

## DISRUPTIVNI MARKETING: PREGLED LITERATURE IN NEKAJ DROBTINIC

### DISRUPTIVE MARKETING: LITERATURE REVIEW AND TAKEAWAYS

Armand Faganel<sup>229</sup>

DOI: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2018.547>

---

**Povzetek:** *Moderni potrošniki so tisti, ki dejansko upravljajo današnje trge. Vedno obstajajo določene spremembe v širšem okolju, najsibodo to preference potrošnikov, tehnologije ali podpornih ekosistemov. To so razlogi, zakaj morajo organizacije prilagajati svoje procese in ravno tu se prične disruptivni marketing. Če smo odkriti predstavlja disruptivni izziv bolj poslovni model, kot pa marketinški pristop. Tiste organizacije, ki skušajo uporabiti disruptivni marketing, bi morale spremeniti tudi svoje izdelke, komunikacijo, morda prodajno pot. Disruptivno marketinško strategijo bi lahko definirali kot proces, kjer se vse spremembe zgodijo najprej v organizaciji, šele na koncu pa je vrednostna ponudba predstavljena potrošniku. Spremembe vedno predstavljajo določeno stopnjo tveganja, obdržati obstoječe stanje pa je lahko še bolj tvegano. Disruptivne inovacije vsebujejo potencial za ustvarjanje močne rasti, vendar zahteva visoka stopnja neuspešnosti pazljivo načrtovanje in sprejemanje odločitev. Rezultati razprave prispevajo k razumevanju področja z obširnimi pregledom aktualne literature očitujejo možne smeri nadaljnjega razvoja discipline. Poglavitna metoda je bila vsebinska analiza dostopne literature, z razlago določenih novejših terminov, kot so ambidexterity, managerska kognicija, sodelovalna potrošnja.*

**Ključne besede:** *disruptivni marketing, marketinška strategija, poslovni model, potrošniški trg, tveganje, organizacije ki širijo meje*

**Abstract:** *Modern consumers are in charge of today's market and there is always something changing in the larger environment, be it consumers preferences, technology or the supportive ecosystem. These are the reasons why organizations have to adapt their processes and this is where disruptive marketing takes its cue. To be honest disruptive challenge represents more a business model than a marketing approach. Those organizations that attempt to employ disruptive marketing should change also their product, communication, maybe delivery. Disruptive marketing strategy could be defined as a process where all the changes take place inside the organization first, until finally the value proposition is presented to the consumers. Changes always present a certain dose of risk, but keeping status quo could be even riskier. Disruptive innovations have potential to generate high growth but huge failure frequency requires careful planning and decision-making. The study outcomes contribute to the understanding of the field delivering extensive literature review of the recent and rising scholar attention, and outlines possible directions for the future development of discipline. Content analysis of available literature is the main methodological approach, clarifying some upcoming terms like ambidexterity, managerial cognition, collaborative consumption.*

**Key words:** *disruptive marketing, marketing strategy, business model, consumer market, risk, boundary-spanning organisation*

---

<sup>229</sup> Head of Marketing Department, Faculty of Management, University of Primorska, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenia

## Uvod

V tradicionalnem marketingu podjetja razvijajo izdelke in nato izvajajo marketinške strategije, da bi pritegnili stare in nove odjemalce. Vendar pa se časi spreminjajo, danes so odjemalci tisti, ki upravljajo s trgi. Zato se morajo podjetja še bolj potruditi, da razvijajo takšne izdelke, ki ustrezajo specifičnim potrebam določenih odjemalcev. Marketinška naravnost podjetij [1], [2] in marketinški koncept [3], [4] seveda nista ni nič novega, pojavljata se že od petdesetih let 20. stoletja. Marketinška naravnost je bila opredeljena že zelo zgodaj kot tista lastnost podjetja, kjer marketing prežema celotno podjetje [5]. Felton [6] je opredelil marketinški koncept kot organizacijsko naravnost, ki vztraja pri integraciji in koordinaciji vseh marketinških funkcij, ki se tako premešajo z ostalimi organizacijskimi funkcijami, s temeljnim ciljem proizvodnje maksimalnega dolgoročnega dobička organizacije. Bennett in Cooper [7] trdita, da je marketinški koncept prvi uvedel v prakso General Electric po drugi svetovni vojni, Levitt [8] pa ga je s člankom *Marketing myopia* vpeljal kot organizacijsko filozofijo za poslovno načrtovanje.

Na osnovi Schumpetrove teorije kreativne destrukcije [9] je Christensen leta 1997 sestavil teorijo disruptivnih inovacij [10], kjer je disruptijo opisal kot process, ko lahko tudi tržno manjša organizacija izziva uveljavljene organizacije in ustvarjajo nove trge. Da jim to uspe, lahko predstavijo nove tehnologije ali pa vzpostavijo nove poslovne modele, s pomočjo katerih

obstoječe tehnologije izkoriščajo na drugačen način. Novi izdelki pričnejo na dnu trga, nakar se neustavljivo premikajo proti vrhu in sčasoma povsem nadomestijo obstoječe konkurente. Organizacije sicer vedno poskušajo inovirati hitreje kot se razvijajo potrebe njihovih odjemalcev, zato se večinoma zgodi da proizvajajo inovativne izdelke, ki so preveč zapleteni, predragi in preveč sofisticirani za številne odjemalce na njihovih trgih. Zato poskušajo prodajati te izdelke najzahtevnejšim odjemalcem po najvišjih cenah, za doseganje najvišje dobičkonosnosti. Ob tem pa nehote odpirajo vrata za disruptivne inovacije na dnu trga tistim odjemalcem, ki si niso mogli ali želeli privoščiti dragih izdelkov. Tako so značilnosti disruptivnega poslovanja, vsaj ob začetnih korakih, nižje marže, manjši ciljni trg ter enostavnejši izdelki, ki morda ne izgledajo tako privlačni kot obstoječi izdelki, ko jih primerjamo po običajnih merilih. Zaradi nižjih marž so takšni ciljni trgi za velike proizvajalce nezanimivi in tako ustvarjajo prostor za disruptivne konkurente.

## Pregled literature

Seveda ni vsakršno inoviranje rezultat evolucije zaradi novih tehnologij in potreb trga. Inoviranje označujejo gradniki odličnosti, ki so jih že mnogi raziskovalci skušali predstaviti skozi svoje opredelitve in modele; od že omenjenega Shumpetra [9] do Baumola [11] kot predstavnika najbolj znanih avtorjev, se vsi strinjajo, da je lahko narava inovacije zelo različna. Ko ne govorimo o inkrementalni inovaciji imamo opravka z radikalno, prebojno in disruptivno inovacijo. Radikalno inovacijo so uvedli v terminologijo management ob študiju procesov razvoja novih izdelkov, da bi definirali tipologije inovacij, ki zahtevajo velika tehnološka tveganja ter tržne negotovosti in za definiranje značilnosti organizacij, ki lahko prenesejo takšna tveganja. Običajno se izraz radikalna inovacija, v smislu novega in spreminjajoče inovacije, postavlja nasproti inkrementalni inovaciji, ki temelji na tehnologijah in že obstoječih procesih [12]. Stopnja radikalnosti določene inovacije je merljiva z ustvarjanjem novega znanja, ki omogoča diskontinuiteto [13], divergenco med že obstoječimi tehnološkimi stezami [14], [15] in z vpeljanimi praksami, tako da je omogočen razvoj novih proizvodov, temelječih na novih tehnologijah.

Najpogosteje uporabljana definicija radikalne inovacije vsebuje dimenzije tehnoloških novosti in vpliva na trg: “nov izdelek, ki vključuje pomembno različno tehnološko bit in ponuja višje koristi odjemalcem glede na dotedanje izdelke v panogi” [16]. Primeri radikalnih inovacij so: “prehod z letalskih motorjev z bati na turbojet motorje, prehod s parnih na električne locomotive, prehod spominskih enot z magnetnega traku na polprevodniške” [15].

Izraz prebojna (breakthrough) inovacija pa prihaja iz organizacijske terminologije, z namenom evidentiranja vpliva diskontinuitete na upravljanje inoviranja. Kasneje se je izraz uporabljal v zvezi s spremembami revolucionarne narave [17], [18]. V takšnem smislu je inovacija nepričakovana, ustvarjalna in pomembno prekinja s tehnološkimi trendi preteklosti. Pogosto je najpomembnejši napredek na tehnološkem nivoju (torej radikalen) rezultat časovno programiranih strateških raziskovalnih in razvojnih dejavnosti; prebojne inovacije pa težko predvidimo. Če nosi radikalna inovacija vedno vzorec tehnološke diskontinuitete, je pridevnik prebojna vedno uporabljan za opis inovacij, ki izhajajo iz industrijskih in tržnih dimenzij [19], [20], [21], [22], [23]. Nedavno poročilo Evropske unije *Lamy*, z naslovom *Fab Lab App*, prvi pravi strateški dokument EU za načrtovanje prihodnjih investicij v obsegu 100 milijard eur v raziskave in inoviranje, uporablja izraza prebojno in disruptivno skorajda kot sinonima [24].

Izraz disruptivna inovacija izhaja s Harvardske univerze [25], avtorja sta ga sestavila da bi označila posebno dinamiko vezano na vstop novih izdelkov na trg, sposobnih za povzročanje globoke krize vodilnih organizacij na trgu. V tem smislu stopnja preloma disruptivne inovacije ni nujno vezana na radikalno tehnološko spremembo ali močno prebojno diskontinuiteto. Element ki razlikuje disruptivno inovacijo je njena sposobnost prestrežanja tržnega segmenta na nov način, ker ta ni ravno zadovoljen s trenutnim razmerjem med ceno in izvedbo obstoječih izdelkov. V začetku morda ne dosega kakovosti izdelkov, ki trenutno

*Armand Faganel is Head of marketing department at the University of Primorska, Faculty of Management since 2004, teaching also Non-profit marketing course. He is also a visiting lecturer at the University of Applied Sciences in Mikkeli, Finland, since 2009. Before joining academia he gained working experience in the field of commerce, he was a marketing director, sales director and a business unit manager in different international companies for 13 years. Some of the relevant projects he was responsible for: Socrates / Erasmus Intensive Project: Creating New Synergies between Businesses and Community Life through Corporate Sponsorship, 2006, Paris- France; Cultural incubator: educating disadvantaged minority members in the Workshop Cultural manager, at the Association for Culture and Education PiNA Koper, Slovenia, November 2013 – April 2014; Teamwork & communication workshop: Tolyatti - Russia, Slovenian-Russian Club, 19.-20.12.2014. Relevant publications: Recognized values and consumption patterns of post-crisis consumers. Managing global transitions, Summer 2011, 9 (2) 151-170; Marketing communication strategy of salt-making museum situated in nature park. In: Grbac, B., Meler, M. (eds.). Marketing in a knowledge based society. Rijeka: Faculty of economics, 2008, pp. 223-238; Exploring cultural differences for the motivations to finance a humanitarian organization. In: Intercultural dialogue and management, University Centre for Euro-Mediterranean Studies, Slovenia, and European Institute of the Mediterranean, Spain, 26-29 November 2008, Barcelona, Spain. Intercultural dialogue and management. Koper: Faculty of Management. In 2018 he received university award for teaching excellence. He has been working on several EU projects and authored many papers, chapters and scientific books.*



prevladujejo na trgu, vendar pa ponujajo trgu drugačno vrednost za denar [10]. Tako so prenosne telefone sčasoma zamenjali pametni telefoni, ki nudijo veliko več kot le telefoniranje, velikani kot je npr. Nokia pa so se znašli v hudih težavah. Tudi proizvajalci prenosnih navigacijskih naprav kot je npr. Garmin se morajo spopadati s hudo konkurenco pametnih telefonov. Prvi računalniki, ki so sčasoma spodrinili pisalne stroje, niso nudili enake hitrosti pisanja kot je bil navajen izkušen daktilograf na pisalnem stroju. Nadvlada osebnih računalnikov in opustitev pisalnih strojev je bila mogoča šele kot rezultat tehnološkega napredka in kasnejšega uvajanja prvih računalnikov organizacije. Trenutno vodilne organizacije torej tvegajo nezaznavanje vpliva disruptivne inovacije in se še naprej osredotočajo na obrambo odličnosti svojih izdelkov. Sčasoma pa uničevalna moč erozije disruptivne inovacije načne temelje konkurenčne prednosti vodilnih organizacij na trgu.

Koncept disruptivnosti je požel veliko zanimanja med raziskovalci, precej so se osredotočali na procese disrupcije [26] in na modele poslovne disrupcije [27]. Izraz disruptivna inovacija je bil postopno povezan z radikalno inovacijo na nivoju industrije, ko določen disruptivni dogodek prizadene celotno panogo: cela vrsta raziskav se ukvarja s strategijami preživetja organizacij, ki so se znašle v težavah zaradi disruptivnih tehnologij [28], [29]. Vendar pa je tudi avtor izraza pred kratkim zapisal, da so bili znotraj prevladujoče vizije disrupcije temeljni koncepti pogosto zlorabljeni in narobe razumljeni, da bi lahko postala teorija žrtev svojega uspeha ter da npr. koncept Uberja sploh ne ustreza modelu disruptivne inovacije [30].

## Diskusija

Časi sprememb prinašajo tudi veliko bojzani glede vsega kar je predmet disrupcije, vendar pa predstavljajo tudi veliko priložnost za repozicioniranje znotraj novega konteksta. Vendar pa je potrebno zaznane priložnosti zasledovati z veliko odločenostjo in usmerjanje virov na mesta, kjer predvidevamo prihodnost in jih ne trošimo neracionalno. Izjemna razširjenost pametnih telefonov, ki lahko v povezavi z novimi aplikacijami ponujajo številne nove funkcionalnosti na najrazličnejših področjih, majhne investicije potrebne za ustvarjanje aplikacij, razpoložljiva infrastruktura v oblaku, širokopasovna dostopnost ter potreba po nenehni povezanosti odjemalcev so najpomembnejši dejavniki nastajajoče nove ekonomije [31].

Disruptivni marketing se lahko približa tudi nizkoprorračunskemu marketingu, ko se načrtuje nove oblike marketinških pristopov z izjemno nizkim oglaševalskim proračunom. Disruptiven pristop se lahko uporablja podobno kot gverilski marketing. Izkoristi se lahko tudi prekinitvene pristope s komponentami vsebinskega marketinga. Dejansko ni nekih jasnih pravil, kako naj bi se disruptivni marketing izvajal, nasploh pa gre ravno zato, da ne sledimo trdno določenim in uveljavljenim pristopom. Prav tako lahko tržniki uporabljajo preizkušene tehnike marketinga od ust do ust, marketinga s pomočjo družabnih medijev, viralnega marketinga, tehnike iz nevromarketinga itn.

Ugotovimo torej lahko, da tehnološki napredek ne vodi nujno k disruptivnim strategijam in inovacijam, tudi če ponujajo radikalne inovacije na osnovi tehnoloških izdelkov. Uspešnost disruptivne strategije je lahko rezultat veste številnih inkrementalnih inovacij in sprememb in ne nujno uvajanja radikalne ali prebojne inovacije. Strategija organizacije, ki je usmerjena k zaščiti pred disruptivnimi inovacijami ali za sledenje razvoju, ponuja pogosto drugačne usmeritve kot tista, ki je usmerjena na obrambo vodilne pozicije na trgu [32]. Politika inoviranja usmerjena k spodbujanju razvoja številnih majhnih disruptorjev ni nujno enaka politiki inoviranja, ki je usmerjena k znanstvenemu in tehnološkemu napredku, kot novim virom konkurenčne prednosti.

## Literatura:

- [1] Kohli, A. K., Jaworski, B. J. (1990) Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing* 54(2), pp. 1-18.
- [2] Lafferty, B. A., Hult, G. T. M. (2001) A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing* 35(1), pp 92-109.
- [3] Hooley, G. J. Lynch, J. E., Shepherd, J. (1990) The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice. *European Journal of Marketing* 24(9), pp.7-24.
- [4] Webster, F. E. Jr. (1988) The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons* 31(3), pp. 29-39.
- [5] Keith, R. J. (1960) The marketing revolution. *Journal of Marketing* 24(3), pp. 35-38.
- [6] Felton, A. P. (1959) Making the Marketing Concept Work. *Harvard Business Review* 37, pp. 55-65.
- [7] Bennett, R. C., Cooper, R. G. (1979) Beyond the marketing concept. *Business Horizons* 22(3), pp. 76-83.
- [8] Levitt, T. (1960) Marketing myopia. *Harvard Business Review* July/August, pp. 3-13.
- [9] Schumpeter, J. A. (1942) *Capitalism, Socialism and Democracy*. London: Routledge.
- [10] Christensen, C. (1997) *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business Review Press.
- [11] Baumol, W. J. (2004) Entrepreneurial enterprises, large established firms and other components of the free-market growth machine. *Small business economics* 23(1), 9-21.
- [12] Ettlie, J., Bridges W., O'Keefe R. (1984) Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation, *Management Science* 30, 682–695.
- [13] Tushman M., Anderson P. (1986) Technological discontinuities and organization environments. *Administrative Science Quarterly* 31, 439–65.
- [14] Dosi, G. (1982) Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy* 11(3), 147–162.
- [15] McDermott, C., O'Connor, G. C. (2002) Managing radical innovation: An overview of emergent strategy issues. *Journal of Product Innovation Management* 19(6), 424–438.
- [16] Chandy, R. K., Tellis, G. J. (2000) The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing* 64(3), 1-17.
- [17] Barnholt, E. W. (1997) Fostering business growth with breakthrough innovation. *Research-Technology Management* 40, 12–16.
- [18] Mascitelli, R. (2000) From experience: Harnessing tacit knowledge to achieve breakthrough innovation. *Journal of Product Innovation Management* 17, 179–193.
- [19] O'Connor, G. C., Rice, M. P. (2001) Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms. *California Management Review* 43(2), 95-116.
- [20] Ahuja, G., Lampert, C. M. (2001) Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic Management Journal* 22(6-7), 521-543.
- [21] Sorescu, A. B., Chandy, R. K., Prabhu, J. C. (2003) Sources and Financial Consequences of Radical Innovation: Insights from Pharmaceuticals. *Journal of Marketing* 67, 82–102.
- [22] Stringer, R. (2000) How to manage radical innovation. *California management review* 42(4), 70-88.
- [23] Zhou, K. Z., Yim, C. K., Tse, D. K. (2005) The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing* 69, 42–60.
- [24] European Commission (2017) *LAB – FAB – APP – Investing in the European future we want*. Brussels: Directorate-General for Research and Innovation Directorate A, Policy Development and Coordination Unit A.5, Better Regulation.

- [25] Bower, J. L., Christensen, C. M. (1995) *Disruptive Technologies: Catching the Wave*. Boston: Harvard Business Review Press.
- [26] Lyytinen, K., Rose, G. M. (2003) The disruptive nature of information technology innovations: The case of Internet computing in systems development organizations. *MIS Quarterly* 27, 557–595.
- [27] Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H. (2008) Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review* 86, 50.
- [28] Iansiti, M., McFarlan, W., Westerman, G. (2003) Leveraging the Incumbent's Advantage. *MIT Sloan Management Review* 44(4), 58.
- [29] Roy, R., Sarkar, M. (2016) Knowledge, firm boundaries, and innovation: Mitigating the incumbent's curse during radical technological change. *Strategic Management Journal* 37, 835–854.
- [30] Christensen, C. M., Raynor, M., McDonlad, R. (2015) *What is disruptive innovation? Twenty years after the introduction of the theory, we revisit what it does – and doesn't – explain*. Boston: Harvard Business School Press.
- [31] Downes, L., Nunes, P. F. (2014) *Big Bang Disruption: Strategy in the Age of Devastating Innovation*. New York: Portfolio, Penguin Group.
- [32] Gans, J. (2016) *The Disruption Dilemma*. Cambridge: MIT Press.