

ISTRAŽIVANJE BUDUĆNOSTI – PRETPOSTAVKA PROAKTIVNOG MARKETINGA NA POSLOVNIM TRŽIŠTIMA

Mr. sc. Dubravka Sinčić, asistent
Ekonomski fakultet – Zagreb
Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
e-mail: dsincic@efzg.hr

UDK 658.8.012

Ključne riječi

istraživanje budućnosti, proaktivni marketing, marketing poslovnih tržišta, marketinška inteligencija

SAŽETAK

Neočekivani politički i gospodarski događaji, te prirodne katastrofe iz bliže povijesti, naveli su poslovne ljude diljem svijeta na promišljanje o sve nesigurnijim tržišnim okolnostima. Istraživanje budućnosti postalo je sve češćom temom u razgovorima praktičara i teoretičara. Dio njih područje istraživanja budućnosti shvaća kao novu znanstvenu disciplinu, koja još nije dovoljno prihvaćena i potvrđena od akademskih krugova. Bez obzira na razinu prihvaćanja istraživanja budućnosti kao znanstvene discipline, ono se sve češće koristi kao podloga poslovnom i marketinškom odlučivanju.

Istraživanje budućnosti, kao novo područje istraživanja, koje uključuje sustavno i eksplicitno razmišljanje o različitim inačicama budućnosti, u značajnijoj se mjeri u literaturi pojavljuje devedesetih godina prošloga stoljeća. Od kraja dvadesetoga stoljeća do danas istraživanje budućnosti nalazi sve širu primjenu, budući da primjena modela marketinškoga odlučivanja, koji su do tada bili vrlo učinkoviti, počinje opadati zbog sve manje primjenjivih rezultata.

Istraživanje budućnosti, kao pretpostavka za proaktivni marketing na poslovnim tržištima, ima zadaću pronaći i upoznati buduće kupce i korisnike, buduće prilike i rješenja. Tumačenja različitih prošlosti, sadašnjosti i bu-

Key words

future research, proactive marketing, business to business marketing, marketing intelligence

SUMMARY

Due to the unexpected political and economic events in the near history, business people all over the world tend to think about the uncertain market conditions. Future research therefore became the widespread theme of the conversations between both academics and practitioners. Part of them finds the future research to be a scientific discipline, yet not sufficiently accepted. Regardless of the level of recognition of the future research as a scientific discipline, it is more and more used as a basis for business and marketing decision making.

Future research is a new area of research. It includes systematic and explicit thinking about different future alternatives. More attention to it is given in the literature by the 1990s. By the end of the twentieth century it became more and more used, since the usefulness of the results of the marketing decision making models, used till then, started to decline.

Future research is the presumption for the proactive business to business marketing. Its role is to enable information and facilitate dialogue on future buyers and customers, future opportunities and solutions. Interpretations of different past, present and future facts, which are at the disposal for marketing managers for their decision making processes, enable decisions that

dučnosti, koje su na raspolaganju marketinškim managerima prilikom odlučivanja, omogućuju odluke koje vode iskorištavanju novih prilika u budućnosti i upravljanju nesigurnostima koje se tamo očekuju. Stoga se istraživanje budućnosti treba shvatiti kao istraživački proces, a ne predviđanje.

Sve veći značaj istraživanja budućnosti prepoznale su mnoge organizacije, pa stoga razvijaju odjele za marketinšku inteligenciju, koja, među ostalim zadacima, ima zadaću baviti se istraživanjem budućnosti.

take advantage of the future possibilities. They also make possible better management of the uncertainties that may be expected. Therefore, future research should be comprehended as a research process, not a forecasting.

Greater importance of future research is recognized by many organizations. For that reason, they organize marketing intelligence departments in their organizations. Beside other tasks they have, those departments research possible future alternatives.

1. UVOD

Istraživanje budućnosti predstavlja polazište za donošenje kvalitetnih odluka o proaktivnom tržišnom nastupu organizacije. Zajedno s podacima koji oslikavaju trenutačnu tržišnu situaciju, podaci o (mogućim) budućnostima, odnosno, značajkama budućih kupaca, konkurenata, dobavljača ili tržišnih prilika i ograničenja iz okruženja, omogućuju razvijanje organizacije u budućnosti.

Ideja o istraživanju budućnosti nalazi svoju široku primjenu od kraja dvadesetoga stoljeća do danas, kada primjena modela marketinškoga odlučivanja, koji su do tada bili vrlo učinkoviti, počinje opadati zbog sve manje primjenjivih rezultata. Modeli za odlučivanje u marketingu, temeljeni na podacima iz sadašnjosti, tradicionalno su razvijali (simulirali) različite situacije, kao rezultante odluka marketinških stručnjaka, a koje su u brzo promjenjivom tržišnom okruženju postale neučinkovite.

2. METODE ISTRAŽIVANJA I MODELI ODLUČIVANJA U MARKETINGU – POVIJESNI RAZVOJ

Leeflang i Wittink promatraju razvoj metoda i modela za marketinško odlučivanje kroz pet sljedećih razdoblja (Leeflang & Wittink, 2000):

- 1 **Razdoblje od 1950-e do 1965-e godine**, obilježeno izravnom primjenom postojećih metoda razvijenih u području operacijskih istraživanja i managementa za rješavanje marketinških problema. U tom se razdoblju razvio relativno velik broj deskriptivnih, normativnih i prediktivnih modela, ne samo za tržište krajnje potrošnje, nego i za industrijska tržišta. Neki od najznačajnijih modela razvijenih u tom razdoblju su povezani s (1) odlučivanjem o kupnji (Ehrenberg-ov, Chatfileld-a i drugih, te svi koji se temelje na Poissonovoj krivulji), (2) izborom marke proizvoda (temeljeni

na Markovu: Maffei-ev, Harary-ev i Lipstein-ov, Tesler-ov te modeli učenja, poput Kuehn-ovog ili Herniter- i Howard-ovog), (3) maksimizacije profita (Dorfman- i Steiner-ov), (4) optimalnog odnosa marketinških varijabli (Friedman-ov, Shubik-ov, Shakun-ov) i slično. Za potrebe industrijskog marketinga razvijeni su, primjerice, model rasporeda trgovačkog osoblja, (Brown-a i drugih, 1956-e godine), te Edelman-ov model konkurentne cijene iz 1965-e godine (prema Leeflang & Wittink, 2000). Razdoblje od 1950-e do 1965-e godine zanimljivo je i zbog rudimenata korištenja ekonometrije u marketingu, primarno u procjenama potražnje.

- 2 Druga faza obuhvaća **razdoblje od 1965-e do 1970-e godine**, a značajna je po nastojanjima kreiranja metoda i modela koji su prilagođeni marketinškim problemima. Modeli razvijeni u ovome razdoblju na bolji način odgovaraju tržišnome realitetu, no presloženi su, kompleksni i teški za uporabu. Kao kritika ovim modelima dodatno se ističe njihova statičnost i nedostatak pozornosti konkurenciji. Najznačajniji modeli nastali u ovom razdoblju su Howard- i Mogenroth-ov, Bass-ov, Montgomery- i Urban-ov, Lee-ev te Kotler-ov.
- 3 Metode i modeli nastali u **razdoblju od 1970-e do 1985-e godine**, pored uvažavanja karakteristika realiteta, značajno su jednostavniji za uporabu. Fokus se u ovim modelima preselio s izoliranih, pojedinačnih marketinških odluka na mogućnost primjene i primjenu u rješavanju cjelokupnog problema. Pionirski rad u ovom području svakako je Little-ov, koji je 1970-e razvio koncept «kalkulusa (kalkulatora) odlučivanja», koji se sastoji od definiranih parametara, procedura, procjena i kriterija koje model mora zadovoljiti da bi bio primjenjiv (prema Leeflang & Wittink, 2000). U ovome razdoblju u modelima se počinju uvažavati i subjektivne procjene stručnjaka, koje se unose kao ravnopravne varijable. Najzanimljiviji modeli nastali u ovom razdoblju su BRANDAID (Little), MCI-model i MNL-model (Nakanishi- i Cooper-ov) te modeli za marketinško planiranje i marketinško odlučivanje.
- 4 **Razdoblje od 1985-e godine do kraja dvadesetoga stoljeća** ima sva obilježja zrelosti industrije. Metode i modeli koji su razvijeni do tada u

velikoj su mjeri standardizirani, testirani u različitim okruženjima, kontekstima i industrijama, izmijenjeni, nadopunjeni, a neki odbačeni. Zrelost pokazuje i pojava poslovnih usluga, primjerice IRI/Gfk BehaviorScan i PROMOTIONSCAN ili AC Nielsen SCAN*PRO, koje omogućuju klijentima simulacije s realnim podacima, a ne s parametrima koje manager proizvoljno odabire (prema Leeflang & Wittink, 2000). Zanimljivo je da je ovo razdoblje obilježeno latentnom potražnjom od strane organizacija, odnosno, polako se gubi obilježje tržišta ponuđača, koji su do tada nudili gotove metode i modele. Organizacije počinju tražiti prilagođene modele, te nastoje sudjelovati u njihovom kreiranju. Brojni su primjeri uspješne primjene modela razvijenih u ovome razdoblju, poput onih koji pojašnjavaju odabir kupaca te heterogenost njihova ponašanja (Seetharaman & Chintagunta; Wedel & Kistemaker, Wedel & Steekamp, Wedel & Kamakura), ponašanje kroz vrijeme i odanost marki (Dekimpe et al.), optimalne strategije u odnosu na konkurente (Kim & Parker, Gatignon et al., Shankar) i drugi. Većina metoda i modela nastalih u ovom razdoblju orijentirana je na tržište krajnje potrošnje, a prilagođenost poslovnim tržištima nagađa se kao mogućnost daljnjeg razvoja.

- 5 Posljednje **razdoblje, ono s početka 2000-e godine do danas**, obilježeno je velikim utjecajem tehnoloških promjena koje potiču razvoj novih sustava razmjene te novih metoda i modela odlučivanja u marketingu. Tržišne okolnosti koje se brzo mijenjaju, osobito u domeni uloge i snage kupaca, dovode do nesigurnosti o utjecajima pojedinih varijabli te o mogućnosti njihova kontrolirana upravljanja. Metode i modeli orijentirani istraživanju takvoga okruženja moraju uključiti efekte potpuno slučajnih tržišnih okolnosti, različite utjecaje varijabli, osobito onih koje su egzogene i visoka stupnja utjecaja, te trebaju uvažiti i stratešku i taktičku razinu odlučivanja (Leeflang & Wittink, 2000).

Prikazani razvoj metoda i modela za marketinško odlučivanje pokazuje kako istraživanje budućnosti postaje nužnim u marketinškom odlučivanju na poslovnim tržištima. Paradigma upravljanja potražnjom kroz uspješnu kombinaciju tradicionalnih elemenata marketinškoga

miksa na poslovnim se tržištima više ne smatra djelotvornom. Značajna razina prilagodbe kupcima, uz istovremenu prihvatljivu razinu troškova (operativnu djelotvornost) i kvalitete (vodstvo u proizvodnji), zahtijevaju veća znanja o budućim potrebama kupaca, obrascima njihova ponašanja u budućnosti, tehnološkim promjenama, novim supstitutima i konkurentima i svim ostalim važnim akterima u tržišnome okruženju. Tome u prilog ide i činjenica da se kupci (pa tako i udio kupaca, a ne tržišni udio) smatraju istinskim orijentiranim u poslovanju, koji generira profit promatran kroz prizmu profitabilnosti kupca, a ne proizvoda ili usluge *per se*.

Modeli za marketinško odlučivanje u budućnosti, stoga, osim nastojanja da u algoritme odlučivanja uključe opise pojedinih varijabli iz budućnosti, trebaju razvijati i logiku promjene paradigme, koja se u budućnosti može očekivati. Naznake promjene paradigme (od, primjerice, orijentacije na proizvodnju ili proizvod do individualizirane ponude vrijednosti) mogu se uočiti dovoljno rano, ukoliko postoje unutarnji «radari», odnosno mentalni modeli marketinških stručnjaka okrenuti prihvaćanju novoga.

3. ISTRAŽIVANJE BUDUĆNOSTI KAO ZNAJSTVENA DISCIPLINA

Slijedom prikazanoga, istraživanje budućnosti, kao novo područje istraživanja, koje uključuje sustavno i eksplicitno razmišljanje o različitim inačicama budućnosti, u značajnijoj se mjeri u literaturi pojavljuje devedesetih godina prošloga stoljeća, iako neki autori začetke ove discipline nalaze mnogo ranije.

Bell, primjerice, sugerira začetke razmišljanja o budućnosti još u filozofskim djelima Marquis de Condorceta i Thomas-a Moore-a iz šesnaestoga stoljeća, kao i kasnijim utopističkim razmišljanjima Marx-a i Engels-a (Bell, 1997).

Tsoukas i Shepherd spominju proslavljeno predavanje profesora Alfreda Northa Whiteheada, koje je održano 1931-e godine na Harvardu, a u kojem se po prvi puta naglašava kako organizacije moraju biti okrenute budućnosti, te njegovati «pogled unaprijed» (engl. fo-

resight), kako bi se mogle nositi s stalnim promjenama koje generira moderno društvo (Tsoukas & Shepherd, 2004). U svom izlaganju Whitehead je naglasio kako pogled unaprijed počiva na dubokom razumijevanju, kako dolazi iznutra (u originalu: «Foresight is the product of Insight»), kako predstavlja sposobnost da se vidi kroz maglovito, da se uoče naznake prije no što postanu trendom, da se primijete obrasci prije no što se u potpunosti razvijaju, da se uoče ključni pokazatelji društvenih kretanja, koji će oblikovati budućnost (Whitehead, 1967; prema Tsoukas & Shepherd, 2004).

Ipak, prvo značajnije djelo, koje je utrlo put mnogim kasnijim *bestsellerima* okrenutima budućnosti, jest Toffler-ova knjiga «Šok budućnosti» (engl. *Future Shock*) iz 1970-e godine. Paralelno s tim, sredinom šezdesetih godina, Edward Cornish osniva Svjetsko društvo budućnosti (engl. *World Futures Society*), čime se utemeljila ideja o istraživanju budućnosti kao novoj disciplini.

Razina do koje je područje istraživanja budućnosti prihvaćeno kao znanstvena disciplina ovisi o kutu gledanja pojedinih teoretičara.

Dane, primjerice, zastupa stajalište da je istraživanje budućnosti (engl. *Future Studies*) znanstvena disciplina zbog sljedećih činjenica: (1) predstavlja način stvaranja novih informacija, a nije aktivnost sama za sebe, (2) opisano je s filozofskog stajališta, a ne definirano jednim filozofskim smjerom, (3) generalizira na temelju činjenica, umjesto da se orijentira samo na njihovo dokazivanje, (4) utemeljeno je u paradigmi, a ne na slijepom prihvaćanju tradicije, (5) bazirano je na konsenzusu, a ne na osobnom autoritetu, (6) determinirano je u izvedbi, ali ne i predodređeno cilju, te je (7) orijentirano traženju najboljega načina, a ne prihvaćanju postojećega, manje dobrog ili neodgovarajućega (prema Dane, 1990).

Riner smatra da je istraživanje budućnosti znanstvena disciplina jer zadovoljava šest osnovnih kriterija: (1) postoji jedinica koja se empirijski istražuje, (2) postoji centralni koncept- slika ili vizija budućnosti koja se istražuje, (3) model je otvoren, holistički i empirijski, (4) podaci se prikupljaju iz primarnih izvora, (5) primjenjuju se primarne metode analize podataka, koje odlikuje rigor i sustavnost i (6) objašnjenja i interpretacije su nove (prema Riner, 1998).

Bell promatra istraživanje budućnosti kroz svrhu «*otkrivanja ili stvaranja, istraživanja i procjene, te predlaganja mogućih, vjerojatnih i poželjnih budućnosti*»

(Bell, 1997, str. 73.), čime obuhvaća tri vrste istraživanja: izviđajno, opisno i prediktivno.

S druge strane, razmatranja teoretičara iznose različite prijedloge i upute za daljnji razvoj područja istraživanja budućnosti, prije nego se slože o prihvaćanju nove znanstvene discipline (Sardar, prema Slaughter, 1996; Blass, 2003).

4. ISTRAŽIVANJE BUDUĆNOSTI KAO PRETPOSTAVKA PROAKTIVNOG MARKETINGA NA POSLOVNIM TRŽIŠTIMA

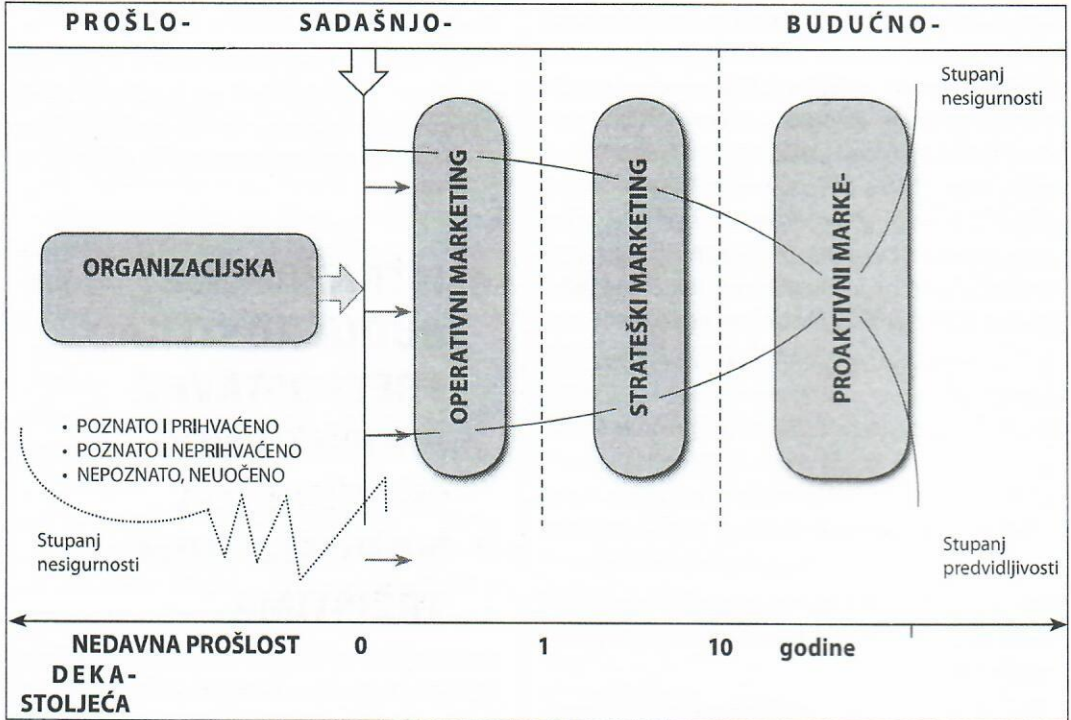
Istraživanje budućnosti, kao pretpostavka za proaktivni marketing na poslovnim tržištima, ima zadaću pronaći i upoznati buduće kupce i korisnike, buduće prilike i rješenja. Kako se tržište kontinuirano mijenja, katkad revolucijom, a katkad inkrementalnim promjenama, poželjna budućnost počiva na stalnom prilagođavanju poslovanja, stvaranju novih kapaciteta, sposobnosti i vještina, znanja o tržištu i dovoljnoj količini kvalitetnih raspoloživih resursa.

Proaktivni marketinški nastup je vizionarski nastup, za čiji je optimum, zajedno s proaktivnim gledanjem unaprijed, potrebno koristiti informacije i iskustva iz prošlosti, kako bi se smanjila nesigurnost budućih odluka i aktivnosti. U svom teorijskom konceptu istraživanje budućnosti oslanja se na teoriju vremenske ovisnosti, koja objašnjava da odluke donesene u prošlosti (sadašnjosti) imaju manji ili veći utjecaj na buduće poslovanje, stoga su iskustva iz prošlosti od velike važnosti za iskustva budućnosti (Slika 1.).

Metaforički rečeno, dok se automobilom vozi u budućnost, potrebno je pogledati i unatrag – u «retrovizor».

Multiple varijacije prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, koje su na raspolaganju marketinškim managerima prilikom odlučivanja, omogućuju odluke koje vode iskorištavanju novih prilika u budućnosti i upravljanju nesigurnostima koje se tamo očekuju. U tom je smislu

Slika 1. Povezanost prošlog, sadašnjeg i budućeg vremena u odlučivanju

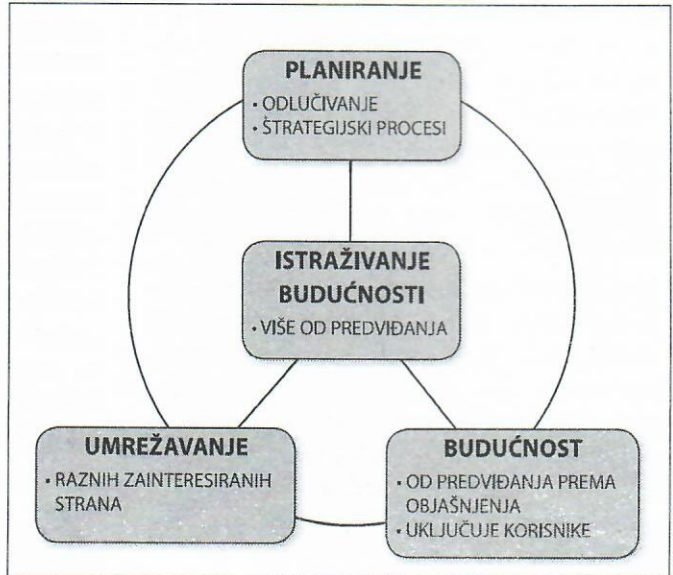


Izvor: Prilagođeno prema J. Y. Kaivo-oja, T. S. Katko & O.T. Seppälä: Seeking convergence between history and futures research, *Futures*, Vol 36, Issue 5, 2004, str. 540.

važno shvatiti istraživanje budućnosti kao istraživački proces (a ne kao predviđanje) u koji je nužno uključiti «korisnike» budućih odluka, odnosno zaposlenike (pa i kupce, odnosno, korisnike) o čijoj ulozi ovisi uspješnost odluka (Slika 2.).

Budući da, kako ističe Gregory Bateson, proces učenja slijedi principe evolucije (Bateson, 1979), prihvaćanje uključivanja zainteresiranih strana u unutarnje procese istraživanja budućnosti nije jednokratno ili brzo. Ono zahtijeva učenje i participaciju sudionika i zajednički cilj procesa, a koji se može odnositi na (1) razumijevanje nejasnoga iz tržišnoga okruženja, (2) kontinuirane razgovore o mogućim budućnostima, (3) razvoj pobjedničke marketinške strategije ili (4) učenje iz iskustva (prema van der Heijden, 2004).

Slika 2. Novi pogled na istraživanje budućnosti



Izvor: Prema J. Y. Kaivo-oja, T. S. Katko & O.T. Seppälä: Seeking convergence between history and futures research, *Futures*, vol 36, issue 5, 2004, str. 540.

5. JEDINICA ZA MARKETINŠKU INTELEGENCIJU U ORGANIZACIJAMA – OBLIK OPERACIONALIZACIJE REZULTATA ISTRAŽIVANJA BUDUĆNOSTI

Dinamičnost poslovnoga okruženja pojačala je, tako, interes poslovne javnosti za holističkim pristupom u marketinškom istraživanju, odnosno za marketinško praćenje i marketinšku inteligenciju.

Marketinška inteligencija je u svojoj naravi orijentirana strateškoj razini odlučivanja, vođena ciljem i rezultatom. Ona je dominantno kvalitativna u načinu istraživačkoga promišljanja, bazirana na primarnim i sekundarnim podacima, te široj mreži izvora dostupnih informacija, poput kupaca, konkurenata, dobavljača, bivših zaposlenika, elektroničkih baza podataka i informacija iz masovnih medija. Zbog velike odgovornosti u poslovnom odlučivanju, kao i značajnog utjecaja na cjelokupnu strategiju organizacije, odgovornost za vođenje jedinica za marketinšku inteligenciju u organizacijama povjerena je vrhunskim ljudima – managerima na najvišoj razini (prema Tan Tsu Wee, 2001).

Postoji nekoliko zanimljivih tumačenja pojma marketinške inteligencije.

Zikmund, primjerice, definira marketinšku inteligenciju kao mrežu izvora i utvrđenih postupaka temeljem kojih marketinški izvršni manageri svakodnevno prikupljaju informacije o promjenama u vanjskom tržišnom okruženju (prema Zikmund, 1996).

Ettore naglašava da je marketinška inteligencija trajna interaktivna struktura ljudi, opreme i postupaka za prikupljanje, razvrstavanje i distribuiranje pravodobnih i sadržajno točnih informacija marketinškim managerima, kako bi poboljšali marketinško planiranje, provedbu i kontrolu (Ettore, 1995).

Bruce, Jordan i Wills naglašavaju kako je marketinška inteligencija tim profesionalaca koji stvaraju «pametne»

baze podataka o svojim kupcima, kako bi ih što bolje shvatili (Bruce, Jordan & Wills, 1994).

Marketinška inteligencija predstavlja i proces prikupljanja znanja o konkurentima, njihovim sadašnjim i (ne)očekivanim budućim tržišnim potezima, a koje se koristi u poslovnom odlučivanju.

Konstanta u definicijama marketinške inteligencije jesu značajke kontinuiranosti i sustavnosti. Drugim riječima, marketinška inteligencija koristi unaprijed utvrđene metode i postupke, koji se koriste u kontinuiranom prikupljanju informacija iz okruženja, čime je ona bliska marketinškom sustavu za potporu odlučivanju (kako ga definira Vranešević, 2004) ili marketinškom informacijskom sustavu (kako ga definira Kotler, 1999).

Marketinška inteligencija pridonosi poslovnom odlučivanju, razvoju i definiranju strategije organizacije, prije svega zato što osigurava mehanizme za sustavno i transparentno planiranje i provedbu, za učinkovite odgovore neočekivanim tržišnim okolnostima i problemima te za poticanje kreativnog i poduzetničkog duha (prema Sammon et al, 1984). Marketinška inteligencija promišlja i rasvjetljava budućnost organizacije, industrije i tržišta, a rezultati istraživanja budućnosti pomažu organizaciji odgovoriti na pitanje koje ključne korake treba poduzeti u vremenu nesigurnosti. Na taj način, veza između marketinške inteligencije u organizaciji i strategije koju organizacija slijedi je reverzibilna: strategija je formulirana na temelju podataka koje generira jedinica za marketinšku inteligenciju, a važnost marketinške inteligencije, njezina razvijenost i uključenost u odlučivanje ovise upravo o strategiji (ESOMAR Newsbrief, 1998).

Važnost jedinice za marketinšku ili poslovnu inteligenciju u marketingu može se konkretno opisati kroz ulogu dobavljača informacija. Informacije važne za proaktivno marketinško promišljanje trebaju se odnositi na odabrana ključna pitanja, važna za poslovno odlučivanje, ali i na svakodnevne događaje koji mogu utjecati na tržišno ponašanje organizacije. Informacije koje se dostavljaju marketinškim managerima na dnevnoj osnovi su one o postupcima konkurenata, ekonomskim i poslovnim pokazateljima, kao i njihovim mogućim budućim stanjima, te pravne, odnosno, zakonske promjene (prema Trim, 2002).

Osnovni zadaci koje jedinica za marketinšku inteligenciju ima u marketingu poslovnih tržišta mogli bi se sažeti u sljedeće:

- 1 kontinuirano prikupljanje podataka o dnevnim zbivanjima na nacionalnoj i globalnoj političkoj i gospodarskoj sceni (kojima se objašnjavaju utjecaji političkih i gospodarskih zbivanja na cijene sirovina, promjene u vrijednostima burzovnih indeksa, cijene kapitala, demografiju i slično);
- 2 kontinuirano prikupljanje podataka o zbivanjima unutar gospodarske grane (industrije) u kojoj organizacija posluje (kojom se prate moguća spajanja, razdvajanja ili preuzimanja konkurenata, zajednički projekti, suradnja, eventualni sudski procesi i slične činjenice koje mogu promijeniti strukturu industrije i konkurentski položaj organizacije) na nacionalnoj i globalnoj razini;
- 3 kontinuirano prikupljanje podataka o sadašnjim i potencijalnim kupcima vrijednosti koje organizacija stvara (kako bi se stvorile pretpostavke za proaktivno djelovanje, odnosno stvaranje novih vrijednosti prije nastanka potrebe);
- 4 kontinuirano praćenje inovacija i patenata unutar matične i srodnih industrijskih grana (kako bi se mogle na vrijeme osjetiti tržišne promjene uvjetovane novim proizvodima i uslugama, kao i opcije suradnje s inovatorima);
- 5 kontinuirano prikupljanje podataka o sadašnjim i potencijalnim dobavljačima (kako bi se pratila industrijska dinamika na tržištu nabave);
- 6 kontinuirano proučavanje zakonskih propisa (kako bi se poslovanje moglo na vrijeme uskladiti ili kako bi se na vrijeme lobiralo za povoljne ishode u parlamentarnim raspravama o novim zakonima i propisima);
- 7 kontinuirano praćenje zaposlenika, neformalne grupne dinamike, zadovoljstva zaposlenika radom, radnom atmosferom i unutarnjim odnosima (kako bi se na vrijeme poduzele organizacijske promjene, ukoliko navedeno utječe na obavljanje radnih zadataka);
- 8 kontinuirano praćenje medijskih informacija iz raznih izvora (kojima se prati javno mnijenje, naznake političkih ili gospodarskih promjena i opće socijalno stanje društva) te
- 9 istraživački projekti vezani uz neke za organizaciju ključne teme, provedeni kao kontinuirani procesi unutar organizacije (procjene utjecaja odabranih egzogenih varijabli na poslovanje i tržišni položaj organizacije, izrada scenarija budućnosti, posljedice potencijalnog restrukturiranja organizacije i slično).

Složenost navedenih zadataka upućuje na to da ljudi, kojima su oni povjereni, trebaju posjedovati iznimno razvijenu sposobnost analize, cjelovitog pogleda, otvorenost u promišljanju, sposobnost rada u timu, kritičnost, fleksibilnost u promišljanju i radu, predanost i slično.

Važnost informacija koje generira jedinica za marketinšku inteligenciju je, kako je ranije naglašeno, strateška. Stoga bi i položaj ove jedinice unutar organizacijske strukture trebao biti na štabnoj razini, odgovoran upravi ili njezinom predsjedniku. Važno je, također, napomenuti da bi ona trebala opskrbljivati informacijama sve one kojima su one potrebne u poslovnom odlučivanju, ne samo one kojima je izravno odgovorna i podređena.

6. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Nekada možda doživljeno kao paradoksalna ideja, istraživanje budućnosti danas sve više pronalazi svoje mjesto u praksi uspješnih organizacija. Paralelno, širenjem primjene ove ideje, razvijaju se i nova metodološka uporišta, temeljena na shvaćanju da postojeće metode, primjenjive u istraživanju prošlih iskustava ili sadašnjega trenutka, ne mogu djelotvorno prenijeti «iskustva iz budućnosti». Moglo bi se reći da niti jedna izolirana metoda nije prihvatljiva za istraživanje budućnosti (Blass, 2003), nego je nužna kombinacija više njih, pri čemu odabir metoda ovisi o svrsi istraživanja. Važno je, također, shvatiti da je rezultate istraživanja budućnosti

potrebno interpretirati uvažavajući kontekst njihova nastajanja i budućeg razvijanja.

Organizacije traže holističke pristupe prikupljanju, analizi i interpretaciji podataka i informacija koje su podloga njihovom marketinškom odlučivanju. Stoga je vidljiv trend povećanog broja jedinica za marketinšku inteligenciju unutar organizacija. Među ostalim zadacima, ove se jedinice bave istraživanjem mogućih inačica budućnosti, čiji rezultati omogućuju proaktivno razmišljanje o marketinškim aktivnostima organizacije. ■

Literatura

1. Bateson, G. (1979): *Mind and Nature*, Dutton, NY
2. Bell, W. (1997): *Foundations of Future Studies – Vol. 1: History, Purposes and knowledge*, Transaction Publishers, New Branswick
3. Blass, E. (2003): "Researching the future: method or madness?", *Future*, Vol. 35, str. 1041-1054.
4. Dane, F. C. (1990): *Research Methods*, Brooks/Cole Publishing Co., California
5. *Esomar Newsbrief* (1998), Monthly Newsletter of the European Society for Opinion and Market Research, April, str. 18.
6. Ettore, B. (1995): "Managing competitive intelligence", *Management Review*, October, str. 15-19.
7. Kaivo-oja, J. Y., Katko, S. T. & Seppälä, O. T. (2004): "Seeking convergence between history and futures research", *Futures*, Vol. 36, str. 527-547.
8. Kotler, Ph. (1999): *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*, 9th edition, Prentice Hall, Int.
9. Leeflang, S. H. & Wittink, D. R. (2000): "Building models for marketing decisions: Past, present and future", *International Journal of Research in Marketing* 17, str. 105-126.
10. Previšić, J. Ozretić Došen, Đ. (urednici) et al. (2004): *Marketing*, Sinergija, Zagreb

11. Riner, R. D. (1998): "The future as a sociocultural problem: a personal ethnohistory", *American Behavioural Scientist* 42 (3), str. 347-364.
12. Sammon, W. L., Kurland, M. A. & Shitalnib, R. (1984): *Business Competitive Intelligence: Methods for Collecting, Organizing and Using Information*, John Wiley, New York, NY
13. Slaughter, R. A. (1996): *The Knowledge Base of Future Studies – vol. 1: Foundations*, DDM Media Group, Melbourne, Australia
14. Tan Tsu Wee, Th. (2001): "The use of marketing research and intelligence in strategic planning: Key issues and future trends", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 19, 4, str. 245-254.
15. Trim, P. R. J. (2002): "Corporate intelligence and transformational marketing in the age of Internet", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20, 4/5, str. 259-260.
16. Tsoukas, H. & Shepherd, J. (2004): "Coping with the future: developing organizational foresightfulness", *Future*, vol. 36, str. 137-144.
17. van der Heijden, K. (2004): "Can internally generated futures accelerate organizational learning? ", *Futures*, Vol. 36, str. 145-159.
18. Zikmund, W. G. (1997): *Exploring Marketing Research*, 6th ed. The Dryden Press, Fort Worth, TX