem času;
- plačilo, če sploh je, je glede na rezultat;
- s tem pristopom podjetje združi večje število talentov, kot jih ima običajno znotraj podjetja;
- s poslušanjem množice dobi podjetje boljše razumevanje potrošnikov in vpogled v to, kaj si potrošniki res želijo – dobijo informacije »iz prve roke«;
- množica lahko skozi sodelovanje s podjetjem pridobi občutek povezanosti in pripadnosti do blagovne znamke tega podjetja.

Po Evansu (b.l.) je ravno obsežno sodelovanje ljudi za skoraj nič stroškov tisto, kar naredi crowdsourcing za tako močno orodje. Rešitve so ustvarjene s strani prostovoljcev ali samostojnih strokovnjakov, ki dobijo plačilo le, če podjetje uporabi njihovo idejo.

Podjetje Procter & Gamble je uporabilo modrost množic, ko so iskali novo čistilo za odstranjevanje vinskih madežev z oblačil. Namesto na lasten razvojno-raziskovalni oddelek so se obrnili na splet in ustvarili spletno stran »InnoCentive«. Na tej spletni strani je lahko vsakdo sodeloval in bil za dobro rešitev tudi plačan. Logika v ozadju te ideje je, da je večja verjetnost, da bo 1,5 milijona ljudi na spletu prišlo do ideje, kot da idejo najde 9000 kemikov v podjetju (Piercy, 2009, str. 194). Podjetje sodeluje tudi z drugimi crowdsourcing-mrežami. »YourEcore« na primer omogoča podjetjem, da najdejo in najamejo upokojene znanstvenike za izvedbo neke naloge. »NineSigma« je, podobno kot »InnoCentive«, spletni trg za inovacije, ki združuje podjetja, ki iščejo s tistimi, ki rešitve ponujajo. Vendar, kot pravi Larry Huston (v Howe, 2006), podpredsednik za inovacije in znanje pri Procter & Gamble: »To ni outsourcing. Outsourcing je, ko nekoga najameš, da opravi nalogo, in ko jo opravi, je razmerja konec. To ni dosti drugače od načina zaposlovanja, ki je deloval v vseh obdobjih. Tukaj pa govorimo o združevanju ljudi od zunaj ter njihovem vključevanju v ta široko ustvarjalen in sodelujoč proces. In to je povsem nova paradigma«.

Podobno so tudi druga podjetja za razvoj novih izdelkov uporabila znanje množic: IBM ima spletno stran za zbiranje idej, imenovano »Online Innovation Jam«, s katero vabi stranke, svetovalce, zaposlene in družine k prispevanju novih idej in zamisli za nove tehnologije. Spletna stran predstavlja odprt vir idej in »pravično igro« za vse, ki se vključijo vanjo. IBM upa, da bo 100.000 umov prišlo do novih idej, ki bodo tako mogočne, da bodo spremenile tehnologijo in človeško obnašanje ter vodile v nove posle za IBM (Piercy, 2009, str. 240).

Modrost množic ali crowdsourcing predstavlja nov vir inovacij in informacij za podjetja. Veliko podjetij je že spoznalo, da lahko s sodelovanjem in delitvijo idej ustvarijo in

razvijajo veliko inovacij izven podjetja. Procter & Gamble je zmanjšal lasten raziskovalno-razvojni oddelek in ga zamenjal s strategijo »spletnega razvoja« – sodelovanje z zunanjimi partnerji prek spleta. Do leta 2007 je 35 % vseh P&G-jevih novih izdelkov prišlo izven podjetja, s spletnih znanstvenih omrežij. Za P&G je to pomenilo velik napredek, ki je konkurenta Uniliver pustil daleč v ozadju (Piercy, 2009).

Ne nazadnje so danes tudi sami potrošniki tisti, ki spodbujajo podjetja k uporabi crowdsourcinga, saj vedno bolj zahtevajo in pričakujejo sodelovanje s podjetji pri razvoju izdelkov. Podjetja Procter & Gamble, Starbucks, Dell, Best Buy, Threadless in Nike so že oblikovala digitalne platforme, ki omogočajo potrošnikom, da pomagajo in sodelujejo pri oblikovanju novih izdelkov in storitev (Winsor, 2009).

Gre za novo dobo – dobo »odprte inovacije«. Inovacijska omrežja po vsem svetu postajajo vse pomembnejše orodje za vzdrževanje in povečevanje konkurenčnosti podjetja (Piercy, 2009, str. 194). Kot pravi Howe (2009): »Crowdsourcing, ki se je ravno dobro pojavil, bo v kratkem času postal način, kako bodo stvari narejene.«

4.5.2 Blogi

Podjetja vedno bolj spoznavajo tudi vrednost blogov za poglobljanje razumevanja potrošnikov in trga.

Z razvojem interneta se je ustna komunikacija med potrošniki (angl. *word of mouth* - WOM) preselila na splet, zato danes govorimo o spletni komunikaciji med potrošniki (angl. *word on-line* - WOL). To so mnenja, predlogi, misli, občutki, vidiki potrošnikov, objavljeni na forumih, blogih, v klepetalnicah in drugih interaktivnih spletnih orodjih, ki so postala zelo pomembna za podjetja. Potrošniki uporabljajo spletno komunikacijo za pridobivanje informacij, za po-nakupno podporo od spletne skupnosti in za zabavo (Schindler & Bikart v Haugtvedt, Machleit & Yalch, 2005). Pomembnost teh spletnih pogovorov se z večanjem uporabe interneta samo še povečuje. Zato je pomembno, da podjetja tem spletnim pogovorom namenijo več pozornosti.

Blog ali spletnik je spletni dnevnik ali e-dnevnik. To je spletna stran, ki periodično prikazuje besedila, slike in druge elemente, ki jih njihovi avtorji sproti dodajajo. Večja skupina blogov tvori blogosfero. Govorimo lahko na primer o slovenski blogosferi (Blog, 2011).

Gre za način povezovanja s kupci, poslušanje kupcev in komuniciranje s kupci. Podjetja na ta način pridobijo nove vpoglede v razmišljanja in življenja potrošnikov. Ideja blogov za podjetja je, da bi z njihovo pomočjo bolje razumeli različna mnenja potrošnikov o poslovanju podjetja, blagovni znamki in izdelkih podjetja, kot tudi mnenja o njihovem

ugledu (Piercy, 2009, str. 240). Blog nekega posameznika, ki je pohvalil določen izdelek, postaja enakovreden (ali celo učinkovitejši) oglaševalski kampanji nekega podjetja za isti izdelek (Israel & Scoble v Sever, 2007).

Blogi so tako postali neke vrste spletni zbiralnik za pripombe, mnenja ali pohvale, ki ga lahko vsak ustvari in kjer lahko vsak komentira. Na ta način se zadovoljstvo – še hitreje pa nezadovoljstvo – z nekim podjetjem ali blagovno znamko zelo hitro razširi. En nezadovoljen kupec lahko to pove milijon drugim. Zato je priporočljivo, da podjetja uporabijo bloge v svoj prid. Človek, ki ima na primer slabo izkušnjo s storitvami na nekem poletu, lahko odpre lastno spletno stran, posvečeno letalski družbi, in k sodelovanju povabi še druge, ki so imeli slabe izkušnje, da povedo svojo zgodbo. Tako lahko jezna stranka spodnese uveljavljeno družbo. Zato Kotler in Casoline (2009) poudarjata, da mora biti cilj podjetij ne le zadovoljstvo strank, ampak tudi spremljanje pogovorov na internetu, sicer jim lahko taka jezna stranka uniči posel.

Kot pravi Fisk (2006, str. 434–435), bi blagovne znamke morale biti del pogovorov na blogih. Voditi bi morale blogarje in jih spodbujati h konstruktivnim debatam o neki blagovni znamki ter na ta način to znamko približati potrošnikom, da jim bo pomenila več. To poimenuje kot »blog blagovnih znamk« (angl. *brand blogging*). Za to je potrebno, da podjetje:

- ustvari blog blagovne znamke – za svojo blagovno znamko podjetje ustvari blog, spletno stran, posvečeno tej blagovni znamki, torej spletni dnevnik, ki je informativen in dnevno osvežen;
- razvije osebnost blagovne znamke – razvije znamko z osebnostjo, oblikuje ideje v preprostem jeziku in je transparentno tudi pri problemih;
- ponudi pogled v svet – govori tudi o svetu potrošnikov, zavzame stališče o njihovih problemih, doda mnenje ali celo provokacijo;
- se odzove na anti-bloge – spodbudi in se odzove na bloge, ki nasprotujejo njihovi blagovni znamki, spodbudi dialog in obrne kritike v priložnosti;
- doda potrošnikom več vrednosti – postane del potrošnikovega sveta, doda večjo vrednost in se poveže s potrošnikom na nove načine;
- se postavi zase in za to, v kar verjame – postane vodja in glas potrošnikovega sveta, je pogumno in drzno pri svojih prepričanjih.

Blogi so pomembni. Ljudje namreč temu, kar je napisano na blogih, verjamejo bolj kot tistemu, kar je na primer napisano na uradni spletni strani podjetja, saj so osebe na blogu njihovi prijatelji in prijatelju verjameš ter mu zaupaš (Kurent, 2011). Zato naj podjetja bloge izkoristijo in postanejo aktivni sogovorniki na spletu.

Tudi Mathieson (2005, str. 183) poudarja, da je demokratizacija digitalnih medijev, ki jo predstavljajo blogi, klepetalnice, forumi in drugi spletni pogovori, za podjetja in tržnike

izrednega pomena, in sicer zato, ker predstavlja možnosti, da obstajajo spletne skupnosti, ki so pripravljene razpravljati o zaslugah vašega podjetja in vaših izdelkov, v dobrem ali slabem. Mathieson dodaja: »Če se podjetja zavedajo ali ne, njihova reklamna brošura je pravzaprav Google. Kar koli se pojavi na Googlu, je tisto, kar kupci preberejo.«

Podjetje Uniliver se je na primer za svojo blagovno znamko Dove prek blogov povežalo s potrošniki, da bi z njimi spregovorilo o naravi »prave lepote«, z namenom pozicioniranja in promoviranja blagovne znamke, katere razlikovalna značilnost je poudarjanje »prave lepote« pri ženskah (Piercy, 2009).

Nike je prek bloga svoje kupce prosil za videoposnetke nogometnih veščin, z namenom, da bi pridobil boljši vpogled in razumevanje, kako njihovi kupci uporabljajo športna obuvala (Piercy, 2009).

Prek blogov lahko podjetja pridejo tudi do neprijetnih odzivov: Coca-Cola na začetku ni bila ravno navdušena nad videoposnetkom, ki je prikazoval majhne eksplozije, če si Mentos bonbon dal v dietno kolo. Pozneje so se omehčali in se tudi sami pridružili zabavnim posnetkom (Piercy, 2009).

Blogi in blogosfere so postali pomemben način povezovanja podjetij s kupci in na ta način pridobivanja poglobljenega razumevanja in vpogledov v njihova življenja.

4.5.3 Virtualna realnost

Virtualna realnost je še eden od internetnih virov za širjenje in pridobivanje znanja podjetja. Gre za spletno orodje za povezovanje zaposlenih v podjetju z njihovimi poslovnimi partnerji, da lahko sodelujejo in se učijo drug od drugega. Podjetje lahko prek spletne realnosti testira nove poslovne modele, aplikacije ipd. in tako poglobi znanja svojih zaposlenih in poslovnih partnerjev.

Virtualna realnost je izraz, ki se uporablja za računalniško simulirano okolje, ki omogoča simuliranje fizične prisotnosti in prostorov v realnem, pa tudi v namišljenem svetu. Večinoma gre za vizualne izkušnje, prikazane na računalniškem zaslonu ali s pomočjo 3-D tehnologije (Virtual reality, 2011).

Ena najbolj znanih virtualnih spletnih strani »Second life« ali »drugo življenje« je virtualni svet, ki ima že več kot 8 milijonov uporabnikov, tako imenovanih državljanov. Državljeni ustvarijo svojega avatarja (digitalnega predstavnika v tridimenzionalni grafiki), uporabljajo virtualni denar in kupujejo v virtualnih trgovinah, hodijo na virtualne zabave in koncerte, se dobivajo z virtualnimi prijatelji ipd. Skratka, živijo virtualna življenja (Piercy, 2009, str. 21).

»Second life« uporabljajo tudi podjetja za lastno promocijo in oglaševanje. Adidas ima na primer virtualne spletne trgovine, v katerih je prodal že več kot 21.000 parov spletnih obuv. Starwood Hoteli so prek »Second Life-a« preizkusili model razkošnih hotelov Adolf, ki so jih potem zgradili tudi v realnosti (Piercy, 2009).

Z uporabo »Second life-a« podjetja zbirajo tudi odzive na različne poslovne scenarije: IBM je vzpostavil »IBM Land«, mrežo 12 otokov, da bi na ta način testiral nove oblike interne komunikacije, nove aplikacije in nove poslovne modele. Sun Microsystems je prek uporabe »Second life-a« razvil boljše razumevanje novih komunikacijskih modelov za konference in preizkušal novo računalniško strojno opremo (Piercy, 2009).

Podjetja ustvarjajo virtualne pisarne in virtualne dežele, ki jim služijo kot orodje, s katerim njihovi zaposleni in poslovni partnerji lahko medsebojno sodelujejo in se učijo drug od drugega (Piercy, 2009, str. 240). Z ustvarjanjem virtualnih realnosti lahko tako podjetja poglobijo znanja svojih zaposlenih in poslovnih partnerjev ali na inovativen in privlačen način promovirajo svoje izdelke in storitve.

4.5.4 Družabna omrežja

Eden od načinov pridobivanja boljšega razumevanja potrošnikov so tudi vedno bolj razširjena in uporabljena, tudi s strani podjetij, družabna omrežja, kot so Facebook, Twitter ali MySpace.

Družabno omrežje je spletna storitev, platforma ali stran, ki je namenjena ustvarjanju socialnih mrež oziroma odnosov med ljudmi, ki jih povezuje skupen interes in/ali aktivnost. Uporabnikom omogoča ustvarjanje osebnih omrežij, komuniciranje z ostalimi uporabniki, deljenje aktivnosti, idej, dogodkov in interesov (Social network service, 2011).

Družabna omrežja omogočajo vpogled v potrošnikova življenja. Podjetja jih uporabljajo kot mehanizem za učenje. Nekatera podjetja spremljajo družabna omrežja za pridobivanje informacij, pomembnih za njihove izdelke, pa tudi za pridobivanje informacij o njihovem ugledu – kakšne govorice krožijo o njih in njihovih izdelkih na spletnih omrežjih (Piercy, 2009, str. 240–241).

Procter & Gamble je ustvaril dva takšna družabna omrežja, da bi pridobil boljše razumevanje potrošnikovih navad in interesov. Oblikovali so spletni forum, ki je omogočal ženskam, da so si pripovedovale zgodbe in izmenjale izkušnje o raznih »ženskih temah«, kot so rak dojke, kariera, družina in podobno. Na ta način je podjetje pridobivalo razumevanje potrošnikov in poglobljalo znanje o njih (Piercy, 2009).

Z vključevanjem potrošnikov v razvoj izdelkov ali skozi interakcijo prek blogov, družabnih omrežij in drugih spletnih povezav pridobijo tako podjetja kot potrošniki. Podjetja se naučijo bolje razumeti potrošnika, spoznajo njegove globlje preference in želje, oblikujejo lahko izdelke, ki so bolj pristni in bližje potrošniku ter zato tudi bolj zaželeni. Potrošniki pa poleg informacij, zadovoljstva in veselja zaradi možnosti sodelovanja pridobijo izdelke, ki jim ustrezajo in jih zadovoljijo, obenem pa obstaja večja verjetnost, da bodo izdelek, ki so ga pomagali oblikovati, tudi kupili.

Uporaba interneta je povzročila revolucijo, saj so informacije potrošnikom široko dostopne. Danes se lahko potrošniki pred nakupom polno informirajo o nekem izdelku ali storitvi pri prijateljih na družabnih omrežjih, kot sta Facebook ali MySpace, preverijo konkurenčne ponudbe, preverijo izkušnje ljudi s podobnimi izdelki na spletu prek blogov in forumov ipd. To pomeni, da potrošniki niso več pasivni udeleženci trženja. O podjetju, izdelku in storitvi lahko izvejo toliko, kolikor želijo. Potrošniki lahko tisto, kar so izvedeli, povedo drugim na družabnem omrežju, blogu, po elektronski pošti ali na klepetu (Kotler & Casoline, 2009). Torej kupci ne le spremljajo komunikacijo, ampak v njej tudi aktivno sodelujejo. Zadnji večji trend pri objavljanju informacij, ki jih ustvarjajo kupci, so spletni dnevniki ali blogi, ki tako rekoč vsakemu uporabniku interneta dovoljujejo objavo mnenj in pogledov na različne teme. Če k temu dodamo še zelo hiter razvoj družabnih omrežij, lahko ugotovimo, da je kupec na internetu resnično kralj (Rolih, 2007, str. 18).

Sever (2007, str. 32) zato poudarja, da je v spremenjenih razmerah komuniciranja s porabniki, ki jih je povzročil internet, vključevanje potrošnikov v razvojne in marketinške aktivnosti podjetja odločilno za doseganje uspeha na trgu. Podjetja, ki danes ne uporabljajo metod trženja s pomočjo spleta, izgubljajo ogromen potencial (Rolih, 2007). Zato je pomembna aktivna prisotnost podjetij na internetu prek spletnih strani, družabnih omrežij, blogov ali drugih interaktivnih spletnih orodij, saj na ta način poglobijo svoje znanje in razumevanje potrošnikov ter uporabijo internet sebi v prid.

Znotraj interneta ležijo neizmerne tržne priložnosti: blogi, forumi, družabna omrežja in druge spletne oblike povezave, ki predstavljajo neverjetno dostopen način za komunikacijo s potrošniki in privrženci neke blagovne znamke ali podjetja. Ali kot pravi Lydia Snape, direktorica internetnih storitev za New York: »Če je narejeno pravilno, bodo potrošniki tisti, ki bodo opravili ves potreben marketing za vaše podjetje – posredovali informacije, ki so jih našli, svojim prijateljem in spodbujali druge, da vas obiščejo« (v Mathieson, 2005, str. 185).

Povzamemo lahko, da ne glede na to, za kakšen izdelek ali storitev gre, so podjetja še vedno zelo slaba pri razumevanju svojih potrošnikov in trga. Slaba so pri napovedovanju tega, kako se bodo potrošniki odzvali nanje. Potrošniki govorijo eno, delajo pa drugo. Zato so tradicionalne trženske raziskave nezanesljive in lahko zavedejo podjetja ali celo uničijo blagovno znamko (Lindstrom, 2009). Tradicionalne tržne raziskave – vprašalniki, ankete,

fokusne skupine in podobno – ne bodo izginile, bodo pa sčasoma verjetno imele vedno manjšo vlogo, ali bolje rečeno, imele bodo dopolnilno vlogo – dopolnjevale bodo nove trženjske pristope za poglobljeno razumevanje potrošnikov in trga, ki bodo bistvenega pomena za pridobivanje znanja podjetja in ohranjanja konkurenčne prednosti na nasičenem, konkurenčnem trgu. Tudi Cravens in Percy (2009, str. 138) poudarjata, da strategije za pridobitev informacij s tržnimi raziskavami vključujejo zbiranje obstoječih informacij, uporabo standardiziranih, tradicionalnih raziskav in izvajanje posebnih raziskovalnih študij. Pomembna sta torej uporaba in kombiniranje vseh metod, novih in tradicionalnih.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O POZNAVANJU IN RAZŠIRJENOSTI NOVIH PRISTOPOV K POGLOBLJENEMU RAZUMEVANJU POTROŠNIKOV IN TRGA

V teoretičnem delu naloge sem na začetku predstavila pomen informacij in pridobivanja tržnega znanja oziroma tržnega IQ za podjetje. Nadalje sem naredila kratek pregled tradicionalnih metod pridobivanja informacij. Trdim, da danes, zaradi poplave izdelkov na trgu, vse bolj konkurenčnega okolja in vse bolj informiranega kupca, podjetjem te metode ne zadostujejo več. Navajam tudi njihove pomanjkljivosti in omejitve. Vendar pa samo zbiranje informacij ni dovolj, treba jih je pravilno interpretirati in razumeti. Le tako imajo pravi pomen in pomagajo graditi znanje podjetja o potrošnikih in trgu. Potrebno je razumevanje trga in potrošnikov, zato v nadaljevanju pojasnim razliko med zbiranjem informacij in razumevanjem trga. Razumevanje trga pa nam omogočajo novi pristopi k poglobljenemu razumevanju potrošnikov in trga, ki jih nato podrobneje opišem. Navajam tudi primere podjetij, ki so z uporabo teh pristopov poglobila znanje in povišala svoj tržni IQ, kar jim je omogočilo konkurenčno prednost in izboljšanje tržnega položaja. Ker pa se omenjeni primeri nanašajo na uspešna tuja podjetja, želim preveriti oziroma dobiti občutek, kakšna je situacija z uporabo teh pristopov v uspešnih slovenskih podjetjih.

5.1 Raziskovalni načrt

Tisto, kar je opisano v teoretičnem delu naloge, bom poskusila preveriti v empiričnem delu, in sicer s pomočjo delno strukturiranega intervjuja managerjev različnih podjetij in na ta način bolje raziskati ter razumeti delovanje managerjev obravnavanih podjetij. S tem želim preveriti predpostavko, da slovenski managerji novih pristopov še ne poznajo in/ali uporabljajo v zadostni meri. Na praktičnih primerih bom torej raziskala, v kakšni meri slovenski trženjski managerji sodelujočih podjetij poznajo različne pristope za pridobivanje informacij in ali vidijo kakšne pomanjkljivosti v tradicionalnih pristopih.

Zanimalo me je tudi, ali čutijo potrebo po čem novem, po drugačnih, inovativnejših pristopih in ali (ter v kolikšni meri) poznajo nove pristope za pridobivanje poglobljenega znanja o potrošnikih in trgih, pa tudi ali (in v kolikšni meri) jih uporabljajo.

V kolikor jih ne poznajo oziroma jih ne uporabljajo, jim bom pri proučitvi njihovega podjetja in na podlagi vsebinske analize rezultatov raziskave poskusila podati predloge za izboljšanje pridobivanja tržnih znanj oziroma jim svetovati, kateri pristopi bi bili zanje primernejši in bi z njimi lahko poglobili znanje o trgu in njihovih potrošnikih ter tako zvišali tržni IQ podjetja, kar bi jim posledično omogočilo sprejemanje boljših managerskih tržnih odločitev.

Metoda, ki sem jo uporabila za pridobivanje potrebnih informacij in spoznanj, ki so me v empiričnem delu naloge zanimali, je intervju. Za razliko od običajnih anketnih vprašalnikov je intervju primeren za pridobivanje poglobljenega razumevanja obravnavne teme (Gillham, 2005). Intervju tako lahko preprosto definiramo kot pogovor z namenom pridobivanja informacij (Berg, 2007) oziroma poglobljenega razumevanja (Gillham, 2005). Kot metoda za zbiranje informacij je intervju še posebej učinkovit, ko raziskujemo določene domneve ali želimo razumeti dojemanje intervjuvancev ter kakšen pomen pripisujejo določenim pojavom (Berg, str. 97). Ločimo več vrst intervjujev, vsi pa bolj ali manj sledijo naslednjim kriterijem (Gillham, 2005, 3–4):

- vprašanja, ki jih zastavimo, so odprta in zahtevajo od intervjuvanca, da (bolj ali manj) sam oblikuje svoj odgovor;
- odnos med izvajalcem intervjuja in intervjuvancem je interaktiven, kar dovoljuje neko mero prilagoditve situaciji s pojasnili in z dodatnimi podvprašanji za boljše razumevanje teme kot na primer: »Povejte mi kaj več o tem?« ali »Tega ne razumem popolnoma, bi mi želeli pojasniti?«;
- s strani izvajalca intervjuja obstajata namen in neka struktura intervjuja, tudi ko gre za neformalno spraševanje v realnem življenju.

Nobeno intervjuvanje ne bi bilo popolno, če ne bi vključevalo vsaj nekega priznavanja strukture (Berg, 2007). Različni avtorji delijo strukture intervjujev na neformalne oziroma pogovorne, formalne oziroma standardizirane in mešane ali združene (Patton, 2002); raziskovalne ali poglobljene in standardizirane (Oppenheim, 2001); od standardiziranih do nestandardiziranih (Berg, 2007) ali od strukturiranih do nestrukturiranih ali pripovednih (Gillham, 2005). Med vsemi temi avtorji lahko povzamemo tri osnovne strukture intervjujev: standardiziran (strukturiran ali formalen), nestandardiziran (nestrukturiran ali neformalen) in delno standardiziran (delno strukturiran ali voden, fokusiran) intervju (Berg, 2007). Glavna razlika med njimi je v stopnji prilagodljivosti oziroma togosti strukture.

Strukturiran ali standardiziran intervju ima razpored vprašanj najbolj formalno strukturiran in ne dovoljuje odstopanj od vrstnega reda vprašanj. Vprašanja se postavljajo točno tako,

kot so napisana. Prav tako ni dodatnih podvprašanj ali pojasnjevanj med intervjujem. To vrsto intervjuja se uporablja, ko točno vemo, kaj želimo skozi intervju izvedeti (Berg, 2007, str. 92–93).

Popolno nasprotje togosti standardiziranega je nestrukturiran ali nestandardiziran intervju, ki nima določenega zaporedja in vrstnega reda vprašanj. Besedilo vprašanj ni določeno, izvajalec intervjuja lahko odgovarja na vprašanja in daje pojasnila ter lahko med posameznimi intervjuji vprašanja doda ali izbriše (Berg, 2007, str. 93). To vrsto intervjuja se uporablja, ko raziskovalec ne ve, kaj vse lahko izve, in ne more določiti, kaj je treba izvedeti ali odkriti (na primer spraševanje o izkušnjah, doživetjih, kaj so intervjuvanci občutili, kaj si mislijo o nečem) (Gillham, 2005, str. 45).

Nekje vmes med omenjenima intervjujema je delno strukturiran ali delno standardiziran intervju. Kot že samo ime pove, je zapored vprašanj bolj ali manj strukturiran, kar pomeni, da so vprašanja in teme vnaprej določeni, vendar raziskovalec lahko (oziroma se to od njega pričakuje) s postavljanjem podvprašanj in pojasnil raziskuje ozadje odgovorov na standardizirana vprašanja in poskuša pridobiti dodatne informacije (na primer z vprašanjem »In potem?« ali »Bi mi lahko o tem povedali kaj več?«). Prav tako se lahko skozi intervju spremeni vrstni red vprašanj, besedilo vprašanj je fleksibilno, vprašanja se med intervjuji lahko dodaja ali izbriše (Berg, 2007, str. 93–95).

Slednjega sem uporabila tudi pri svoji raziskavi, saj je najbolj primeren zaradi fleksibilne strukture in kvalitete podatkov, ki jih z njim pridobimo. Bistvene značilnosti delno strukturiranega intervjuja so (Gillham, 2005):

- enaka vprašanja se postavi vsem intervjuvancem;
- vprašanja so oblikovana in razvrščena tako, da sledijo razvijanju glavne teme skozi intervju;
- da se zagotovi ekvivalentnost, se intervjuvance spodbudi z dodatnimi vprašanji – s pomočjo podvprašanj in »opomnikov« (angl. *prompts*), s katerimi si pomaga izpraševalec;
- dovoljen je približen čas trajanja intervjuja;
- vprašanja so odprta;
- naknadno se lahko določeno podtemo intervjuja bolj podrobno razišče z dodatnimi vprašanji, če je to potrebno.

Za pridobitev kar se da popolne zgodbe o raziskovani temi moramo po Bergu (2007, str. 100–105) v intervju vključiti štiri tipe vprašanj: bistvena, dodatna, odvečna in raziskovalna vprašanja. Bistvena vprašanja zadevajo glavni fokus raziskave in so lahko postavljena skupaj ali razporejena skozi intervju. Prav tako so pomembna dodatna vprašanja, s katerimi preverjamo zanesljivost odgovorov ali merimo možen vpliv, ki ga ima sprememba besedila vprašanj. Odvečna vprašanja – kot že samo ime pove – niso namenjena pridobivanju

informacij, pomembnih za raziskavo, ampak vzpostavitvi stika, kontakta med raziskovalcem in intervjuvancem, pridobitvi demografskih podatkov in povezovanju celotnega intervjuja ali kot pomoč pri spremembi teme intervjuja. Običajno so postavljena na začetku (za vzpostavitev stika) ali med samim intervjujem (za spremembo fokusa). Raziskovalna vprašanja omogočajo raziskovalcu, da podrobneje razišče neko temo oziroma dobi bolj popolno zgodbo od intervjuvanca. Z njimi se ponavadi poskuša razširiti nek odgovor intervjuvanca (običajno na neko bistveno vprašanje), kot na primer: »Ali bi mi o tem lahko povedali kaj več?«, »In kaj se je zgodilo potem?« ali »Kako to?«. Tako je njihov glavni namen pridobiti več informacij oziroma poglobljeno razumevanje.

Vprašanja naj ne vsebujejo čustvenih besed, ki bi lahko sprožile negativen odziv pri intervjuvani osebi, prav tako naj ne vsebujejo dveh vprašanj v enem, ampak naj bodo enostavna in jasna. Paziti je treba tudi na jezik in besedilo vprašanj, ki mora biti razumljivo intervjuvani osebi in ga mora spodbuditi ter motivirati k odkritemu in kar se da popolnemu odgovoru. Pomemben je tudi vrstni red vprašanj. Običajno se intervju začne z lažjimi, nenevarnimi vprašanji, ki zadevajo demografske teme, saj nanje intervjuvanci lažje odgovorijo, kar pripomore k večji sproščenosti in vzpostavitvi stika raziskovalca z intervjuvancem. Z nadaljevanjem intervjuja sledijo bolj kompleksna in občutljiva vprašanja (Berg 2007).

Kvaliteta informacij, pridobljenih z intervjujem, ni odvisna le od vrste uporabljenih vprašanj in načina izvedbe intervjuja, ampak predvsem od osebe, ki izvaja intervju in njene usposobljenosti za to delo (Patton, 2002). Izvedba intervjuja zahteva dobro poznavanje medosebnih, interakcijskih veščin (Oppenheim, 2001), po Rubin in Rubinu (v Patton, 2002) gre za umetnost poslušanja.

Delno strukturirane intervjuje managerjev sem izvedla v izbranih uspešnih slovenskih podjetjih, in sicer v Podravki, Fructalu, Ericssonu, Ljubljanskih mlekarnah in Elanu, da bi na ta način bolje raziskala in razumela delovanje managerjev sodelujočih podjetij in ugotovila, ali v teoretičnem delu omenjene nove pristope k poglobljenemu razumevanju potrošnikov in trga poznajo in ali jih tudi uporabljajo. Izhajala sem iz predpostavke, da managerji sodelujočih podjetij novih pristopov še ne poznajo in/ali jih uporabljajo v zadostni meri.

V kolikor se bo skozi raziskavo moja domneva potrdila, torej da managerji sodelujočih podjetij novih pristopov ne poznajo oziroma ne uporabljajo v zadostni meri, jim bom pri proučitvi njihovega podjetja in na podlagi analize intervjujev poskusila podati predloge za izboljšanje pridobivanja tržnih znanj. Poskusila jim bom torej svetovati, kateri pristopi bi bili zanje primernejši in bi z njimi lahko poglobili znanje o trgu in njihovih potrošnikih ter tako zvišali tržni IQ podjetja, kar bi jim posledično omogočilo sprejemanje boljših managerskih tržnih odločitev.

5.2 Predstavitev vključenih podjetij

V nadaljevanju bom predstavila obravnavana podjetja: Podravka, d. o. o., Fructal, d. d., Ericsson, d. o. o., Ljubljanske mlekarne, d. d. in Elan, d. o. o.

5.2.1 Podravka

Podjetje predstavljam po naslednjih področjih (Podravka, d. o. o., 2011):

- **Skupina Podravka.** Podravka je danes eno od vodilnih prehrabnenih podjetij. Začetki segajo v leto 1934, ko sta brata Wolf ustanovila tovarno za predelavo sadja, ime Podravka pa je podjetje dobilo leta 1949. Leta 1958 pridejo na trg Vegeta in juhe Podravka, leta 1970 pa otroška hrana Lino. Podravka, d. d., živilska industrija, s sedežem v Koprivnici na Hrvaškem, ima skupno 6.660 zaposlenih in tovarne ter predstavništva v 19-ih državah. Proizvaja okoli 800 različnih izdelkov in prodaja na 500.000 prodajnih mestih po svetu.
- **Podravka v Sloveniji.** Predstavništvo v Ljubljani je bilo ustanovljeno leta 1974, leta 1991 pa se je preoblikovalo v trgovsko podjetje Podravka, d. o. o. v stoddstotni lasti matičnega podjetja. V Sloveniji ima Podravka 38 zaposlenih. Kljub močni domači in tuji konkurenci ji je uspelo na slovenskem trgu obdržati večino asortimenta in uspešno poslovanje. Slovenski potrošniki cenijo Podravko kot družbo z visoko kakovostnimi izdelki in velikim ugledom pri poslovnih partnerjih. Organizacija trženja v Sloveniji (skupaj 27 ljudi): znotraj trženja so razdeljeni na marketing in prodajo, vendar delujejo enotno. Marketing je razdeljen po blagovnih znamkah. Imajo tri produktne vodje, ki skrbijo za vse znamke in tudi za korporativne marketinške aktivnosti. Prodaja je razdeljena na management prodaje (vodja ključnih kupcev, pomočnik direktorja in kontrolor), trgovske predstavnike (potniška služba na terenu) in administracijo (pisarniška podpora) – skupaj 23 ljudi.
- **Vizija in poslanstvo.** Vizija: Biti vodilno prehrabeno podjetje po znanju, odnosu do potrošnikov in po prihodkih med podjetji, s sedežem v regiji jugovzhodne, srednje in vzhodne Evrope ter farmacevtsko podjetje, ki z razpoznavnim partnerskim pristopom ustvarja več. Poslanstvo: Ustvarjanje visoko kakovostnih izdelkov, ki dosegajo zaupanje strank in potrošnikov.
- **Strateška poslovna področja in blagovne znamke.** Glavni dejavnosti Podravke sta hrana in pijača, poleg pa je še farmacija – podjetje Belupo je namreč drugo največje farmacevtsko podjetje na Hrvaškem. Poslovni program področja hrane in pijač zajema: hrano (Podravka jedi, otroška hrana, sladice in prigrizki, sadje in zelenjava, ribji izdelki in zmrznjena hrana), dodatke jedem (univerzalni, specialni, začimbe), meso

(konzervirane jedi, mesne omake, paštete in narezki) in pijačo (mineralna voda, ledeni čaj, sokovi, sirupi, napitki v prašku in čaj); program farmacevtika pa zajema zdravila na recept in brez recepta ter lekarne. Glavne blagovne znamke: Podravka (juhe, pol gotove jedi, predelano sadje in zelenjava, začimbe, mesni in zmrznjeni program, pekovski izdelki in čaji), Vegeta (dodatki jedem), Eva (ribje pločevinke), Lino (otroška hrana, žitarice in kremni namazi), Dolcela (sladice), Kviki (prigrizki), Fant (specialni dodatki jedem), Belupo (farmacevtika), Studena, Sudenac, Lero (voda, čaji, sokovi in sirupi) in Lagris (riž in stročnice).

- **Trgi in tržni deleži:**

- Hrvaška: 52 % tržni delež;
 - JV Evropa (Albanija, Bosna in Hercegovina, Črna gora, Kosovo, Makedonija, Slovenija, Srbija): 24 % tržni delež;
 - Srednja Evropa (Češka, Madžarska, Poljska, Slovaška): 13 % tržni delež;
 - Z Evropa, prekooceanske države in Daljni vzhod (Avstrija, Francija, Švica, Nemčija, države Beneluksa, Kanada, Avstralija, ZDA, Skandinavija, Velika Britanija): 7 % tržni delež;
 - vzhodna Evropa (pribaltske države, Rusija, Ukrajina): 4 % tržni delež.
- Na **slovenskem trgu** se Podravka pojavlja z naslednjimi kategorijami izdelkov: Podravka jedi, dodatki jedem Vegeta in Fant, Eva ribe, sladice Dolcela, prigrizki Kviki, otroška hrana Lino, Čokolešnik in Čoko, zelenjava in sadje, pijače in mesni izdelki. V Sloveniji, kljub močni konkurenci, zavzemajo blagovne znamke Vegeta, Fant in Lino vodilni položaj.
- **Tržni deleži najpomembnejših blagovnih znamk na slovenskem trgu:**
- univerzalni dodatki jedem (Vegeta) – vrednostno 72 %;
 - Fixi (Fant) – vrednostno 62 %;
 - dehidrirana otroška hrana (žitni kosmiči Lino, Čokolešnik in Čoko) – vrednostno 92 %;
 - sladki praškasti izdelki (Dolcela) – vrednostno 30 %;
 - juhe (Podravka) – vrednostno 20 %.

5.2.2 Fructal

Podjetje predstavljam po naslednjih področjih (Fructal Živilska industrija, d. d., 2011):

- **O podjetju.** Fructal je uspešno, inovativno podjetje z razpoznavnim imidžem, ki izdeluje in trži najkakovostnejše izdelke iz sadja in nekaterih drugih plodov narave. Ustanovljeno je bilo leta 1945 kot Pokrajinsko podjetje za izvoz in predelavo sadja, leta

1955 pa se preimenuje v Fructal. Danes zaposluje dobrih 400 ljudi, skupaj z zaposlenimi v Skupini Fructal pa okrog 500. V Skupini Fructal imajo odvisne družbe na Hrvaškem, v Makedoniji ter v Bosni in Hercegovini. Hrvaško podjetje Fructal Zagreb in podjetje Ra-La iz BiH imata funkcijo pospeševanja prodaje in distribucije. Makedonska delniška družba Fruktal Mak pa ima poleg prodajne še proizvodno funkcijo. S proizvodnim obratom v Makedoniji vplivajo na naraščajoč delež prodaje Fructalovih izdelkov v tej državi.

- **Vizija in poslanstvo:** pozitiven odnos do narave. Temeljno poslanstvo družbe Fructal in vseh zaposlenih je ustvarjati partnerski odnos s potrošnikom in slediti njegovim željam po zdravi prehrani, z znanjem zaposlenih in proizvodnimi možnostmi, pa tudi narekovati trende zdravega prehranjevanja. Fructalova vizija in poslanstvo se kažeta v varovanju in spoštovanju okolja, visoki kakovosti izdelkov in odličnosti poslovanja. Konkurenčna prednost podjetja je v takšni predelavi naravnih plodov, da izdelki ohranijo vse bogastvo naravnih vsebin brez umetnih dodatkov.
- **Izdelki.** Izdelčni asortiment vključuje brezalkoholne pijače (Fructal, Fructal Premium, Fructal Natura, Fructal Selection, Fructal Ice Tea, Smoothie, Pingo, FrutiQ, Fruc in sirupi), otroško hrano (kašice, sokovi in nektarji), sadne rezine (Frutabela) in alkoholne pijače (Prior, Matiss, Skandal in ostale alkoholne pijače: Borovničevcevec, Rum, Brandy, Encian, Pelinkovec, Sadjevec, Slivovka, Travarica, Vinjak in Vodka).
- **Trgi.** Prisotnost na ciljnih trgih nadgrajujejo s strateškimi povezavami s sorodnimi podjetji ter z ustanavljanjem lastnih proizvodnih in upravljaljskih enot na ciljnih trgih. Fructalova distribucijska mreža je razširjena v 18 držav po vsem svetu. Pokrivajo večji del Evrope in vse države nekdanje Jugoslavije: Hrvaško, Bosno in Hercegovino, Srbijo, Črno goro, Kosovo, Makedonijo, Češko, Slovaško, Švico, Italijo, Rusijo, Belorusijo, Ukrajino, Litvo, Latvijo, Švedsko, izven stare celine pa so prisotni v Kanadi in ZDA. Izvoz predstavlja pomemben delež v poslovanju družbe in Skupine Fructal. Najpomembnejši izvozni trg je jugovzhodna Evropa, vse bolj pa narašča tudi pomen držav Evropske unije in drugih svetovnih trgov – skupaj jih je 25.

5.2.3 Ericsson

Podjetje predstavljam po naslednjih področjih (Ericsson trgovanje s telekomunikacijskimi sistemi in pro- izvodi, d.o.o.):

- **Ericsson globalno.** Ericsson je vodilni svetovni ponudnik tehnologij in storitev telekomunikacijskim operaterjem. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1876, ko je Lars Magnus Ericsson odprl delavnico za popravilo teleagrafov. Danes podjetje nudi komunikacijska omrežja, telekomunikacijske storitve in multimedijske rešitve, s

katerimi olajšujejo komunikacijo ljudem po vsem svetu. Je vodilni ponudnik tehnologij druge, tretje in četrte generacije, ki zagotavlja podporo za omrežja z več kot dvema milijardama naročnikov, ter je vodilno na področju storitev zunanjega izvajanja. Ponudba podjetja vsebuje infrastrukturne tehnologije za mobilna in stacionarna omrežja, telekomunikacijske storitve, programsko opremo ter širokopasovne in večpredstavnostne rešitve za operaterje, podjetja in medije. Skupni podjetji Sony Ericsson in ST-Ericsson končnim uporabnikom zagotavljata osebne mobilne naprave z bogatim naborom uporabniških funkcij. Deluje v 175-ih državah, več kot 90.000 zaposlenih pa je leta 2010 ustvarilo prihodek 28,2 milijarde dolarjev. Podjetje ima sedež v Stockholmu na Švedskem in je uvrščeno na borzi vrednostnih papirjev OMX NASDAQ v Stockholmu in na borzi NASDAQ v New Yorku. Več kot 40 % vsega mobilnega prometa na svetu poteka skozi Ericssonova omrežja, nudijo podporo omrežij za operaterje, ki služijo več kot dvema milijardama naročnikov in upravljajo omrežja za operaterje, ki služijo več kot sedem milijardam naročnikov. V lasti imajo 27.000 patentov, njihova globalna ekipa strokovnjakov pa skrbi za stalen tehnološki razvoj in inovacije.

- **Vizija in vrednote.** Ericsson svojo vizijo »glavnega pobudnika za svet komunikacij brez meja« uresničuje skozi inovacije, tehnologijo in trajnostne poslovne rešitve. Spoštovanje, profesionalnost in vztrajnost so glavne vrednote, ki so temelj kulture Ericssona in jih vodijo pri njihovem vsakdanjem delu – so način, kako se povezujejo z ljudmi, in kako vodijo svoj posel.
- **Ericsson lokalno.** V Sloveniji je Ericsson, ki ima danes 29 zaposlenih in sedež v Ljubljani, prisoten že od samih začetkov mobilne telefonije. Leta 1992 je skupaj z vodilnim slovenskim operaterjem uvedel analogno mobilno telefonijo NMT. Leta 1995 so sodelovanje nadaljevali z uvedbo omrežja digitalne mobilne telefonije GSM in leta 2003 še omrežja tretje generacije UMTS. Omrežji danes podpirata najsodobnejše multimedijske mobilne storitve.

5.2.4 Ljubljanske mlekarne

Podjetje predstavljam po naslednjih področjih (Ljubljanske mlekarne, mlekarska industrija, d.d., 2011):

- **O podjetju.** Ljubljanske mlekarne so bile ustanovljene leta 1956 kot podjetje Glavne zadržne zveze Slovenije, v katerem je 235 delavcev predelalo 69.000 litrov mleka na dan, ki so ga polnili v steklenice. Leto pozneje so začeli proizvodnjo jogurtov, smetane, skute in sira, leta 1958 pa so kot prvi v državi začeli proizvodnjo sladoledov. Danes so Ljubljanske mlekarne z več kot 600 zaposlenimi vodilna mlekarna ter hkrati največji grosist z mlekom in mlečnimi izdelki v Sloveniji. Letno v obratih v Ljubljani, Mariboru

in Kočevju predelajo okoli 50 % vsega v Sloveniji odkupljenega mleka. Z dobro zasnovanimi in uspešnimi blagovnimi znamkami, kakršne so Alpsko mleko, Ego, Maxim premium in Jošt, dokazujejo svojo tržno naravnost in ohranjajo večinski tržni delež na slovenskem tržišču. Leto 2010 so tako zaključili s čistim dobičkom v višini 1,8 milijona EUR, največji del prihodkov (72,2 %) iz poslovanja so ustvarili na domačem trgu. S stalno skrbjo za kakovost in z nenehnimi posodabljanji, ki omogočajo novosti, se trudijo ohranjati zadovoljstvo kupcev.

- **Vizija in poslanstvo.** Vizija: ostati najboljši v Sloveniji in postati prepoznaven ponudnik mlečnih in drugih izdelkov v Evropi. Poslanstvo: z znanjem, izkušnjami in inovativnostjo spreminjati mleko in druge darove narave v sveže in okusne izdelke za zdravje in užitek vseh generacij.
- **Program izdelkov in blagovne znamke:**
 - beli program (jogurti, sveže mleko, skute in sirni namazi, trajno mleko, smetana in napitki);
 - siri (poltrdi, trdi in topljeni siri, mozzarella);
 - sladoledi (drobni, družinski in gostinski).
 - Poleg mlečnega programa proizvajajo in prodajajo tudi nemlečni program (ledeni čaj). K celovitejšemu prodajnemu programu svoje prispevajo tudi različni komplementarni dokupljeni izdelki. Najpomembnejše blagovne znamke: Alpsko mleko, Ego, Maxim Premium, Lučka, Planica, Otočec, Piran, Jošt, Laščan in Kranjska gauda.
- **Povezane družbe.** Povezane družbe imajo v Bosni in Hercegovini (Prerada i promet mlijeka, d. d. v Tuzli) in na Hrvaškem (Ljubljanske mlekarne, d. o. o. v Zagrebu).

5.2.5 Elan

Podjetje predstavljam po naslednjih področjih (Elan, proizvodnja športnih izdelkov, d.o.o., 2011):

- **O podjetju.** Začetki Elana segajo v leto 1945, z ustanovitvijo Elana kot združenega podjetja. Že v naslednjih letih so odprli prvo trgovino, sodelovali na prvih sejnih in začeli izvažati v Ameriko. Do leta 1965 so bili glavni proizvodi loparji za tenis in badminton, po letu 1965 pa se popolnoma usmerijo v proizvodnjo smuči in med letoma 1975 in 1985 postanejo največji in najmočnejši proizvajalec smuči na svetu. Leta 1972 je bila narejena prva Elanova jadrnica, leta 1978 so začeli proizvodnjo jadralnih letal, v začetku devetdesetih let pa se usmerijo tudi v proizvodnjo snežnih desk. Dobro poznana so Elanova športna orodja in oprema za športne objekte. Danes je tako Elan, z več kot

500 zaposlenimi, vodilni proizvajalec in ponudnik izdelkov za športno in aktivno preživljanje časa. Že več kot 60 let igra na tržišču pomembno vlogo.

- **O skupini.** Vsa Elanova podjetja so z inovativnim pristopom in napredno tehnologijo predana razvoju tehnično in oblikovno dovršenih izdelkov. Z zimsko dejavnostjo se Elan osredotoča na proizvodnjo smuči in snežnih desk, morska divizija proizvaja jadrnice in motorne čolne, Elan Inventa pa je vodilna blagovna znamka na področju opreme športnih objektov. Vsa proizvodna podjetja se nahajajo v Srednji Evropi. Smuči in jadrnice so narejene v Sloveniji, snežne deske v Avstriji in motorni čolni na Hrvaškem.
- **Lastniška struktura.** Lastniška struktura: KAD, d. d. (47,31 %), DSU, d. o. o. (17,34 %), Triglav naložbe, d. d. (13,16 %), Zavarovalnica Triglav, d. d. (11,89 %), KAD – PS (10,30 %).
- **Vizija in vrednote.** Vizija: biti svetovni vodja v brezkompromisni inovativnosti in vrhunskem dizajnu, usmerjenem na tehnične športne izdelke. Vrednote: prava tehnologija, predana inovaciji in dizajnu - tehnologija izdelka, ki je učinkovita in funkcionalna, s pošteno vrednostjo in visoko kakovostjo ter inovativnostjo, kjer oblika sledi funkcionalnosti; osredotočenost: nadaljuj s tem, v čemer si najboljši – oblikovanje tehničnih izdelkov s tradicijo in izkušnjami v razvoju in proizvodnji iz Slovenije; ELAN je v našem imenu: sodelovanje in ustvarjanje s strastjo in predanostjo.
- **Izdelčne skupine:**
 - Zimska divizija: proizvodnja smuči in snežnih desk. Elan je kot globalna blagovna znamka, prisoten na vseh smučarskih trgih. Izdelke prodaja v več kot 40 državah in ima 8 % tržni delež. V Nemčiji velja za eno izmed vodilnih blagovnih znamk. V zimski sezoni 2008/2009 so imeli 10 % tržni delež in so 4. najbolj pogosto prodana znamka smuči v Nemčiji.
 - Morska divizija: jadrnice in motorni čolni. Elan Marine je s svojimi izdelki prisoten na vseh pomembnejših svetovnih trgih, z večjo prisotnostjo v evropskem prostoru. Po anketi Yacht Magazine so izmed 31-ih proizvajalcev jaht, tretja najbolj inovativna znamka in 13. najbolj prepoznavna blagovna znamka v Evropi (n = 3902 bralcev).
 - Športna orodja: Elan Inventa je z izdelki športnih orodij vodilen na območju zahodnega Balkana, skandinavskih državah in v Rusiji, vstopa pa tudi na ostale evropske trge. Do danes so opremili že več kot 2500 športnih objektov in zunanjih športnih igrišč. V letu 2008 so ustvarili več kot 70 % prometa na tujih trgih.
- **Trgi in tržni delež** Izdelke družbe Elan trži šest lastnih podjetij v ZDA, Kanadi, Nemčiji, Avstriji, Švici in na Japonskem, poleg njih pa še samostojni distributerji z vsega sveta. Poleg Slovenije so prisotni še na 46-ih drugih trgih po vsem svetu: Andora,

Argentina, Avstralija, Avstrija, Belgija, Bolgarija, Češka, Čile, Črna gora, Danska, Finska, Francija, Gruzija, Hrvaška, Nemčija, Grčija, Islandija, Iran, Izrael, Italija, Japonska, Kanada, Kazahstan, Kirgizija, Kitajska, Koreja, Kosovo, Latvija (Litva in Estonija), Libanon, Madžarska, Makedonija, Nova Zelandija, Norveška, Nizozemska, Poljska, Romunija, Rusija, Srbija, Slovaška, Španija, Švedska, Švica, Turčija, Ukrajina, Velika Britanija, in ZDA. Njihov svetovni tržni delež znaša 8 %.

6 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

Analiza je vsekakor najtežji del kvalitativnih raziskav, a hkrati tudi najbolj kreativen. Zato ne obstaja točne procedure, kako analizo opraviti, ampak le priporočila in namigi, kako organizirati in analizirati podatke, pridobljene z intervjuji (Berg, 2007, str. 133).

Najprej je treba narediti prepis ali transkript vsakega opravljenega intervjuja, to je veljaven pisni posnetek intervjuja oziroma dobesedni prepis posnetega intervjuja. Ker se v zapisu izgubijo semantične (pomenske) vsebine človeškega glasu, torej v besedah izražena čustva, ki kažejo razpoloženje ali odnos osebe do obravnavane teme, je treba ta opazanja zapisati v opombe oziroma v oklepajih z eno besedo opisati razpoloženje ali čustvo, na primer ježno, odklonilno, veselo ipd. (kot na primer v scenarijih za igro). Transkript je priporočljivo narediti čim prej po opravljenem intervjuju, ko je spomin še svež, saj je interpretacija posnetka tako lažja. Prav tako je dobro, preden se lotimo analize, prebrati vse transkripte, enega za drugim, da dobimo splošen občutek o vsebini in začnemo razmišljati o temah, ki se jih pozneje obravnava v analizi intervjujev (Gillham, 2005, str. 121–125).

Običajen način analiziranja podatkov, dobljenih z intervjuji, je vsebinska analiza. To je natančen in sistematičen pregled določenega dela materiala, z namenom identificiranja vzorcev, tem in pomenov. Da lahko podatke analiziramo, pa jih je najprej treba urediti. To pomeni, da najprej razvrstimo in označimo vse posnetke intervjujev ter njihove transkripte. Nato določimo glavne teme in podteme, ter preberemo in kodiramo vsak transkript posebej – sistematično iščemo podobnosti in razlike oziroma vzorce v podatkih. Pomoč pri analizi podatkov in dodatno primerjavo, omogoča »lista kratkih odgovorov« ali »lista hitrih odzivov«. Gre za to, da naredimo kratke povzetke vseh odgovorov (povzamemo bistvo) in na ta način naredimo povzetek vsebin in tem, ki so vsebovane v vsakem transkriptu (Berg, 2007). Ne glede na vrsto, pa vsaka analiza vsebuje reduciranje podatkov – pridobivanje bistva raziskave, kar vključuje selekcijo in interpretacijo podatkov (Gillham, 2005). Z analizo intervjujev se pokaže, kolikokrat se določen tip odgovorov ponovi, kar nakazuje, kateri odgovori oziroma teme intervjuja so pomembnejši. Skozi analizo identificirane vzorce se nato obravnava in primerja s teorijo ter izpelje – do neke mere omejene – posplošitve in zaključke (Berg, 2007).

V nadaljevanju bom najprej, na podlagi transkriptov (trije primeri teh so v prilogah 2–4), na kratko povzela bistvene ugotovitve posameznega intervjuja (vprašanja, ki jih uporabljam v intervjuju – t. i. vodič skozi intervju, so podana v Prilogi 1). Naredila bom nekakšno listo kratkih odgovorov, s tem da bo poudarek na tem, kaj intervjuvani managerji poznajo, kaj uporabljajo, v kakšne namene, kakšno je njihovo poznavanje in kakšen odnos do novih pristopov. Naredila bom vsebinsko analizo z intervjuji dobljenih podatkov, in sicer bom namenila pozornost predvsem naslednjim temam, na katerih je bil tudi fokus intervjujev:

- kakšne metode pridobivanja informacij poznajo in uporabljajo ter za kakšne namene;
- kaj pogrešajo in želja po čem novem;
- ali poznajo in uporabljajo nove pristope ter v kakšne namene.

Zanimal me je tudi osebni odnos managerjev do teh vprašanj, kaj oni osebno čutijo kot potrebo po dodatnih informacijah, ki bi jim pomagale razmišljati in jim dale ideje ter nove perspektive. V ugotovitvah raziskave bom torej na podlagi analize podatkov poiskala podobnosti in razlike pri omenjenih temah med posameznimi podjetji, namen pa je pridobiti občutek, kakšne pristope se uporablja v praksi, kakšen je odnos managerjev do novih pristopov in do novosti na splošno. Na podlagi ugotovitev bom poskusila podati še priporočila managementu obravnavanih podjetij.

6.1 Vsebinska analiza intervjujev – povzetki vprašanj po ključnih temah

V nadaljevanju sledijo povzetki intervjujev (narejeni na podlagi transkriptov) po ključnih temah, ki so me zanimale.

6.1.1 Podravka, d. o. o.

V podjetju Podravka Slovenija sem se pogovarjala z gospo Aljo Učakar, direktorico trženja.

- Metode, ki jih pozna: ankete, panele, fokusne skupine, raziskave na podlagi internih podatkov o prodaji, priložnostni vprašalniki in ad hoc raziskave, nevromarketing, internetne raziskave znotraj družabnega omrežja, analize branosti tiskanih medijev, Web monitoring.
- Metode, ki jih uporabljajo: ankete, fokusne skupine, panele gospodinjstev (podatke kupijo – Nielsen), ad hoc raziskave in priložnostne vprašalnike, analizo internih podatkov prodaje, analizo podatkov o branosti revij in časopisov, Web monitoring, družabna omrežja.

- Nameni, za katere jih uporabljajo: za odločanje o vrsti komunikacije – za oglaševanje, promocijo, odločitve o novih izdelkih, o vrsti embalaže ali dizajnu izdelka, glede pozicioniranja na policah v trgovini, o smislu vlaganja v določene kategorije izdelkov, za iskanje trendov, pridobivanje informacij o zavesti potrošnikov glede blagovnih znamk, o nakupnih navadah družin in za preverjanje njihove prisotnosti v določenih kategorijah izdelkov.
- Pristopi, ki jih pozna: nevromarketing, konkurenčno obveščanje ter določene internetne vire: blog, družabna omrežja in virtualna realnost.
- Pristopi, ki jih uporabljajo: uporabljajo bolg, družabna omrežja in konkurenčno obveščanje, domnevno tudi modrost množic.
- Nameni, za katere jih uporabljajo: bloge za obveščanje javnosti glede novosti o podjetju in izdelkih, družabna omrežja tudi za komunikacijo s potrošniki in za pridobivanje informacij o izdelku. Konkurenčno obveščanje pa predvsem v matičnem podjetju za strateške odločitve.
- Odnos do novosti, pomanjkljivosti obstoječih pristopov: skozi intervju sem ugotovila dobro poznavanje gospe Učakar glede obravnavanega področja, saj poleg tradicionalnih metod za pridobivanje informacij o potrošnikih in trgu pozna tudi nove pristope, kot so nevromarketing, konkurenčno obveščanje ter določeni internetni viri. V uporabi obstoječih, tradicionalnih pristopov vidi pomanjkljivosti, predvsem v nepopolnosti podatkov, ki se jih dobi s temi raziskavami (omenja panele in fokusne skupine). Njen odnos do novih pristopov je pozitiven, saj si s prebiranjem knjig in druge literature tudi sama širi in pogloblja znanje o novih možnostih in spoznanjih na področju marketinga. Iz tega izhaja tudi njeno spoznanje, da to, kar trenutno nudi trg, za velika podjetja, kot je Skupina Podravka, ni dovolj in ima željo po novih pristopih. Obenem ugotavlja, da so te novosti slovenski javnosti premalo poznane in dostopne.

6.1.2 Fructal, d. d.

V podjetju Fructal sem se pogovarjala z gospo Tino Tomažič, direktorico marketinga in razvoja.

- Metode, ki jih pozna: ankete, intervjuje, fokusne skupine, raziskave za prepoznavnost oglaševanja (Centrek), raziskave o prepoznavnosti in priljubljenosti blagovne znamke (Brand track), segmentacijske študije, panele, raziskave o potrošnji pijač (Canadean), analize internih podatkov, napovedi prihodnjih trendov glede potrošnje po trgih in analizo novosti na področju lansiranja novih izdelkov na globalnem nivoju (Datamonitor).
- Metode, ki jih uporabljajo: analizo sekundarnih virov: podatkov panelnih raziskav od Nielsena, podatkov od raziskav za prepoznavnost oglaševanja od Centreka, raziskav o prepoznavnosti in priljubljenosti blagovne znamke od Brand tracka, podatke raziskav o potrošnji pijač od Canadeana, napovedi prihodnjih trendov glede potrošnje po trgih od

Datamonitorja, podatke o novostih o izdelkih na globalnem nivoju (lansiranje novih izdelkov – New product launch), analizo internih podatkov dobaviteljev surovin, fokusne skupine in segmentacijske študije (zaznavanje določenega izdelka, blagovne znamke, embalaže, nakupni proces in nakupne odločitve).

- Nameni, za katere jih uporabljajo: za strateške odločitve in planiranje – za odločitve o novih izdelkih ali posodobitvi obstoječih, za načrtovanje prihodnje prodaje in posledično tudi za promocijo izdelkov.
- Pristopi, ki jih pozna: konkurenčno obveščanje, blog in družabna omrežja.
- Pristopi, ki jih uporabljajo: uporabljajo konkurenčno obveščanje in družabna omrežja.
- Nameni, za katere jih uporabljajo: konkurenčno obveščanje za informiranost, družabna omrežja za promocijo, prepoznavnost in priljubljenost blagovnih znamk, za komunikacijo z obstoječimi in potencialnimi potrošniki, za obveščanje o novih izdelkih in akcijah.
- Odnos do novosti, pomanjkljivosti obstoječih pristopov: gospa Tomažič pomanjkljivosti v obstoječih, tradicionalnih pristopih, ki jih uporabljajo, ne vidi, saj meni, da za njihovo branžo zadostujejo. Vendar pa ima do novih pristopov pozitiven odnos, četudi potrebe po le-teh v njihovem podjetju trenutno ne vidi. Določeni novi pristopi se ji kljub temu zdijo zelo uporabni – zanimiva se ji je zdela zlasti modrost množic, pa seveda tudi družabna omrežja, ki pa jih uporabljajo.

6.1.3 Ericsson, d. o. o.

Intervju v podjetju Ericsson Slovenija sem imela z gospo Tadejo Ulrych, vodjo tržnega komuniciranja.

- Metode, ki jih pozna: ankete, intervjuje, fokusne skupine, poglobljene intervjuje, opazovanje, monitoring, kliping, nevromarketing, futurologija.
- Metode, ki jih uporabljajo: globalno uporabljajo ankete, intervjuje, poglobljene intervjuje, fokusne skupine, raziskave o razvoju trendov in potreb potrošnikov ter posledično operaterjev, analizo prodaje, raziskave konkurence. Lokalno v Sloveniji uporabljajo kliping in analizo prodaje ter izsledke raziskav, narejenih na globalnem nivoju, vendar za njihovo regijo in trge (trendi in strateške usmeritve glede novih tehnologij, ki jih bodo ponudili svojim strankam).
- Nameni, za katere jih uporabljajo: v Sloveniji za planiranje in pripravo ponudb za poslovne partnerje ter za promocijo.
- Globalno pa jih uporabljajo za strateške odločitve o nadaljnjem razvoju tehnologij, za ponudbe, prilagojene za različne trge, za promocijo, prilagojeno za posamezne trge.
- Pristopi, ki jih pozna: etnografija, futurologija, nevromarketing, konkurenčno obveščanje ter internetni viri: modrost množic, blog, družabna omrežja in virtualna realnost.

- pristopi, ki jih uporabljajo: na globalnem nivoju uporabljajo vse, razen nevromarketinga, v Sloveniji pa družabna omrežja in bloge.
- Nameni, za katere jih uporabljajo: za strateške odločitve, za spremljanje konkurence, priprave planov in ponudb za posamezne trge, za pridobitev predstave o življenjskih navadah in stilih potrošnikov, za spremljanje trendov razvoja, tako tehnologije kot potrošnikovih želja, za boljše razumevanje potrošnikov in trga.
- Odnos do novosti, pomanjkljivosti obstoječih pristopov: gospa Ulrych ima pozitiven odnos do novih pristopov, prav tako je dobro njeno poznavanje o njih. Odgovor, da potrebe po drugačnih metodah nimajo, me ni presenetil, saj (sicer na sedežu podjetja) uporabljajo praktično že vse nove pristope, ki sem jih opisovala v teoretičnem delu naloge, prav tako pa tudi tradicionalne. To daje potrditev moji domnevi, da je kombinacija tradicionalnih in novih pristopov za razumevanje potrošnikov in trga še najboljši pristop, ki ga podjetje lahko uporabi. Seveda pa je uporaba tako širokega spektra pristopov povezana tudi z velikostjo podjetja in panogo, v kateri je prisotno (ter tudi finančnim stanjem podjetja) in tako ni primerna za vsa podjetja.

6.1.4 Ljubljanske mlekarne, d. d.

V Ljubljanskih mlekarnah sem se pogovarjala z gospo Tino Kumelj, direktorico marketinga.

- Metode, ki jih pozna: Conjoint analizo za testiranje cenovne elastičnosti, panele trgovin, analizo sekundarnih virov, ankete, individualni intervju, fokusne skupine, mystery shopping, opazovanje, tržne raziskave nakupnega vedenja, analizo moči blagovnih znamk, evalvacijo oglaševanja, analizo internih podatkov.
- Metode, ki jih uporabljajo: Conjoint analizo, ankete, intervjuje, fokusne skupine, evalvacijo oglaševanja, analizo internih podatkov, naročajo tržne raziskave nakupnega vedenja in analizo moči blagovnih znamk, panele trgovin, analizo sekundarnih virov podatkov.
- Nameni, za katere jih uporabljajo: za strateške odločitve in planiranje, za pripravo oglaševanja in komunikacijskih aktivnosti, za odkrivanje potreb trga in razvoj novih izdelkov.
- Pristopi, ki jih pozna: etnografija, futurologija, nevromarketing, konkurenčno obveščanje, modrost množic, blog, družabna omrežja in virtualna realnost (etnografijo in futurologijo nekoliko manj, ostale zelo dobro).
- Pristopi, ki jih uporabljajo: uporabljajo konkurenčno obveščanje, futurologijo in družabna omrežja (včasih so tudi bloge, sedaj ne več).
- Nameni, za katere jih uporabljajo: konkurenčno obveščanje za povečevanje konkurenčne prednosti in preverjanje, kaj se dogaja s konkurenco; futurologijo za pripravo planov za prihodnost in družabna omrežja za komunikacijo, zbiranje mnenj, pripomb in za pridobivanje novih idej za izdelke.

- Odnos do novosti, pomanjkljivosti obstoječih pristopov: tudi v Ljubljanskih mlekarnah se zavedajo razumevanja potrošnikov in trga, saj kot se je direktorica marketinga izrazila: »Predvsem vidim veliko potrebo po implicitnih raziskavah, simulacijah dejanske raziskave ...« (Kumelj, 2011). Pozitivna se mi zdi njihova uporaba internetnih virov, družabnih omrežij in aplikacije Ego mikser, saj ju uporabljajo, poleg komunikacije in zbiranja mnenj, tudi za pridobivanje novih idej za izdelke.

6.1.5 Elan, d. o. o.

V podjetju Elan sem opravila dva intervjuja, in sicer z gospo Polono Okorn, ki je vodja marketinga za Elan navtično divizijo in z gospo Nino Šarabon, vodjo marketinga in korporativnega komuniciranja, za Elan smučarsko oziroma zimsko divizijo. Ker gre za dva popolnoma različna produkta, sem povzela vsak intervju posebej.

Elan navtična divizija, ga. Polona Okorn, vodja marketinga za Elan navtično divizijo.

- Metode, ki jih pozna: ankete, intervjuje, razne tržne raziskave (o zadovoljstvu kupcev, o produktih), mystery shopping, fokusne skupine.
- Metode, ki jih uporabljajo: raziskave posameznih trgov (o zadovoljstvu kupcev, o produktih, zadovoljstvo s distributerji) – najamejo agencijo.
- Nameni, za katere jih uporabljajo: za razvoj novih produktov, ugotavljanje povpraševanja, za ugotavljanje kupne moči potrošnikov, zadovoljstva potrošnikov z distributerji in s produkti.
- Pristopi, ki jih pozna: etnografija, futurologija, nevromarketing, konkurenčno obveščanje ter internetni viri: modrost množic, blog, družabna omrežja in virtualna realnost.
- Pristopi, ki jih uporabljajo: futurologijo, konkurenčno obveščanje ter vse internetne vire: modrost množic, blog, družabna omrežja in virtualno realnost.
- Nameni, za katere jih uporabljajo: futurologijo za planiranje novih produktov, konkurenčno obveščanje za planiranje prodaje in raziskavo trga, modrost množic (znotraj podjetja!) pri izdelavi strategije in iskanju idej za nove produkte, bloge in družabna omrežja za komunikacijo s potrošniki in obveščanje potrošnikov, virtualno realnost pa za promocijo produktov.
- Odnos do novosti, pomanjkljivosti obstoječih pristopov: gospa Okorn vidi veliko pomanjkljivosti v sedanjih pristopih, ki jih uporabljajo, predvsem v tem, da nimajo direktnih stikov s potrošniki. Toda tudi s to težavo so se že soočili in so začeli iskati nove rešitve, kako priti do kontaktov kupcev (prek raznih članskih aplikacij in kartic). Vsekakor ima gospa Okorn pozitiven odnos do novih pristopov, saj jih v veliki meri tudi uporabljajo. Zanimiva in pametna se mi zdi njihova uporaba virtualne realnosti za namene promocije. Glede na to, da je težko imeti barko pri sebi, da jo nekemu predstaviš, je to vsekakor odličen pristop k tej »težavi«. Njihova uporaba pristopa

modrost množic ni ravno takšna, kot jo opisujem v teoretičnem delu naloge, torej ne gre ravno za neznano množico ljudi, temveč za znano (zaposleni), ampak namen je enak – od množice ljudi (v njihovem primeru zaposlenih, ki pa jih je samo v Sloveniji 500!) dobiti ideje ali rešitve za nek produkt, kar je tudi zelo dobro.

Elan zimska divizija, ga. Nina Šarabon, vodja marketinga in korporativnega komuniciranja.

- Metode, ki jih pozna: razne tržne raziskave potrošnikov – nakupnih navad, analiza demografije, analiza trga – velikosti trga, kupnega potenciala, analiza konkurence, skriti kupec, klasični in spletni vprašalniki, ankete, intervjuji, fokusne skupine.
- Metode, ki jih uporabljajo: analiza sekundarnih virov – raziskav trga (podatke dobijo iz strokovnih revij), ankete oziroma vprašalnike, fokusne skupine, opazovanje potrošnikov.
- Nameni, za katere jih uporabljajo: da dobijo smernice za razvoj novih produktov.
- Pristopi, ki jih pozna: etnografija, konkurenčno obveščanje ter internetni viri: blog, družabna omrežja in virtualna realnost.
- Pristopi, ki jih uporabljajo: etnografijo, konkurenčno obveščanje, futurologijo in družabna omrežja.
- Nameni, za katere jih uporabljajo: etnografijo za osnovno predstavo o potrošniku, konkurenčno obveščanje za sledenje konkurenci, družabna omrežja za obveščanje potrošnikov, futurologijo za pripravo strategij.
- Odnos do novosti, pomanjkljivosti obstoječih pristopov: gospa Šarabon je izrazila predvsem potrebo po »pravih« informacijah in lažji dostopnosti do njih. Zaveda se pomena poglobljenega razumevanja potrošnikov – kot je tudi sama poudarila – svoje kupce moraš poznati, da lahko narediš proizvod, ki ga želijo: »[...] če poznaš svojega kupca, potem veš, kaj želi in lahko to ustvariš, to je ključ do uspeha« (Šarabon, 2011, str. 17). Zelo pozitivno pa je usmerjena v internetne pristope, predvsem se ji zdi uporabna družabna omrežja, pa tudi blogi in virtualna realnost. Zanimanje je pokazala tudi za modrost množic.

6.2 Ugotovitve raziskave

Skozi vsebinsko analizo intervjujev in povzemanja transkriptov sem prišla do ugotovitve, da večinoma vsa sodelujoča podjetja in njihovi managerji poznajo tradicionalne pristope in jih v večji meri tudi uporabljajo. Poznajo in uporabljajo tudi določene nove pristope, vendar velikokrat ne da bi se tega sploh zavedali - ne da bi se zavedali, da jih uporabljajo oziroma da je to tudi način pridobivanja informacij. Ali povedano drugače, da je na primer družabno omrežje, blog ali konkurenčno obveščanje tudi pristop ali metoda, tako kot na primer ankete, fokusne skupine ipd. Uporabljajo jih, ker so aktualni in nekateri se seveda

tudi zavedajo njihove pomembnosti ter dejstva, da z njimi pridobivajo nove informacije in poglobljeno razumevanje o potrošnikih in trgu, vendar jih ne priznavajo ali ne štejejo za posebno tržno metodo. Hkrati sem dobila tudi občutek, da so managerji pogosto mnenja, da so nekateri novi pristopi bolj primerni za druge branže kot za njihovo in zato njihovi uporabi ne posvečajo dovolj pozornosti.

Managerji vključenih podjetij poznajo tako tradicionalne pristope za pridobivanje informacij kot nove pristope za poglobljeno razumevanje potrošnikov in trga. Tudi njihov odnos do novosti v smislu pridobivanja informacij je pozitiven, četudi so nekateri mnenja, da jim sedanje metode, s katerimi pridobivajo informacije in razumevanje zadostujejo. Razširitve znanja in novih idej se ne branijo, čeprav se mi zdi, da nove pristope v ta namen premalo izkoristijo oziroma uporabljajo.

Ugotovila sem tudi, da tradicionalne pristope oziroma informacije, pridobljene z njimi, uporabljajo predvsem v strateške namene in za planiranje, nove pristope pa bolj kot sredstvo za komunikacijo s potrošniki, ne pa toliko za pridobivanje informacij, pomembnih za strateške odločitve in za kreativno razmišljanje. Opažam namreč, da na primer večina obravnavanih podjetij uporablja internetne vire, kot so družabna omrežja in blogi, predvsem za obveščanje potrošnikov in komunikacijo z njimi, ter možnost za promocijo, manj pa za pridobivanje povratnih informacij o njihovem podjetju in izdelkih, ideje za nove produkte (razen v Ljubljanskih mlekarnah), skratka za pridobivanje poglobljenega razumevanja potrošnikov in inovativnega razmišljanja.

Ne preseneča me ugotovitev, da so družabna omrežja in konkurenčno obveščanje med najbolj uporabljenimi pristopi, kot tudi ne, da nevromarketinga v omenjenih podjetjih še ne uporabljajo in ga tudi ne nameravajo, saj je ta tehnologija še vedno zelo draga in težje dostopna. Toda čeprav vsa obravnavana podjetja uporabljajo družabna omrežja in konkurenčno obveščanje, po večini tudi futurologijo in bloge, pa teh spet (kot že omenjeno) ne vidijo kot poseben pristop, ki bi ga uporabljali sistematično in namensko ter mu posvečali več pozornosti, ampak ga uporabljajo bolj priložnostno in kot nekaj, »kar pač počnejo, ker je to danes aktualno oziroma to vsi počnejo«. In čeprav je bilo zanimanje za prihodnje trende zaznati pri vseh intervjuvanih podjetjih, pa tudi futurologije, kot pristopa, h kateremu bi pristopili sistematično in namensko, še ne uporabljajo povsod in v takšni meri, kot bi bilo priporočljivo. V današnjem konkurenčnem okolju se mi zdi oblikovanje scenarijev za prihodnost in planov zanje zelo uporaben in primeren pristop za vsa podjetja. Presenetil pa me je odziv managerjev na uporabo blogov, saj jih je bilo kar nekaj mnenja, da niso preveč uporabni. Na podlagi intervjujev lahko domnevam, da je razlog v tem, da se v obravnavanih podjetjih nihče nima časa ukvarjati z vsebino blogov in zato ti niso zaživel tako, kot bi morali.

Pozitivna je bila ugotovitev, da nekatera od intervjuvanih podjetij (Elan navtika in Ericsson; domnevno tudi Podravka) že uporabljajo modrost množic, ki se mi zdi zelo

uporaben in cenovno ugoden pristop za pridobivanje novih idej za izdelke ali iskanje rešitev zanje. Kot že omenjeno, ga v Elanu navtična divizija uporablja znotraj zaposlenih, v Ericssonu na globalnem nivoju in v neki meri tudi v Podravki, vendar je bil pozitiven odnos do pristopa zaznati tudi pri ostalih intervjuvanih managerjih (Fructal, Elan zimska divizija in Ljubljanske mlekarne). Zdel se jim je zanimiv in uporaben.

Pri podjetjih Podravka, Ericsson in Elan – navtična divizija in delno tudi zimska divizija (snežne deske) me je presenetilo dejstvo, da spletne strani nimajo v slovenščini. V Podravki sicer imajo slovensko spletno stran določenih blagovnih znamk, na primer Vegeta in Lino, spletne strani podjetja kot celote v slovenščini pa še nimajo (so mi pa zagotovili, da delajo na tem). Pri Ericssonu, glede na njihov trg in strateške partnerje, te potrebe niti ne vidijo. Pri Elanu imajo spletno stran v osnovi razdeljeno na njihove osnovne izdelčne skupine (smuči, snežne deske, navtika in športna orodja), od katerih sta v slovenščini le spletna stran za smuči (ki je tudi v drugih jezikih) in za športna orodja, za navtiko in snežne deske (angl. *snowboard*) pa je le v angleščini. V Elanu so mi razložili, da imajo za navtiko pretežno tuje kupce (iz Italije, Francije, Nizozemske, Turčije itd.), slovenskih kupcev je za manj kot 1 % in zato ne vidijo potrebe po slovenski spletni strani. Podobno pojasnilo je bilo tudi za spletno stran za snežne deske, da imajo pretežno tuje kupce in se jim tako ne splača vlagati v slovensko spletno stran. Več financ namreč namenijo spletni strani za smuči, ker je Elan tudi v Sloveniji najbolj poznan pod tem produktom. Vendar ne glede na to, da Ericsson posluje s podjetji in ne končnimi porabniki in ima Elan (navtika in snowboardi) predvsem tuje kupce, menim, da bi moralo vsako podjetje, sploh pa tako uveljavljena podjetja, kot so obravnavana, imeti svojo spletno stran v slovenskem jeziku oziroma v jeziku trga, na katerem so prisotni (torej, če so v večji meri prisotni na tujih trgih, potem tudi spletno stran v različnih tujih jezikih).

Na podlagi ugotovitev, pridobljenih z vsebinsko analizo intervjujev, sem prišla do spoznanja, da so izbrana slovenska podjetja odprta za novosti in različne pristope in jih kar dobro (nekatera pa zelo dobro) poznajo. Veliko jih tudi že uporabljajo, vendar večinoma nesistematično in nenamensko in morda premalo za namene spodbujanja kreativnosti in inovativnega razmišljanja managerjev in podjetja kot celote. Moja prvotna domneva, da slovenski managerji novih pristopov še ne poznajo in/ali uporabljajo v zadostni meri, je tako napačna – vsaj delno. Managerji vključenih podjetij v teoretičnem delu obravnavane nove pristope namreč po večini dobro poznajo, podjetja so odprta za novosti in veliko teh novih pristopov tudi že uporabljajo. Kar me je zmotilo pri vsem tem je že večkrat omenjena ugotovitev, da morda novih pristopov vsi še ne uporabljajo v zadostni meri in premalo za razvoj kreativnosti. Seveda se tu poraja vprašanje, kaj pa je zadostna mera uporabe novih pristopov? Vsekakor ni mišljeno, da bi moralo vsako podjetje uporabljati vse metode. Uporablja naj tiste, ki mu koristijo, vendar sistematično in namensko. Torej uporabljajo naj pristope, katerih pridobljene podatke lahko produktivno uporabijo za izboljšanje tržnega IQ podjetja in zagotavljanje konkurenčne prednosti in to v zadostni meri oziroma poglobljeno in namensko. Bolje manj pristopov, pa te maksimalno izkoristiti

v vsem, kar nudijo. Zato tudi navedba, da je bila moja domneva le delno napačna, saj novih pristopov ne uporabljajo v zadostni meri oziroma menim, da jih ne izkoristijo dovolj.

Na podlagi teh nekaj intervjujev, v sicer priznanih in uspešnih podjetjih, pa seveda ne morem sklepati na ostala slovenska podjetja. Zagotovo se tudi razvijajo v tej smeri, dvomim pa, da so bolj tržno inteligentna kot obravnavana (vsaj večina, gotovo pa obstajajo izjeme), saj slednja veljajo za vodilna in ugledna slovenska podjetja. Seveda je »slovensko podjetje« širok pojem. S tem mislim predvsem na slovenske managerje. Vsekakor pa bi bilo v bodoče na tem področju zanimivo narediti tudi kakšno obsežnejšo raziskavo slovenskih podjetij, na primer: poleg splošne razširjenosti uporabe novih pristopov v slovenskih podjetjih, bi bilo – glede na dejstvo, da so nekatera, v raziskavo vključena podjetja v tuji lasti oziroma gre za multinacionalke – zanimivo raziskati tudi to, v kakšni meri slovenska podjetja sama razvijajo in uvajajo nove pristope in v kakšni meri so »uvoženi« s tujih, razvitih trgov oziroma iz globalnih podjetij. Lahko pa rečemo, da nam obravnavana podjetja dajejo dober vpogled v to, kako v praksi izgleda uporaba različnih pristopov, tako novih kot tradicionalnih, kako se prepleta in dopolnjuje njihova uporaba, v katere namene ali za katere poslovno-strateške odločitve, kje se pojavljajo pomanjkljivosti in kaj oziroma uporabo katerih pristopov bi bilo treba izboljšati ali še uporabiti.

6.3 Priporočila managerjem vključenih podjetij

Na podlagi vsebinske analize intervjujev in ugotovitev, sem razmislila tudi o priporočilih managerjem obravnavanih podjetij oziroma o predlogih za izboljšanje njihovega pridobivanja poglobljenega razumevanja potrošnikov in trga ter s tem tudi višjega tržnega IQ podjetja.

Podjetjem, ki še nimajo celovite spletne strani v slovenščini, na primer podjetje Podravka, bi vsekakor priporočila izdelavo slovenske spletne strani za podjetje kot celoto. Enostaven dostop do informacij na spletu je danes bistvenega pomena za potrošnike in podjetja. Danes namreč skoraj vsak potrošnik prve informacije poišče ravno na spletu. Ker je hitro, enostavno, dostopno in poceni. To pomeni, da v kolikor podjetja ni na spletu oziroma so informacije težje dostopne (na primer slabo oblikovana ali neoptimizirana spletna stran, stran v tujem jeziku ipd.), je podjetje že en korak nazaj, v slabši poziciji. Kot pravi Mathieson (2005), je reklamna brošura podjetij Google – kar koli se pojavi na Googlu, je tisto, kar potrošniki preberejo. Ne trdim, da je spletna stran bistvena, ampak da v današnjih pogojih vedno večje konkurenčnosti in poplave izdelkov na trgu vsaka »malenkost« šteje. Torej se mora podjetje na vseh področjih truditi in graditi na odličnosti, tudi s spletno stranjo. Iz omenjenih razlogov bi spletno stran v slovenskem jeziku priporočila tudi Ericssonu in Elanu (za navtično divizijo in snežne deske), ne glede na to, da jim slovenski potrošniki ne predstavljajo pomembnega tržnega deleža.

Nadalje bi podjetjem v današnjih, hitro spreminjajočih se časih, kjer so krizna obdobja in huda konkurenčnost postali že stalnica, priporočila uporabo futurologije (tam kjer je še ne uporabljajo), da se bodo podjetja bolje pripravila na prihodnost in ob spremembah lažje in učinkoviteje reagirala na dano situacijo. Podravki bi predlagala uporabo futurologije tako na lokalnem kot globalnem nivoju. S predvidevanji različnih scenarijev in prihodnjih trendov se podjetje lahko dobro pripravi na možne prihodnje situacije in izdela plane, kako v njih ravnati. Samo spremljanje konkurence ni vedno dovolj. H konkurenčnemu obveščanju bi bilo dobro pristopiti namensko in sistematično tudi na lokalnem nivoju (na primer v Podravki in Ericsonu), saj bi s temi informacijami pripomogli k strateškim odločitvam podjetja tako na lokalnem kot globalnem nivoju.

Vsekakor bi bilo zanimivo (izsledki pa zagotovo uporabni), da bi podjetja v živilski industriji, kot so Podravka, Fructal in Ljubljanske mlekarne, ugotavljala prikrite preference in želje potrošnikov glede njihovih izdelkov tudi s pomočjo tehnologij nevromarketinga. Po mojih ugotovitvah so te raziskave sicer v Sloveniji še vedno težko dostopne, predvsem pa drage (kot navaja Medina (2008), lahko eno skeniranje možganov stane tudi 3000 dolarjev ali več, kar je lahko omejitev za podjetja, ki testirajo veliko število oseb). Podjetje se mora odločiti, koliko jim takšna raziskava pomeni, kaj z njo pridobijo in ali je vredna investicije. Če jim pridobljene izkušnje koristijo pri doseganju konkurenčne prednosti in poslovnega uspeha, potem se jim bo investicija povrnila in v tem primeru verjetno nobena raziskava ni »predraga«. Vseeno pa menim, da dokler tehnologije za skeniranje možganov ne bodo cenovno dostopnejše, ta pristop vsaj v Sloveniji, verjetno pa tudi drugod po svetu, ne bo zaživel v vsej svoji veličini. Kar je zagotovo škoda (in velika pomanjkljivost pristopa), saj nevromarketing nudi veliko možnosti za podjetja. Z ugotavljanjem potrošnikovih skritih preferenc bi podjetja prišla do pravih spoznanj glede obstoječih proizvodov za njihovo prilagoditev ali do idej za nove izdelke, ki si jih potrošniki zares želijo in jih potrebujejo.

Vsem podjetjem bi na splošno priporočila, naj bolje izkoristijo cenovno dostopnost internetnih virov. Podravki bi predlagala bolj namensko uporabo pristopa modrost množic. Ta pristop podjetju koristi pri pridobivanju idej in rešitev za nove oziroma obstoječe produkte. Kot že rečeno, je prednost pristopa tudi v njegovi cenovni dostopnosti. Uporabo pristopa pa bi priporočila tudi Fructalu, Ljubljanskim mlekarnam in Elanu za zimsko divizijo; za navtično pa, da poskusijo z »bolj razširjeno uporabo«, torej tudi izven podjetja.

Fructalu in Elanu ter ostalim podjetjem bi predlagala bolj sistematično uporabo družabnih omrežij, pa tudi blogov (v podjetjih, kjer jih še ne uporabljajo). S tem mislim na namensko uporabo teh pristopov, torej da se nekdo v podjetju s tem ukvarja sistematično in z namenom pridobivanja povratnih informacij o podjetju in izdelkih ali storitvi, pa tudi pridobivanja idej za nove izdelke – tako kot so na primer v Ljubljanskih mlekarnah uporabili spletno aplikacijo Ego mikser za pridobivanje idej za nov okus Ega. Kot že omenjeno, gre za cenovno dostopne pristope, ki nudijo veliko več kot zgolj komunikacijo

in obveščanje potrošnikov. Podjetja lahko (z namensko in sistematično uporabo teh pristopov) pridobijo veliko koristnih povratnih informacij tako o izdelkih kot ugledu podjetja. V ta namen pa priporočam, da podjetja uporabijo tudi bloge. Ljubljanske mlekarne bi bloge lahko uporabile tudi za diskusijo o različnih zanimivih temah o povezavi mlečnih izdelkov z zdravjem ipd., pa tudi za obveščanje javnosti, razpravljanje o ugledu podjetja, blagovni znamki, napakah in kritikah podjetja itd. Namen sta komunikacija in poslušanje potrošnikov in na ta način pridobivanje poglobljenega razumevanja le-teh.

Podjetjem, ki danes uporabljajo nove pristope zato, ker je to »moderno« ali ker to delajo drugi, bi svetovala, da k uporabi novih pristopov pristopijo namensko in sistematično, dobljene informacije pa pravilno interpretirajo in si jih beležijo. Razdrobljen, občasen pristop k zbiranju informacij je namreč eden od pokazateljev nizkega tržnega IQ-ja podjetja (Piercy, 2009). Uporaba pristopov (kakršnih koli že) sama po sebi ni namen in ni dovolj. Namen je te metode izkoristiti v vsem, kar ponujajo, to pa lahko naredimo le tako, da se njihove uporabe lotimo organizirano in sistematično (se poučimo o metodi, naredimo plan, kaj želimo doseči, jo sistematično izvajamo, spremljamo ugotovitve in se učimo iz njih ter tako še izboljšamo njihovo uporabnost, uporabimo ideje za širjenje kreativnosti in ugotovitve za nov način razmišljanja v drugo smer itd.). Le na ta način bodo novi pristopi zares pripomogli k poglobljanju razumevanja in znanja podjetja ter posledično višanju njihovega tržnega IQ.

SKLEP

Ali lahko poznamo svoje kupce ne le na demografski ravni ali po kupni moči? Lahko ugotovimo, kaj so njihove prikriti želje in preference ali kaj jih vodi k odločitvi? Jih lahko razumemo?

Tržniki že od nekdaj poskušajo odgovoriti na ta in podobna vprašanja. Podjetja iščejo odgovore, kako zadovoljiti potrebe in želje potrošnikov in jim z izdelki ali storitvijo nuditi dodano vrednost. Vendar pa v današnjem času stari, tradicionalni pristopi ne zadostujejo več. Potrošniki so postali prezahtevni, le z vprašalniki, fokusnimi skupinami in drugimi tradicionalnimi metodami ne dobimo zadostnih informacij, da bi razumeli kompleksnost njihovih želja in preferenc. Tradicionalne metode temeljijo na človekovi zavednosti, pri čemer je čustva zelo težko vrednotiti. Ljudje govorijo eno, a pogosto mislijo in čutijo drugo. Potrebne so nove metode in pristopi k razumevanju potrošnikov.

Novi pristopi za pridobivanje poglobljenega razumevanja potrošnikov in trga združujejo stare in nove pristope in tako zapolnjujejo vrzel med tradicionalnimi raziskavami in svobodomiselnim zbiranjem podatkov. Kupca poskušajo razumeti globlje, razumeti

njegove preference in interese ali celo spoznati njegov nezavedni del možganov, pri tem pa se uporabljajo različne raziskovalne tehnike, od opazovanja potrošnikov v naravnem okolju do skeniranja možganov.

Tako lahko s pomočjo novih pristopov, kot so etnografija, futurologija, nevromarketing, konkurenčno obveščanje in internetni viri, podjetje pridobi boljše razumevanje trga in svojih potrošnikov. Že samo poznavanje teh novih pristopov in branje različne (predvsem tuje) literature na tem področju prinese tržnim managerjem nove ideje, kreativnost in razmišljanje v »drugo smer«. Kot je omenila tudi gospa Učakar iz Podravke (2011, str. 6), z branjem tovrstne literature »spoznaš veliko teh tehnik za pridobivanje informacij [...] in [...] so tudi take stvari, ki niso direktno vezane na raziskave, ampak dajo ti pa določene odgovore.«

Še več seveda prinese njihova uporaba, saj so primerni za raziskovanje različnih področij, od obnašanja kupcev v njihovem naravnem okolju in pridobivanja idej za nove izdelke ali izboljšavo obstoječih z etnografijo, razumevanja in poznavanja konkurence s pomočjo konkurenčnega obveščanja, predvidevanja prihodnjih potez kupcev in konkurence, pripravljanja različnih scenarijev za prihodnost in planov s futurologijo, do globljih, nezavednih vzgibov in razlogov za potrošnikovo obnašanje in nakupno vedenje prek nevromarketinga, pridobivanja povratnih informacij, novih idej za izdelke in razumevanja potrošnikov s pomočjo internetnih virov – blogov, družabnih omrežij, modrosti množic, kot tudi pridobivanjem in delitvijo znanja med zaposlenimi in drugimi poslovnimi partnerji s pomočjo virtualne realnosti.

Poudarek je torej na pridobivanju »pravih« informacij, s katerimi bomo razumeli potrošnika in trg. Bistvo je razumevanje in ne vedenje. Potrebo po 'pravih' informacijah so izrazila tudi sodelujoča podjetja v raziskavi: »Vedno so želje, da bi imeli še več, [...] predvsem uporabnih informacij« (Šarabon, 2011, str. 17).

Vendar v kolikor podjetja spoznanj, ki jih pridobivajo s pomočjo uporabljenih novih pristopov za razumevanje potrošnikov in trga, ne interpretirajo pravilno, potem so informacije brez pomena. Informacije je treba razumeti, ne le zbirati in skladiščiti v raznih bazah podjetja. Naloga managerjev je razumevanje – razumeti potrošnika, partnerje, trg. In s tem se morajo podjetja ukvarjati sistematično in namensko. Kot omenjeno že v teoretičnem delu, je pomembno redno zbiranje informacij, ne le izvajanje občasnih raziskav (Churchill, 1999, str. 25). Ker šele na ta način in z interpretacijo informacij bodo podjetja prišla do dodatnih spoznanj in poglobljenega razumevanja obstoječih in potencialnih kupcev ter trga kot celote. Ni dovolj, da podjetje uporablja družabna omrežja ali konkurenčno obveščanje, če to ne dela namensko in organizirano, ter analizira in interpretira pridobljene informacije. Ker te šele z interpretacijo in razumevanjem dajo podjetju dodano vrednost pri gradnji njegovega tržnega znanja. Sami podatki so brez

pomena ali kot sem že omenila - moč leži v interpretaciji tega, kar informacije v resnici pomenijo (Kolar, 2010).

Možnosti je torej veliko, podjetja pa bodo morala sama izbrati tiste pristope, ki bodo njihovim managerjem omogočali, da pridobijo »prave« informacije oziroma s katerimi bodo poglobili svoje znanje in znanje podjetja o njihovih potrošnikih in konkurentih. S pridobivanjem informacij iz različnih virov, povratnih informacij prek komunikacije s potrošniki, zaposlenimi, dobavitelji in drugimi poslovnimi partnerji in s kombinirano, sistematično uporabo predvsem novih pristopov, si bo podjetje zagotovilo poglobljeno razumevanje potrošnikov in trga in tako zvišalo svoj tržni IQ. Na podlagi tega znanja pa bodo lahko sprejemali boljše odločitve in oblikovali »prave« izdelke, s katerimi bodo zadovoljili potrebe in želje potrošnikov in tako pridobili in ohranili konkurenčno prednost na trgu.

Treba pa se je zavedati, da tako tradicionalni kot tudi novi pristopi za poglobljeno razumevanje potrošnikov, ki jih opisujem v teoretičnem delu naloge, sami zase ne morejo dati odgovora ali napovedati prihodnjega vedenja potrošnikov. Ponudijo nam lahko le boljše razumevanje in s tem ideje, s katerimi bodo podjetja bolje zadovoljila želje potrošnikov in tako tudi povečala svojo konkurenčno prednost. Zato, na podlagi teoretičnih zaključkov v prvem delu naloge in ugotovitev raziskave v drugem delu, priporočam uporabo različnih virov ter pristopov za pridobivanje potrebnega znanja. Bistvena je torej kombinacija – uporaba tako novih kot tradicionalnih pristopov, ki jih dopolnjujejo. Z odprtostjo podjetij k različnim novim možnostim, z informiranim in kreativnim managementom ter kombinirano uporabo novih in tradicionalnih pristopov bodo podjetja kos tržnim izzivom tako danes kot v prihodnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Arussy, L., (2009). Neuromarketing isn't Marketing, *Customer relationship management Magazine*, 12.
2. Bardorfer, A., & Carotta, A. (2007). Uporaba etnografskega pristopa v tržnem raziskovanju. *Zbornik prispevkov: 12. slovenska marketinška konferenca* (123-131). Ljubljana: Časnik Finance.
3. Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and Promotion: An integrated marketing communications perspective* (6th ed.). b.k.: The McGraw–Hill Companies.
4. Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (6th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
5. Blog (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 29. januarja 2011 na spletnem naslovu <http://sl.wikipedia.org/wiki/Blog>
6. Brabham, D. C. (2010). Crowdsourcing. Najdeno 12. februarja 2011 na spletnem naslovu <http://www.darenbrabham.com/>
7. Churchill, G. A. (1996). *Basic Marketing Research* (3th ed). Orlando: The Dryden Press.
8. Churchill, G. A. (1999). *Marketing Research: Methodological Foundations* (7th ed). Orlando: The Dryden Press.
9. Constantineau, L. A. (b.l.). Management tools: Making Competitive Intelligence Actionable. *Marketing research*, 7(1), 46-47.
10. Crowdsourcing. (b.l.) V *Wikipedia*. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Crowdsourcing>
11. Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2009). *Strategic Marketing* (9th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
12. Dimitrievski, S. (2007). Od upravljanja odnosov s porabniki do upravljanja uporabniške izkušnje. *Zbornik prispevkov: 12. slovenska marketinška konferenca* (25-31). Ljubljana: Časnik Finance.
13. Dmitrović, T. (2010): *Razvoj in trženje novih izdelkov: Priprava koncepta izdelka* (zapiski s predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Elan, proizvodnja športnih izdelkov, d.o.o. (2011). *Osebna izkaznica skupine Elan* (interno gradivo). Begunje na Gorenjskem: Elan d.o.o.
15. Ericsson trgovanje s telekomunikacijskimi sistemi in pro- izvodi, d.o.o. (2011). *O podjetju Ericsson* (interno gradivo). Ljubljana: Ericsson d.o.o.
16. Evans, M. H. (b.l.). The Power of Crowdsourcing. Najdeno 12. februarja 2011 na spletnem naslov <http://www.exinfm.com/board/crowdsourcing.htm>
17. Fahey, L. (2003). Competitor scenarios. *Strategy & leadership*, 31(1), 32-44.
18. Ferdigo, K. (2009). Pomembnost tržnih raziskav pri strateških usmeritvah. *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper* (189 – 195). Koper: Fakulteta za management.
19. Fisk, P. (2006). *Marketing Genius*. Chichester: Capstone Publishing Limited.
20. Frazier, M. (2007). Hidden persuasion or junk science? *Advertising Age*, 78(36), 38.

21. *Frontal Lobes*. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.neuroskills.com/tbi/bfrontal.shtml>
22. Fructal Živilska industrija d.d. (2011). *Predstavitev podjetja Fructal* (interno gradivo). Ajdovščina: Fructal d.d.
23. Futurology (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Futurology>
24. Gillham, B. (2005). *Research Interviewing: The range of techniques*. Berkshire: Open University Press.
25. Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2003). *Marketing Research: Within a Changing Information Environment* (2th ed.). New York: Mc Graw-Hill/Irwin.
26. Haugtvedt, C. P., Machleit, K. A., & Yalch, R. F. (2005). *Online Consumer Psychology: Understanding and Influencing Consumer Behavior in the Virtual World*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
27. Hosea, M.(2009). All in the mind's eye, *Marketing Week*. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.marketingweek.co.uk/all-in-the-minds-eye/3002812.article>
28. Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired*. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>
29. Howe, J. (2009). Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.randomhouse.com/catalog/display.pperl?isbn=9780307396211>
30. Inside the mind of the consumer (2004). *The Economist*, 6(371), 11.
31. Kambič, M. (b.l.). Elektroencefalografija. Najdeno 25. januarja 2011 na spletnem naslovu http://medfiz.fmf.uni-lj.si/Leto06/Files/Sem_EEG.pdf
32. Kolar, T. (2010). *Integrirano trženje: Strateško trženjsko razmišljanje* (zapiski s predavanj). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing: Second European Edition*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
34. Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Principles of marketing* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
35. Kotler, P., & Caslione, J.A. (2009). *Kaotika: Upravljanje in trženje v obdobju pretresov*. Ljubljana: GV Založba.
36. Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (13th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
37. Kovačič, D. (2004). *Analiza informacijskih potreb za trženjski informacijski sistem na primeru podjetja GV Revije d.o.o.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Kurent, M. (2011). *Iz Slovenije na globalni trg. Kako danes uspeti v poslu?* [seminar 17. 02. 2011]. Ljubljana: Lisac & Lisac.
39. Lewis, D., & Bridger, D. (2000). *The Soul of the New Consumer-Authenticity: What We Buy and Why in the New Economy*. London: Nicholas Brealey Publishing.
40. Lindstrom, M. (2009). *Nakupologija*. Ljubljana: Medijski partner.

41. Ljubljanske mlekarne, mlekarska industrija, d.d. (2011). *Predstavitev Ljubljanskih mlekarn* (interno gradivo). Ljubljana: Ljubljanske mlekarne d.d.
42. Kumelj, T. (2011). Intervju sem opravila dne 29. 03. 2011. Ljubljana: Ljubljanske mlekarne d.d.
43. Mathieson, R. (2005). *Branding unbound: the future of advertising, sales, and the brand experience in the wireless age* (1th ed). New York: Amacon.
44. Malhotra, N. K. (2009). *Basic Marketing Research: A Decision-Making Approach* (3th ed). New Jearsy: Pearson Education, Inc.
45. Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation* (6th ed). New Jearsy: Pearson Education, Inc.
46. Medina, A. E. (2008). Inside the mind. *Display & Design Ideas*, 20(4), 22-24.
47. Milosavljević, B. (2009, 16. Julij). Nevromarketing. *Večer*, str. 7.
48. Mitchell A. (2007). Taking the rational approach to humanity's baser instincts, *Marketing Week*.
49. Morgan, R. E., & Hunt, S. D. (2002). Determing Marketing Strategy: A cybernetic systems approach to scenario planning. *European Journal of Marketing*, 36(4), 450-497.
50. Murphy, E. R., Illes, J., & Reiner, P. B. (2008). Neuroethic of neuromarketing, *Journal of Consumer Behaviour* 7, 293-302.
51. Oppenheim, A. N. (2001). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. London: Continuum.
52. Patton, Q. M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3th ed.). California: Sage Publications, Inc.
53. Pejnović, M. (b.l.). O Futurologiji. *Futurologija*. Najdeno 12. 02. 2011 na spletnem naslovu <http://www.futurologija.com/futurologija/>
54. Perko, D. (2009). *Spremljanje trendov kot del sistema trženjskega obveščanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Piercy, N. F. (2009). *Market-Led Strategic Change: Transforming the Process of Going to Market* (4th ed.). Oxford: Elsevier Ltd.
56. Podravka trgovinsko podjetje, d.o.o. (2011). *Nekaj o Podravki*. (interno gradivo). Ljubljana: Podravka d.o.o.
57. Postma, P. (2001). *Nova doba trženja*. Ljubljana: GV Založba.
58. Radonjič, D., & Iršič, M. (2006). *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Založba.
59. Rapp, J., Hill, R. P., Gaines, J., & Wilson, R. M. (2009). Advertising and consumer privacy: Old Practices and New Challenges. *International Yournal of Advertising*, 38(4), 57.
60. Rolih, R. (2007). *Trženje s pomočjo spletnih iskalnikov: Kako so spletni iskalniki spremenili nakupno vedenje in kako lahko podjetja to izkoristijo pri trženju*. Ljubljana: GV Založba.
61. Sayre, S. (2001): *Qualitative methods for marketplace research*. California: Sage Publications, Inc.

62. Scenario planning. (b.l.) V *Wikipedia*. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Scenario_planning
63. Schafer, A. (2005). Buy this. *Scientific American Mind*, 16(2), 72-72.
64. Sever, M. (2007). Integrirajmo marketing, da bomo lahko vključili porabnike. *Zbornik prispevkov: 12. slovenska marketinška konferenca* (32-37). Ljubljana: Časnik Finance.
65. Shaw, R. (2007). Value Based Marketing: A Management System for Marketing to Grow Its Financial Contribution. *Zbornik prispevkov: 12. slovenska marketinška konferenca* (11-12). Ljubljana: Časnik Finance.
66. Singer, E. (2004). They know what you want. Boston: New Scientist, 183(2458), 36-37.
67. Social network service (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 04. 03. 2011 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Social_network_service
68. Sutherland, M. (2004). Neuromarketing – in Retreat. Najdeno 19. februarja 2011 na spletnem naslovu [http://www.sutherlandsurvey.com/Columns_Papers/Neuromarketing%20in%20Retreat%20\(Aug04\).pdf](http://www.sutherlandsurvey.com/Columns_Papers/Neuromarketing%20in%20Retreat%20(Aug04).pdf)
69. Sutherland, M. (2007). Neuromarketing: What's it all about? Najdeno 19. februarja 2011 na spletnem naslovu http://www.sutherlandsurvey.com/Column_pages/Neuromarketing_whats_it_all_about.htm
70. Šarabon, N. (2011). Intervju sem opravila dne 29. 03. 2011. Begunje na Gorenjskem: Elan d.d.
71. Temkin, B. (2010). Don't Listen To Customers, Understand Them. *Customer Experience Matters*. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu <http://experiencematters.wordpress.com/2010/01/19/dont-listen-to-customers-understand-them/>
72. Trend analysis (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 12. 02. 2011 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Trend_analysis
73. *Trend analiza i izrada Scenarija*. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.futurologija.com/2010/02/21/trend-analiza-i-izrada-scenarija>
74. *Trendovi*. (2011). Najdeno 12. februarja 2011 na spletnem naslovu: <http://www.futurologija.com/trendovi/>
75. Učakar, A. (2011). Intervju sem opravila 17. 03. 2011. Ljubljana: Podravka d.o.o.
76. Valentine, M. (2009). It's all in the mind, *Marketing Week*.
77. Vanerstoep, S. W., & Johnston, D. D. (2009). *Research Methods for Everyday Life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches*. San Francisco: Jossey-Bass.
78. Virtual reality (b.l.). V *Wikipedia*. Najdeno 04. marca 2011 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_reality
79. Wilkinson, A. (2005). Neuromarketing: brain scam or valuable tool?, *Marketing Week*. Najdeno 14. decembra 2009 na spletnem naslovu. <http://www.marketingweek.co.uk/home/neuromarketing-brain-scam-or-valuable-tool/?2019737.article>

80. Winsor, J. (2009). Crowdsourcing: What It Means for Innovation. *Bloomsberg Businessweek*. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu http://www.businessweek.com/innovate/content/jun2009/id20090615_946326.htm
81. *Za vizionare olujnih mozgova: Brainstorming i Visioning*. Najdeno 12. julija 2010 na spletnem naslovu <http://www.futurologija.com/2010/02/13/za-vizionare-olujnih-mozgova-brainstorming-i-visioning/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: VODIČ SKOZI INTERVJU	1
Priloga 2: TRANSKRIPT INTERVJUJA - PODRAVKA D.O.O.	4
Priloga 3: TRANSKRIPT INTERVJUJA – ELAN D.O.O. (navtična divizija).....	11
Priloga 4: TRANSKRIPT INTERVJUJA – ELAN D.O.O. (zimsko divizija).....	16

Priloga 1: VODIČ SKOZI INTERVJU

datum:

ura začetka:

ura zaključka:

oseba:

podjetje:

Fokus: - kakšne načine/vire pridobivanja informacij poznajo in uporabljajo

- kaj pogrešajo/ želja po čem novem

- ali poznajo in uporabljajo nove pristope

Zanima nas osebni odnos managerjev do teh vprašanj, kaj oni osebno čutijo kot potrebo do dodatnih informacijah, ki bi jim pomagala razmišljat, dala ideje, nove perspektive ipd.

1. Prosim, če mi zaupate vašo funkcijo v podjetju.

prompts:

- a. vodja marketinga
- b. vodja prodaje
- c. vodja razvoja
- d. direktor

2. Kakšne vrste podatkov o trgu in potrošnji zbirate?

3. Kako in v kakšne namene te informacije uporabljate?

prompts:

- a. za strateške odločitve, planiranje...
- b. za oglaševanje,...

4. Ali vidite kakšne pomanjkljivosti v sedanjih metodah pridobivanja informacij?

5. Kakšne pristope in metode za pridobivanje informacij poznate?

6. Katere pristope uporabljate pri vas?

prompts:

Na kakšen način pridobivate informacije za strateško planiranje (t.j. postavljanje strategij za naprej) in odločanje v vašem podjetju?

7. Ali čutite potrebo po drugačnih metodah za pridobivanje informacij?

8. Kako dobro poznate naslednje pristope za pridobivanje znanja o potrošnikih in trgih (od 1 do 10 s tem da je 1 nič ... 10 pa zelo podrobno):

- a. Etnografija
- b. Futurologija
- c. Nevromarketing
- d. Konkurenčno obveščanje (Competitive intelligence)
- e. Internetni viri, kot so:
 - i. Modrost množic (Crowdsourcing)
 - ii. Blog
 - iii. Družabna omrežja
 - iv. Virtualna realnost

8.1. Ali jih uporabljate (tiste ki so 5 ali več)?

8.1.1. Če jih NE uporabljajo: zakaj? (ali jih ne poznajo/se jim ne zdijo uporabni)?

8.2. V kakšni meri?

8.3. Za kakšne namene?

8.4. Kakšne izkušnje imate z njimi? (pozitivne/negativne...)

9. Dovolite mi da vam predstavim posamezne pristope, vi pa mi prosim povejte:

11.1. v kolikšni meri jih uporabljate v podjetju? in

11.2. v kolikšni meri jih nameravate uporabljati v naslednjih 5 letih?

- a. **Etnografija:** gre za proučevanje potrošnikovega obnašanja v naravnem okolju, s pomočjo opazovanja in poglobljenih intervjujev, včasih tudi s snemanjem. Namen je ugotoviti neizražene želje potrošnikov, da pridemo do bogatejših informacij, kot le s postavljanjem vprašanj.
- b. **Futurologija:** se ukvarja s planiranjem različnih scenarijev za prihodnost – išče se nove trende in oblikuje različne scenarije dogodkov, ki bi se v prihodnosti lahko zgodili in plane, kako nanje reagirati, če do teh dogodkov res pride.
- c. **Nevromarketing:** je veda, ki se ukvarja z razumevanjem delovanja možganov, s pomočjo fMRT-ja (funkcionalne magnetnoresonančne tomografije) in EEG-ja (elektroencefalografije) – z napravama želijo ugotoviti podzvestne preference in mentalne procese, ki stoji za nakupno odločitvijo. Glavna ideja je ugotoviti, kaj se dogaja v možganih potrošnikov kadar mislijo na željen ali neželen proizvod. Namen je ugotavljanje preferenc in posledično prilagoditve proizvodov.
- d. **Konkurenčno obveščanje:** gre za zbiranje informacij o konkurentih podjetja oz. za povečevanja konkurenčnosti na trgu skozi poglobljeno razumevanje konkurentov in konkurenčnega okolja podjetja. Vključuje zbiranje in analizo informacij o sposobnostih, ranljivostih in namerah konkurentov.

- e. **Modrost množic:** bistvo je, da se nek problem/nalogo preko spleta odda v reševanje neznani množici. Ideja je, da 'več glav več ve' – množica tako predstavlja neomejen vir informacij in inovacij.
- f. **Blog:** je spletni dnevnik oz. spletna stran, ki prikazuje besedila, slike,... ki jih njihovi avtorji sproti dodajajo. So neke vrste spletni zbiralnik za pripombe, mnenja ali pohvale, ki ga lahko vsak ustvari in kjer lahko vsak komentira. Podjetju blog predstavlja način povezovanja s kupci: poslušanje kupcev in komuniciranje s kupci. Ideja je, da bi podjetja (s pomočjo blogov) bolje razumela različna mnenja potrošnikov o poslovanju podjetja, blagovni znamki in izdelkih podjetja, kot tudi mnenja o njihovem ugledu.
- g. **Virtualna realnost:** gre za spletno orodje za povezovanje zaposlenih v podjetju z njihovimi poslovnimi partnerji, da lahko sodelujejo in se učijo drug od drugega. Podjetje lahko preko spletne realnosti testira nove poslovne modele, aplikacije,...in tako poglobijo znanja svojih zaposlenih in poslovnih partnerjev.
- h. **Družabna omrežja** (npr. Facebook, Twitter ali MySpace): omogočajo vpogled v potrošnikova življenja – podjetja jih uporabljajo kot mehanizem za učenje, torej spremljajo ta omrežja za pridobivanje informacij, pomembnih za njihove izdelke, kot tudi za pridobivanje informacij o njihovem ugledu - kakšne govorice krožijo o njih in njihovih izdelkih na spletnih omrežjih.

10. Bi želeli še kaj dodati, kar sva mogoče izustila? (ali kakšen komentar na to, kar sva se pogovarjala oz. na celotno raziskavo?)

- **Kako želite, da vas navajam v zapisniku intervjuja?**
- **Vas lahko pokličem, če mi pri zapisovanju intervjuja, kaj ne bo jasno ali se bo pojavilo še kakšno podrobnejše vprašanje?**
- **Ali želite poleg rezultatov raziskave, prejeti celotno magistrsko nalogo?**
- **Ali imate moj kontakt, v primeru, da vas bo še kaj zanimalo oz. boste želeli še kaj dodati?**

Samoevalvacija intervjuja po koncu:

Respondent je odgovarjal: nemotivirano motivirano

Intervju je bil prekinjen: 0 1 2 3 ali večkrat

Priloga 2: TRANSKRIPT INTERVJUJA - PODRAVKA D.O.O.

datum: 17. 03. 2011

ura začetka: 15:00

ura zaključka: 15:45

oseba: ga. Alja Učakar

podjetje: Podravka trgovsko podjetje, d.o.o.

1. Prosim, če mi zaupate vašo funkcijo v podjetju.

Direktorica trženja

2. Kakšne vrste podatkov o trgu in potrošnji zbirate?

Podatke zbiramo na podlagi internih podatkov o lastni prodaji, kupimo jih od medijskih raziskovalnih hiš, kot je Nielsen, poslužujemo se raznih ad hoc raziskav, po potrebi – ali gre za nove izdelke, .. kupujemo rezultate panelov gospodinjstev - preverjamo npr. koliko si ti močan v zavesti potrošnikov za določeno blagovno znamko, nakupne navade določene družine, torej glede na blagovno skupino, ki nas zanima, pač kupujemo podatke, ki so za nas relevantni; internetne raziskave znotraj socialnega omrežja,... nekatere raziskave naročimo, nekatere izvajamo tudi sami. Pri panelih predvsem preverjamo, kakšni so trendi, kakšna je situacija v zavesti potrošnika o naših blagovnih znamkah, koliko smo v določenih kategorijah, kjer nismo več tako zelo aktivni, še prisotni – sploh, če se začne kaj dogajati, npr. da vidimo, da prodaja pada, ker imamo zelo širok asortima izdelkov.

3. Kako in v kakšne namene te informacije uporabljate?

Za odločanje kakšno vrsto komunikacije naj se poslužimo, če sploh kakšno komunikacijo. Torej ali oglaševanje, ali promocija, ...odvisno, ker vprašanja znotraj panela so namreč takšna, da izveš nakupne navade in izveš ali potrošnik sploh ve kaj kupuje. Tudi za odločitve o novih izdelkih. Včasih odločamo oz. povprašamo potrošnike, da vidimo ali ima v določenih kategorijah sploh smisel delati, glede na to da nimamo nekih sredstev za to, da bi naredili neko hudo kampanijo zato, da nas potrošnik sploh opazi. Ker konkurenca pa to ima, še krat 10 vrednosti in se težko boriš v takih razmerah in potem je tu vprašanje, smisla vlaganja nasploh.

4. Ali vidite kakšne pomanjkljivosti v sedanjih metodah pridobivanja informacij?

No sigurno so pomanjkljivosti. Če gremo na klasičen panel trgovin: ti tukaj lahko le trende spremljaš, nimaš nekega vpogleda v nakupne navade potrošnikov. Zato ker zelo je danes vse povezano z akcijami. Panel je v bistvu odraz trenutne prodaje prodajnega mesta. Zdej kaj je pa v ozadju, moraš pa ti spet ful raziskovat, da vidiš zakaj je prišlo do takšnih rezultatov. Zdej ti za svoje izdelke že veš, za konkurenco pa ne moreš vedeti, ali je odraz neke akcije. To je v bistvu pomanjkljivost teh podatkov – da moraš

ti imet en kup enih podatkov še zadaj, moraš imeti vpoglede v medijsko dogajanje in ne vem kaj še vse, da sploh prideš do tega vsega.

Pa naredite še kaj teh dodatnih raziskav ozadja?

Mi naredimo, mi recimo imamo agencijo za zakup oglasnega prostora in ta je dolžna dati podatke tudi o tem, kaj v teh kategorijah, kjer mi oglašujemo, dela konkurenca. In potem vzameš panel in podatke trga, oglaševanja, vzameš Leaflet Monitor, to pomeni spremljanje vseh akcijskih letakov, ki se izdajajo na slovenskem trgu, kjer pač vidiš, če je bil v tistem trenutku katerikoli konkurenčen izdelek ali pa tvoj, v akciji, in pa iz nekih svojih izkušenj pač veš kako nekaj vpliva na prodajo in potem lahko nekako zaključek potegneš na koncu. Ampak moraš te podatke imeti v glavi. Potem pa recimo idealno bi bilo, če bi imel še podatek razvrščen po trgovcu. V Sloveniji tega nimamo, v tujini recimo imajo. In zdej tukaj ne vidiš, kdo je najbolj vpliven na tisti skupni rezultat iz panela – kateri od trgovcev je najbolj vpliven in greš lahko samo na skupen trg. Zdej, če bi jaz imela recimo podatke razvrščene: Mercator, Spar, Tuš, ker to so to glavni trije, bi veliko lažje videla, kaj se tukaj dogaja, zaradi česa je to prišlo. Ker je pomembno pri vseh teh podatkih je tudi, kaj je zdej tisto kar pri potrošnikih vžge, kaj je tista aktivnost, ki poveča prodajo. Ali je to naša aktivnost ali od konkurence – saj je vseeno, pač copy paste narediš, če veš da dela.

No pol pa recimo fokusne skupine, to se mi zdi sicer fajn zadeva, da imaš možnost dati izdelek potrošniku, ampak spet je to tolk omejeno na x število ljudi, in še ena preddispozicija je, da ti ponavadi vedno izbereš tiste, ki že kuhajo npr. z dodatki jedem, pa če imamo mi 70% tržni delež v tej kategoriji, je velika verjetnost, da itak kuha z temi dodatki in pol maš itak že neko preddispozicijo, da ti bo naklonjen in da bo odgovarjal tako. Tako da vsaka stvar ima svoje slabosti.

Pa uporabljate fokusne skupine?

Tudi za določene zadeve. Sploh recimo, ko se testira nek dizajn izdelkov, ali pa te zanima, kam bi potrošnik šel iskat določen izdelek, če gre za neko novo kategorijo – na kateri polici bi ga iskal – ali bi to iskal recimo pri otroški hrani, ali recimo kje, zato da veš, kam izdelek dati. So določene zadeve, kjer ti to zelo pomaga – navade potrošnikov. Itak ni 100% nikoli, ampak dobiš pa vseeno nek vpogled.

5. Kakšne pristope in metode za pridobivanje informacij poznate?

Hmm, to je zdej tako šolsko. Ne vem kje začeti. O.K. recimo, da je anketa ena taka osnovna zadeva, potem so razne raziskave, ki se dobivajo iz podatkov o prodaji, zlasti paneli, potem paneli gospodinjstev, ki se pridobivajo spet na nek anketni način, fokusne skupine. Mi imamo dostikrat tudi tako neke vprašalnike, recimo nekaj nas zanima, potem pošljemo vprašalnik po internetu, kot neke vrste mailing.

Kje pa bazo ljudi dobite?

Zdej odvisno kaj te zanima. Mi imamo neko svojo bazo, ki jo dobimo skozi nagradne igre. In potem vprašaš ljudi, recimo da se ne moreš odločit ali bi imel embalažo oranžno ali zeleno in potem pošlješ na npr. 20.000 naslovov in dobiš nek odziv. Ni pa vedno treba poslati na toliko naslovov. Včasih je dovolj že, da pošlješ par ljudem, npr. svojim prijateljem.

Torej, vse to kar zdajle naštevate, je tudi to kar uporabljate? Ker to je namreč naslednje vprašanje.

Tako, vse to tudi uporabljamo. Uporabljamo recimo še socialna omrežja, kot neko vrsto komunikacije s potrošnikom in za pridobivanje neke vrste informacij o izdelku. Npr. samo en primer: mi imamo nek nov izdelek in to objaviš na socialnem omrežju in potem prvih x, ki bodo lajkali to, recimo bodo prejel ta izdelek. In potem jih čez neki časa vprašaš, če so ga uporabili in kakšen se jim je zdel, da dajo svoje komentarje in tako dobiš povratno informacijo o tem, ali jim je izdelek všeč.

No potem, če neke knjige bereš, spoznaš veliko teh tehnik za pridobivanje informacij. Meni je bila recimo ful všeč ta knjiga Buyology, ki bazira na raziskovanju možganov in tam pač ugotoviš, kok je brez veze se z nekimi fokusnimi skupinami ukvarjat, da kok je naprednih tehnologij, ki ti da podatke, ampak dvomim da so pri nas sploh niso dosegljive.

Mislite nevromarketing?

Ja, nevromarketing, ampak jaz si ne morem iz svojega budgeta kaj takšnega privoščiti. In niti ni, da bi se zdej eno podjetje, kot je Podravka, kot distributer na trgu, s temi stvarmi ukvarjalo. To bi se mogli naši v principalu s tem ukvarjat.

Zdej na temo možganov je zelo veliko knjig napisanih, pa niso direktno vezane na potrošniške navade, pa so tudi zelo zanimive. Recimo obstajata dve knjigi, ena so ženski možgani, druga pa moški možgani, avtorice se zdajle ne spomnim, ampak če boste v Google vtiskala, boste našla. No knjigi opisujeta, kako skozi odraščanje funkcionirajo ženski oz. moški možgani in kaj vpliva na naše odločitve - kaj pri ženskah, kaj pri moških. In to ti spet da neke odgovore, npr. zakaj ženske hodimo tkole (pokaže cik-cak) po nakupovalnem centru, moški pa direkt sem in direkt ven. So tudi take stvari, ki niso direktno vezane na raziskave, ampak dajo ti pa določene odgovore.

Poznam razne te kvalitativne raziskave, kjer dobiš vpoglede v določene detajle znotraj celotne slike, ampak mi smo zelo malo tega delali, ker v bistvu se probamo bolj vezati na naš principal, da dobimo od njih te podatke, da ne trošimo svojega bugeta za raziskave, ki bi bilo fajn da jih principal naredi, ker mi tam imamo to službo za tržne raziskave.

Je še kaj kar poznate ali uporabljate?

Uporabljamo recimo še podatke od raziskav branosti naših revij in časopisov, od NRB-ja, MOSSA, vse to kar obstaja, da vidiš kaj se na trgu medijev recimo dogaja. Samo tega ne delamo mi sami, samo ven potegnemo podatke, da vidimo kje bi npr.

oglaševali. Smo pa tudi preko kuponov za razne akcije zbirali podatke, če si poslal kupon, si dobil neko nagrado in vsak kupon je bil označen v kateri reviji je bil objavljen, in tako si videl iz katere revije so bili poslani in tako dobil informacijo, v kateri reviji se je najbolj splačalo oglaševati. To je tudi že ene vrste raziskava, kajne.

6. Katere pristope uporabljate pri vas?

(že vključeno v zgornje vprašanje)

7. Ali čutite potrebo po drugačnih metodah za pridobivanje informacij?

Ja seveda.

8. Kako dobro poznate naslednje pristope za pridobivanje znanja o potrošnikih in trgih (od 1 do 10 s tem da je 1 nič ... 10 pa zelo podrobno):

a. Etnografija

= 1

b. Futurologija

= 1

c. Nevromarketing

= dober to že vem, da obstaja...recimo 6

d. Konkurenčno obveščanje (Competitive intelligence)

= to pa zdej niti ne vem, da obstaja možnost da to zate nekdo naredi, ampak mi to delamo tako, s strani konkurence, pa potrošnik in trgovec, pa naša prodajna operativa, pa probamo na ta način pridobivati te informacije

e. Internetni viri, kot so:

i. Modrost množic (Crowdsourcing)

= ne poznam

ii. Blog

= ja

iii. Družabna omrežja

= ja

iv. Virtualna realnost

= ja

8.1. Ali jih uporabljate (tiste ki so 5 ali več)?

8.1.1. Če jih NE uporabljajo: zakaj? (ali jih ne poznajo/se jim ne zdijo uporabni)?

Uporabljamo bloge in socialna omrežja.

8.2. V kakšni meri?

Družabna omrežja zelo, to kar na dnevni bazi. Bloge pa tko no, takrat ko imamo kaj pametnega za povedati.

8.3. Za kakšne namene?

Bloge predvsem na nek način za obveščanje javnosti, v smislu nekih bolj konkretnih informacij o podjetju in novostih. Družabna omrežja pa za vsakodnevno komunikacijo s potrošniki.

8.4. Kakšne izkušnje imate z njimi? (pozitivne/negativne...)

S temi blogi bolj tako no, se mi zdi tko no, mogoče niti ni to toliko za našo stroko koristno, družabna omrežja se mi zdi pa da je super odziv in da zna biti tudi dober odziv pri potrošniku.

Če lahko nekaj komentiram, opazila sem da vi nimate spletne strani v slovenščini. Kako to?

Ja v slovenščini imamo spletno stran Vegeta, prav Podravka kot korporativna spletna stran, pa ne. So potem še neke spletne strani posebej ustvarjene za kakšno akcijo, npr. Kviki, to so torej brandirane spletne strani.

9. Dovolite mi da vam predstavim posamezne pristope, vi pa mi prosim povejte:

11.1. v kolikšni meri jih uporabljate v podjetju? in

11.2. v kolikšni meri jih nameravate uporabljati v naslednjih 5 letih?

- a. **Etnografija:** gre za proučevanje potrošnikovega obnašanja v naravnem okolju, s pomočjo opazovanja in poglobljenih intervjujev, včasih tudi s snemanjem. Namen je ugotoviti neizražene želje potrošnikov, da pridemo do bogatejših informacij, kot le s postavljanjem vprašanj.

Še ne uporabljamo, lahko pa bi, glede na to, da zdaj obstaja tudi ta možnost pri nas – testna trgovina.

- b. **Futurologija:** se ukvarja s planiranjem različnih scenarijev za prihodnost – išče se nove trende in oblikuje različne scenarije dogodkov, ki bi se v prihodnosti lahko zgodili in plane, kako nanje reagirati, če do teh dogodkov res pride.

To mi v Sloveniji ne delamo, bi bilo pa fajn da bi naši v principalu.

- c. **Nevromarketing:** je veda, ki se ukvarja z razumevanjem delovanja možganov, s pomočjo fMRT-ja (funkcionalne magnetnoresonančne tomografije) in EEG-ja (elektroencefalografije) – z napravama želijo ugotoviti podzavestne preference in mentalne procese, ki stoji za nakupno odločitvijo. Glavna ideja je ugotoviti, kaj se dogaja v možganih potrošnikov kadar mislijo na željen ali neželen proizvod. Namen je ugotavljanje preferenc in posledično prilagoditve proizvodov.

Ne uporabljamo in tudi ne nameravamo.

- d. **Konkurenčno obveščanje:** gre za zbiranje informacij o konkurentih podjetja oz. za povečevanja konkurenčnosti na trgu skozi poglobljeno razumevanje konkurentov in konkurenčnega okolja podjetja. Vključuje zbiranje in analizo informacij o sposobnostih, ranljivostih in namerah konkurentov.

To pa uporabljamo. Imamo prov eno službo v principalu, ki dela to za različne trge, strateški razvoj se ta oddelek imenuje in pridobiva te informacije. No saj tudi mi jih moramo o tem obveščat, nam dajo neke naloge. In tam dajo tudi oni predloge za kakšne inkvizicije, za kakšne bolj strateške odločitve.

- e. **Modrost množic:** bistvo je, da se nek problem/nalogo preko spleta odda v reševanje neznani množici. Ideja je, da 'več glav več ve' – množica tako predstavlja neomejen vir informacij in inovacij.

Ja pomoje je to to, ko delamo različne mailinge in preko raznih družabnih omrežij, z neko x množico, ki sploh ne veš kdo so, da dobiš neko povratno informacijo za splošno neke stvari.

- f. **Blog:** je spletni dnevnik oz. spletna stran, ki prikazuje besedila, slike,... ki jih njihovi avtorji sproti dodajajo. So neke vrste spletni zbiralnik za pripombe, mnenja ali pohvale, ki ga lahko vsak ustvari in kjer lahko vsak komentira. Podjetju blog predstavlja način povezovanja s kupci: poslušanje kupcev in komuniciranje s kupci. Ideja je, da bi podjetja (s pomočjo blogov) bolje razumela različna mnenja potrošnikov o poslovanju podjetja, blagovni znamki in izdelkih podjetja, kot tudi mnenja o njihovem ugledu.

Uporabljamo, ampak mogoče je tko zelo omejen z določeno skupino in z neko temo. Zdej obstaja tudi web monitoringi, ki ga še ne uporabljamo, ampak smo ga pa že testirali in je super in letos smo šli v to. Ker prej smo uporabljali kliping – ki je za tiskane medije. Zdaj to obstaja za internet – za vsako objavo ključne besede (npr. Čokolino), ti pošljejo link in vidiš kaj se piše o Čokolini - kaj potrošniki in mediji pišejo o tebi.

- g. **Vritualna realnost:** gre za spletno orodje za povezovanje zaposlenih v podjetju z njihovimi poslovnimi partnerji, da lahko sodelujejo in se učijo drug od drugega. Podjetje lahko preko spletne realnosti testira nove poslovne modele, aplikacije,...in tako poglobijo znanja svojih zaposlenih in poslovnih partnerjev.

Tega ne uporabljamo in tudi ne nameravamo.

- h. **Družabna omrežja** (npr. Facebook, Twiter ali MySpace): omogočajo vpogled v potrošnikova življenja – podjetja jih uporabljajo kot mehanizem za učenje, torej spremljajo ta omrežja za pridobivanje informacij, pomembnih za njihove izdelke, kot tudi za pridobivanje informacij o

njihovem ugledu - kakšne govorice krožijo o njih in njihovih izdelkih na spletnih omrežjih.

Uporabljamo, je zelo uporabna zadeva.

10. Bi želeli še kaj dodati, kar sva mogoče izustila? (ali kakšen komentar na to, kar sva se pogovarjala oz. na celotno raziskavo?)

Ne vem, mislim, jaz bi dodala samo to, da za neko splošno javnost, ali pa recimo za nas, ki nismo neko podjetje tukaj v Sloveniji, ki bi se z nekimi dolgoročnimi strategijami ukvarjalo, je v bistvu to kar trenutno nudi trg, čisto dovolj. Za podjetja, ki pa so neka matična, kot je naš principal, pa mislim, da ni dovolj to, kar imajo trenutno na voljo. Zdej ne vem koliko od tega kdo sploh dejansko pozna in uporablja. Jaz sem npr. zadnjič slišala, da obstaja neka antropologinja, ki dela na nekem inštitutu in jo lahko najameš in ti ona naredi raziskavo potrošniških navad. Premalo je takih stvari širši javnosti poznano. Recimo fajn je, da je ta knjiga nevromarketing ven prišla, pa da jo je nekdo prevedel v slovenščino. Tudi ni dovolj strokovnih revij. Npr. Hrvatje imajo, kar se trgovine tiče, revijo Progresive magazin in je notri vse glede trgovine seveda, ampak vse blagovne skupine in enkrat je predstavljena ena, pa se vidi kaj se dogaja na trgu s tem, vsakič imajo na drugo temo, ampak dobiš veliko informacij, pri nas pa tega ni.

➤ **Kako želite, da vas navajam v zapisniku intervjuja?**

Vseeno, z imenom in priimkom.

➤ **Vas lahko pokličem, če mi pri zapisovanju intervjuja, kaj ne bo jasno ali se bo pojavilo še kakšno podrobnejše vprašanje?**

Seveda. (mi da vizitko)

➤ **Ali želite poleg rezultatov raziskave, prejeti celotno magistrsko nalogo?**

Lahko bi bilo fajn, pa kar v elektronski obliki...ekologija, pa to (smeh).

➤ **Ali imate moj kontakt, v primeru, da vas bo še kaj zanimalo oz. boste želeli še kaj dodati?**

(si zapiše mojo številko in elektronski naslov)

Samoevalvacija intervjuja po koncu:

Respondent je odgovarjal: nemotivirano **motivirano**

Intervju je bil prekinjen: 0 **1** 2 3 ali večkrat

Priloga 3: TRANSKRIPT INTERVJUJA – ELAN D.O.O. (navtična divizija)

datum: 28. 03. 2011

ura začetka: 16:15

ura zaključka: 16:45

oseba: ga. Polona Okorn

podjetje: Elan, proizvodnja športnih izdelkov, d.o.o.

1. Prosim, če mi zaupate vašo funkcijo v podjetju.

Vodja marketinga za Elan navtična divizija

2. Kakšne vrste podatkov o trgu in potrošnji zbirate?

Zbiramo podatke preko distributerjev, vendar nam distributerji niso posebej naklonjeni. Ker mi namreč vse delamo preko distributerjev – do končnih kupcev sploh nimamo dostopa, razen kontaktov, ki jih dobimo preko sejmov, na katerih nastopamo. Od dobaviteljev direktnih kontaktov kupcev ne dobimo, ker so tudi oni vezani na zaupnost podatkov o kupcih.

In kako potem sploh pridete do povratnih informacij od vaših obstoječih ali potencialnih kupcev, npr. kakšne so njihove želje glede novih jadrnic, kako so zadovoljni, ...

Našim distributerjem damo vprašalnike, na katere potem odgovarjajo – od trga do trga različno in tako dobimo nek feedback. Pa preko sejmov, na katerih se predstavljamo, tudi dobimo povratne informacije.

3. Kako in v kakšne namene te informacije uporabljate?

Uporabljamo jih za razvoj novih produktov, pa za povpraševanje, da izvemo, kaj se po trgih dogaja, kakšna je kupna moč potrošnikov. Predvsem pa jih uporabljamo za razvoj novih produktov.

4. Ali vidite kakšne pomanjkljivosti v sedanjih metodah pridobivanja informacij?

Mi bi predvsem radi prišli v stik s končnimi kupci....tako, da je veliko pomanjkljivosti.

Pa boste glede tega kaj naredili - imate že kakšno idejo, kako priti do končnih kupcev?

Ja smo že začeli delati na tem in sicer preko regat, ki jih prirejamo; v pripravi pa je tudi membership card, preko katere bomo tudi prišli do kontaktov; potem je tu Elan community in Owners club – če se bo potencialni ali obstoječi kupec želel včlaniti, se bo moral logirati in tako bomo dobil kontakte.

5. Kakšne pristope in metode za pridobivanje informacij poznate?

Kako to mislite, ankete in to?

Ja, tako je.

Aha, ok, potem pa ankete, intervjuje, tržne raziskave, mystery shopping, hmmm, kaj še...fokusne skupine.

6. Katere pristope uporabljate pri vas?

Razne tržne raziskave po posameznih trgih, ampak jih ne delamo sami – najamemo agencijo.

Kaj pa preverjate s temi raziskavami?

Predvsem zadovoljstvo kupcev in odnos distributer – kupec, če so kupci zadovoljni z odnosom distributerja. Preverjamo tudi zadovoljstvo s samim produktom, pomanjkljivosti produkta, želene nadgradnje.

7. Ali čutite potrebo po drugačnih metodah za pridobivanje informacij?

Ja fajn bi bilo, da bi bile informacije bolj direktno dostopne, da ne bi toliko krožile okrog distributerjev.

8. Kako dobro poznate naslednje pristope za pridobivanje znanja o potrošnikih in trgih (od 1 do 10 s tem da je 1 nič ... 10 pa zelo podrobno):

a. Etnografija

= srednje, 5

b. Futurologija

= 10

c. Nevromarketing

= 5

d. Konkurenčno obveščanje (Competitive intelligence)

= 7

e. Internetni viri, kot so:

i. Modrost množic (Crowdsourcing)

= 8

ii. Blog

= 9

iii. Družabna omrežja

= 10

iv. Virtualna realnost

= 10

8.1. Ali jih uporabljate (tiste ki so 5 ali več)?

8.1.1. Če jih NE uporabljajo: zakaj? (ali jih ne poznajo/se jim ne zdijo uporabni)?

Uporabljamo futurologijo, konkurenčno obveščanje, modrost množic, bloge, družabna omrežja in virtualno realnost.

8.2. V kakšni meri?

Kako to mislite?

Npr. kako pogosto, dnevno, mesečno, zelo pogosto, redko...

Torej futurologijo uporabljamo bolj mesečno, za planiranje novih produktov, konkurenčno obveščanje tudi recimo mesečno, za planiranje prodaje, raziskavo trga. Modrost množic bolj redko, ene 2 x letno in sicer za strategije in za nove produkte, pa da dobimo ideje. Bloge uporabljamo za enkrat na tedenski bazi, je pa želja na dnevni. Tukaj gre predvsem za komunikacijo s potrošniki in obveščanje potrošnikov. Družabna omrežja tudi na tedenski ravni, za obveščaje in komunikacijo, virtualno realnost pa šele začnemo uporabljati, namenjena pa bo promociji.

Mi lahko o uporabi modrosti množic poveste kaj več? Kako uporabljate ta pristop pri strategiji in novih produktih? Se pri tem obrnete na neznano množico ljudi?

Ne to ne, ampak znotraj firme, na zaposlene - pri izdelavi strategije predvsem na management, pri iskanju idej za nove produkte, pa tudi na širšo množico, ampak na zaposlene. Ali pa, če kdaj iščemo kakšno ime za produkt in podobno.

Kaj pa virtualna realnost, kako jo nameravate uporabiti za promocijo?

Ja to naj bi bilo pa tako, da se bo kupec lahko virtualno sprehodil po virtualni barki...

8.3. Za kakšne namene?

(odgovor na to vprašanje je že vključeno v prejšnje)

8.4. Kakšne izkušnje imate z njimi? (pozitivne/negativne...)

Za enkrat pozitivne, predvsem s temi internetnimi variantami - z blogi, družabnimi omrežji in virtualno realnostjo.

Ok, glede na to, da te pristope poznate in jih že kar nekaj tudi uporabljate, vam bom sedaj le na hitro prebrala njihov opis in mi boste povedali - tistih, ki jih še ne uporabljate, ali jih nameravate v naslednjih 5-ih letih:

9. Dovolite mi da vam predstavim posamezne pristope, vi pa mi prosim povejte:

9.1. v kolikšni meri jih uporabljate v podjetju? in

9.2. v kolikšni meri jih nameravate uporabljati v naslednjih 5 letih?

- a. **Etnografija:** gre za proučevanje potrošnikovega obnašanja v naravnem okolju, s pomočjo opazovanja in poglobljenih intervjujev, včasih tudi s

snemanjem. Namen je ugotoviti neizražene želje potrošnikov, da pridemo do bogatejših informacij, kot le s postavljanjem vprašanj.

Ne uporabljamo in tudi ne nameravamo..

- b. **Futurologija:** se ukvarja s planiranjem različnih scenarijev za prihodnost – išče se nove trende in oblikuje različne scenarije dogodkov, ki bi se v prihodnosti lahko zgodili in plane, kako nanje reagirati, če do teh dogodkov res pride.

Uporabljamo in bomo še naprej.

- c. **Nevromarketing:** je veda, ki se ukvarja z razumevanjem delovanja možganov, s pomočjo fMRT-ja (funkcionalne magnetnoresonančne tomografije) in EEG-ja (elektroencefalografije) – z napravama želijo ugotoviti podzavestne preference in mentalne procese, ki stoji za nakupno odločitvijo. Glavna ideja je ugotoviti, kaj se dogaja v možganih potrošnikov kadar mislijo na željen ali neželen proizvod. Namen je ugotavljanje preferenc in posledično prilagoditve proizvodov.

Ne uporabljamo in tudi ne nameravamo.

- d. **Konkurenčno obveščanje:** gre za zbiranje informacij o konkurentih podjetja oz. za povečevanja konkurenčnosti na trgu skozi poglobljeno razumevanje konkurentov in konkurenčnega okolja podjetja. Vključuje zbiranje in analizo informacij o sposobnostih, ranljivostih in namerah konkurentov.

Uporabljamo in bomo še naprej.

- e. **Modrost množic:** bistvo je, da se nek problem/nalogo preko spleta odda v reševanje neznani množici. Ideja je, da 'več glav več ve' – množica tako predstavlja neomejen vir informacij in inovacij.

Uporabljamo in bomo še naprej.

- f. **Blog:** je spletni dnevnik oz. spletna stran, ki prikazuje besedila, slike,... ki jih njihovi avtorji sproti dodajajo. So neke vrste spletni zbirnik za pripombe, mnenja ali pohvale, ki ga lahko vsak ustvari in kjer lahko vsak komentira. Podjetju blog predstavlja način povezovanja s kupci: poslušanje kupcev in komuniciranje s kupci. Ideja je, da bi podjetja (s pomočjo blogov) bolje razumela različna mnenja potrošnikov o poslovanju podjetja, blagovni znamki in izdelkih podjetja, kot tudi mnenja o njihovem ugledu.

Uporabljamo in bomo še naprej.

- g. **Virtualna realnost:** gre za spletno orodje za povezovanje zaposlenih v podjetju z njihovimi poslovnimi partnerji, da lahko sodelujejo in se učijo

drug od drugega. Podjetje lahko preko spletne realnosti testira nove poslovne modele, aplikacije,...in tako poglobijo znanja svojih zaposlenih in poslovnih partnerjev.

Začenjamo uporabljati in če bo v redu, bomo še naprej.

- h. **Družabna omrežja** (npr. Facebook, Twiter ali MySpace): omogočajo vpogled v potrošnikova življenja – podjetja jih uporabljajo kot mehanizem za učenje, torej spremljajo ta omrežja za pridobivanje informacij, pomembnih za njihove izdelke, kot tudi za pridobivanje informacij o njihovem ugledu - kakšne govorice krožijo o njih in njihovih izdelkih na spletnih omrežjih.

Uporabljamo in bomo še bolj naprej.

10. Bi želeli še kaj dodati, kar sva mogoče izustila? (ali kakšen komentar na to, kar sva se pogovarjala oz. na celotno raziskavo?)

Ne nič, vse ok.

- **Kako želite, da vas navajam v zapisniku intervjuja?**

Lahko z imenom in priimkom..

- **Vas lahko pokličem, če mi pri zapisovanju intervjuja, kaj ne bo jasno ali se bo pojavilo še kakšno podrobnejše vprašanje?**

Ja, seveda.

- **Ali želite poleg rezultatov raziskave, prejeti celotno magistrsko nalogo?**

Ja to bi bilo pa zanimivo prebrati.

Vam potem kar celo nalogo pošljem, če lahko kar po elektronski pošti?

Ja bo čisto v redu, hvala.

- **Ali imate moj kontakt, v primeru, da vas bo še kaj zanimalo oz. boste želeli še kaj dodati?**

Ja imam, hvala.

Samoevalvacija intervjuja po koncu:

Respondent je odgovarjal: nemotivirano **motivirano**

Intervju je bil prekinjen: **0** 1 2 3 ali večkrat

Priloga 4: TRANSKRIPT INTERVJUJA – ELAN D.O.O. (zimski divizija)

datum: 29.03.2011

ura začetka: 13:00

ura zaključka: 13:40

oseba: ga. Nina Šarabon

podjetje: Elan, proizvodnja športnih izdelkov, d.o.o.

1. Prosim, če mi zaupate vašo funkcijo v podjetju.

Vodja marketinga in korporativnega komuniciranja za celoten Elan, tako da operativno pokrivam tudi Elan ski (smučarsko divizijo).

2. Kakšne vrste podatkov o trgu in potrošnji zbirate?

Najprej bi izpostavila mednarodne raziskave trga s področja športa – tu mislim na SGI (Sporting Goods Intelligence), to je medij na katerega smo naročeni in tukaj dobiš vse možno – raziskave o padcu, rasti trga, kupni moči...in je specializirano za športno industrijo. To nam je osnovna stvar.

Potem druga stvar, ki je pri nas zelo zanimiva, mogoče malo drugačna, so distributerji – mi imamo na smučarskem delu 48 distributerjev po celem svetu, in oni so nam ključen vir za informacije na njihovih lokalnih trgih. Tu gre namreč bolj za informacijo od ust do ust – npr. če jaz pokličem v Turčijo, nam bo distributer zelo hitro znal povedati koliko smuči se proda, pa kakšen je tržen delež....

Ja distributerje mi je omenila že gospa Okorn, pa tudi to, da direktnih kontaktov kupcev pa ne dobite....

Ja tako je, nimamo kontaktov od kupcev, ker tudi nimamo toliko stikov z njimi – ampak bolj z distributerji. Sicer probamo vzpostaviti nek CRM...

Kako pa potem pridete do kontaktov?

Preko newsletter-ja, smo naredili posebno aplikacijo in se potem potrošniki preko spleta prijavijo na ta newsletter in tako pridemo do kontaktov.

Če smem še pripomniti, opazila sem, da za snowboarde nimate spletne strani v slovenščini, le za smuči...?

Tako je, ker smo v Sloveniji bolj poznani z Elan smučmi, s snowboardi pa ne dosegamo takega deleža. Tako smo večino investicij vložili v večjezično spletno stran za smuči, pri snowboardih pa spletna stran v angleškem jeziku zadostuje.

Bomo pa jeseni prenovili spletno stran za smuči, ker ta je že 5 let stara in je že čas za novo - že delamo na tem, septembra planiramo da bo že nova. Potem bomo naredili novo aplikacijo newsletter-ja, pa Facebook-a - bomo bolj profesionalno vstopili v to.

3. Kako in v kakšne namene te informacije uporabljate?

Dajejo nam smernice, v kakšno smer naj razvijamo svoje produkte. Izpostavila bi, da če poznaš svojega kupca, potem veš kaj želijo in lahko to ustvariš – to je ključ do uspeha. Naslednji mesec se bomo npr. sestale same ženske in naredile brainstorming za ženske smuči... Tako naredimo tudi z distributerji – ključni sestanek za nove smernice za novo sezono. Ker smučarska industrija nima toliko klasičnega marketinga – kot so npr. oglasi v časopisih, reklame..., mi moramo bolj skrbeti za to, da damo dobro podporo distributerjem in trgovinam in šele v 2. fazi se obrnemo na potrošnika. Nimamo klasičnih oglasov, bolj delamo promocijo po trgovinah.

Torej se štejete, da delujete bolj na B2B (trg poslovnih uporabnikov) kot B2C (trg končnih uporabnikov)?

Tako je, v večji meri, vsaj več kot pol bi lahko rekla, da delujemo na B2B trgih – z distributerji in trgovinami, kot pa na trgu končnih uporabnikov.

4. Ali vidite kakšne pomanjkljivosti v sedanjih metodah pridobivanja informacij?

Seveda, vedno so prisotne in vedno so želje, da bi imeli še več informacij, predvsem uporabnih informacij. Ampak glede na našo industrijo, je to kar je na voljo, kar OK, tako da ne bi izpostavljala posebnih pomanjkljivosti.

5. Kakšne pristope in metode za pridobivanje informacij poznate?

Npr. analiza trga v smislu potrošnika, consumer behaviour, analiza demografije, njihovih nakupnih navad, finančnega stanja, službe..., potem analiza klasičnega trga – koliko je velik trg, kupni potencial, kakšna je naša konkurenca. Potem skriti kupec, samo to je bolj za potrošniški trg, pa klasični vprašalniki in spletni vprašalniki so vedno bolj popularni. Potem so še ankete, pa bolj osebna izkušnja, torej intervjuji, fokusne skupine – te so za nas bistvene. Potem pa dobimo tudi kakšne informacije preko spletne pošte – z ena na ena kontaktom, tako tudi velikokrat dobiš kakšne koristne informacije.

6. Katere pristope uporabljate pri vas?

Kot sem že rekla, je za nas bistven SGI in druge strokovne revije – tukaj dobimo kakšne izsledke. Potem sem prej pozabila omeniti še sejme – en velik zimsko športni sejem, ki je 1x letno v München-u. Uporabljamo še ankete oz. vprašalnike, fokusne skupine, pa opazovanje potrošnikov –npr. direktno na smučišču in dialoge z distributerji.

7. Ali čutite potrebo po drugačnih metodah za pridobivanje informacij?

Načeloma ja, ker so določene metode, ki jih uporabljamo bolj uspešne, druge manj in bi boljše metode lahko bolj izpostavili – npr. da bi imeli kot neko nadgradnjo teh splošnih analiz SGI-ja – za posamezne trge. Saj te raziskave so za posamezne trge,

vendar jih moraš kupiti za vsak trg posebej, kar je pa zelo drago. Torej da bi imeli lažjo dostopnost do teh podatkov.

8. Kako dobro poznate naslednje pristope za pridobivanje znanja o potrošnikih in trgih (od 1 do 10 s tem da je 1 nič ... 10 pa zelo podrobno):

a. Etnografija

= 10

b. Futurologija

= 1

c. Nevromarketing

= 1

d. Konkurenčno obveščanje (Competitive intelligence)

= 5

e. Internetni viri, kot so:

i. Modrost množic (Crowdsourcing)

= 1

ii. Blog

= 10

iii. Družabna omrežja

= 10

iv. Virtualna realnost

= 10

8.1. Ali jih uporabljate (tiste ki so 5 ali več)?

8.1.1. Če jih NE uporabljajo: zakaj? (ali jih ne poznajo/se jim ne zdijo uporabni)?

Uporabljamo etnografijo in sicer za osnovno predstavo o potrošniku, konkurenčno obveščanje pa za sledenje konkurence – tako na področju produktov kot marketinga. Uporabljamo še družabna omrežja – smo na Facebook-u in Twitter-ju, predvsem za obveščanje, pa objavo fotografij in da jih povabimo na kakšne dogodke, akcije... Blogov trenutno še ne uporabljamo, ampak nameravamo, virtualne realnosti pa ne uporabljamo.

8.2. V kakšni meri?

Etnografijo v manjši meri, konkurenčno obveščanje občasno, na družabnih omrežjih smo pa kar aktivni.

8.3. Za kakšne namene?

(odgovor na to vprašanje je že vključeno v vprašanje 8.1.)

8.4. Kakšne izkušnje imate z njimi? (pozitivne/negativne...)

Pozitivne.

9. Dovolite mi da vam predstavim posamezne pristope, vi pa mi prosim povejte:

9.1. v kolikšni meri jih uporabljate v podjetju? in

9.2. v kolikšni meri jih nameravate uporabljati v naslednjih 5 letih?

- a. **Etnografija:** gre za proučevanje potrošnikovega obnašanja v naravnem okolju, s pomočjo opazovanja in poglobljenih intervjujev, včasih tudi s snemanjem. Namen je ugotoviti neizražene želje potrošnikov, da pridemo do bogatejših informacij, kot le s postavljanjem vprašanj.

Uporabljamo in bomo še v prihodnje.

- b. **Futurologija:** se ukvarja s planiranjem različnih scenarijev za prihodnost – išče se nove trende in oblikuje različne scenarije dogodkov, ki bi se v prihodnosti lahko zgodili in plane, kako nanje reagirati, če do teh dogodkov res pride.

Aha, to pa uporabljamo (smeh). Seveda delamo strategije za prihodnost, zdej smo delali že strategijo za leto 2016, vsak ima svoje cilje in usmeritve. In bomo tudi še naprej.

- c. **Nevromarketing:** je veda, ki se ukvarja z razumevanjem delovanja možganov, s pomočjo fMRT-ja (funkcionalne magnetnoresonančne tomografije) in EEG-ja (elektroencefalografije) – z napravama želijo ugotoviti podzavestne preference in mentalne procese, ki stoji za nakupno odločitvijo. Glavna ideja je ugotoviti, kaj se dogaja v možganih potrošnikov kadar mislijo na željen ali neželen proizvod. Namen je ugotavljanje preferenc in posledično prilagoditve proizvodov.

Ne uporabljamo in tudi ne nameravamo.

- d. **Konkurenčno obveščanje:** gre za zbiranje informacij o konkurentih podjetja oz. za povečevanja konkurenčnosti na trgu skozi poglobljeno razumevanje konkurentov in konkurenčnega okolja podjetja. Vključuje zbiranje in analizo informacij o sposobnostih, ranljivostih in namerah konkurentov.

Uporabljamo in bomo še naprej.

- e. **Modrost množic:** bistvo je, da se nek problem/nalogo preko spleta odda v reševanje neznani množici. Ideja je, da 'več glav več ve' – množica tako predstavlja neomejen vir informacij in inovacij.

Je zanimivo, se mi zdi bolj blizu Facebooka. Ampak mislim, da ne bomo šli v to, da bi se tako širili, ker nam je še vedno bolj bistveno, da trgovinam prodamo.

- f. **Blog:** je spletni dnevnik oz. spletna stran, ki prikazuje besedila, slike,... ki jih njihovi avtorji sproti dodajajo. So neke vrste spletni zbiralnik za

pripombe, mnenja ali pohvale, ki ga lahko vsak ustvari in kjer lahko vsak komentira. Podjetju blog predstavlja način povezovanja s kupci: poslušanje kupcev in komuniciranje s kupci. Ideja je, da bi podjetja (s pomočjo blogov) bolje razumela različna mnenja potrošnikov o poslovanju podjetja, blagovni znamki in izdelkih podjetja, kot tudi mnenja o njihovem ugledu.

Za enkrat ne uporabljamo, ampak delamo na tem, da bomo v prihodnje.

- g. **Virtualna realnost:** ge za spletno orodje za povezovanje zaposlenih v podjetju z njihovimi poslovnimi partnerji, da lahko sodelujejo in se učijo drug od drugega. Podjetje lahko preko spletne realnosti testira nove poslovne modele, aplikacije,...in tako poglobijo znanja svojih zaposlenih in poslovnih partnerjev.

Ne uporabljamo še, je pa zanimivo in mogoče bomo tudi tukaj še kaj naredili.

Tako kot za Elan navtiko?

Ja tukaj smo že začeli s tem in mogoče bomo v prihodnje tudi za smuči kaj naredili.

- h. **Družabna omrežja** (npr. Facebook, Twiter ali MySpace): omogočajo vpogled v potrošnikova življenja – podjetja jih uporabljajo kot mehanizem za učenje, torej spremljajo ta omrežja za pridobivanje informacij, pomembnih za njihove izdelke, kot tudi za pridobivanje informacij o njihovem ugledu - kakšne govorice krožijo o njih in njihovih izdelkih na spletnih omrežjih.

Uporabljamo in bomo še bolj naprej.

10. Bi želeli še kaj dodati, kar sva mogoče izustila? (ali kakšen komentar na to, kar sva se pogovarjala oz. na celotno raziskavo?)

Za enkrat ne.

- **Kako želite, da vas navajam v zapisniku intervjuja?**

Lahko z imenom in priimkom.

- **Vas lahko pokličem, če mi pri zapisovanju intervjuja, kaj ne bo jasno ali se bo pojavilo še kakšno podrobnejše vprašanje?**

Ja, seveda.

- **Ali želite poleg rezultatov raziskave, prejeti celotno magistrsko nalogo?**

Z veseljem, pa kar na e-mail lahko.

- **Ali imate moj kontakt, v primeru, da vas bo še kaj zanimalo oz. boste želeli še kaj dodati?**

Imam e-mail in vašo telefonsko. Hvala.

Samoevalvacija intervjuja po koncu:

Respondent je odgovarjal: nemotivirano **motivirano**

Intervju je bil prekinjen: **0** 1 2 3 ali večkrat