

UNIVERZITET SINGIDUNUM
Departman za postdiplomske studije

MASTER RAD

Liderstvo i strategija inovacije novih proizvoda

Mentor: Prof.dr Branislav Mašić

student: Jelena Vračević
Br.indeksa: 401925/2009

Beograd, 2011.godina

SADRŽAJ

I Uvod.....	3
1.1 Predmet istraživanja.....	4
1.2 Značaj istraživanja.....	5
1.3 Ciljevi istraživanja.....	5
1.4 Hipoteze istraživanja.....	6
1.5 Metode istraživanja.....	6
1.6 Struktura rada.....	7
II Liderstvo.....	9
2.1 Pojam i definicija liderstva.....	9
2.2 Lider i njegove osnovne karakteristike.....	12
2.3 Karakteristike lidera.....	15
2.4 Tipovi liderstva u literaturi.....	16
2.5 Modeli ponašanja lidera.....	20
2.6 Značaj liderstva.....	24
2.7 Liderstvo kao ključan faktor konkurentske prednosti	25
III Strategija.....	27
3.1. Pojam strategije.....	27
3.2. Formulisanje strategije.....	30
3.3. Značaj i karakteristike strategije.....	32
3.4. Vrste strategija.....	33
3.4.1 Korporativne strategije.....	33
3.4.2 Poslovne strategije.....	34
3.4.3 Funkcionalne strategije.....	34
3.5. Strategijska logika inovacione vrednosti.....	35
IV Inovacije novih proizvoda.....	38
4.1. Definisanje novog proizvoda.....	38
4.2. Odluke o novom proizvodu.....	40
4.2.1 Novi proizvod i strategije razvoja novog proizvoda.....	40
4.3. Izazovi u rastu i razvoju.....	43
4.3.1 Rizici inovacija.....	43
4.3.2 Faktori uspeha novog proizvoda.....	43
4.3.3 Razlozi za neuspeh.....	44

4.4. Proces uvođenja novog proizvoda.....	46
4.4.1 Stvaranje ideja za novi proizvod.....	48
4.4.2 Preliminarna ocena ideja.....	51
4.4.2.1 Razvoj i testiranje koncepta.....	54
4.4.3 Poslovna analiza.....	57
4.4.4 Razvoj i testiranje proizvoda.....	59
4.4.5 Testiranje tržišta.....	61
4.4.6 Komercijalizacija.....	65
4.5. Prihvatanje novog proizvoda od potrošača.....	69
4.5.1 Faze u procesu usvajanja.....	69
4.5.2 Faktori koji utiču na proces usvajanja.....	70
4.6. Organizovanje razvoja novog proizvoda.....	73
4.7. Nužnost inovacija u preduzeću.....	74
V Studija slučaja preduzeća “Puratos”.....	75
5.1. Istorija Puratosa u svetu.....	75
5.2. Istorija Puratosa kod nas.....	76
5.3. Proizvodni program Puratosa.....	79
5.3.1 Aditivi za pekarstvo.....	79
5.3.2 Smeše za pekarstvo.....	79
5.3.3 Namenski koncentрати za specijalne vrste hleba i peciva.....	79
5.3.4 Industrijski margarin.....	80
5.4. Kratak opis proizvoda koji su „aduti“ Puratosa na tržištu.....	82
5.4.1 Plavi tigar.....	82
5.4.2 Margarin Alfa.....	83
5.5. Primer inovacije novog proizvoda.....	85
5.6. Stanje na tržištu i planovi za budućnost.....	90
5.7. Postprodaja, rad sa kupcima na terenu (edukacija kupaca).....	94
Zaključak.....	97
Literatura.....	99

1. UVOD

U našem radu detaljno ćemo se baviti liderstvom i strategijom inovacije novih proizvoda. Veoma značajno za svaku organizaciju je da imaju uspešnog lidera koji će pravilnom strategijom upravljanja ostvariti nadprosečne rezultate. Liderstvo i promene su sinonimi. Posao lidera prvenstveno obuhvata poslove koji su važni, ali nisu hitni. Liderstvo je pokretačka snaga, koja je osnov promena i razvoja.

Veliki pronalasci se smišljaju u laboratoriji a veliki proizvodi se smišljaju u sektoru za marketing! Ako želite napraviti proizvod koji će donositi novac on mora biti više od fizičke naprave ili prosečne usluge, on mora da bude koncept koji ljudima rešava probleme. Isto tako prihvatljiva ideja, bez prihvatljivog troška, nije prihvatljiva! Kad govorim o trošku ne mislim samo na novčani trošak. Trošak proizvoda je utrošak vremena, znanja i novca od prve ideje da se kupi određeni proizvod do momenta korišćenja istog proizvoda.

Firme često posvećuju previše pažnje na to koliko će koštati da se neki proizvod napravi, dok bi više vremena trebali posvetiti koliko će koštati ako se neki proizvod ne napravi.

Tržište očekuje unapređen proizvod jednako kao i nov. Mnoge firme se pitaju "Zašto menjati nešto što radi?". Odgovor je jasan, konkurencija konstantno ispituje vaš proizvod. Rade to da bi našli slabosti a takođe i radi unapređivanja svojih proizvoda. Važno je da reinovirate proizvod pre nego što se desi i jedno od ovo dvoje.

Strategija inovacije novih proizvoda predstavlja nastojanje preduzeća da poveća prodaju novih ili modifikovanih postojećih proizvoda na njegovim sadašnjim tržištima. Kod ove strategije, napor je usmeren ka tome da se osnovni proizvod ili usluga promeni ili da se razvije proizvod koji ima jasnu vezu sa postojećom proizvodnom linijom.

Poželjno je da rukovodilac inovacija i sam bude inovator. Inovacioni lider treba da kod zaposlenih podstiče kreativnost u razvoju i osvajanju novih proizvoda i tehnologija. Ta kreativnost se ogleda u generisanju, pripremi i korišćenju ideja.

Svaka nova ideja ne mora da bude velika, revolucionarna, ne mora već u početku obećavati uspeh i visoke zarade. Potrebno je sistematski, organizovano, racionalno raditi na svim inovacijama ne odbacujući nijednu ideju dok se detaljno ne preispitaju njeni stvarni potencijali.

Posao inovacionog lidera je veoma složen, on mora biti osposobljen, čak prirodno talentovan da sve probleme rešava u hodu i da se upušta u kompleksne probleme bez straha od neuspeha.

Pred lidere XXI veka postavljaju se zadaci koje će oni uspešno ispuniti ako shvate da je neprekidno učenje ono što liderima omogućuje visoke standarde, ambiciozne ciljeve i pravi osećaj misije u životu.

Poslovanje preduzeća odvija se danas u teškim uslovima, u uslovima svetske ekonomske krize, i koji zahtevaju stalne inovacije, ideje i borbu da bi se ostvario neki cilj organizacije. Da bi bili uspešni i dominantni u bilo kojoj grani privrede svaka organizacija mora da ima talentovane i uspešne lidere i zaposlene. Oni bi svojim radom, veštinama, vizijama i idejama poboljšali status svoje organizacije na tržištu.

1.1 Predmet istraživanja i obrazloženje rada

Predmet našeg istraživanja je analiza liderstva i strategije inovacije novih proizvoda u preduzećima. Ulaganjem u razvoj novog proizvoda oblikuje se budućnost preduzeća; poboljšani proizvodi ili proizvodi koji zamenjuju stare održavaju ili grade prodaju.

Kako zadovoljiti današnjeg kupca ? Kako stvoriti vrednost za njega onakvu kakvu samo on kao individua želi ? I samim tim, kako opstati na tržištu danas ? Da li će nov proizvod ostvariti očekivani obim prodaje, rast prodaje i profit ? Traganje za odgovorima na ova pitanja bila su neposredni povod za izbor predmeta našeg istraživanja.

U istraživanju smo pošli od činjenice da bi dobro formulisana a nakon toga i dobro implementirana strategija inovacije novih proizvoda trebala da obezbedi zadovoljavajući nivo sigurnosti i motivisanosti preduzeća da što više primenjuju strategiju inovacije jer je to jedan od ključnih preduslova da se obezbedi permanentna konkurentska prednost, odnosno, da se privremeni monopol na bazi inovacije pretvori u trajni monopol na bazi efektivne strategije.

Kroz izabrani primer na kraju našeg istraživanja, naša sprovedena istraživanja su potvrdila teorije da je inovativnost osnova razvoja, a razvoj i inovacije su preduslov opstanka u novom milenijumu. Uspesne kompanije XXI veka svesne su da je inovativnost ključ uspeha na tržištu. Da bi se postigla inovativnost u okviru neke kompanije neophodni su lideri koji stvaraju pravu atmosferu i uslove u kojima zaposleni rade efektivno. (primer preduzeća „Puratos“)

1.2 Značaj istraživanja

Značaj naših istraživanja bazira se na mogućnosti jednog preduzeća da kroz liderstvo i inovacije ostvari povećanje efektivnosti i efikasnosti a samim tim i produktivnosti poslovanja u uslovima velike tržišne konkurencije.

Svako istraživanje ovog problema bi bilo značajno ako bi moglo da se obuhvati i obrazloži što je moguće veći broj aktivnosti lidera, kao i da se utvrde negativna dejstva ovih aktivnosti.

Najveći doprinos ispitivanja ovih aktivnosti bio bi uspeh u otklanjanju svih činilaca koji nepovoljno utiču na postignuće zaposlenih. Omogućila bi se veća efikasnost rada, kao i bolji rezultati. Lider i njegov uticaj na zaposlene je jedna od ključnih tačaka za uspeh poslovanja. Zato je neophodno stalno proučavanje i usavršavanje ovog sistema.

1.3.Cilj istraživanja

Cilj naših istraživanja je da se ukaže na značaj ulaganja u strategiju inovacije novih proizvoda, jer ono predstavlja ulaganje u budućnost, a pravilnom primenom odgovarajuće strategije postiže se efektivnost i efikasnost u poslovanju preduzeća a samim tim i održiva konkurentska prednost koja je neophodna za opstanak preduzeća u savremenim uslovima.

Naučni cilj istraživanja jeste naučna deskripcija svih elemenata liderstva i strategije inovacije novih proizvoda u preduzeću.

Društveni cilj jeste da ovaj rad bude od praktične koristi i da pruži alternativna rešenja onima koji se bave liderstvom i strategijom inovacije novih proizvoda u preduzeću.

1.4 Hipoteza istraživanja

Imajući u vidu da su liderstvo i inovacije od vitalne važnosti za održavanje konkurentske prednosti, naša generalna hipoteza ovog istraživanja je: **“ Preduzeća koja u eri koja zahteva inovacije nisu sposobna da inoviraju i da ulažu u razvoj liderstva, osuđena su na propast i nestajanje”**.

Našu generalnu hipotetičku tvrdnju operacionalizujemo preko sledećih posebnih hipoteza:

- „ Pravi lideri današnjice zapravo su lideri lidera, što znači da vode ljude koji su i sami inovativni i kreativni “.
- “ Lideri su ti koji moraju verovati u promenu i shvataju da se bez stalnih inovacija ne može očekivati uspeh i opstanak ”.
- Strategija inovacije novih proizvoda predstavlja ključni faktor za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti“.

1.5 Metode i tehnike istraživanja

Uzimajući u obzir specifičnosti proučavanog predmeta istraživanja korišćene su različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološki zahtevi – objektivnost, pouzdanost, opštost i sistematičnost.

Metode koje će biti korišćene u istraživanju su: osnovne, opšte naučne i metode tehnike prikupljanja podataka. Od osnovnih metoda korišćemo analitičke i sintetičke metode. Od opšte naučnih metoda korišćemo hipotetičko-deduktivni i uporedni metod. Metode i tehnike prikupljanja podataka koje ćemo koristiti su: analiza sadržaja dokumenata i statistička metoda.

U izradi rada analiziraju se postojeći radovi i istraživanja koja se bave pitanjem liderstva i strategije inovacije novih proizvoda u preduzećima. Korišćenje analitičkog metoda omogućava da se teorijska rešenja i postavke uporede sa praksom. U realizaciji rada, sveobuhvatnost se postiže integracijom teorijskih istraživanja, i naučnih saznanja.

Primenom i kombinacijom ovih metoda moguće je validno ostvarenje cilja istraživanja. Pristup istraživanju je integrativan, sintetički u tom smislu što se ni jednom metodološkom postupku ne daje isključiva prednost, nego su zastupljeni po potrebi.

1.6. Struktura rada

Uvod, u uvodu smo izneli predmet našeg istraživanja, ukazali na njegov značaj, odredili cilj istraživanja, odredili primer iz prakse ("Puratos"), postavili glavnu hipotezu, postavili pojedinačne hipoteze, izneli metode istraživanja i opisali strukturu rada.

Drugi deo, bavi se pojmom liderstva i njegovim osnovnim karakteristikama. Liderstvo je u savremenoj svetskoj privredi veoma cenjena vrednost, jer se veruje da lideri predstavljaju specifičnu aktivu u preduzeću. Smatra se da će ključna konkurentska prednost u budućnosti biti sposobnost liderstva da kreira društvenu arhitekturu potrebnu da se generiše intelektualni kapital. Intelektualni kapital se odnosi na znanje, ideje, inovacije i know-how. Liderstvo je bitno kada preduzeće treba da se menja, da se suoči sa promenama u eksternoj sredini i kada treba odlučno voditi proces promena. Liderstvo je pojedinačno najznačajniji faktor za uspeh preduzeća u savremenoj privredi.

Treći deo, bavi se pojmom strategije. Poslovanje preduzeća odvija se u „ratnoj“ sredini i u uslovima koji su slični ratnom stanju i koji zahtevaju stalnu borbu da bi se ostvario neki cilj. „Ratnu“ sredinu predstavlja tržište gde se vodi stalna borba za opstanak i sticanje konkurentske prednosti da bi se dobilo poverenje potrošača. Dobra, i uspešno primenjena strategija je stub uspeha svakog biznisa danas.

Četvrti deo, bavi se novim proizvodom, gde je poseban akcenat stavljen na sam proces inovacije novih proizvoda, koji se sastoji od šest faza. Svrha svake faze je da se donese odluka treba li ideju o razvoju novog proizvoda dalje razvijati ili je napustiti. Preduzeće treba da minimizira mogućnosti da se podstiču slabe ideje, a da se dobre odbace. Neophodno je dizajnirati i proizvesti proizvod koji je po meri potreba i želja potrošača, ali i koji je rentabilan za preduzeće. Ipak, novi proizvodi mogu biti neuspešni, jer treba znati da su rizici inovacija veliki kao i nagrade. Preduzeće nikada ne može biti sigurno da će novi proizvod biti uspešan, čak ni u fazi komercijalizacije. Uspeh proizvoda ne zavisi samo od toga kako je organizovan njegov razvoj, već od toga kako, i da li ga prihvataju potrošači.

Proizvođači nastoje da privuku pažnju potencijalnih ranih prihvatilaca i inovatora, posebno onih sa karakteristikama lidera mišljenja, prevashodno ih interesuje ponovljena kupovina, jer bez povoljne stope ponovljene kupovine, novi proizvod je u nevolji.

Peti deo, je ilustracija prethodno navedenih teorijskih razmatranja, prikazana kroz primer proizvodnog programa i inovacije novog proizvoda u preduzeću Puratos d.o.o., iz Kragujevca. Reč je o mešovitoj, srpsko- belgijskoj firmi koja se bavi proizvodnjom i prodajom aditiva, namenskih smeša i koncentrata za pekarstvo, namenskih smeša za poslastičarstvo i industrijskog margarina. Ovde treba napomenuti, da prikaz celokupnog procesa i pojedine faze inovacija, nisu u potpunosti u skladu sa teorijskim prikazom inovacija proizvoda. Što je i normalno, jer su teorijske faze inovacija novih proizvoda uopštene i odražavaju načelne mogućnosti, dok stvarne faze inovacija, prikazane u ovom primeru, izražavaju specifičnost ovog procesa i odnosne organizacije u kojoj se on odvija. Takođe, dat je prikaz stanja na tržištu za pojedine grupe Puratosovih proizvoda, kao i njihovi planovi za budućnost, sa posebnim osvrtom na edukaciju kupaca i postprodaju kao važan aspekt strateškog razvoja ove firme.

2. LIDERSTVO

2.1. Pojam i definicija liderstva

Liderstvo je relativno nov fenomen, ali je kao koncept brzo postao priznat u svetu. Prvobitna percepcija pojma liderstva bila je u vezi sa neekonomskim društvenim teorijama, odnosno prvenstveno se odnosio na političko liderstvo. Ono se nalazi u žiži interesovanja nauke ali i prakse, na njemu se insistira ali još uvijek ne postoji njegova stroga i univerzalno usvojena **definicija**. Po jednoj od definicija (Jukl) liderstvo je ponašanje pojedinca koje usmerava aktivnosti grupe ka zajedničkom cilju. Akcenat je dakle na uticanju i bez njega nema liderstva¹. Uvažavajući tendencije i dinamiku razvoja ljudskog društva, liderstvo, odnosno leadersko upravljanje, postaje uslov opstanka.

Iako liderstvo sve više postaje zasebna naučna disciplina njegova stvarna upotrebna vrednost je u njegovoj primeni, odnosno u njegovom povezivanju sa poslovnim procesima kako bi to rezultiralo povećanjem njihove efikasnosti. Korištenjem adekvatnih stilova liderstva kao komplementa postojećim poslovnim procesima, odnosno njihovim pojedinim fazama, moguće je značajno unaprediti sam proces te postići veću efikasnost². Liderstvo se može primeniti u svim poslovnim procesima i upravo je njegova fleksibilnost njegova velika prednost u odnosu na klasični menadžment.

Reč lider potiče od glagola *to lead*, što znači voditi, usmeravati, podsticati. Usmeravaju, vode, podstiču se isključivo ljudi i to prema utvrđenom pravcu ili cilju. U literaturi se najčešće spominje definicija liderstva po kojoj se ono tretira kao proces uticanja na ljude da se kreću ka određenom cilju ili urade ono što je planirano u organizaciji. Lider kao osoba koja ima uticaj na ljude, ne mora imati ni formalni autoritet u organizaciji. On svoj autoritet nameće veštinom i stilom ponašanja koja mu omogućava da utiče na ponašanje ljudi.

Liderstvo kao pojedinačno najznačajniji faktor uspeha preduzeća, zauzima sve značajnije mesto u novijoj literaturi. Na to ukazuju i različiti pristupi definisanja liderstva.

Liderstvo se uglavnom definiše kao proces usmeravanja i uticaja na aktivnosti relevantne za ostvarivanje ciljeva članova grupe. Pod liderom se podrazumeva ličnost koja treba da obavlja specifičnu leadersku ulogu.

¹ Milosavljević M., *Liderstvo u preduzećima-monografija*, Beograd 1999, str. 9

² Macura P., *Integrisanje liderstava u poslovne procese i modele*, Zbornik radova liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka(2005) str. 125

Liderstvo je veština korišćenja stručnosti koju ima većina a pokazuje manjina. Ono je neophodno da bi se dobili izvrsni rezultati od običnih ljudi.³

U nastavku istraživačkog rada i pojmu užeg definisanja liderstva, posebnu pažnju zaslužuju sledeće definicije:⁴

- liderstvo je proces pravljenja izbora o tome kako postupati sa ljudima u davanju naređenja za uticanje na njih i nakon toga transformacije tih izbora u akcije;
- liderstvo je umeće mobilisanja drugih koji žele da se bore za realizaciju zajedničkih težnji;
- liderstvo je proces uticaja koji deluju na interpretaciju događaja od strane sledbenika, izbor ciljeva za grupu ili organizaciju, organizaciju radnih aktivnosti da se ostvare ciljevi, održavanje kooperativnih odnosa i timskog rada, kao i i obezbeđenje podrške i kooperacije od ljudi izvan grupe ili organizacije;
- liderstvo je proces u kome pojedinac utiče na članove grupe u svrhu ostvarivanja zajedničkog cilja;

Umesto formalne pozicije u organizaciji kao odlike menadžera, kod liderstva se radi o ponašanju i odnosima, o karakteristikama i snagama ličnosti, o uticajima. U nekim definicijama naglasak se stavlja na *liderstvo kao središte grupnih procesa*, u drugim su naglašene osobine ličnosti, u trećim *ponašanje*, četvrtim *odnosi moći*, petim *aspekti veština*, zatim liderstvo kao *transformacioni proces*, itd.⁵

Liderstvo se može sagledavati iz različitih aspekata, pa stoga i njegove definicije variraju. Međutim, možemo zaključiti da nekoliko osnovnih karakteristika zasigurno čine okosnicu liderstva, i to:⁶

- liderstvo je proces
- liderstvo uključuje izvesnu dozu uticaja

³ Milosavljević M, *Liderstvo*, Čigoja, Beograd, 1999, str.11

⁴ Lončarević R, *Menadžment*, Universitet Singidunum, Beograd, 2007, str.307

⁵ Dostupno na: www.zivkaprzulj.com, *Liderstvo i motivacija*, preuzeto 24.03.2011

⁶ Northouse Peter, *Leadership – Theory and Practice*, 33rd Edition, Sage Publications, Inc, California, 2004, page 3

- liderstvo se dešava u grupama
- liderstvo uključuje ciljeve i prevashodno znači usmeravanje energije grupe ka zajedničkom fokusu.

Liderstvo predstavlja proces kojim se inspirišu drugi da vredno rade na ostvarivanju svojih zadataka, a za ulogu uspešnog lidera potrebno je znanje i sposobnosti da se radi sa različitim aspektima motivacije, komunikacije, timskog rada i interpersonalnih veza. Lideri danas imaju zadatak da stvaraju organizacije u kojima će svaka osoba moći da razvija svoje potencijale, da oseća da pripada organizaciji, da je koristan i važan, da se od njega očekuje doprinos u ostvarivanju ciljeva. Savremeni lider je onaj koji na zaposlene gleda kao na snažan izvor energije koji izvire iz sposobnosti, osobina ličnosti i znanja i može da inspiriše lojalnost i entuzijazam onih koje vodi. Danas se najvećim kvalitetom lidera smatra njegova sposobnost u rešavanju složenih pitanja motivacije zaposlenih koja utiče na poboljšanje efikasnosti, efektivnosti, kreativnosti i kvaliteta.

Uloga lidera je da motiviše svoje saradnike da svojim potencijalom (znanjima, sposobnostima, veštinama) doprinose ostvarivanju ciljeva organizacije kroz čije ostvarivanje i zaposleni ostvaruju svoje lične i profesionalne ciljeve. Da bi lider na odgovarajući način motivisao svoje zaposlene, potrebno je da bude dobar dijagnostičar, jer su potrebe zaposlenih raznovrsne i promenljive i različito vredne za svakog pojedinca. Od njega se traži da ima diferenciran pristup u izboru tehnika motivisanja, prilagođen u granicama mogućnosti pojedincu.

Nekome su važni prvenstveno i uvek materijalni stimulansi, nekome je važno šta radi, sigurnost posla, nekome su važna priznanja, a zadatak lidera je da otkrije, prepozna motive saradnika i da obezbedi uslove za njihovo zadovoljavanje uz istovremeno ostvarivanje potreba i ciljeva organizacije.

Motivacija zaposlenih se ostvaruje kroz svakodnevno ponašanje i zajednički rad lidera i zaposlenih. Ljudi su nosioci ideja, kreativnosti, produktivnosti i kvaliteta, a da bi ispoljili i aktivirali svoj potencijal potrebna je organizacijska sredina dostojna čoveka i tretman zaposlenih kao saradnika i partnera.

Pored toga što lideri poklanjaju posebnu pažnju, ljudskim resursima treba istaći i činjenicu da motivacija predstavlja jednu od tema o kojoj lideri više vole da pričaju, nego da je primenjuju u praksi.⁷

⁷ Dostupno na: www.tmg.org.rs, *Uloga liderstva u upravljanju motivacijama zaposlenih*, preuzeto 12.04.2011

2.2. Lider i njegove osnovne karakteristike

„Lideri se javljaju kao ključna karika koja obezbeđuje ostvarenje misije i ciljeva preduzeća, a pre svega :

- 1) Postići nejefikasnije funkcionisanje,
- 2) Pobediti neizvesnost
- 3) Biti fleksibilan.“

Cilj je ostvariti neprekidno kretanje međuzavisnih poslovnih tokova uz što manje troškove ili postići što više integracija uklanjanjem različitih prepreka.

„ Samo harizmatični ljudi sa očiglednim sposobnostima, znanjima i veštinama, spremni da prihvate promene i postupaju u skladu sa tim, mogu uspešno donositi poslovne odluke i voditi jedno preduzeće jer je cela mudrost u držanju koraka sa promenama , njihovom shvatanju, postupanju i prilagođavanju njima“ (Hyde, D. Predsednik u CEO OSH KOSH B.Gosh Inc., M.Jović, Međunarodni marketing, Beograd, 1997.)⁸

„ Liderstvo je proces u kome pojedinac ostvaruje uticaj na grupu radi ostvarivanja zajedničkog cilja.“⁹

Karakteristika lidera je da se bavi promenama transformacionog karaktera, nijedan lider nije uspeo održavajući status quo. Lider predstavlja osobu koja je sposobna da prevaziđe prepreke koje ograničavajuće deluju na njegove sposobnosti da kreira promene. Lider ne sprovodi sam promene već on svojim sposobnostima okuplja kritičan broj potrebnih radnika za koncipiranje i sprovođenje promena, dovodeći u sumnju postojeći sistem kako bi stvorio sistem koji je konzistentan sa njegovom svrhom, što je osnova za akciju.¹⁰

Liderstvo je nova prilika za preduzeće. Ono znači integralno usmeravanje svih funkcija preduzeća u oblastima u kojima preduzeće deluje ili se očekuje da će u budućnosti poslovati. Liderstvo podrazumeva stalno učenje, usavršavanje mišljenja i rada. Sigurno je da promene i sve veća globalizacija zahteva preispitivanje dosadašnje teorije i prakse poslovanja menadžmenta u preduzećima. Loše upravljanje preduzećem ne može pomoći preduzeću u krizi.

⁸ mr Predrag Ristić, *Uticaj lidera u preduzeću*. SGR „Žig“, Beograd 2007.god, Str10

⁹ Peter G. Northouse, *Liderstvo teorija i praksa- četvrto izdanje*, Data Status, Beograd, 2008.god., Str.2

¹⁰ prof.dr Momčilo Milisavljević, *Liderstvo u preduzećima-drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, Univerzitet Mgatrend, Beograd, 2008.god, Str.94

Tržište na kome preduzeće posluje danas se sve brže širi i postaje sve globalnije. Danas je globalizacija neminovna i normalna pojava. Razlikuju se stavovi ljudi o globalizaciji i njenom delovanju na određena društva i zemlje. Neki navode da globalizacija uništava siromašne i da produbljuje nejednakosti, dok drugi smatraju da globalizacija utiče na otvaranje tržišta i tokova kapitala u kratkom roku i na taj način povećava bogatstvo većine građana. Bilo kako bilo globalizacija donosi nove promene u poslovnom svetu, pri čemu se dešavaju integracije strategija u različitim državama, tj. konsolidovanje integralne strategije u svetskim razmerama.

Takođe, ove promene donose i određene prednosti koje se odnose na redukciju troškova, poboljšanje kvaliteta proizvoda, jačanje konkurentnosti.

Sve novine koje globalizacija nosi sa sobom kao što su nove tehnološke osnove, proizvodi, materijali, nove integracije, brzina, kompleksnost, zahtevaju nova znanja i nove metode upravljanja.

Situacija u kojoj se odvija celokupna privredna aktivnost, kao i trendovi u svetu, pogotovo u međunarodnoj konkurentnosti na području globalizacije tržišta i tehnologije podstiču refokusiranje strateških opcija. U ovakvim procesima uloga ljudi je odlučujuća.

Ovde ljudski potencijal predstavlja najvredniji kapital. Traže se ljudi sposobni za kreiranje vizija, ciljeva, strategija, politika, pri čemu se ohrabruje timski rad.

Uspešan nastup na svetskom tržištu zahteva odgovarajuću osposobljenost ljudskih resursa. Posedovanje kvalitetnih, posebno vrhunskih stručnjaka, lidera i menadžera, nesumnjivo je veoma važna komponenta prodora na svetskom tržištu.

Danas se na svetskom tržištu ne takmiči samo preduzeće već i države konkurišu jedna drugoj u borbi za očuvanje konkurentnosti nacionalnih preduzeća, gde iza ovih preduzeća stoje države, a sve češće i iza transnacionalnih kompanija. Tako imamo pojavu stvaranja strateških alijansi, mrežu globalnih kompanija i globalnih supersila kojima su konkurenti samo ekonomske integracije, odnosno pojedine zemlje. Međunarodni ekonomski sistem više nije međudržavni, već mreža ugovora koja daleko nadmašuje klasičnu složenu međuzavisnost. Ovde ne postoji jedinstvena strategija, način i sredstvo rešavanja postojećih problema ili krize, pa je neophodno stvoriti set strategija kojima će se otkloniti njihovi uzročnici.

Interesovanje je usmereno na jedno uže područje uzročnika krize, zablude i iluzije koje se tiču ljudskih resursa, posebno top menadžmenta. Pretpostavka je da transformacioni lider može dati nove pravce i metode za sprečavanje krize i njeno savlađivanje, zbog čega problematika usavršavanja i prilagođavanja menadžmenta prema novim uslovima postaje nužnost, pri čemu se u obzir uzimaju globalne promene koje se dešavaju u ekonomskom okruženju.

Promene koje se dešavaju u ekonomskom i socijalnom okruženju stalno zahtevaju da preduzeća inoviraju svoje strukture i procese. Okolnosti koje su podložne stalnim promenama zahtevaju da se postojeći načini komandovanja menjaju kao i njihova kontrola. Novo preduzeće se može izgraditi objedinjavanjem procesa, timskim radom, kome se daje poseban značaj, kao i znanjem i informatičkim resursima. Svakom preduzeću je potreban menadžment ili uprava koja će imati autoritet koji će se izgraditi pomoću znanja, koje će ta uprava ili menadžment stalno unapređivati.

Bitne promene se dešavaju u preduzeću i to ne samo u smislu promene načina funkcionisanja već i u sposobnostima da se preduzeće prilagodi postojećim tendencijama u okruženju, koje utiču na izvršavanje promena koje su inovativnog karaktera. Među tim promenama najvažnije su one koje se tiču ljudskih resursa i menadžmenta.

Važan aspekt u tim promenama tiče se novih inicijativa i orijentacije na ljude koji se ogleda u novoj interpretaciji rada i odnosi se na postavljanje i izvršavanje zahteva. Rad se ovde inicira i završava u poslovnim procesima. To je zatvoreni krug u kome izvršilac izvršava zadatak koji vodi ka satisfakciji podnosioca zahteva, gde je naglasak na procesima i menadžmentu poslovnih procesa. Menadžment se trudi da prevaziđe fragmentalnost uzrokovanu procesom rada što zahteva mnogo koordinacije.

Fokus je na pomeranju od menadžmenta zadatka na menadžment procesa, a proces je dizajniran tako da proizvodi specifičan output za posebnog potrošača kroz više nego jedan zadatak i više nego jedno funkcionalno područje.

Da bi se ostvarilo uvođenje preduzeća u nove poslovne procese neophodno je uvođenje lidera. Dovođenjem lidera dolazi do promena u rukovođenju. U ovom kontekstu liderstvo znači proces menjanja organizacione kulture, rešavanje aktuelnih problema i pripremanje preduzeća za probleme koji će se javiti u budućnosti. Lider mora biti istinski vođa, da učini da preduzeće postane profesionalno, da kreira mogućnosti, da bude spreman na preuzimanje rizika, kreativan i orijentisan na rezultat.

Svaki lider teži ostvarivanju ciljeva preduzeća. Uloga lidera je bila različita tokom vremena. Tradicionalno organizovana preduzeća egzistirala su više funkcionalno, a manje kao tržišno orjentisana. Za ovaj period je karakteristična kontrolna i komandna organizacija i menadžment, pri čemu je bilo važno proizvesti proizvode, a zatim konkurisati i prodavati ih.

Dobar lider treba da ima sposobnost da integriše sve segmente proizvodnog procesa, da brine o unutrašnjim i spoljašnjim faktorima i uzročnicima poremećaja, da na osnovu stručnosti i moralnog autoriteta pokreće inicijative i motiviše sve zaposlene u pravcu inovacija i promena.

2.3. Karakteriste lidera

Kvaliteti koje lider treba da ima su: kompetetntnost, etičnost, lojalnost, fleksibilnost, sposobnost upravljanja, intuiciju. Treba da poznaje sebe i svoje kvalitete, da poznaje zaposlene i da poznaje konkurentske i druge organizacije.

Liderstvo postaje ključna poluga savremenog privređivanja iako se često u teoriji teško razdvaja od menadžmenta i preduzetništva.

Lideri pripadaju najrazličijim tipovima ličnosti. Nemoguće je identifikovanje najuspešnijeg lidera i u odnosu na njega modelirati. Za uspešno poslovanje veoma je bitan kapital, spremnost na inovaciju i rizik, poslvne ideje, know haw, da se kroz proces planiranja, motivisanja i kontrole upravlja tokovima konverzije inputa u tržišno privatljive attribute.¹¹

Liderstvo je proces uticanja pomoću koga neko menja postupke, stavove, mišljenja vrednosti sledbenika. Uticanje se primenjuje samo zarad postizanja jasno definisanih ciljeva. Liderstvo predstavlja dvosmeran tok informacija. Lideri utiču na zaposlene, dok su istovremeno i sami izloženi njihovom uticaju, to znači da bez sledbenika nema lidera.

Lideri su orjentisani ka eksternoj i internoj sferi poslovanja kako bi omogućili usklađivanje preduzeća sa postojećim i budućim okruženjem, tehnologijom, tržišnim trendovima, konkurencijom. Lider ne mora da se oslanja na tradicionalne odnose zasnovane na autoritetu, već mora da poštuje one na koje želi da utiče i od kojih će zavisiti ostvarenje cilja. Takođe, mora da vlada veštinama i znanjem menadžera i da bude sposoban za uspostavljanje efikasnog timskog rada.

¹¹ mr Predrag Ristić, *Uticaj lidera u preduzeću*, STR „ŽIG“, Beograd, 2007.godina, Str.62

2.4. Tipovi liderstva u literaturi

Superliderstvo- ovde se svrstavaju lideri koji su sposobni da vode sebe, da vode druge , zadatak lidera je da obezbedi okvir, proces i set strategija kako bi se ostvarila mogućnost za unapređenje rada ljudi u organizaciji.

Lider učitelj- ova vrsta lidera pomaže i obučava druge da budu učitelji. Lider učitelj uči na iskustvu i stvara ideje kako da stvori superiornu vrednost za potrošače i stekne održivu konkurentsku prednost.

Koliderstvo- svako može da bude kolider ukoliko ima dobre ideje i talenat koji u preduzeću znaju da cene i nagrađuju. Koliderstvo se odnosi pre svega na zamenike direktora u nekom preduzeću, gde postoji uzajamna saradnja između zamenika i direktora.

Lider koji služi- veruju u ljude i trude se da svoje verovanje usmere na produktivnost preko ljudi, vidljivi su, raspoloživi i opunomoćavaju druge.

Političko liderstvo – oni su realisti, procenjuju distribuciju moći i interesa, uspostavljaju odnose sa glavnim stejkholderima. Njihovi postupci se ogledaju kroz ubeđivanje, pregovaranje u krajnjem slučaju koriste silu ukoliko je neophodna.

Timsko liderstvo- obavlja specifične zadatke kao trener , čovek za vezu sa sredinom, menadžer konflikata i onaj koji rešava probleme.

Strategijsko, globalno i etičko liderstvo- Strategijsko liderstvo predstavlja uticaj na zaposlene da dobrovoljno donose odluke koje unapređuju preduzeće. Orijentacija je ka stvaranju vrednosti u preduzeću. Vizionarsko liderstvo daje smer koji treba slediti.

Globalno vizionarstvo je sve više prisutno. U globalnoj privredi je potreban lider koji će na pravi način da vodi preduzeće na globalno tržište. Globalizacija zahteva saradnju preduzeća iz različitih zemalja. U većem broju slučajeva globalni lideri moraju da istražuju dosada nedovoljno istražena tržišta u svetu. Takođe, zbog svoje specifičnosti globalni lideri moraju da prevazilaze jezičke, ekonomske i sve druge barijere i da razmišljaju, posluju i odlučuju na način koji odgovara globalnoj privredi.

Etičko liderstvo se javlja kada preduzeće ima potrebu za liderima koji su etični, etika je deo liderstva na više načina. Ovde imamo moralno liderstvo koje podrazumeva korišćenje pravih načina za ostvarivanje ciljeva. „Etička komponenta odgovornosti preduzeća znači ponašanje u saglasnosti sa očekivanjima društvenog morala i etičkih normi.“¹² Moralno liderstvo obavezuje lidera da posao obavlja kako je i obećao.

Harizmatičko liderstvo – kod ovog tipa liderstva lider predstavlja ličnost koja ima posebne kvalitete i od koga su sledbenici spremni da budu vođeni .

Transformaciono liderstvo- ovo je tip liderstva koji podrazumeva radikalne promene i to u situacijama kada problemi koji se rešavaju ne mogu biti rešeni na uobičajen način. Ovi lideri imaju sposobnost da se suoče sa neizvesnošću u sredini u kojoj se obavlja poslovna aktivnost. Transformacioni lider pomaže ljudima da se poveća njihovo samopouzdanje i optimizam u obavljanju transformacije i da se prihvate promene bez osećaja da su oni odgovorni za mogući neuspeh.

Većina stvari u svetskoj privredi danas polazi od liderstva. Ovde možemo navesti **herojsko liderstvo** , gde se predstavlja moć nad sobom i drugima koja se širi. U svakodnevnom radu lideri teže timskom radu, zajedničkom odlučivanju, inovacijama i kreativnosti. Za razliku od toga pojava teškog vremena koja sa sobom nosi teške i odgovorne odluke, u tim situacijama mnogi lideri instiktivno pokazuju herojsku stranu, pri tome verujući da su oni ti koji imaju rešenje za novonastale probleme.

Autori Bradford i Cohe došli su do zaključka da se herojski lideri u praksi javljaju u dva oblika lider tehničar i lider vođa.¹³ Lider tehničar – tradicionalni pristup datira iz XIX veka. Ova vrsta lidera upravlja koristeći se svojim tehničkim znanjima. Zapravo lidera tehničara karakteriše visok nivo znanja o određenom procesu rada koji on dalje prenosi na svoje naslednike, a kada dođe do zastoja u radu on sam ulazi u proces rada kako bi rešio nastali problem. Odnos sa zaposlenima je prijateljski dok se odnos uspostavlja neformalno.

Lider tehničar je najčešće i harizmatičan , ljudi imaju osećaj da se uvek mogu osloniti na njega. Ovaj vid liderstva može funkcionisati u onim sredinama gde se više zahteva tehničko a ne menadžersko znanje.

¹² Prof.dr Momčilo Milisavljević, *Liderstvo u preduzećima-drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008.godina, Str.145

¹³ Sanja Vlahović, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica,2008.godina, Str.108

Lider vođa posao završava kroz upravljanje ljudima. Uvek ima ulogu centralnog donosioca odluka i glavni je u koordinaciji aktivnostima. Postoje dva tipa ovakvog vođenja. Prvi tip je lider vođa gde on direktno učestvuje u obavljanju aktivnosti i postizanju cilja. Drugi tip uključuje administrativne sisteme za ljudske resurse i analize. Ovde lider vođa kontroliše rad svojih zaposlenih ali ne učestvuje direktno u samom procesu rada.

„Ono što objedinjuje teorije i definicije harizmatškog liderstva jeste teza da je harizma pozitivna ljudska osobina i kvalitet ličnosti koji čini da ljudi žele da budu vođeni od te ličnosti.“¹⁴

Harizmatško liderstvo se razlikuje od drugih vrsta liderstava, jer on kao rezultat ima samopotvrđivanje sledbenika kroz ostvarenje misije. Sledbenici snažno prihvataju vrednosti koje lider poseduje i spremnost da se lični ciljevi podrede kolektivnim. Posebna sposobnost harizmatškog lidera jeste njegova mogućnost, da način na koji on saopštava svoje ideje i njihovo ostvarenje, ubedi sledbenike da se zajednički izbore za ostvarenje postavljenog cilja.

Pored harizmatškog imamo i narcisoidnog lidera. **Narcisoidne lidere** motiviše težnja da zadobiju moć i slavu, žele da im se ljudi dive zbog toga i zbog toga žele da budu najbolji u svom radu. Narcisoidni lider ima sposobnost da privuče veliki broj sledbenika i da ih ubedi da zajedno krenu u ostvarenje zajedničkih ciljeva. Negativna karakteristika narcisoidnih lidera je ta što ne mogu da prihvate kritiku i veoma često slušaju samo ono što ih glorifikuje propuštajući da čuju o problemima koji se javljaju.

Transformaciono liderstvo je potreba koja se javlja u periodima stalnih i dramatičnih promena u poslovanju. U ovakvim periodima preduzeće mora da uvodi dramatična poboljšanja da bi moglo da opstane i da se i dalje razvija. Da bi bila uspešna preduzeća moraju u svoju strukturu da uključe upravljanje promenama, organizovano napuštanje svega što rade, sposobnost da se kerira nešto novo.

Transformacioni lideri treba da imaju sposobnost kreiranja vizija, misija, ciljeva, politika i strategija kao i njihove implementacije kako bi omogućili transformacione zaokrete u kratkom roku.¹⁵

¹⁴ Sanja Vlaović, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, Cid, Podgorica, 2008.godina, Str.114

¹⁵ Branislav Mašić, *Metode radikalnih promena u organizacijama*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, Septembar 2004.godine, Str.10

Metode koje transformacioni lideri sprovode vezani su za veći stepen odgovornosti koje daju podređenima, potenciraju pozitivne efekte timskog rada, insistiraju na vrednostima, kao što su izazovi, odgovornosti poboljšanje efekata.

Transformacioni lider sebe vidi kao pokretača promena, oni su spremni da preuzmu rizik, veruju u ljude pri čemu su osetljivi na njihove potrebe, fleksibilni su i otvoreni, vizionari su i veruju u svoje namere.

Timsko liderstvo- „Jako je teško stvoriti povezan tim , taj zadatak i nije tako složen. Zapravo, jako je važno da stalno bude jednostavno, bez obzira da li vodite grupu izvršnih direktora u multinacionalnoj kompaniji ili malo odeljenje unutar velike organizacije ili čak ako ste samo član tima u kome mora doći do poboljšanja.“¹⁶

Danas je u radu organizacija sve prisutniji timski rad. Tako se i liderstvo vezuje za timsko liderstvo, a uloga lidera ka usmeravanju članova tima je postala veoma značajna. Uloga timskog lidera podrazumeva način prikupljanja informacija, poverenje koje on ima u saradnike, odlučivanje određenog nivoa autoriteta u korist timskog rada. Timski lider ima vezu sa okruženjem. Lideri timova imaju ulogu posrednika između članova tima. Pomažu da se otkriju uzroci konflikata i problema, imaju i ulogu učitelja uče tim kako da koordiniše napore i stvore sinergiju između sebe.

Moralno liderstvo podrazumeva niz instrumenata kojima se lider služi kako bi od svojih sledbenika dobio zadovoljavajuće rezultate. Iz ovoga se vidi da su pravi efektivni lideri samo oni čiji se uticaj koristi u pozitivne svrhe i od čijih aktivnosti ima korist celo preduzeće i sledbenici.

Online liderstvo, ovde lider koristi nove tehnike i veštine u vođenju sledbenika. Online liderstvo je posebno važno u firmama u kojima je lider fizički odvojen od svojih sledbenika, da bi bili uspešni lideri moraju da nauče da koriste komunikacijske tehnike digitalne komunikacije. Važan deo ovog liderstva predstavlja i menadžment učinka, zbog odvojenosti od sledbenika on otežano prenosi svoje ideje, ciljeve i vizije. Takođe, veoma je važno i poverenje. U virtuelnom okruženju postoje mnogi načini narušavanja tokova i ometanja komunikacije među članovima tima, zbog toga lideri moraju biti oprezni u korišćenju tih tehnika, kako ne bi izgubili poverenje članova tima.

¹⁶ Patrik Lensibni, *Pet nedostataka u radu tima*, Asee, Novi Sad, 2008.god, Str.151

2.5. Modeli ponašanja lidera

Postoji više vrsta modela ponašanja lidera:

- 1) Autokratsko i participativno, koje se dalje može deliti na : autokratsko – tradicionalno , demokratsko gde svi zajedno učestvuju u odlučivanju, laissez faire ovde članovi organizacije imaju punu slobodu i prisustvo lidera se ne primećuje.
- 2) Savremeni oblici vođstva koji se zasniva na principu grupne dinamike, situacionom pristupu, pristupu društvenog učenja.¹⁷

Zaposleni u preduzeću imaju otpor prema radu, tako da je neophodno da se inspirišu kako bi učestvovali u postizanju cilja, ovde na scenu stupa lider kao neko koji će ih na to podstaći. Lider treba da podstakne zaposlene da ulože više radne energije, treba da ostvari uravnoteženi stil upravljanja sledbenicima, da na bolji način uskladi ciljeve i želje radnika, na taj način poveća produktivnost i omogući poboljšanje radnog morala.

Liderstvo ima veoma značajnu ulogu u procesu promena koje se dešavaju u preduzeću i ono je to koje preduzeće odlučno vodi kroz taj proces, takođe predstavlja veoma značajan faktor za uspeh preduzeća u privredi. Lideri kombinuju svoj talenat sa sposobnošću da utiču na druge. Oni su ti koji kreiraju nove ideje koje će omogućiti prosečnom preduzeću da stvori natprosečne rezultate. Uloga lidera se tokom vremena menjala. Danas postoje visoko organizovane grupe koje zahtevaju liderstvo da bi postigle određeni cilj. Kada je grupa ciljno orjentisana potreba za liderstvom ne postoji. Sistem informisanja koji je danas izuzetno napredovao ne zahteva lidera kao posrednika u procesu dostavljanja informacija.

Dobre lidere od drugih razlikuje posedovanje određenih kvaliteta koji se teško dupliraju, što im omogućava da ostvare bolje performanse, uspešnije da utiču na druge i da daju bolje rezultate u preduzeću nego drugi.

Od posebnog značaja za lidera su mogućnosti da motiviše i usmerava sledbenike, da na kreativan način rešava probleme, ima sposobnost komuniciranja i rešavanja konflikata, da ima multikulturalni stil jer radi sa ljudima koji su različite nacionalnosti i organizacionih kultura, takođe mora da ima sposobnost da uči kontinuirano i na taj način razvija svoje liderske sposobnosti.

¹⁷ mr Predrag Ristić, *Uticaj lidera u preduzeću*, STR „ŽIG“, Beograd, 2007.godina, Str.113

Prema Drakeru lider ne postoji bez sledbenika. Popularnost ne čini lidera već rezultati koje postiže i na taj način daje dobar primer svojim sledbenicima. Liderstvo ne predstavlja privilegije ili titulu, već predstavlja odgovornost.

„Jukl potencira da je liderstvo proces uticanja na druge da razumeju i slože se o onome šta treba raditi efektivno i proces koji omogućava individualnost i kolektivni napor da se ostvare prihvaćeni ciljevi. On posmatra liderstvo kao specijalizovanu ulogu i društveni uticaj.“¹⁸

Kao što postoje karakteristike koje odlikuju lidere tako imamo i karakteristike koje su odličje sledbenika. Sledbenici se razlikuju prema načinu ponašanja prema lideru. Ovde imamo sledbenike koji podržavaju lidera i sledbenike koji mu se suprotstavljaju.

Takođe, kao što lider ne može postojati bez sledbenika on ne može postojati ni bez moći, jer su liderstvo i korišćenje moći usko povezani. Moć koju lider ima omogućava da on utiče na svoje sledbenike kako bi mogao da dođe do ostvarivanja cilja. Moć je sposobnost da se utiče na druge bez opasnosti neprijateljskog uzvraćanja, da drugi obavljaju aktivnosti koje inače ne bi obavljali. Moć nije nepromenljiva, vremenom se menja i na nju utiču promene uslova i akcija pojedinaca i grupa.

Postoji više izvora moći kojima se lideri mogu služiti. Prema studiji koja je izvedena na Institutu Univerziteta u Mičigenu krajem pedesetih godina identifikovano je šest osnova moći: moć nagrađivanja, moć prinude, legitimna moć, referentna moć, moć eksperta, informaciona moć.

Moć nagrađivanja se zasniva na sposobnosti da se odredi ko će biti nagrađan. Moć prinude se koristi da se kazni onaj koji se ne angažuje i ne ponaša na odgovarajući način. Što se legitimnosti tiče, moć je uvek legitimna.

Referentna moć se zasniva na sposobnosti ličnosti da utiče na druge, moć eksperata je zasnovana na znanju i talentu, informaciona moć podrazumeva kontrolu nad informacijama, njihovom pristupu i kontroli, dok lična ili personalna moć proističe iz karakteristike ličnosti.

¹⁸ Prof.dr Momčilo Milisavljević, *Liderstvo u preduzećima-drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, Megatrend univerzitet, Beograd, 2008.godina, Str.23

Karakteristika lidera je da se bavi promenama koje su transformacionog karaktera. Lider je osoba koja je sposobna da se izbori sa novonastalim promenama, ali to ne može sama da uradi. Sprovođenje promena lider vrši pomoću svojih sledbenika. On dovodi u sumnju postojeći sistem kako bi stvorio sistem koji je konzistentan sa njegovom svrhom što predstavlja osnov za akciju.

Lider u isto vreme mora biti učesnik i posmatrač u promenama, kako bi na pravi način mogao da reaguje na njih. Mora da razume ciljeve onih koji su protiv promena, kako bi na pravi način kada za to dođe vreme mogao i da reaguje. Lider mora da na sebe preuzme odgovornost za promene.

Uloga lidera je da inicira i sprovodi promene u preduzeću. Kako bi se omogućio uspeh promene koja se želi sprovesti neophodno je da postoji motivacija i kod lidera i kod sledbenika za njen uspeh, kao i spremnost da se na pravi način odupru otporu promena.

Ponašanje lidera mora odgovarati poziciji koje preduzeće ima u određenoj sredini. Pre iniciranja promena treba se imati u vidu određene reakcije koje bi ta promena mogla da izazove u preduzeću i njegovoj sredini. Takođe, promena mora da bude vremenski opredeljena. Da bi određene promene mogle da se sprovede mora se predstaviti vizija kako će preduzeće izgledati u budućnosti.

Da bi se uspešno kreirale i sprovodile promene neophodno je imati kreativne menadžere koji su sposobni za kompleksno razmišljanje, odnosno koji će problem posmatrati sa više stanovišta. Kreativno razmišljanje menadžmenta predstavlja deo njihove strategijske stručnosti i može koristiti ne samo za poboljšanje načina boljeg upravljanja, već i da se na pravi način suoči sa neizvesnošću.

Proces promena se može razvrsteti u više faza. U prvoj fazi lider ocenjuje postojeću situaciju, gde se vrši analiza raspoloživih i potrebnih izvora kao i ograničenja za postizanje cilja. Druga faza definisanje ostvarivih ciljeva i treća završna faza gde lider demonstrira kako se ciljevi mogu ostvariti.

Da bi se ostvarili postavljeni ciljevi neophodna je saradnja top menadžmenta i srednjeg menadžmenta u preduzeću. Transformaciju u preduzeću pokreću oni menadžeri sa liderskim osobinama koji nastoje da radikalno poboljšaju poslovne rezultate.

Transformacija predstavlja preoblikovanje, preobražaj, bitnu promenu. Transformacija preduzeća treba da omogući poboljšanje postojećih poslova i stvaranje novih. Obnova preduzeća uključuje stvaranje strukture nagrađivanja, stimulisanje individualnog učenja i prilagođavanja organizacije.

Pod liderstvom se ne podrazumeva da biznis treba da bude vođen od strane jednog lidera, već da bude zasnovan na mreži lidera pozicioniranih na raznim mestima u društvu. Lideri i timsko liderstvo su delotvorniji u vođenju poslova od hijerarhijske, komandne i kontrolne strukture .

Škola liderstva definiše lidere kao osobe koje utvrđuju atraktivne ciljeve i imaju sposobnost da privuku sledbenike koji slede te ciljeve. Oni moraju da ulivaju poverenje i budu respektovani, s jedne strane, a sa druge mora postojati dvostruka komunikacija između lidera i sledbenika u ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Svako ko pretenduje da bude u ulozi lidera mora razviti određene kvalitete i atribute. Ljudi nose kvalitete u sebi, dok su atributi veštine i znanja, pri čemu atributi neophodni za liderstvo značajno nadmašuju potrebne kvalitete.

Lideri moraju posedovati (po Boweru) sledeće karakteristike :

1. mora imati poverenje,
2. mora biti pošten jer pravičnost i poverenje idu ruku pod ruku,
3. ne smeju biti arogantni i egocentrični,
4. lideri moraju i da osluškuju šta drugi kažu, a ne samo da govore i naređuju;
5. ne smeju imati predrasude i moraju biti rasterećeni sužet; saradnici moraju imati slobodu da iznesu svoje stavove o performansama kompanije i mogućnostima njihovog unapređenja,
6. moraju imati **inicijativu**; inventivnost je jedan od najvažnijih atributa svakog lidera, može se naučiti primenjujući sledeće pravilo: razmisli, proceni i deluj.¹⁹

¹⁹ www.gmbusiness.biz

2.6 Značaj liderstva

Iako se značaj liderstva potencira još od prvih socijalnih zajednica, danas se ovom fenomenu posvećuje posebna pažnja u kontekstu ekonomskog razvoja. Dok je menadžment okupirao pažnju teoretičara početkom prošlog veka, promenjeni uslovi poslovanja poslednjih godina stavljaju u prvi plan interesovanja upravo liderstvo. Organizacije su se bitno promenile u odnosu na početak industrijalizacije pod uticajem promena tehnologije i makroekonomskih tokova na globalnom nivou.

U razvijenim zemljama je došlo do promena vrednosti, načina života, strukture vremena, nivoa obrazovanja i životnog standarda. Došlo je do zasićenja u potrošnji i masovna proizvodnja ustupa mesto individulizaciji potreba i takozvanoj “ekonomiji doživljaja”.

Sve to zahteva nove odnose u svetu rada, veću participaciju i samostalnost zaposlenih, nove načine kontrole i u suštini nove i efikasnije modele upravljanja. Više nije dovoljna administrativna kontrola, efikasno upravljanje troškovima i proizvodnjom, nego kreiranje budućnosti, upravljanje idejama i talentima. Takvim zahtevima ne može da odgovori menadžment, čije je delovanje usmereno na sadašnju efikasnost organizacije i oslanja se na formalnu moć (moć pozicije), kažnjavanje i nagrađivanje.

Značaj liderstva proizlazi iz sposobnosti lidera da stvaraju viziju, uspešno komuniciraju ciljeve, okupljaju sledbenike i pokreću i usmeravaju njihovu energiju za ostvarivanje te vizije.

Ta pokretačka energija usmerena na ostvarivanje ciljeva naziva se motivacija. Kako im to uspeva? U traženju odgovora na ovo pitanje sagledaćemo pretpostavke i proces motivacije i potražiti tačke koje spajaju liderstvo i motivaciju.²⁰

²⁰ Dostupno na: www.poslovnimagazin.biz, preuzeto 27.04.2011

2.7. Liderstvo kao ključan faktor konkurentske prednosti

Jedna od osnovnih karakteristika današnjeg sveta jesu dramatične promene koje se dešavaju izuzetno brzo. Nove tehnologije, novi konkurenti i dobavljači, porast potreba i očekivanja kupaca uslovljavaju nove stilove liderstva koji na sve to moraju da pronađu brze odgovore.

Lideri u organizacijama sve više moraju biti proaktivni, fleksibilni inovativni i u svemu potpuno usmereni na kvalitet koji sve više postaje presudan tržišni i diferencirajući faktor organizacije.

Kompanije kreiraju i održavaju konkurentsku prednost, i to lično. Ukoliko žele da budu konkurentne kompanije moraju da rade na tome. Kompanije moraju da shvate uloge inovacije i promene u konkurentskom uspehu, a ključnu tačku u tome imaju lideri tih kompanija.

Današnja konkurentska realnost zahteva liderstvo. Lideri inoviraju i poboljšavaju, i to stalno. Lideri shvataju važnost domaćeg okruženja i unapređuju ga. Lideri veruju u promenu i rade na njoj. Oni znaju da konkurentnost može, treba i mora da se kreira. Lideri treba da traže pritisak i izazov, a ne da ih izbegavaju.

Primer Džeka Velča (Jack Walch) najbolje dokazuje to. Džek Velč se smatra najvećim poslovnim liderom XX veka. Bio je predsednik upravnog odbora i generalni direktor Dženeral Električna (General Electric, GE). Prvi čovek GE-a je bio nešto duže od dve decenije (april 1981 – septembar 2001.godine). Video je sebe kao pokretača promena putem projekata tzv.probojnog karaktera (eng.breakthrough), u skladu sa njegovom vizijom da svaki segment poslovanja Dženeral Električna mora postati vodeći na tržištu – broj 1 ili 2 među konkurentima.

Ono po čemu će se posebno pamтити je sledeće:²¹

- a) podsticao je zaposlene da budu najbolji u svakom trenutku kada nastupaju, i uspeo je da „iscedi“ najbolje performanse od svojih ljudi. Delio ih je na „zvezde“, „limene“ i one između. „Limene“ je otpuštao.

²¹ Mašić B, Babić L, Đorđević – Boljanović J, Tomašević V, Veselinović S, *Menadžment*, Treće izdanje, Univerzitet Beograd, Beograd 2009

- b) Angažovao je iskusne profesore, Džima Baumanu sa Harvard univerziteta i Noela Tišija sa Mičigen univerziteta, da revolucionišu obrazovne aktivnosti u Krotonvil centru.
- c) Posvećivao je pažnju razvoju liderstva u Dženeral Elektiku. Procenjuje da je 70% svog vremena utrošio na ljudske probleme, većinu učeći i razvijajući druge. Trudio se da forsira 4E²² igrače sa vizijom, liderstvom, energijom i hrabrošću.
- d) Koristio je sledeće programe (restruktuiranje, reinženjering poslovnih procesa, programi akvizicije, programi strategijskih zaokreta, programi kvaliteta, programi za razvoj liderstva, programi E-biznisa).

Zaključak koji navodimo je da je kompanija General Elektrik postala vodeća kompanija na svetskom tržištu. Uspešnim liderstvom Džek Velč je uspeo da stvori znatnu konkuretnsku prednost i superioran profit za kompaniju.

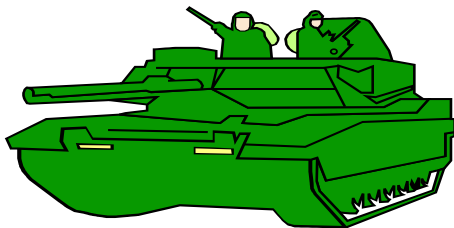
²² 4E – Energy, Energize, Edge, Execution

3. STRATEGIJA

3.1. POJAM STRATEGIJE

Pojam **strategija** je pozajmljen iz vojne terminologije, u ekonomiji to je relativno nov koncept nastao sredinom XX veka. Reč **strategija** znači vođenje vojske, odnosno imati strateški pravac akcije. Strategija je nauka o planiranju i vođenju vojnih operacija. **Elementi vojne strategije:**

- ograničeni izvori
- neizvesnost o namerama protivnika
- nemogućnost korišćenja već alociranih izvora
- neophodnost koordinacije u vremenu i prostoru
- neizvesnost o kontroli inicijative
- prednost odbrane²³



Pruski šef generalštaba u periodu 1858-88 god. General *Helmut Von Moltke* je ukazao na drugu važnu osobinu strategije – fleksibilnost . Naime, strategija predstavlja evoluciju početno uvedene ideje za kontinuelno menjajuće uslove. Strategija nije skup komandi već ideja vodilja za autonomno donošenje odluka.

Koncept strategije iz vojne doktrine može se primeniti i na moderan menadžment. Današnji konkurenti nisu u miroljubivoj koegzistenciji već u stanju rata.

²³ Milisavljević M., Strategijski menadžment, prvo izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2004.

U takvim uslovima poslovna strategija je osnovni način uspostavljanja odnosa između preduzeća i njegovog okruženja. Suština strategije je da se obezbedi permanentna konkurentska prednost, odnosno, da se privremeni monopol na bazi inovacije pretvori u trajni monopol na bazi efektivne strategije. Da bi strategija bila uspešna, nije potrebno više planiranja već više primene.²⁴

U užem smislu strategija u ekonomiji je poslovna odluka kojom definišemo osnovni način ostvarivanja ciljeva. U širem smislu strategija je fundamentalna upravljačka odluka, koja obuhvata ciljeve, politike i načine njihovog realizovanja u privrednoj praksi.

Strategija je upravljačka aktivnost preduzeća ili drugog organizacionog sistema koja se odnosi na izbor pravaca, metoda i instrumenata za ostvarivanje ciljeva njihovog funkcionisanja. Neophodnost izbora odgovarajuće strategije proističe iz okolnosti da preduzeće posluje u određenom privrednom i društvenom okruženju, u kome deluju različiti podstici i ograničenja. Tome treba dodati i činjenicu da preduzeće raspolaže ograničenim resursima i da u obavljanju njegove delatnosti postoji konkurencija drugih učesnika u procesu privređivanja.

Strategija je način integracije preduzeća sa sredinom. Strategija je ustvari revolucija. Jedan od osnovnih principa da bi strategija bila revolucionarna je da se može videti kraj na početku njenog sprovođenja.

Uloga strategije u tekućem poslovanju i razvoju preduzeća svodi se na pronalaženje najboljih načina za ostvarivanje planiranih ciljeva. To se obezbeđuje kombinovanjem raspoloživih ljudskih i materijalnih resursa, kao i drugih konkurentskih prednosti preduzeća, kako bi se odgovorilo na izazove i ograničenja u okruženju i postigao što viši stepen efektivnosti poslovanja i efikasnosti privređivanja.

Pod *efektivnošću poslovanja* podrazumeva se uspešnost preduzeća u pogledu ostvarivanja željenih rezultata, dok se pod pojmom *efikasnosti* podrazumeva dobijanje dobrih rezultata uz minimalna ulaganja. Pojednostavljeno objašnjenje ova dva kriterijuma poslovanja glasi: efektivnost je obavljanje pravih poslova, a efikasnost je obavljanje poslova na pravi način.

²⁴ Đuričin D., Janošević S., Menadžment i Strategija, drugo izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2006, str. 70.



Strategija preduzeća treba da obezbedi najpovoljniji način ostvarivanja ciljeva preduzeća u uslovima oštje tržišne konkurencije i pod dejstvom dinamičnih promena u okruženju. Zato je pri izboru strategije preduzeća neophodno razmotriti širok spektar pravaca, metoda i instrumenata koji će biti primenjivani, u zavisnosti od ciljeva i uslova poslovanja.

Takođe, izbor strategije uslovljen je veličinom, razvijenošću, vrstom i raznovrsnošću delatnosti samog preduzeća, kao i stepenom decentralizovanosti upravljanja preduzećem.

Postoji uverenje da jedino što je danas izvesno u menadžmentu jeste izvesnost promene. Nesumnjivo je da koncepti strategija i menadžment predstavljaju oblasti u kojima se dešavaju brze promene. Za to postoji više razloga, a među prvima je svakako postojanje žestoke konkurencije u sferi nedovoljnih resursa, naročito u javnom domenu.

To nas upućuje na zaključak da se menadžeri stalno suočavaju sa izazovom da rade više uz manje raspoloživih resursa. Drugo, sve su izraženiji zahtevi potrošača za boljom uslugom, kvalitetnijim proizvodom, odgovornom i otvorenom organizacijom.

Mala je razlika u značenju pojmova potrošač i građanin. Usvajanje i primena ovog koncepta među brojnim progresivnim menadžerima lokalne samouprave predstavlja dobar primer za ilustraciju kako se startegije vremenom menjaju. Treće, ubrzani razvoj i olakšane komunikacije na relaciji menadžmenta i njegove primene na tržištu predstavljaju pravi fenomen savremenog doba.

Najzad, menadžment je i u privatnoj i javnoj sferi postao *legitimna* profesija. Izmedju ostalog to znači da se sredstva ove profesije, njeni koncepti i strategije stalno unapređuju i redefinišu, kako među onima koji istražuju i pišu o ovom fenomenu, tako i među onima kojima je to profesija. U stvari, u uslovima stalnih promena ove discipline, gotovo je nemoguće ustanoviti odakle sve potiču nove ideje.

Da li nastaju u šalama naučnih akademija, istraživačkih institucija ili u redovima sve većeg broja menadžerskih konsultanata kojima je potrebna nova roba za tržište. Ili možda potiču od agresivnih i inovativnih operativnih organizacija, korisnika menadžerskih koncepata, strategija i ideja.²⁵

Nikada do danas strategija nije bila tako važna poslovna odluka . Sa prelaskom industrijske privrede u informatičku koju karakteriše globalna i na znanju zasnovana konkurencija, svako preduzeće mora da redefiniše način na koji se pozicionira prema konkurentima. Ne samo progres već i preživljavanje zahtevaju novu viziju i njenu transformaciju u akciju . Preživljavanje, između ostalog znači učenje na greškama konkurenata kako bi se smanjila visoka stopa neuspeha u primeni strategije.

Osnovnu kompetentnost današnjeg preduzeća predstavlja sposobnost primene strategije, odnosno, transformacija strategije u akciju. To nije lako ostvariti posebno u velikim i složenim preduzećima u kojima postoji velika distanca između onih koji formulišu i onih koji sprovode strategiju. Sa veličinom i složenošću javlja se potreba za komuniciranjem u vezi stratejskih inicijativa kako bi se stvorio okvir integracije koji povezuje mogućnosti preduzeća sa mogućnostima tržišta.

3.2. Formulisanje strategije

U uobičajenom okruženju proces menadžmenta se svodi na definisanje budžeta i kontrolu njegovog ostvarenja . U tom slučaju na mesečnim sastancima menadžerskog tima vrši se poređenje rezultata sa planovima kao i analiza odstupanja u odnosu na prethodne performanse kako bi se doneo akcioni plan koji treba da otkloni eventualna odstupanja. Naime, taktički menadžment je neminovan. Ali time se priča o menadžmentu ne završava. Moderno okruženje zahteva strategiju.

D. Norton je na bazi analize 200 najvećih preduzeća u SAD identifikovao nekoliko slabosti uobičajenog sistema menadžmenta koje onemogućavaju definisanje strategije :

- nepoznavanje vizije
- neusklađenost ciljeva i sistema nagrađivanja sa strategijom

²⁵ Milisavljević M., Strategijski menadžment, prvo izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2004.

- neusklađenost alokacija resursa i strategije
- taktički karakter povratnih informacija

Nepoznavanje vizije. Vizija koja nije transformisana u biznis plan i investicione projekte gubi smisao. Svega 40 % menadžera srednjeg nivoa i 5 % menadžera prve linije i neposrednih izvršilaca poznaje viziju svog preduzeća.

Neusklađenost ciljeva i sistema nagrađivanja sa strategijom. Na izbor ciljeva i nagrađivanje zaposlenih presudno utiču finansijski rezultati iskazani godišnjim računovodstvenim izveštajima o poslovanju a ne strategijski aspekti. Sistem nagrađivanja menadžera ima ugrađene elemente strategije u 50% slučajeva kod menadžera najvišeg nivoa, a 20 % slučajeva kod menadžera srednjeg nivoa i u 10% slučajeva kod menadžera prve linije i neposrednih izvršilaca.

Neusklađenost alokacija resursa i strategije. Sredstva za kapitalne investicije koja su u diskreciji menadžera najvišeg nivoa alimentiraju se iz godišnjeg budžeta i po osnovu raspodele rezultata umesto da imaju trajne izvore. Samo 42% preduzeća predviđa namenska sredstva za realizaciju dugoročnih ciljeva.

Taktički karakter povratnih informacija. Povratne informacije su gotovo eskluzivno vezane za kontrolu kratkoročnih rezultata umesto za praćenje i procenu strategijskih performansi.

Prethodne konstatacije navode na zaključak da je nemoguće upravljati strategijom na bazi koncepta i alata koji su formulisani za upravljanje taktikom. Metodologija je način da se reše pomenuti problemi. Metodologija strategijskog menadžmenta koja ima ambiciju da bude uspešna mora da poveže formulisane strategije sa primenom strategije. U tom kontekstu LUC predstavlja dobru polaznu osnovu.

Prema *M. Porteru*, suštinski elemenat strategije predstavljaju aktivnosti u kojima preduzeće ima nameru da ostvari konkurentsku prednost . Svako preduzeće ima na stotine aktivnosti ali razlike nastaju u izboru aktivnosti u kojima preduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kao i u načinima njihovog povezivanja.²⁶

²⁶ Đuričin D., Janošević S., Menadžment i Strategija, drugo izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2006, str. 70, 71.

3.3. Značaj i karakteristike strategije

Izrada strategija je izuzetno složen zadatak menadžmenta ; zadatak koji, po svojoj prirodi, predstavlja i svojevrtan izazov. Izrada strategija je i veoma odgovoran zadatak menadžmenta. Ovo stoga što izabrana strategija , opredeljujući smer akcija, u značajnoj meri opredeljuje i sudbinu organizacije.

Izrada strategija se može definisati kao proces determinisanja različitih strategijskih opcija koje su adekvatne potrebama, odnosno koje imaju performanse koje su neophodne da bi bile prihvatljive. Da bi u tome uspele, menadžeri moraju :

1. Da izvrše kritičku analizu u cilju dobijanja odgovora na sledeća osnovna pitanja :
 - Koja je svrha i koji su zadaci organizacije ?
 - Kuda ide organizacija ?
 - U kakvom okruženju organizacija sada egzistira ?
 - Šta treba uraditi da bi se zadaci organizacije bolje ostvarili u budućnosti ?
2. Da izvrše SWOT analizu.
3. Da izvrši analizu poslovnog portfolija organizacije.
4. Da izvrši analizu kompetetivnosti organizacije u pripadajućoj industrijskoj grani .

Da bi bile prihvatljive, strategije treba da imaju relevantne karakteristike . Tome u prilog govori mnoštvo kriterijuma koje promovišu različiti istraživači menadžmenta . Među njima posebnu pažnju zaslužuju stavovi Dejvida Akera, koji smatra da su prihvatljive strategijske opcije koje respektuju sledeće kriterijume:

- One odgovaraju eksternoj sredini.
- One obuhvataju i podržavaju konkurentske prednosti.
- One su konzistentne s drugim strategijama u organizacijama.
- One obuhvataju adekvatnu fleksibilnost za posao i organizaciju.
- One su prilagođene misiji i dugoročnim ciljevima organizacije.
- One su izvodljive u organizaciji.²⁷

²⁷ Lončarević R., Menadžment, Univerzitet Singidunum –fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007., str. 87.

3.4. Vrste strategija

Strategije se grupišu prema nivoima organizacije : korporativnom, poslovnom i funkcionalnom nivou. Shodno tome, sve strategije se mogu diferencirati :

- Korporativne strategije,
- Poslovne strategije i
- Funkcionalne strategije.

3.4.1. Korporativne strategije

U svrhu stvaranja pretpostavki za realizaciju ciljeva korporacije, kao celine, odnosno sistema , potrebno je formulirati i relevantne strategije. Ove strategije se nazivaju opste, generalne, odnosno korporativne strategije.

U svrhu realizacije korporativnih ciljeva, na nivou korporacije mogu da se definišu jedna ili više strategija. Ovo stoga što je u savremenom poslovanju, najčešće, potrebno istovremeno primjenjivati kombinaciju dve ili više strategija.

Pod korporativnim strategijama podrazumevaju se sledeće strategije :

- Strategija koncentracije, koja predstavlja opredeljenje korporacije da svoje ciljeve realizuje obavljanjem jedne vrste poslovanja ;
- Strategija redukcije i/ili preorijentacije, koja sadrži odrednice putem kojih se definiše relevantno prilagođavanje organizacije u cilju obezbeđenja njenog opstanka. Ova strategija se primenjuje (i to privremeno) samo u kriznim situacijama ;
- Strategija rasta, koja predstavlja skup strategija koje se koriste za uspešno ostvarivanje razvojnih ciljeva korporacije. U tu svrhu mogu se koristiti brojne strategije među kojima su najpoznatije : strategija ograničenog rasta, strategija penetracije tržišta, strategija razvoja tržišta, strategija razvoja proizvoda, strategija vertikalne integracije, strategija diversifikacije i strategija spajanja i pripajanja i
- Kombinovane strategije, koje predstavljaju svojevrsan miks napred navedenih ili nekih drugih specifičnih strategija, odnosno načina realizacije ciljeva.

3.4.2. Poslovne strategije

Poslovne strategije se definišu na nižim nivoima korporacije, kao što su divizioni (Divisions) i stratezijske poslovne jedinice (Strategic Business Units - SBU). Potreba za definisanjem ovih strategija postoji jer ove organizacione jedinice posluju kao posebne, relativno nezavisne, celine koje imaju i relevantne ciljeve. Pri tome je potrebno naglasiti da poslovne strategije moraju biti konzistentne sa korporativnim strategijama, odnosno, kako to kaže Hrebinak: one moraju da deluju zajedno, ne smeju biti u konfliktnom odnosu.

Najpoznatije poslovne strategije su Porterove generičke strategije:

- **Strategija vođstva u troškovima**, podrazumeva ostvarenje nižih troškova u odnosu na konkurente, ali bez smanjivanja kvaliteta i usluga, odnosno proizvoda ;
- **Strategija diferenciranja** koja je orijentisana na ostvarenje natprosečnog profita putem konkurentske prednosti na osnovu jedinstvenosti u nečemu što je od posebne važnosti za potrošače (kao što su izuzetan visok kvalitet, servis koji je iznad uobičajenog, inovativni dizajn, izuzetno visoka tehnologija ili imidž brenda) ;
- **Strategija usredsređenosti** koja je usmerena na ostvarenje natprosečnog prinosa na uložena sredstva fokusiranjem na diferenciranje (differentiation focus) ili troškove (costfokus), odnosno istovremenim usredsređivanjem i na diferenciranje i na troškove kao faktorima prinosa na uložena sredstva.

3.4.3. Funkcionalne strategije

Uspešnost ostvarivanja ciljeva korporacije uslovljena je od uspešnosti obavljanja svih funkcija u organizaciji, a naročito proizvodnje, marketinga, ljudskih resursa, istraživanja i razvoja finansija. To je i razlog potrebe definisanja i sprovođenja relevantnih strategija - funkcionalnih strategija . Pri tome, izneseno je mišljenje da se funkcionalne strategije mogu diferencirati na :

- **Ekonomске funkcionalne strategije** koje su fokusirane na: marketing, finansije, operacije, ljudske resurse, informacioni sistem i istraživanje i razvoj i
- **Menadžment funkcionalne strategije** koje su fokusirane na menadžment funkcije planiranja, organizovanja, vođenja, kontrole, odlučivanja, komunikacije, predstavljanja i integrisanja.²⁸

3.5. Strategijska logika inovacione vrednosti

Chan Kim i Rence Mouborgne, istraživajući visok rast uspešnih kompanija, došli su do zaključka da menadžeri uspešnih kompanija koriste strategijsku logiku inovacionih vrednosti. Inovaciona vrednost predstavlja simultano traganje za radikalno superiornom vrednošću za kupce i niže troškove kompanije.

Menadžeri manje uspešnih kompanija su u odgovoru na pitanja razmišljali u skladu sa konvencionalnom strategijskom logikom. Konvencionalna strategijska logika i logika inovacije vrednosti razlikuju se u pet osnovnih dimenzija strategije, što se može videti na Tabeli 1.

Istraživanja su pokazala da kod pokrenutih poslova, u oko 100 kompanija, mogu se kvantificirati uticaji inovacione vrednosti na razvoj i u prihodima i u profitu. Tako je 86% pokrenutih poslova bilo produžetak – inkrementalno poboljšavanje, oni su iznosili 62% ukupnog prihoda i samo 39% ukupnog profita. Preostalih 14% pokrenutih poslova, bilo je prava inovacija vrednosti i generisalo je 38% ukupnog prihoda i čitavih 61% ukupnog profita.

²⁸ Lončarević R., Menadžment, Univerzitet Singidunum –fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007., str. 88.

Tabela 1 – Dve strategijske logike

Strategijska Logika Dimenzije strategije	Konvencionalna logika	Logika inovacione vrednosti
Pretpostavke u grani	Uslovi u grani su dati	Uslovi u grani mogu se uobličavati
Strategijski fokus	Kompanije treba da grade konkurentsku prednost. Cilj je nadmašiti konkurenciju.	Konkurencija nije benčmark. Kompanije treba da traže kvantni skok u vrednosti koja će dominirati na tržištu.
Kupci	Kompanije treba da zadrže i prošire potrošačku bazu kroz unapređenje segmentacije i specijalnih potreba kupaca. Fokus treba da bude na razlikama u tome što čini vrednost za kupca.	Inovator vrednosti cilja na masovne kupce i spreman je na povećanje vrednosti za potrošače. Fokus je na povećanju opšte vrednosti za potrošače.
Imovina i sposobnost	Kompanije treba da koriste leveridž postojeće imovine i sposobnosti.	Kompanije ne bi trebalo da budu pod ograničenjem onoga što već poseduju . One moraju pitati: Šta bi smo radili ako bi počeli iznova?
Ponuda proizvoda i usluga	Tradicionalne granice u jednoj grani determinišu ponudu proizvoda i usluga kompanije. Cilj je maksimizirati vrednosti onoga što se nudi.	Inovator vrednosti razmišlja u smislu ukupnog rešenja koje kupci traže, čak i stvarajući u kompaniji ponudu van tradicionalne u grani.

„ Strategija kao revolucija“ podrazumeva kretanje organizacije ka visokom rastu, uz spremnost da prihvate „veliku“ promenu i strategijsku logiku inovacione vrednosti. Transformacioni lideri moraju da identifikuju strategijsku logiku organizacije, a onda da joj se suprotstave razmišljajući o pet dimenzija strategije: pretpostavkama u grani, strategijskom fokusu, kupcima, imovini i sposobnosti, i ponudi proizvoda i usluga . Kada preformulišu konvencionalnu strategijsku logiku u logiku inovacije vrednosti, potrebno je da odgovore na četiri pitanja koja prevode to razmišljanje u novu vrednosnu krivu:

1. Koji od faktora koja naša grana uzima zdravo za gotovo treba da se eliminiše?
2. Koji faktori treba da se smanje znatno ispod standarda ove grane?

3. Koji faktori treba da se podignu znatno iznad standarda grane?, i
4. Koje faktore treba stvoriti u grani koji nikad nisu ponuđeni.

Inovaciona vrednost i inovatori vrednosti gledaju na strategiju kao kontinuiranu revoluciju stvaranja velikih skokova i vrednosti za potrošače ali i za druge stejk-holdere.²⁹

„Nema nikakvih dilema: heroji i pobednici biće kompanije koje uživaju u promenama, umesto da ih se plaše“

Jack Welch
CEO General Electric-a

„Šta god ste napravili, najbolje što možete da uradite je da ga spalite do temelja svakih nekoliko godina...“

U svetu u kome je nečuveno postalo normalno, u ludom svetu, stabilne, razumne organizacije nemaju smisla“.

Tom Peters

²⁹ Mašić B. , Strategijski menadžment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 434,435.

4. INOVACIJE NOVIH PROIZVODA

4.1. Definisanje novog proizvoda

Postoje velike teškoće u definisanju, šta je to novi proizvod? Robertson,³⁰ ističe četiri kriterijuma za definisanje:

1) **Novina u poređenju sa sadašnjim proizvodima:** novi proizvod mora biti različit od postojećih proizvoda, bilo da je sasvim nov ili u znatnoj meri izmenjen u pogledu funkcija ili supstance. Inovacije se pojavljuju u različitim stepenima radikalnosti, a kao dve krajnosti ovog kontinuma, navode se radikalne i inkrementalne ili bazične i trivijalne.

Kritičan faktor u definisanju novog proizvoda, po Robertsonu, trebalo bi da je njegov efekat na postojeći način potrošnje. Obično se u ovom kontekstu razmišlja o :

- a) kontinualnim inovacijama, gde nije potrebno da potrošači uče novo ponašanje da bi prihvatili novi proizvod, više je reč o modifikovanom proizvodu, nego o potpuno novom,
- b) dinamično kontinualnim inovacijama, gde su potrebne samo neznatne promene u ponašanju potrošača da bi proizvod mogao da se koristi i
- c) diskontinualne inovacije, gde je potrebno potrošače naučiti potpuno novom načinu ponašanja da bi mogli da koriste proizvod.

Stepen novine proizvoda može se izmeriti i prema tome koliki će uticaj imati njegove osovine, atributi na satisfakciju korisnika: što je satisfakcija veća, to je viši rang na skali „novine“.

2) **Novina u vremenu:** preduzeća promovišu proizvod kao „nov“ dve do tri godine posle uvođenja na tržište. Federalna trgovinska komisija SAD-a, ograničava korišćenje reči „nov“ na šest meseci posle ulaska proizvoda u redovnu distribuciju.

7 Senić, R., *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 2000, str. 396.

3) **Novina iz perspektive preduzeća:** Uspešna preduzeća posmatraju novine i inovacije na tri nivoa:

- na najnižem nivou, koji obično uključuje najniži rizik, je produžavanje linije proizvoda (inkrementalno poboljšanje postojećeg proizvoda),
- na sledećem nivou je značajan skok u inovaciji ili tehnologiji i
- na trećem nivou je prava inovacija (revolucionarni proizvod).

4) **Novina iz perspektive potrošača:** Potrošač mora primetiti da je proizvod nov, a to je proizvod koji on ranije nikad nije kupovao.

Jedna studija poznate američke konsultantske kuće Booz, Allen & Hamilton³¹, okarakterisala je novinu pomoću kriterija novine za firmu, odnosno novine za tržište i utvrdila sledećih 6 kategorija:

- Novi proizvod za svet- stvara novu kategoriju ili tržište.
- Novi proizvod / linija za preduzeće- koji omogućavaju preduzeću da uđe po prvi put na postojeće tržište.
- Proširivanje / zaokruživanje linije- proizvodi koji su tesno povezani sa postojećom linijom (novi mirisi, ukusi, veličine).
- Revizija ili poboljšanje postojeće linije proizvoda- proizvodi koji nude bolje funkcionisanje.
- Sniženje troškova- niže troškove po jedinici proizvoda od ranijih.
- Repozicioniranje- postojeći proizvodi koji su preoblikovani, prepakovani.

8 Senić, R., *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 2000, str. 371.

4.2. Odluke o novom proizvodu

„Ništa na ovom svijetu nije tako snažno kao ideja koju je vrijeme stiglo.“³²

Victor Hugo

4.2.1. Novi proizvod i strategije razvoja novog proizvoda

Jedan od najvećih izazova u području planiranja marketing aktivnosti je planski razvoj novog proizvoda. Razvoj novog proizvoda predstavlja aktivnost strategijskog karaktera, jer su implikacije njegovog razvoja na poslovanje preduzeća dugoročne. U tom smislu je novi proizvod osnova rasta i razvoja preduzeća. Razvoj novog proizvoda je način promene proizvodnog programa preduzeća. Životni vek proizvoda na tržištu je sve kraći i kraći, a kao posledica razvoja privrede i društva, opšte rečeno, javlja se i potreba za uvođenjem novih proizvoda. Ne kaže se stoga slučajno da je proizvod dinamička kategorija. Kao dinamični instrument marketinga, **proizvod je pod uticajem:**

- promenljivih zahteva i potreba potrošača (novi proizvod odgovara novim zahtevima potrošača u cilju njihovog zadovoljenja, ali i doprinosi većoj dobiti preduzeća)
- intenzivnih (novih) tehnoloških promena, koje omogućavaju efikasne promene na postojećem proizvodu ili uvođenje potpuno novog proizvoda
- intenzivne konkurencije međunarodnog karaktera, koja inicira razvoj novih proizvoda ili modifikovanje postojećih radi opstanka na ciljnom tržištu, te
- promene regulative u jednoj državi.³³

Uloga marketinga je da identifikuje i anticipira zahteve specifične ciljne grupe potrošača kako bi ih ispunila kroz „paket ponude“, čiji konačni izraz čini zadovoljenje potreba građana kao potrošača, privrede i društva i ostvarenje dobiti preduzeća na dugi rok.

³² www.tnsmediumgallup.co.rs Victor Hugo u Kotler Ph, *Upravljanje marketingom I*, Informator, Zagreb, 1988, str. 318.

³³ www.tnsmediumgallup.co.rs Sheth J. V, and S. Rain, *Bringing Innovation to Market*, John Wiley and Sons, N.Y, 1987, str. 6.

Identifikovani i anticipirani zahtevi ciljne grupe potrošača ne moraju uvek da rezultiraju ponudom postojećeg proizvoda ciljnom tržištu, već i potrebom stvaranja novog proizvoda, ili modifikacije postojećeg, radi prilagođavanja ponude zahtevima.

Podsticaj za stvaranje novog proizvoda potiče i od konkurencije, koja može pozitivno uticati na preorijentaciju preduzeća u ponudi proizvoda tržištu.

Stoga je neophodno unapred identifikovati konkurentsku ponudu i mesto preduzeća u odnosu na konkurenciju kada je u pitanju ponuda proizvoda kao takvog, jer ukoliko se to ne učini, konkurencija ima otvoren put da pre i bolje zadovolji izrečene potrebe potrošača. Stvaranje novog proizvoda ili modifikacija postojećeg olakšano je ukoliko je uticaj tehnoloških promena u datom okruženju i uticaj državne regulative na strani, tj. u korist preduzeća.

Pa, šta je novi proizvod? Gde su koreni novog proizvoda? Novi proizvod ima korene u invenciji. Invencija predstavlja odraz ideje pojedinca ili tima o rešenju problema vezanog za nepodmirene, a izražene potrebe za novim proizvodom. Invencija može, a i ne mora biti pretočena u inovaciju. Inovacija uskladjuje invenciju sa tržištem. Inovirati znači biti preduzetnik. Inovativna preduzeća pokazuju preduzetništvo ne samo na polju razvoja novih proizvoda, već i novih procesa, organizacija i sl. Inovacija biva pretočena u novi proizvod samo ako rezultira u „pravom“ novom proizvodu. Pravi novi proizvod originalno zadovoljava iskazane potrebe i zahteve potrošača za njim, svojom originalnošću eliminiše konkurenciju i time otvara put za uspešnu dobit.

Treba shvatiti da inovacija ne daje uvek potpuno nov proizvod. Manje od 10% novih proizvoda su potpuno novi proizvodi i čine inovacijski bum. Prema tome, **kategorije novih proizvoda** mogu biti:

- potpuno nov proizvod (novi proizvod koji stvara novo tržište) i koji čini 10% novih proizvoda
- nove proizvodne linije (ulazak preduzeća na, za preduzeće, novo ali već uspostavljeno tržište), koje čine 20% novih proizvoda
- dopune postojećih proizvodnih linija (novi proizvodi koji dopunjuju asortiman) čine 26% proizvoda
- poboljšani postojeći proizvod, koji čini 26% novih proizvoda

- repozicionirani proizvod (postojeći proizvod na novom tržištu ili segmentu), koji čini 7% novih proizvoda i
- proizvodi sa manjim troškovima (novi proizvodi slični postojećim, ali stvoreni po manjim troškovima), koji čine 11% novih proizvoda.³⁴

Učešće kategorija modificovanih proizvoda i linija u odnosu na potpuno nove proizvode i linije sve je veće u savremenim konkurentskim uslovima. Takođe je veoma visoka stopa neuspeha novih proizvoda, posebno u oblasti potrošnih dobara (40%), zatim oblasti industrijskih (proizvodnih) dobara (20%) i oblasti usluga (18%).

Uzroci neuspeha su interne i eksterne prirode. U pitanju mogu biti loše proverene ideje za nove proizvode, neistražene potrebe potrošača, pogrešno kombinovan marketing miks, ulet konkurencije sa sličnom inovacijom itd.

Primer: Neuspeo nov proizvod bila je mala pasta za zube marke „Colgate“, kompanije „Colgate“. Kompanija „Ford“ je u prošloj deceniji izgubila 350 miliona dolara na razvoju novog automobila marke „Edsel“.

Inovacija može rezultirati u:

- potpuno novom proizvodu, do tada nepoznatom tržištu, čak ni po načinu potrošnje (primer: razvoj televizora, računara)
- modificovanom, relativno novom proizvodu, čija je svrha zadovoljenje novih zahteva potrošača, jer se promenio stil života (televizor u boji, bicikl na dva točka, CD umesto kasetofona ili gramofona...) i
- modificovanom postojećem proizvodu (dodatak daljinskog upravljanja na TV u boji, dodatak brzina na bicikl).

U literaturi se sreću termini za navedene vrste inovacija kao diskontinualne inovacije, dinamičke kontinualne i kontinualne inovacije.³⁵

³⁴ web.efzg.hr New Product Management for the 1980s, Booz, Allen & Hamilton, N.Y. 1982.

³⁵ www.biznis-akademija.com Cateora R.P, International Marketing, Irwin, Homewood Ill, 1996, str. 412 .

4.3. Izazovi u rastu i razvoju novog proizvoda

4.3.1 Rizici inovacije

Razvoj novog proizvod je skup posao i ne postoji garancija za uspeh. Takođe, potrebno je i vreme. Zbog sve intenzivnije konkurencije firme su pod pritiskom da što brže kompletiraju ciklus razvoja, obzirom da prednost pionira može biti značajna. U mnogim industrijama (farmaceutska, biotehnologija, vazduhoplovna i prehrambena) ciklus razvoja može trajati od 10 do 15 godina.

Rizik komercijalizacije dalje povećava neizvesnost i nepredvidivost tržišnog okruženja. Nov proizvod uključuje mnogo različitih rizika i neizvesnosti: 1) počev od utvrđivanje tehničke izvodljivosti; 2) zatim utvrđivanja stepena noviteta; 3) takođe je nepoznata i ekonomska vrednost dostignuća.

Problem su i neočekivana kašnjenja u razvoju. Podaci o uspehu novih proizvoda nisu ohrabrujući. Stopa neuspeha novih pakovanih potrošnih dobara je 80%, a kod proizvodnih dobara stopa je 20% do 40%.

4.3.2 Faktori uspeha novog proizvoda

Za nov proizvod se može reći da je uspešan ako zadovoljava sva očekivanja menadžmenta u svim važnim aspektima. Za objašnjenje (ne)uspeha mogu se navesti mnogobrojni razlozi. Obično se ideje za uspeh novog proizvoda ocenjuju prema sledeća četiri kriterija:

- izgledi za ostvarivanje prodaje i dobiti
- kapital ili troškovi investicija vezani za novi poslovni poduhvat
- konkurentska izvodljivost i
- strategijska poželjnost.

Razlozi za uspeh mogu se klasifikovati u četiri kategorije:

- 1) *Proizvod* a) nudi diferencijalnu prednost nad konkurencijom;
b) proizvod je inovativan u ispunjavanju realnih potreba potrošača;

- c) pruža bolje koristi od drugih proizvoda na tržištu;
- d) osobina proizvod su privlačnije za ciljno tržište.

2) *Pozicioniranje proizvoda i svaki element u njegovom marketing miks, a razlozi su:*

- a) ako preduzeće poseduje moćnu poziciju;
- b) ako je cena proizvoda primerena u odnosu na vrednost;
- c) pakovanje je neobično prikladno, atraktivno ili funkcionalno
- d) promocija uspešno komunicira beneficije i prednosti proizvoda;
- e) distribucija plasira proizvod tačno tamo gde ga želi ciljno tržište.

3) *Proces razvoja proizvoda doprinosi uspehu novog proizvoda na dva načina:*

- a) pre razvoja ideje se dobro prorešetaju i temeljno analiziraju;
- b) postepeno se prolaz kroz svaku fazu procesa, bez preskakanja.

4) *Marketing sredina, nije nešto što ljudi iz marketinga mogu lako da menjaju, ali ipak postoje načini da se iskoriste mogućnosti koje ona pruža:*

- a) prvi proizvod u kategoriji donosi reputaciju lidera/ pionira;
- b) proizvod koji je pažljivo pozicioniran donosi prednost promena u okruženju;
- c) kada konkurenti naprave greške, proizvodu se otvara niz mogućnosti.

4.3.3 Razlozi za neuspeh

1) *Neadekvatna analiza tržišta i nepridavanje značaja potrebama potrošača.*

2) *Manjkavosti proizvoda:* Pre uvođenja novog proizvoda, firma treba da bude sposobna da odgovori na pitanje: „ Šta nov proizvod može da uradi drugačije i bolje od postojećih proizvoda?“. Preduzeća često razvijaju proizvode koji nisu posebno superiorni u odnosu na postojeće, a razlog može biti u filozofiji preduzeća zasnovanoj na „guranju tehnologije“. Opasnost je u tome što može biti proizveden tehnološki izvanredan proizvod, a da na tržištu nema neku posebnu vrednost. Još jedna opasnost je da konkurencija može da zastari proizvod, ili mu parira brže nego što se očekivalo.

3) *Nedostatak uspešnog marketing napora*, a razlozi su:

a) u nekim slučajevima je neadekvatno istraživanje tržišta, a projekcije prodaje su suviše optimističke;

b) u drugom slučaju, strategija niske cene pri ulasku na tržište može ostvariti inicijalno visoku prodaju ali na račun niske dobiti.

Mnoge firme ne pružaju dovoljno pažnje proizvodu posle njegovog lansiranja na tržište, već odmah prelaze na nešto drugo. Druge, čine grešku pokušavajući da prodaju proizvode na tržištima na kojima imaju vrlo malo iskustva.

4) *Viši troškovi od anticipiranih* vode ka ceni koja je suviše visoka za tržište. Firma mora da odluči da li da prodaje proizvod uz gubitak, ili da ga napusti.

5) *Konkurentska snaga* ili reakcija, koja je van kontrole preduzeća. Pa ipak, firma treba da anticipira konkurentске reakcije i inkorporira ova očekivanja u plan marketinga, u suprotnom projekcije prodaje biće verovatno preuveličane. Konkurenti mogu da ugroze prodaju novog proizvoda ukoliko snize cene, povećaju promociju i sl.

6) *Loše terminiranje*, kada su preduzeća ili suviše spora, ili suviše brza u razvoju novog proizvoda, ili proizvod nije spreman za uvođenje.

7) *Tehnički problemi*, problemni sa dizajnom, tehničke teškoće ili manjkavosti u proizvodnji.

Uspešan razvoj novog proizvoda u budućnosti može biti još teži. Oštra konkurencija vodi sve većoj fragmentaciji tržišta, što znači manju prodaju i dobit za svaki proizvod. Novi proizvodi moraju da udovolje rastućim državnim i društvenim ograničenjima, kao što su bezbednost potrošača i ekološki standardi.

Troškovi pronalaženja, razvoja i lansiranja novog proizvoda stalno će rasti zbog rastućih troškova istraživanja i razvoja, proizvodnje i marketinga. Zbog ograničenih finansijskih sredstava preduzeće radije idu na produžavanje linije ili kopiranje proizvoda, a ne na prave inovacije. Čak i kada je nov proizvod uspešan, rivali su tako brzi na kopiranje da nov proizvod ima vrlo kratak vek.

4.4. Proces uvođenja novog proizvoda

Proces uvođenja novog proizvoda je sistematska i objektivna procedura za ocenu potencijalnog uspeha ideja za novim proizvodom i uvođenje samo najboljih novih proizvoda na tržište.

Proces uvođenja novog proizvoda može biti veoma rizičan i može da uključi značajna ulaganja u novcu i vremenu. Za firme sa poznatom markom, postoji dodatni rizik pada ukupne reputacije firme, ako dođe do neuspeha. Međutim, najveći rizik je neinovirati, što vodi u siguran krah.

Slika 5. Proces uvođenja novog proizvoda³⁶



Sam proces može se podeliti u 6 faza (slika 5)

³⁶ Senić, R., *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 2000, str.374.

Posle **stvaranja ideja** firma se koncentriše na eliminisanje ideja za novi proizvod (**rešetanje i ocena**) da bi identifikovala proizvod sa najboljim šansama za komercijalni uspeh (**poslovna analiza**). Sa tim proizvodom firma sada izlazi na tržište (**razvoj proizvoda**). Zatim sledi **testiranje tržišta i komercijalizacija**. Na kraju se mora doneti odluka da li nov proizvod treba da bude **obustavljen**, vraćen na **ponovno ispitivanje i** moguću **modifikaciju**, ili poslat dalje u **komercijalizaciju**.

Većina velikih firmi ne sledi slepo svaku fazu procesa. Neke razvijaju proizvode pre bilo kakvog preliminarog rešetanja, dok druge ne preduzimaju testiranje tržišta. Većina preduzeća je tradicionalno razvijala nove proizvode putem faznog razvoja, a odgovornost je za svaku fazu prenošena od planera proizvoda do dizajnera i inženjera, do proizvođača i konačno do prodavac. Međutim, firme na mnogim tržištima su pod pritiskom da ubrzaju proces razvoja kako bi održale korak sa promenama; tako da sprovode programe paralelnog razvoja proizvoda.

Radi se o timovima sa predstavnicima iz dizajna, proizvodnje, marketinga, prodaje i usluga koji rade istovremeno a ne sekvencijalno, čime se skraćuje vreme razvoja proizvoda.

U novije vreme se sve češće dodaje faza koja prethodi svim ostalim- **razvoj strategije novog proizvoda**, koja uključuje definisanje uloge novog proizvoda u odnosu na ukupne ciljeve preduzeća.

Strategije novog proizvoda generalno mogu biti klasifikovane kao proaktivne i reaktivne.

Proaktivne strategije, dovode do alokacije resursa za identifikovanje i iskorišćavanje šansi. Ove strategije obuhvataju:

- IR, koji nastoje da razviju tehnički superioran proizvod
- marketing zasnovan na istraživanju potrošača
- preduzetničku strategiju, organizovanje multidisciplinarnih timova za razvoj novih proizvoda ili poboljšanje postojećih
- ili akviziciju (eksterni metod rasta), kada firma kupuje nove proizvode za lansiranje na tržište

Reaktivne strategije, reagovanje na akcije konkurenata (defanzivan pristup):

- defanzivna strategija prilagođavanja proizvoda firme tako da mogu bolje da konkurišu protiv skorije uvedenog konkurentskog proizvoda

- imitativna strategija, brzo kopira novi proizvod
- strategija „drugi ali bolji“
- responzivna strategija, reaguje na zahteve potrošača za novim/ poboljšanim proizvodom.

4.4.1 Stvaranje ideja za novim proizvodom

U fazi pronalaženja ideja cilj je da se prikupe ideje iz svih mogućih izvora (informacije, procesi komuniciranja, procesi mišljenja...). Mnoga preduzeća se uzdaju spontanu pojavu novih ideja od kupca, prodavaca, kanala distribucije i dr. Svi metodi pronalaženja ideja mogu se razlikovati prema tome da li se radi o prikupljanju ideja iz internih i eksternih izvora, ili traženju (stvaranju) ideja putem sistematskih ili intuitivnih postupaka, ili njihovom kombinacijom.

Interni izvori informacija su:

- 1) statistike pojedinih domena u preduzeću
- 2) izveštaji o rezultatima IR
- 3) predviđanja tražnje i prodaje
- 4) analiza potencijala preduzeća u IR, nabavci, proizvodnji, marketingu
- 5) istraživanje potrošača
- 6) prikupljanje ideja od zaposlenih u preduzeću.

Eksterni izvori informacija su:

- 1) statistike svih vrsta
- 2) stručni časopisi, knjige, kupci, dobavljači, propagandne agencije
- 3) zakonski tekstovi, uredbe
- 4) analiza konkurencije
- 5) želje i potrebe potrošača, trgovine
- 6) žalbe i reklamacije...

Ideje za novim proizvodom mogu poteći kako iz IR laboratorije („guranje nauke i tehnologije“), tako i sa tržišta („privlačenje tražnje ili tržišta“). Prvi pristup podrazumeva da se nova ideja „gura“ preko IR, proizvodnje, marketinga na tržište bez pravog razmatranja potreba poprimarno je orjentisno na rast tehničkih mogućnosti. Suprotno ovome, drugi pristup razvija inovaciju kao odgovor na tržišnu potrebu.

Za stvaranje ideja može se koristiti čitav niz tehnika, kao što su:

- brainstorming sa svojim varijacijama
- brainwriting sa svojim varijacijama
- sinektika
- morfološka analiza itd.

Pojedini stručnjaci za marketing smatraju da se najveće mogućnosti i najveća moć novih proizvoda ostvaruju tako što se otkriva najbolji mogući skup onih potreba kupaca koje nisu zadovoljene ili tehnološkim inovacijama. Ideje o novom proizvodu mogu da nastanu iz interakcije sa raznim grupama ili korišćenjem tehnika za generisanje kreativnosti.³⁷

INTERAKCIJA SA DRUGIMA – Ideje za nove proizvode mogu da poteknu iz mnogih izvora, kao što su kupci, naučnici, konkurenti, zaposleni, članovi kanala i top menadžment.

Logično je da se u traganju krene od potreba i želja kupaca. Potrebe za proizvodom i reakcije mogu se saznati na osnovu individualnih intervjua i diskusija na fokus grupama. Griffin i Hauser smatraju da obavljanje 10 do 20 dubinskih eksperimentalnih intervjua po jednom tržišnom segmentu često otkriva većinu potreba kupaca.³⁸

Kompanija *Procter&Gamble* stavlja akcenat na tehnike posmatranja svojih kupaca. Brend menadžeri mesečno provode najmanje 12 sati u domaćinstvima svojih potrošača posmatrajući kako oni peru sudove, čiste podove i peru zube i postavljajući im pitanja u vezi sa njihovim navikama i razlozima nezadovoljstva. Oni imaju i laboratorije, kao što je recimo centar za testiranje pelena, koji posećuje mnoštvo majki zajedno sa decom koja učestvuju u istraživanjima. Takva tesna saradnja sa potrošačima i njihovo posmatranje dovelo je do nekoliko uspešnih novih proizvoda.

Zaposleni na nivou cele kompanije mogu da budu izvor ideja za unapredjenje proizvodnje, proizvoda i usluga. Kompanija Toyota tvrdi da njeni zaposleni godišnje podnose 2 miliona ideja (što je oko 35 predloga po zaposlenom), a da se 85 % tih ideja zaista implementira.

³⁷ Senić, R., *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 2000, str.375.

³⁸ Abbie J. Griffin i John Hauser, „The Voice of the Customer“, *Marketing Science*: 1-27. preuzeto iz: Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str.641,642.

Kompanije mogu da dodju do dobrih ideja i posmatranjem proizvoda i usluga svojih konkurenata. One mogu da ustanove šta se potrošačima kod konkurentskih proizvoda dopada, a šta ne. Mogu i da kupe konkurentske proizvode, rastave ih i naprave bolje. Posebno dobar izvor ideja su predstavnici prodaje i posrednici date kompanije. Te grupe su u neposrednom kontaktu sa kupcima i često su prve koje čuju o razvojjima kod konkurenata.³⁹

DESET NAČINA ZA DOBIJANJE IDEJA O NOVOM PROIZVODU

1. Organizujte neformalne susrete na kojima će se grupe kupaca sastajati sa inženjerima i dizajnerima kompanije da bi raspravljali o problemima, i tako došli do potencijalnih rešenja
2. Omogućite slobodno vreme tehničkom osoblju - takoreći vreme za "izvidjanje" –kako bi ono moglo da se posveti sopstvenim malim projektima. Kompanija 3m dozvoljava svom osoblju 15% radnog vremena provodi na takvim projektima.
3. Učinite da susreti na kojima grupe razmenjuju mišljenja i dolaze do novih ideja postanu standard prilikom poseta postrojenjima.
4. Sprovedite istraživanje kupaca; ustanovite šta im se kod vaših proizvoda dopada , a šta ne, a šta kod konkurentskih.
5. Obavite istraživanja kupaca i van kompanije, kao što to rade kompanije Fluke i Hewlett-Packard.
6. Koristite iterativne metode: grupa kupaca koja se nalazi u jednoj prostoriji i koja je usredsređena na identifikovanje problema, i grupa tehničkog osoblja koja se nalazi u drugoj prostoriji, sluša i pokušava da dodje do rešenja. Predložena rešenja odmah se testiraju na datoj grupi kupaca.
7. Podesite pretraživanje po ključnim rečima pomoću kojeg ćete rutinski pretražiti privredne publikacije u brojnim zemljama i pronaći najave novog proizvoda .
8. Privredne izložbe doživljavajte kao obaveštajne misije na kojima ćete posmatrati sve novine u vašoj grani, i to na jednom mestu.
9. Pošaljite tehničko i marketinško osoblje da poseti laboratorije vaših dobavljača i provede vreme sa njihovim tehničkim osobljem – saznajte šta su novine.
10. Odredite prostoriju za ideje. Neka ona bude otvorena kako bi svima bio omogućen pristup. Dozvolite zaposlenima da pogledaju ideje i dodaju svoje konstruktivne ideje.

Izvor: Robert Cooper iz Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products (New York:Perseus Books,1998).

³⁹ Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str.641,642.

4.4.2 Preliminarna ocena ideja

Svrha faze stvaranja ideja je da se dođe do što većeg broja ideja. Svrha faze preliminarne ocene (filtriranja, rešetarenja) je da se smanji taj broj, da se što pre odvoje dobre od loših ideja. Obzirom da troškovi razvoja rapidno rastu sa svakom sledećom fazom, preduzeće želi da ide dalje samo sa idejama koje će se pretvoriti u rentabilne proizvode. Skoro 80% ideja se eliminiše tokom ove faze.

Rešetanje obavlja posebna grupa ljudi, koja svaku ideju ocenjuje na bazi:

- a) mogućnosti za rast na novom tržištu, ili penetracija na postojećem
- b) kompatibilnosti sa ciljevima i resursima firme.

Preduzeće treba da izbegne dve vrste grešaka :

- greška odbacivanja (α greška), kad se odbaci dobra ideja, koju konkurenti kasnije mogu da pretvore u veliki uspeh
- greška prihvatanja (β greška), kada preduzeće dozvoli da loša ideja uđe u razvoj i komercijalizaciju.⁴⁰

Greška odbacivanja dešava se kada kompanija odbaci inače dobru ideju. Loše strane ideja drugih ljudi veoma se lako pronalaze. Pojedine kompanije se neprijatno iznenade kada se osvrnu na ideje koje su odbacile, ili pak odahnu kada uvide koliko su blizu bile da odbace ono što je na posletku postiglo veliki uspeh. Takav je bio slučaj sa televizijskom serijom Friends (Priatelji).

Greška prihvatanja dešava se kada kompanija omogući da slaba ideja uđe u fazu razvoja i komercijalizacije. Apsolutni neuspeh proizvoda dovodi do gubitka novca; njegova prodaja ne pokriva varijabilne troškove. Delimičan neuspeh proizvoda takođe dovodi do gubitka novca, ali njegova prodaja pokriva sve varijabilne troškove, pa i jedan deo fiksnih troškova. Relativan neuspeh proizvoda dovodi do profita koji je manji od ciljne stope prinosa kompanije.

⁴⁰ Senić, R., *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 2000, str.377.

Svrha procene ideja je da se odbace slabe ideje što je moguće ranije. Razlog za to je što se troškovi razvoja proizvoda znatno povećavaju u svakoj narednoj fazi razvoja. U mnogim kompanijama se zahteva da se opis ideje o novom proizvodu podnese u standardnoj formi da bi komisija za novi proizvod mogla da ga razmotri. U opisu se navodi ideja o proizvodu, ciljno tržište i konkurencija, i grubo se određuje veličina tržišta, cena proizvoda, vreme i troškovi razvoja, troškovi proizvodnje i stopa prinosa.

Izvršna komisija potom razmatra svaku od ideja prema određenom skupu kriterijuma. Da li proizvod zadovoljava potrebu? Da li će ponuditi superiornu vrednost? Da li se može propagirati na distinktivan način? Da li kompanija poseduje neophodan know-how i kapital? Da li će proizvod ostvariti očekivani obim prodaje, rast prodaje i profit?

Ideje koje prođu tu fazu mogu se oceniti prema metodu ponderisanog indeksa kakav je naveden u tabeli 20.2. U prvoj koloni navedeni su oni faktori koji su neophodni za uspešno lansiranje proizvoda, a u drugoj koloni navedene su težine po važnosti. U trećoj koloni navedene su ocene ideje o proizvodu prema skali od 0 do 1.0, pri čemu je 1.0 najviša ocena.

Poslednji korak je da se važnost svakog faktora pomnoži sa ocenom proizvoda da bi se dobila ukupna ocena. U primeru koji navodimo, ideja o proizvodu dobila je ocenu .69, pa se nalazi na nivou “dobre ideje”. Svrha navedenog, osnovnog metoda ocenjivanja je da se podstakne sistematska procena i diskusija. Odluka menadžmenta svakako ne treba da se zasniva samo na osnovnom metodu.

Kako se ideja pomera kroz faze razvoja, tako kompanija treba stalno da revidira svoje procene o ukupnoj verovatnoći da proizvod ostvari uspeh i to na osnovu sledeće formule

$$\begin{array}{ccccccc} \textbf{Ukupna} & & \textbf{Verovatnoća} & & \textbf{Verovatnoća} & & \textbf{Verovatnoća} \\ \text{verovatnoća} = & \text{tehničkog} & \times & \text{komercijalizacije} & \times & \text{ekonomskog} \\ \text{uspeha} & \text{zaokruživanja} & & & & \text{uspeha} \end{array}$$

Na primer, ako se tri verovatnoće procenjuju na .50, .65, .74, ukupna verovatnoća uspeha je .24. Kompanija zatim mora da proceni da li je taj stepen verovatnoće dovoljno visok da garantuje nastavak razvoja.

TABELA 20.2 Metod ocenjivanja ideje o proizvodu⁴¹

Zahtevi uspešnosti proizvoda	Relativana težina (a)	Bodovanje proizvoda (b)	Ocena proizvoda (c = a x b)
Jedinstven ili superioran proizvod	.40	.8	.32
Visoke performanse u odnosu na troškove	.30	.6	.18
Velika novčana marketing podrška	.20	.7	.14
Nepostojanje jake konkurencije	.10	.5	.05
Ukupno	1.00		.69^a

a Skala ocenjivanja: . 00 - . 30 slabo; . 31 - . 60 nešto bolje .61 -.80 dobro Najniža prihvatljiva ocena : . 61.

Ideje se mogu filtrirati kroz neformalni proces, gde ljudi u marketingu koriste sopstveno mišljenje da bi odredili koja ideja treba da bude odbačena, ili kroz formalni proces koji se sastoji od kontrolnih lista, sistema bodova, ekonomske analize...

Za preliminaru analizu ideja za novi proizvod koriste se kontrolne liste i profili projekta. Ovde se ideje vrednuju na bazi značajnih kriterija i karakteristika. Može se pokazati da:

- ideja nije prihvatljiva, pa će biti odbačena
- ideja je prihvatljiva, ali se odlaže za kasnije ili
- ideja je toliko dobra da odmah treba pristupiti njenoj realizaciji.

Za organizaciju je važno da odredi kriterije koji će se koristiti za ocenu novih ideja. Jedan od glavnih pristupa je da se napravi kontrolan lista, gde se porede ideje za novi proizvod sa ciljevima postavljenim za novi proizvod. Najčešće korišćeni kriteriji za filtriranje su:

⁴¹ Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str.643, 644.

- kriteriji proizvoda: novina, usklađenost sa opremom...
- kriteriji tržišta: veličina, učešće, rast tržišta i tržišna pozicija
- finansijski kriteriji: doprinos ukupnoj dobiti, prinos na investicije.⁴²

4.4.2.1. Razvoj i testiranje koncepta

Razvoj i testiranje koncepta proizvoda je razrađena verzija ideje o novom proizvodu, tako da je drugi glavni pristup filtriranju- korišćenje testa koncepta. On se sastoji u reakciji potrošača u vezi sa idejama o novom proizvodu.⁴³

RAZVOJ KONCEPTA Razvoj koncepta ilustrovaćemo sledećom situacijom: velika kompanija koja se bavi proizvodnjom hrane, došla je na ideju da proizvede prah kao dodatak mleku koji će povećati njegovu nutritivnu vrednost i ukus. Toje ideja o proizvodu. Međutim, kupci ne kupuju ideje o proizvodu, oni kupuju koncepte proizvoda.

Ideja o proizvodu može se pretvoriti u nekoliko koncepata. Prvo pitanje je: ko će koristiti taj proizvod ? Prah može biti namenjen bebama, deci, tinejdžerima, mladima ili ljudima srednjih godina, ali i starijima. Drugo, koju bi primarnu korist dati proizvod trebalo da obezbedi? Da li je to ukus, hranljivost, osveženje, energija? Treće, kada će ljudi konzumirati taj napitak ? Za vreme doručka, užine, ručka, večere, popodne ili kasno uveče? Odgovaranjem na navedena pitanja, kompanija može da formira nekoliko koncepata:

- **Koncept 1** Jutarnji napitak – obrok namenjen odraslim ljudima koji žele brz i hranljiv doručak bez pripremanja.
- **Koncept 2** Ukusan napitak koji deca piju za užinu, tj. kao popodnevno osveženje.
- **Koncept 3** Dodatak ishrani starijih ljudi, koji će ga piti kasnije uveče, pre nego što odu na spavanje.

⁴² www.economy.rs

⁴³ Senić, R., *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 2000, str.379.

Svaki koncept predstavlja *koncept kategorije* koji definiše konkurenciju proizvoda. Konkurenti jutarnjem instant napitku su : omlet, žitarice, kafa i peciva, kao i ostale alternative za doručak. Konkurenti ukusnom napitku za užinu su : bezalkoholna pića, voćni sokovi i ostala osvežavajuća pića.

Pretpostavimo da je najbolji koncept jutarnjeg instant napitka. Sledeći zadatak je određivanje gde će se taj proizvod u prahu nalaziti u odnosu na ostale proizvode za doručak. Jutarnji napitak – obrok nudi nisku cenu i brzu pripremu. Njegov najbliži konkurent su hladne žitarice, a njegov najudaljeniji konkurent je omlet. Ti kontrasti mogu se koristiti kada se koncept predstavlja i promoviše tržištu.

Zatim koncept proizvoda mora se pretvoriti u *koncept brenda*. Kompanija mora da odluči koliko će dati proizvod naplatiti i koliko će dati proizvod biti kaloričan. Novi brend će se izdvojiti na tržištu sa srednjom cenom i srednjom kalorijskom vrednošću, ili na tržištu sa visokom cenom i visokom kalorijskom vrednošću. Kompanija neće želiti da pozicionira svoj proizvod pored postojećeg brenda, osim ako taj brend nije slab ili inferioran.

TESTIRANJE KONCEPTA Testiranje koncepta podrazumeva predstavljanje koncepta proizvoda ciljnim potrošačima i dobijanje reakcija. Predstavljanje koncepta može biti simbolično ili psihološko. Što je veći stepen u kom testirani koncepti zamenjuju, tj. bliže prikazuju krajnji proizvod ili iskustvo, to će testiranje koncepta biti bolje i pouzdanije.

Kreiranje fizičkih prototipova ranije je bilo skupo i odnosilo je dosta vremena , međutim, programi proizvodnje i dizajna uz pomoć računara uneli su promene. Kompanije danas mogu da koriste *brzo stvaranje prototipa* da bi dizajnirale proizvode (na primer, male uređaje ili igračke) na računaru a zatim mogu da proizvedu plastične modele. Potencijalni potrošači mogu da pogledaju te plastične modele i daju svoj komentar.⁴⁴ Kompanije takođe koriste virtuelnu realnost da bi testirale koncepte proizvoda. U programima virtuelne realnosti koriste se računari i sredstva sa senzorima (kao što su rukavice ili naočari) da bi se simulirala realnost.

⁴⁴ “ The Ultimate Widget : 3-d 'Printing' May Revolutionize Product Design and Manufacturing, “ U.S. News & World Report, 20.jun 1992, str. 55. Preuzeto iz : Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str.646.

Testiranje koncepta podrazumeva da se potrošačima predstavi detaljna verzija koncepta. Navodimo primer detaljnog predstavljanja koncepta br.1 iz našeg primera za mleko:

Naš proizvod je praškasta mešavina koja se dodaje mleku da bi se napravio instant doručak koji pojedincu obezbeđuje sve hranljive materije , ali i dobar ukus i visok stepen pogodnosti. Ponuda proizvoda obuhvata tri ukusa (čokolada, vanila i jagoda) , biće u zasebnim pakovanjima, u kutiji će biti šest takvih pakovanja, a cena kutije biće 2,49 \$.

Kada dobiju navedene informacije, istraživači mere dimenzije proizvoda tako što dobijaju odgovore od potrošača na sledeća pitanja:

1. **Sposobnost komunikacije i uverljivost** - da li su vam koristi proizvoda jasne i da li u njih verujete? Ukoliko su ocene niske koncept se mora doterati ili revidirati.
2. **Nivo potrebe** – da li smatrate da proizvod može da reši problem ili da zadovoljava vaše potrebe? Što je potreba veća, to je veće i očekivano interesovanje potrošača.
3. **Nivo jaza** – da li ostali proizvodi trenutno zadovoljavaju datu potrebu i vas same ? Što je veći jaz, to je veće i očekivano interesovanje potrošača. Nivo potrebe može se pomnožiti sa nivoom jaza da bi se dobio rezultat u vidu *odnosa potrebe i jaza*. Takav visok rezultat znači da potrošač doživljava proizvod kao onaj koji zadovoljava jaku potrebu koju ne zadovoljavaju ostale raspoložive alternative.
4. **Percipirana vrednost** – da li je cena razumna u odnosu na vrednost ? Što je veća percipirana vrednost, to je veće očekivano interesovanje potrošača.
5. **Namera kupovine** – da li biste vi kupili proizvod (sigurno, verovatno, verovatno ne, definitivno ne) ? Rezultat bi trebao da bude visok kod onih potrošača koji su na prethodna tri pitanja odgovorili pozitivno.
6. **Ciljevi, prilike za kupovinu, učestalost kupovine** – ko bi koristio dati proizvod , kada i koliko često bi se on koristio ?

Odgovori ispitanika zapravo su pokazatelj toga kakav je odziv potrošača kad je u pitanju dati koncept, sa kojim će se proizvodima taj novi proizvod nadmetati i koji potrošači predstavljaju najbolje ciljne potrošače. Rezultat odnosa između potrebe i jaza, i nivoi namere o kupovini, mogu se proveriti prema normama za kategoriju proizvoda da bi se ustanovilo da li će koncept biti pobednik, da li su mu male šanse, ili je pak gubitnik. Jedan proizvođač hrane odbacuje svaki koncept koji ostvari rezultat manji od 40 % kada je u pitanju sigurna namera kupovine.⁴⁵

Za testiranje koncepta vezane su brojne prednosti:

- može se obaviti brzo i pre nego se razvije prototip
- dovoljno rano da bi se izvršile eventualne modifikacije
- relativno je jeftin u poređenju sa mogućnostima istraživanja u kasnijoj fazi
- manja je opasnost preranog otkrivanja koncepta konkurentima itd.

4.4.3 Poslovna analiza

Ideje koje su preživele preliminarno filtriranje, ulaze u fazu poslovne analize. Svrha je da se oceni što tačnije potencijal dobiti novog proizvoda. Za to je potrebno obaviti numeričke procene određenih faktora, za svaku godinu od prvih tri do pet posle uvođenja na tržište:

- prihod od prodaje
- tržišno učešće
- cena, bruto marža i dobit
- stopa prinosa na investicije
- troškovi proizvodnje i marketinga

Bitno je proceniti prodaju, troškove i rentabilnost. Ključne varijable za određivanje su tražnja (prodaja), zahtevi proizvodnje i finansija, i kompatibilnost sa ciljevima i politikom preduzeća.

⁴⁵ Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str.645, 646.

Nakon što menadžment razvije koncept proizvoda i marketing strategiju, može da proceni osnovnu privlačnost ponude. Potrebno je da menadžment pripremi predviđanja prodaje, troškova i profita da bi utvrdio da li su ona u skladu sa ciljevima kompanije. Ukoliko jesu, koncept može da pređe u fazu razvoja. Kada se jave nove informacije, poslovna analiza mora se revidirati i proširiti.⁴⁶

PREDVIĐANJE UKUPNE PRODAJE Ukupna predviđena prodaja je zbir predviđene inicijalne prodaje, prodaje koja se zasniva na zameni i ponovljene prodaje. Metode predviđanja prodaje zavise od toga da li proizvod podrazumeva kupovinu koja se obavlja samo jednom (kao što je na primer verenički prsten ili smeštaj u staračkom domu), proizvod koji se ne kupuje često ili proizvod koji se često kupuje. Za proizvode koji se kupuju jednom, prodaja na početku raste, dostiže vrhunac, a kasnije se približava nuli kako se iscrpljuje broj potencijalnih kupaca. Ukoliko na tržište stalno ulaze novi kupci, kriva se neće spuštati ka nuli.

Proizvodi koji se ne kupuju često – kao što su automobili, tosteri i industrijska oprema – imaju cikluse zamene koji su uslovljeni njihovim fizičkim trošenjem ili zastarevanjem zbog promene stilova, karakteristika i performansi. Predviđanje prodaje za tu kategoriju proizvoda zahteva da se inicijalna prodaja i prodaja zasnovana na zameni predviđaju zasebno.

Proizvodi koji se često kupuju, kratkotrajna proizvodna i potrošna dobra, imaju životni ciklus prodaje. Broj inicijalnih kupaca na početku se povećava, a zatim smanjuje, jer ostaje sve manji broj kupaca (pod pretpostavkom da se populacija ne menja). Ponovljene kupovine ubrzo se dešavaju ukoliko proizvod zadovolji neke od kupaca. Kriva prodaje na posletku pada na nivo koji predstavlja obim stalne ponovljene kupovine; proizvod se tada više ne smatra novim.

Kada predviđa prodaju prvi zadatak menadžera je da predvidi probne kupovine novog proizvoda u svakom periodu. Da bi predvideo prodaju zasnovanu na zameni (ponovnoj kupovini – *prim.ur.*), menadžment mora da istraži *distribuciju vremena opstanka* proizvoda – odnosno, broj jedinica koje dožive neuspeh u prvoj godini, drugoj, trećoj i tako dalje. Donja tačka distribucije ukazuje na to kada će se desiti prva prodaja zasnovana na zameni. Na vremensku usklađenost utiču brojni faktori.

⁴⁶ Vasiljev S., Cvetković Lj., Kancir R., Pantelić D., *Marketing menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2007, str.141.

Pošto se predviđanje prodaje zasnovane na zameni teško obavlja pre nego što proizvod dospe u upotrebu, pojedini proizvođači donose odluku o lansiranju novog proizvoda isključivo na osnovu predviđanja inicijalne prodaje.

Kada je u pitanju novi proizvod koji se često kupuje, prodavac mora da predvidi ponovljenu prodaju, jednako kao i inicijalnu prodaju. Visoka stopa ponovljene kupovine znači da su kupci zadovoljni; prodaja će verovatno ostati na visokom nivou i nakon što se odvijaju početne kupovine. Prodavac bi trebao da zabeleži procenat ponovljenih kupovina koje se dešavaju u svakoj od klasa ponovljene kupovine: oni koji ponove kupovinu jednom, dva puta, tri puta i tako dalje. Pojedini proizvodi i brendovi kupe se i po nekoliko puta, a potom odbace.⁴⁷

4.4.4 Razvoj i testiranje proizvoda

U ovoj fazi, zaposleni u IR, uz pomoć inženjera, dizajniraće i proizvesti stvarni proizvod, transformišući ga iz ideje u model prototipa (1 ili više). Neophodno je da prvo, ljudi iz marketinga odlučuju o specifikacijama proizvoda, karakteristikama koje treba da budu uključene u proizvod (veličina, težina, materijali, zahtevi funkcionisanja i dr.). Takođe, specificiraju elemente dizajna, formulišu provizorni marketing miks, uključujući pakovanje i etiketu, ime marke, propagandne poruke i strategiju distribucije. Zatim, sektor IR razvija prototip.

Pod prototipom se podrazumeva proizvod izrađen u prirodnoj veličini, od odgovarajućih materijala, sa predloženim funkcionalnim osobinama. Radi se u jednom primerku sa svim osobinama novog proizvoda. Kod serijske i masovne proizvodnje, pored prototipa obično se insistira i na nultoj, probnoj seriji.

Postupak proizvodnje, karakteristike i izgled proizvoda se proveravaju u pilot pogonu. Tu treba ustanoviti probleme koji bi mogli kasnije da uspore proizvodnju ili je učine neekonomičnom. Ukoliko je proizvod zadovoljio u pilotpogonu, treba izvršiti odgovarajuću pripremu za njegovo testiranje i uključivanje u proizvodni program. Ta priprema obuhvata: pripremu kapaciteta, radne snage i materijala, izbor načina pakovanja, definisanje zaštitnog imena i zaštitnog znaka proizvoda i lansiranje promotivne kampanje.

⁴⁷ Robert Blattberg i John Golany, „Tracker: An Early Test Market Forecasting and Diagnostic Model for New Product Planning,” *Journal of Marketing Research* (maj 1978) : 192 – 202; Glen L. Urban, Bruce D. Weinberg I John R. Hauser, „Premarket Forecasting of Really New Products,” *Journal of Marketing* (januar 1996): 47-60; Peter N. Golder i Gerald J. Tellis, „Will it Ever Fly ? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables,” *Marketing Science* 16, br.3 (1997): 256-270. Preuzeto iz : Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str.641,642.

Primarni cilj faze razvoja je da testira sposobnost firme da proizvede proizvod uz prihvatljiv nivo troškova. Obzirom da u ovoj fazi nastaje 70%- 80% troškova proizvoda koji se razvija, mora se nastojati da se poslovi obave što sigurnije i efikasnije.

Tek kad proizvodni sektor dobije potrebnu dokumentaciju od razvojnog (ili tehničkog) sektora, počinje osvajanje proizvodnje proizvoda. Zapažena je zakonitost u osvajanju proizvodnje, nazvana krivom iskustva gde sa dupliranjem obima proizvodnje, troškovi po jedinici proizvoda opadaju za određeni procenat (20%- 30%).

Pre nego što se nov proizvod testira i počne prodavati, treba izvršiti odgovarajuću pripremu operativne prodaje i upoznati je sa novim proizvodom. Nekada propagandna kampanja otpočinje i 6 do 9 meseci pre pojave novog proizvoda. Kanali distribucije, takođe, moraju se na vreme upoznati sa novim proizvodom kako bi se pripremili za njegovu prodaju.

Testovi proizvoda služe za prikupljanje subjektivne ocene u vezi sa novim proizvodom koji je osobama ponuđen na probu. Ocena svojstava kao što je ukus, miris, izgled i sl. vrši se preko tzv. testa kvaliteta, što predstavlja test proizvoda u užem smislu. U širem smislu, pod testom proizvodamogu se svrstati testovi cene, pakovanja i imena.

Svrha testiranja jeste:

- sagledati kako se pokazuje inovacija pri upotrebi od strane potrošača
- identifikovati područja nezadovoljstva potrošača i mogućnosti poboljšanja
- sagledati osobine u kojima je proizvod superioran i propagirati ih
- uporediti ga sa proizvodom konkurencij, da bi se došlo do odgovarajuće cene
- proceniti mogućnosti prodaje kako bi rukovodstvo odlučilo o dodanim investicijama i strategiji marketinga.

Tokom razvoja preduzeća obično kotiste dva tipa testova prototipa:

- tehničke testove, za eliminisanje početnih smetnji i poboljšanja kvaliteta i pouzdanosti proizvoda;
- testovi upotrebe proizvoda sa kupcima, pomažu da se utvrdi da li novi proizvod sadrži sve konceptualne atribute koji su definisani u protokolu.

Za potrošne proizvode test može biti obavljen u laboratoriji ili na terenu. Proizvođači poslovnih dobara, posebno onih skupih i novih tehnologija koriste *alfa* i *beta* testove. Alfa testovi se odnose na testiranje proizvoda u preduzeću da bi se izmerile i poboljšale mogućnosti proizvoda, pouzdanost, dizajn i operativni troškovi. Ako su rezultati pozitivni, ide se na beta testove, koji podrazumevaju testiranje specifičnih aplikacija novog proizvoda na strani.

Ovde se mogu spoznati eventualne teškoće koje korisnik može imati sa opremom, kompatibilnost, potreba za obukom i servisiranjem kupaca. Proizvođači velikih računarskih konfiguracija koriste i *gama* testiranje sa svojim proizvodom, gde se on propušta kroz sve moguće aplikacije i gde se zloupotreba smatra normalnom pojavom.

Prema obimu mogu se razlikovati *puni* testovi, koji testiraju sve aspekte i sva svojstva proizvoda, i *parcijalni* testovi, koji uzimaju samo pojedine aspekte (npr. pakovanje i ime).

Obzirom na broj proizvoda koji su uključeni u test, diferenciraju se *pojedinačni* od *višestrukih* testova. Takođe, mogu se razlikovati *slepi* i *identifikujući* testovi.

Prema mestu sprovođenja-test sprovođenja u kući ili u studiju. Prema metodu prikupljanja podataka u okviru testa proizvoda mogu se koristiti ispitivanje i posmatranje i njihovo kombinovanje.⁴⁸

4.4.5 Testiranje tržišta

Kada je menadžment zadovoljan funkcionalnim i psihološkim performansama, proizvod ulazi u fazu kada treba da dobije naziv brenda i pakovanje, kao i da se testira na tržištu. Novi proizvod se uvodi u autentično okruženje da bi se spoznalo koliko je tržište veliko i kako potrošači i dileri reaguju na rukovanje, korišćenje i ponovljenu kupovinu proizvoda.

Testiranje tržišta ne obavljaju sve kompanije. Jedan od direktora iz kompanije *Revlon, Inc.* Izjavio je: „ U našoj branši – prevashodno skupa kozmetika koja nije namenjena masovnom tržištu – testiranje tržišta nije neophodno. Kada razvijemo novi proizvod, recimo bolji tečni puder, znamo da će se on prodavati jer smo na tom polju dobri poznavaoi. Osim toga imamo i 1.500 demonstratora u robnim kućama koji promovišu proizvod.“

⁴⁸ Senić, R., *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 2000, str.381.

Međutim mnoge kompanije smatraju da testiranje tržišta otkriva bitne informacije o kupcima, dilerima, efektivnosti marketing programa i tržišnom potencijalu. Glavna pitanja su: koliko bi testiranja tržišta trebalo da se obavi i koje bi vrste testiranja trebalo da se primene ?

Na obim testiranja tržišta utiču investicioni troškovi i rizik s jedne strane, a vreme i troškovi istraživanja sa druge strane. Proizvodi koji podrazumevaju veliko investiranje i visok rizik, kod kojih postoji i visok stepen verovatnoće da dožive neuspeh, moraju se testirati na tržištu; troškovi testiranja tržišta predstavljaju zanemarljiv deo ukupnih troškova projekta. Visokorizični proizvodi – oni koji kreiraju novu kategoriju proizvoda (prvi jutarnji napitak - obrok) ili imaju neka nova svojstva (prva zubna pasta za jačanje desni) – zahtevaju više testiranja tržišta u odnosu na proizvode koji su samo modifikovani (još jedan brend zubne paste).

Obim testiranja tržišta može se znatno smanjiti ukoliko je kompanija „u stisci“ s vremenom jer sezonaupravo počinje ili ukoliko konkurenti upravo lansiraju svoje brendove. Kompanija dakle može da se odluči pre na rizik da proizvod doživi neuspeh nego na rizik gubljenja distribucije ili probijanja na tržište proizvoda koji može da ostvari veliki uspeh.⁴⁹

Do ove faze već je eliminisano više od 95% ideja za novim proizvodom, a svega jedan do dva proizvoda koji dospe do ove faze biće komercijalizovan. Cilj testa tržišta je da se smanji rizik odlučivanja, ne da se eliminiše, kao i da se nauči kako najuspešnije da se prodaje novi proizvod. Testiranje tržišta je ograničeno uvođenjem proizvoda i marketing programa pod kontrolisanim uslovima, da bi se utvrdila njegova verovatna prodaja i dobit. Zavisno od rezultata, test tržišta proizvoda može biti uveden nacionalno, povučen ili vraćen u fazu razvoja proizvoda za modifikacije u proizvodu ili marketing programu.

Testiranje tržišta za potrošna dobra, obično se koriste jedan od sledeća tri pristupa:

1. *Standardni test tržišta*, ovde preduzeće nalazi manji broj gradova koji su reprezentativni za test, sprovodi punu marketing kampanju i koristi račune prodavnica, ankete potrošača, distributera i dr. da izmeri mogućnosti proizvoda: prodaju i dobit, kao i da se otkriju potencijalni problemi proizvoda i fino podesi marketing program. Da bi se smanjili troškovi, testira se samo manji broj varijabli instrumenata marketinga. U izboru tržišta,

⁴⁹ Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str. 653.

mora se razmatrati i konkurencija, rivalske firme znaju da preplave područje test besplatnim uzorcima ili žestokom promocijom i da tako obezvrede rezultate testa. Nedostaci ovog testa su: skup je, uzima mnogo vremena, konkurenti ga često ometaju, pruža uvid konkurentima u novi proizvod preduzeća i pre nego što ga uvedu na celo tržište.

2. *Kontrolisani test tržišta*, koristi panel prodavnice, koje su se saglasile da prodaju novi proizvod uz određenu nadoknadu. Istraživačka firma kontroliše lokaciju proizvoda na polici, promociju na mestu prodaje, cenu i sl. Rezultati prodaje se beleže da bi se odredio uticaj ovih faktora na tražnju. Ovaj test, za razliku od predhodnog, zahteva kraće vreme i manje košta. Ali, nedostatak je što i on omogućava konkurentima da pogledaju unapred novi proizvod preduzeća.
3. *Simulirani test tržišta*, ovde preduzeće ili istraživačka firma prikazuju potrošaču proragandne poruke i promociju za različite proizvode, uključujući i novi proizvod koji se testira. Potrošačima se daje mala suma novca i pozivaju se u pravu ili laboratorijsku prodavnicu, gde mogu da zadrže novac ili ga potroše. Zatim se registruje koliko je potrošača kupilo novi proizvod i konkurentske marke. Ovaj test manje košta može se sprovesti za veoma kratko vreme, i što je bitno drži proizvod van pogleda konkurenata.

Testiranje tržišta poslovnih dobara:

1. Jedna od taktika za testiranje novih poslovnih dobara je *špekulativna prodaja*, gde prodavci koristeći prodajne materijale, pravi proizvod i verifikovani cenovnik, prilaze kupcu sa nastojanjem da ostvare prodaju. Ovde se testira zainteresovanost kupaca ili namera kupovine, ako je proizvod na raspolaganju.
2. U drugom slučaju, preduzeća uvode novi proizvod na bazi *neformalne prodaje*- bilo na prodajnim izložbama ili prilikom regularne prodajne posete.
3. Novi poslovni proizvodi mogu biti testirani na *izložbama i sajmovima*, gde proizvođač vidi kako kupac reaguje na novi proizvod. Nedostatak ovih manifestacija je što otkrivaju proizvod konkurenciji.

4. Novi industrijski proizvodi mogu se testirati i na *izlžbenom prostoru distributera*, gde se u jednoj normalnoj prodajnoj atmosferi prikupljaju informacije o preferencijama i cenama.
5. Konačno, neki proizvođači koriste *standardni ili kontrolisani test tržišta*, gde se testira proizvod i njegov marketing program u realnoj tržišnoj situaciji.⁵⁰

Menadžment se suočava sa nekoliko pitanja:

1. **Koliko je gradova potrebno za testiranje ?** Prilikom testiranja uglavnom se koristi od dva do šest gradova. Što je maksimalan mogući gubitak veći, što se koristi veći broj marketing strategija, regionalne razlike su veće, veće su šanse da konkurenti ometaju test tržište i veći broj gradova bi trebalo da se koristi.
2. **Koji gradovi?** Svaka kompanija mora da razvije kriterijum selekcije kao što je recimo dobra medijska pokrivenost, kooperativni lanac prodavnica i prosečna konkurentska aktivnost.
3. **Trajanje testa?** Testiranje tržišta traje od nekoliko meseci pa do godinu dana. Što je duži prosečni period ponovljene kupovine, to je duži period testiranja.
4. **Koje informacije?** Podaci o otpremanju iz skladišta ukazaće na bruto kupovinu zaliha, ali neće ukazati na nedeljnu prodaju na maloprodajnom nivou. Podaci prodavnice ukazaće na podatke o maloprodaji i tržišnom učešću konkurenata, ali neće otkriti karakteristike kupaca . Paneli potrošača ukazaće na to koji ljudi kupuju koje brendove, kao i na nivo njihove lojalnosti i stopu prebacivanja (na drugi proizvod). Istraživanja kupaca obezbediće detaljne informacije o stavovima kupaca, korišćenju proizvoda i zadovoljstvu proizvodom.
5. **Koju akciju treba preduzeti?** Ukoliko test tržišta pokaže visoku stopu probe i ponovljene kupovine, proizvod bi trebao lansirati nacionalno; ukoliko pokažu visoku stopu probe i nisku stopu ponovljene kupovine, proizvod treba redizajnirati ili odbaciti; ukoliko pokažu nisku stopu probe i visoku stopu ponovljene kupovine, proizvod je zadovoljavajući, ali više ljudi treba da ga proba. To podrazumeva povećanje propagande i unapređenje prodaje. Ukoliko su i stopa i probe i stopa ponovljene kupovine niske, od proizvoda bi trebalo odustati.

⁵⁰ Senić, R., *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 2000, str.383.

Bez obzira na prednosti mnoge kompanije danas izbegavaju marketing test i oslanjaju se na brže i ekonomičnije metode testiranja. Kompanija *General Mills* želi da lansiraju nove proizvode na oko 25 % teritorije, koja je prevelika da bi je rivali na bilo koji način ometali. Menadžeri razmatraju maloprodajne podatke na osnovu kojih za svega nekoliko dana saznaju kakav je položaj proizvoda i koje bi korektivne akcije trebalo da preduzmu. Kompanija *Colgate – Palmolive* često lansiraju novi proizvod na teritoriji nekoliko malih „vodećih zemalja“ i, ako je on uspešan, nastavlja da ga promovise.⁵¹

4.4.6 Komercijalizacija

Ako je proizvod prošao test i ako su izvršene neophodne modifikacije, onda sledi odluka da se ide dalje sa komercijalizacijom proizvoda. Potrebno je instalirati ili iznajmiti neophodnu fabričku opremu i pustiti je u rad za masovnu proizvodnju. Kritična odluka je veličina pogona, takođe veliki trošak je trošak marketinga vezan za komercijalizaciju.

Pri lansiranju novog proizvoda, preduzeće mora da donese četiri važne odluke:

1. Odluka **kada** (dinamika ulaganja na tržište).
2. Odluka **gde** (geografski tržišni segmenti koji se opslužuju).
3. Odluka **kome** (ciljne grupe potrošača u svakom segmentu).
4. Odluka **kako** (strategija marketinaga koja se odnosi na uvođenje novog proizvoda).⁵²

Ukoliko kompanija započne komercijalizaciju, suočiće se sa najvišim troškovima do tada. Kompanija će morati da ugovori proizvodnju ili da kupi ili iznajmi celokupan proizvodni pogon. Veličina pogona predstavlja veoma bitnu odluku. Kada je kompanija *QuakerOats* lansirala svoje 100-procentno prirodne žitarice za doručak, izgradila je manji pogon od onog koji je bio neophodan prema predviđanjama prodaje. Tražnja je utoliko meri premašila predviđanje, pa za godinu dana kompanija više nije bila u mogućnosti da prodavnicama isporuči dovoljne količine proizvoda. Iako je kompanija *QuakerOats* dobila pozitivnu reakciju od potrošača, slaba predviđanja koštala su je dobrog dela profita.

⁵¹ Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str. 655.

⁵² Vasiljev S., Cvetković Lj., Kancir R., Pantelić D., *Marketing menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2007, str.142.

Marketing predstavlja drugi veliki trošak. Da bi se novi pakovani proizvod uveo na nacionalno tržište, kompanija treba da potroši od 25 miliona dolara do 100 miliona dolara na oglašavanje, promociju i ostale vidove komunikacija tokom prve godine. Kada se novi prehrambeni proizvodi uvode na tržište, troškovi marketinga uglavnom iznose 57% prodaje tokom prve godine. Kampanje za novi proizvod uglavnom se oslanjaju na sekvencijalni miks instrumenata tržišne komunikacije.

KADA (VREME ULASKA) Kada se novi proizvod komercijalizuje, vreme ulaska na tržište suštinski je bitno. Predpostavimo da je kompanija privela kraju rad na razvoju novog proizvoda i da uviđa i da konkurent privodi kraju rad na razvoju svog proizvoda. Kompaniji su na raspolaganju tri mogućnosti :

1. **Rani ulazak** – kompanija koja na tržište uđe prva, često ostvaruje prednosti tako što pridobija ključne distributere i kupce i ostvaruje liderstvo. Međutim, ukoliko se ulazak proizvoda na tržište ubrza a da pritom nisu odklonjeni svi njegovi nedostaci, takav raniji ulazak može da bude koban.
2. **Paralelni ulazak na tržište** – kompanija može da uskladi svoj ulazak na tržište tako da se on desi istovremeno kada i ulazak konkurenata. Dešava se da tržište više obrati pažnju kada dve kompanije propagiraju novi proizvod.
3. **Kasni ulazak** – kompanija može da odgodi lansiranje tako da se ono desi nakon što konkurent uđe na tržište. Konkurent će snositi troškove edukacije tržišta. Njegov proizvod može da pokaže manjkavosti koje kompanija koja kasnije stupa na tržište može na vreme da izbegne. Kompanija koja na tržište ulazi kasnije, može i da sazna veličinu samog tržišta.

Odluka o vremenu ulaska zahteva razmatranje dodatnih pitanja. Ukoliko novi proizvod zamenjuje stariji proizvod, kompanija može da odgodi njegovo uvođenje sve dok se ne smanje zalihe starog proizvoda. Ukoliko je u pitanju sezonski proizvod, njegovo uvođenje može se odgoditi sve do odgovarajuće sezone; često se dešava da proizvod čeka da se pojavi „sjajna prilika za primenu“. Komplikovanjem lansiranja novog proizvoda mnoge kompanije suoče se sa konkurentskim „preuzimanjem dizajna“ – rivali imitiraju invencije, ali kreiraju svoje verzije koje se razlikuju samo onoliko koliko je potrebno da se izbegnu optužbe za krađu patenta i plaćanja autorskih prava.

GDE (GEOGRAFSKA STRATEGIJA) Kompanija mora da odluči da li da novi proizvod lansirala na jednoj lokaciji, u jednom regionu, nekoliko regiona, na nacionalnom ili međunarodnom tržištu. Kompanije uglavnom vremenom razvijaju i proširuju planiranu tržišnu rasprostranjenost. Kompanija coca-cola lansirala je gazirani sok bez kofeina, sa ukusom grejfruta (CITRA) na polovini teritorije sjedinjenih država. Nakon marketing testa u gradu Phoenix, južnom delu savezne države Texas i na jugu savezne države Florida, proširenje teritorije u više faza usledilo je januara 1998. godine u gradovima Dallas, Denver, Cincinnati.⁵³

Veličina kompanije je ovde veoma bitan faktor. Male kompanije opredeliće se za neki atraktivan grad i sprovesti blic kampanju. One će u ostale gradove ulaziti postepeno jedan po jedan. Velike kompanije će svoj proizvod uvesti na čitavom regionu, a zatim preći na drugi region. Kompanije koje imaju nacionalne distributivne mreže, kao što su automobilske kompanije lansirale svoje modele na nacionalnom tržištu.

Većina kompanija dizajnira nove proizvode radi prodaje prevashodno na domaćem tržištu. Ukoliko se proizvod pokaže kao dobar kompanija razmatra mogućnost izvoza u susedne zemlje ili na svetsko tržište, pri čemu, ako je neophodno, obavlja redizajn proizvoda. U istraživanju proizvodnih dobara koje su obavili, Cooper i Kleinschmidt nalaze da domaći proizvodi, dizajnirani isključivo za domaće tržište uglavnom pokazuju visok stepen neuspeha, malo učešće na tržištu i slab rast. Nasuprot tome, proizvodi koji se dizajniraju za svetsko tržište – ili barem obuhvataju i susedne zemlje – ostvaruju znatno veći profit, kako unutar, tako i van granica.

Međutim, samo 17% proizvoda o kojima Cooper i Kleinschmidt govore u istraživanju dizajnirano je sa orijentacijom na međunarodno tržište.⁵⁴ Dakle, kompanije bi trebalo da usvoje međunarodni pristup dizajniranju i razvoju novih proizvoda.

⁵³ Mickey H. Graming, „Coca-Cola Unveiling New Citrus Drink“, *Atlanta Journal and Constitution*, 24. januar 1998, str E3. Preuzeto iz : Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str. 656.

⁵⁴ Cooper i Kleinschmidt, *New Products*, str. 35-38. Preuzeto iz : Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str. 657.

Pri odlučivanju o lansiranju proizvoda na nova tržišta, osnovni kriterijumi su tržišni potencijal, lokalna reputacija kompanije, trošak popunjavanja praznine, trošak medija za komunikaciju, uticaj regiona na druge regione i konkurentska penetracija. Prisustvo jakih konkurenata uticaće na primenu strategije širenja na nova tržišta. Predpostavimo da kompanija *McDonald's* želi da lansira novi lanac prodajnih mesta na kojima će se služiti brza hrana, tj. pice. Kompanija *Pizza Hut*, izuzetno jak konkurent, učvrstila je svoje poslovanje na istočnoj obali. Na zapadnoj obali postoji drugi lanac picerija, ali je slab. Srednji zapad je „bojište“ druga dva lanca. Jug je otvoren, ali lanac *Shaky's* planira da udje na njega. Kompanija *McDonald's* suočava se sa teškom i složenom odlukom kada bira geografsku strategiju širenja na nova tržišta.

Pošto globalna mreža povezuje i one delove na planeti koji su veoma udaljeni, konkurenti lako mogu da pređu nacionalne granice. Kompanije sve više šire svoje proizvode na nova tržišta i to istovremeno na celoj planeti, a ne samo nacionalno ili regionalno. Međutim, sprovođenje globalnog lansiranja podrazumeva i mnoge izazove. Kompanije će sve više dodavati globalnu mrežu kao propagandni medij, da bi lansirale i opisale svaki važan novi proizvod.

KOME (POTENCIJALNI KUPCI CILJNOG TRŽIŠTA) Kada je u pitanju proširenje na nova tržišta, kompanija mora da cilja i usmeri svoju početnu distribuciju i promociju ka najboljim grupama potencijalnih kupaca. Recimo da je kompanija već profilisala primarne potencijalne kupce koji u idealnom slučaju treba da imaju sledeće karakteristike: da to budu rani prihvatoci proizvoda, da mnogo koriste proizvod, da su lideri u mišljenju, i da se do njih može dopreti uz niske troškove.⁵⁵ Manji broj grupa ima sve navedene karakteristike. Kompanija treba da oceni različite grupe potencijalnih kupaca na osnovu navedenih karakteristika i da cilja najbolju grupu. Suština je da se generiše velika prodaja što je pre moguće, da bi se privukli i drugi potencijalni kupci.

KAKO (TRŽIŠNA STRATEGIJA UVOĐENJA) Kompanija mora da razvije akcioni plan za uvođenje novog proizvoda na nova tržišta. Kompanija *Apple Computer* je 1998. godine pokrenula veliku marketinšku kampanju da bi lansirala proizvod *iMac*, što je predstavljalo njen ponovni ulazak u poslovanje sa personalnim računarima nakon prekida od gotovo 14 godina. Pet godina kasnije, kompanija *Apple* imala je još jedan uspešan potez – lansirala je proizvod *iPod*.

⁵⁵ Kotler Ph. i Zaltman G., „Targeting Prospects for a New Product“, *Journal of Advertising Research* (februar 1976) : 7-20. Preuzeto iz : Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str. 658.

Da bi kordinirao brojne aktivnosti pri lansiranju novog proizvoda, menadžment može da koristi tehnike mrežnog planiranja, kao što je, na primer, planiranje kritičnog puta. Planiranje kritičnog puta podrazumeva glavni prikaz u kom će se prikazati istovremene i sekvencijalne aktivnosti koje se moraju obaviti da bi se lansirao proizvod. Kada procenjuju koliko je vremena potrebno za svaku aktivnost, planeri ujedno procenjuju i vreme završetka celokupnog projekta.

Odlaganje bilo koje aktivnosti na kritičnom putu ujedno podrazumeva i odlaganje celokupnog projekta. Ukoliko lansiranje treba da se završi ranije, planer traga za mogućnostima skraćivanja vremena unutar kritičnog puta.⁵⁶

4.5. Prihvatanje novog proizvoda od potrošača

Usvajanje podrazumeva odluku pojedinaca pa postane redovan korisnik određenog proizvoda. Na koji način potencijalni kupci saznaju o novim proizvodima, probaju, usvajaju ili odbacuju te nove proizvode? *Proces usvajanja proizvoda od strane kupaca* praćen je *procesom lojalnosti kupaca* ojim se bavi određeni proizvođač. Marketari novih proizvoda ranije su pri lansiranju proizvoda koristili masovni pristup tržištu. Takav pristup imao je dva nedostatka: zahtevao je visoke troškove marketinga i podrazumevao izloženost koja je dobrim delom bila uzaludna. Takvi nedostaci uslovlili su pojavu drugog pristupa – *ciljnog marketinga usmerenog na velike korisnike*. Takav pristup je osnovan jer se veliki korisnici mogu identifikovati i oni su rani prihvatioci proizvoda. Međutim, čak i unutar te grupe mnogi članovi su lojalni postojećim brendovima. Marketari novih proizvoda sada su usredsređeni na one potrošače koji su rani prihvatioci.

4.5.1 Faze u procesu usvajanja

Inovacija je svaki proizvod, usluga ili ideja koja se *percipira* kao nova. Ideja može da ima dug istorijat, ali ona predstavlja inovaciju za onu osobu koja je posmatra kao novu. Da bi se inovacije raširile u društvenom sistemu potrebno je vreme.

⁵⁶ Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str. 658.

Rogers definiše **proces difuzije inovacije** kao „širenje nove ideje od njenog izvora stvaranja ili kreacije do njenih krajnjih korisnika ili onih koji je usvajaju“. Proces usvajanja proizvoda od strane kupaca usredsređen je na mentalne procese kroz koje pojedinac prolazi od momenta kada prvi put čuje za neku inovaciju, pa do krajnjeg usvajanja te inovacije.

Potrošači prolaze kroz pet faza u procesu prihvatanja novog proizvoda:

- 1) **Svesnost**- svestan je postojanja novog proizvoda ali mu nedostaju specifične informacije.
- 2) **Interesovanje**- potrošač traga za dodatnim informacijama za novim proizvodom.
- 3) **Ocena**- razmišlja da li probanje novog proizvoda ima smisla?
- 4) **Proba** – potrošač proba inovaciju da bi imao bolju procenu njene vrednosti.
- 5) **Prihvatanje**- potrošač odlučuje da ide na puno i redovno korišćenje novog proizvoda.

Neki autori navode još jednu fazu a to je potvrda posle prihvatanja.

4.5.2.Faktori koji utiču na proces usvajanja

Marketari prepoznaju sledeće karakteristike procesa usvajanja: razlike u individualnoj spremnosti na probu novih proizvoda; lični uticaj; različite stope usvajanja; i razlike u spremnosti organizacija da probaju nove proizvode.

SPREMNOST NA PROBU NOVIH PROIZVODA I LIČNI UTICAJ Everett Rogers definiše nivo inovativnosti pojedinaca kao „stepen u kojem pojedinac usvaja nove ideje ranije nego ostali pripadnici društvenog sistema kojem on pripada“. Pojedini ljudi među prvima usvajaju nove trendove odevanja ili nove uređaje; pojedini lekari prvi prepisuju nove lekove; pojedini poljoprivrednici među prvima usvajaju nove metode proizvodnje i poslovanja.

Kategorije prihvatilaca:

1. *Inovatori* su oni koji prvi prihvataju inovaciju, smeli su, spremni da preduzmu rizik, mladi, veoma mobilni, preduzimaju liderstvo u mišljenju i čine veoma mali deo populacije (2,5%).

2. *Rani prihvatioci* (oko 13,5%), rano prihvataju ideje, ali oprezno, imaju visok društveni status.
3. *Rana većina* (oko 34%), neznatno je iznad proseka po društvenim i ekonomskim merilima.
4. *Kasna većina*, proba inovaciju tek nakon što je probala većina ljudi.
5. *Oni koji zaostaju*, grupa vezana tradicijom, orjentisana na prošlost, sumnjičavi prema promenama (16%).

A, postoje i oni koji nikad ne prihvataju inovaciju to su *neprihvatioci*.

Za svaku od navedenih pet grupa mora se primeniti drugačija vrsta marketinga ako kompanija želi da inovaciju pomera kroz ceo životni ciklus proizvoda.

Lični uticaj je zapravo uticaj koji jedna osoba ima na stav ili verovatnoću kupovine druge osobe. Iako lični uticaj predstavlja bitan faktor njegov značaj varira od situacije do situacije i kod pojedinih osoba je veći nego kod drugih. Lični uticaj je važniji u fazi evaluacije nego u ostalim fazama procesa usvajanja. Taj uticaj je veći kod kasnih nego kod ranih prihvatioca. Lični uticaj je važniji kada su u pitanju rizične situacije.

Kompanije često ciljaju inovatore i rane prihvatioce kada šire plasman proizvoda. Kompanija *Piaggio* je za svoj proizvod – Vespa skutere, angažovala foto-modele da se „vozikaju“ oko kafića i klubova u mondenskim delovima grada Los Angeles kako bi promovisala brend. Kada je kompanija *Nike* odlučila da uđe na tržište skejtbordova, uvidela je da je ciljno, tinejdžersko tržište, neprijateljski raspoloženo ka institucijama i velikim kompanijama i da će joj to predstavljati prilično velik problem. Da bi dobila nešto „uličnog kredibiliteta“, prodavala je isključivo nezavisnim prodavnicama, nigde se nije oglašavala osim o časopisima o skejtingu a podržali su je i poznati profesionalni vozači jer ih je uključila u dizajn proizvoda.⁵⁷

⁵⁷ Jordan Robertson, „How Nike Got Street Cred“, *Business 2.0*, maj 2004, str. 43-46. Preuzeto iz : Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str. 660.

KARAKTERISTIKE INOVACIJE Pojedini proizvodi odmah skrenu pažnju (npr. roleri) dok je drugima potrebno daleko više vremena da budu prihvaćeni (npr. automobili sa dizel motorom). Na stopu usvajanja neke inovacije utiče pet karakteristika. Razmotrićemo ih na primeru usvajanja personalnih video rekordera (PVR) za kućnu upotrebu koje predstavlja TiVo .

Prva karakteristika je *relativna prednost* – stepen superiornosti inovacije u odnosu na postojeće proizvode. Što je veća percipirana relativna prednost korišćenja personalnog video rekordera, zbog, recimo, lakšeg snimanja omiljenih emisija, zaustavljanja TV programa koji ide uživo ili izbegavanja reklama, to će se on brže usvojiti. Druga karakteristika je *kompatibilnost* – do kog stepena se inovacija poklapa sa vrednostima i iskustvima pojedinaca. Personalni video rekorderi su na primer veoma kompatibilni sa onim gledaocima koji često prate televizijski program. Treća karakteristika je *složenost* – do kog stepena je inovacija relativno teška za razumevanje ili upotrebu. Personalni video rekorderi su prilično složeni i zato će biti potrebno nešto više vremena da uđu u kućnu upotrebu. Četvrta karakteristika je *deljivost* – do kog stepena se proba inovacija može ograničiti. Kada su u pitanju personalni video rekorderi, to predstavlja problem – posmatranje uzoraka može se obaviti u maloprodajnim objektima, ili pak u kući prijatelja koji ga ima. Peta karakteristika je *komunikativnost* – do kog stepena se prednosti korišćenja mogu videti ili opisati drugima. Pošto su pojedine prednosti personalnih video rekordera jasne, one podstiču interesovanje i radoznalost.

Među ostalim karakteristikama koje utiču na stopu usvajanja nalaze se cena, rizik i neizvesnost, naučni kredibilitet i društvena prihvatljivost. Marketar novog proizvoda mora da istraži sve navedene faktore a kada dizajnira novi proizvod i marketing program, potrebno je da ključnim faktorima posveti maksimalnu pažnju.

SPREMNOST ORGANIZACIJA DA USVOJE INOVACIJE Kreator novog metoda učenja želeće da ustanovi koje su škole inovativne. Proizvođač nove vrste medicinske opreme želeće da ustanovi koje su bolnice inovativne. Usvajanje je povezano sa varijablama u okruženju organizacija (progresivnost zajednice i prihod zajednice), u samoj organizaciji (veličina, profiti, pritisak da se sprovedu promene), i rukovodiocima (nivo obrazovanja, godine starosti, sofisticiranost).

Kada su u pitanju organizacije koje se finansiraju iz budžeta kao što su recimo škole, javljaju se i ostali faktori koji su bitni da bi se usvojio proizvod. Negativan stav javnosti može da uništi neki kontroverzan ili inovativan proizvod.⁵⁸

4.6. Organizovanje razvoja novog proizvoda

Ne postoji jedna najbolja organizaciona struktura za planiranje i razvoj novog proizvoda. Neke od široko korišćenih organizacionih struktura za ove vrste aktivnosti su: odbor za novi proizvod, sektor/ služba za novi proizvod, rukovodilac proizvoda i tim sa specijalnim zadatkom.

1) *Odbor za novi proizvod*, sastoji se najčešće od predstavnika iz marketinga, proizvodnje, finansija, inženjeringa i IR. Njegova funkcija je da preispita i odobri planove novog proizvoda.

2) *Služba za novi proizvod*, odgovara za sve faze razvojnog projekta unutar firme, uključujući odluke o finansijama, razvoj specifikacija proizvoda, testiranje i komercijalizaciju.

3) *Rukovodilac proizvoda*, on je u tesnoj vezi sa tržištem i konkurencijom, tako da je u idealnoj poziciji da pronade i razvije mogućnosti za novi proizvod.

3) *Tim sa specijalnim zadatkom*, čine ga specijalisti iz različitih oblasti, koji su oslobođeni od ostalih obaveza. Dodeljuju im se sredstva i daje im se rok za razvoj novog proizvoda. Nekada tim ostaje sa proizvodom sve do kraja njegovog uvođenja.⁵⁹

⁵⁸ Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str. 661.

⁵⁹ Senić, R., *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 2000, str. 383.

4.7. Nužnost inovacija u preduzeću

Svetska iskustva pokazuju, da se u savremenom privrednom i društvenom razvoju mogu održati i uspešno razvijati, samo ona preduzeća koja su dovoljno brza i inovativna u svom razvoju. Ako preduzeće želi da postoji i razvija se, mora prihvatiti ove karakteristike današnjeg sveta. Potrebno je neprekidno misliti, planirati, organizovati, izvoditi, kontrolisati i usavršavati proces rada kako bi smo što potpunije zadovoljili potrebe tržišta i pri tome neprekidno razvijali nove proizvode – usluge.

Današnja preduzeća su suočena sa ozbiljnim izazovima: proširenje globalne ekonomije, ubitačna borba za tržišta, drastično skraćenje životnog veka proizvoda, brze tehnološke promene, strukturalne transformacije, smanjivanje veličine itd. Preduzeća moraju da budu stalno inovativna, jer imperativ savremenog poslovanja preduzeća jeste usavršavanje svih komponenti strukture i poslovanja preduzeća. Osposobljenost preduzeća da na tržište iznosi sve kvalitetnije, funkcionalnije i jeftinije proizvode, ukazuje na razvoj inovativnih procesa u tom preduzeću.

Tom Peters u svojoj knjizi „Uspešan u haosu“ kaže : „ inovativnost je u tesnoj vezi sa konkurentnošću i sposobnošću preduzeća da ostvari profit “.

Sa stanovišta inicijativnosti razlikuju se sledeća preduzeća:

- preduzeća inovatori, koji stvaraju nove ideje,
- preduzeća inicijatori, koji usvajaju nove ideje,
- neodlučna preduzeća, koja oklevaju u primeni novih ideja, i
- lenja preduzeća , koja ne uvode nikakve novine.

Odnosno postoje:

- preduzeća pokretači
- preduzeća sledbenici i
- indiferentna preduzeća, kojima je svejedno da li će uvesti neku novinu⁶⁰

⁶⁰ Dr Mila Jančetočić, Mr Ivana Kasagić, Mr Vesna Miladinović, *Menadžment inovacija*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2008, str.26-28.

5. Studija slučaja preduzeća “Puratos”

Proizvodni program i inovacije novih proizvoda u preduzeću Puratos d.o.o.

5.1. Istorija Puratosa u svetu

Puratos grupa je jedan od svetskih lidera u prehrambenoj industriji i ona je prisutna u preko 100 zemalja širom sveta tačnije:

- 89 lokalnih Puratos preduzeća posluje u 53 zemlje
- 59 proizvodnih pogona proizvodi u 41 zemlji
- godišnji obrt kapitala je oko 750 miliona eura (podaci za 2003)
- ukupan broj zaposlenih širom sveta je preko 4500, a od toga 160 ljudi radi samo u razvoju, 225 zaposlenih su prehrambeni tehnolozi.

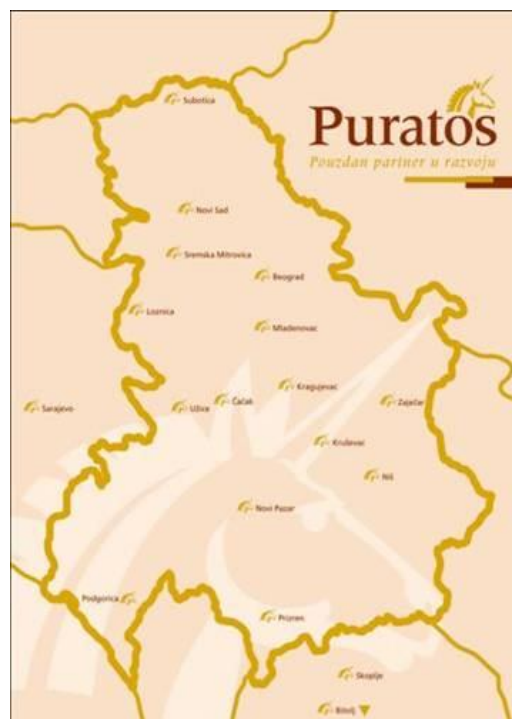
Tabela 1: Istorijat Puratos grupe i glavne stavke⁶¹

1919	Osnovana je firma Puratos u Briselu, Belgija. Prvi proizvodi su bili sladoledi i kremovi za sladolede.
1923	Lansirana je prva brendirana vrsta hleba, Pura Malte, delikatesni tost-hleb sa pšeničnim klicama.
1944-46	Era pionira: G. François Van Belle i g. Pierre Demanet počinju da rade za Puratos i to predstavlja temelj Puratosa onakvog kakav je danas.
1953	T 500, prvi aditiv -poboljšivač za pekarsku industriju koji predstavlja prekretnicu kako za Puratos tako i za pekare. T 500 počinje da se koristi širom Evrope.
1955	Puratos počinje proizvodnju emulgatora.
1968	Puštanje u pogon nove fabrike u Groot-Bijgaardenu pored Brisela – ona danas predstavlja sedište Puratos grupe.
1975	Na tržište je lansiran aditiv S 500, koji je omogućio Puratosu da postane najveći izvoznik aditiva za pekarsku industriju.
1980-88	Nova etapa: proizvodnja čokolade lansiranjem brenda Belcolada i proizvodnja margarina lansiranjem brenda Aristo.
1984	Otvoranje prvog Quality Controle Centra: izvor informacija i servisa za kupce Puratosovih proizvoda.
1988	Otvoranje prvog istraživačkog Centra za R&D aktivnosti.
1994	Početak proizvodnje enzima za prehrambenu industriju.
1997	Stvaranje Puratos grupe spajanjem belgijske grupe Coprem i španske Loreda.

⁶¹ www.puratos.com

5.2. Istorija Puratosa kod nas

U Srbiji, Puratos je mešovito srpsko-belgijsko preduzeće za proizvodnju i prodaju aditiva, namenskih smeša i koncentrata za pekarstvo, namenskih smeša za poslastičarstvo i industrijskog margarina. Pored toga bavi se i uvođenjem novih tehnologija, povećanjem asortimana pekarskih i poslastičarskih proizvoda, a svi proizvodi koji se nude našem tržištu isprobavaju se u sopstvenom Demo centru. Preduzeće Puratos Srbija prati trendove i svetska dostignuća koja ugrađuje u sopstvene proizvode. Osnovna vokacija je kvalitetan, ali pre svega zdrav proizvod.



Preduzeće je nastalo 1989.godine kao AREX - privatno trgovinsko preduzeće sa ekskluzivnim pravom distribucije Puratosovih proizvoda na području eks Jugoslavije. Zaposlenih je bilo troje.



1989.

Posao se razvijao vrlo brzo te se zbog većeg obima prodaje javila potreba da se otvore nova predstavništva. Otvara se predstavništvo u Novom Sadu, a potom i u Kruševcu.



1994.

Presudni korak u AREX - ovom napretku načinjen je 1994. Otvorena je fabrika BEOMULS u Dobanovcima pored Beograda i započeta sopstvena proizvodnja aditiva za pekarstvo i gotovih smeša za poslastičarstvo.



1997.

Uspevajući da opstane u teškim vremenima, AREX 1997.godine sa belgijskim partnerom PURATOS N.V. osniva mešovito prduzeće AREX - PURATOS. Prodaja aditiva i smeša se proširuje te se otvaraju se nova prodajna mesta: Kragujevac, Zaječar, Užice, kao i mreža distributera.



1999.

Proizvodnja se iz Dobanovaca, 1999 godine seli u Kragujevac gde se uskoro postavlja i oprema za proizvodnju industrijskog margarina. Sa proizvodnjom margarina po belgijskoj tehnologiji kreće se početkom 2000. godine da bi se tokom 2001. godine proizvodnja ustalila i ona od tada ide uzlaznom linijom.



2003.

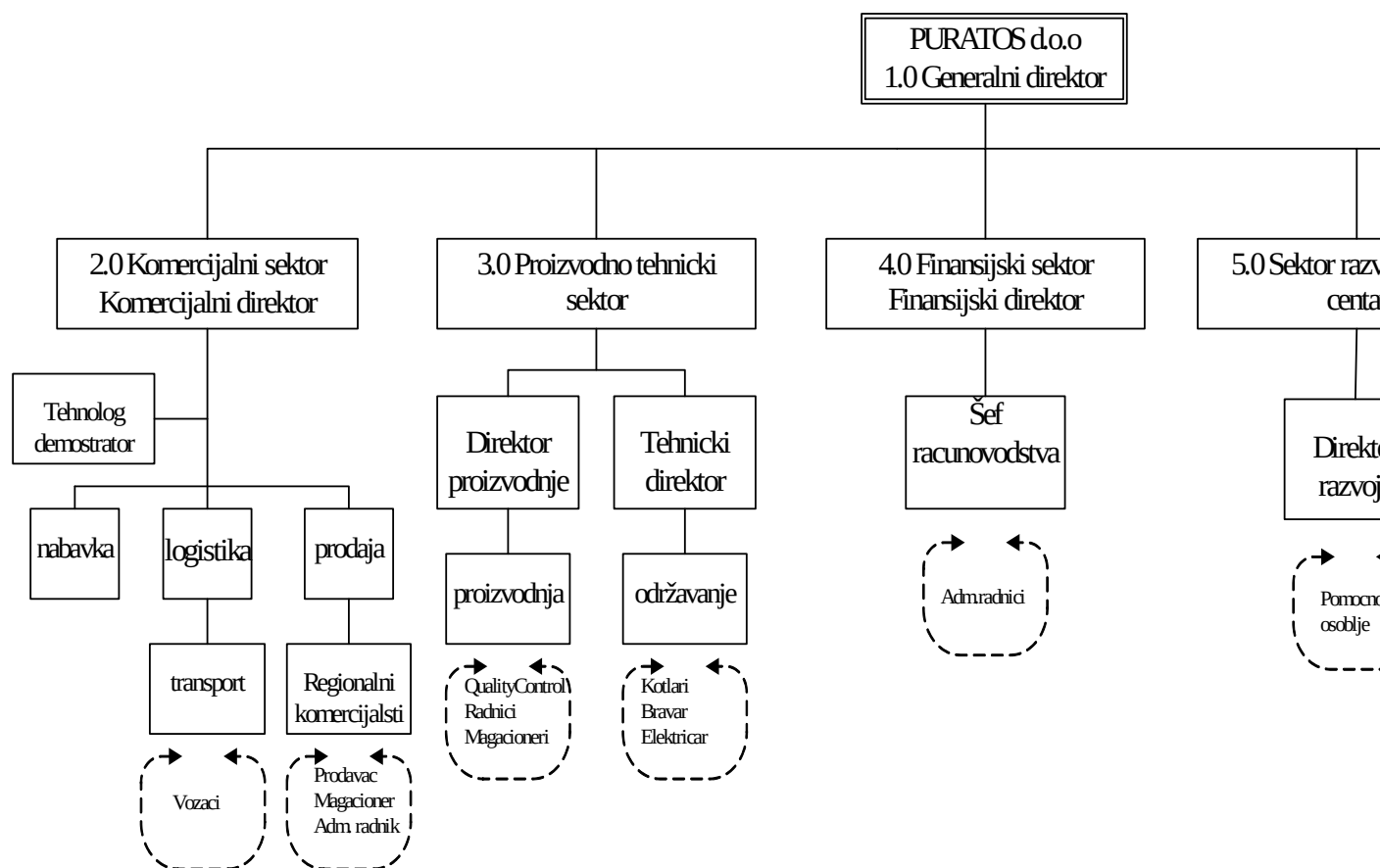
PURATOS N.V. postaje većinski vlasnik u mešovitom preduzeću AREX – PURATOS i ono menja ime u Puratos Preduzeće za proizvodnju d.o.o.



2005.

Predstavljen je novi vizuelni identitet grupe. Puratos Srbija je dobila tu čast da bude druga zemlja posle Belgije u kojoj je prestavljen novi logo Puratos Grupe i novi slogan «*Pouzdan partner u razvoju*».

Slika 6: Organizaciona šema preduzeća Puratos d.o.o.



5.3 Proizvodni program Puratos

Proizvodni program sačinjavaju sledeće grupe proizvoda:

5.3.1. Aditivi za pekarstvo

Aditivi za pekarstvo u svom sastavu sadrže emulgatore, enzimske komplekse i sl. Oni služe da u hlebu i pecivu obezbede visok kvalitet proizvoda bez obzira na promenljiv kvalitet brašna, opremu ili propuste u tehnološkom postupaku. U proizvodnom programu Puratosa nalazi preko 30 različitih vrsta aditiva (Plavi Tigar, Zlatni Tigar, S-500 ActiPlus, BeoSan Beli, BeoSan Žuti, ComSan ...).

5.3.2. Smeše za pekarstvo

Smeše za pekarstvo predstavljaju gotove smeše koje se koriste za proizvodnju različitih vrsta hleba ili peciva kao što su raženi hleb, graham hleb, hleb sa pšeničnim klicama, hleb sa suncokretovim semenom i sl i oni se koriste kao gotova sirovina za proizvodnju pomenutih proizvoda odnosno kao 100 % sirovina uz dodatak soli, kvasca i vode. U proizvodnom programu Puratosa nalazi preko 15 različitih vrsta smeša za pekarstvo (BeoRaž, BeoGraham, BeoExtra, BeoDijet...).

5.3.3 Namenski koncentрати za specijalne vrste hleba i peciva

Namenski koncentрати, kao što im naziv kaže, su koncetrovane sirovine koje se u određenom odnosu mešaju sa brašnom i koriste za proizvodnju specijalnih vrsta hleba i peciva. U proizvodnom programu Puratosa nalazi preko 8 različitih vrsta koncentrata (BeoNutri, BeoPro, BeoSuvit...).

5.3.4 Industrijski margarin

Industrijski margarin se koristi za ručnu ili mašinsku proizvodnju lisnatih testa, smrznutih testa, ali isto tako i u konditorskoj industriji za proizvodnju kolača, torti, kekseva i sl. U proizvodnom programu Puratos nalazi se 8 različitih vrsta margarina (Alfa Plate, Alfa, Vita, Gama, Delta...).

Da bi se obezbedio što bolji kvalitet Puratos je razvio i sopstvenu proizvodnju ulaznih sirovina kao prevenciju. Reč je o enzimima, emulgatorima, mešavinama koje u potpunosti odgovaraju zahtevima koji se stavljaju pred gotove proizvode. Ove uslovno rečeno sirovine se nakon toga distribuiraju ostalim fabrikama iz grupe Puratos širom sveta.

Uskoro na našem tržištu

Puratos proizvodi u novoj ambalaži

U sklopu promocije novog korporativnog identiteta, pored logotipa i slogana, kompanija Puratos uvodi na tržište i novu ambalažu.

Uskoro će se većina Puratos proizvoda pakovati u identičnim Puratos džakovima, čije će se boje razlikovati prema grupama proizvoda.



5.4. Kratak opis proizvoda koji su «aduti» Puratos na tržištu

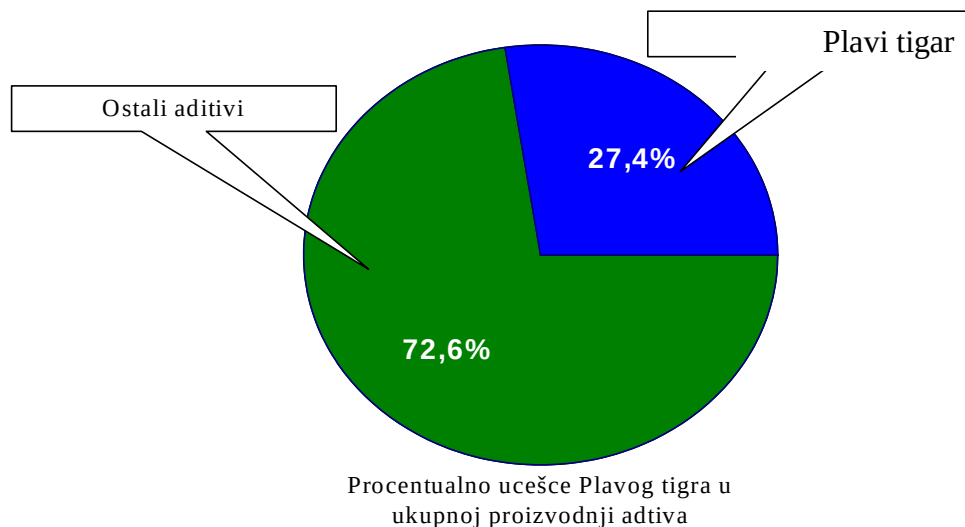
5.4.1 Plavi tigar

Plavi tigar spada u grupu aditiva za pekarstvo i to je univerzalni aditiv za sve vrste hleba i peciva. On u svom sastavu sadrži emulgatore, enzimski kompleks, askorbinsku kiselinu, sredstvo protiv zgrušavanja i ugljene hidrate. Ovaj aditiv osigurava maksimalnu sigurnost pri radu i utiče na visok kvalitet gotovih proizvoda.

Korisnicima garantuje da bez obzira na promenljiv kvalitet brašna, opremu i postupak pri proizvodnji hleb i pecivo budu najvišeg kvaliteta. Visoka aktivnost ovog aditiva je primetna u svakoj fazi procesa proizvodnje hleba, na obostrano zadovoljstvo pekara i potrošača.

Plavi tigar se pakuje u vreće od neto 25 kg i neto 10 kg.

Slika 7: Procentualno učešće plavog tigra u ukupnoj proizvodnji aditiva



Izvor: Interna dokumentacija firme

5.4.2 Margarin Alfa

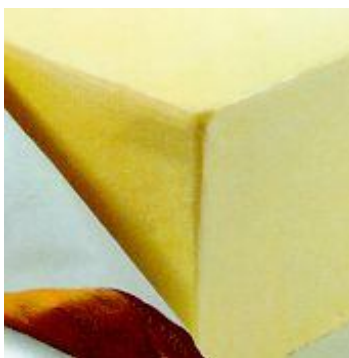
Ova vrsta margarina se koristi za lisnata testa (i kvasna i beskvasna) i proizveden je po belgijskoj tehnologiji koja uključuje upotrebu visoko kvalitetnih sirovina koje za rezultat daju izuzetan kvalitet margarina i njegovu laku tehnološku primenu u industrijskoj proizvodnji.

Većina sirovina za proizvodnju ovog margarina je uvoznog porekla. Upotreba margarina Alfa daje lisnatom testu: odlično listanje, jedinstvenu boju, izvanredan ukus i miris. Pakuje se u blokoive od 5 kg i u listove od 2 kg, prilagođen industrijskoj proizvodnji radi lakšeg doziranja i ugradnje u testo, a bez potrebe prethodne obrade.

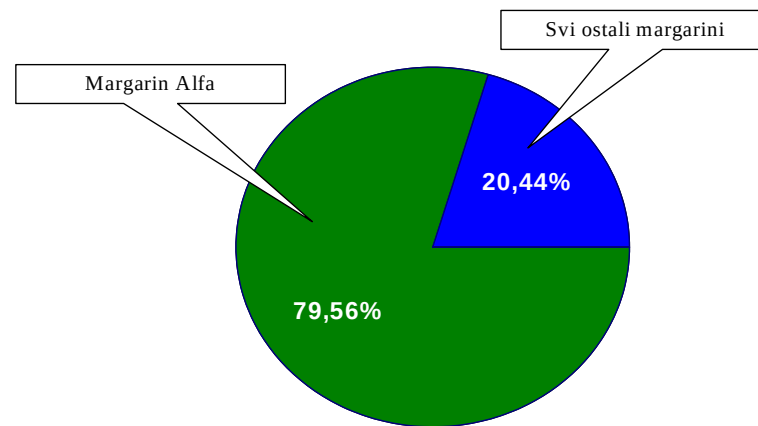
Margarin alfa se pakuje u dve vrste pakovanja:

- **Blok pakovanje** transportna kutija od 10 kg (5x2 kg)
- **Pakovanje** u listovima transportna kutija od 10 kg (2x5 kg)

Slika 8: Blok pakovanje margarina

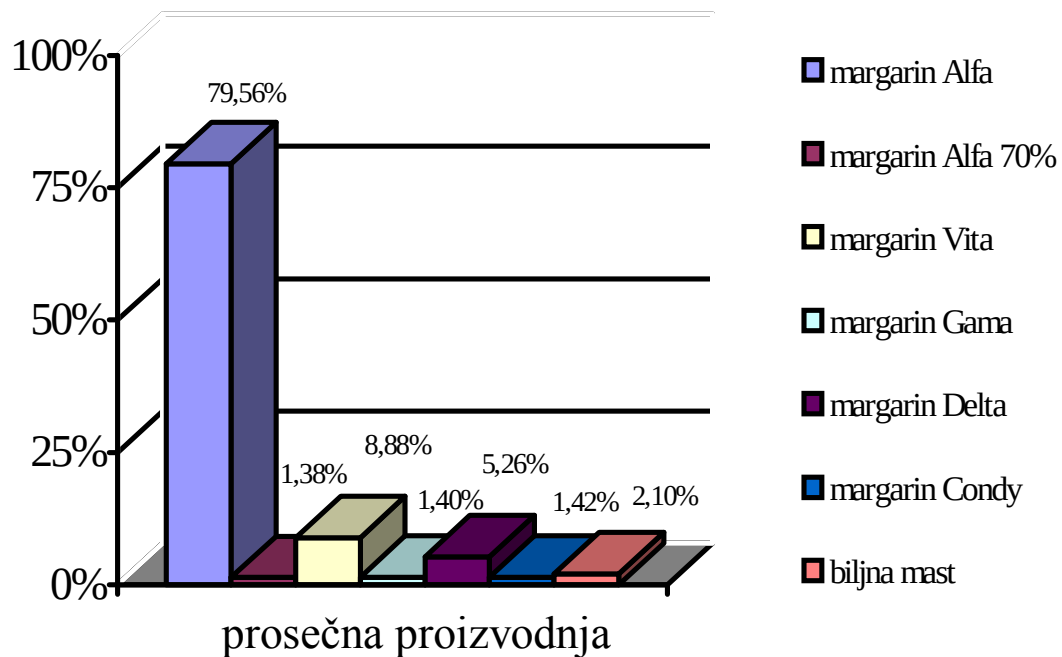


Slika 9: procentualno učešće margarina Alfa u ukupnoj proizvodnji margarina



Izvor: Interna dokumentacija firme

Slika 10: Procentualni odnos u proizvodnji margarina prikazan je sledećim dijagramom



Izvor: Interna dokumentacija firme

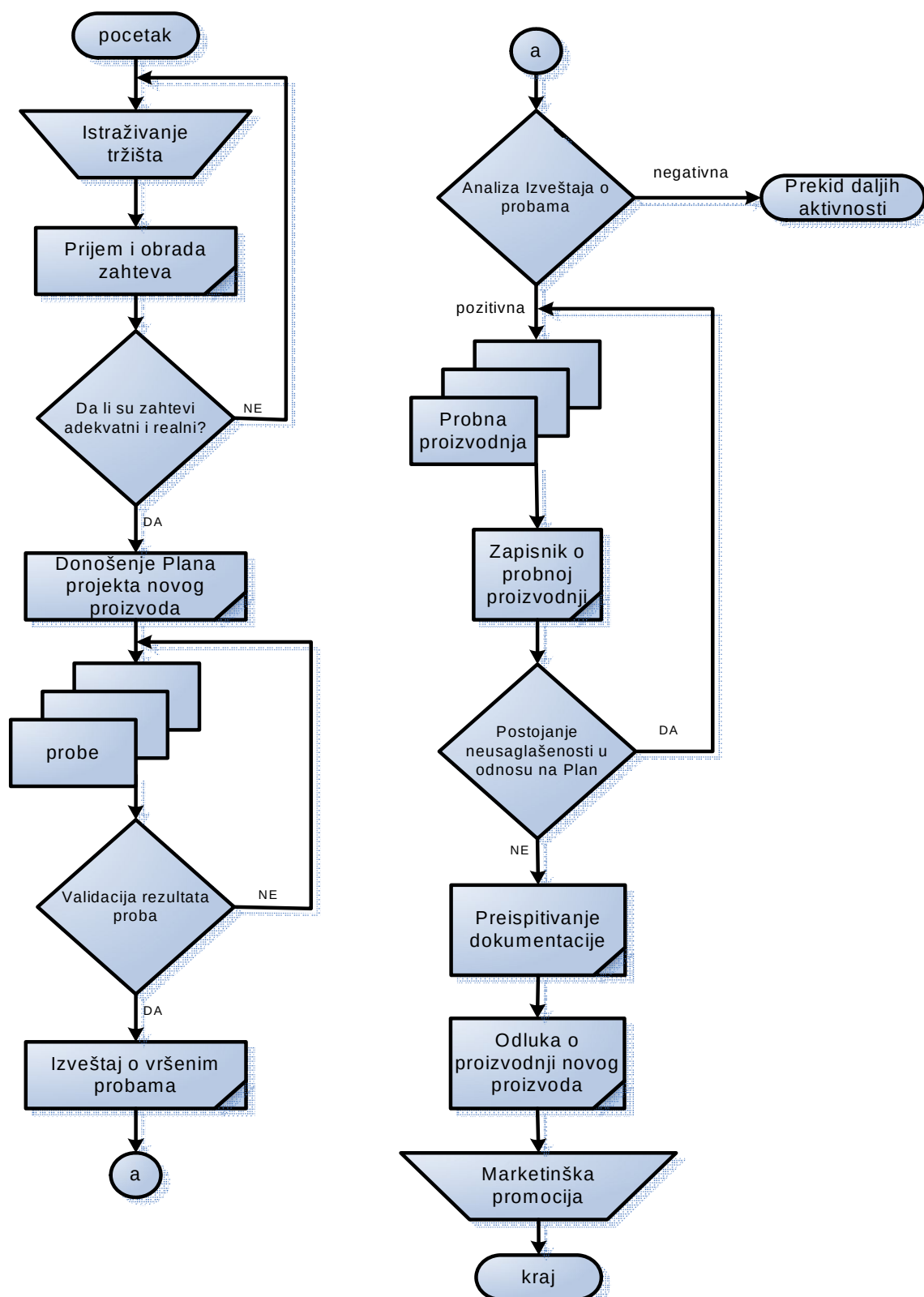
5.5. Primer inovacija novog proizvoda

Neosporno je da je inovacija novog proizvoda, ne samo danas, izuzetno važna, složena i odgovorna delatnost u svim proizvodno orjentisanim kompanijama. Razvoj proizvoda se obavlja po unapred utvrđenoj metodlogiji koju mora da ima svka kompanija, a obavezno one koje imaju uveden sistem kvaliteta ISO 9000. Strategijom razvoja se definiše način sprovođenja razvoja, dok se strategijom kontrolisanja definiše proces kontrolisanja razvoja, kako bi se obezbedio savremen, lep i kvalitetan proizvod sa karakteristikama koje tržište traži.

U onim kompanijama gde nedostaju znanje i iskustvo u planiranju, proizvodi se pojavljuju sa velikim zakašnjenjem a troškovi razvoja višestruko premašuju prvobitno predviđenu sumu. Da bi se izbegla izrada nekvalitetnih i skupih proizvoda, zbog nepredviđenih dorada, koje su uzrokovane, pre svega greškama u konstrukcionoj dokumentaciji, neopodno je istu, pre izdavanja, detaljno prekontrolisati. Pored toga, potrebno je definisati i sam proces ispitivanja i kontrolisanja proizvoda, jer posebno u tim fazama razvoja često nastaju veliki propusti. Time se, pored sprečavanja materijalnih troškova kompanije, sprečava rušenje ugleda konstruktora, konstrukcionog biroa i kompanije u celini. Naime, poznato je da je najjeftinije grešku otkloniti na dokumentaciji, dok je to oko 10 puta teže (skuplje) u proizvodnji, a skoro 100 puta na gotovom proizvodu (kod kupca).⁶²

16 Kuzmanović, Prof. dr. S.; Bobera, Prof. dr. D., Strategijska kontrola razvoja proizvoda, Strategijski menadžment, 4/2004, str. 8

Slika 11: Algoritamski prikaz postupka razvoja novog proizvoda u preduze Puratos d.o.o.



Proces inovacija novog proizvoda u preduzeću Puratos predstavlja skup aktivnosti u kojima učestvuje više osoba iz različitih organizacionih celina: sektora prodaje, sektora marketinga, sektora razvoja, sektora proizvodnje.

Na početku se strogo definišu granice procesa tj. kada započinju aktivnosti na razvoju novog proizvoda i kada se završavaju, kao i ko je odgovoran za sprovođenje pomenutih aktivnosti.

Proces započinje na osnovu marketinškog *istraživanja tržišta* koje obrađuje zahteve kupaca kao i potencijalnih kupaca ili od ideje unutar samog preduzeća za inovacije novog proizvoda.

Nakon *prijema i obrade zahteva*, a pre donošenja Plana projekta Rukovodstvo preduzeća preispituje zahteve koje se odnose na proizvod:

- Da li su zahtevi adekvatno definisani ?
- Da li postoje mogućnosti za njihovo ispunjenje ?
- Da li su oni u skladu sa zakonskom regulativom ?

Po rešavanju ovih stavki Rukovodstvo utvrđuje *Plan projekta* i dostavlja Službi razvoja-Demo centru odobrenje za početak aktivnosti na inovaciji novog proizvoda.

Prva aktivnost je dodela radnog naziva i šifre budućem proizvodu.

Sledeća faza su *preliminarne probe* unutar Demo centra i razmatranje dobijenih rezultata. Cilj ovih proba je da utvrdi da li će prototip proizvoda zadovoljiti sve ulazne zahteve koji su postavljeni pred njega o čemu se sačinjava Zapisnik o probi. Za potrebe laboratorijskih ispitivanja po potrebi angažuju se eksterne laboratorije ili instituti.

Rezultati dobijeni na osnovu ovih ispitivanja omogućavaju dalju razradu projekta koja obuhvata:

- Izradu krajnje recepture.
- Izradu proizvođačke specifikacije proizvoda (opis i karakteristike proizvoda, fizičko hemijske osobine i oblast primene).
- Specifikaciju ulaznih sirovina.
- Dokumenta koja definišu kako se proizvod koristi tj. uputstvo za korišćenje i uputstvo za čuvanje.
- Dokumenta koja definišu proces proizvodnje odnosno tehnologiju i operacije u toku proizvodnog procesa kao i radne parametre na tehnološkoj opremi.
- Dokumenta koja definišu proces kontrole kvaliteta odnosno postupke, uputstva za kontrolu kvaliteta samog proizvoda ali i proizvodnog procesa.

Validacija novog proizvoda vrši se takodje u Demo centru i ona je internog karaktera i služi za potvrđivanje i pružanje objektivnih dokaza da su ispunjeni svi postavljeni zahtevi. U tom slučaju vrši se probna primena proizvoda u realnim radnim uslovima.

Na kraju probe sačinjava se *Izveštaj o probi* u kome se navode sva ispitivanja koja su vršena, pod kojim uslovima su ona vršena kao i rezultati koji su dobijeni.

Na osnovu ovog izveštaja Rukovodstvo donosi odluku o:

- kalkulaciji proizvoda,
- da li je potrebna uporedan analiza proizvoda sa sličnim proizvodima iz proizvodnog programa Puratosa, kao i sa sličnim konkurentskim proizvodima,
- da li su potrebne određene korekcije recepture u pogledu poboljšanja ili ostvarivanja povoljne kalkulacije i
- na kraju donosi odluku o pripremi za probnu proizvodnju ili o prekidu svih daljih aktivnosti na razvoju ukoliko proizvod ne zadovoljava postavljene zahteve.

Pre početka *probne proizvodnje* neophodno je ostvariti nabavku svih potrebnih sirovina i ambalaže, u potrebnoj količini, proveriti da li se tehnološki proces može ostvariti na postojećoj opremi, u slučaju potrebe obezbediti obuka kadrova.

O izvršenoj probnoj proizvodnji se sačinjava *Zapisnik* u kome se navode zapažanja vezana za tehnologiju i operacije koje su u toku proizvodnog procesa primenjene, radne parametre na tehnološkoj opremi, kao i postupke kontrole kvaliteta proizvoda ali i proizvodnog procesa.

Na osnovu ovog izveštaja, ukoliko su zadovoljeni svi prethodno postavljene zahteve, ukoliko su otklonjene neusaglašenosti koje su se javile u toku razvoja, i nakon preispitivanja celokupne dokumentacije *Rukovodstvo preduzeća donosi odluku o početku proizvodnje*.

Doneta odluka o početku proizvodnje omogućuje dalje da služba *marketinga* obavi pripreme potrebne za *promociju novog proizvoda* kako za kupce tako i za prodavce iz službe prodaje.



5.6. Stanje na tržištu i planovi za budućnost

90-ih god., hleb je bio socijalna kategorija u Srbiji a pekarska industrija u velikoj krizi.

80% hleba proizvodilo se industrijski.

2000. god predstavljah početak tržišne ekonomije u pekarskoj industriji, kada se učvršćuju vlasnička prava i započinje privatizacija.

Istraživanja pokazuju da je u 2003. god godišnja proizvodnja brašna iznosila oko 475000t, dnevna potrošnja hleba po osobi, kretala se između 270-300gr, što je na godišnjem nivou iznosilo oko 100kg.

Povećava se udeo samostalnih zanatskih pekara u pekarskoj industriji (slika br. 12):

(Slika 12)⁶³



⁶³ CD, Promocija novog korporativnog identiteta predzeća Puratos, Dom Garde, Beograd, 17 decembar 2004.

Pekarska industrija je u stalnoj borbi da svoj proizvod prilagodi novim trendovima u ishrani stanovništva sa tendencijom ka proizvodima sa što više semenja i zrnevlja, zameni običnog belog hleba sa belim hlebom sa vlaknima, integralnim hlebom, kao i proizvodima sa redukovanim procentom masnoće.

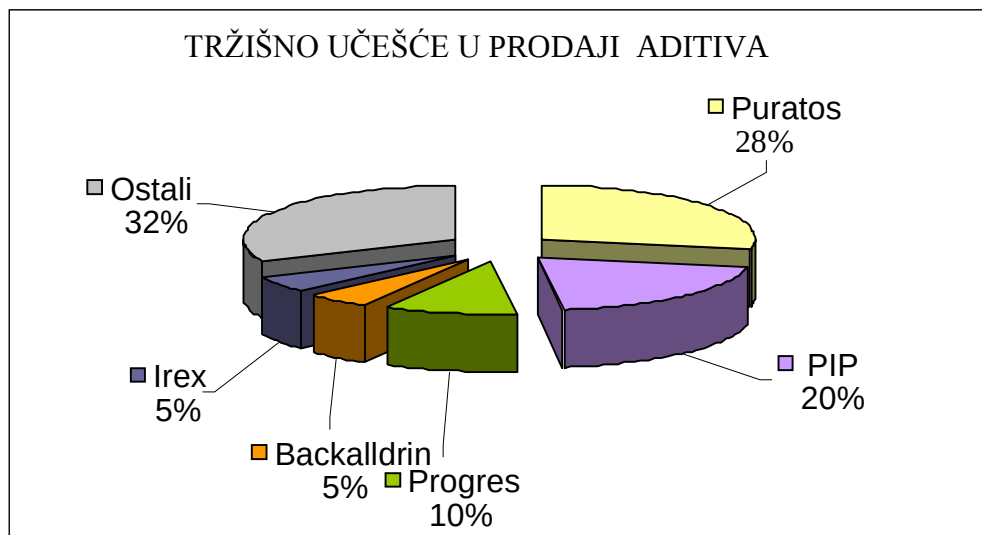


Aditivi su danas, svakako, sastavni deo pekarskih recepata.

U Srbiji ima 35 uvoznika i distributera aditiva za pekarsku industriju.

Puratos ima vodeću poziciju u standardu kvaliteta i široku prodajnu mrežu (14 predstavništava u Srbiji). Najveći deo svojih proizvoda Puratos prodaje pekarskoj industriji, nastojeći da u budućnosti poveća svoj udeo i kod samostalnih pekara. Prodajom aditiva obuhvatili su 28% tržišta, zatim slede PIP sa 20%, Progres 10%, Backalldrin i Irex sa po 5%, a 32% su ostali (slika br. 13).

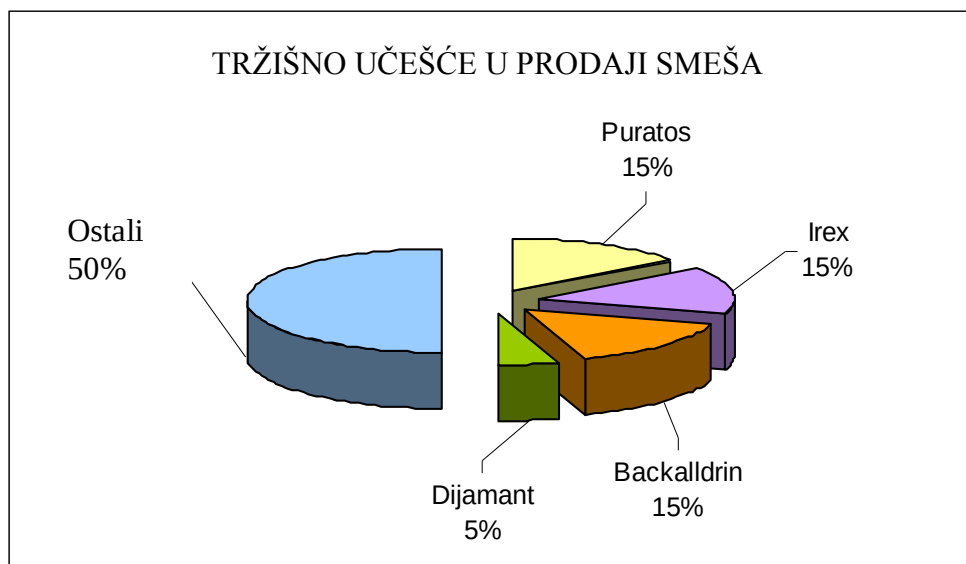
(Slika 13)⁶⁴



⁶⁴ Isto

Proizvodnja specijalnih vrsta hleba je u blagom porastu naročito u urbanim sredinama. Na globalnom nivou, Puratos poslednjih 50 godina radi na usavršavanju svoje proizvodnje, konstantno uvodeći nove tehnologije što je u mnogome olakšalo razvoj i proizvodnju smeša za specijalne vrste hleba i peciva. Nemačke smeše su veoma popularne na našem tržištu (Irex, Baskalladrin i Diamant), ali zahvaljujući svom trudu i znanju, Puratos nastoji da se što više približi nemačkom tipu smeša i tako poveća tržišno učešće (slika br. 14).

(Slika 14)⁶⁵

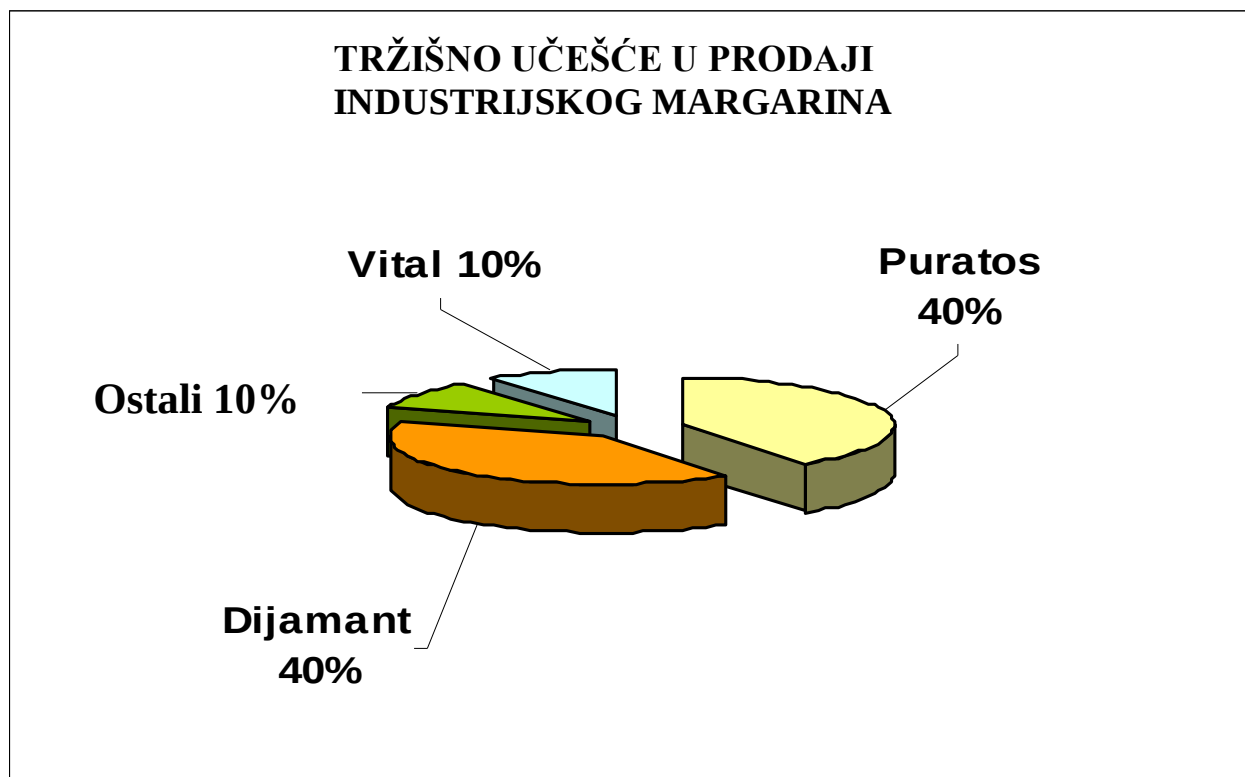


Margarin je njihov najprodavaniji proizvod u 2004.

Za veoma kratko vreme preuzet je veliki deo tržišta od najvećeg nacionalnog proizvođača, Dijamanta, što predstavlja veliki uspeh. Tako da danas, Puratos i Dijamant su zastupljeni sa po 40% na tržištu industrijskog margarina (slika br. 15).

⁶⁵ Isto

(Slika 15)⁶⁶



U 2004. god u prodajnu mrežu uključuju se tri nova regionalna centra.

Distribucija, logistika i uslovi skladištenja su znatno poboljšani što im je omogućilo da u 2005. god. ostvare veliki prodor i na tržište konditorskih proizvoda.

Dobro poznavanje tržišta i veliki broj potrošača obezbeđuju sigurnu poziciju na tržištu.

Među velikim kupcima Puratos proizvoda, u Srbiji su:

- „Žitoprodukt“ iz Kragujevca,
- Beogradska Pekarska Industrija, „Klas“ iz Beograda,
- „Ishrana“ iz Smedereva,
- „Fidelinka“ iz Subotice,
- „Napredak“ iz V. Plane,
- „Šumadija“ iz V. Banje,
- „PONS“ iz Čačka...

⁶⁶ Isto

Planovi za budućnost:

- U prodaji aditiva zadržati lidersku poziciju i povećati tržišno učešće na 35%.
- Što se tiče smeša, približiti se nemačkom tipu smeša.
- U proizvodnji i prodaji margarina održati lidersku poziciju i upoznati potrošače sa novim proizvodom (biljni margarin).
- Dalji prodor na tržište konditorskih proizvoda.
- Povećati učešće na tržištu poslastičarskih proizvod.
- U planu je i proširivanje proizvodnih kapaciteta na 3000m², kao i povećanje proizvodnje koja je u 2003. god iznosila 4,5 000t.
- Uvođenje HACCP (standardi za bezbednost hrane) i ISO Standarda.
- Napravljen je plan povećanja prodaje u Bosni i Makedoniji, uz mogućnost proširenja i na tržište Slovenije, Hrvatske, Albanije i Bugarske. Izvoz u bivše republike u 2003. iznosio je 700.000 evra.

Inače, raspadom bivše SFRJ belgijski partner je odlučio da na Balkanu posluje isključivo preko srpskog partnera, i da ova firma ostane i proizvođač i distributer Puratos proizvoda, na kojima će pisati „Made in Serbia.“

5.7. Postprodaja, rad sa kupcima na terenu (edukacija kupaca)



Puratos uvek teži da svojim kupcima pomogne da razviju svoju proizvodnju trudeći se da razume njihove potrebe i očekivanja.

Zato se posebna pažnja pridaje edukaciji kupaca i takozvanoj postprodaji. Da bi se ostvarila pouzdanost proizvoda, osim kvaliteta koji se postiže u samom procesu proizvodnje, potrebno je pridavati značaj i stalnom monitoringu tih proizvoda u upotrebi. Ovo omogućava stalno unapređjivanje proizvoda i što bolju poziciju na tržištu.

Postoje četiri ključne „stavke“ koje utiču na ponašanje kupaca, konzumenata Puratosovih proizvoda:

Zdravlje

Sasvim je jasno da je ishrana direktno povezana sa zdravljem ljudi. Primetno je da se u poslednje vreme pridaje sve veći značaj pravilnoj ishrani. Prateći taj trend Puratos se trudi da obezbedi u svom proizvodnom programu takve proizvode koji će sa aspekta pravilne ishrane u potpunosti zadovoljiti, ne samo zahteve svojih kupaca, već i konzumente njihovih proizvoda.

Navike

Sve su veće i češće promene navika konzumenata pekarskih proizvoda. U svakodnevnu upotrebu se uvodi sve veći broj posebnih vrsta hleba i peciva. Ovo uslovljava da se na osnovu zahteva kupaca i u saradnji sa njima razvijaju i nove vrste, pa čak i grupe proizvoda.

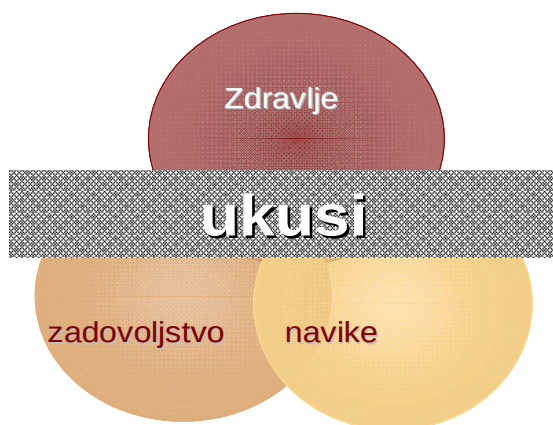
Zadovoljstvo

Ljudi danas sve više pridaju značaja onome što jedu. Poznato je da su ukusi individualna stvar i da se oni razlikuju od čoveka do čoveka. Puratos se trudi da svoje proizvode prilagodi tako da svačiji ukus bude zadovoljen, a to je veoma ozbiljan zadatak.

Bezbednost hrane

U prehrambenoj industriji posebna pažnja se pridaje bezbednosti proizvoda. Pošto u pitanju nije samo krajnji proizvod odnosno hrana, puna bezbednosti se mora posvetiti čitavom lancu čija je jedna od karika i Puratos. Zato se stalno razvijaju sistemi za kontrolu kvaliteta kako ulaznih sirovina dobijenih od drugih isporučilaca, tako i gotovih proizvoda koji se šalju dalje u lanac prehrambene industrije.

Iz tog razloga u u Komercijalnom sektoru postoji Tehnolog demonstrator koji na terenu vrši obuku kupaca za upotrebu proizvoda, pomaže im da zajedno reše probleme, prihvata sugestije i sl. Znači nije reč samo o osobi koja treba da reši primedbe kupaca na kvalitet ili pak da razjasni uputstvo za upotrebu. Reč je o osobi koja treba da obezbedi dvosmernu komunikaciju, jer iskustvo i zapažanje korisnika umnogome znače i daju smernice za korekcije u cilju poboljšanja kvaliteta proizvoda.



ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Razvoj i inovacije su neminovnost svih sfera čovečanstva. Njihovo prihvatanje i prilagođavanje ponašanja novim uslovima je uslov opstanka. Tako je i u vođenju organizacija pa se brzo implementiranje novih trendova i modela ponašanja lidera može smatrati ključnim faktorom uspeha i organizacije ali i lidera kao individue. To posebno dolazi do izražaja u današnje doba, kada su te promene brze, i u veoma kratkom roku ih mogu percepirati svi učesnici poslovnog procesa. Lider koji nije u stanju da ih brzo primeni, odnosno prilagodi im svoje ponašanje ne može opstati

Iz dosad navedenog, može se zaključiti da strategija inovacije novih proizvoda, čini onu razvojnu komponentu bez koje se razvoj preduzeća ne može ostvariti u dužem roku. Svrha funkcionisanja preduzeća, ogleda se u proizvodnji proizvoda za zadovoljenje potreba potrošača, tako da ono može samo razvojem proizvoda da društveno i ekonomski opravda svoju egzistenciju. Koliko će se određeni proizvod ili program zadržati u preduzeću zavisi isključivo od tržišta, pa zbog toga analize tržišta moraju biti osnova za dalji rad na razvoju proizvodnog programa.

Savremen svet živi i radi u vremenu velikih i brzih promena. Svet biznisa se, takođe, nalazi u okruženju koje se neprekidno menja. Iz tog razloga, preduzeće mora da bude spremno da upravlja neprekidnim promenama koje se događaju u njegovoj okolini. Preduzeće shvata značaj brzine u lansiranju novog proizvoda, i u tome mora preduhitriti konkurente, reagovati na njihove poteze, uvek udovoljavati željama potrošača, obzirom da oni uvek tragaju za nečim novim, kako bi ostvarili ili zadržali poziciju lidera na tržištu. Preduzeće ne može opstati sa postojećim proizvodnim programom bez ikakvih promena, ono mora modifikovati postojeće ili uvoditi nove proizvode, ako želi da zadrži postojeće kupce ili privuče nove. Može se zaključiti da se rast i razvoj preduzeća bazira na njegovoj sposobnosti da stalno razvija nove proizvode i time bude ispred ostalih.

Delotvoran rad na razvoju novog proizvoda mora početi sa jasnom definicijom strategije rasta, koja bliže označava poslovna područja i kategorije proizvoda sa kojima firma želi da posluje. Mnogi se slažu da je uvođenje novog proizvoda jedan od najtežih zadataka menadžmenta preduzeća, koji je neophodan za opstanak, rast i razvoj preduzeća.

Potreba za uvođenjem novog proizvoda često se najjasnije izražava poslovnom krilaticom «inoviraj ili nestani». Rizici inovacija jesu veliki, ali je mnogo veći rizik ne inovirati. Planeri tržišta moraju pomno da prate prodaju i profit za svaki novi ulazak na tržište kako bi bili sigurni da se napreduje po planu. S tim u vezi, veoma važan aspekt inovacije novih proizvoda jeste testiranje tržišta. Ako prvi rezultati nisu prema očekivanjima, proizvod treba na vreme povući sa tržišta kako bi se minimizirali gubici.

Ključ uspeha inovacije nalazi se u sprovođenju boljih organizacionih priprema za korišćenje ideja za nove proizvode, i razvoju detaljnijih istraživanja i postupaka odlučivanja u svakoj fazi procesa razvoja novog proizvoda.

Neprekidan razvoj i stalne promene, naterale su skoro sva preduzeća da vremenom menjaju svoju prvobitnu misiju, i da traže svoju šansu na novim područjima poslovanja. Shvatajući značaj tržišta kao najdinamičnijeg faktora okruženja, preduzeće Puratos zauzima poziciju na tržištu, *pouzdan partner u razvoju*. Njihova misija jeste da pomognu pekarima, poslastičarima i majstorima čokolade da budu uspešni u svom poslu jer sa njihovim uspehom raste i uspeh preduzeća Puratos, što čini suštinu partnerskog odnosa.

Puratos ne želi da bude samo proizvođač i prodavac svojih proizvoda, već nudi i razvijene aplikacije za njihovu upotrebu, recepte, prilagođene zahtevima i tehnologiji kupaca. Verujući da će u budućnosti ljudi pridavati veći značaj kvalitetu ishrane, Puratos prati trendove i svetska dostignuća koja ugrađuje u sopstvene proizvode. Njihova osnovna vokacija jeste kvalitetan ali pre svega zdrav proizvod. Jednorog, simbol etike i hrabrosti, koji stoji uz ime Puratos garancija je za punu bezbednost i ispravnost proizvoda vrhunskog kvaliteta. Potvrda svega toga, svakako je i tradicija Puratosa duga preko 80 godina.

LITERATURA

1. Abbie J. Griffin i John Hauser, „The Voice of the Customer“, *Marketin Science*: 1-27. **Preuzeto iz:** Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str.641,642.
2. Branislav Mašić, *Metode radikalnih promena u organizacijama*, Univerzitet Braća Karić, Beograd, Septembar 2004.
3. Cateora R.P, *International Marketing*, Irwin, Homewood Ill,1996, (internet izvor: www.biznis-akademija.com)
4. CD, Promocija novod korporativnog identiteta predzeća Puratos, Dom Garde, Beograd, 17 decembar 2004
5. Cooper i Kleinschmidt, *New Products*, str. 35-38. **Preuzeto iz :** Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006
6. Đuričin D., Janošević S., *Menadžment i Strategija*, drugo izdanje,Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2006
7. Jordan Robertson, „How Nike Got Street Cred“, *Business 2.0*, maj 2004, str. 43-46. **Preuzeto iz :** Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006
8. Kotler Ph. i Zaltman G., „Targeting Prospects for a New Product“, *Journal of Advertising Research* (februar 1976) : 7-20. **Preuzeto iz :** Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006
9. Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006
10. Kuzmanović, Prof. dr. S.; Bobera, Prof. dr. D., Strategijska kontrola razvoja proizvoda, *Strategijski menadžment*, 4/2004
11. Knežević G, *Analiza finansijskih izveštaja*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008
12. Lončarević R., *Menadžment*, Univerzitet Singidunum–fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, Beograd, 2007
13. Macura P., *Integrisanje liderstava u poslovne procese i modele*, Zbornik radova liderstvo u teoriji i praksi, Ekonomski fakultet Banja Luka 2005.
14. Mašić B., *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009
15. Milisavljević M., *Strategijski menadžment*, prvo izdanje, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd 2004.
16. Milosavljević M., *Liderstvo u preduzećima-monografija*, Beograd 1999.

17. Milosavljević M, *Liderstvo*, Čigoja, Beograd, 1999.
18. Milisavljević M., *Liderstvo u preduzećima-drugo izmenjeno i dopunjeno izdanje*, Univerzitet Mgtrend, Beograd, 2008.
19. Mickey H. Graming, „Coca-Cola Unveiling New Citrus Drink“, *Atlanta Journal and Constitution*, 24. januar 1998, str E3. **Preuzeto iz** : Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006
20. Northouse Peter, *Leadership – Theory and Practice*, 33rd Edition, Sage Publications, Inc, California, 2004.
21. Patrik Lensibni, *Pet nedostataka u radu tima*, Asee, Novi Sad, 2008.
22. Predrag Ristić, *Uticaj lidera u preduzeću*. SGR „Žig“, Beograd 2007.
23. Peter G. Northouse, *Liderstvo teorija i praksa- četvrto izdanje*, Data Status, Beograd, 2008.godine
24. Robert Blattberg i John Golany, „ Tracker: An Early Test Market Forecasting and Diagnostic Model for New Product Planning“, *Journal of Marketing Research* (maj 1978) : 192 – 202; Glen L. Urban, Bruce D. Weinberg I John R. Hauser, „ Premarket Forecasting of Really New Products,“ *Journal of Marketing* (januar 1996): 47-60; Peter N. Golder i Gerald J. Tellis, „ Will it Ever Fly ? Modeling the Takeoff of Really New Consumer Durables,“ *Marketing Science* 16, br.3 (1997) **Preuzeto iz** : Kotler Ph, *Marketing menadžment*, dvanaesto izdanje, Data Status, Beograd, 2006, str.641,642.
25. Rodić J., „*Teorija i analiza bilansa*“, Beograd, 1990
26. Sanja Vlahović, *Liderstvo u savremenim organizacijama*, CID, Podgorica, 2008.
27. Senić, R., *Marketing menadžment*, Prizma, Kragujevac, 2000
28. Sheth J. V, and S. Rain, *Bringing Innovation to Market*, John Wiley and Sons, N.Y, 1987 (<http://www.tnsmediumgallup.co.rs>)
29. Šarić K., Jovanović, „*Konceptualni okvir međunarodnih računovodstvenih standarda*“, Primena MRS u našoj poslovnoj praksi, Beograd 2000
30. “The Ultimate Widget : 3-d ‘Printing’ May Revolutionize Product Design and Manufacturing, “ U.S. News & World Report, 20.jun 1992
31. Victor Hugo u Kotler Ph, *Upravljanje marketingom I*, Informator, Zagreb, 1988 (<http://www.tnsmediumgallup.co.rs>)
32. Vasiljev S., Cvetković Lj., Kancir R., Pantelić D., *Marketing menadžment*, Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet, Subotica, 2007, str.141.

Internet izvori :

33. www.biznis-akademija.com (preuzeto dana: 23.04.2010)
34. www.economy.rs (preuzeto dana: 28.05.2010)
35. web.efzg.hr (preuzeto dana: 26.04.2010)
36. www.fi.apr.gov.rs (preuzeto dana: 16.06.2010)
37. www.puratos.com (preuzeto dana: 05.06.2010)
38. www.tnsmediumgallup.co.rs (preuzeto dana: 26.04.2010)
39. www.zivkaprzulj.com, preuzeto 24.03.2011
40. www.tmg.org.rs, preuzeto 12.04.2011
41. www.gmbusiness.biz ,preuzeto 15.04.2011
42. www.poslovnimagazin.biz, preuzeto 27.04.2011