



**VISOKA POSLOVNA ŠKOLA
STRUKOVNIH STUDIJA
ČAČAK**

DIPLOMSKI RAD

Životni ciklus proizvoda i proces uvođenja inovacija

Mentor: _____
Profesor: _____

Student: _____
Br.Indeksa: _____

SADRŽAJ

Uvod	4
1. Teorijska analiza koncepta životnog ciklusa proizvoda	7
2. Faze životnog ciklusa proizvoda	9
2.1. Faza uvođenja proizvoda na tržište	12
2.1.1. Marketing strategije u fazi uvođenja	14
2.2. Faza rasta prodaje	16
2.2.1. Marketing strategije u fazi rasta prodaje	16
2.3. Faza zrelosti proizvoda	17
2.3.1. Marketing strategije u fazi zrelosti proizvoda	18
2.4. Faza opadaja prodaje	21
2.4.1. Marketing strategije u fazi opadanja prodaje	21
3. Oblici krivih životnog ciklusa proizvoda	27
3.1. Idealan oblik životnog ciklusa proizvoda	29
3.2. Kako produžiti vijek proizvoda	31
4. Uopšteno o inovacijama	34
4.1. Klasifikacija inovacija	36
4.2. Izvori inovacija	38
4.2.1. Potrebe procesa	38
4.2.2. Promjene industrijske strukture	40
4.2.3. Nova znanja	40

4.2.4. Dobre zamisli	42
4.3. Značaj inovacija	43
5. Podjela ljudi prema kupovini novih proizvoda	46
6. Primjer	48
6.1. Primjer 1	48
6.2. Primjer 2	52
6.3. Primjer 3	57
7. Zaključak	61
Literatura	62

UVOD

Zadovoljiti potrebe potrošača znači prije svega pojaviti se na tržištu sa proizvodima, uslugama i idejama.

Proizvodi obuhvataju fizičke predmete, usluge, iskustva, događaje, osobe, mjesta, svojinu... To je skup fizičkih, uslužnih i simboličkih detalja od kojih se očekuje da pruže zadovoljstvo, odnosno korist. **Proizvod je sve što se može ponuditi u cilju zadovoljavanja potrebe ili želje potrošača.**

Postoji 5 nivoa proizvoda koji predstavljaju hijerarhiju vrijednosti za potrošača:

- suština koristi – korist koju potrošač kupuje (gost hotela kupuje smještaj)
- osnovni proizvod – hotelska soba obuhvata krevet, kupatilo, peškire...
- očekivani proizvod – niz uslova koje kupci očekuju pri kupovini
- prošireni proizvod – prevazilazi očekivanja potrošača
- potencijalni proizvod – obuhvata sva moguća buduća poboljšanja i promjene proizvoda.

Integralni dio poslovne i razvojne politike preduzeća polazi od pretpostavke o nužnosti i korisnosti što potpunijeg prilagođavanja proizvoda željama, zahtjevima i potrebama potrošača.

Politika proizvoda obuhvata:

- proizvode koji su već na tržištu;
- osiguranje daljeg rasta prodaje;
- osiguranje daljeg razvoja;
- proizvode koji se ne nalaze na tržištu;

- kreiranje proizvoda;
- lansiranje proizvoda;

Instrumente politike proizvoda čine:

- inovacija - inovacija proizvoda
- modifikacija - promjene proizvoda
- eliminacija - izuzimanje iz proizvodnog programa proizvode koji ne odgovaraju potrebama i zahtjevima tržišta

Posmatrajući bilo koji proizvod jasno možemo da primijetimo da on prolazi kroz više faza u toku svog životnog ciklusa. Isto tako, jedan proizvod ne može vječno da se zadrži na tržištu i da tokom svog boravka ostvaruje dobre prihode. Neminovno je, ako doživi uspjeh, mora da doživi i pad. Iz tog razloga, neophodno je postojeće proizvode inovirati raznim načinima da bi se oni zadržali što duže vremena na tržištu.

Prema tome, da se primijetiti, tema ovoga rada je životni ciklus proizvoda i inovacije tih proizvoda koje se izučavaju i primjenjuju u današnje vrijeme savremenih tehnologija i uz prisutnost velike konkurencije na tržištu. Upravo zato ova tema i dobiva na svome značaju i težini. U nastavku rada ću opisati teorijski pristup životnom ciklusu proizvoda kao i faze kroz koje prolazi i strategije koje se primjenjuju u svakoj pojedinačnoj fazi. Pored objašnjenja životnog ciklusa, obradiću i oblast inovacija, njihovu klasifikaciju i uopšte u čemu se ogleda značaj inovacija i zašto u novije vrijeme se tako često govori o inovacijama. Svakako za izradu ovog rada korišću meni raspoloživu literaturu i izvore interneta.

Moja izlaganja u osam poglavlja su kratka, sažeta i jasna, jer sam mišljenja da će čitaoc ovog rada moći brzo i na malom prostoru doći do

spoznaje o suštini životnog ciklusa proizvoda i važnosti permanentne inovacije na proizvodu, kao preduslova opstanka na tržištu.

Međutim, teoretska izlaganja sam dopunila praktičnim primjerima koji prije svega mogu da posluže kao uzorak primjene i na drugim vrstama proizvoda.

1. TEORIJSKA ANALIZA KONCEPTA ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA

Cilj teorijske analize životnog ciklusa proizvoda jeste sagledavanje praktične koristi upravljanja prema kriterijumu proizvod-tržište ¹. Međutim, jedna od najžešće osporavanih teorija je upravo teorija životnog ciklusa proizvoda koja sa druge strane ima veliku podršku prakse i koristi se kao jedan od bitnih alata marketinga kojim se uz adekvatne informacije može upravljati ponašanjem potrošača. Empirijska istraživanja su pokazala da se promjene u prihvatanju pojedinih proizvoda od strane tržišta (potrošača) odvijaju na sistematičan način. Proizvod ima svoj razvojni životni ciklus i životni put , a karakterišu ga :

- ***Tehničko- tehnološka zrelost*** koja se odlikuje velikim ulaganjima u istraživanje i razvoj proizvoda, povećanje stabilnosti proizvodnog procesa.
- ***Tržišno sazrijevanje*** koje se odlikuje stepenom prihvatanja od strane potrošača.
- ***Konkurentsko sazrijevanje*** koje se odlikuje učešćem na tržištu, lojalnošću potrošača, stopom dobiti.

Životni ciklus proizvoda je koncept koji pokušava opisati prodaju, profit, potrošače, konkurenciju i marketinške napore vezane uz proizvod od njegovog pojavljivanja do uklanjanja s tržišta. Popularizovao ga je Theodore Levitt, 1965.g.

1 Galogaža, M., Tehnološki menadžment, MM College, Novi Sad, 2000., str.158.

Važnost i zanimljivost koncepta životnog ciklusa proizvoda proizlazi iz:

- životni ciklus proizvoda danas je kraći u odnosu na prošlost
- potrebe za novim proizvodima rastu dok novi proizvodi traže povećana ulaganja
- životni ciklus proizvoda omogućava marketing stručnjacima predviđanje promjena u ukusima potrošača, konkurenciji itd.
- izvođenje potrebnih prilagođavanja marketing mix-a
- koncept životnog ciklusa proizvoda je važno pomoćno sredstvo u određivanju asortimana koji će se nuditi tržištu

Pored one pozitivne strane, bitno je naglasiti da teorija životnog ciklusa proizvoda ima i brojne kritičare. Oni tvrde da su uzroci životnog ciklusa suviše heterogeni pa s toga smatraju da postoji više modela faza životnog ciklusa. Takođe, po njima faze nemaju predviđeno vrijeme trajanja a ne postoji ni logičan slijed faza kao i da se teško određuje u kojoj je fazi proizvod. Kritičari smatraju da je određen životni ciklus proizvoda rezultat a ne uzrok na osnovu kojeg je preduzeće izabralo određenu marketing strategiju. Iz ovoga proizilazi da će se proizvod naći u fazi opadanja ako je preduzeće odabralo takvu marketing strategiju. Oni koji podržavaju teoriju faza životnog ciklusa, smatraju da su najbolje one strategije koje prate faze i tako donose uspjeh proizvoda.

Činjenica je da se rješenje ove dileme može naći u statističkom praćenju obima prodaje i na osnovu obrade tih podataka izabere se odgovarajuća marketing strategija.

2. FAZE ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA I ODGOVARAJUĆE MARKETING STRATEGIJE

Životni ciklus proizvoda predstavlja jednu od veoma bitnih koncepcija marketinga kojom se stiče uvid u dinamiku konkurentnosti proizvoda, ali sa druge strane može se pokazati i veoma nekorisnom ukoliko se ne koristi pažljivo.

Danas je opšte poznato da svaki proizvod ima faze u svom životnom ciklusu. Međutim postoje različita mišljenja o tome koje su to faze, a imajući u vidu da se radi o proizvodima određenog stila, mode ili trenda, na koji način se one identifikuju kako bi se mogle što bolje iskoristiti u praksi. Da bi se mogao slijediti životni ciklus proizvoda, potrebna su opširna interdisciplinarna znanja kao i veliko iskustvo u praksi. Takođe, potrebno je praćenje prodaje, ponašanja potrošača kada odlučuju o kupovini, tehnologije i konkurencije.

Često se upravo raspravlja o tome koliko traje jedan životni ciklus proizvoda kao i koliko traje svaka pojedinačna faza u tom ciklusu.

Životni ciklus proizvoda može da bude veoma kratak, od nekoliko dana, nedjelja, mjeseci pa do desetljeća. Zadatak marketera se sastoji u tome da uočava faze životnog ciklusa da bi se na osnovu toga mogle definisati marketing strategije koje će se primjenjivati.

Da bi se zaključilo kako neki proizvod ima životni ciklus treba imati u vidu sledeće :

- proizvodi su ograničenog životnog vijeka
- prodaja proizvoda prolazi kroz određene faze a svaka faza predstavlja novi izazov za prodaju
- u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda profiti rastu ili

padaju

- u svakoj fazi ciklusa , proizvodi zahtijevaju različite marketing strategije i to finansijske, proizvodno prodajne i strategije lične prodaje

Ono što je još uvijek ostalo prilično nejasno, jeste u kom momentu svaka faza počinje i završava se. Kao kriterijum za ovo određivanje se najčešće uzima stopa rasta i pada prodaje. Pored ovog kriterijuma, konstruisana je marketing strategija životnog ciklusa proizvoda za potrebe trgovine mješovitom robom, zatim teorijske varijante marketing ciljeva, strategija kao i karakteristike nekih ekonomskih pokazatelja u pojedinim fazama. Na osnovu ovoga , može se vršiti upoređivanje kod analize situacije preduzetničkog društva.

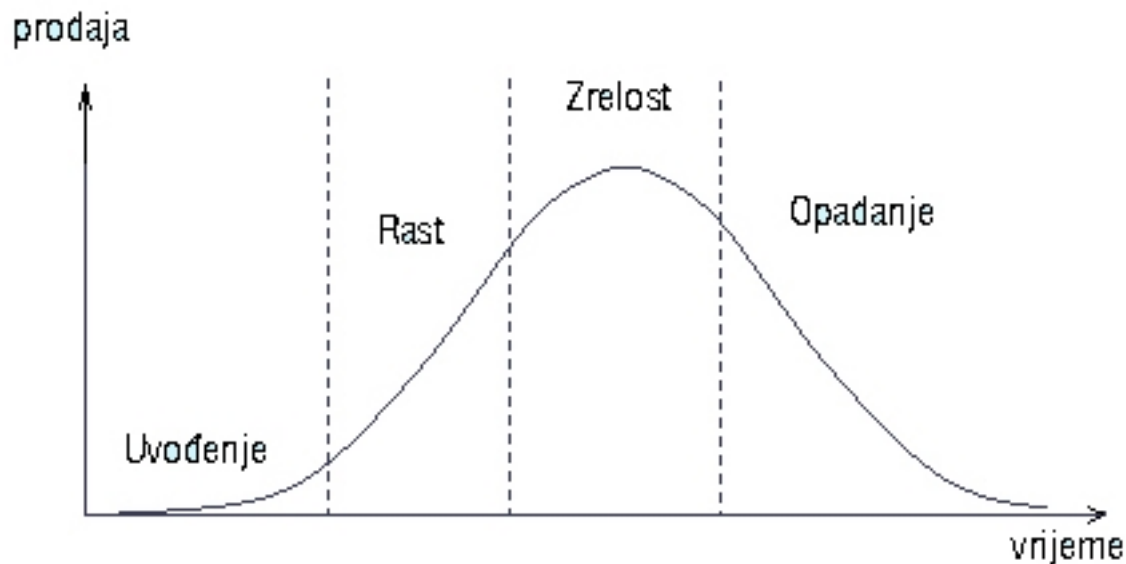
Međutim, na kraju se došlo do saglasnosti da je teorijski i u praksi opravdano životni ciklus proizvoda razmatrati kroz četiri razvojne faze: ²

- 1. uvođenje**
- 2. rast**
- 3. zrelost**
- 4. opadanje**

Grafički se životni ciklus proizvoda može prikazati na sledeći način. sl.1

² Milisavljević, M., Marketing, Savremena administracija, Beograd, 1996., str. 288.

sl.1 Faze životnog ciklusa proizvoda



Uspješni proizvodi prolaze kroz sve četiri faze i ovo je tzv. „tradicionalni oblik „životnog ciklusa proizvoda.

Važni aspekti životnog ciklusa proizvoda jesu:

- dužina trajanja
- oblik
- način na koji varira zavisno od posmatranog nivoa proizvoda

Evidentno je da svakoj od faza životnog ciklusa proizvoda odgovara druga, nova marketing strategija. Ali prije toga treba nešto reći o postupku predviđanja životnog ciklusa proizvoda, koje je moguće prema Goldman - Múler-u provoditi na bazi kriterija :

1. **Period razvoja proizvoda:** ako je razdoblje razvoja kratko, onda su i troškovi razvoja niži, razdoblje uvođenja i rasta kratki i prodaja postiže dosta brzo svoju zrelost, a time i dobit. U tom slučaju faza zrelosti traje dugo i društvo dugo ostvaruje dobit. Obrnuta situacija je kada je uvođenje proizvoda duže.
2. **Vrijeme razvoja je kraće** i iziskuje niže troškove, osim za high-tech proizvode.
3. **Vrijeme uvođenja i rasta je kratko** ukoliko proizvod ne zahtijeva uvođenje novih kanala distribucije, transporta, servisne mreže ili komunikacija, ako su marketing posrednici i maloprodaja spremni prihvatiti proizvod, ako potrošači pokazuju interes za proizvod, njegovo brzo prihvatanje i daju o njemu pozitivnu poruku drugim potrošačima.
4. **Vrijeme zrelosti** traje onoliko dugo koliko potrošači pokazuju lojalnost.
5. **Vrijeme opadanja** je duže kada je lojalnost viša, kraće u izmjenama modnih trendova, a brzo kod hit proizvoda.

2.1. Faza uvođenja proizvoda na tržište

Faza uvođenja počinje kada se novi proizvod lansira na tržište.

Faza uvođenja proizvoda na tržište je najteže razdoblje za proizvođača. U njoj se vrše velika finansijska ulaganja u istraživanje i razvoj proizvoda, tržišta i marketinga, a s obzirom da se radi o laganom rastu prodaje, jer se proizvod tek uvodi na tržište, prihodi od prodaje su veoma niski. Najčešće se posluje sa gubitkom. Buzell je prepoznao nekoliko **razloga polaganog rasta mnogih**

novih proizvoda :

- odugovlačenja u proširanju proizvodnog kapaciteta
- tehnički problemi
- kašnjenja u distribuciji putem maloprodaje
- odupiranje kupca promjeni uobičajenog načina ponašanja ³

Ova faza je rizična jer se događa da proizvod ne uđe u sledeću fazu. To predstavlja gubitak ulaganja. Da bi uspjeli preduzimaju se promocijski napori, reklamiranje, izbor kanala distribucije, cijena, prodaja. Reklamiranje treba biti intenzivnije i to da bi se :

- potencijalni potrošači obavijestili o novom i nepoznatom proizvodu
- potaknulo isprobavanje proizvoda
- osigurala distribucija u maloprodajnoj mreži ⁴

Preduzeće u odnosu na ciljno tržište provodi strategiju uvođenja proizvoda na tržište na ofanzivan i defanzivan način. Ofanzivno znači osvajanje isturenih dijelova neutralnog tržišta i napad na tržište konkurenata. Defanzivan način jeste zaštita osvojenih dijelova tržišta kao i postepeno osvajanje tržišta konkurencije. Ova faza predstavlja investiciju u tržište, u budućnost, tako da se treba voditi računa o početnoj cijeni. Preduzeća često svoju pažnju usmjeravaju upravo na one potrošače koji su najspremniji da kupe proizvod, a to su najčešće potrošači sa visokim prihodima. Zato ona nastoje odrediti visoke cijene jer :

- troškovi su visoki zbog niske stope ulaza
- još se nisu savladali tehnološki problemi proizvodnje
- potrebna je visoka marža da bi se podržali visok izdaci za promociju koji su neophodni da bi se ostvario rast

³ Buzzell, D., R., Competitive Behavior and Product Life Cycles, American Marketing Association, Chicago, 1956., str. 51.

⁴ Ibid. str. 52.

2.1.1. Marketing strategije u fazi uvođenja

Kod uvođenja novog proizvoda na tržište, marketing odjeljenje može da postavi visok ili nizak nivo za svaku varijablu: cijenu, promociju, distribuciju ili kvalitet proizvoda, a primjenjuje se jedna od sledećih strategija :

- Strategija **brzog ubiranja plodova** a sastoji se od lansiranja novog proizvoda po visokoj cijeni i visokom ulaganju u promotivni miks. Preduzeće zaračunava visoku cijenu u namjeri da ostvari što je moguće veći profit po jedinici proizvoda.⁵ Mnogo se troši na promociju iz razloga što intenzivna promocija pozitivno djeluje na ubrzano prodiranje proizvoda na tržište. **Ova strategija ima smisla uz pretpostavku da :**
 - . veliki dio potrošača nije upoznat sa proizvodom
 - . oni koji su upoznati sa proizvodom žele ga imati i mogu za njega platiti cijenu
 - . preduzeće se suočava sa potencijalnom konkurencijom i nastoji predstaviti svoj proizvod kao najbolji na tržištu

—

- Strategija **sporog ubiranja plodova** sastoji se od lansiranja novog proizvoda po visokoj cijeni a niskom ulaganju u promotivni miks. Nizak intenzitet promocije smanjuje troškove marketinga i očekuje se da se ostvari visok profit. **Ova strategija se primjenjuje kada je :**

- . veličina tržišta ograničena
- . većini tržišta je proizvod poznat
- . potrošači su spremni platiti visoku cijenu

⁵ Kotler, Ph., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 351.

. ne prijeti opasnost od konkurencije ⁶

• Strategija **brzog prodiranja** sastoji se od lansiranja novog proizvoda po niskoj cijeni a visokom ulaganju u promotivni miks. Ova strategija omogućava najbrže prodiranje na tržište i najveći udio na tržištu. **Primjenjuje se kada je:**

- . tržište veliko
- . tržište nije upoznato sa proizvodom
- . veći dio potrošača osjetljiv na visoke cijene
- . postoji jaka potencijalna konkurencija
- . troškovi proizvodnje po jedinici proizvoda opadaju kako se povećava proizvodnja

• Strategija **sporog prodiranja** sastoji se od lansiranja novog proizvoda po niskoj cijeni a niskom ulaganju u promotivni miks. Niska cijena će poticati brzo prihvatanje proizvoda, a niži će troškovi promocije povećati dobit. **Primjenjuje se kada je :**

- . tržište veliko
- . tržište svjesno određenog proizvoda
- . osjetljivo na cijene
- . postoji potencijalna konkurencija ⁷

⁶ Ibid. str. 351.

⁷ Ibid. str. 351.

2.2. Faza rasta prodaje

Faza rasta prodaje je faza u kojoj su potrošači brzo prihvatili proizvod i kada on ostvaruje visoku prodaju i visoku dobit. Na taj način, preduzeće ima mogućnost da investira u jednu od ofanzivnih strategija i napadne na vodećeg konkurenta marketing strategijom lidera. Međutim, u ovoj fazi može doći do problema ulaskom velikog broja proizvođača na tržište. U tom slučaju može doći do preokreta stope rasta prodaje, visoka su ulaganja u marketing tako da može da dođe i do negativne stope dobiti. Ovo je faza u kojoj se donose brojne pa i najvažnije odluke o budućnosti proizvoda. Najveći problem koji se javlja u ovoj fazi jeste kako stabilizovati prodaju u odnosu na ulaganja u marketing odnosno , kako preći u fazu zrelosti i prihvatanja proizvoda od strane potrošača.

U fazi rasta, cijene uglavnom ostaju na istom nivou ili blago padaju što zavisi od toga koliko brzo raste potražnja. S druge strane, preduzeća zadržavaju troškove za promociju na istom ili čak nešto višem nivou da bi bili u skladu sa konkurencijom i nastavili da informišu tržište o svojim proizvodima.

U ovoj fazi dolazi do rasta profita zato što su :

- promotivni troškovi raspršeni kroz veći obim
- jedinični troškovi proizvodnje padaju brže od cijene zahvaljujući učinku učenja proizvođača tokom proizvodnje ⁸

2.2.1. Marketing strategije u fazi rasta prodaje

U fazi rasta moguće je operacionalizovati sledeće strategije:

⁸ Ibid. str. 354.

- Strategiju **poboljšavanja kvaliteta proizvoda i dodavanja nove karakteristike i modela**
- Strategiju **zauzimanja novih tržišnih segmenata**
- Strategiju **otkrivanja novih kanala distribucije**
- Strategiju **povremenog spuštanja cijena** radi privlačenja novih tržišnih segmenata
- Strategiju **preusmjeravanja promotivnog miksa** u odnosu na prethodne strategije

2.3. Faza zrelosti proizvoda

U ovoj fazi se ponovo javljaju problemi s obzirom da dolazi do usporavanja rasta prodaje a na istom dijelu tržišta se javio veliki broj konkurenata. Ova faza obično traje duže od prethodne dvije i predstavlja izazov za marketing odjeljenje. Preduzeće ponovo treba da donese stratešku odluku. Ako se vodi marketing strategijom lidera na bazi diferenciranja proizvoda i instrumenata marketing miksa, doći će do reakcije konkurencije, ali dolazi do stabilizacije prodaje i dobiti. Pri tom, rastu ulaganja u marketing jer se preduzeće i dalje brani od konkurencije na tržištu. S druge strane, u ovoj fazi neka društva napuštaju tržište tako da stopa prodaje postaje ujednačena. Marketing troškovi se stabilizuju ili opadaju u zavisnosti od marketinga konkurencije. Takođe, proizvodni troškovi se stabilizuju ili opadaju u zavisnosti od veličine i ekonomije obima dok stopa dobiti zavisi od cijena konkurencije. U ovom slučaju, kao cilj se postavlja održanje učešća na tržištu.

Faza zrelosti se može podijeliti na tri faze.

- I** U fazi **rasta zrelosti** stopa rasta prodaje počinje da opada, ne postoje novi kanali distribucije iako određen broj kupaca i dalje ulazi na tržište.
- II** U fazi **stabilne zrelosti** prodaja se usklađuje sa brojem stanovnika usled zasićenosti tržišta. Veći broj potrošača je upoznat sa proizvodom a na buduću prodaju utiče, pored rasta stanovništva, zamjenska potražnja za istim proizvodom.
- III** U fazi **zrelosti u opadanju** počinje opadati ukupna prodaja i potrošači prelaze na druge proizvode.

2.3.1. Marketing strategije u fazi zrelosti proizvoda

U ovoj fazi mnoga preduzeća napuštaju proizvodnju slabijih proizvoda i preusmjeravaju resurse na one proizvode koji im mogu donijeti bar nekakav profit. U fazi zrelosti zadatak je strategije podržavanja faze rasta zrelosti, podržavanja faze stabilne zrelosti i odgađanja faze opadanja, tako da se mogu primijeniti sledeće strategije:

- Strategija **modifikacije tržišta** u okviru koje se javljaju podstrategije:

. Poboljšanje **kvaliteta proizvoda** se usmjerava na povećanje njegove trajnosti, pouzdanosti, uspešnosti. Proizvođač može da nadmaši konkurenciju sa nekim novim, poboljšanim proizvodom. Ova strategija daje rezultate kada je kvalitet poboljšan i kada su potrošači prihvatili tu promjenu te su spremni da plate više.

. Poboljšanje **karakteristika proizvoda** se odnosi na dodavanje novih osobina kao što su veličina, težina, materijal, a one utiču na veću

raznolikost. Primjena ove strategije ima nekoliko prednosti , osobine proizvoda su te koje izgrađuju novi imidž preduzeća, osobine se mogu ponuditi potrošaču kao dodatna opcija. Međutim, problem je što se te nove osobine lako imitiraju od strane konkurencije ali ako nije postignuta neka značajna prednost tim novim osobinama, dugoročno gledano se neće isplatiti.

. Poboljšanje **stila proizvoda** se odnosi na poboljšanje estetske privlačnosti proizvoda. Prednost ove strategije je u tome što može dati proizvodu jedinstven identitet na tržištu i tako privući potrošača ili stvoriti od njega lojalnog potrošača. Primjenom ove strategije javlja se problem od gubitka kupaca koji su više voljeli stari stil, jer teško je predvidjeti kome će se svidjeti novi proizvod a kome ne.

- Strategija **marketing miksa** sa podstrategijama :

. **Cijena** – Da li bi sniženje cijena privuklo nove kupce a ako bi, da li bi trebalo sniziti samo cijenu proizvoda ili bi trebalo ponuditi još neke pogodnosti kao što su bolji uslovi kreditiranja i slično?

. **Distribucija** – Može li preduzeće da sa svojim proizvodima uđe u nove prodajne prostore, može li da koristi nove kanale distribucije? Izlazak iz okvira klasičnih kanala distribucije vrlo je važan za rast zrelog proizvoda .⁹

. **Oglašavanje** – Treba li povećati troškove promocije, da li se treba poruka mijenjati ili medijski miks?

. **Unapređenje prodaje** – Da li preduzeće treba da uvede trgovačke aranžmane, kupone, rabate, poklone ?

9 McGrath, A., Growth Strategies with a '90s Twist, Across the Board, mart, 1995., str. 43-46.

. **Lična prodaja** – Treba li povećati broj i kvalitet prodajnog osoblja, treba li izvršiti reviziju nagrađivanja prodajnog osoblja, može li se poboljšati planiranje prodajnih poziva i posjeta ?

. **Usluge** – Može li preduzeće da ubrza isporuke i da obezbijedi tehničku pomoć kupcima, može li da obezbijedi više kredita?

- Strategija **modifikacije tržišta**, preduzeće bi moglo da pokuša proširiti broj korisnika na tri načina :

. **Preobraćanjem nekorisnika** – preduzeće može da pokuša privući nekorisnike da postanu korisnici njihovih proizvoda.

. **Ulaskom u nove marketinške segmente** – preduzeće može da proba da uđe u nove geografske, demografske i druge segmente preduzeća koji su korisnici njihovih proizvoda ali ne i određene marke proizvoda.

. **Pridobijanjem kupaca konkurencije**

Da bi se povećao obim prodaje mogu se koristiti i sledeće strategije:

- **Češće korišćenje** - preduzeće može pokušati pridobiti potrošače na češće korišćenje proizvoda.

- **Učestalija prigodna upotreba** – preduzeće može pokušati zainteresovati korisnike da češće koriste jedan proizvod u svakoj prilici kada se koristi.

- **Nova i raznovrsnija upotreba** – Preduzeće može pokušati uvjeriti potrošača da koriste isti proizvod i za druge namjene.¹⁰

10 Kotler, Ph., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 356.

2.4. Faza opadanja prodaje

Ovo je faza u kojoj prodaja pokazuje jaku tendenciju pada, što rezultira padom profita. Prodaja proizvoda opada iz više razloga kao što su tehničke prednosti, promjene u ukusima potrošača, povećanje konkurencije. Ovdje se postavlja pitanje šta učiniti sa markom i koju marketing strategiju voditi. Kraj treće i početak četvrte faze označava potrebu uvođenja novog proizvoda. Kad proizvod dođe u fazu ispadanja znači da je potrošač zadovoljio potrebu za ovim proizvodom. Poslednja faza, pad i odumiranje, obično je praćena povlačenjem određenih marki proizvoda i integracijom kompanija. Tržište se pomjerilo prema novoj potražnji. Marketinški stručnjaci moraju biti stalno na oprezu, pratiti promjene u prodaji i prilagođavati marketing miks. Kako se širi baza kupaca, treba podsjetiti stare kupce na vrline svog proizvoda i poslati im poruku ne bi li ga ponovo kupili, ali sada ih treba privući na drugi način. Ovo je period kada slabe proizvode treba izbaciti sa tržišta jer povećavaju troškove a ne donose nikakvu dobit. Neuspjeh u eliminisanju slabih proizvoda odgađa proizvodnju novih proizvoda koji će biti zanimljivi za potrošača.

2.4.1. Marketing strategije u fazi opadanja prodaje

Neka preduzeća napuštaju tržište prije nego drugi. To uveliko zavisi od prisutnosti i nivoa izlaznih prepreka u datoj industrijskoj grani.¹¹

U svojoj studiji o strategijama preduzeća o opadajućim industrijama, Harrigan je identifikovao pet strategija opadaja koje se nude preduzeću :

¹¹ Harrigan, K., The Effect of Exit Barriers Upon Strategic Flexibility, Strategic Management Journal, maj, 1980., str. 165-167.

- **Povećanje ulaganja preduzeća.**
- **Zadržati postojeći nivo ulaganja** dok se neizvjesnost oko industrije ne riješi.
- **Selektivno smanjivati nivo ulaganja** napuštajući neprofitabilne grupe kupaca, a ujedno jačati ulaganje preduzeća u unosne „niše,, .
- **Ubiranje od ulaganja preduzeća** u svrhu brzog povratka gotovine.
- **Brzo se odreći od ulaganja u posao** rješavajući se svoje imovine što je moguće povoljnije.¹²

U sledećoj tabeli dat je kratak pregled nekih obilježja i kako se ona kreću u svakoj od faza životnog ciklusa proizvoda.

Tabela 1.

Obilježja	Uvođenje	Rast	Zrelost	Opadanje
Cilj marketinga	Privući inventore novom proizvodu	Proširiti distribuciju i liniju proizvoda	Održavati razlikovne prednosti što je duže moguće	Smanjivanje Oživljavanje Odustati
Prodaja u grani Konkurencija	Raste	Ubrzano raste	Stabilna	Opadajuća
	Nikakva ili slaba	Primjetna	Značajna	Ograničena
Profit grane Potrošači	Negativan	Raste	Opada	Opada
	inovatori	Potrošači visokog životnog standarda	Masovno tržište	Oni koji oklijevaju
Asortiman	Jedan ili dva osnovna modela	Linija se širi	Potpuna linija proizvoda	Najbolje prodavani modeli
Distribucija	Zavisí od proizvoda	Veći opseg prodajnih mjesta	Najveći broj prodajnih mjesta	Smanjen broj prodajnih mjesta
Cijena	Zavisí od proizvoda	Veći broj različitih cijena	Puna linija cijena	Odabrane cijene
Promocija	Informativa	Uvjerljiva	konkurenta	informativna

12 Harrigan, K., Strategies for Declining Industries, Journal of Business Strategy, jesen 1980., str. 27.

Smatram da je tabela sama po sebi dovoljna jasna i da je nema potreba pojašnjavati, ali je neophodno istaći odnosno komentarisati pojedine specifičnosti u odnosu na obilježje i osnovne četiri faze životnog ciklusa proizvoda.

Kao prvi argument, cijena govori šta treba činiti u kojoj fazi životnog ciklusa. Cijena proizvoda igra veoma važnu ulogu u svim fazama životnog ciklusa proizvoda. U samoj fazi uvođenja je bitna za prije svega investitora, a u fazi rasta neophodno je proširiti kanale distribucije, tako da proizvod dođe što bliže kupca, te u fazi zrelosti održavati cijenu i maksimalno kombinovati sve strategije marketing MIKS – a. Kada se dođe u fazu opadanja snižavati cijenu, ne sa stanovišta što je proizvod prevaziđen, nego prije svega što prije se oslobađati zaliha i povratiti uložena sredstva.

Sa aspekta marketinga, u fazi uvođenja kao osnovni cilj se postavlja pridonošenje svjesnosti o proizvodu i njegovom korištenju. U fazi rasta se nastoji maksimizirati udio na tržištu a to znači proširiti distribuciju i liniju proizvoda ponudom dodataka, garancija, dok se u fazi zrelosti ide na maksimizaciju profita, zaštitu tržišta od konkurencije koja je u ovoj fazi značajna kao i diferenciranje marke proizvoda i nastojanja da se ostvarena prednost održi što je moguće duže. Fazu opadanja karakteriše smanjenje troškova, dok menadžment odlučuje da li odustaje od proizvoda ili ide na njegovo oživljavanje. Ukoliko postoji veći broj proizvoda, zadržavaju se najbolje prodavani modeli dok se oni slabiji izbacuju.

Promocija je takođe jedno od bitnih obilježja koje se razlikuje od faze do faze životnog ciklusa proizvoda. U fazi uvođenja ona je informativna, cilj joj je da potrošači budu obaviješteni o proizvodu, tj. da se među ranim usvajačima, inovatorima izgradi mišljenje o proizvodu, dok se u sledećoj fazi ide na

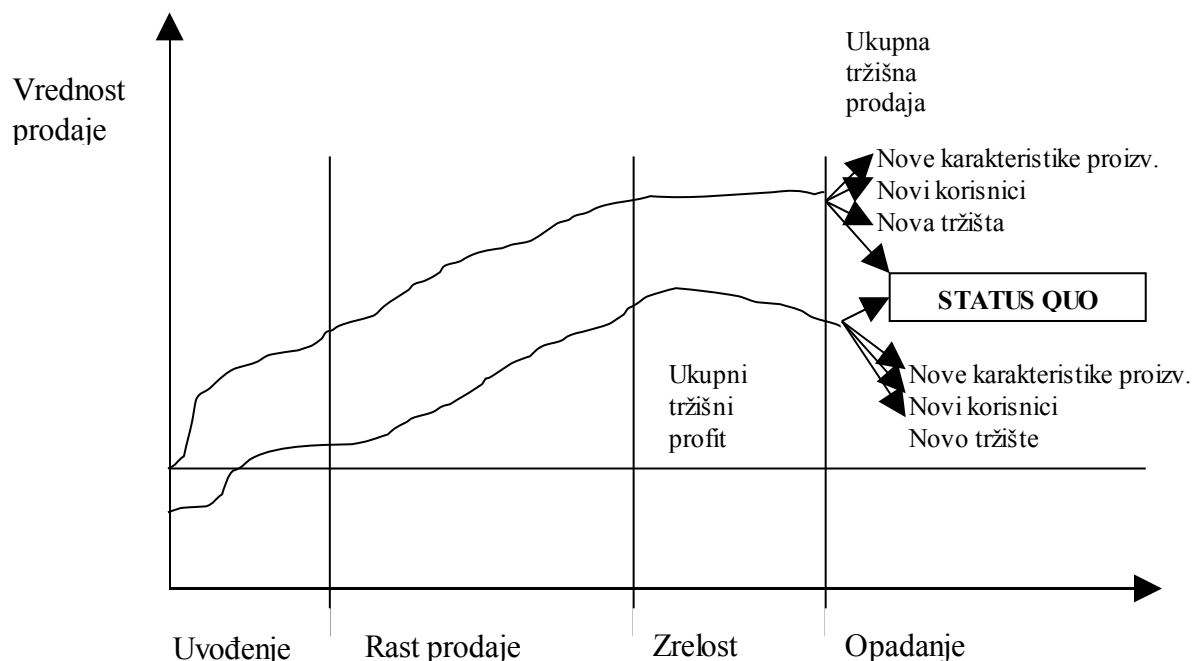
uvjerljivu promociju kojoj je interes da izazove masovnu potražnju na tržištu. Kada nastupi faza zrelosti bitno je promocijom naglasiti razlike i koristi koje nudi proizvod u odnosu na proizvod konkurencije i najzad u fazi opadanja promocija je ponovo na informativnom nivou a cilj joj je zadržavanje lojalnih potrošača.

Što se tiče troškova i profita koji se ostvaruje kroz pojedine faze, oni se suprotno kreću. Na početku ciklusa troškovi su jako visoki zbog velikih ulaganja dok je profit negativan, ne ostvaruje se dovoljna zarada ni za pokrivanje uložених sredstava, u fazi rasta troškovi se smanjuju a dolazi do rasta profita, potrošači su već upoznati sa proizvodom, dostupan im je i ono postaju korisnici. U fazi zrelosti kao i u fazi opadanja troškovi su niski jer nema novih, dodatnih ulaganja, dok se u fazi zrelosti ostvaruje jako veliki profit a sa sledećom fazom dolazi do njegovog opadanja i odlučuje se o budućnosti proizvoda.

Smatram da su opisana obilježja jako bitna za razumijevanje šta se dešava u kojoj fazi životnog ciklusa proizvoda, pa sam im iz tog razloga posvetila više pažnje.

Kod životnog vijeka modernih proizvoda (kozmetika, odjeća, obuća) imamo samo dvije faze: **vrlo brzi rast i vrlo brzo ispadanje.**

sl. 2 Faze životnog ciklusa proizvoda



Rani period krive predstavlja mladost proizvoda, gdje je prodaja u vremenu minimalna, ali ubrzano raste. Odraslo doba je period rasta koji usporava kada potražnja dostigne svoj vrhunac. Konačno, starost predstavlja period u kojem potražnja opada i polako nestaje, da bi se transformisala u neku drugu potrebu, a proizvod nestao sa tržišta.

Već ovde je jasno da je ovaj primjer teoretski i da je životni ciklus proizvoda mnogo komplikovaniji i zavisi od veoma mnogo faktora koji na njega utiču. Ovaj primjer može biti očigledan za kratkotrajne proizvode, ali ne i za proizvode koji su sa nama već nekoliko decenija.

U pogledu determinisanja tržišne pozicije u odnosu na tržišnu situaciju nije moguće precizno odgovoriti na pitanje koliko je dugo razdoblje od uvođenja do zrelosti, odnosno opadanja. Međutim, u savremenoj dinamičnoj privredi sa tendencijom globalizacije, danas je to manje važno, s obzirom na selenje marki proizvoda iz industrijski razvijene u manje ili nerazvijene zemlje i

područja. Drugim riječima, u budućnosti treba očekivati kraći životni ciklus proizvoda na određenom geografskom području, što ne znači da proizvod nužno prestaje da postoji, budući da će biti transferisan na drugo geografsko područje, pa će to otpočeti novu fazu životnog ciklusa.

3. OBLICI KRIVIH ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA

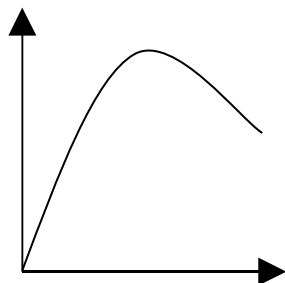
Postoje brojni oblici krivih, istraživači su utvrdili da postoji 6-17 različitih uzoraka tzv. Cox – ovih krivih. U nastavku će biti prikazani pored tradicionalnog još neki oblici koji se najčešće javljaju.

Razlike među pojedinim oblicima su uzrokovane brojnim faktorima, a najrazličitije su:

- proizvodi i njegova svojstva
- marketing strategije korištene tokom životnog ciklusa proizvoda
- elementi unutrašnje i vanjske okoline marketinga

sl. 3 Oblici krivih životnog ciklusa proizvoda

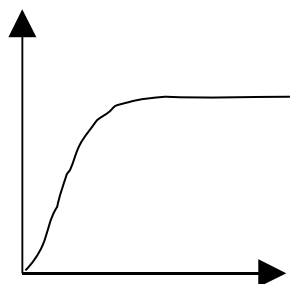
Tradicionalna kriva



Proizvod ima sve 4 faze :

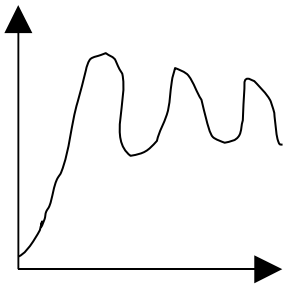
- uvođenje
- rast
- zrelost
- opadanje

Kriva buma



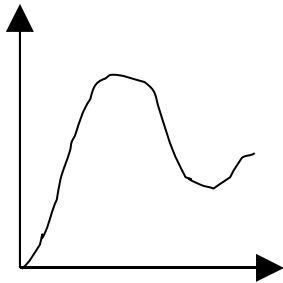
Izuzetno popularni proizvodi koji se dobro prodaju tokom dugog vremenskog razdoblja (traper)

Sezonska kriva ili kriva mode



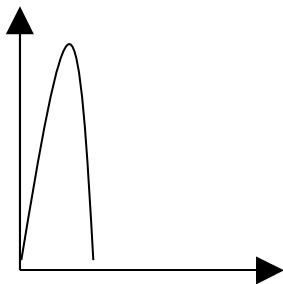
Prodaja se odvija dobro u određenom periodu
(naočale, kupaći kostimi, skije, sladoledi,...)

Kriva oživljavanja ili nostalgije



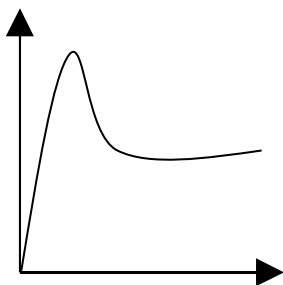
Slučaj prividno zastarjelih proizvoda
koji doživljavaju novu popularnost
(gramofon, auto «Buba»)

Kriva hita



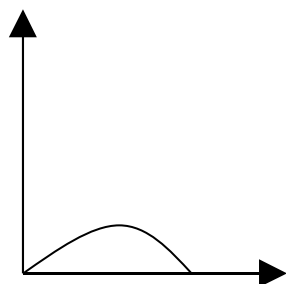
Potrošači izuzetno brzo prihvataju
proizvod – on brzo dostiže svoj vrhunac
ali i brzo opada
(turistička putovanja, frizure)

Kriva produženog hita



Sličan slučaj kao kriva hita, preostala
prodaja se odvija djelimično i
dugoročnije u odnosu na prethodno
(McDonald's, Levi's 501)

Kriva sloma



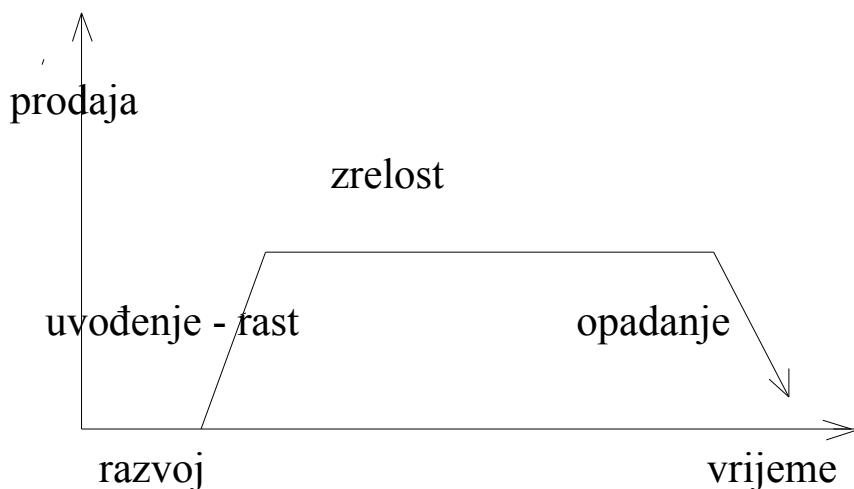
Proizvod doživljava neuspjeh odmah nakon uvođenja na tržište (električni automobili, Ledo tortice).

3.1. Idealan oblik životnog ciklusa proizvoda

Marketing istraživači su zapazili neke od faktora koji utiču na oblik i trajanje životnog ciklusa pojedinog proizvoda.¹³ Zaključili su da se može razviti idealan oblik životnog ciklusa proizvoda, sl.2. On se sastoji od razdoblja razvoja proizvoda koje je kratko a troškovi su niski. Faza uvođenja – rasta kratko traje i prodaja brzo postiže svoj vrhunac a to vodi ranom maksimalnom prihodu. Period zrelosti traje dosta dugo a to znači da preduzeće dugo stiče profit. Faza opadanja se odvija dosta sporo što za posledicu ima smanjenje profita ali se taj pad odvija postepeno.

¹³ Goldman, A., Muller, E., Measuring Shape Patterns of Product Life Cycles : Implications for Marketing Strategy, October, 1982., prema Kotler, Ph., Upravljanje marketingom, str. 445 – 446.

sl. 4 Idealan oblik životnog ciklusa proizvoda



Preduzetničko društvo koje uvodi novi proizvod treba da predvidi oblik krive na osnovu faktora koji utiču na trajanje svake od faza a to su :

- **Vrijeme razvoja** – kraće je i zahtijeva niže troškove za standardne proizvode.
- **Vrijeme uvođenja i rasta** - bit će kratko ako proizvod ne zahtijeva nove kanale distribucije, transport i ako marketing posrednici prihvataju novi proizvod i promovišu ga.
- **Vrijeme zrelosti** – traje dok je stabilna naklonost potrošača
- **Vrijeme opadanja** – dugo je ako se naklonost potrošača i tehnologija proizvoda sporo mijenjaju.

Mnoge kompanije da bi održale prednost, moraju da ulažu mnogo novca i vremena za razvoj novih proizvoda kako bi zadržali potrošače i poziciju koju imaju na tržištu.

3.2. Kako produžiti vijek proizvoda

Veoma je važno shvatiti na kom dijelu krive se nalazi određeni proizvod. Da li se penje ili je prešao vrh krive? Tržišta su promjenljiva, moda eksplodira na sceni, tehnologija se brzo mijenja. Čini se da je stalna potražnja za novim nezasita. Važno je pratiti sve nove trendove i držati korak sa kretanjima.

Vodeći na tržištu bi trebalo da ubire najveći profit, pod uslovom da je roba pristupačna i promovisana na pravi način. Kod određivanja cijene treba da se uzme u obzir mala konkurencija. Ako se pokaže da će proizvod biti prihvaćen i profitabilan, na tržište će biti privučeni i drugi isporučiooci. Tada će ili trebati više novca za troškove promocije i diskonte vlasnicima skladišta ili će morati da se smanji cijena. Profiti će neizbežno biti ugroženi.

Jedan od načina da se produži vijek proizvoda je redizajniranje, koje može da bude sasvim trivijalno, poput promjene boje, novog pakovanja ili uvođenja neke sitne novine. Može da se uvede i više novina, kako bi se izvukao bolji rezultat. Preduzeća čija su delatnost usluge možda će morati da produže radno vrijeme, daju bolje garancije ili daju više novih ponuda. Dodatni troškovi poboljšanja moraju da se uporede sa očekivanom prodajom i profitom. Inovacija je ključna. Neke kompanije odvajaju velika sredstva za ulaganje u istraživanje i razvoj i stalno su u potrazi za novim linijama.

Takođe je bitno naglasiti da strategije oživljavanja zrelih proizvoda veoma variraju. Ponovno uvođenje odbačenih proizvoda ili oživljavanje postojećih proizvoda zahtijeva od menadžera da prepozna mogućnosti kako da oživi proizvod. Postoji pet koraka koji mogu da smanje potencijalne probleme i tako povećaju šanse za uspjeh proizvoda kome se produžava vijek :

1. Utvrditi razloge napuštanja ili opadanja proizvoda. Otkriti da li je proizvod napušten zbog ograničenih resursa, ili je razlog loše rukovođenje, ili je opadanje nastalo zbog isporuke samo djelimične vrijednosti potrošačima.

2. Proučiti da li snage makrookruženja podržavaju strategiju oživljavanja proizvoda. Proizvodi u sadašnjosti ne moraju biti na isti način zamijenjeni kao u prošlosti. Znači, bitno je istražiti kako se proizvod nosi sa promjenjivim okruženjem.

3. Proučiti kako ime proizvoda komunicira sa potrošačima. Komuniciranje se odvija kroz osobine proizvoda, ne pomoću poruke kojom se oglašava, već jednostavno svojom pojavom na proizvodu.

4. Istražiti da li postoji određen segment koji se može dostići, a isto tako i snage i slabosti konkurencije u tom segmentu. Napušten proizvod može biti ponovo predstavljen ranijim potrošačima ukoliko postoje oni kojima taj proizvod nedostaje. Konkurencija nije opasna ukoliko postoji određena nostalgija. Uzimajući u obzir novu tržišnu nišu za proizvod, analiza konkurencije bi trebala precizno da utvrdi kako se ona odnosi na konkurenciju.

5. Proučiti mogućnosti stvaranja nove vrijednosti za potrošače. Praćenjem promjena u okruženju, preduzeće može da uvidi mogućnost za uvođenje podmlađenog proizvoda. Snage i mega trendovi okruženja – demografske, ekonomske, fizičke, tehnološke, političke – mogu pružiti priliku za uvođenje proizvoda.

Menadžeri nastoje da daju veliki značaj razvoju novih proizvoda, međutim, uzimajući u obzir na kakve sve prepreke nailaze na tom putu,

često razmatraju i oživljavanje odbačenih ili opadajućih proizvoda. Strategije podmlađivanja proizvoda su često jednostavnije, jeftinije i brže, i mogu omogućiti priliv znatnih količina sredstava.

4. UOPŠTENO O INOVACIJAMA

Jedan od najznačajnijih faktora koji, danas, utiču na preduzetničku snagu preduzeća jeste sposobnost inoviranja procesa, proizvoda i usluga. Ako je osnovna preokupacija savremenog poduzeća stvaranje konkurentске pozicije na tržištu, onda to više nije moguće samo cijenom postojećih proizvoda ili usluga, njihovim kvalitetom ili paletom izbora, već prvenstveno brzinom kojom preduzeće može uvesti nove proizvode. Sve to zavisi od inovativnosti u proizvodnim i poslovnim procesima. Uvođenje inovacija danas je pitanje opstanka, a vrijeme, potrebno za inoviranje, sve je kraće. Obim i brzina inovacija posljedica su velikog broja naučnih, zatim tehnoloških dostignuća i njihove primjene u praksi. Zato su i ulaganja u istraživanja i razvoj danas najuže povezana s razvojem, odnosno budućnošću poduzeća.

Inovacija je vrlo stara riječ. Etimološki potiče od latinske riječi *inovatio*, a što znači novinu, novotarenje, mijenjanje postojećeg.

Neki autori ističu da postoji i preko stotinu definicija inovacije.

Najčešće se svrstavaju u šest grupa pa je po njima inovacija:

- nova ideja
- uvođenje nove ideje
- invencija
- uvođenje invencije
- ideja koja se razlikuje od postojeće forme
- uvođenje nove ideje koja razara ranije ponašanje

Iz ovog proizlazi da se **inovacija može definisati i kao:**

- proces od stvaranja ideje do komercijalizacije

- prihvatanje promjene
- radikalna promjena u tradicionalnom načinu ponašanja
- novo sredstvo ili nešto novo za društvo
- stvaranje novih stvari na stari način
- stvaranje starih stvari na novi način
- stvaranje novih stvari na novi način

Za inovacije možemo reći da predstavljaju kreativni proces u kome se dvije ili više postojećih stvari kombinuju na neki novi način da bi se proizvela potpuno nova stvar, ili to je kompleksan skup aktivnosti od stvaranja nove ideje do njene primjene u praksi, ili proces društvene promjene kao odgovor na novu tehnologiju itd.

Svaka inovacija je niz promjena, od sagledavanja problema i mogućnosti, formulisanja ideje pa do konačne realizacije. Takođe, bitno je naglasiti da poslije pojave inovacije dolazi do procesa imitacije od strane konkurenata, koja od inovatora stvara potrebu novih inovacija. Ovo ukazuje da je proces uvođenja inovacije kontinuelan proces u kome stalno dolazi do promjena. „Inovacioni proces se sastoji od brojnih međusobno povezanih aktivnosti, koje započinju uočavanjem potreba, želja, zahtjeva i problema kupaca i-ili sagledavanjem tehnološke izvodljivosti i-ili transfera tehnologije s druge strane, sa formulisanjem ideje, kreiranjem prednosti koju potrošač očekuje, dakle, rješavanjem problema inventivnim procesom, korištenjem dobijenog i difuzijom, odnosno transferom tehnologije na druge nosioce, i ponovnim započinjanjem sa sagledavanjem novih šansi i mogućnosti... „

Inovacija nije opipljiva kao drugi oblici kapitala, ona je kreacija duha, nematerijalne naravi utemeljene u materijalnim i nematerijalnim dobrima. Kako nematerijalna dobra igraju sve značajniju ulogu i u proizvodnoj djelatnosti, to

povećava opšte značenje inovacija i ljudskog faktora.

Jednom primjenjena inovacija proširuje se, koriste je i drugi - u istom obliku ili je nadograđuju. Inovacijom njezin izvorni stvaraoc i primjenjivač postiže svrhu koja joj je zadana sve dok neka nova inovacija ne potisne njenu upotrebnu vrijednost kada gubi i konkurentnost. Upravo to nameće potrebu permanentne kreativno inovativne aktivnosti i inoviranja kao uslova trajne ekonomske uspješnosti i razvojnosti preduzeća.

Širenje inovacija postaje danas stil ponašanja uspješnih preduzeća, "stvaralačko razaranje" neinventivne konkurencije i učmalosti preduzeća. Najbolji garant uspjeha preduzeća su preduzetnički duh i inovacije, a posebno one koje se temelje na naučnom znanju. Na osnovu inovacija potrebno je uspostavljati i tome primjerene organizacije preduzetničke naravi kao preduslova razvoja preduzetničke, ustvari informacione ekonomije i novog kvaliteta upravljanja.

Kreativno-inovativna aktivnost u preduzeću danas se uobičajeno povjerava odgovarajućem timu koji se sastoji od kreatora, stručnjaka različitih struka i funkcionalnih rukovodioca na čelu kojega je glavni rukovodilac preduzeća ili odgovorna osoba koju on imenuje i koja mu je direktno odgovorna.¹⁴

4.1. Klasifikacija inovacija

Inovacije susrećemo u različitim područjima ljudskog djelovanja: tehničke inovacije, organizacija, inovacija proizvoda, inovacija administrativnih procesa i dr.

Najšira klasifikacija jeste ona koju su odredile nauka i naučne discipline

14. Stanković F. i Vukmirović N., Preduzetništvo, Matica Srpska, Novi Sad, 1995. str. 113

gdje se inovacije i ostvaruju. Prema tome, inovacije se dijele na:

- **Tehnološke inovacije** - u stručnoj se literaturi najčešće razmatraju tehničke inovacije u smislu tehnoloških procesa i inovacije proizvoda. Pod tehnološkim inovacijama podrazumijevaju se razvoj i uspješno plasiranje novih proizvoda, usluga i procesa. Pod razvojem mislimo na poslove plana i analize, projektovanja, konstrukcije, inženjeringa, istraživanja tržišta, uvođenja novih tehnologija, razvoja i unapređenja organizacije rada i poslovanja, razvoja novih proizvoda, kao i proširenja i modernizacije kapaciteta.

- **Marketing inovacije** se dijele na :

- **Fundamentalne inovacije** koje se odnose na proizvode koji do tada nisu bili poznati javnosti.

- **Funkcionalne inovacije** koje se odnose na pakovanje, oblikovanje, promociju i distribuciju proizvoda. Njihov cilj je poboljšanje funkcionalnih i ostalih karakteristika proizvoda.

- **Adaptivne inovacije** se svode na modifikaciju i razne varijacije simboličkih svojstava proizvoda kao što su distribucija, preprodajne i postprodajne usluge kupcima itd.

- **Inovacije u preduzetništvu na:**

- **Makro nivou** a glavni cilj je da inovacije budu takve da privuku direktne investicije iz inostranstva.

- **Mezo nivou** gdje se stvaraju posebni uslovi preduzetnicima za nedovoljno razvijena područja.

- **Mikro nivou** zastupljena je participacija kod zaposlenih a tim se povećava zainteresovanost zaposlenih za preduzeće.

Pored posjedovanja ideje ili inovacije, ono što je presudno jeste ubijediti okolinu i izmijeniti ljude koji imaju moć da spriječe inovaciju. To su česte situacije u praksi, dešava se da fantastični inovatori nemaju moć ubjeđivanja i u tom slučaju inovacije ostaju neupotrijebljene.

4.2. Izvori inovacija

Najveći broj savremenih teoretičara preduzetništva prepoznaje **osam mogućih izvora inovacija**:

1. neočekivanost;
2. nepodudarnost;
3. potrebe procesa;
4. industrijske i tržišne strukture;
5. demografska kretanja;
6. promjene u predodžbama;
7. nova znanja;
8. dobre zamisli;¹⁵

4.2.1. Potrebe procesa

U inovacijama koje se temelje na potrebama procesa uvijek se zna za postojanje određenih potreba i sve te inovacije sadrže u sebi iste elemente. Potrebe procesa uzrokovane su različitim uzrocima, pa tako zahtijevaju i različite oblike inovacija. Za pretvaranje nekog procesa iz mogućnosti u stvarnost često su potrebna programska istraživanja. Kao i uvijek potrebu treba

15. Deželjin, J. i drugi: Poduzetnički menadžment, M.E.P. CONSULT, Zagreb, 2002. str. 98

identifikovati, odrediti kakve je vrste i u vezi s tim naći rješenje. Prototip takvog inovatora bio je Edison. **Uspješne inovacije vezane uz potrebe procesa, uslovljava pet osnovnih kriterijuma:**

1. samoopstojnost procesa;
2. jedna slaba ili nepostojeća karika;
3. jasna određenost ciljeva;
4. mogućnost jasnog određenja pojedinačnog rješenja;
5. opšteprihvaćeno mišljenje da mora postojati bolji način

Povoljne pogodnosti za inovacije, utemeljene na potrebama procesa, mogu se pronaliziti samo sistematskim istraživanjem. Kada se te potrebe jednom otkriju, moraju se ispitati s aspekta tri ograničenja:

1. razumiju li se potrebe;
2. raspolaže li se sa potrebnim znanjem ili se do njega može doći u hodu;
3. odgovara li rješenje navikama i vrijednostima potencijalnih potrošača.

Promjene industrijske i tržišne strukture nerijetko su uslov opstanka odnosno uspješnog djelovanja preduzeća. To je ujedno i jedan od najsloženijih razvojnih zahvata ali istodobno i iznimno povoljna pogodnost za inventivno - inovacijske aktivnosti i inovacije.

Ove promjene traže šira polja primjene, protežući se na industriju kojoj pripada preduzeće izloženo promjenama. Svi subjekti tako širokog kruga moraju se pritom ponašati preduzetnički i svako od njih se mora zapitati u čemu su neophodne promjene i svako mora pronaći pravi odgovor.

4.2.2. Promjene industrijske strukture

Promjene industrijske strukture mogu se nazrijeti posredstvom različitih pokazatelja u javnosti kao što su:

- Brži rast industrijske grane kojoj pripada preduzeće što indicira i potrebu promjene strukture prije nego zapadne u poteškoće;
- Naglo povećanje proizvodnje upućuje na mogućnost da postojeća opslužujuća tržišta, a posebno njegovi segmenti, postanu smetnja uspješnom odvijanju poslovnih procesa;
- Pojava mogućnosti međusobnog povezivanja nekih tehnologija u jedinstveni tehnološki proces koji završava složenijim ali i funkcionalnijim proizvodom ili uslugom;
- Strukturne promjene pretpostavljaju korjenito i brzo mijenjanje načina poslovanja.

4.2.3. Nova znanja

Inovacije utemeljene na novom znanju uobičajeno se smatraju "superzvijezdama"¹⁶ preduzetništva. To su znanja koja ponekad mijenjaju istoriju. Znanje koje se ovdje ima na umu jeste naučno-tehničke naravi, to je upravo ono što ljudi obično misle kada govore o inovaciji. Društvene inovacije utemeljene na takvom znanju mogu imati jednako dalekosežne posljedice kao i tehničke inovacije, a ponekad i dalekosežnije. Prve su nerijetko uslov drugih i obrnuto. Jedna od bitnih činjenica vezanih za inovacije jeste najveći vremenski razmak od inovacije do njene korisne realizacije. Pokazalo se , međutim, da

¹⁶ Ibid.str.128.

velike krize u svijetu mogu bitno skratiti vrijeme od inovacije do inovacije, odnosno vrijeme materijalizacije inovacije na oblik tržišne vrijednosti. Novija istraživanja pokazuju da se to vrijeme gotovo neprestalno skraćuje, čemu pridonosi i konkurencija na svjetskom tržištu kao i sveopšti ubrzani napredak

Međutim, valja upozoriti da je prazan hod neizbježan da bi neko znanje postalo inovacijom što su potvrdile i novije naučne teorije.

Drugi značaj inovacije utemeljene na naučnom znanju jeste ugrađivanje različitih znanja naučne, tehnološke i iskustvene naravi, kumulirana kroz stoljeća i desetljeća. Riječ je o načelu konvergencije.

Do uspješne inovacije dolazi se kada su poznati svi bitni faktori, kada su dostupni i negdje u praksi već predviđeni.

Navedene činjenice ukazuju na to da je riječ o specifičnim uslovima koji se razlikuju od onih koji vrijede za sve ostale vrste inovacija. Ti specifični uslovi mogu se svesti na sljedeće¹⁷:

- Inovacije utemeljene na naučnom znanju zahtjevaju pažljiviju analizu svih neophodnih faktora kao što su znanja i/ili faktori društvene i ekonomske perceptualnosti. Analizom se može utvrditi koji faktori postoje, a koji još nisu dostupni. Preduzetnik mora prosuditi mogu li se nedostajući faktori pronaći kroz dati inovacijski proces odnosno za vrijeme njegovog trajanja ili je bolje odgoditi inovaciju kao privremeno neostvarivu;
- Inovacije utemeljene na naučnom znanju moraju udovoljiti zahtjevu da budu precizno usmjerene na strateški cilj. Ove inovacije se ne mogu uvesti proizvoljno nego kao sigurno rješenje koje će redovno biti praćeno i inovacijama utemeljenim na naučnom i stručnom znanju, te iskustvu. U

¹⁷ Ibid.str 142.

ovakvim inovacijama potrebno se usmjeriti na tri najvažnije mogućnosti:

- Prva mogućnost - usmjerena je na proširenje područja upotrebe inovacijskog proizvoda.
- Druga mogućnost - je tržišna usmjerenost. Cilj ove inovacije je stvoriti tržište za svoje proizvode.
- Treća mogućnost - je zauzeti strateški položaj u privredi, koncentrišući se na neku ključnu djelatnost gdje će inovator ovoga tipa biti zaštićen od većih potresa koji se u početku mogu dogoditi.

Na inovaciji temeljenoj na naučnom ili tehničkom znanju formira se inovator novog tipa koji mora naučiti i uvježbavati preduzetničko upravljanje jer je ono bitnije od inovacije u tom smislu što urezuje u inovaciju njenu svrhu i može je u praksi učiniti mnogo efikasnijom.

Budući da su u ovom tipu inovacija rizici veći nego u ostalim inovacijama, više se cijeni dalekovidnost i tržišna usmjerenost preduzetnika. Ali, čak i onda kada je inovacija utemeljena na naučnom znanju sa jasno određenim ciljevima i savjesno vođena, nije oslobođena rizika i nepredvidljivosti.

4.2.4. Dobre zamisli

Inovacija se može temeljiti i na nekoj pametnoj ideji. Takve su inovacije u praksi najbrojnije, njih je više od 75% od ukupnih inovacija. Pametne ideje mogu se pojaviti tokom nekog istraživanja, promatranja, razmišljanja o problemima, u toku procesa rada, pritiskom potreba i slično. Iskustvo pokazuje da veliki broj pametnih ideja završi samo na ideji. Vjerovatno zato što su često nejasne ili neuhvatljive ili što se primaju kao same po sebi razumljive.

Pametne ideje mogu biti povod da se preduzetnici okrenu istraživanju nekog drugog tipa povoljnih šansi za inovaciju, te se preduzetnička ekonomija ne može odreći pametnih ideja. One su, u najmanju ruku, "svojevrсни dodatak" inventivno inovatorskom lancu. Stoga ih je potrebno prikupljati, njihove nosioce nagraditi i pažljivo ih analizirati, te o njima razmišljati. One u pravilu, izražavaju inicijativu, ambiciju, dosjetljivost što svakako ide u prilog opštem razvoju inovativnosti i poticanju preduzetničkog ponašanja i na području inventivno inovativne aktivnosti.

4.3. Značaj inovacija

Sposobnost inoviranja je najvažinji faktor ekonomske moći preduzeća, privredne grane kao i cijele zemlje. Konkurentska sposobnost manje zavisi od cijena, kvaliteta, širine asortimana i drugog, najviše zavisi od brzine kojom je moguće uvesti nove proizvode ili usluge. Ovo će reći da konkurentska sposobnost zavisi od inovativne sposobnosti preduzeća.

Ni u jednom pitanju ekonomisti se ne slažu kao s tim da je uloga inovacija u društvenom razvoju i razvoju privrede presudna. Na nivou zemlje, tehnološka inovacija je važna za društvo i privredu iz ovih razloga:

- **poboljšava nacionalnu proizvodnju**
- **osigurava konkurentsku prednost u međunarodnoj trgovini**
- **poboljšava kvalitet života građana.**

Znači, tehnološke promjene stimulišu ekonomski rast i povećavaju proizvodnju a inovacije podstaknute istraživanjem i razvojem postaju temeljna snaga za poboljšanje ekonomskog rasta, proizvodnje i konkurentske

prednosti. Većina ekonomista se slaže da se 50-60% ekonomskog rasta može pripisati tehnološkim inovacijama.

Tehnološke inovacije nisu moguće bez istraživanja i razvoja, a da bi istraživanje i razvoj bili u funkciji inovacija potrebno je ulagati ogromna sredstva u neophodne resurse kao i u kadrove. Siromašne zemlje nemaju potrebna sredstva i zato zaostaju (dramatično) u razvoju.

Na primjer:

- 90% cjelokupnog izvoza visoke tehnologije potiče iz 10 najrazvijenijih zemalja i to iz : SAD, Japana, Njemačke, V. Britanije, Francuske, Italije, Holandije, Kanade, Švedske i Rusije.

Takođe, potrebno je naglasiti da svaka inovacija izaziva promjene a one same po sebi predstavljaju rizik.

Tehnološke inovacije mogu se i zloupotrebljavati. Pri tom je javnost sklona krivicu zbog štetnih posljedica prebaciti na samu tehnologiju. Međutim, to je pogrešno, ispravan je ovakav stav :

Tehnologija je samo sredstvo, vrsta oruđa, a sva oruđa mogu se pametno ili pogrešno iskoristiti.

U nastavku rada ću spomenuti metode koje se koriste za mjerenje modifikacija, inovacija i širenja novih proizvoda :

- ***Kvantitativno – kvalitativne metode*** kojima se vrši upoređivanje prodaje, troškova i ostvarenog profita, utvrđivanje prihvatanja novog ili inovacionog proizvoda. Pri tom se vrši ispitivanje prihvatanja prije donošenja odluke potrošača o kupovini proizvoda i ispitivanje nekih karakteristika koje će povećati zainteresovanost potrošača za proizvod.

- ***Kvalitativne metode – mjerenjem :***

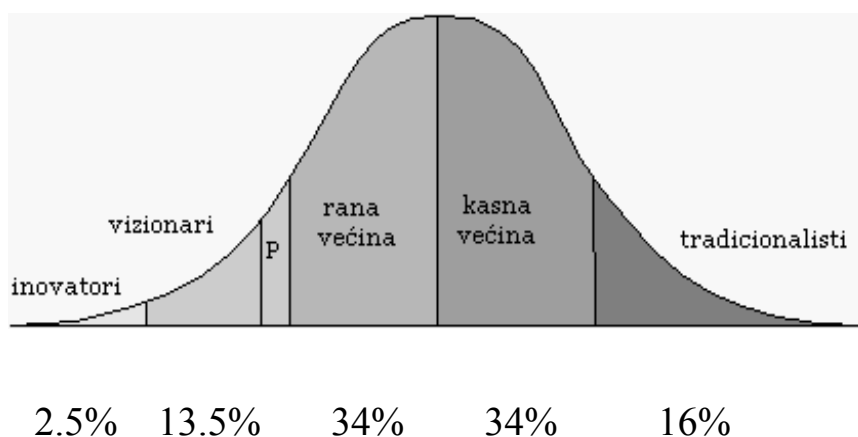
- barijera vrijednosti koja se ogleda u smanjenju performansi novog proizvoda u odnosu na cijenu koju bi potrošač platio
- barijera korištenja kada se novi proizvod ne slaže sa navikama, običajima potrošača
- barijera rizika koja se odnosi na ispitavanja prema kulturnim, socijalnim, ekonomskim i drugim kriterijumima rizika

Podaci i informacije koje se dobiju na osnovu praćenja životnog ciklusa proizvoda kao i informacija dobijenih korištenjem metoda o uvođenju inovacija, ponašanju potrošača prema novom proizvodu, uveliko mogu da omoguće kvalitetno upravljanje preduzećem.

5. PODJELA LJUDI PREMA KUPOVINI NOVIH PROIZVODA

Pri prihvaćanju novih proizvoda ljudi se mogu podijeliti na sledeće grupe:

sl. 5 Kategorizacija prihvatanja novog proizvoda



1. inovatori

Inovatori su entuzijasti za novim proizvodima i žele prvi isprobati sve.

2. rani usvajači

Rani usvajači, poznati i kao vizionari, su donekle oduševljeni novim proizvodima. Oni cijene potencijal proizvoda koji bi im mogao pružiti kompetitivnu prednost.

3. ponor

Ponor predstavlja vremenski razmak u prihvaćanju tehnologije. Nalazi se između ranih usvajača i pragmatičara.

4. rani većinski pragmatičari

U ovom slučaju radi se o ljudima koji ne vole riskirati sa novim i inovativnim proizvodima, ali su spremni uvideti njihove prednosti. Oni naime kupuju nove proizvode tek nakon što su se uvjerali u njihovu korisnost. Predstavljaju početak masovnog tržišta.

5. kasni većinski pragmatičari

Kasni većinski pragmatičari, poznati i kao konzervativci, predstavljaju otprilike trećinu tržišta dostupnih mušterija. Iznimno su oprezni pri kupovini novih proizvoda. Ne vole diskontinuirane inovacije i veruju više u tradiciju nego u napredak. Također nevoljno kupuju nove proizvode i ne očekuju da će im se svideti.

6. tradicionalisti

Tradicionaliste ne zanimaju novi proizvodi, osim kada ih treba kritikovati. Zapravo su skeptici koji bi najradije izbjegli novine.

6. PRIMJER

6.1. Primjer 1

Kao primjer ću obraditi možda malo neobičan proizvod, međutim mislim da baš na tom primjeru se može tačno vidjeti kako proizvod prolazi kroz određene faze , i to se vidi kroz konkretne podatke. Pored životnog ciklusa, jasno se vidi kolika je inovacija bila na proizvod za taj period, koliko su je korisnici upotrebljavali i koliko je olakšala posao mnogima. Radi se Microsoftovom proizvodu Windows 95, apsolutnim hitom po pojavljivanju na tržištu.

Microsoft korporacija je osnovana 1975. god, kao preduzeće za izradu softvera. Osnivači su mu Bill Gates i Paul Allen. Prvi veliki projekat koji je preduzeće ostvarilo bila je izrada operativnog sistema MS-DOS, za računarskog giganta IBM, 1980. god. Operativni sistem je “nervni sistem” računara, tj. program bez kojeg računar ne bi mogao funkcionisati. Nova generacija IBM-ovih računara, uz koje se isporučivao Microsoftov proizvod, postigla je veliki uspjeh i otvorila novu stranicu u dizajniranju savremenih računara. Microsoftovi proizvodi Word (od 1983), Excel (1987) i PowerPoint (otkupljen 1987 od strane Microsofta) su uvećali Microsoft-ov profit i otvorili nove mogućnosti u korištenju računara.

Godine 1985. Microsoft je predstavio nadgradnju na svoj tadašnji operativni sistem (MS-DOS) pod nazivom Windows. To je učinjeno da bi se olakšao dotadašnji način korišćenja računara i potpunije iskoristile njihove mogućnosti. Taj program, unapređivan nekoliko puta u sledećih nekoliko godina, doživio je veliku popularnos kod korisnika. Najveća mana mu je bio

oslanjanje na tada skromnu konstrukciju njihovog operativnog sistema (MS-DOS-a).

Uviđajući mane svojih dotadašnjih proizvoda, Microsoft od 1992. god. razvija poptuno novi proizvod. Planiran da u opticaju bude od 1995. god. proizvod je nazvan Windows 95. Na razvoju ovog proizvoda je radilo više programerskih timova, a pretproizvod je bio testiran od strane nekoliko hiljada ljudi. Glavne prednosti u odnosu na dotadašnje programe tog tipa bile su:

- istovremeno pokretanje više programa
- mogućnost rada mišem
- novi poboljšani izgled ekrana (ikonice, start,...)
- brži rad programa
- brži pristup podacima
- brža štampa
- podrška dugim imenima (bolje snalaženje)
- automatsko prepoznavanje novih uređaja ugrađenih u računar (štampači, skeneri, modemi, CD-ROM,...)
- umrežavanje, tj. povezivanje više računara

Neke od gore navedenih karakteristika predstavljale su inovacije u svijetu personalnih računara, nešto što se do tada nije koristilo.

Windows 95 je predstavljen javnosti 24. avgusta 1995. god. Microsoft je potrošio oko 300.000.000\$ na promociju novog proizvoda, od čega je 12.000.000\$ potrošeno na prava na korištenje pjesme popularnih Rolling Stones-a , “Start Me Up” (pokreni me). Windows 95 je u prvih deset dana prodaje prodan u 1,63 miliona primjeraka, po cijeni od 85\$ po primjerku. Ovaj podatak dovoljno govori o popularnosti i mogućnostima ovog proizvoda. Mnoge velike firme, koje su do tada podržavale Microsoft-ove proizvode,

nastavile su da koriste njihov inovativni proizvod.

Bitno je reći da ni konkurencija nije sjedila skrštenh ruku. IBM je samostalno razvijao svoj proizvod pod nazivom "OS/2 Warp". Ranije je završio svoj proizvod i predstavio ga tržištu, s ciljem pokrivanja većeg dijela tržišta i preuzimanja potencijalnih korisnika Windows-a. Međutim, lansiranje Windowsa 95 na tržište dalo je drugačije rezultate, tako da je IBM-ov proizvod ostao u drugom planu, Microsoft je preuzeo i veliki dio njihovog tržišta. To se bila posljedica kako Microsoftove agresivne reklamne kampanje, tako i njegovog uticaja na druge velike proizvođače softvera, koji su podržali Microsoft-ov proizvod.

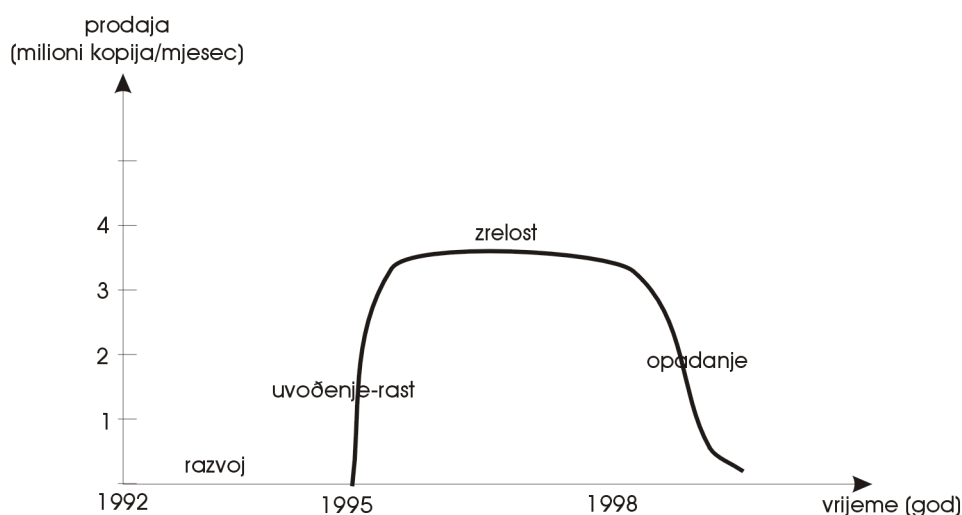
Udio Windowsa 95 na tržištu je bio u stalnom porastu, da bi nakon godinu dana bio prodan u preko 40.000.000 primjeraka, čineći ga najbrže prodavanim softverom da tada. U narednih dvije godine broj prodanih primjeraka se popeo na preko 100.000.000. Samim tim, Windows 95 je bio najprodavaniji proizvod do tada, sa većim udjelom na tržištu nego svi drugi proizvodi tog tipa, uključujući i druge Microsoftove. Ovo je bio vrhunac prodaje ovog proizvoda, gdje je ostvarena dobit bila preko 10 milijardi USD.

Opadanje prodaje je podstakao sam Microsoft. 1998. god. je uveo novi proizvod pod imenom Windows 98. Windows 95 je ostao u prodaji, ali se akcenat od samog Microsofta prenio na novi proizvod. Veliki broj računara je ostao i dalje da radi pod starim proizvodom, što svjedoči o kvalitetu, pouzdanosti i upotrebljivosti starog proizvoda. Bitno je napomenuti da Windows 98 nije bio tolika inovacija kao njegov prethodnik, nego više unaprijeđena verzija starog proizvoda. Takođe, iako je bilježio veliki uspjeh, ni Windows 95 nije bio proizvod bez mana. Neki od glavnih nedostataka su ispravljani 1996. i 1997. god. u podverzijama (Windows 95 OSR i Windows 95

OSR2). Sami Microsoftovi stručnjaci su prilikom predstavljanja novog Windowsa 98 iznijeli podatak da je u odnosu na prvu verziju 95-ice ispravljeno i doručeno više od 1000 propusta!

Microsoft je objavio da će 31.12.2001. godine prestati prodaja i podrška Windowsa 95. Iako povučen iz prodaje, i sa ograničenom proizvođačkom podrškom, Windows 95 su i dalje ostale vjerne brojne korporacije.

sl. 6 Životni ciklus Windows-a 95



Kao što se sa grafika vidi, period razvoja je trajao od 1992. god. a 1995. je uveden na tržište. Faza uvođenja i rasta se istovremeno odvija i traje dosta dugo. Proizvod zatim ulazi u fazu zrelosti u kojoj se zadržava do trenutka kada sam Microsoft nije odlučio da će početi sa uvođenjem novog proizvoda. Iako se pojavio novi proizvod Windows 98, stari proizvod se iako je u fazi opadanja, zadržava dosta dugo na tržištu.

Nadam se da sam na prethodnom primjeru dala dosta jasan prikaz životnog ciklusa ovog proizvoda i procesa uvođenja inovacije. Takođe smatram

da se sa samog grafika vidi kako se proizvod kretao iz faze u fazu, kao i koliko je u tom periodu prodano njegovih primjeraka.

6.2. Primjer 2

Cedevita d.o.o. je preduzeće koje objedinjuje razvoj, proizvodnju i prodaju instant-napitaka, čajeva i konditorskih proizvoda namijenjenih zdravoj prehrani. Cedevita d.o.o. svoj je asortiman proizvoda razvijala unutar sistema Plive, dok je kupovinom od strane Atlantica u julu 2001. postala delom Atlantic Grupe.

Tradicija proizvodnje asortimana današnje Cedevite d.o.o. seže do dvadesetih godina prošlog vijeka. Na lokaciji današnjeg sjedišta kompanije na Borongaju 1929. godine sagrađena je prva tvornica za izradu dijetetskih proizvoda u Hrvatskoj, filijala švajcarske kompanije Dr. A. Wander. Prerada bilja, današnja proizvodnja i opremanje čajeva započinju 1947. kada je u Trogiru sagrađena "Biljana", tvornica za preradu bilja.

Proizvodnja prehrambenih proizvoda koji se danas nalaze u asortimanu Cedevite d.o.o. odvija se više od 30 godina kao spoj tradicije proizvodnje dijetetskih proizvoda i visokih kriterijuma kvaliteta farmaceutske industrije. Ta je tradicija nastavljena poslovanjem u Atlanticu koji je vodeći distributer robe široke potrošnje u Hrvatskoj. Svoju vodeću ulogu zahvaljuje najprije kvalitetu svojih usluga koje su pridonijele dominantnom tržišnom udjelu proizvoda koje Atlantic distribuira. Tako su se Cedevita proizvodi našli u društvu vodećih svjetskih marki kao što su Wrigley, Ferrero, Johnson&Johnson, Elite, Manner, Duyvis, Durex, Duracell, Ricola i Nestle/Friskies.

Ulaskom u Atlantic Grupu Cedevida namjerava dodatno obogatiti paletu proizvoda i modernizovati postojeću proizvodnju čajeva, dok Atlantic dobija vlastitu vrlo kvalitetnu robnu marku s velikim potencijalom na domaćem i inostranim tržištima.

Cedevida d.o.o ima leadersku poziciju u svom segmentu na domaćem tržištu i tržištu regije (Slovenija, Bosna i Hercegovina te Makedonija) s većinskim udjelom vodeće robne marke Cedevida instant vitaminskih napitaka na tržištu Hrvatske, Slovenije te Bosne i Hercegovine. Uz to, Cedevida d.o.o. ima i značajan udio i jaku poziciju na domaćem tržištu s konzumnim te dobro poznatim medicinskim čajevima, a njeni proizvodi u grupi komprimiranih bombona poznate su marke Pepermint, Cedevida, Kvik, Rondo C i Vau-Vau.

Ovakvu svoju tržišnu poziciju proizvodi Cedevidite d.o.o. zahvaljuju visokom kvalitetu koji je rezultat dugoročne orijentacije istraživanja, razvoja i proizvodnje na hranu i napitke s dodanom vrednošću, koji su namijenjeni zdravoj prehrani i nude skladan odnos između cijene i kvaliteta.

Svi proizvodi Cedevidite d.o.o. u skladu su s legislativom Evropske unije.

Cilj proizvodnje Atlantic grupe (Cedevidite d.o.o. i Neve d.o.o.) je kontinuirano poboljšavanje upravljanja procesima s ciljem postizanja boljih poslovnih rezultata preko:

Usmjerenosti na kupca i potrošača

- kroz kontinuiranu komunikaciju s kupcem i potrošačem
- prepoznavanje potreba i zahtjeva kupaca i potrošača
- pravovremeno zadovoljavanje zahtjeva kupaca i potrošača

- unapređivanjem, kroz povratne informacije od kupaca i potrošača

Usmjerenosti na procese

- unapređivanjem znanja, obrazovanja i stručnosti svih zaposlenih
- podsticanjem inovativnosti i iznalaženja novih poslovnih rešenja
- primjenom novih tehničko-tehnoloških rješenja i unapređenjem postojećih
- njegovanjem timskog rada

Usmjerenosti na zajednicu

- kroz zadovoljavanje zahtjeva za sigurnost, zakonitost i propisan kvalitet hrane od polaznih materijala do gotovog proizvoda i potrošača
- kroz zadovoljstvo svih kupaca i potrošača
- kroz zadovoljstvo svih zainteresovanih strana (zaposlenih, partnera i vlasnika)
- kroz stvaranje svijesti o važnosti okoline
- kroz predanost za stalnim poboljšavanjem odnosa prema okolini
- prevencijom negativnog uticaja na okolinu

Cedevita proizvodi:

- Vitaminski instant napitak Cedevita u sledećim okusima: Cedevita narandža, Cedevita limun, Cedevita mandarina, Cedevita grejp, Cedevita kids, Cedevita mandarina, Cedevita šumsko voće, Cedevita tropsko voće i Cedevita Light i u

sledećim pakovanjima: 15 g, 180 g, 200 g, 430 g, 500 g, 1 kg i 5 kg.

Cedevita je sačuvala prepoznatljiv okus i kvalitet, a ambalažu učinila još modernijom i ugodnijom za upotrebu.

Novi dizajn

Nova ekskluzivna folija

Novi poklopac

Novi strukirani oblik

Nova Easy Open folija

- Vitaminski izotonični napitak Cedevita sport, narandža u pakovanju od 400 g.

- Dijetetski proizvod - dodatak prehrani Cedevita Balance:

 - Cedevita Balance C vitamin 70 g

 - Cedevita Balance Multi formula 70 g

 - Cedevita Balance Kalcijum 70 g

 - Cedevita Balance Antistres formula 70 g

 - Cedevita Balance Željezo 70 g

 - Cedevita Balance Imuno formula 70 g

 - Cedevita Balance Antioksidans formula 70 g

- Konzumni Čajevi:

 - šipak s cvijetom hibiskusa 50 g

 - kamilica 20 g

 - metvica 30 g

 - indijski crni čaj 30 g

 - zeleni čaj 40 g

 - šumsko voće 60 g

 - borovnica 60 g

 - narandža s cimetom 50 g

jagoda i malina 50 g

pink grejp 40 g

višnja i banana 60 g

pina colada 50 g

maxi kamilica 40 g

maxi metvica 60 g

maxi šumsko voće 120 g

maxi šipak s cvijetom hibiskusa 100 g

▪ Ljekoviti Čajevi Naturavita

Naturavita Sljez 40 g

Naturavita Sljezov koren 50 g

Naturavita Kamilica 30 g

Naturavita Kadulja 40 g

Naturavita Uvin H 50 g

Naturavita Uvin H filter čaj 30 g

Naturavita Uvin H instant čaj 180 g

Naturavita čaj za poboljšanje 40 g

Naturavita čaj za pročišćavanje 40 g

Naturavita čaj za pomoć pri želučanim tegobama 40 g

Naturavita čaj za olakšanje žučnih i jetrenih problema 40 g

▪ Lijekovi koji se izdaju bez recepta

Naturavita Uvin H forte 70 g

Naturavita Uvin H forte 20 x 1,5g

Naturavita Uvin H forte 50 g

Naturavita PURISAN 70 g granule

▪ Multivitaminski bomboni Cedevida

Cedevita bomboni Limun, šumsko voće, narandža, narandža light 20 g

Cedevita bomboni Kids 13,6 g

Multivitaminske Cedevita bombone se mogu naći u novom, još praktičnijem i modernijem pakovanju. Zadržali su isti vrhunski sastav i okus zbog kojeg su omiljeni generacijama u novoj ambalaži i novom, ugodnijem obliku bombona.

- Vitaminski bombon i Rondo C

Rondo C Classic, Rondo C Grožđe, 28 g

- Bomboni za osveženje daha

Pepermint Classic 22 g

Pepermint Light, 21 g

Pepermint Super Strong

- Bomboni za decu

Kvik Jabuka, Kvik Narandža, Kvik Maraska 27 g

Vau-Vau 20 g

- Dijetetski proizvod - dodatak prehrani

Rondosept, Rondosept bez šećera 24 kom

Rehidromix 13,1

6.3. Primjer 3

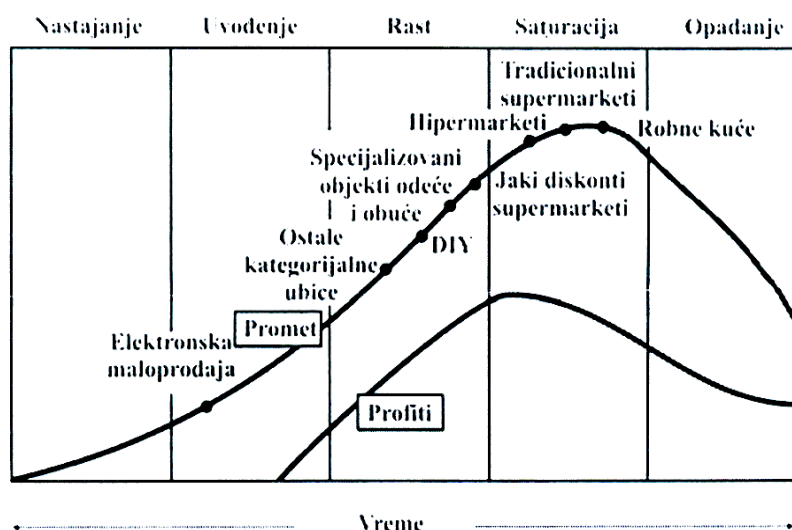
Efekti evolucije institucija u kanalima marketinga Evropske unije¹⁸

Evoluciju tržišnih institucija u najvećoj mjeri karakterišu promet – tržišno učešće i profitabilnost. Promjene navedenih kategorija po pojedinim fazama životnog vijeka institucija trgovine u Evropskoj uniji ilustrovane su na sledećoj

18 Navedeno prema: S., Lovreta, Trgovinsku menadžment, CID, Beograd, 2004, str 44-45

slici :

sl. 7 Životni ciklus institucija trgovine u EU ¹⁹



Promet	Nizak rast	Brza konkurencija	Rast na visokom nivou	Opadanje
Profitabilnost	Negativna	Visok prinos	Visok, opadajući	Niska
Stalnost potrošača	Inovatori	Specijalne potrebe	Široko tržište	Specijalne potrebe
Konkurencija	Nema	Ograničena	Ekstenzivna	Intenzivna

Osnovni zadatak menadžmenta u fazi **uvođenja** je da generiše sklonost potrošača ka postojanju novih institucija trgovine i da ih stimuliše da koriste novi „paket ponude,. Težište može biti na strukturi troškova i cijene, jedinstvenom asortimanu proizvoda, ili na novim operativnim metodama plasmana. Razumljivo je da u ovoj fazi postoji relativno mali broj direktnih konkurenata.

¹⁹ Retail Forward, European Retailing 2010.

U fazi **ubrzanog rasta** težište se stavlja na ekspanziju na nova tržišta i na nove linije asortimana. Ovim strategijama ostvaruje se rast obima prometa i profita. Institucije u ovoj fazi suočene su sa strategijom imitacije od strane konkurenata.

Konkurencija u fazi **zrelosti** je jako intenzivna, što zahtijeva od menadžmenta visoku umiješnost da održava dugoročnu stabilnost date institucije trgovine. Stagnantni rast tržišta karakteriše ovu fazu životnog vijeka institucije trgovine. Otuda i cjenovna konkurencija postaje izražena, da bi se ostvario rast tržišnog učešća i da bi pridobila lojalnost potrošača. Trgovinska preduzeća fokusiraju strategiju na segmente sa najstabilnijim rastom. Uz to se apostrofira potreba unapređivanja ukupne efikasnosti snižavanjem troškova poslovanja.

Ulaskom u fazu **opadanja** tržišnog učešća redukuju se troškovi za održavanje date konkurentske pozicije. Težište se opravdano stavlja na održavanje pozitivnog cash flow. Pri tome se ne ulazi u nove investicije. Sve zavisi od toga da li se trgovinsko preduzeće opredjeljuje za primjenu novih strategija repozicioniranja.

Analize životnog vijeka omogućavaju menadžmentu trgovinskog preduzeća da predviđa buduće institucionalne promjene. Istraživanja pokazuju da se životni vijek institucija trgovine stalno skraćuje. Kao rezultat toga stalno se intenziviraju promjene u strukturi trgovine. Trgovinska preduzeća sve više postaju diverzifikovana i po pitanju zastupljenosti institucija u strukturi svoje mreže. Izvjesno je da pojedine institucije imaju različitu tržišnu poziciju. Otuda interinstitucionalan karakter trgovinskog preduzeća potencira potrebu razvoja svojevrsnog potrfolijo menadžmenta.

Razvoj i funkcionisanje institucija trgovine odvija se u određenim

ciklusima. Data cikličnost uslovljena je i izloženim konceptom životnog vijeka. Sve to pokazuje da postoje i izvjesne zakonitosti u evoluciji institucija trgovine. Ovim pitanjima bave se teorije institucionalnih promjena u trgovini.

7. ZAKLJUČAK

Kao što se iz samog rada vidi, ovo je tema koja obuhvata jednu veoma važnu oblast našeg interesovanja. Od samog kretanja proizvoda kroz njegove faze uveliko zavisi i postojanje kao i poslovanje samog preuzeća. Od presudnog značaja, takođe je i odluka maketing stručnjaka koju od strategija kada upotrijebiti i izaći na tržište na kome postoji jaka konkurencija. Kako preuzeti tržište od konkurencije i što je moguće duže odolijevati joj, a tim ostvariti što veću dobit za svoje preduzeće.

Da bi se jedno preduzeće zadržalo što duže na tržištu neophodno je uvođenje inovacija, bilo modifikacijama postojećeg proizvoda ili stvaranjem jednog sasvim novog proizvoda. Pri uvođenju novog proizvoda na tržište treba biti jako oprezan, izvršiti obimna ispitivanja tržišta i potrošača kako bismo bili sigurni da će baš naš proizvod biti uspješan i uopšte potreban tržištu.

U ovom radu sam pokušala da dam jasan pregled i opis zadate teme. Kroz konkretne primjere sam objasila teoretski dio sa svim podacima koji bi dali detaljniji pregled same teme rada. Naravno, naglasiću da je ovo jako obimna tema i da se o njoj može mnogo detaljnije i opširnije pisati, ali ja sam, po ličnom mišljenju, opisala dio koji sam smatrala da je dovoljan za naše trenutno interesovanje, svakako uz konsultovanje literature u prilogu.

LITERATURA

- Buzzell, D., R., Competitive Behavior and Product Life Cycles, American Marketing Association, Chicago, 1956.
- Deželjin, J. Poduzetnički menadžment, M.E.P. CONSULT, Zagreb, 2002.
- Dobre, R., Inovacije i tehnološke strategije- skripta, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik, 2004.
- Galogaža, M., Ispitivanje ponašanja potrošača i kupaca na tržištu, MM College, Novi Sad, 2001.
- Galogaža, M., Tehnološki menadžment, MM College, Novi Sad, 2000.
- Galogaža, M., Marketing & menadžment istraživanja, MM College, Novi Sad, 2005.
- Goldman, A., Measuring Shape Patterns of Product Life Cycles :
Muller, E., Implications for Marketing Strategy, October, 1982.
- Harrigan, K., The Effect of Exit Barriers Upon Strategic Flexibility, Strategic Management Journal, maj, 1980.

Harrigan, K., Strategies for Declining Industries, Journal of Business Strategy, jesen 1980.

Kotler, Ph., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001.

Lovreta, S., Trgovinsku menadžment, CID, Beograd, 2004

McGrath, A., Growth Strategies with a '90s Twist, Across the Board, mart, 1995.

Milisavljević, M., Marketing, Savremena administracija, Beograd, 1996.

Stanković F. Preduzetništvo, Matica Srpska, Novi Sad, 1995.

Vukmirović N.,

Vukmirović, N., Inovacije i preduzetnički intelektualni kapital u funkciji razvoja korporativnog preduzetništva, Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2005.

Retail Forward, European Retailing 2010.

www.microsoft.com

www.washingtonpost.com

century.guardian.co.uk

www.nytimes.com

en.wikipedia.com

www.guidebookgallery.org

www.operating-system.org

kb.iu.edu

www.bookrags.com

news.zdnet.com

www.efzg.port5.com

www.cedevita.hr

www.fon.bg.ac.yu

www.poslovni forum.hr

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati - specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKI.NET

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

Dostupni smo Vam 24h 365 dana u godini.

Za gotove verzije rada obratiti se na mail:

maturskiradovi.net@gmail.com

061/ 11-00-105

Seminarski, diplomski, maturski radovi, prevodi na engleski i eseji...