

## Mogućnosti poboljšanja suradnje između dizajnera i stručnjaka za marketing u modnim poduzećima

Prof.dr. **Milan Gašović**  
 Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica  
 Subotica, Srbija  
 e-mail: lsmg@ptt.rs  
 Prispjelo 18.12.2011.

UDK 687:658.3:331  
 Stručni rad

*Nesporazumi između dizajnera i stručnjaka za marketing u modnim poduzećima nastaju velikim dijelom iz razloga, što su vrijednosti dizajna u suprotnosti s vrijednostima marketinga. Te vrijednosti se temelje na postavkama kao što su: ciljano tržište, potrebe kupaca, integrirani marketing i profitabilnost. S druge strane, neke od tradicionalnih vrijednosti koje odlikuju dizajnere su: stvaralačka sloboda, mašta, volja da se uđe u rizik, inovativnost, itd. Smanjenju nesporazuma doprinosi, između ostalog, i bolje razumijevanje koncepta modnog marketinga koji se temelji na podjednakom uvažavanju dizajna, kupaca i profita modnih poduzeća za marketing. To su potvrdila i istraživanja provedena u Srbiji.*

**Ključne riječi:** dizajneri, stručnjaci za marketing, odjevni predmeti, kreativnost, potrebe kupaca, istraživanje, suradnja, modni marketing

### 1. Uvod

Brojni su razlozi stalnih nesporazuma između dizajnera i stručnjaka za marketing. Kao i kod ostalih ljudskih nesporazuma, uzroci su, zasigurno, objektivne, ali i subjektivne prirode. Poznato je da poduzeća koja proizvode modnu odjeću za široko tržište, ovise o lojalnim kupcima – pojedincima, koji uvijek kupuju njihove proizvode. Međutim, preduvjet lojalnosti je zadovoljavanje njihovih potreba, želja i zahtjeva za proizvodima koji imaju stil, trajnost, lako se održavaju, udobni su, nude kvalitetu za novac i ispunjavaju ostale kriterije koje kupci smatraju relevantnim. Zbog toga, dizajneri koji su zaposleni u modnim poduzećima ili su angažirani kao vanjski suradnici (samo-stalne agencije za dizajn, uredi, cen-

tri), moraju uvažiti potrebu poduzeća da se razumiju kupci. Naravno, većina dizajnera ima predodžbu (mentalnu sliku) tipičnog pojedinca-kupca. Međutim, stručnjaci za marketing, koji su ključna veza poduzeća s njegovim postojećim i potencijalnim kupcima, upravo zbog svoje vrlo jasne i mjerljive odgovornosti za opseg prodaje i profit, moraju se pitati - koliko je realna ta slika tipičnog kupca? Drugim riječima, pripada li taj kupac skupini kupaca koji će donijeti profit njihovom poduzeću?

Dizajn integrira funkcionalne, ergonomske i estetske odlike proizvoda i predstavlja djelotvoran instrument diferenciranja u odnosu na konkurentске proizvode. Da bi se to postiglo, dizajneri moraju efektivno povezati navedene odlike, ili aspekte umjetničkog s tržišnim, kako bi se kreirao

adekvatan proizvod za prethodno izabrano ciljano tržište.

Dakle, razmatranje poslovanja iz perspektive kupaca ne isključuje istovremenu zainteresiranost za profit. Što više, ako ne postoji aktivno traganje za profitom, bit će znatno umanjena sposobnost poduzeća da zadovolji potrebe kupaca na dulji period.

Marketing, kao poslovni koncept, pokreće niz tehnika i aktivnosti, od kojih su neke dobro poznate široj javnosti. Veliki broj ljudi se susretao s istraživačima tržišta i svjedoče svakodnevnom "bombardiranju" promidžbenim spotovima, oglasima ili oglašnim pločama koji su vrlo upadljivi. Ipak, to su samo dvije marketinške aktivnosti. Druge, manje javne aktivnosti, uključuju: razvoj proizvoda i marke, utvrđivanje cijene, distribuciju, prodaju, itd.

Istraživanjem odnosa između dizajna i marketinga kao ključnih poslovnih funkcija u modnim poduzećima, između ostalih, bavili su se autori, kao što su: M. Vasiljević [1]; H. Bloch Peter [2], B.B. De Mozota [3], J. Bohdanovich, L. Clamp [4], M. Gašović [5], [8], H. Yen [7], Ph. Kotler, L. Keller [9], K. Best [10].

Odnosima između dizajnera i marketinških stručnjaka, posebice su se bavili sljedeći autori: M. Easey [6], B.M. Beverland [12], D. Zhang i sur. [13].

Objavljeni rezultati istraživanja navedenih autora ukazuju na izraženu kompleksnost tržišta modnih odjevnih proizvoda. Takva činjenica objektivno nameće mnogo problema kako dizajnerima, tako i marketinškim stručnjacima, čije su aktivnosti vrlo isprepletene i ovisne jedna o drugoj. Takve okolnosti i konkretne situacije ih često dovode do razlike u mišljenjima pa i do velikog međusobnog nerazumijevanja. Međutim, i jedni i drugi su svjesni da, u potpunosti pripadaju industriji koju odlikuju stalne promjene i fenomen sezonalnosti. Modna industrija ima interes na račun postojećih modela razvijati nove modele, odnosno provoditi planiranu zastarjelost. Sve prethodno navedeno ukazuje na činjenicu da stručnjaci za marketing i dizajneri, da bi ostali u svom poslu, moraju više razumjeti osobnosti svojih djelatnosti te tako naći dovoljno prostora za stvaralačko rješavanje problema u najboljem interesu kupaca, njihovih poduzeća i njih samih.

Nesporazumi između dizajnera i marketinških stručnjaka bili su predmet istraživanja i autora ovoga rada. Na početku su razmatrane publikacije navedenih autora, koji su se bavili datom problematikom. Ta aktivnost je rezultirala sintezom njihovih stavova prezentiranih kroz dijelove ovog rada s naslovima: Stajališta dizajnera; Stajališta stručnjaka za marketing. Potom su, tijekom 10. i 11. mjeseca 2011. godine, obavljena primarna istraživanja na uzorku od 50 modnih tvrtki u Republici Srbiji. Provedeno

je anketiranje angažiranih dizajnera, a u većim tvrtkama voditelja odjela za dizajn. S druge strane, sa 20 stručnjaka za marketing su obavljene dubinski intervjui. Zbog velikog opsega koje pokrivaju marketinške aktivnosti, razgovarano je s različitim osobama koje su direktno upućene na suradnju sa dizajnerima.

Anketirani dizajneri su tvorci modnih odjevnih predmeta iz područja trikotaže, rublja, džinsa i konfekcije. Oni su iskazali svoja gledišta kroz odgovore na petnaest pitanja vezanih za: slobodu stvaranja, sudjelovanje u odlučivanju o asortimanu, poimanjem i ulozi marketinga, postojanje neslaganja sa stručnjacima za marketing, uzrocima datog neslaganja, itd.

Intervjuirani stručnjaci za marketing su priopćili svoja stajališta o: ulozi dizajna u diferenciranju proizvoda, nespozumima s dizajnerima, uzrocima tih nespozumima, neslaganjima prilikom oblikovanja cijena, odabiru materijala izrade, zahtjevima ključnih kupaca, validnosti i prihvaćanju rezultata marketinškog istraživanja i sl. Oni su u svojim tvrtkama angažirani kao: savjetnici za poslove marketinga, voditelji odjela za marketing, samostalni suradnici za poslove marketinga, voditelji prodaje, zastupnici i voditelji maloprodajnih objekata.

## 2. Predmet, svrha i metodologija istraživanja

Predmet, odnosno problematika ovog rada odnosi se na nespozum između dizajnera i stručnjaka za marketing u modnim tvrtkama koje proizvode odjevne predmete. Operativno određenje predmeta istraživanja, fokusirano je na tvrtke koje proizvode modnu odjeću za široko tržište u Republici Srbiji.

Ovim istraživanjem autori su nastojali identificirati uzroke nespozuma između dizajnera i stručnjaka za marketing, te pronaći dodirne točke između njihovih stajališta.

Polazeći od predmeta i svrhe istraživanja, nametnule su se dvije hipoteze. Prva hipoteza je da nespozum iz-

među dizajnera i stručnjaka za marketing postoje. Druga hipoteza je da se njihovi odnosi i suradnja mogu poboljšati boljim razumijevanjem i primjenom koncepta modnog marketinga koji ima za pretpostavku podjednako uvažavanje stajališta i dizajnera, i stručnjaka za marketing.

U radu je primijenjeno više metoda istraživanja. U početku je korišteno istraživanje za stolom, sa svrhom upoznavanja prevladavajućih stajališta renomiranih autora koji su razmatrali odnose između dizajnera i stručnjaka za marketing u modnim tvrtkama. Po tipu su to sekundarna istraživanja, a primijenjena je tehnika istraživanja literature.

Druga metoda istraživanja, primjenjivana za dobivanje podataka i informacija iz primarnih izvora, je istraživanje na terenu. Radi se o primarnim istraživanjima, odnosno o direktnom prikupljanju stajališta dizajnera i stručnjaka za marketing – ispitivanjem. Primijenjene su tehnika anketiranja (dizajneri) i dubinskog intervjua (stručnjaci za marketing).

Ostale metode koje su bile zastupljene tijekom izrade ovog rada su: opisna metoda, metoda analize i sinteze, metoda zaključivanja, itd.

Način izbora uzorka za provođenje ankete i intervjua je bio uvjetovan veličinom, uspješnošću, proizvodnim asortimanom, te značenjem koje menadžeri i/ili vlasnici daju dizajnerima i stručnjacima za marketing u njihovim tvrtkama. Veličina uzorka od 50 modnih tvrtki u jednoj relativno maloj državi kakva je Srbija - zaista je reprezentativna. Prema metodi odabira, radi se o namjernom uzorku. Dati tip uzorka je odabran jer istraživač dobro poznaje strukturu tržišta modnih odjevnih predmeta u Srbiji.

Anketirani su voditelji odjela dizajna, vodeći dizajneri i dizajneri - vanjski suradnici, koji su ugovorom angažirani za poslove dizajniranja u nekim od modnih tvrtki.

Intervjui su realizirani sa 20 stručnjaka za marketing, koji po ulozi koju imaju u svojim tvrtkama, moraju surađivati s dizajnerima. Najčešće su to bili: vo-

ditelji odjela marketinga, savjetnici za marketing, samostalni suradnici za poslove marketinga, voditelji prodaje, zastupnici i voditelji većih maloprodajnih objekata.

### 3. Stajališta dizajnera

U središtu rasprave o ulozi dizajna u modnim tvrtkama je sukob između dizajnerskih i marketinških imperativa. Duže vrijeme su stručnjaci za marketing shvaćali dizajn olako. Međutim, u posljednje vrijeme su sve vidljiviji znaci napretka položaja dizajna u okviru marketinške strategije. Zbog toga je u teoriji prisutno veliko zanimanje za stajališta dizajnera, vezano za suradnju sa stručnjacima za marketing, kao i za ulogu u modnim tvrtkama.

Prema M. Vasiljeviću [1], autoru iz područja dizajna, dizajneri smatraju da su modni proizvodi rezultat procesa dizajniranja. To je zato, jer se u osnovi svakog proizvoda nalaze ideje čiji su tvorci dizajneri. Isto tako, dizajneri zahtijevaju da se dizajn promatra kao dodatni atribut koji se dodaje vrijednosti proizvoda. Ističu se tri ključne komponente proizvoda, koje čine dizajn modnog proizvoda različitim od konkurentskih. Osim estetske komponente (oblik, boja, stil), tu je i tehničko-funkcionalna komponenta (funkcionalnost, pouzdanost, performanse, popravljivost) i ergonomska komponenta (udobnost - komfor). Isto tako, dizajn pakiranja i etiketa, kao sastavni dio ukupnog dizajna proizvoda, bez kojih se proizvodi ne mogu pojaviti na tržištu – zasluga su dizajnera. Dato stajalište dizajnera ni jednom riječi ne spominje ulogu marketinga niti mogući doprinos marketinških informacija vezanih za zahtjeve i želje kupaca.

P. Bloch [2], autor koji se bavi odnosom između dizajna proizvoda i marketinga, ističe da dizajneri ističu svoja dizajnerska načela, koji imaju utjecaj na preferencija kupaca i temelj su za razumijevanje njihove estetske reakcije. Načelo oblika proizvoda je načelo „jedinstva“ ili

„cjeline“. Oblik proizvoda čini određeni broj elemenata, odabranih i ujedinenih u cjelinu od strane dizajnera, sa svrhom izazivanja nekog osjetilnog efekta. Dizajneri donose odluke, ne samo o obliku proizvoda, nego i o njegovoj veličini, ritmu, proporciji, materijalu, boji, ornamentima, teksturi i sl., kako bi se formirala njihova optimalna kombinacija. Navedeno dizajnersko stajalište ignorira marketinško istraživanje u smislu percepcija kupaca vezanih za estetsku komponentu dizajna.

Prema istraživanjima B.B. De Mozote [3], ističe se stajalište dizajnera vezano za marku. Oni traže da se veza između dizajna i marke ne svodi isključivo na grafički dizajn, logo ili znak. Naprotiv, dizajn je prisutan u svim aspektima vrijednosti marke: misiji, obećanju, pozicioniranju, dojamu (ekspresiji) i kvaliteti. Svi neverbalni elementi marke (boja, zvuk, izgled) mogu biti dizajnirani. Grafički dizajn se odnosi na naziv i simbol marke, dok se dizajn proizvoda odnosi na njegove performanse. Dizajn pakiranja se odnosi na izgled ambalaže, a dizajn interijera na izgled maloprodajnih objekata. Dizajneri smatraju da vizualni elementi imaju mnogo veći utjecaj na suvremene kupce od samih riječi. Oni imaju i nešto fleksibilniji stav prema promjenama na marki, kako bi se održao njen imidž. Smatraju da mora postojati kontinuitet kada se radi o stilu proizvoda. Po njima stil proizvoda nije sredstvo za ostvarivanje finansijskih ciljeva, već odraz kreativnosti dizajnera. Svjesni su potrebe za manjim modifikacijama radi prilagođavanja kulturnim ili geografskim razlikama. Dizajneri se slažu da stilovi trebaju evoluirati, osim kada se radi o konzistentnosti kvalitete. Kvaliteta mora biti konzistentna, čak i po cijenu određenih promjena stila. Oni traže da stručnjaci za marketing priznaju semantičku vrijednost dizajniranih proizvoda za kupca. Prema njihovom stajalištu, oblik, kao element estetske komponente dizajna, percipiran je od kupa-

ca, prenoseći im određene dizajnirane poruke. To pomaže kupcima da identificiraju porijeklo marke, kategoriju i namjenu proizvoda. Dizajn, također, odražava neopipljiva svojstva proizvoda, kao što je stupanj inovativnosti ili pozicija kupaca na društvenoj ljestvici. Ne osporavajući ulogu dizajnera u procesu stvaranja jakih marki, niti njihove zasluge za neopipljiva svojstva marke, stručnjaci za marketing su nezaobilazni kada se radi o pozicioniranju marke, komuniciranju sa ciljanim kupcima i njenom održavanju.

L. Bohdanovich i M. Clamp [4], poznata imena u području modnog marketinga, tvrde da vrhunski dizajneri stvaraju odjevne predmete visoke mode (couture). Dostupni su samo klijentima iz visokih krugova, a nude se u paketu s drugim modnim proizvodima, kao što su nakit i kozmetika. To su unikati koji se, uglavnom, izrađuju po pravilima koja diktiraju najveći svjetski modni centri, kao što su Pariz, Milano, London, itd. Originalnost i kvaliteta ovih modela su garantirani, a kontrolu obavlja specijalizirana institucija *Chambre syndicale de la couture parisienne*. Polazeći od činjenice da je to relativno mali tržišni segment, te da odjevne predmete kreiraju svjetski poznati i slavni dizajneri, njima i nije potrebna neka značajnija suradnja sa stručnjacima za marketing.

Prema M. Gašoviću [5], mladi modni dizajneri, pogotovo kada se nađu u ulozi poduzetnika, smatraju da se kupcima mogu nametnuti svojom originalnošću i snagom stila, čime će kreirati potrebu kupca. Oni će ignorirati istraživanja tržišta, testove i marketinške tehnike. Neki od njih se opredjeljuju za samostalan rad, izvan stege industrijske proizvodnje, jer više vole stvarati modele, kojima, uglavnom, izražavaju vlastite ideje i osjećaje. Njihovi modeli i kolekcije pružaju svojevrsan uvid u karakter i način razmišljanja o tome što je važno u vezi s proizvodom i kupcima, s jedne strane, i procesa dizajniranja i društva, s druge strane.



Autor iznosi stajalište da su dizajneri, kao uostalom i ostali kreativni pojedinci, okrenuti stalnim inovacijama, dok stručnjaci za marketing nekad imaju logičnu potrebu zadržati poziciju proizvođača na tržištu. Oni često pristupaju problemima kao da ne postoje ograničenja u vremenu i troškovima, kako bi kreativnost mogla doći do izražaja. Smatraju da je daleko važnija spontanost i volja ulaska u rizik. Dizajneri, pogotovo na početku karijere, daju rađe prednost intuiciji nego znanstvenoj stvarnosti. Oni imaju stajalište da jedinstvenost nečega specijalnog što je stvoreno kao rezultat njihove kreativnosti, ne može biti shvaćeno sa znanstvenog aspekta. Dizajneri vode računa i o jedinstvenosti mjesta s kojeg potječe proizvod, pa se često bore protiv nivelacije ukusa, odnosno kreiranja proizvoda za čitav svijet. Po njima globalizacija guši osobnost, jer su oni, u osnovi, primijenjeni umjetnici.

M. Easey [6], renomirani britanski autor iz područja modnog marketinga, naglašava da neki dizajneri smatraju da je marketing samo promocija. Praktički promatrano, dizajneri su prava snaga pa im je samo potrebno oglašavanje ili djelotvoran PR kako bi kupci saznali za njihove kreacije. Sadašnje i potencijalne kupce se smatra osobama koje treba voditi ili inspirirati kreativnim odijevanjem, koje je uspješno promovirano. Te osobe, koje kreativno odijevanje mogu cijeniti, uglavnom su bogati slojevi društva. Dizajneri smatraju da je nužno pratiti aktivnosti osoba za koje se pretpostavlja da se nalaze na čelu kreativnih promjena (filmski redatelji, muzičari, umjetnici). Mnogi veliki modni dizajneri zastupaju navedeno stajalište i vode uspješan biznis. Dizajneri su često sumnjičavi kada je riječ o marketinškim istraživanjima, jer drže da njihovi rezultati prikazuju trenutne prednosti kupaca, dok oni, svojim modelima, projektiraju prednosti kupaca u budućnosti. Isto tako, dizajneri ponekad pogrešno tumače informacije dobivene od stručnjaka za marketing, zbog problema u pro-

cesu komuniciranja. To je posljedica upotrebe različite terminologije, koju obično koriste stručnjaci za marketing, ali i dizajneri. Povremeno dizajneri pokreću strast za stvaranjem umjetničkih djela, a ne strateški ciljevi njihovih poduzeća.

#### 4. Stajališta stručnjaka za marketing

U središtu marketinga kao poslovnog koncepta nalaze se potrebe kupaca. Marketing osigurava dizajnu inpute za stvaranje novih i modifikaciju postojećih proizvoda. Zato dizajn i marketing moraju djelovati integrirano, istovremeno i planski. Pa ipak, u praksi često dolazi do nerazumijevanja i nesporazuma dizajnera i stručnjaka za marketing. Posljednjih godina se sve više autora iz područja marketinga i dizajna bavi ovom problematikom.

Prema M. Vasiljeviću [1], stručnjaci za marketing smatraju da dizajneri ne bi trebali stvarati proizvode po vlastitom nahođenju, nego prema informacijama dobivenim od marketinških istraživača. Na taj se način smanjuje rizik pogrešnih proizvoda, ali i povećava mogućnost stvaranja proizvoda koji su konkurentni, efikasni i doprinose stvaranju profita. U tom smislu, marketing sa svojim informacijama predstavlja osnovu, a dizajn dopunu te osnove, izraženu kroz proizvode.

M. Gašović [5] upozorava da stručnjaci za marketing povremeno doživljavaju dizajnera kao umjetnika, nediscipliniranog i neosjetljivog na troškove i profitabilnost. To proizlazi iz činjenice da su oni prije svega ekonomisti, koji su educirani za sistematičnost i analitičnost u pristupu problemima. Po njima, primjena marketinga podrazumijeva utvrđivanje ciljeva i preciziranje uložениh sredstava u istraživanje, proizvodnju, promociju, prodaju, itd. Stručnjaci za marketing smatraju da uspjeh dolazi kao rezultat pažljivog istraživanja i planiranja, a ne kao posljedica spontanosti ili ignoriranja tržišnih realno-

sti. Oni često propuste razumjeti estetske dimenzije dizajna ili mnoge kvalitativne aspekte razvoja proizvoda. Također, ponekad im nedostaje svijest o ulozi dizajna u poslovanja. Stručnjaci za marketing, često, tretiraju dizajnere kao osobe koje moraju odgovoriti na onakvu specifikaciju kupaca, kakva je definirana marketinškim istraživanjima. Pritom, oni mogu definirati detaljna ograničenja u troškovima i izvršiti prethodno testiranje modela modnih proizvoda u maloprodajnim objektima. Nakon testiranja, stručnjaci za marketing mogu od dizajnera tražiti određeno redizajniranje tih modela, u skladu sa zahtjevima i sugestijama kupaca.

Prema B.B. De Mozoti [3], stručnjaci za marketing očekuju da dizajneri kreiraju jedinstvene ideje i stvore proizvode za pojedine tržišne segmente. Nakon toga se ti proizvodi pozicioniraju na datim segmentima, ali i u svijesti kupaca. Prema ovom stajalištu, pristup pozicioniranju definira razinu stvaralačke slobode dizajnera u smislu željenog nivoa diferencijacije – od potpuno originalnog do prilagođenog proizvoda. Pritom dizajner može definirati alternativna pozicioniranja koja odgovaraju prednostima određenih tržišnih segmenata. Stručnjaci za marketing smatraju da dizajneri, svojim darom za promatranje, mogu dati doprinos djelotvornijim marketinškim istraživanjima. U tom smislu, etnografska analiza ima za pretpostavku promatranje pojedinca na licu mjesta, bez njegovog znanja. Data tehnika pruža individualizirana znanja o ponašanju kupaca. Navedeni autor iznosi stajalište da je postmoderna konzumerizam definiran sustavom simbola, a ne ljudskim potrebama. Konzumerizam stvara konzumente, odnosno kupce i/ili potrošače. Kupac više ne teži zadovoljenju potrebe, već kreiranju simbola. Proizvodi služe kao sredstvo komunikacije i kao simboli u određenoj sredini. U suštini radi se o simboličkom diferenciranju proizvoda za koje se zalažu dizajneri, a koje

stručnjaci za marketing ne smiju ignorirati.

M. Easey [6] iznosi stajalište tzv. marketinških fanatičara koji smatraju da marketinški koncept predstavlja rješenje za sve poslovne probleme, odnosno da se njegovom primjenom mogu nadomjestiti promašaji kod dizajniranja proizvoda i spriječiti pad profita. Također, oni ne priznaju međuovisnost operativnih i kreativnih poslovnih funkcija u okviru poduzeća. Isto tako, marketinški fanatičari ne razumiju dovoljno poslovnu sredinu s kojom se suočavaju tvrtke prilikom provođenja marketinških aktivnosti. Međutim, iskustvo je pokazalo da i najbolji marketinški program može doživjeti neuspjeh zbog promjena u ekonomiji i aktivnostima konkurenata, koje se ne mogu uvijek predvidjeti.

Autor H. Yen [7], u svojim istraživanjima dolazi do zaključka da postoji uska veza između marketinške strategije i strategije dizajna. On svrstava marketinške strategije u četiri grupe: strategija za tržišne lidere, strategija za tržišne izazivače, strategija usredotočena na tržište i strategija usredotočena na tržišne niše. Svako od navedenih strategijskih alternativa odgovara adekvatna, s dizajnerima usuglašena strategija dizajna.

## 5. Obrada i analiza rezultata istraživanja stajališta dizajnera i stručnjaka za marketing u modnim tvrtkama Srbije

Istraživanja za potrebe ovoga rada su provedena u pedeset modnih tvrtki Srbije, u razdoblju listopad - studeni 2011. godine [8]. Korištena je tehnika anketnog upitnika čija su ciljna skupina bili dizajneri (kreatori, konstruktori, izrađivači uzoraka).

Anketni upitnik se sastojao od 15 pitanja s ponudena tri, četiri ili pet alternativnih odgovora, uključujući i rubriku za drugačije odgovore ispitanika-dizajnera. Posljednje, petnaesto pitanje nije nudilo alternativne odgovore, već je, ciljano, ostavljeno sa-

mim ispitanicima za iznošenje nekih svojih viđenja, koja možda, nisu mogla biti obuhvaćena upitnikom. Kompletna pitanja, ponudeni odgovori, opredjeljujući odgovori dizajnera, njihov apsolutni broj, kao i postotni iznos (%), prikazani su u tab.1.

Prvo pitanje u upitniku se odnosilo na godine staža ispitanika - dizajnera u tvrtkama u kojima su trenutno angažirani. Od ukupno 50 dizajnera, njih 20 ima 2-5 godina radnog iskustva, što čini 40 % od ukupnog broja ispitanika. Do dvije godine staža ima 14 dizajnera, što iznosi 28 % od ukupnog broja anketiranih. Od 5 do 10 godina iskustva ima 10 dizajnera, što iznosi 20 %. Više od 10 godina kreativnog rada ima samo 6 dizajnera, ili 12 %.

Kao što se vidi, 68 % anketiranih su mladi dizajneri koji rade do 5 godina. Oni se tek navikavaju na stil menadžera, imperativne stručnjaka za marketing i stege same industrijske proizvodnje, što se izrazito reflektiralo u odgovorima na ostala pitanja koja su predmet ove analize.

Drugo pitanje se odnosilo na označavanje donositelja odluke o tome koji asortiman (dizajnerska rješenja) će biti ponuđen tržištu. Najveći broj ispitanika, njih 58 %, smatra da je to vlasnik ili glavni direktor. Dizajneri donose odluke u 22 % slučajeva, a stručnjaci za marketing u 20 % situacija. Dakle, stil menadžera - poduzetnika (koji čine većinu), problematična privatizacija, bolna tranzicija, mala kupovna moć i stalna ekonomska kriza, nesumnjivo se reflektiraju na slab utjecaj, prije svega dizajnera u modnim tvrtkama Srbije.

Treće pitanje bilo je vezano za važnost neke od poslovnih funkcija u tvrtkama u kojima rade dizajneri. Odgovori su zaista indikativni. Naime, 40 % ispitanika smatra da važnost ima dizajn, dok nešto manje njih ili 38 % misli da je to marketinška funkcija. Ohrabrujuće je da je proizvodna funkcija dominantna u samo 22 % slučajeva. Iz prethodnog proizlazi da dizajn i marketing, kao poslovne funkcije, promatrane kao integri-

rane i sa smanjenim tenzijama, mogu postati moćna sila u modnim tvrtkama.

Četvrto pitanje se odnosilo na razinu stvaralačke slobode koju imaju dizajneri. Čak 68 % ispitanika smatra da ima djelomičnu slobodu prilikom dizajniranja odjevnih predmeta. Ostali, njih 18 %, nema nikakvu slobodu, dok 16 % tvrdi da ima potpunu stvaralačku slobodu. Ako se broj dizajnera koji imaju djelomičnu slobodu i onih koji imaju punu samostalnost, promatra zajedno, može se zaključiti da se kreativnost dizajnera i njihova sloboda stvaranja sve više uvažava u modnim tvrtkama u Srbiji, što je veoma ohrabrujuće.

Petim pitanjem se željeo dobiti odgovor dizajnera, tko u njihovim poduzećima guši njihove slobode i spontanost prilikom kreiranja odjevnih predmeta. Veliki postotak ispitanika, ili 68 %, smatra da su to vlasnici ili glavni direktori. Stručnjake za marketing smatra krivcima 18 % dizajnera, a voditelje proizvodnje njih 10 %. Indikativno je da se samo 6 % ispitanika izjasnilo da nitko ne guši njihovu kreativnost. Dakle, očigledno je da vlasnici (najčešće i glavni direktori), koji su, u ogromnoj većini osnivači modnih tvrtki, još nisu napustili početni sindrom poduzetnika-menadžera, da potpuno kontroliraju sve poslove u vlastitim tvrtkama.

Šesto pitanje se odnosilo na ulogu marketinga u njihovim tvrtkama, odnosno je li uloga te poslovne funkcije pronalaženje kupaca, te da raspoređuje sredstva tvrtke, kako bi se udovoljilo zahtjevima tih kupaca. Odgovori su veoma ohrabrujući - čak 96 % dizajnera je odgovorilo potvrdno. Negativan stav ima samo 4 % ispitanika. Dakle, nesumnjivo je da većina ispitanika razumije i prihvaća vrlo važnu ulogu marketinga, što je dobar preduvjet za bolje razumijevanje dizajnera i marketinških stručnjaka u modnim poduzećima.

Odgovori dizajnera na sedmo pitanje, koje se odnosilo na poimanje marketinga kao cjeline aktivnosti (razvoj proizvoda i brenda, utvrđivanje cijene

Tab.1 Rezultati istraživanja stavova dizajnera u pedeset modnih tvrtki u Srbiji

PITANJA	ODGOVORI	BR. ISPITANIKA	POSTOTAK (%)
1. Koliko godina radite kao dizajner u vašoj tvrtki?	a) do 2	14	28
	b) od 2 do 5	20	40
	c) od 5 do 10	10	20
	d) preko 10	6	12
2. Tko u vašoj tvrtki odlučuje o tomu koji asortiman odjevnih predmeta će se proizvoditi i biti ponuđen tržištu?	a) Vlasnik, glavni direktor	29	58
	b) Dizajneri	11	22
	c) Stručnjaci za marketing	10	20
	d) Rukovodilac proizvodnje	0	0
	e) Glavni kupci	0	0
3. Koja poslovna aktivnost ima najveću važnost u vašoj tvrtki?	a) Dizajn (kreacija, konstrukcija)	20	40
	b) Marketing (komercijala, prodaja)	19	38
	c) Proizvodnja	11	22
	d) .....	0	0
4. Koliku stvaralačku slobodu imate prilikom dizajniranja proizvoda?	a) Potpunu	8	16
	b) Djelomičnu	33	66
	c) Nikakvu	9	18
	d).....	0	0
5. Tko guši vašu stvaralačku slobodu, spontanost i želju da inovativnim dizajnerskim rješenjem ponudite originalne odjevne predmete kupcima?	a) Stručnjaci za marketing (komercijalisti, trgovci)	9	18
	b) Vlasnici, glavni direktori	33	66
	c) Voditelji u proizvodnji	5	10
	d) Nitko .....	3	6
6. Slažete li se sa stavom da je marketing, u stvari veza tvrtke s kupcima, te da je njegov zadatak pronalaženje kupaca i raspoređivanje sredstava tvrtke, kako bi ih uskladila s njihovim potrebama?	a) Da	48	96
	b) Ne	2	4
	c) Nisam sigurna/an).....	0	0
7. Kakvo je vaše poimanje marketinga?	a) Marketing je samo reklama (propaganda)	0	0
	b) Marketing je samo prodaja	2	4
	c) Marketing je samo distribucija	0	0
	d) Marketing je cjelina aktivnosti (istr. tržišta, razvoj proizvoda, utvrđivanje cijena, promocija)	48	96
8. Da li u vašoj tvrtki postoje neslaganja dizajnera i stručnjaka za marketing?	a) Da	6	12
	b) Ne	7	14
	c) Ponekad	34	68
	d) .....	3	6
9. Koji su, po vama, uzroci neslaganja?	a) Nemogućnost, da putem prihvatanja vaših kreacija, izrazite svoj stvaralački potencijal	4	8
	b) Podcjenjivanje vašeg znanja, talenta i truda	5	10
	c) Obostrano nerazumijevanje	13	26
	d) Nesklonost tržišnom riziku, kada je u pitanju novo, originalno dizajnersko rješenje	28	56

10. Jeste li prilikom dizajniranja novih modela, svjesni postojeće situacije u svojoj tvrtki i na tržištu, u smislu?	a) Trgovci i poslovođe prodajnih objekata mogu imati drugačije mišljenje	27	54
	b) Proizvodnja je skeptična u smislu tehničko-tehnoloških problema prilikom izrade	3	6
	c) Menadžment upozorava na velike troškove i problem profitabilnosti vaših kreacija	16	32
	d) Ispitivanja stavova velikih, postojećih kupaca nisu optimistična	2	4
	e) .....	2	4
11. Pratite li tržišnu sudbinu vaših modela nakon pojave u prodajnim objektima, u smislu?	a) Posjete prodajnim objektima u realnom vremenu prodaje	8	16
	B ) Uvida u mjesečne, kvartalne i godišnje izvještaje o ostvarenoj prodaji	19	38
	c) Uvida u neprodane proizvode (zalihe)	23	46
12. Kakav je vaš stav o tvrdnjama stručnjaka za marketing da je za uspjeh potrebno: pažljivo istraživanje i planiranje, poštivanje tržišne realnosti, kao što je razina cijena konkurencije?	a) Slažem se	18	36
	b) Ne slažem se	0	0
	c) Djelomično se slažem	32	64
13. Koje je vaše mišljenje o tvrdnjama stručnjaka za marketing da su dizajneri često neosjetljivi na troškove i profitabilnost?	a) Ne slažem se	5	10
	b) Mislim da superioran dizajn može pokriti sve troškove i osigurati profitabilnost	36	72
	c) Djelomično se slažem	9	18
14. Da li bi boljoj suradnji dizajnera i stručnjaka za marketing doprinijelo izučavanje načela i tehnika marketinga, odnosno dizajna u sklopu obrazovnog sustava?	a) Da	50	100
	b) Ne	0	0
	c) Vjerojatno	0	0
15. Koju pomoć u vašoj stvaralačkoj aktivnosti očekujete od stručnjaka za marketing?	Odgovore nije moguće prikazati u tablici pa će se interpretirati u komentaru rezultata istraživanja.		

na, promocija, distribucija, prodaja), zaista su iznenađujuće pozitivni i točni. Naime, 96 % ispitanika smatra da je marketing cjelina danih aktivnosti, a samo 4 % njih ga izjednačuje s prodajom, koja je samo jedna od njegovih funkcija, i to ona finalna putem koje se realizira cjelokupan napor i dizajnera i marketinških stručnjaka, kao i ostalih poslovnih funkcija u tvrtkama.

Osmo pitanje se odnosilo na neslaganja dizajnera i stručnjaka za marketing u njihovim tvrtkama. Oko 2/3 ispitanika ili 68 % se izjasnilo da se neslaganje javlja samo u nekim konkretnim situacijama. Za odgovor „da“, odnosno za stalno neslaganje se opredijelilo 12 %, dok 6 % ispitanika

nije odgovorilo na postavljeno pitanje. Polazeći od navedenih odgovora, može se, s oprezom, konstatirati da tenzije između stručnjaka za marketing i dizajnera još postoje, ali da se neslaganja rjeđe očituju, što je znak njihovog smanjivanja.

Devetim pitanjem se tražio odgovor dizajnera o uzrocima njihovog neslaganja sa stručnjacima za marketing. Više od polovice ispitanika, ili 56 %, smatra da glavni uzrok leži u nesklonosti stručnjaka za marketing za tržišni rizik, kada je u pitanju prihvaćanje novih, originalnih dizajnerskih rješenja. Za ponuđeni odgovor, koji sugerira na nemogućnost da kroz prihvaćanje njihovih modela, izraze svoj stvaralački potencijal – opredijelo

se 8 % ispitanika, dok njih 10 % smatra da stručnjaci za marketing podcjenjuju njihovo znanje, talent i trud. Pa ipak, značajan postotak ispitanika, njih 26 %, samokritično se izjasnilo o obostranom nerazumijevanju, kao uzroku neslaganja dizajnera i stručnjaka za marketing.

Deseto pitanje se odnosilo na eventualno postojanje svijesti dizajnera o stanju u njihovoj tvrtki i na tržištu u situacijama kada se donose odluke o tome koji njihovi modeli će biti proizvedeni u seriji i ponuđeni tržištu. Više od polovice ispitanika ili 54 % smatra da trgovci i poslovođe prodajnih objekata mogu o njihovim ponuđenim modelima imati drugačije mišljenje. Za ponuđeni odgovor da menadžment



može upozoriti na velike troškove i problematičnu profitabilnost njihovih kreacija opredijelilo se 32 % ispitanika. Preostali anketirani dizajneri, ili njih 6 %, smatra da uzrok neprihvatanja novih modela može biti u skeptičnosti proizvodnje u pogledu tehničko-tehnološke izvodljivosti tih modela. Za utjecaj velikih kupaca na izbor ponuđenih kreacija se opredijelilo samo 4 % ispitanika.

U jedanaestom pitanju se tražio odgovor dizajnera vezan za praćenje tržišne sudbine njihovih modela koji su proizvedeni u seriji. Nešto manje od polovice ispitanika, ili točno 46 %, ima uvid u zalihe, odnosno neprodane količine njihovih kreacija. Praćenje godišnjih, kvartalnih i mjesečnih podataka o prodaji svojih modela obavlja 38 % anketiranih dizajnera. Međutim, relativno mali broj ispitanika, ili 16 %, posjećuje prodajne objekte u realnom vremenu prodaje njihovih modela. Ova činjenica govori da bi veću prisutnost dizajnera na tržištu i neposredni susreti s kupcima doprinijeli njihovom boljem razumijevanju sa stručnjacima za marketing.

Dvanaesto pitanje se odnosilo na stavove dizajnera vezane za tvrdnje stručnjaka za marketing da je za uspjeh na modnom tržištu neophodno: pažljivo istraživanje, planiranje, uvažavanje tržišne realnosti, uvažavanje konkurenata i razina njihovih cijena, itd. Gotovo 2/3 ispitanika, ili 64 %, samo se djelimično slaže s iznesenim, tipično marketinškim stavom. Ipak, značajan postotak anketiranih, ili 36 %, potpuno se slaže sa stavovima stručnjaka za marketing. Kao što se vidi, najveći broj dizajnera se samo djelomično slaže s tvrdnjama stručnjaka za marketing.

U trinaestom pitanju se tražio stav dizajnera o tvrdnjama stručnjaka za marketing da su oni neosjetljivi na troškove i profitabilnost. Čak 72 % ispitanika smatra da superioran dizajn može, kroz prodajnu cijenu, pokriti sve troškove i osigurati profit. Ovo je tipičan dizajnerski stav potvrđen i kroz ranija istraživanja. Korijeni iznesenog stava vjerojatno leže u tradi-

cionalnim dizajnerskim vrijednostima, odnosno sklonosti ka stvaranju proizvoda kao umjetničkih djela i kao rezultat njihovih emocija i inspiracije. Ostali anketirani dizajneri, njih 10 %, ne slaže se sa stavovima stručnjaka za marketing, a 18 % se samo djelomično slaže s iznesenim stavovima.

Četrnaesto pitanje se odnosilo na stajališta dizajnera o tome bi li promjene u obrazovnom sustavu dizajnera (izučavanje načela modnog marketinga) i stručnjaka za marketing (izučavanje načela dizajna) pomogle u premošćivanju njihovih nesporazuma. Odgovori su bili iznenađujući i ohrabrujući: svih 50 dizajnera, dakle 100 % anketiranih je potvrdno odgovorilo na postavljeno pitanje.

U petnaestom pitanju se tražio odgovor dizajnera vezan za pomoć koju očekuju od stručnjaka za marketing. Pritom nisu ponuđeni alternativni odgovori, već je prepušteno dizajnerima da daju odgovore po svom nahođenju. Odgovore je ponudilo 49 % ispitanika. Ostali dizajneri nisu odgovorili na postavljeno pitanje. Većina ispitanika očekuje od stručnjaka za marketing dobre informacije s tržišta vezane za: trendove, kupovnu moć kupaca, ostvarenu prodaju njihovih modela, želje i potrebe kupaca, materijale, modna događanja, poteze konkurencije, cijene konkurentskih proizvoda, itd. Isto tako, od stručnjaka za marketing se očekuje i utvrđivanje profila kupaca, kako bi im pomogli prilikom dizajniranja odjevnih predmeta, kao i kod utvrđivanja adekvatnih cijena njihovih modela. Od stručnjaka za marketing se zahtijeva osmišljavanje djelotvorne promotivne kampanje, kako bi njihovi modeli bili adekvatno predstavljeni javnosti. Isto tako, dizajneri žele da stručnjaci za marketing dobro upoznaju njihove modele kako bi ih mogli uspješno ponuditi kupcima iz oblasti trgovine. Neki dizajneri, traže da se stručnjaci za marketing ne miješaju u njihov posao, dok drugi očekuju da oni počnu izučavati načela dizajniranja u okviru studija.

Drugi dio istraživanja je realiziran u 20 modnih tvrtki u Srbiji [8]. Prema metodi odabira radi se o povoljnom uzorku. Naime, izabrani su relevantni sugovornici - stručnjaci za marketing koji direktno surađuju s dizajnerima. To su osobe angažirane na različitim marketinškim poslovima (savjetnici za marketing, voditelji odjela marketinga, samostalni suradnici na poslovima marketinga, voditelji odjela prodaje, zastupnici i voditelji većih maloprodajnih objekata u vlasništvu danih modnih tvrtki). U ostalih 30 manjih modnih tvrtki, sve aktivnosti koje se mogu smatrati marketinškim, direktno provode vlasnici tvrtki. Za neke aktivnosti, u prvom redu promotivne, oni angažiraju vanjske agencije za marketing. Budući da dobro poznaje profile tih vlasnika (razina obrazovanja, prethodno iskustvo, stav prema marketingu), autor istraživanja je smatrao da oni nisu relevantni kao sugovornici na temu o odnosima između dizajnera i stručnjaka za marketing u njihovim tvrtkama.

Ispitivanje stručnjaka za marketing je provedeno u razdoblju listopad-studen 2011. godine. Korištena je tehnika osobnog-produbljenog intervjua, koja ima za pretpostavku i formalna, direktna pitanja, i neformalan razgovor. Svrha je bila da se ispitanici naveđu na slobodno iznošenje stajališta o njihovim nesporazumima s dizajnerima. Direktna pitanja su se odnosila na: ulogu dizajnera u diferenciranju proizvoda, postojanje nesporazuma, razloge dobre suradnje, nesporazume s mladim dizajnerima, nesporazume oko materijala izrade, cijena, odabira kolekcije za nastupajuću sezonu, nesporazume oko zahtjeva velikih kupaca, oko značenja marketinškog istraživanja, nesporazuma koje izazivaju vlasnici tvrtki i nesporazume vezane za razlike u formalnom obrazovanju.

Svi intervjuirani stručnjaci za marketing (njih 20) suglasni su da je dizajn moćan instrument diferenciranja modnih proizvoda u odnosu na konkurentske. Pritom, jako uvažavaju kreativni dar dizajnera, i to ne samo kada



se radi o dizajniranju samih modela, već i o etiketama, izlaganju, promoviranju, itd.

Na pitanje ima li nesporazuma s dizajnerima s kojima surađuju u njihovim poduzećima, 25 % stručnjaka za marketing je odgovorilo negativno. Kao razloge za dobru suradnju i razumijevanje, oni navode iskustvo dizajnera te njihovo uvažavanje zahtjeva tržišta i konkretnih situacija, koje im upravo oni prenose.

Ostalih 75 % stručnjaka za marketing skreće pozornost na različite (povremene) uzroke neslaganja s dizajnerima. Najviše zamjerki (32 %) upućuju mlađim dizajnerima, zbog njihove pretencioznosti, odnosno stava da su im stručnjaci za marketing potrebni samo za promociju njihovih modela i ponudu kupcima.

Oko 23 % ispitanika, kao razloge za nerazumijevanje navodi dizajnerske prijedloge vezane za materijal izrade odjevnih predmeta. Oni ne osporavaju pravo dizajnera pri odabiru materijala, ali ističu da je odabrani materijal često previše skup, te da ugrožava planiranu profitabilnost tih proizvoda. Naime, oni misle, polazeći od kupovne moći njihovih ciljanih kupaca i cijena sličnih konkurentskih proizvoda, da povećanje konačne prodajne cijene nije moguće.

Neslaganja su prisutna i kod konačne ocjene, odnosno izbora modela koji bi se trebali proizvoditi u seriji za sljedeću sezonu. Za razliku od nekih dizajnera, stručnjaci za marketing, njih 57 %, misli kako aplauzi prisutne, odabrane publike na modnim revijama, nisu dovoljna garancija za tržišno prihvaćanje tih modela koje nose manekeni.

Nesporazumi nastaju i oko zahtjeva i prijedloga ključnih dugogodišnjih kupaca, vezanih i za dizajn i za asortiman odjevnih predmeta. Stručnjaci za marketing su mišljenja da te zahtjeve treba prihvatiti, te nakon tržišnog testiranja izvršiti potrebno redizajniranje i odabir asortimana.

Svi intervjuirani stručnjaci za marketing smatraju da dizajneri ne mogu ignorirati rezultate marketinškog

istraživanja, kao podlogu za njihove stvaralačke napore u procesu dizajniranja odjevnih predmeta.

Stručnjaci za marketing se, gotovo u potpunosti, slažu s dizajnerima kada se radi o prevelikom uplitanju vlasnika tvrtki u njihove poslove. Smatraju da bi se nesporazumi s dizajnerima mogli smanjiti kada bi oni tijekom studija više izučavali proces dizajniranja, a dizajneri metode i tehnike marketinga.

## 6. Interpretacija stajališta dizajnera i stručnjaka za marketing

Stručnjaci za marketing moraju u potpunosti prihvatiti stajalište dizajnera da su modni proizvodi, prije svega rezultat procesa dizajniranja. Međutim, i dizajneri trebaju znati da je razvoj proizvoda i brenda također važna marketinška aktivnost. Stručnjaci za marketing s pravom ističu da su za nastajanje proizvoda najčešće potrebne informacije iz područja marketinga, istraživanja i razvoja, tehnologije itd. Skeptičnost dizajnera u pogledu marketinških istraživanja, u smislu da se njima bilježe trenutne, a ne buduće sklonosti kupaca, teško je održiva kada se radi o modnim proizvodima, jer imaju relativno kratak životni vijek.

Iako se za modnu industriju često kaže da njom diktiraju prije dizajneri nego kupci-pojedinci, poznato je da su, čak i vrhunski dizajneri, u stalnom kontaktu sa svojim klijentima. Njihova situacija je slična onoj s obrtnicima iz razdoblja prije industrijske revolucije. Osobni kontakti im omogućavaju da točno otkriju koji su zahtjevi kupaca, te da dizajniraju modele koji će odgovarati tim zahtjevima. Na toj razini kontakata, formalno tržišno istraživanje zaista nije nužno.

Dizajneri, međutim, svojim talentom za promatranje, mogu doprinijeti djelotvornijim marketinškim istraživanjima. Prije svega, mogu davati prijedloge za novi način segmentacije tržišta, prema kome će se više uvažavati estetske preferencije kupaca.

Dizajneri, također, s pravom ističu da dizajniranje proizvoda, samo kao rezultat marketinškog istraživanja, dovodi do izvjesne monotonosti proizvoda kao posljedica njihove manje spontanosti, mašte i entuzijazma.

Stručnjaci za marketing trebaju znati da osebujan dizajn može konkurentske proizvode učiniti zastarjelim u kratkom roku.

Dizajneri bi morali biti mnogo više zainteresirani za stanje na tržištu i praćenje trendova. Stručnjaci za marketing ih u tomu trebaju zdušno podržati, jer je nužno uspostaviti što bolji balans između održavanja tradicije (postojeći proizvodi) i zadovoljavanje želja novih kupaca (novi proizvodi).

Boljem razumijevanju dizajnera i stručnjaka za marketing, može doprinijeti i planska, strateška segmentacija tržišta na manje dijelove-segmente. To je zadatak stručnjaka za marketing, koji prethodno moraju dobro poznavati veličinu i strukturu modnog tržišta. Djelotvorna segmentacija olakšava pribavljanje i prezentaciju informacija dizajnerima o tomu kakvi se modni proizvodi traže.

Dizajneri s pravom očekuju od stručnjaka za marketing upotrebljive informacije s tržišta vezane za: trendove, kupovnu moć kupaca, ostvarenu prodaju njihovih modela, primjedbe i sugestije kupaca, posebne želje kupaca, raspoložive i nove materijale izrade, modna događanja, poteze konkurencije, cijene konkurentskih proizvoda, itd.

Od stručnjaka za marketing se traži da utvrde profile kupaca (posebice ključnih), kako bi pomogli dizajnerima prilikom stvaranja odjevnih predmeta, kao i kod oblikovanja adekvatnih cijena njihovih modela.

Zaista, tržišna, kao i šira marketinška istraživanja su neophodna da bi se razumjele potrebe kupaca, te da bi se osigurao proces marketinškog planiranja kao konstruktivan i logičan, a ne posve intuitivan, što modnim poduzećima može donijeti gubitke zbog nepredvidivih promjena u

okruženju, kao i kod konkurentskih, bolje vođenih poduzeća.

Stručnjaci za marketing moraju priznati da dizajn integrira ključne odlike proizvoda, ali će dodati da je najvažnije kako te odlike utječu na izgled proizvoda (estetiku) i na to kako funkcionira prema zahtjevima kupaca. Oni će od dizajnera tražiti da djelotvorno povežu sve aspekte funkcionalnog i tržišnog s umjetničkim. Pritom je sa stajališta poslovanja logično da lijepi i atraktivni prijedlozi dizajnera koji ne mogu zadovoljiti potrebe za funkcionalnošću, tehnološkom izvodljivošću, ekonomičnošću i profitabilnošću - ne mogu doći do izražaja.

Stručnjaci za marketing osiguravaju inpute dizajnerima, potrebne za stvaranje novih i modifikaciju postojećih proizvoda, u skladu sa zahtjevima kupaca, te tako smanjuju rizik od neuspjeha na tržištu. Na toj osnovi, oni moraju nastojati da dizajnerima omoguće što više stvaralačke slobode, kako bi kreirali proizvode koji će po svojim estetskim, funkcionalnim i ergonomskim karakteristikama biti diferencirani u odnosu na konkurentске i čijom će se prodajom ostvarivati profit. Pritom dizajneri moraju razumjeti da se njihova sloboda, mašta i spontanost ne oplođuje na modnim revijama ili glamuroznim slikama njihovih modela u modnim časopisima, već putem što više donesenih odluka o kupnji tih modela u prodajnim objektima.

Vrhunski dizajneri tvrde da im je potrebno samo istraživanje i praćenje pojedinaca – slavnih osoba koji su nosioci kreativnih promjena i koji su bogati. Manjkavost danog stajališta se sastoji u tome, što u najvećoj mjeri ovisi o talentu i intuiciji dizajnera da konzistentno ispunjavaju stvarne potrebe navedenih klijenata i tako ostvaruju profite. Dakle, da dobrom dizajnu za uspjeh treba samo adekvatna promocija je stav koji se može primijeniti na ograničen broj poslova, obično onih tvrtki koje proizvode skupu odjeću za elitu. Pa ipak, glavne preokupacije stručnjaka za marketing

su dizajn i prodaja modnih proizvoda većem dijelu kupaca.

Stručnjaci za marketing svakako moraju poznavati strukturu modnog tržišta na kojem posluju. To će im pomoći da bolje razumiju mlade dizajnere - poduzetnike koji se žele nametnuti specifičnim, manjim tržišnim segmentima. Oni će kreirati inovacije koje traže ekstravagantni kupci, pa njima, možda, nisu ni potrebna značajnija istraživanja ili aktivnosti promocije, već samo specijalizirani prodajni objekti, dostupni kupcima. Isto tako, dizajnerima unikatnih modela visoke mode, koji imaju svoju stalnu klijentelu, nije neophodna neka značajnija pomoć stručnjaka za marketing.

Dizajneri s pravom zahtijevaju od stručnjaka za marketing dobro poznavanje njihovih modela, kao i osmišljavanje efektivne promocijske kampanje. Međutim, dizajnersko svođenje marketinga samo na jednu njegovu aktivnost-promociju, svakako je pogrešno, polazeći od činjenice, da uvjerljivo najveći dio modnog tržišta ne zauzimaju odjevni predmeti visoke mode, kojima je potrebna samo promocija da bi se prodali, nego dizajnirana odjeća masovne mode. Isto tako, mnoga istraživanja ponašanja kupaca su pokazala da sama promocija ne može prodati proizvode koje ljudi ne žele.

Dizajneri bi morali znati da, osim istraživanja i promocije, postoje i druge, manje javne marketinške aktivnosti, kao što su: razvoj proizvoda i brenda, određivanje cijena, distribucija, prodaja, itd.

## **7. Mogućnosti poboljšanja suradnje dizajnera i stručnjaka za marketing - koncept modnog marketinga**

Modni marketing se može promatrati kao poslovna filozofija, koja se bavi sadašnjim i potencijalnim kupcima odjeće, kao i proizvoda i usluga, koji su u vezi s odjećom, u namjeri da se

ostvare dugoročni ciljevi modnih poduzeća [5].

Koncept modnog marketinga treba obuhvatiti pozitivne aspekte visoke zainteresiranosti za dizajn, kupce i profit, priznajući postojanje međuovisnosti između marketinga i dizajna.

Nesporazumi između dizajnera i stručnjaka za marketing se mogu smanjiti ako dizajneri shvate kako marketing može unaprijediti kreativan proces, a stručnjaci za marketing uvažavaju činjenicu da u modnoj industriji dizajn može, osim udovoljavanja zahtjevima kupaca, diktirati ih. Stručnjaci za marketing mogu producirati gomilu informacija o zahtjevima kupaca, mogu i analizirati ponuđene ilustracije, ali ne mogu izraditi detaljne specifikacije za izradu modela. Marketing, koji se primjenjuje u modnoj industriji mora uvažavati ulogu dizajna.

Boljem razumijevanju dizajnera i stručnjaka za marketing pomoglo bi i veće uvažavanje postmodernog društva i njegove kulture. U tom smislu, dizajneri sve više stvaraju proizvode koji nisu definirani samo funkcijom, već svojim identitetom - svojim „ja“. Pritom, podjednaku ulogu o odlučivanju o kupnji imaju, kako sam proizvod, tako i njegov imidž, odnosno slika u javnosti. Stručnjaci za marketing, ali i dizajneri, značajno su doprinijeli datoj glorifikaciji imidža, znakova ili simbola.

Primjena koncepta modnog marketinga ima za pretpostavku reviziju nastavnih programa, prema kojima se, tradicionalno, educiraju dizajneri i marketinški stručnjaci. Studenti marketinga moraju izučavati proces dizajniranja proizvoda. Studenti dizajna bi morali znati ključna načela marketinga, pogotovo modnog marketinga koji afirmira njihovu poziciju u modnim tvrtkama.

Koncept modnog marketinga pretpostavlja usku vezu između strategije marketinga i strategije dizajna. Pritom je nužno usuglašavanje stručnjaka za marketing i dizajnera za svaku stratešku opciju pojedinačno.

Za uspješnost koncepta modnog marketinga od ključnog značenja je integracija marketinga i dizajna u procesu razvoja novog proizvoda. Čineći upotrebu proizvoda lakšom, a njegove performanse boljim, dizajneri doprinose diferenciranju proizvoda i privlačenju kupaca. Stručnjaci za marketing osiguravaju informacije dizajnerima o potrebama kupaca, o konkurenciji i problemima kod postojećih proizvoda. Radeći zajedno sa stručnjacima za marketing, dizajneri mogu generirati i vizualizirati ideje koje se šalju na provjeru. Kada je ideja vizualno predstavljena, stručnjaci za marketing zajedno s dizajnerima razmatraju odluku i raspravljaju je li ona izvodljiva. U kasnijim fazama procesa razvoja proizvoda, stručnjaci za marketing testiraju nove modele i kolekcije prije lansiranja u proizvodnju. Novi modeli moraju biti osigurani od dizajnera. Stručnjaci za marketing imaju odgovornost pružanja informacija, povratne sprege i preporuka dizajnerima. Jedna od kompleksnijih aktivnosti modnog marketinga je i predviđanje. Međutim, i dizajneri i stručnjaci za marketing moraju biti svjesni da se neke promjene u poslovnom okruženju i aktivnostima konkurentskih tvrtki, ne mogu u potpunosti predvidjeti. I jedni i drugi znaju da je modna industrija poznata po visokoj stopi neuspješnosti novih proizvoda, kao i po redovnim sniženjima cijena za dizajnerane proizvode, koji se nisu mogli prodati u razdoblju glavne sezone. Neuspjesi su djelimično i odraz visokog rizika koji karakterizira modno tržište. Isto tako, mogu biti i posljedica neadekvatne primjene koncepta modnog marketinga. Pa ipak, praksa ukazuje da se adekvatnom primjenom modnog marketinga smanjuje nesigurnost u modnoj industriji i reducira broj poslovnih neuspjeha.

## 8. Zaključak

Postmoderni društvo je društvo marketinga, dizajna, integriranih komunikacija i novih tehnologija. Suvremeni dizajneri i stručnjaci za mar-

keting moraju biti svjesni da je pitanje promjena najvažnija teškoća pri rješavanju kompleksnog pitanja modnog marketinga. Moda se po samoj svojoj prirodi konstantno mijenja, a uz to su prisutne i dodatne dimenzije stalnih promjena u poslovnom svijetu. Točna procjena promjena je opasan posao, ali je analiza i praćenje svijeta oko nas jedan od najvažnijih poslova, i marketinških eksperata i dizajnera. Očekivane promjene ključnih faktora okruženja nameću pojačano značenje inovativnosti u aktivnostima marketinga i dizajna.

Budući da svi kupci ne prihvaćaju odmah modne novitete, neki od njih koji su tvrdili da im se ne dopadaju modeli koje su vidjeli na modnim revijama, kasnije promijene stav kada ih sami isprobaju ili shvate da su drugi pokazali znakove prihvaćanja. Dakle, dobar modni dizajn može biti izazov konvencionalnim stavovima. Međutim, treba uvijek imati na umu da se kupci odjevnih predmeta razlikuju po stupnju konzervativizma koji iskazuju prema modnim stilovima, kao i po brzini spremnosti da promijene svoje mišljenje.

Dizajneri s duljim stažom u industrijskim tvrtkama, kao i stručnjaci za marketing, s vremenom dođu do spoznaje da iz kuta gledanja suvremenog kupca ne postoji ništa što je samo proizvod. Jedan proizvod ne dolazi samo u svom primarnom obliku, nego poprima, najprije uz pomoć dizajnera, a poslije posredovanjem marketinških tehnika - osobnost ili status. Kupac očekuje da jedan proizvod identificira po tipu, imenu ili etiketi. Njegovanje identiteta može izazvati dvostruki efekt - nastanak brenda i privrženost kupaca.

Nesporazumi između dizajnera i stručnjaka za marketing, kada je u pitanju ponuda asortimana odjevnih predmeta za tržište, svakako su posljedica različitih vrijednosti u koje vjeruju, nedostataka u njihovom formalnom obrazovanju, godina staža, strukture modnog tržišta itd.

Postoje i područja u kojima dizajneri i stručnjaci za marketing imaju nepodijeljen stav o vrijednostima. Dobri dizajneri i stručnjaci za marketing su suglasni da je za uspjeh neophodna pažljiva priprema i primjena profesionalne vještine, razumiju važnost komunikacija, iako veću važnost pridaju njihovom vizualnom aspektu. Skloni su složiti se oko funkcionalne komponente dizajna odjevnih predmeta.

Kada su u pitanju stavovi dizajnera u modnim tvrtkama u Srbiji, provedena istraživanja pokazuju izvjesne specifičnosti njihove pozicije u modnim tvrtkama, pa čak i blage tendencije ka razumijevanju stajališta stručnjaka za marketing. Modnim dizajnerima Srbije smetaju i vlasnici-menadžeri, koji ponekad sami donose sve odluke, pa i one, koji će od novih modela biti proizvedeni i ponuđeni na tržištu. Oni očekuju od stručnjaka za marketing pravovremene informacije o modnim trendovima, reakcijama kupaca na njihove modele, uvid u rezultate konačne prodaje krajnjim kupcima, razinu konkurentskih cijena itd. Isto tako, stručnjaci za marketing mogu pomoći dizajnerima oko izrade profila kupaca na prethodno utvrđenom ciljanom tržištu. Vjeruju da se nesporazumi između dizajnera i stručnjaka za marketing mogu smanjiti boljom međusobnom komunikacijom kao i promjenama u obrazovnim programima oba područja.

Stavovi stručnjaka za marketing, angažiranih u modnim tvrtkama Srbije, općenito promatrano, ne razlikuju se od onih, prisutnih u literaturi. Iz spoznaja dobivenih preko intervjua sa 20 stručnjaka za marketing, uočava se znatnije povećanje uvažavanja uloge dizajnera. Međutim, i oni, kao i dizajneri žale se na nesklonost riziku i nerazumijevanje vlasnika - menadžera. Glavna pitanja oko kojih se razilaze s dizajnerima su: svođenja marketinga samo na promociju, nedovoljno uvažavanje rezultata marketinškog istraživanja, uloga velikih kupaca, pretencioznost mladih



dizajnera, izbor novih modela, izbor materijala izrade, nedovoljna osjetljivost na troškove itd.

Primjena koncepta modnog marketinga uvelike može smanjiti nespozrazume između dizajnera i stručnjaka za marketing. Izneseni koncept ima u osnovi podjednako uvažavanje dizajnera i marketinga, stvaralačke slobode i tržišne realnosti, inspiracije dizajnera i kalkulacije stručnjaka za marketing. Jednom riječju, prema konceptu modnog marketinga, dizajneri moraju uvažiti logiku profita, a stručnjaci za marketing pokloniti dužnu pažnju njihovim emocijama, kao podlozi za ono „nešto“, što nove kreacije čini osobnim.

Ipak, proces marketinga modnih proizvoda se ne bi ni odvijao da ne postoje dizajneri novih modela i kolekcija tih proizvoda. Njihovo kontinuirano stvaranje novih i uzbudljivih modnih proizvoda, njihova posvećenost kupcima, i to bez obzira da li je riječ o visokoj modi ili tzv. uličnoj modi, je pretpostavka da marketing specijalisti ostanu u svom poslu.

#### Literatura:

- [1] Vasiljević M.: Dizajn - savremeni pogledi, Beograd, 2005, Autorsko izdanje, 267-268
- [2] Bloch H. Peter: Product Design and Marketing: Reflections after Fifteen Years, *Journal of Product Innovation Management* 28 (2011), 370-378
- [3] De Mozota B.B.: Design Management: Using Design to build Brand Value and Corporate Innovation, Allworth Press, New York 2003, ISBN 1-58115-283-3
- [4] Bohdanovich J., L. Clamp: Fashion Marketing, Routledge, London and New York, 1994, ISBN 0-415-05939-9
- [5] Gašović M.: Modni Marketing, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd, 1998, ISBN 86-80315-40-0
- [6] Easey M.: Fashion Marketing, Blackwell Science, London 1995, ISBN 0-632-03459-9
- [7] Hsu Yen: Design Innovation and Marketing Strategy in Successful Product Competetion, *Journal of Bussines & Industrial Marketing* 26/4 (2011) 9, 223-236
- [8] Gašović M.: Rezultati ispitivanja stavova dizajnera i stručnjaka za marketing u modnim poduzećima Srbije, listopad-studeni 2011.
- [9] Kotler Ph., L.K. Keller: Marketing menadžment, XII izdanje, Data Status, Beograd, 2006, ISBN 86-7478-013-X
- [10] Best K.: The Fundamentals of Design Management, AVA Publishing Sa Lausanne, Switzerland, 2010, ISBN 978-2-940411-07-8
- [11] Beverland B.M.: Managing the Design Innovation-Brand Marketing Interface: Resolving the tension between Artistic Creation and Comercial Imperatives, *Journal of Product Innovation Management* 22 (2005), 193-207
- [12] Hsu Yen: Design Innovation and Marketing Strategy in Successful Product Competetion, *Journal of Bussines & Industrial Marketing* 26/4 (2011), 223-236
- [13] Zhang D., H. Peng, M. Kotabe: Marketing – Industrial Design in New Product Development: The case of China, *Journal of Product Innovation Management* 28 (2011), 360-373



**SUMMARY****Opportunities to improve collaboration between designers and marketing experts in fashion companies***M. Gašović*

Misunderstandings between designers and marketing experts in fashion businesses arise to a great extent because design values are in conflict with the values of marketing. These values are based on principles such as target market, customer needs, integrated marketing and profitability. On the other hand, some of the traditional values distinguishing designers are: creative freedom, imagination, willingness to take a risk, innovation, etc. Among other things, better understanding of the concept of fashion marketing based on equal respect for design, customers and profits of fashion companies contribute to reducing misunderstandings. This was confirmed by studies conducted in Serbia.

**Key words:** designers, marketing experts, articles of clothing, creativity, customer needs, research, collaboration, fashion marketing

*University of Novi Sad, Faculty of Economics in Subotica  
Subotica, Serbia*

*e-mail: lsmg@ptt.rs*

*Received December 18, 2011*

**Möglichkeiten zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Designern und Marketingfachleuten in Modeunternehmen**

Missverständnisse zwischen Designern und Marketingexperten in Modeunternehmen ergeben sich in hohem Maß, weil Designwerte in Konflikt mit den Werten des Marketings stehen. Diese Werte beruhen auf Grundsätzen wie Zielmarkt, Kundenbedürfnisse, integriertes Marketing und Rentabilität. Andererseits sind einige der traditionellen Werte, die Designer unterscheiden: kreative Freiheit, Fantasie, Bereitwilligkeit, ein Risiko einzugehen, Innovation, etc. Unter anderem, tragen besseres Verständnis des Konzeptes des Modemarketings basierend auf gleicher Berücksichtigung des Designs, der Kunden und des Profits von Modeunternehmen zur Verringerung von Missverständnissen bei. Das wurde durch in Serbien durchgeführte Untersuchungen bestätigt.