



Vodič za preduzeća

Razvoj i pozicioniranje proizvoda



Projekat finansira
Evropska unija

Projekat sprovodi:

GFA
Consulting Group



Sadržaj

1	Značaj inoviranja proizvoda za poslovni uspeh preduzeća	3
2	Analiza ponude preduzeća i životni ciklus proizvoda	6
3	Razmatranje inovacione ideje i inoviranje proizvoda	10
4	Pozicioniranje proizvoda na tržištu	16
5	Strategije rasta i razvoja preduzeća	18
	Dodatak	19

Značaj inoviranja proizvoda za poslovni uspeh preduzeća

1

Uvođenje inovacija u segment ponude je jedan od najznačajnijih faktora koji utiče na rast preduzeća. S obzirom na to da tržišni trendovi i potrebe kupaca nameću preduzeću potrebu da kontinuirano unapređuje ponudu, konkurentska pozicija zavisi od brzine kojom preduzeće modifikuje postojeće i razvija nove proizvode i usluge.

Planiranje i realizovanje inovacionog procesa u segmentu ponude zahteva od preduzeća da analizira postojeći proizvodni asortiman, kako bi u skladu sa potrebama kupaca i tehnološkim mogućnostima, realizovala inovacionu ideju. Prepoznati tržišnu priliku i inovirati proizvodni program kroz unapređenje postojećih i razvoj novih proizvoda, omogućava preduzeću da ostvari stabilan rast i poveća tržišno učešće.

Ponuda ili proizvodni program obuhvata proizvode i usluge koje preduzeće proizvodi i plasira na tržište. Proizvodni asortiman ima veliki značaj za poslovni uspeh preduzeća, jer predstavlja sredstvo kojim se povezuju i usklađuju poslovni ciljevi preduzeća sa potrebama kupaca.

Proizvod je skup fizičkih, uslužnih i simboličnih obeležja koja imaju upotrebnu vrednost za kupca. Obeležja proizvoda na osnovu kojih potrošači određuju njegovu upotrebnu vrednost su: kvalitet, funkcionalnost, dizajn, pakovanje, marka, garancija itd. Linija proizvoda je grupa proizvoda koja se koristi zajedno ili zadovoljava istu potrebu ili se prodaje istoj grupi kupaca.

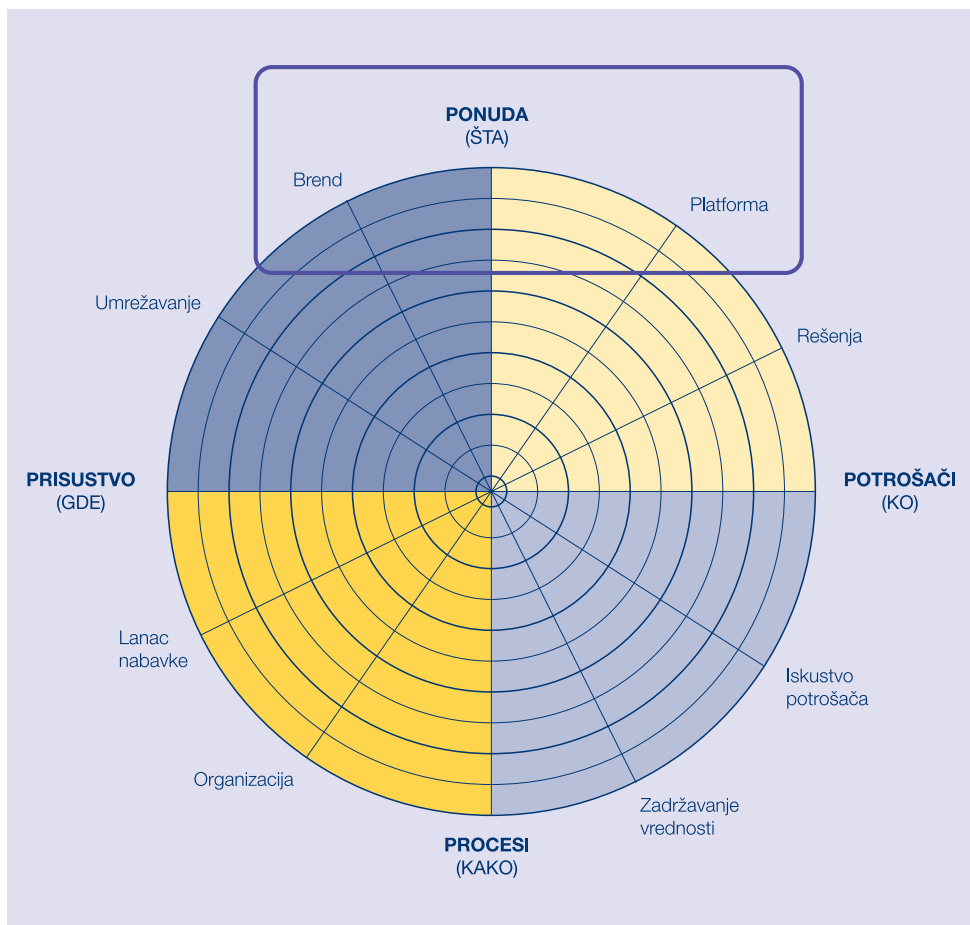
Inoviranje u segmentu ponude podrazumeva unapređenje postojećih i kreiranje novih proizvoda u skladu sa potrebama i željama kupaca. Unapređenje postojećih proizvoda predstavlja poboljšanje postojećih karakteristika proizvoda u cilju unapređenja tražnje za proizvodom ili plasiranja proizvoda na novim tržišnim segmentima. Novi proizvod nastaje pod uticajem zahteva kupaca, aktivnosti konkurencije i tehnoloških promena, a može da bude: potpuno nov proizvod (prvi put se pojavljuje na tržištu) i relativno nov proizvod (modifikovan proizvod kako bi se zadovoljile nove potrebe potrošača). Inoviranje poslovanja kreiranjem novog proizvoda je dugotrajan proces koji zahteva intenzivno istraživanje, kako bi se izbegao rizik od neprihvatanja od strane potrošača.

Inoviranje proizvodnog programa ne podrazumeva samo proširivanje ili modifikovanje proizvodnog asortimana, već i efikasnije korišćenje elemenata u procesu proizvodnje (proizvodna platforma), kao i unapređenje brenda u skladu sa mogućnostima preduzeća i potrebama potrošača.

Platforma je set zajedničkih komponenata, metoda ili tehnologija koje preduzeće koristi za proizvodnju proizvoda i predstavlja osnovu za uštedu u proizvodnom procesu. Inoviranje u segmentu platforme podrazumeva korišćenje modularnog pristupa za kreiranje različitih proizvoda, brže i jeftinije nego što bi bila proizvodnja pojedinačnih proizvoda. Preispitivanje značaja platforme je traženje odgovora na sledeće pitanje: Koje zajedničke elemente preduzeće može da koristi da bi proizvodnja više proizvoda bila efikasnija i profitabilnija? (npr. nekoliko vrsta voćnih jogurta).

Brend ili marka je ime, simbol, znak, reč ili kombinacija svih elemenata na osnovu kojih potrošači identifikuju proizvode preduzeća na tržištu odnosno na osnovu kojih se proizvodi razlikuju u odnosu na konkurenciju. To je skup karakteristika (vizuelnih, emotivnih, racionalnih ...) koje kupca

Grafikon 1. Inovacioni radar – Fokus na ponudu preduzeća



asociraju na konkretan proizvod/preduzeće i daju mu poseban karakter i snagu (kombinacija karakteristika proizvoda, koristi koju proizvod donosi potrošaču, emotivne veze odnosno stavova potrošača o brendu). **Osnovni elementi brenda** su identitet, prepoznatljivost, vrednost i svest o brendu. Inoviranje u segmentu brenda podrazumeva jačanje moći odnosno utiska koji ostavlja na tržištu i/ili proširenje upotrebe brenda na kreativan način i u novim oblastima.

Inoviranje u segmentu ponude preduzeće može da realizuje na nekoliko načina:

- razvoj potpuno novog proizvoda (proizvod koji se razvija prema zahtevima tržišta, nov je za preduzeće i tržište)
- razvoj nove linije proizvoda (proizvodi koji nisu novi na tržištu, ali omogućavaju preduzeću da izađe na nove tržišne segmente)
- dopuna linije proizvoda (proširenje postojeće linije proizvoda)
- poboljšanje postojećeg proizvoda (unapređenje karakteristika proizvoda)
- repozicioniranje proizvoda (minimalne izmene postojećih proizvoda koje omogućavaju zadovoljavanje potreba kupaca na novim tržišnim segmentima)
- korišćenje novih sirovina ili poluproizvoda (nove ulazne komponente za proizvodnju)
- rebrendiranje (promena načina na koji preduzeće želi da potrošači percipiraju brend)

2 Analiza ponude preduzeća i životni ciklus proizvoda

Upravljanje celokupnim proizvodnim programom i planski pristup prilikom uvođenja inovacija, osnova je kontinuiranog rasta i razvoja preduzeća. Prvi korak prilikom planiranja uvođenja inovacija u segment ponude je analiza postojećeg asortimana proizvoda i njihove rentabilnosti (koliko doprinose dobiti preduzeća). Kako bi preduzeće odredilo koji je najefikasniji način inoviranja, neophodno je da proveri na koji način postojeći proizvodi doprinose zadovoljavanju potreba kupaca i profitabilnosti kompanije.

Prilikom inoviranja proizvodnog programa cilj preduzeća je da proizvodni asortiman čini optimalna kombinacija proizvoda koja će doprineti uvećanju dobiti i zadovoljenju potreba potrošača. Takođe, prilikom donošenja odluke o najracionalnijem načinu za unapređenje poslovanja preduzeća inoviranjem proizvodnog asortimana (poboljšanje postojećeg proizvoda, razvoj novog proizvoda ili proizvodne linije, bolji način korišćenja zajedničkih elemenata u procesu proizvodnje više proizvoda), neophodno je uzeti u obzir tehnološke mogućnosti preduzeća i troškove proizvodnje. Zato prilikom analize proizvodnog asortimana preduzeće treba da sagleda dobre i loše strane svakog proizvoda, posebno kada namerava da kreira nove proizvode ili plasira unapređene proizvode na nova tržišta.

Upravljanje proizvodnim programom u skladu sa zahtevima tržišta i mogućnostima preduzeća, neophodno je kako bi se obezbedila satisfakcija potrošača na ciljnim tržišnim segmentima. S obzirom na to da svi proizvodi ne doprinose podjednako dobiti preduzeća, permanentna provera rentabilnosti proizvoda omogućava da prilikom inoviranja ponude, preduzeće minimizira rizik od donošenja pogrešnih odluka.

2.1 Metodologija analize postojeće ponude preduzeća

Portfolio matrica (BCG matrica koju je razvila Boston Consulting Group) je metod koji preduzeće može da koristi za analizu postojeće ponude i dobijanja uvida o poziciji proizvoda i usluga sa aspekta relativnog tržišnog učešća (ukupni obim prodaje preduzeća/ukupni obim prodaje vodećeg konkurenta) i potencijala rasta tržišta (ukupni obim prodaje na tržištu u periodu $t+1$ – ukupni obim prodaje u periodu t / ukupni obim prodaje vodećeg konkurenta). Metod je baziran na modelu životnog ciklusa proizvoda i koristi se prilikom definisanja prioriteta u vezi sa proizvodnim programom (proširenje, sužavanje proizvodnog asortimana).

Grafikon 2. BCG matrica - Struktura trenutne ponude preduzeća



Analizom proizvodnog programa svi proizvodi preduzeća se mogu svrstati u četiri kategorije:

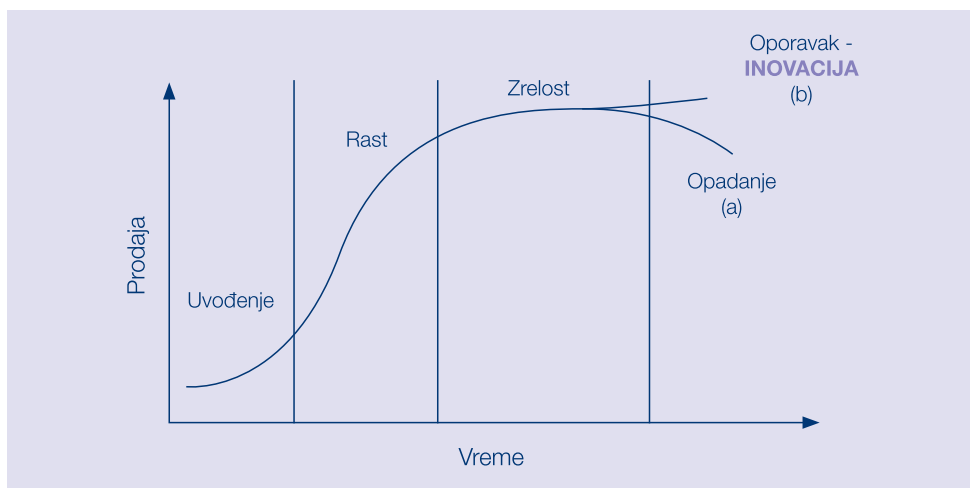
1. **Lideri ili "Zvezde"** – proizvodi koji su tržišni lideri, sa visokim tržišnim učešćem, visokom stopom rasta, donose veliki prihod. S obzirom na to da je za održavanje visokog tržišnog učešća ovih proizvoda potrebno dosta inicijalnih investicija, vremenom promenom tržišne pozicije ovi proizvodi postaju zreli proizvodi ili "krave muzare".
2. **Zreli proizvodi ili "Krave muzare"** – proizvodi koji imaju tržišno učešće na sporo rastućim tržištima, ali koji donose veliki prihod preduzeću. Zbog niske stope rasta, ova grupa proizvoda ne zahteva visoka ulaganja kako bi se plasirali novim korisnicima ili pronašla nova upotrebna vrednost proizvoda.
3. **Stagnirajući proizvodi ili "Upitnici"** – proizvodi koji imaju nisko učešće na tržištu sa visokom stopom rasta, za koje su potrebna značajna sredstva da bi se povećalo tržišno učešće. Najpre treba utvrditi razlog niskog tržišnog učešća, kako bi se modifikovanjem proizvoda povećala njihova zastupljenost na tržištu.
4. **Problematicni proizvodi ili "Psi"** – proizvodi sa niskim tržišnim učešćem i niskom stopom rasta za koje preduzeće treba da donese odluku: investiranje i prebacivanje u status "zvezde" ukoliko donosi zadovoljavajuću dobit ili eliminisanje tj. povlačenje proizvoda sa tržišta.

Napomena: Novac koji zarađuju "krave muzare" treba usmeriti u "zvezde" i "upitnike" koji imaju potencijal da postanu "zvezde".

2.2 Životni ciklus proizvoda

Životni ciklus proizvoda predstavlja vreme od njegovog uvođenja na tržište do povlačenja sa tržišta. Za razliku od životnog veka proizvoda (vremenski period od kada gotov proizvod napusti fabrički pogon do prestanka vršenja funkcije), životni ciklus proizvoda započinje idejom za razvoj konkretnog proizvoda, koji zatim na tržištu prolazi kroz nekoliko faza i završava se povlačenjem proizvoda sa tržišta. S obzirom na to da se životni ciklus proizvoda neprestano skraćuje usled tehnološkog progresa i intenzivnog delovanja konkurencije, preduzeća moraju konstantno da uvode inovacije u sferi proizvoda. Preduzeća mogu da koriste koncept životnog ciklusa proizvoda kao analitičku osnovu za unapređenje i razvoj proizvodnog programa, u cilju prilagođavanja ponude kupcima.

Grafikon 3. Faze životnog ciklusa proizvoda



U okviru životnog ciklusa proizvoda razlikuju se četiri faze: uvođenje proizvoda na tržište, rast i razvoj, zrelost i opadanje. Ali, ne prođu svi proizvodi kroz sve faze i ne traju podjednako faze kod svih proizvoda.

Faza uvođenja proizvoda na tržište – Uvođenje ili lansiranje proizvoda na tržište se vrši postepeno i ovu fazu najčešće karakteriše spor rast tražnje, niska profitabilnost, visoki troškovi marketinga i distribucije. Ocena kupaca koji su koristili proizvod će odrediti dalji opstanak proizvoda na tržištu.

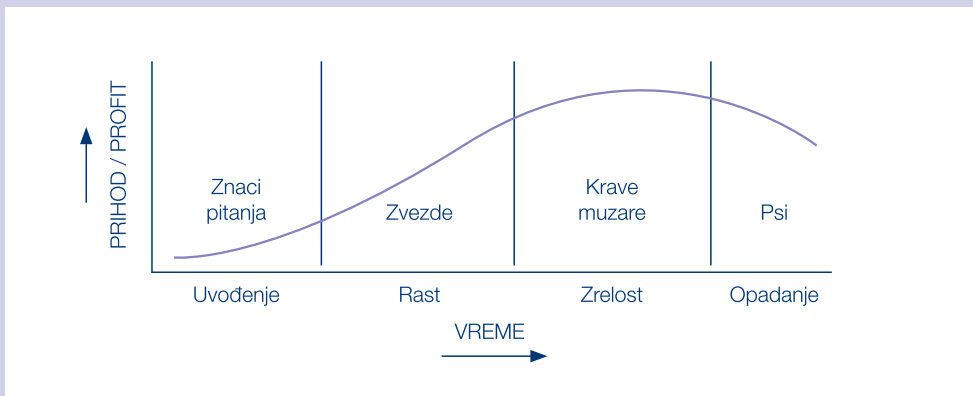
Faza rasta i razvoja – Tražnja za proizvodom postepeno raste kao efekat promocije u fazi uvođenja. Ukoliko proizvod predstavlja uspešnu inovaciju za preduzeće i zadovoljava potrebe kupaca doprineće povećanju dobiti, jer se povećanjem obima proizvodnje snižavaju troškovi i

cena proizvoda. Kvalitetom proizvoda i unapređenjem odnosa sa kupcima, preduzeće treba što duže da zadrži proizvod u ovoj fazi životnog ciklusa (može da traje nekoliko meseci ili godina).

Faza zrelosti – U ovoj fazi obim prodaje se približio maksimalno mogućem nivou i prodaja stagnira ili se njen rast značajno usporava. Novi proizvodi potiskuju postojeće, a proizvođači se bore za očuvanje pozicije na tržištu. Jedna od strategija kojom preduzeće može da poveća udeo na tržištu u ovoj fazi je inoviranje proizvoda kroz modifikaciju, redizajn, rebrendiranje, proširenje linije proizvoda i sl. Vrlo često tada proizvođači već imaju nove proizvode pripremljene za lansiranje.

Faza opadanja – Na tržištu već postoje slični, unapređeni ili novi proizvodi koji ugrožavaju postojeće, što neminovno dovodi do pada tražnje. Ova faza traje do eliminacije proizvoda sa tržišta.

Grafikon 4. Pozicija trenutne ponude preduzeća prema životnom ciklusu proizvoda



3 Razmatranje inovacione ideje i inoviranje proizvoda

Preduzeće može da inovira proizvodni program promenom kvaliteta, funkcionalnosti i stila postojećih proizvoda ili uvođenjem novih proizvoda prilagođenih potrebama tržišta. Nakon identifikovanja segmenta ponude u kojem preduzeće namerava da uvede inovacije, neophodno je razmotriti inovacionu ideju. U procesu analize treba poći od analize situacije u kojoj se nalazi proizvodni program preduzeća, a zatim uporediti inovacionu ideju sa poslovnim ciljevima preduzeća i potrebama kupaca.



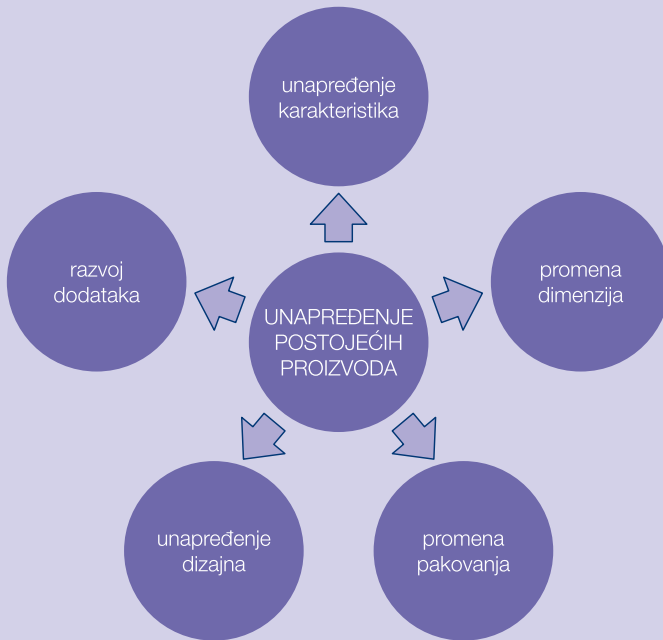
Prilikom odlučivanja koju inovaciju u sferi ponude preduzeće želi da sprovede, bilo bi korisno da odgovori na sledeća pitanja:

- Za koji posao je proizvod koji razmatrate angažovan odnosno koju potrebu kupca zadovoljava?
- Kada ste fokusirani na posao za koji je proizvod angažovan, kako možete inovirati ponudu da biste potrošaču omogućili da taj posao završi još brže/lakše/sa više uživanja/jeftinije?
- Koje vrste inovacija proizvoda možete iskoristiti da bi željene inovacije materijalizovali? (modulacija, dimenzioniranje, promena pakovanja, dizajn, razvoj dodatnih karakteristika i sl.)
- Kako možete iskoristiti prednosti platforme da ostvarite uštedu odnosno da brže i lakše razvijate nove proizvode, unapredite postojeće proizvode ili poboljšate poziciju brenda na tržištu?

3.1 Poboljšanje postojećih proizvoda

Imajući u vidu osnovna obeležja proizvoda (fizičke karakteristike – oblik i dimenzije proizvoda, funkcionalne karakteristike – upotrebna vrednost proizvoda i simboličke karakteristike – pakovanje, dizajn), da bi preduzeće ostvarilo konkurentsku prednost na postojećem tržištu i plasiralo proizvode na novom tržištu, inovacije postojećih proizvoda mogu biti zasnovane na:

Grafikon 5. Unapređenje postojećih proizvoda



Inovacije zasnovane na modulaciji odnosno prilagođavanju osnovnih karakteristika proizvoda podrazumevaju unapređenje nekih funkcionalnih karakteristika (poboljšanje formulacije proizvoda – npr. sokovi sa manje ili više šećera), kako bi se poboljšao kvalitet proizvoda i zadovoljile potrebe različitih kupaca. Prednost inoviranja postojećeg proizvoda na ovaj način je brže i lakše prilagođavanje ponude preduzeća potrebama postojećih kupaca i privlačenje novih kupaca.

Inovacije zasnovane na dimenzioniranju podrazumevaju promenu veličine, količine ili obima postojećeg proizvoda (npr. voda, sokovi, mlečni proizvodi u pakovanjima od 1l, 0.5l, 0.25l), što omogućava povećanje broja potencijalnih kupaca.

Inovacije zasnovane na promeni pakovanja odnosno ambalaže imaju za cilj unapređenje atraktivnosti postojećeg proizvoda na tržištu i sigurnosti proizvoda tokom transporta i čuvanja.

Prilikom promene pakovanja proizvoda potrebno je voditi računa o sledećim elementima: da je lako uočljivo i prepoznatljivo u odnosu na konkurenciju; da je informativno odnosno da sadrži sve potrebne informacije o sastavu i načinu upotrebe proizvoda; da štiti proizvod i da omogućava da se proizvod koristi u različitim situacijama (manja, porodična, ekskluzivna pakovanja).

Inovacije zasnovane na unapređenju dizajna proizvoda podrazumevaju unapređenje kombinacije funkcionalnih, strukturnih i estetskih obeležja u skladu sa osnovnom namenom proizvoda odnosno koristi koju treba da donese potrošaču, a sve u cilju diferenciranja u odnosu na konkurentske proizvode. Prilikom unapređenja dizajna proizvoda potrebno je voditi računa koju potrebu proizvod zadovoljava, od kojih materijala je izrađen i koja oprema i procesi se koriste u proizvodnji. Dobar, praktičan dizajn se ističe tako što naglašava upotrebnu vrednost proizvoda, ergonomski je prilagodljiv, tehnički pouzdan i ima estetski privlačan izgled.

Inovacije zasnovane na razvoju dodataka imaju za cilj da olakšaju kupovinu i korišćenje proizvoda, a mogu da se uvedu pre, u toku i nakon procesa kupovine (npr. transport, montaža proizvoda itd).

Preduzeće može da uvede inovacije u segmentu proizvoda unapređenjem postojećih proizvodnih platformi kako bi se na tržište plasiralo više sličnih proizvoda (ušteda na troškovima razvoja, zajednički delovi, ušteda na troškovima proizvodnje) ili uvođenjem nove proizvodne platforme kako bi se efikasnije proizvodili proizvodi.

3.2 Razvoj novog proizvoda

Sa aspekta preduzeća i potrošača proizvod može da bude: potpuno nov, razvijen u skladu da potrebama tržišta ili relativno nov proizvod, koji zadovoljava nove potrebe potrošača. Pre nego što preduzeće započne proces razvoja novog proizvoda, neophodno je da odredi koju ulogu će novi proizvod imati u strategiji rasta i razvoja (unapređenje pozicije na postojećem tržištu ili pristup novom tržišnom segmentu).

Vrste novih proizvoda:

- potpuno nov proizvod (proizvod koji se razvija prema zahtevima tržišta i primenom nove tehnologije, nov je za tržište i preduzeće i često rezultat velikih ulaganja u istraživanje i razvoj)
- nova linija proizvoda (omogućava preduzeću da izađe na nova tržišta)
- proširenje linije proizvoda (uvođenje proizvoda sa novom funkcijom u postojeću liniju proizvoda)

Grafikon 6. Razvoj novog proizvoda



Faze u razvoju novog proizvoda:

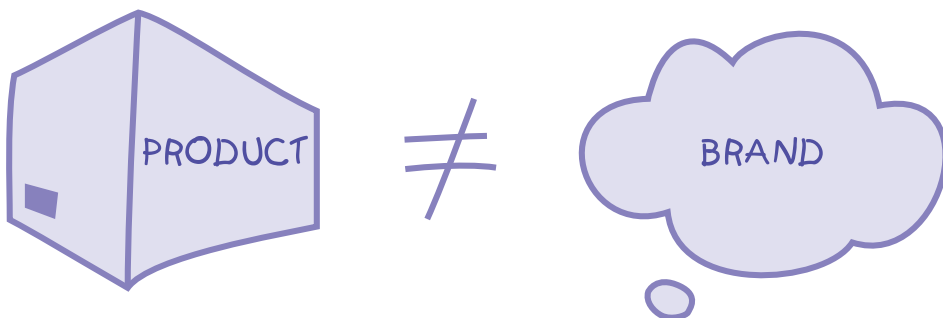
- 1. Istraživanje tržišta i prikupljanje ideja za razvoj novog proizvoda** (iz internih i eksternih izvora: zaposlenih, potrošača, naučno-istraživačkih organizacija, konkurencije, sajмова itd.);
- 2. Analiza ideja i poslovnih mogućnosti preduzeća za razvoj novog proizvoda** (provera ideja kako bi se utvrdilo da li postoji realna potreba potrošača za novim proizvodom, da li je proizvod u skladu sa poslovnim ciljevima preduzeća, da li proizvod može da donese profit, da li preduzeće ima na raspolaganju dovoljno finansijskih sredstava, opremu, tehnologiju, ljudske resurse);
- 3. Koncept i razvoj novog proizvoda** (detaljan pregled karakteristika proizvoda, tehničko-tehnološka istraživanja, priprema studije izvodljivosti - analiza troškova i koristi, kreiranje prototipa proizvoda);
- 4. Testiranje novog proizvoda** (istraživanje potencijala tržišta, utvrđivanje stavova i sklonosti potrošača);
- 5. Komercijalizacija odnosno uvođenje proizvoda na tržište** (organizovanje proizvodnje, priprema strategije pozicioniranja proizvoda na tržištu – kada lansirati proizvod, gde plasirati proizvod, kako ga distribuirati, kako ga predstaviti potencijalnim kupcima).

Uspeh novog proizvoda zavisi od prihvatanja proizvoda od strane kupaca. Na stopu neuspeha novih proizvoda utiču brojni interni i eksterni faktori (pogrešna analiza ideje, nekompletan koncept razvoja novog proizvoda, promena zahteva potrošača, promena aktivnosti konkurencije, greške tokom komercijalizacije proizvoda). Bez obzira na kvalitet proizvoda, loša strategija pozicioniranja može uticati da proizvod ne bude prihvaćen od strane tržišta.

3.3 Brend

Brend je sveukupnost opažanja, sve što vidite, čujete, pročitate, znate, osećate, mislite o proizvodu, usluzi ili kompaniji. Brend ima posebno mesto u svesti potrošača zbog prethodnih iskustava, asocijacija i budućih očekivanja (Philip Kotler).

Brendiranje je proces na osnovu kojeg preduzeće nastoji da u svakoj mogućoj tački dodira sa potrošačima diferencira svoj proizvod u odnosu na konkurenciju. Svrha brendiranja je kreiranje pozitivnog utisaka o proizvodu u svesti potrošača na osnovu određenih funkcionalnih karakteristika i performansi proizvoda. Za razliku od proizvoda koji predstavlja rezultat procesa proizvodnje u preduzeću, brend je skup funkcionalnih i emocionalnih vrednosti na osnovu kojih potrošač doživljava određen proizvod i diferencira ga odnosu na druge proizvode.



Uvođenjem inovacija u sferi brenda podrazumeva kreiranje i menjanje elemenata brenda u cilju povećanja svesti o brendu među potrošačima i stvaranja pozitivnog imidža brenda promenom:

- vidljivih elemenata brenda – ime, logo, simboli, boja, vizuelni identitet, pakovanje
- nevidljivih elemenata brenda (način komunikacije brenda sa ciljnom grupom potrošača, poruka kojom se brend direktno obraća potrošačima, zvuk, asocijacije koje budi kod potrošača, vrednosti koje afirmiše)

Potrošač opaža i diferencira određeni proizvod na tržištu kroz tri osnovne dimenzije (prepoznatljivost brenda, očekivani kvalitet da će ispuniti očekivanja potrošača i lojalnost brendu). Da bi preduzeće inoviralo jedan ili više elemenata brenda i tako unapredilo poziciju proizvoda, neophodno da analizira trenutno stanje brenda na tržištu korišćenjem anketa, fokus grupa ili neke druge metode istraživanja stavova kupaca.

Unapređenje brend identiteta predstavlja unapređenje vizuelnih i verbalnih elemenata brenda (ime ili naziv, logo ili simbol, slogan, boje, dizajn ili kombinacije elemenata) kao osnovnog sredstva za prepoznavanje nekog brenda na tržištu i nekada odlučujućeg faktora opredeljenja potrošača za određeni brend. Brend sa dobro osmišljenim vizuelnim identitetom usklađenim sa funkcionalnim karakteristikama proizvoda, potrošači brže i lakše prepoznaju na tržištu. Brend identitet kreira kompanija.

Unapređenje brend imidža odnosno značenja brenda predstavlja unapređenje slike, predstave, percepcije postojećeg i potencijalnog potrošača o brendu. Brend imidž predstavlja stav i uverenje potrošača da je određeni proizvod kvalitetan, da će zadovoljiti potrebe i kreirati dodatnu vrednost (emocionalnu vrednost). Za unapređenje brend imidža neophodna je efektivna marketinška komunikacija odnosno da poruka koja se šalje potrošaču bude jasna i nedvosmislena. Imidž brenda predstavlja percepciju potrošača koja je kreirana i podstaknuta adekvatnim marketing aktivnostima, a za rezultat ima stvaranje lojalnih potrošača.

4 Pozicioniranje proizvoda na tržištu

Pozicioniranje proizvoda je proces predstavljanja ponude preduzeća tako da ona zauzima značajnu i jasno definisanu poziciju u svesti postojećih i potencijalnih potrošača. Cilj pozicioniranja proizvoda je unapređenje pozicije proizvoda na tržištu kroz identifikovanje potencijalnih elemenata konkurentske prednosti i odabirom adekvatne strategije pozicioniranja. Karakteristike uspešnog pozicioniranja je jasno definisana, uverljiva, dosledna i konkurentna strategija pozicioniranja u odnosu na ciljno tržište.

Efektivnim pozicioniranjem preduzeće osigurava da proizvod zauzima značajnu i jasno definisanu poziciju u svesti ciljnog kupca. Izborom strategije pozicioniranja preduzeće nastoji da uz podršku marketing aktivnosti diferencira svoju ponudu uzimajući u obzir perceptivne (emocije potrošača) i vrednosne elemente (cena). Bilo da je u pitanju unapređenje postojećeg proizvoda, razvoj novog proizvoda, unapređenje postojećih ili dodavanje novih elemenata brenda, neophodno je istražiti šta postojeći i potencijalni kupci misle, osećaju, čemu se nadaju i očekuju od proizvoda /brenda koji preduzeće namerava da lansira, pozicionira ili repozicionira na tržištu.



Perceptivne mape se koriste kako bi se utvrdilo u kojoj meri je ponuda preduzeća privlačna potrošačima u odnosu na konkurentske proizvode/brendove (vizuelna prezentacija zasnovana na osobinama bitnim za kupce). Mape percepcije ukazuju koji su atributi proizvoda/brenda percipirani kao značajni i koju njihovu kombinaciju potrošači preferiraju.

Vrednosno pozicioniranje je zvanovano na cenovnoj kategoriji u kojoj je proizvod/brend.

Strategija pozicioniranja proizvoda/brenda na tržištu je završni korak u realizaciji inovacije u segmentu ponude, a u fokusu ima karakteristike, dodatke ili pogodnosti koje ima unapređen proizvod, nov proizvod ili brend za potrošača.

Za formulisanje strategije pozicioniranja mogu da se koriste sledeći parametri:

- karakteristike proizvoda – koje su to specifične karakteristike proizvoda po kojima se razlikuje od konkurentskih proizvoda
- koristi proizvoda – koje su to koristi koje potrošači imaju kupovinom proizvoda
- način upotrebe proizvoda – kada i kako se proizvodi mogu upotrebljavati
- korisnici – prema zahtevima ciljne grupe kupaca
- diferenciranost u odnosu na konkurenciju

Faze procesa kreiranja strategije pozicioniranja proizvoda:

1. Identifikovanje i analiza konkurentskih proizvoda (analiza percepcije potrošača prema proizvodima koji zadovoljavaju istu potrebu)
2. Identifikovanje kriterijuma za pozicioniranje proizvoda (prema fizičkim karakteristikama, koristi proizvoda itd.)
3. Analiza postojeće pozicije proizvoda na tržištu (način na koji potrošači percipiraju postojeći proizvod na osnovu odabranog kriterijuma pozicioniranja)
4. Izbor strategije pozicioniranja (u skladu sa potrebama ciljnog tržišta)
5. Primena i merenje efikasnosti strategije pozicioniranja

5 Strategije rasta i razvoja preduzeća

Planiranje i realizacija poslovnih inovacija podrazumeva i razmatranje odnosa proizvoda i tržišta: da li preduzeće želi da uveća komercijalno prisustvo sa postojećim ili novim proizvodima, na postojećim ili novim tržištima.

Postoje četiri moguće strategije koje povezuju (novinu) proizvoda i tržišta:

- 1. Strategija penetracije tržišta** – rast sa postojećim proizvodima na poznatim tržištima, sa namerom povećanja tržišnog udela. Ovo je najmanje rizična strategija, jer preduzeće koristi najčešće postojeće kapacitete i resurse. Da bi preduzeće ostvarilo rast na tržištu koje raste, dovoljno je da zadrži postojeći udeo. Međutim, kada dođe do zasićenja tržišta, preduzeće mora da pronađe druge načine za dalji rast.
- 2. Strategija razvoja tržišta** – rast uz pomoć targetiranja postojećih proizvoda na nove segmente tržišta (lokalno, regionalno ili internacionalno). Razvoj novih tržišta za proizvod može biti dobra strategija kada preduzeće ima specifične proizvode. Zbog nužnosti/rizika proboja na novo tržište, ovo je rizičnija strategija od penetracije tržišta.
- 3. Strategija razvoja proizvoda** – rast kroz plasman novih proizvoda na postojeća tržišta. Razvoj proizvoda je strategija koja je optimalna za preduzeće čija se snaga temelji na potrebama specifičnih korisnika.
- 4. Strategija diversifikacije** – rast kroz plasman novog proizvod na nova tržišta. Svakako najrizičnija strategija za ostvarenje rasta, jer uključuje kako razvoj tržišta, tako i razvoj proizvoda. Ona se primenjuje u situacijama kada je visoki rizik kompenzovan šansama za visoku dobit.

Grafikon 7. Strategije rasta i razvoja preduzeća povezivanjem proizvoda i tržišta

	Postojeći proizvodi	Novi proizvodi
Postojeća tržišta	I RAST NA POSTOJEĆIM TRŽIŠTIMA PROIZVODA <ul style="list-style-type: none"> • Povećanje tržišnog učešća • Povećanje korišćenja proizvoda • Povećanje frekvencije korišćenja • Povećanje korišćene količine • Naći nove primene za postojeće korisnike 	II RAZVOJ PROIZVODA <ul style="list-style-type: none"> • Dodati poboljšanje proizvodu • Proširenje linije proizvoda • Razvoj nove generacije proizvoda • Razvoj novog proizvoda za postojeće tržište
Nova tržišta	III RAZVOJ TRŽIŠTA <ul style="list-style-type: none"> • Geografska ekspanzija • Nova ciljna tržišta 	IV DIVERSIFIKACIJA UKLJUČUJE NOVE PROIZVODE I NOVA TRŽIŠTA <ul style="list-style-type: none"> • Povezana • Nepovezana

Dodatak:

Analiza mogućnosti za inoviranje proizvoda korišćenjem SWOT analize, omogućava preduzeću da poređenjem internih snaga i slabosti sa šansama i pretnjama na tržištu, identifikuje segment koji ima najveći uticaj na unapređenje poslovanja.

Analiza: mogućnosti inoviranja u okviru segmenta PONUDE (proizvodi i usluge, platforma, brend)

Snage	
Slabosti	
Šanse	
Pretnje	

Snage (jake strane preduzeća) – npr. po čemu se vaši proizvodi izdvajaju od konkurencije.

Slabosti (slabe strane preduzeća) – npr. šta je potrebno da poboljšate proizvod.

Šanse (prilike u okruženju) – npr. šta je kupcima potrebno, a ne dobijaju od proizvoda konkurencije.

Pretnje (opasnost u okruženju) – npr. koje promene na tržištu predstavljaju opasnost za unapređenje vaših proizvoda.



**Projekat finansira
Evropska unija**

*“Ova publikacija je kreirana uz asistenciju Evropske unije.
Sadržaj ove publikacije je isključivo odgovornost
GFA Consulting Group i ne odražava nužno stavove
Evropske unije.”*