

# GLOBALNI TRENDОВI I IZAZOVI ODRŽIVOG RAZVOJA

## Redaktori

Mirjana Knežević

Vladimir Ranković

Milan Čupić

Vladimir Mihajlović

Dragan Stojković



UNIVERZITET U KRAGUJEVCU  
EKONOMSKI FAKULTET

# **GLOBALNI TRENDovi I IZAZOVI ODRŽIVOG RAZVOJA**

## **Redaktori**

**Mirjana Knežević   Vladimir Ranković**  
**Milan Čupić   Vladimir Mihajlović**  
**Dragan Stojković**

**UNIVERZITET U KRAGUJEVCU - EKONOMSKI FAKULTET**

## **Izdavač**

Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu

## **Za Izdavača**

Dekan Fakulteta, Milena Jakšić

## **Recenzenti**

Biljana Jovanović Gavrilović  
Boban Stojanović  
Bojan Krstić  
Bojan Leković  
Dejan Spasić  
Dražen Marić  
Jadranka Đurović Todorović  
Ljilja Antić  
Ljiljana Bonić  
Marija Petrović Randelović  
Marina Đorđević  
Milena Nešić Pavković

Miloš Pjanić  
Natalija Jovanović  
Nemanja Berber  
Olga Ristić  
Predrag Matković  
Sonja Jovanović  
Srđan Marinković  
Suzana Đukić  
Tatjana Rakonjac Antić  
Vesna Janković Milić  
Vladislav Marjanović

## **Redaktori**

Mirjana Knežević  
Vladimir Ranković  
Milan Čupić  
Vladimir Mihajlović  
Dragan Stojković

## **Tehnička priprema**

Biljana Petković

## **Štampa**

InterPrint – Kragujevac

Tiraž: 120

ISBN: 978-86-6091-153-9

© Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu 2024.

Sva prava su zaštićena. Nijedan deo ove knjige ne sme biti reprodukovan niti smešten u sistem za pretraživanje ili transmitovanje u bilo kom obliku - elektronski, mehanički, fotokopiranjem, snimanjem ili na drugi način, bez prethodne pismene dozvole Izdavača.

# TARGETIRANJE ATRAKTIVNIH POTROŠAČKIH SEGMENTATA U FUNKCIJI PREDVIĐANJA USPEHA NOVOG PROIZVODA

Veljko Marinković\*

Dejana Zlatanović\*\*

**Apstrakt:** Razvoj novih proizvoda predstavlja jednu od ključnih determinanti konkurentske prednosti i poslovnog uspeha. Iako ne postoji garancija da će proces razvoja novog proizvoda biti uspešan, postoje načini na koji se mogu poboljšati šanse u korist uspešne inovacije. S obzirom na savremene okolnosti koje karakteriše rastuća kompleksnost, turbulentnost, neizvesnost i skraćenje životnog ciklusa proizvoda, od relevantnog značaja za uspešan proces razvoja novog proizvoda je adekvatno istraživanje tržišta, a posebno targetiranje profitabilnih tržišnih segmentata. U literaturi se može uočiti određeni gap u smislu odvojenih istraživanja određenih instrumenata i aspekata marketinga i inovacija, bez njihove integracije u širi holistički okvir. Shodno navedenom, predmet istraživanja u radu je uloga istraživanja tržišta u procesu razvoja novog proizvoda generalno, a posebno targetiranja atraktivnih potrošačkih segmentata u procesu razvoja i plasmana novog proizvoda na tržište. Cilj je pokazati kako određeni instrumenti i metrike istraživanja tržišta mogu pomoći timovima za razvoj novog proizvoda u predviđanju stepena prihvatanja novog proizvoda na tržištu. Rezultati ukazuju na neosporan značaj istraživanja tržišta u određenim fazama razvoja novog proizvoda, posebno u evaluaciji koncepta novog proizvoda i lansiranju na tržište. Istovremeno, rezultati istraživanja impliciraju neophodnost korišćenja određenih metrika u projekciji profitabilnosti novog proizvoda, poput vrednosti životnog veka potrošača, odnosno životnog veka potencijalnih potrošača. Takođe, od značaja je RFM pristup segmentaciji potrošača, koji podrazumeva segmentiranje potrošača na osnovu datuma poslednje kupovine (R-recency), učestalosti kupovina (F-frequency) i prosečnog iznosa po kupovini (M-monetary amount). Doprinos rada ogleda se u interdisciplinarnom karakteru sprovedenog istraživanja, odnosno integraciji saznanja iz oblasti marketinga i inovacija generalno, a posebno istraživanja tržišta i razvoja novog proizvoda.

**Ključne reči:** nov proizvod, proces razvoja novog proizvoda, istraživanje tržišta, segmentacija tržišta, profitabilnost novog proizvoda.

## Uvod

Da bi opstala u savremenim okolnostima, karakterisanim brzim tehnološkim promenama, intenzivnom globalnom konkurencijom, kao i brzim promenama potreba potrošača, preduzeća treba da zadovolje potrebe potrošača znatno bolje i efikasnije od konkurencije nudeći potrošačima veliki izbor proizvoda. Navedeno implicira rastući značaj novih proizvoda za sticanje konkurentske prednosti, ali i za sam opstanak na tržištu (Dhargalkar et al., 2016; Kleindschmidt et al., 2007; Schiling and Hill, 1998). U industrijama, kao što su automobilska, farmaceutska, biotehnološka, elektronska, softverski inženjering i slične, opstanak preduzeća zavisi upravo od proizvoda koji su uvedeni u poslednjih pet godina, budući da oni predstavljaju više od 50% njihove godišnje prodaje (Schiling and Hill, 1998). Međutim, uprkos važnosti razvoja novih proizvoda, kako za sadašnji tako i za budući prosperitet preduzeća, visok procenat novih proizvoda ne doživi uspeh nakon što se lansira na tržište, a mnogi istraživačko-

---

\* vmarinkovic@kg.ac.rs

\*\* dejanaz@kg.ac.rs

razvojni, odnosno inovacioni projekti ne rezultiraju novim proizvodom (da Silva et al., 2020; Dhargalkar et al., 2016).

U istraživanju razloga za neuspeh novih proizvoda na tržište (Ernst, 2002; Oweens and Dawis, 2000; Trott, 2021), nedakvatno istraživanje tržišta, neadekvatno procenjena tražnja ili neadekvatno izabrano ciljno tržište predstavljaju neke od najčešćih identifikovanih razloga. Uloga istraživanja tržišta u procesu razvoja novog proizvoda je višestruka i može se identifikovati u različitim fazama procesa razvoja novog proizvoda, posebno u fazi generisanja i evaluacije koncepta, kao i u fazi lansiranja proizvoda na tržište (Crawford and di Benedetto, 2014; Hoffman et al., 2010; Lees and Wright, 2004). U literaturi se može uočiti određeni gep u smislu odvojenih istraživanja određenih instrumenata i aspekata marketinga i inovacija, bez njihove integracije u širi holistički okvir. Navedeni gep se nastoji otkloniti ovim istraživanjem. Shodno tome, predmet istraživanja u radu je uloga istraživanja tržišta u procesu razvoja novog proizvoda generalno, a posebno targetiranja atraktivnih potrošačkih segmenata u procesu razvoja i plasmana novog proizvoda na tržište. Cilj je pokazati kako određeni instrumenti i metrike istraživanja tržišta mogu pomoći timovima za razvoj novog proizvoda u predviđanju stepena prihvatanja novog proizvoda na tržište. Polazeći od identifikovanog predmeta i cilja istraživanja, formulisana su sledeća istraživačka pitanja:

IP1: Koja je uloga istraživanja tržišta u procesu razvoja novog proizvoda?

IP2: Koje su ključne metrike istraživanja tržišta u predviđanju prodaje novog proizvoda?

IP3: Kako segmentacija i targetiranje atraktivnih potrošačkih segmenata doprinose uspehu novih proizvoda?

Vodeći računa o opredeljenom predmetu i cilju istraživanja, kao i formulisanim istraživačkim pitanjima, rad je strukturiran na sledeći način. Pre svega, predstavljena su ključna određenja i tipovi novih proizvoda, odnosno identifikovan je njihov značaj i specifičnosti procesa razvoja novog proizvoda. Zatim je razmatrana uloga istraživanja tržišta u procesu razvoja novog proizvoda, nakon čega su prezentirane ključne metrike u projekciji profitabilnosti novog proizvoda. Uloga targetiranja atraktivnih potrošačkih segmenata predmet je razmatranja četvrtog dela. Konačno, izvedeni su određeni zaključci, identifikovane teorijske i praktične implikacije, ograničenja sprovedenog istraživanja i pravci budućeg istraživanja.

### **Koncepcijske osnove novog proizvoda**

Pojam proizvoda se može interpretirati na različite načine. Dugo se proizvod posmatrao kao fizički objekat, izuzimajući usluge koje ga prate. U savremenim okolnostima, koncept proizvoda se mnogo šire definiše. U tom smislu, proizvod se definiše kao "ukupan paket koji kupac dobija njegovom kupovinom". Osim navedene definicije, proizvod se može definisati i kao "bilo šta što može biti ponuđeno tržištu za privlačenje pažnje i posmatranje, sticanje, upotrebu ili potrošnju i zadovoljenje želja ili potreba" (Senić, 2000). Shodno tome, proizvodi obuhvataju fizičke predmete, lica, mesta, organizacije, ideje ili kombinaciju ovih entiteta.

Usled kompleksnosti samog koncepta proizvoda, postoje različite interpretacije i definicije novog proizvoda. Shodno tome, Crawford (1991) definiše nov proizvod kao proizvod za koji je preduzeću potreban novi marketing, kao i suštinske promene na proizvodu, uz isključivanje promena koje zahtevaju samo promene u promociji proizvoda. Shodno navdenom, često se mogu uočiti određene dileme u deifnisanju koncepta novog prozvoda. U tom smislu, jedna od čestih dilema je i da li se promena pakovanja proizvoda može smatrati novim proizvodom? Odgovor na ovo pitanje predstavlja kompleksan i izazovan zadatak koji zavisi od načina na koji se procenjuje stepen novine kao višeznačan fenomen, procenjivan sa različitih aspekata. Pre

svega, može se posmatrati sa aspekta uticaja na potrošnju, pri čemu se mogu izdvojiti kontinualna inovacija, dinamično kontinualna inovacija i diskontinualna inovacija. Kada je reč o kontinualnoj inovaciji, potrošači ne moraju da uče novo ponašanje da bi prihvatili proizvod, odnosno reč je o određenoj modifikaciji proizvoda. Dinamično konitunualna inovacija obuhvata neznatne promene u ponašanju da bi proizvod mogao da se koristi, dok se kod diskontinualne inovacije zahteva potpuno novo ponašanje od potrošača (Senić, 2000).

Istovremeno, od relevantnog značaja je i novina u vremenu. Prema ovom konceptu, proizvod je nov dve do tri godine od uvođenja na tržište, ali postoji tumačenje i striktna zabrana da se reč nov koristi nakon šest meseci od kako je proizvod uveden u redovnu distribuciju. U savremenim uslovima skraćanja životnog ciklusa proizvoda ne postoji saglasnost oko toga do kog perioda se proizvod smatra novim, a posebno kada je reč o uslugama gde je znatno kraće vreme zbog brze imitacije od strane konkurenata.

U razmatranju stepena novine, važno je razgraničiti da li se stepen novine razmatra sa aspekta preduzeća ili tržišta. Za proizvođača, nov proizvod može biti svaka promena u obliku, sadržaju ili pakovanju proizvoda ili nov način njegove distribucije. Za tržište, proizvod može biti nov ako je kupovan od strane malog procenta potencijalnog tržišta ili ako ga većina potrošača posmatra kao nov (npr. 90% tržišta). Istovremeno, ako se posmatra iz perspektive potrošača, proizvod je nov ako ga potrošač takvim smatra nezavisno od njegovih fizičkih ili tržišnih svojstava. Shodno tome, razlikuju se šest različitih tipova novih proizvoda: proizvodi novi za svet, nove proizvodne linije, dopuna postojećih linija, unapređenje proizvoda i redukcija troškova (Crawford and di Beneddeto, 2014; Kim and Park, 2016).

Proizvodi novi za svet predstavljaju proizvode koji su novi i za preduzeće i za tržište koje ih koristi. Budući da su najčešće zasnovani na potpuno novoj tehnologiji, ili na potpuno različitoj primeni postojeće tehnologije, imaju mali udeo u novim proizvodima preduzeća. Nove proizvodne linije su proizvodi novi za preduzeće, ali ne i za tržište. Ovakvi proizvodi preduzećima daju šansu za prvi ulazak na tržište. Dopuna postojećih linija, kao potklasa postojeće linije proizvoda, podrazumeva proizvode koji su drugačiji od proizvoda već prisutnih a tržištu, ali ne u meri da bi pripadali novoj liniji. Za razliku od njih, unapređenje proizvoda označava proizvode koji predstavljaju zamenu za postojeće proizvode u proizvodnoj liniji preduzeća. Nasuprot navedenim tipovima novih proizvoda, redukcija troškova predstavlja onu kategoriju proizvoda koji nisu sa aspekta tržišta nova forma, već su novi sa stanovišta preduzeća u smislu redukcija troškova proizvodnje. Razlika između unapređenja proizvoda i proizvoda koji pripadaju ovoj kategoriji se ogleda u činjenici da redukcija troškova ne mora da rezultira unapređenjem proizvoda. Konačno, repozicioniranje predstavlja novu primenu postojećeg proizvoda koja je mnogo značajnija sa aspekta kupaca, nego u oblasti tehnološkog razvoja (Zlatanović, 2020).

Iz prethodnih razmatranja može se zaključiti da je stepen novine relativan. Zapravo, većina takozvanih novih proizvoda su razvoji ili varijacije postojećih proizvoda. Istraživanja u ovoj oblasti sugerišu da je samo 10 posto uvedenih novih proizvoda novo i za tržište i za preduzeće. Takođe, prethodna razmatranja ukazuju na relevantnost koncepta multidimenzionalnosti proizvoda od kojih su pojedine dimenzije opipljivog, dok su druge neopipljivog karaktera. Reč je o dimenzijama poput funkcionalnih karakteristika, tehnologije, kvaliteta, cene, pakovanja, imena brenda i nivoa usluga (Trott, 2021). U tom smislu, nov proizvod može biti ukoliko se promeni samo jedna od dimenzija, na primer pakovanje. Iako su izvršene blage ili male promene na jednoj od dimenzija proizvoda, ove promene kreiraju nove dimenzije, teoretski stvarajući nov proizvod.

## Značaj i specifičnosti procesa razvoja novih proizvoda

Novi proizvodi imaju veliki značaj kako za pojedince, tako i za preduzeća, nacionalne ekonomije i društvo u celini. Značaj novog proizvoda se prvenstveno ogleda u novoj vrednosti koju on pruža potrošačima što predstavlja pokretač rasta preduzeća. Ako nema nove vrednosti za potrošače, preduzeća slabe svoju poziciju i teško mogu da opstanu. Shodno tome, važnost novih proizvoda za preduzeća je nedvosmislena, kako za rast, sticanje konkurentne prednosti, tako i za sam opstanak (Owens and Davis, 2000). Procena je da se godišnje potroši preko sto milijardi dolara samo na fazu tehničkog razvoja. Stotine hiljada ljudi zarađuju za život proizvodeći i plasirajući nove proizvode. Ubrzavanje inovacija i rast poslovanja kroz inovacije prepoznati su kao glavni izazovi sa kojima se suočavaju tehnološki lideri, i može se shvatiti kao "najvažnije pitanje biznisa savremenog doba." (Crawford and di Benedetto, 2014)

Jedan od razloga zašto preduzeća toliko ulažu u nove proizvode je što im oni pružaju rešenje za najveći broj problema sa kojima se suočavaju. Ukoliko se preduzeća suočavaju sa konkurentima isključivo kroz snižavanje cena uz malu diferencijaciju proizvoda, onda to dovodi do snižavanja marži svih učesnika. Shodno tome, rešenje se može tražiti upravo u novim proizvodima. Ako se pogledaju uspešna savremena preduzeća i drugi tipovi organizacija, može se zaključiti da je reč o preduzećima, odnosno organizacijama koje su bile uspešne u razvoju novih proizvoda. Takođe, novi proizvodi dovode do unapređenja društva u celini (na primer, razvoj novih lekova, razvoj novih informacionih tehnologija itd.)

Važan razlog za proučavanje novih proizvoda je povezan sa činjenicom da je reč o izuzetno kompleksnom i zahtevnom procesu. Stotine pojedinaca su uključene u kreiranje jednog proizvoda, pri čemu je reč o pojedincima koji su iz različitih departmana (prodaja, inženjering, proizvodnja itd.). Navedeno ukazuje na interdisciplinarnost procesa razvoja novog proizvoda. Istovremeno, neuspeh novih proizvoda izaziva značajnu pažnju javnosti, usled čega se često misli da je stopa neuspeha razvoja novih proizvoda veća nego što realno jeste. Najčešće, stopa neuspeha je oko 40 % kako za proizvode, tako i za usluge (Crawford and di Benedetto, 2014). Podaci ukazuju da su najuspešnijim preduzećima potrebne samo četiri ideje kako bi imali uspešan nov proizvod, za razliku od ostalih kojima je potrebno preko devet ideja, jer umeju da ranije prepoznaju i odbace loše ideje. Razlozi za neuspeh mogu biti brojni: nerazumevanje potreba potrošača, nedovoljno investicija u istraživanje i razvoj, neadekvatne analize pre same faze razvoja, neadekvatan kvalitet, neadekvatna podrška menadžmenta itd.

Sa kraćim životnim ciklusom i potražnjom za većom raznovrsnošću proizvoda, vrši se stalni pritisak na timove za razvoj novog proizvoda (RNP) da proizvedu širi i različiti portfolio mogućnosti novih proizvoda i da upravljaju rizicima u svim fazama procesa razvoja novog proizvoda kako bi se rizik od neuspeha sveo na minimum (Owens and Davis, 2000).

U analizi različitih faktora koji utiču na uspeh novih proizvoda mogu se izdvojiti sledeći: karakteristike samog procesa razvoja novog proizvoda, organizacioni aspekti razvoja novog proizvoda, kulturalni aspekti razvoja novog proizvoda, strategijski aspekti i podrška top menadžmenta (Ernst, 2002). Neke od važnih karakteristika samog procesa razvoja novog proizvoda koje mogu smanjiti stopu neuspeha su: sistematsko praćenje progressa, rana uključenosti svih relevantnih funkcija, paralelnost određenih procesa, krosfunkcionalni timovi, upotreba određenih alata podrške procesu razvoja, učenje i kontinuirano unapređenje (Owens and Davis, 2000). Trott (2021) kao najčešće razloge za neuspeh novih proizvoda ističe sledeće: proizvodi ne pružaju unapređene performanse; neadekvatan budžet za razvoj proizvoda; slabo istraživanje tržišta ili nerazumevanje potreba potrošača; nedostatak podrške top menadžmenta; neuključenost potrošača u proces razvoja novog proizvoda; suviše malo tržište, odnosno pogrešna procena prodaje ili nedovoljna tražnja za proizvodom; neadekvatne mogućnosti

kompanije koja ne poseduje dovoljno iskustvo sa tehnologijom ili tržištem; neadekvatna podrška kanala distribucije; odgovor konkurenata je jako brz i spremni su da se brzo suoče sa izazovima novog proizvoda; organizacioni problemi često su povezani sa lošom komunikacijom; niska stopa povraćaja na investiciju koja primorava kompaniju da napusti projekat; neočekivane promene u ukusima potrošača/modi.

Takođe, neka istraživanja su pokazala da preduzeća koja su uspešna u procesu razvoja novih proizvoda primenjuju određene principe i instrumente u tom procesu. Reč je o tome da koriste: odgovarajuće instrumente istraživanja tržišta i podsticanja kreativnosti, globalno su orijentisana, oslanjaju se na portfolio analizu u izboru proizvoda, adekvatno koriste društvene mreže i savremene komunikacione tehnologije u prikupljanju informacija, koriste formalizovane pristupe u generisanju i selekciji koncepta proizvoda, ali koriste i adekvatne timove za razvoj novog proizvoda (Crawford and di Benedetto, 2014).

Globalizacija ima značajan uticaj na proces razvoja novog proizvoda, kao i na mnoge druge aspekte savremenog poslovanja. Preduzeća se suočavaju sa međunarodnim tržištima koja su turbulentna i različita, pri čemu na njima proces razvoja novog proizvoda ima ključnu ulogu u dostizanju održive konkurentne prednosti. Globalizacija utiče na rastuću kompleksnost upravljanja savremenim preduzećima, a posebno upravljanja različitim izazovima i mogućnostima koje su povezane sa međunarodnim procesom razvoja novog proizvoda (Kleinschmidt et al., 2007). U većoj meri nego ikada ranije, razvoj novih proizvoda se posmatra kao globalni proces kako bi se iskoristile različite šanse koje se mogu pronaći širom sveta i povećala efikasnost i efektivnost inovacija.

Shodno prethodno navedenom, proces razvoja novog proizvoda karakteriše izrazita kompleksnost, dinamičnost i višeznačnost. Proces razvoja novog proizvoda može se definisati na različite načine, uz različite klasifikacije faza procesa razvoja novog proizvoda. U tom smislu, proces razvoja novog proizvoda može se definisati kao skup aktivnosti koje počinju sa percepcijom tržišnih mogućnosti i završavaju se u proizvodnji, prodaji i isporuci proizvoda. Ako se u prethodnu definiciju uključe usluge kao osnov interakcije sa potrošačima, onda se proces razvoja novog proizvoda može definisati kao skup aktivnosti koje dovode do novih ili promenjenih ponuda na tržištu proizvoda tokom vremena, što uključuje identifikaciju prilika, njihov izbor i pretvaranje u artefakte (proizvode) i aktivnosti (usluge) koje se nude kupcima (Bobera i Leković, 2021).

Generalno posmatrano, razvoj novog proizvoda definiše se kao proces formalizovanog planiranja od početne faze ideja pa sve do lansiranja na tržište. Zapravo, reč je o sveobuhvatnom skupu interdisciplinarnih procesa uz pomoć kojih se vrši transformacija tržišnih prilika u novi proizvod kojim se zadovoljavaju zahtevi kupaca (Stewens, 2014).

Proces razvoja novog proizvoda obično obuhvata pet ključnih faza: identifikacija i selekcija strategijskih mogućnosti, generisanje koncepta, ocena koncepta/projekta, razvoj koji obuhvata tehničke i marketinške mogućnosti i lansiranje proizvoda (Crawford and di Benedetto, 2014).

### **Istraživanje tržišta kao preduslov uspešnog razvoja i plasmana proizvoda**

Istraživanje tržišta je važna poslovna aktivnost koja doprinosi eliminaciji potencijalnih grešaka u fazi razvoja novog proizvoda i njegovog plasmana na tržištu. Mnogi novi proizvodi u startu propadaju. Nekima je potrebno dosta vremena da bi prihodi od prodaje prevazišli ukupne troškove. Da bi se sprečile pomenute situacije, upravo informacije koje donosi istraživanje tržišta mogu biti od izuzetne koristi. Istraživanje tržišta pomaže da se u inicijalnoj fazi, kada je proizvod još uvek u laboratoriji i pre njegove distribucije na ciljno tržište, identifikuju one karakteristike proizvoda koje su važne potrošačima i koje će kod njih izazvati

visok intenzitet zadovoljstva i spremnosti za kupovinom. U tom kontekstu, istraživanje tržišta je korisno i kada je reč o potpuno radikalnim inovacijama ali i u slučaju adaptacije postojećih proizvoda.

Istraživanje tržišta može biti usmereno ka ispitivanju eksperata i ispitivanju potrošača. Prvo, grupa eksperata može razmatrati potencijalne karakteristike novog proizvoda u cilju njihovog boljeg usklađivanja sa potrebama potrošača. U pitanju je grupa iskusnih ljudi koji poznaju prilike na tržištu i čije iskustvo može biti dragoceno prilikom razvoja novog proizvoda. Eksperti mogu biti prodavci, distributeri ili menadžeri preduzeća. Druga mogućnost je odabir reprezentativnog uzorka potrošača koji su koristili slične proizvode u prošlosti i koji pri tome iskazuju svoje reakcije na predložene karakteristike novog proizvoda (Aaker et al., 2007). Budući da je reč o reprezentativnom uzorku, pretpostavlja se da će približne reakcije biti prisutne i u celokupnoj populaciji korisnika.

Kroz obe vrste analiza (analizu eksperata i analizu potrošača) mogu se uočiti jake i slabe strane proizvoda u odnosu na konkurenciju, kao i oni atributi koji stvaraju vrednost plus. Superiorna vrednost je vrednost koja u dužem periodu prevazilazi očekivanja potrošača i teško se može kopirati od strane konkurenata zbog čega ona predstavlja izvor održive konkurentne prednosti. Zahvaljujući informacijama koje daje istraživanje tržišta može se izmeriti stepen familijarnosti potrošača sa brendom, spremnosti korišćenja i spremnosti preporuke brenda (Hague et al., 2016).

Test koncepta (marketinški test) je metod putem kojeg se analiziraju reakcije potrošača na karakteristike novog proizvoda u funkciji procene performansi i stepena prihvatanja proizvoda pre razvoja pune serije proizvoda i njegovog plasmana na ciljno tržište (Hair et al., 2016). Pri tome, istraživači mogu kontaktirati potrošače u holovima tržnih centara, hipermarketima ili mogu zakazati posete u njihovim domovima. Sa potrošačima se vodi kvalitativni intervju, oni mogu popuniti i kraću anketu ali im se i pruža prilika da se upoznaju sa potencijalnim proizvodom i isprobaju njegove karakteristike (Proctor, 2005).

Kada je reč o testu novog koncepta, istraživači se mogu odlučiti za slepi ili brendirani test. U slučaju slepog testa, ispitanicima se daje na ocenu proizvod, pri čemu oni nisu upućeni o kom brendu je reč. Potrošači su u mogućnosti da probaju i koriste novi proizvod, a zatim da iskažu svoje reakcije o njemu. Slična situacija je prisutna i kod brendiranog testa, pri čemu ovoga puta potrošači od starta su upoznati koji brend je u pitanju. U prvom slučaju potrošači objektivno ocenjuju karakteristike nepoznatog brenda. Međutim i brendirani test ima svoje prednosti, budući da se reakcije potrošača mogu razlikovati u zavisnosti od toga da li ocenjuju attribute premium brenda ili brenda srednje klase. Njihovi odgovori i preferencije se mogu razlikovati u ova dva slučaja, zbog čega je korisno da oni budu u početku upoznati sa time koji brend ocenjuju.

### **Projekcija profitabilnosti novog proizvoda**

Nakon plasmana novog proizvoda na tržište, neophodno da se primenom sistema metrike istraživanja tržišta prate njegove performanse. Istraživanjem potrošača se identifikuju stavovi potrošača o datom brendu u poređenju sa konkurentskim brendovima. Dodatno, potrebno je pratiti prodaju, tržišno učešće, satisfakciju i lojalnost potrošača. Kada je reč o satisfakciji i lojalnosti, nekoliko važnih merila stoje na raspolaganju istraživačima. U pitanju su indeks satisfakcije potrošača, indeks lojalnosti potrošača, stopa retencije, stopa gubitka klijenata, neto promotivni skor.

Međutim, osim navedenih merila, potrebno je da se izvrši i analiza profitabilnosti novog proizvoda, odnosno neophodno je da se sprovedu i izvesne finansijske analize. Osim prihoda od

prodaje, poželjno je da se procene i troškovi privlačenja i zadržavanja potrošača, kao i prinos na ostvarenu prodaju. Prinos na prodaju predstavlja odnos neto dobiti posle oporezivanja i ostvarene prodaje (Best, 2009). Pored toga, važno je da se sprovede i projekcija buduće profitabilnosti novog proizvoda, kao i projekcija buduće profitabilnosti potrošačkih segmenata koji su spremni da u dužem vremenskom periodu kupuju dati proizvod. Finansijske kalkulacije predstavljaju novo područje savremenog istraživanja tržišta i one su počele da se primenjuju zbog potrebe eliminacije slabosti tradicionalnog marketinga. Naime, tradicionalne marketinške aktivnosti su uglavnom bile bazirane na soft elementima poput kreativnih rešenja u pogledu definisanja reklamnih kampanja, razvoja brenda, primene direktnog marketinga. Zaključuje se da ove tradicionalne aktivnosti nisu obuhvatile i izvesne hard elemente poput upravljanja različitim kategorijama troškova, projekcije budućih novčanih tokova, procene stope retencije i odabira odgovarajuće diskontne stope u cilju svođenja buduće na sadašnju vrednost (Kumar, 2006).

Projekcija buduće profitabilnosti potrošača nikako ne umanjuje značaj tradicionalnih aktivnosti marketinga, ali se jasno nameće potreba za razvojem integrisanog sistema metrike u savremenom istraživanju tržišta. Time se izuzev tržišnih i konkurentskih merila, u okviru istraživanja tržišta koriste i odgovarajući finansijski indikatori. Naročito veliku vrednost imaju merila koja su usmerena ka budućnosti i ka projekciji buduće profitabilnosti segmenata (Kumar et al., 2006). Kao veoma važno merilo možemo izdvojiti vrednost životnog veka potrošača (Customer Lifetime Value – CLV). Vrednost ovog merila ogleda se u činjenici da se njegovom primenom kalkulacije ne sprovode samo na osnovu analize istorijskih podataka, već je potrebno uzeti u obzir i buduća očekivanja (Keiningham et al., 2006).

CLV se definiše kao sadašnja vrednost svih tekućih i budućih tokova profita koje preduzeću donosi potrošač tokom čitavog perioda saradnje sa preduzećem (Gupta and Lehmann, 2006). CLV se ne mora nužno procenjivati samo za ukupni period sadašnje – životni vek potrošača. Kalkulacije se mogu odnositi i na kraći srednjoročni period koji se često kreće u intervalu 2-7 godina. CLV se može izračunati na nivou individualnog potrošača (najčešće za svakog ključnog klijenta), kao i na nivou definisanih potrošačkih segmenata. Kada govorimo o izračunavanju CLV-a na nivou segmenata, ove kalkulacije su korisne u cilju uočavanja onih segmenata koji su atraktivni za buduću saradnju. Ovim putem, procena vrednosti životnog veka potrošača se vrši na nivou celog segmenta, odnosno procenjuju se budućí prihodi, troškovi prodatih proizvoda, troškovi marketinga, prosečna stopa zadržavanja na nivou segmenta i diskontna stopa. Dati parametri omogućavaju izračunavanje ukupne vrednosti potrošača kao kapitala preduzeća (Customer Equity). CLV na nivou segmenta predstavlja odnos ovako izračunate vrednosti potrošača kao kapitala preduzeća i broja potrošača u segmentu (Kumar, 2006). U tom kontekstu, CLV se može definisati i kao neto sadašnja vrednost profita koji preduzeće očekuje da ostvari u proseku po potrošaču tokom preciziranog vremenskog perioda (Hughes, 2006).

Ukoliko se CLV procenjuje za određeni srednjoročni budućí period (npr. od 5 do 7 godina) istraživači mogu pratiti promene CLV-a iz godine u godinu, odnosno za svaku godinu se posebno izračunavaju vrednosti ključnih komponenti CLV-a (prihodi, različite kategorije troškova, stopa zadržavanja, diskontna stopa). CLV se relativno lako i precizno može izračunati kada je reč o projekciji profitabilnosti potrošačkih segmenata unutar zrelih i stabilnih tržišta i kada je reč o potrošačima kompanija koje stabilno posluju uz ostvarivanje relativno konstantnih stopa profita. Mnogo je teže proceniti CLV u slučaju novih kompanija i novih proizvoda koji se tek probijaju na određeno tržište.

Ukoliko govorimo o projekciji profitabilnosti novog proizvoda i očekivanoj vrednosti koju imaju potencijalno zainteresovani segmenti za njegovu kupovinu, korisno je izračunati vrednost životnog veka potencijalnih potrošača (PCLV – prospect customer lifetime value). PCLV

predstavlja očekivani iznos novca koji će preduzeću doneti potencijalni klijenti (Farris et al., 2014). Izračunavanje ove vrednosti je znatno kompleksnija procedura u odnosu na kalkulaciju klasičnog CLV-a budući da je ovde reč ne o postojećim, već o potencijalnim klijentima koji su zainteresovani za kupovinu novog proizvoda. PCLV se može izračunati putem sledeće formule:

$$\text{PCLV} = \text{stopa privlačenja} \times (\text{inicijalna marža} + \text{CLV}) - \text{troškovi privlačenja}$$

Zbog činjenice da je reč o uvođenju novog proizvoda i privlačenju novih potencijalnih potrošača, u okviru formule za izračunavanje PCLV-a posebno se procenjuju inicijalna marža i CLV. Budući da je određenu grupu potrošača potrebno privući i da će se samo manji deo njih u budućnosti opredeliti za kupovinu novog proizvoda, istraživači obično procenjuju veoma niske vrednosti inicijalne marže koja će se vremenom povećavati, zbog čega projektovani CLV je obično znatno viši u odnosu na inicijalnu maržu. Izračunavanje PCLV-a je veoma značajno budući da pozitivna vrednost ovog indikatora ukazuje da je isplativo uvođenje novog proizvoda na tržište.

### Targetiranje atraktivnih segmenata

Zbog činjenice da veliki broj novih proizvoda u startu propada ili je potrebno dosta vremena da bi novi proizvod doneo profit preduzeću, proces segmentacije tržišta i targetiranje atraktivnih potrošačkih segmenata u značajnoj meri može doprineti uspehu novog proizvoda na tržištu, upravo kroz identifikaciju i ciljanje segmenata koji pokazuju interes za kupovinom novog proizvoda. Segmentacija tržišta je preduslov kreiranja marketing strategije. Uostalom, čak i kada govorimo o postojećim proizvodima koji su popularni i dobro se prodaju na određenom tržištu, opet se može konstatovati da je teško da proizvod ostvaruje visok nivo profita na celokupnom tržištu, odnosno i u ovom slučaju je potrebno ciljati atraktivne segmente (Zhou et al., 2020). Razumevanjem preferencija ciljanih segmenata i prilagođavanjem marketing miksa njihovim zahtevima, kompanije lakše uspostavljaju dugoročno profitabilne odnose sa potrošačima (Liu et al., 2019).

Segmentacija tržišta pruža značajne koristi kompanijama i u situacijama kada se na tržište uvode inkrementalne inovacije. Istraživanjem stavova i navika potrošača, stvara se solidan input za strategiju redizajniranja postojećeg proizvoda, uvođenje novih linija ili uklanjanje određenih proizvoda iz postojeće linije. Time se uspostavlja bolja veza sa onim što ciljani segmenti zaista žele. Segmentacija tržišta pomaže preduzećima da izbegnu nepotrebno rasipanje resursa, budući da ona zahvaljujući rezultatima segmentiranja potrošača ne crpe energiju ka usluživanju onih segmenata koji ne pokazuju odgovarajući interes za proizvodom (Jobber and Fahy, 2008). Naročito kada je reč o uvođenju novog proizvoda na tržište, profilisanje segmenata je izuzetno važno. U tom kontekstu potrebno je da se projektuje očekivani obim prodaje, profit, učestalost kupovina, stepen lojalnosti potrošača svakog razmatranog segmenta.

Kada govorimo o kriterijumima segmentacije potrošača, u poslovnoj praksi se uobičajeno primenjuju geografska, demografska, socio-ekonomska i psihografska segmentacija. Posebno vredi istaći biheavioralnu segmentaciju. Ovaj specifičan vid segmentacije omogućava podelu potrošača u zavisnosti od njihovih motiva ili učestalosti kupovina novog proizvoda. Naročito je interesantno pratiti motive i lojalnost učestalih (heavy), umerenih (medium) i retkih korisnika (light). Među agencijama iz oblasti istraživanja tržišta danas je HML (heavy-medium-light) pristup segmentaciji tržišta veoma popularan.

Kada su definisani kriterijumi segmentacije i odabrani atraktivni segmenti, potrebno je da menadžment formuliše strategiju pozicioniranja (Senić, 2000). Ukoliko se ispostavi da potrošači u većoj meri vrednuju različite attribute konkurentskih brendova, neophodno je da se, shodno rezultatima istraživanja tržišta, izvrši repozicioniranje postojećeg brenda. Poslovna praksa

marketinški orijentisanih preduzeća podrazumeva primenu STP pristupa (segmentacija, targetiranje, pozicioniranje). Naime, ovaj pristup podrazumeva odabir adekvatnih kriterijuma i segmentiranje potrošača ali je ovo samo prvi korak koji ne donosi posebnu korist ukoliko se nakon toga ne ciljaju na pravi način atraktivni segmenti. Kada se uoče oni segmenti koji pokazuju visok potencijal za razvoj dugoročnih odnosa, sledi koncipiranje strategije pozicioniranja.

Veoma koristan pristup segmentaciji potrošača u savremenom marketingu je RFM. Ovaj pristup je specifičan po tome što on podrazumeva segmentiranje potrošača na osnovu datuma poslednje kupovine (R-recency), učestalosti kupovina (F-frequency) i prosečnog iznosa po kupovini (M-monetary amount) (Heldt et al., 2021). Po osnovu svake od tri komponente RFM modela, potrošači se grupišu u obično 3 ili 5 segmenata, čime se ukupno formira 27, odnosno 125 RFM segmenata. RFM je naročito koristan metod u situacijama uvođenja novog proizvoda na tržište koji se reklamira putem pošte. U ovakvim situacijama relativno mali broj potrošača (manje od 3%) je spreman da kupi dati proizvod i potrebno je vreme da bi novi proizvod doneo preduzeću profit. Upravo primena RFM metoda, na osnovu istraživanja uzorka, pruža mogućnost da se identifikuju profitabilni segmenti u kojima je prisutan odgovarajući stepen spremnosti potrošača za kupovinom novog proizvoda. Ukoliko bi preduzeće svim potrošačima čije podatke poseduje u bazi poslalo promotivne flajere, zbog niske stope odgovora inicijalno ostvareni profit ne bi bio dovoljan da pokrije promotivne troškove. Međutim, formiranje RFM segmenata i istraživanje uzorka, uprkos početno ostvarenom manjem gubitku, pruža mogućnost identifikacije profitabilnih segmenata, zbog čega se u drugoj fazi primene RFM postupka promotivni flajeri šalju svim potrošačima unutar profitabilnih segmenata, a ne i svim potrošačima u bazi (Sohrabi and Khanlari, 2007). Primenom date procedure, novi proizvod na samom početku donosi profit preduzeću.

RFM se može koristiti i za predviđanje budućih kupovina posebno po osnovu svake komponente. Ukoliko bismo se odlučili za 5 x 5 x 5 RFM pristup i grupisanje potrošača u jedan od pet segmenata po osnovu svake komponente (u zavisnosti od datuma poslednje kupovine, broja kupljenih proizvoda i ostvarenog iznosa za kupovine), moguće je da se nakon segmentacije potrošača proceni stepen spremnosti svakog segmenta za kupovinom novog proizvoda. Rezultati istraživanja ukazuju da je R komponenta najbolji, a M komponenta najlošiji prognozer budućeg ponašanja potrošača. Najčešće se visoke stope spremnosti za kupovinom novog proizvoda ostvaruju upravo u 5R i 4R segmentima, što nije slučaj i sa 5M i 4M segmentima izuzev ukoliko se ne radi o kupovini novih luksuznih proizvoda (Hughes, 2006). Samo u ovom slučaju i M komponenta je precizan prognozer budućeg ponašanja. Uprkos svim prednostima, potrebno je ukazati i na jedno ograničenje RFM metoda a ono se ogleda u činjenici da se segmentacija potrošača i projekcija buduće prodaje novog proizvoda bazira na istorijskim podacima i prethodnim kupovinama. Zbog toga treba biti obazriv prilikom tumačenja dobijenih rezultata. RFM projekcije su znatno preciznije ukoliko je reč o stabilnim tržištima na kojima se ne dešavaju česte i značajne oscilacije.

## Zaključak

Shodno uočenom istraživačkom genu i postavljenim istraživačkim pitanjima, može se zaključiti da istraživanje tržišta ima ključnu ulogu u određenim fazama razvoja novog proizvoda i to u evaluaciji koncepta novog proizvoda i lansiranju na tržište. Istovremeno, rezultati istraživanja impliciraju neophodnost korišćenja određenih metrika u projekciji profitabilnosti novog proizvoda, poput vrednosti životnog veka potrošača, odnosno životnog veka potencijalnih potrošača. Takođe, ukazano je na značaj RFM pristupa segmentaciji

potrošača, koji podrazumeva segmentiranje potrošača na osnovu datuma poslednje kupovine (R-recency), učestalosti kupovina (F-frequency) i prosečnog iznosa po kupovini (M-monetary amount). Upravo primena RFM metoda, kroz izbor atraktivnih segmenata, doprinosi stvaranju profita od prodaje novog proizvoda i u početnim fazama njegovog plasmana na tržištu. Shodno sveukupnim razmatranjima u radu, može se zaključiti da predstavljeni instrumenti i metrike istraživanja tržišta umnogome mogu doprineti unapređenju procesa razvoja novog proizvoda i prihvatanju novog proizvoda na tržištu.

Iz navedenih razmatranja, mogu se identifikovati određene teorijske i praktične implikacije. U teorijskom smislu, doprinos rada se ogleda u interdisciplinarnom karakteru sprovedenog istraživanja. odnosno integraciji saznanja iz oblasti marketinga i inovacija generalno, a posebno istraživanja tržišta i razvoja novog proizvoda. U praktičnom smislu, saznanja dobijena ovim istraživanjem mogu pružiti određene smernice timovima za razvoj novog proizvoda. Naime, analiza određenih metrika i instrumenata istraživanja i tržišta i identifikovanje njihovih prednosti i nedostataka može pomoći preduzećima da izaberu adekvatne instrumente i tako unaprede proces razvoja novog proizvoda, odnosno povećaju stepen njegovog prihvatanja na tržištu.

Uprkos doprinosu, mogu se uočiti određena ograničenja sprovedenog istraživanja. Ograničenje se prvenstveno ogleda u teorijskom karakteru sprovedenog istraživanja, bez empirijske potvrde. U budućim istraživanjima, potrebno je sprovesti empirijsko istraživanje, odnosno sprovesti određenu anketu koja bi obuhvatila stavove zaposlenih, članova određenih timova za razvoj novog proizvoda o efektivnosti predstavljenih instrumenata.

## Reference

1. Aaker, D., Kumar, V., Day, G. (2007). *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons.
2. Best, R. (2009). *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*. New Jersey: Pearson Education.
3. Crawford, C.M. (1991). *New Products Management*, 3rd ed., Richard D. Irwin, Homewood, IL.
4. Crawford, M. C., di Benedetto, C. A. (2014). *New Products Management*. New York: McGraw-Hill Education
5. Da Silva, R. H., Kaminski, P. C., Armellini, F. (2020). Improving new product development innovation effectiveness by using problem solving tools during the conceptual development phase: Integrating Design Thinking and TRIZ. *Journal of Creativity and Innovation Management*, 29, 685-700.
6. Dhargalkar, K., Shinde, K., Arora, Y. (2016). A universal new product development and upgradation framework. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5 (27), 1-16.
7. Ernst, H. (2002). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Reviews*, 4 ( 1), 1-40.
8. Farris, P., Bendle, N., Pfeifer, P., Reibstein, D. (2014). *Metrike marketinga*. Zagreb: Mate.
9. Gupta, S., Lehmann, D. (2006). Customer Lifetime Value and Firm Value, *Journal of Relationship Marketing*, 5, 87-110.
10. Hague, P., Cupman, J., Harrison, M., Truman, O. (2016). *Market Research in Practice*. London: Kogan Page Limited.
11. Hair, J., Celsi, M., Ortinau, D., & Bush, R. (2013), *Essentials of Marketing Research*. New York: Irwin.
12. Heldt, R., Silveira, C.S., Luce, F.B. (2021). Predicting customer value per product: From RFM to RFM/P. *Journal of Business Research*, 127, 444-453.

13. Hoffman, D. L., Kopalle, P. K., Novak, T. P. (2010). The "Right" Consumers for Better Concepts: Identifying Consumers High in Emergent Nature to Develop New Product Concepts. *Journal of Marketing Research*, 47 (5), 854-865.
14. Hughes, A. (2006). *Strategic Database Marketing*. New York: McGraw-Hill.
15. Jobber, D., Fahy, J. (2008). *Osnovi marketinga*. Beograd: Datastatus.
16. Keiningham, T., Aksoy, L., Bejou, D. (2006). Approaches to the Measurement and Management of Customer Value. *Journal of Relationship Marketing*, 5, 37-54.
17. Kim, Y., Park, S. W. (2016). Improving new product development (NPD) process by analyzing failure cases. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 10 (1), 134-150.
18. Kleinschmidt, E. J., de Brentani, U., Salomo, S. (2007). Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View, *Journal of Product Innovation Management*, 24, 419-441.
19. Kumar, V. (2006). CLV: The Databased Approach. *Journal of Relationship Marketing*, 5, 7-35.
20. Kumar, V., Shah, D., Venkatesan, R. (2006). Managing Retailer Profitability-one customer at a time. *Journal of Retailing*, 82, 277-294.
21. Lees, G., Wright, M. (2004). The Effect of Concept Formulation on Concept Test Scores. *Journal of Product Innovation Management*, 21, 389-400.
22. Liu, J., Liao, X., Huang, W., Liao, X. (2019). Market segmentation: A multiple criteria approach combining preference analysis and segmentation decision. *Omega*, 83, 1-13.
23. Owens, J. D., Davis, J. (2000). The Importance of a New Product Development (NPD) process: Getting Started. *European Conference on KM*, Bled School of Management, Bled, Slovenia.
24. Proctor, T. (2005). *Essentials of Marketing Research*. Harlow: Pearson Education.
25. Schilling, M., A., Hill, C. W. L. (1998). Managing the new product development process: Strategic imperatives. *Academy of Management Executive*, 12 (3), 67-8
26. Senić, R. (2000). *Marketing Menadžment*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
27. Stevens, E. (2014). Fuzzy front-end learning strategies: exploration of a high-tech company, *Technovation*, 34 (8), 431-40.
28. Trott, P. (2021). *Innovation Management and New Product Development*. Seventh Edition, Edinbourg: Pearson Education Limited.
29. Zhou, J., Zhai, L., Pantelous, A. (2020). Market segmentation using high-dimensional sparse consumers data. *Expert Systems With Applications*, 145, 113136.
30. Zlatanović, D. (2020). *Upravljanje inovacijama: konceptualno-metodološki okvir*. Kragujevac: Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevac