AKTUALNI TEORIJSKI PRISTUPI U UPRAVLJANJU RAZVOJEM NOVOG PROIZVODA

Odak, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:959821

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

AKTUALNI TEORIJSKI PRISTUPI U UPRAVLJANJU RAZVOJEM NOVOG PROIZVODA

Mentor:

prof. dr. sc. Neven Šerić

Student:

Petra Odak

Split, kolovoz 2016.

SADRŽAJ:

1. UVODNE NAZNAKE O UPRAVLJANJU RAZVOJEM NOVOG PROIZVODA 4

1.1. Aktivnosti menadžera proizvoda 4

1.2. Strukture marketinških sektora unutar organizacija 5

1.3. Osobine menadžera proizvoda 6

1.4. Promjene koje su utjecale na funkciju upravljanja proizvodom 7

1.5. Metode korištene za izradu završnog rada 8

2. UPRAVLJANJE RAZVOJEM NOVOG PROIZVODA 9

2.1. Razine tržišnog natjecanja 9

2.2. Definiranje konkurenata 10

2.1. Menadžerska prosudba konkurenata 10

2.2. Definiranje konkurenata na temelju potrošačevih ponašanja i stavova 10

2.3. Razvoj novog proizvoda 14

2.4. Faze razvoja novog proizvoda 15

3. OBLIKOVANJE STRATEGIJE MARKETINGA ZA NOVI PROIZVOD 18

3.1. Elementi strategija marketinga novih proizvoda 18

3.1.1. Ciljevi koje proizvod treba ispuniti 19

3.1.2. Opis odabrane strateške alternative 20

3.1.3. Odabrano ciljano tržište 22

3.1.4. Glavni konkurenti 22

3.1.5. Detaljno opisana glavna strategija 22

3.2. Strategije novih proizvoda prema fazi životnog vijeka 25

3.2.1. Faza uvođenja 25

3.2.2. Faza rasta 26

3.2.3. Faza zrelosti 26

3.2.4. Faza opadanja 27

3.3. Upravljanje markom **27**
3.3.1. Sastavnice marke 27
3.3.2. Stvaranje prepoznatljivosti marke 29
3.4. Strategije novih proizvoda japanske korporacije Nikon **30**

4. POSLOVNA ANALIZA I TEST MARKETING NOVOG PROIZVODA **32**
4.1. Poslovna analiza **32**
4.2. Test marketing **33**

5. PROMOCIJA U UPRAVLJANJU NOVIM PROIZVODOM **34**
5.1. Sastavnice promotivnog spleta **34**
5.2. Vrste promocije **35**
5.3. Interirana i interaktivna marketinška komunikacija **36**
5.4. Promocija korporacije Nikon i prijedlozi za poboljšanje **37**

6. ZAKLJUČAK: CRM U RAZVOJU NOVOG PROIZVODA **40**

7. LITERATURA **41**

8. POPIS SLIKA I TABLICA **43**

1. UVODNE NAZNAKE O UPRAVLJANJU RAZVOJEM NOVOG PROIZVODA

Konkurentno tržište današnjeg doba tvrtkama svakodnevno postavlja složene zahtjeve u vidu kvalitete, inovativnosti i brzine pri upravljanju proizvodima. Kontinuirana inovativnost te unaprjeđenje proizvoda i usluga više nisu opcija već obveza, te se iz tog razloga poduzeća maksimalno trude efektivno upravljati proizvodima, kako bi isti bili ispred proizvoda konkurencije te postali traženi od strane ciljnog tržišta. Upravo se u tome ogleda važnost upravljanja proizvodom koja će kroz ovaj rad biti prikazana prateći aktualne teorijske pristupe pri razvoju novog proizvoda, uz primjer Nikon fotoaparata.

Uvodni dio rada sadrži naznake o upravljanju razvojem proizvoda, aktivnostima menadžera proizvoda i strukturama marketinških sektora unutar raznolikih organizacija. Također obuhvaća glavne karakteristike menadžera proizvoda te glavne promjene unutar područja marketinga u 21. stoljeću.

1.1. Aktivnosti menadžera proizvoda

Razvojem tržišta razvile su se i nove funkcije unutar marketinških sektora, a jedna od njih je i „menadžer proizvoda“ (engl. „*product manager“*). Menadžer proizvoda nosi dvije važne odgovornosti;

1. Planira i kontrolira provođenje aktivnosti upravljanja proizvodom
2. Usmjerava sve sektore poduzeća da brinu o kupcima i proizvodima/uslugama tvrtke kako bi kupci bili zadovoljni, a prodaja proizvoda veća.

Funkcija menadžera proizvoda ne može se poistovjetiti s funkcijama ostalih kadrova unutar marketinškog sektora. Primjerice, voditelji marketinga brinu o dugoročnim planovima i rezultatima asortimana tvrtke, dok se menadžeri proizvoda bave samo jednim određenim proizvodom ili uskom linijom proizvoda. Također se razlikuju u odlukama koje donose: voditelji marketinga donose strateške odluke kao što je odluka o uvođenju proizvoda i nastavljanju ili prekidanju proizvodnje. Menadžer proizvoda također sudjeluju u kreiranju strateških ciljeva, no njihove glavne odluke vezane su za taktičku razinu menadžmenta i vezane su za definiranje marketinškog miksa proizvoda i različite kratkoročne odluke.[1]

[1] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 1 - 3

1.2. Strukture marketinških sektora unutar organizacija

Navedene aktivnosti menadžera proizvoda mijenjaju se ovisno o organizacijskom fokusu, organizacijskoj strukturi te strukturi marketinškog sektora, što je opisano u sljedećim strukturama:[2]

1. Organizacije fokusirane na proizvod

Struktura ovakvih organizacija naziva se također i klasična struktura, a najčešće se koristi kada različiti proizvodi iz asortimana tvrtke imaju iste kanale distribucije. U ovoj strukturi, menadžer proizvoda ima punu odgovornost za marku tvrtke i proizvoda.

Neke od prednosti ovakvih struktura su jasna podjela odgovornosti (od specifičnih zadataka u timu do glavne odgovornosti za proizvod koju nosi menadžer proizvoda) te određivanje jedne osobe (menadžera proizvoda) koja svime upravlja i razvija suradnju s ostalim sektorima unutar organizacije. Nedostatci ovakve strukture kriju se u prevelikom fokusu na proizvod, pri čemu se može zaboraviti na prvobitne želje kupaca i ciljeve organizacije, te može biti jako centralizirana budući da menadžer proizvoda nadgleda sve i istovremeno nema dodira s operacijama koje se odrađuju.

2. Organizacije fokusirane na tržište

Timovi unutar marketinškog sektora kod ovakvih organizacija podijeljeni su po ciljanim tržištima organizacije. Segmenti mogu biti definirani po geografskoj, demografskoj, psihološkoj i drugim bazama. Ovakva organizacijska struktura najkorisnija je kada postoje značajne razlike segmenata u njihovom kupovnom ponašanju, što vodi i do razlika u marketinškim strategijama.

Često korištena segmentacija u bankama i velikim korporacijama je podjela na privatne i poslovne korisnike (B2C i B2B). Unutar svakog tima postoje osobe zadužene za menadžment pojedinog proizvoda. Menadžeri proizvoda nemaju punu odgovornost i ovlasti za upravljanje, već predstavljaju imaju ulogu koordiniranja implementacije marketinških programa. Najveća prednost ovakve strukture je fokusiranje na kupca i njegove kupovne odluke. Sukladno njima organizacija mijenja svoju marketinšku strategiju. Također se ističe prednost zajedničkog rada menadžera različitih proizvoda, čijim se ujedinjenjem tvrtka jako unaprjeđuje. Upravo

[2] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 4 - 10

ovi menadžeri proizvoda često imaju mnogo više znanja nego menadžeri proizvoda u organizacijama koje su fokusirane na proizvod.

3. Organizacije fokusirane na funkcije unutar marketinškog sektora

Struktura marketinškog sektora u ovakvim organizacijama ima podjelu po različitim funkcijama unutar marketinga kao što su odnosi s javnošću ili prodaja. Gotovo svaka organizacija djelomično ima ovakvu strukturu npr. često se razdvoje funkcija marketinga i prodaje. U ovakvoj strukturi nitko nema finalnu odgovornost za proizvod i svakodnevne aktivnosti vezane za upravljanje proizvodom, što joj je glavni nedostatak. Marketinške aktivnosti provode se kroz koordinirane aktivnosti nadređenih (direktor tvrtke i direktor marketinga) koji donose sve strategije vezane za područje marketinga. Navedena struktura velika je prednost za kompanije koje imaju jedan ili dva proizvoda. Dodavanjem proizvoda u asortiman organizacije s ovakvom strukturom smanjuje se fokusiranost kadrova i povećava rizik miješanja aktivnosti za pojedine proizvode s aktivnostima drugog proizvoda. Prednost u ovakvom strukturiranju posla je poboljšanje specifičnih znanja kadrova – ukoliko je nekome opis posla prodaja, velika je vjerojatnost da taj kadar u organizaciji zna najviše o prodaji.

1.3. Osobine menadžera proizvoda

Marketinške strukture djelomično su opisale različitosti zadataka menadžera proizvoda u različitim organizacijama, no postoji još mnogo aktivnosti koje se ne podudaraju. Iz tog razloga su marketinški stručnjaci proveli anketu s 25 menadžera proizvoda kako bi u svim karakteristikama pronašli određene karakteristike menadžera proizvoda:

- Obrazovanje: Anketirani su većinom imali završeni preddiplomski studij, neki od njih su pohađali i diplomske studije te različite poslijediplomske programe.
- Vještine pregovaranja: Pri vođenju tima te razgovoru sa klijentima i partnerima važno je da menadžer proizvoda zna dobro uvjeriti sugovornike u svoje stavove i ideje kako bi se ostvario postavljeni poslovni cilj.
- Sposobnost rada u timu i vođenja tima: Budući da menadžer proizvoda kontinuirano komunicira s različitim odjelima unutar organizacije u vidu stjecanja informacija ili delegiranja, komunikativnost i rad s različitim tipovima ljudi važne su karakteristike menadžera.
- Komunikacijske vještine: Za uspješno poslovanje ključno je da menadžer proizvoda zna dobro prenijeti poruke o uspjesima i izazovima proizvoda višim razinama

upravljanja i organizaciji u cijelosti. Jednako je važno da menadžer proizvoda eksterno (izvan tvrtke) s lakoćom prenese potrošačima informacije o proizvodu i njegove glavne prednosti.

- Analitičke vještine kao što su sposobnost brzog usvajanja novih znanja i vještina te primjena kao i povezivanje istih potrebne su za analizu rezultata provedenih strategija i aktivnosti i analiziranje budućih.[3]

1.4. Promjene koje su utjecale na funkciju upravljanja proizvodom

U 21. stoljeću izrazito je važno da svi zaposlenici, pa tako i menadžeri proizvoda, imaju karakteristiku dobrog prilagođavanja promjenama. Broj inovacija u području marketinga svakodnevno raste. Neke od najvažnijih promjena bile su:

- Informacijski menadžment; pojava interneta povećala je količinu informacija koje tvrtke mogu dobiti o potrošačima, što je poboljšalo prepoznavanje ciljanog tržišta kao i učinkovitost distribucije.
- Jačanje važnosti marke; rastom konkurencije marka kompanije postala je važan element u svijesti potrošača i donošenju kupovnih odluka
- Promjene u moći između proizvođača i maloprodajnih trgovaca; ranije su proizvođači imali važne informacije o količini prodaje i potrošačima te primjenjivali masovnu prodaju, a sada trgovci na malo imaju mnogo više informacija i utjecaja na potrošače kroz kupovni proces.
- Važnost zadržavanja kupaca nakon prve kupovine; menadžeri proizvoda provode različite aktivnosti za bolju komunikaciju s kupcima, osnivaju sustave potpore kupcima i mjere zadovoljstvo kupaca kako bi životna vrijednost potrošača i lojalnost marci bila veća.
- Velika, globalna konkurencija; povećanjem globalizacije i pojavom interneta tvrtke imaju minimalne barijere za poslovanje u drugim zemljama, što je utjecalo na internacionalno širenje organizacija i povećanje konkurencije na svim područjima.
- Pojava e-trgovina kao što su e-Bay i Amazon čije operacije ne bi bile moguće bez digitalnog svijeta.
- Pojava društvenih mreža koje postaju novi kanali distribucije i efikasan način za prikupljanje podataka o potrošačima.

[3] Amin, M., Lee, D., Sirotzky, L. (2003.): A Comparison of Product Management Across Industries, Stern School of Business at New York University, New York

U nastavku rada obuhvaćene su teme upravljanja razvojem novog proizvoda, strategije marketinga za novi proizvod, poslovna analiza i test marketing novog proizvoda te promocija i poslijekupovni odnosi. Rad je koncipiran u 6 poglavlja, te se unutar njih predstavljaju i tumače aktivnosti aktualnih teorija o upravljanju novim proizvodom, koje prikazuju trenutne marketinške trendove i savjete za menadžere proizvoda.

1.5. Metode korištene za izradu završnog rada

Navedene teme obrađene su kroz 4 metode:

1. Metoda izviđajnog istraživanja; sakupljene su informacije iz različitih izvora – knjige, znanstveni radovi, časopisi i društvene mreže u svrhu veće informiranosti i sigurnosti iznesenih činjenica.

2. Metoda indukcije i dedukcije ; Induktivna metoda podrazumijeva da se do zaključka o općem sudu dolazi na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica koje se obuhvaćaju dosljednom i sistematskom primjenom induktivnog načina zaključivanja. Zaključivanje se provodi od pojedinačnih prema općim pojmovima. Deduktivna metoda temelji se na dedukciji, odnosno na zaključivanju od općih sudova ka pojedinačnim ili ka drugim općim sudovima. Induktivno-deduktivna metoda koristi se za objašnjavanje utvrđenih te otkrivanje novih spoznaja i novih zakonitosti za dokazivanje postavljenih teza, za provjeravanje hipoteza i znanstvenih istraživanja.

3. Metoda analize sadržaja; Raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela pojedinačno i u odnosu na druge dijelove je metoda znanstvenog istraživanja koja se naziva metoda analize.

4. Metoda generalizacije; Generalizacija je jedna od osnovnih znanstvenih metoda istraživanja, a odnosi se na poopćavanje pojmova, od jednostavnog do nekog većeg, općenitijeg pojma. Usko je povezana s metodom indukcije.[4]

[4] Zelenika, R. (2000): Metoda i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka str. 309. – 319.

2. UPRAVLJANJE RAZVOJEM NOVOG PROIZVODA

Fazama razvoja novog proizvoda prethode eksterne analize (analiza tržišta i konkurenata) te interna analiza (analiza poduzeća te njegovih resursa i sposobnosti). Sljedeće poglavlje obrađuje područje eksterne analize; definiranje tržišta i konkurenata.

2.1. Razine tržišnog natjecanja

Tržišni natjecatelji za pojedini proizvod mogu se odrediti promatrajući različite razine tržišnog natjecanja. Postoje 4 razine tržišnog natjecanja, koje se razlikuju po širini obuhvata konkurencije.[5]

1. Natjecanje temeljeno na proizvodu

Natjecanje temeljeno na proizvodu najuža je vrsta tržišnog natjecanja budući da obuhvaća proizvode koji imaju gotovo iste karakteristike. Ovakvu konkurenciju poduzeća prate na dnevnoj bazi, no fokusiranje isključivo na ovu razinu konkurencije može biti štetna za poduzeće, budući da isključuje ostale razine.

2. Natjecanje temeljeno na kategoriji proizvoda

Druga razina natjecanja obuhvaća konkurente koji proizvode slične proizvode na tržištu i daje širu sliku pri analizi konkurencije. Ova razina konkurencije često se veže uz pojam „industrija“.

3. Generička konkurencija

Ova razina tržišnog natjecanja dugoročna je i fokusira se na supstitute. Svi proizvodi unutar ove kategorije zadovoljavaju istu potrebu potrošača.

4. Natjecanje temeljeno na budžetu potrošača

Obuhvaća sve proizvode i usluge koji se mogu kupiti za istu cijenu. Potrošači imaju raspoloživi iznos kojeg mogu potrošiti na različite proizvode te unutar svog budžeta biraju proizvode i usluge koje će koristiti.

[5] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 53. – 55.

Tablica 1: Razine tržišnog natjecanja i potrebne strategije

Razina tržišnog natjecanja	Strategija
Natjecanje temeljeno na proizvodu	Uvjeriti potrošače da je određena marka bolja od ostalih marki poduzeća koja proizvode takav proizvod.
Natjecanje temeljeno na kategoriji proizvoda	Uvjeriti potrošače da je određeni proizvod najbolji u toj kategoriji proizvoda
Generička konkurencija	Uvjeriti potrošače da je određena kategorija proizvoda najbolje rješenje za njihove potrebe
Natjecanje temeljeno na budžetu potrošača	Uvjeriti potrošače je određeni proizvod te njegove karakteristike najbolji način da se potroši raspoloživi budžet.

Izvor: Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management

2.2. Definiranje konkurenata

Pri određivanju konkurenata ističu se dva pristupa, menadžersku prosudbu te odlučivanje na temelju potrošača.

2.2.1. Menadžerska prosudba konkurenata

Prvi pristup, menadžerska prosudba, temelji se na matrici koja naizgled podsjeća na Ansoffovu (1965) matricu. Od kategorija marki u tablici najzanimljivija je kategorija B, koja se odnosi na potencijalne buduće konkurente koji već imaju postojeći odnos sa ciljanim tržištem tvrtke koja provodi analizu. Matrica je prikazana u sljedećoj tablici.

Tržište	Proizvod/Usluga	
	Jednaki	Različiti
Jednako	A	B
Različito	C	D

Slika 1: Menadžerska prosudba tržišnih konkurenata

Izvor: Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management

Osim navedenog, postoje i drugi načini za donošenje menadžerskih odluka, koji često mogu biti jako subjektivni. Pri analizi konkurencije, tvrtka razmatra konkurente prema tri karakteristike. To su: veličina tvrtke, uspješnost tvrtke, prijeteće ponašanje.

2.2.2. Definiranje konkurenata na temelju potrošačevih ponašanja i stavova

Drugi pristup, odlučivanje na temelju potrošačevih ponašanja i stavova, dijeli se na analizu kupovnog ponašanja (odnosi se na dosadašnje navike potrošača i ostvarenu prodaju) i analizu potrošačevih stavova (koji su usmjereni na buduće aktivnosti potrošača). Budući da se radi o uvođenju novog proizvoda, ne postoje podaci o ostvarenoj prodaji, no ako se radi o

postojećoj kompaniji može se pretpostaviti da je već imala slične proizvode te na temelju njihove prodaje i navika potrošača može predvidjeti rezultate koje će imati novi proizvod. (Npr. Tvrtka Nikon pri uvođenju novog fotoaparata može predviđati rezultate istog jer ima mnogo iskustva u uvođenju novih fotoaparata na tržište.) Iz tog razloga u ovaj rad uvrštene su i analize dosadašnjeg kupovnog ponašanja.

Analiza kupovnog ponašanja

Kupovno ponašanje i odabir određenih proizvoda od strane potrošača prati se kroz elektroničke skenere u trgovinama. Kompanije kao što su A.C. Nielsen i Information Resources Inc. u svoje baze podataka sakupljaju informacije o kupljenim dobrima u trgovinama, koje su sakupili putem infracrvenog skenera koji očitava barkodove na proizvodima. Za svaku pojedinu kategoriju proizvoda postoje tzv. „*brand-switching*“ matrice odnosno matrice koje pokazuju frekventnost odabira određene marke, lojalnost određenoj marki te učestalost kupovine te kategorije proizvoda kroz vrijeme. Primjer takve matrice prikazan je u Tablici 3. Slova unutar tablice predstavljaju pojedine marke unutar jedne kategorije proizvoda. Dijagonalni elementi prikazuju postotak lojalnosti određenoj marci, dok ostale brojke (lijevo i desno od dijagonale) pokazuju postotak promjene marke. Veći postotak promjene marke ukazuje na veliku konkurentnost.

Vrijeme (t)	**Vrijeme (t+1)**				
	A	B	C	D	E
A	0.6	0.2	0.2	0	0
B	0.2	0.3	0.4	0.1	0
C	0.2	0.3	0.5	0	0
D	0	0.1	0.1	0.5	0.3
E	0.1	0	0	0.4	0.5

Slika 2: *Brand-switching* matrica

Izvor: Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management

Budući da su podaci u matrici samo brojčano izraženi, teško je zaključiti da li se radi o proizvodima koji su međusobno komplementarni ili su supstituti. Nedostatak je također što se pri kupnji ne zna da li se radi o jednoj osobi koja je promijenila marku ili su dvije osobe unutar kućanstva uzele proizvode različitih marki. Javlja se i problem mjerenja tzv. *cross*-elastičnosti potražnje jer matrica ne obuhvaća promjene u marketinškom miksu.

Kod e-poslovanja relativno je lakše popratiti potrošačeve promjene u izboru marki jer postoje različiti digitalni alati koji prate aktivnost korisnika na internetu i čuvaju te

informacije u velikim bazama podataka. Koristeći te alate, tvrtke mogu vidjeti s koje internetske stranice je korisnik došao (kako je saznao za tvrtku) te koje internetske stranice korisnik posjećuje nakon pregledavanja stranice tvrtke.

Kroz ovu analizu tvrtke saznaju koja količina proizvoda je kupljena te kako se potrošač ponašao, no ne predviđa buduće ponašanje potrošača. Iz tog razloga potrebno je provesti i analizu potrošačevih stavova.

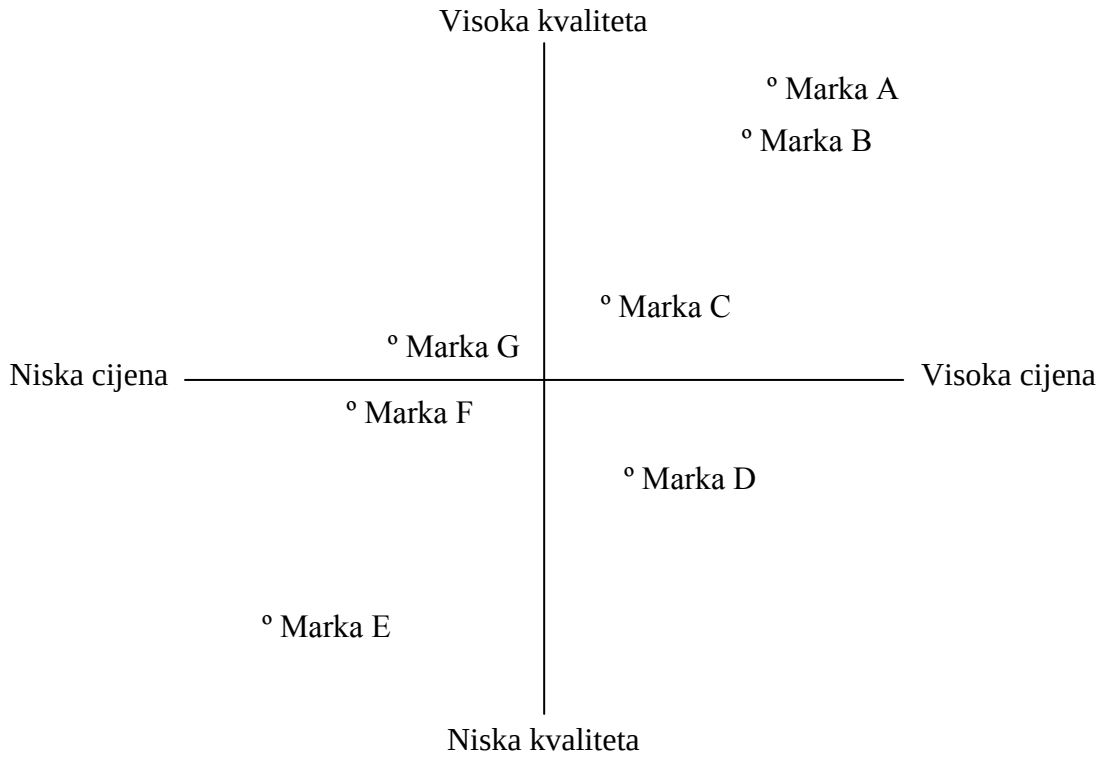
Analiza potrošačevih stavova

Stavovi potrošača ispituju se kroz različite vrste anketa kroz koje ispitivači doznaju potrebne informacije o navikama i stavovima potrošača. Izdvojeno je nekoliko vrsta ispitivanja stavova:

1. Perceptivne mape – izrazito su korisne za određivanje pozicije proizvoda i marke. Proizvodi/marke prikazani su u koordinatnom sustavu na čijim se koordinatnim osima nalaze značajke prema kojima potrošači rangiraju proizvode/marke. Mape se dobivaju primjenom manje ili više složenih statističkih pristupa koji se rabe u obradi podataka prikupljenih istraživanjem.[6] Značajke na koordinatnim osima određene su od strane tvrtke ili dobivene kroz razgovor s fokus grupom.

Primjer perceptivne mape različitih marki vidljiv je na slici 1.

[6] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb, str. 147.



Slika 3: Perceptivna mapa marki

Izvor: Performance Magazine (www.performancemagazine.org/wp-content/uploads/positioning-map.jpg)

2. Set proizvoda/marki za razmatranje – potrošači kroz istraživanje trebaju veliku količinu zadanih proizvoda svrstati u setove supstituta koje bi potencijalno kupili. Zatim ocjenjuju sličnosti proizvoda unutar setova što kasnije pomaže ispitivačima da kreiraju perceptivnu mapu (Slika 1). Iz tog razloga ova vrsta ispitivanja stavova potrošača slična je prvoj, koja se zasniva na perceptivnim mapama. Pri kreiranju setova, potrošači uglavnom pojednostave svoj izbor na set proizvoda/marki koje najviše zadovoljavaju njihove potrebe, što ispitivačima ukazuje na stavove potrošača. Nedostatak ove vrste ispitivanja je što se setovi mijenjaju od potrošača do potrošača, a također ovise i o kanalima distribucije kojima se dolazi do potrošača.

3. Zamjena u uporabi - procjenjuju se stupnjevi kompetitivnosti kroz procjenu sličnosti dvaju ili više proizvoda u uporabi. Potrošači kreiraju listu načina upotrebe određenog proizvoda, a zatim traže druge proizvode koji se također mogu na te načine koristiti. Kada pronađu druge proizvode i odrede koji su prikladniji za pojedini način upotrebe, istraživači saznaju koji su generički supstituti prvog proizvoda.[7]

[7] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 66, 67 i 68.

Uzimajući u obzir navedene načine određivanja konkurencije zaključuje se da su za procjenu tržišnog natjecanja proizvoda i kategorija proizvoda najbolji načini temeljeni na menadžerskoj prosudbi te analize kupovnog ponašanja. Blisku konkurenciju najbolje poznaju menadžeri tvrtke, a analiza ponašanja potrošača za vrijeme prethodnih kupovina i podaci o ukupnoj prodaji daju konkretne informacije o dosadašnjem performansu (količini prodaje, tržišnom udjelu i povratnim informacijama potrošača). Za određivanje generičke konkurencije najkorisnija je analiza potrošačkih stavova, jer potrošači kroz istraživanje iskazuju svoje mišljenje o tome što bi kupili umjesto određenog proizvoda uzimajući u obzir čitavo tržište dobara i usluga.

Budući da natjecanje sa svim tržišnim razinama (Tablica 1) odnosno sa svim proizvodima na tržištu zahtjeva mnogo resursa, potrebno da je menadžer proizvoda odredi na kakvo će tržišno natjecanje uložiti svoje resurse (primjer: Menadžer proizvoda tvrtke Nikon treba odlučiti hoće li se natjecati sa bliskim konkurentima koji proizvode slične proizvode kao što su Olympus, Canon i Sony ili će se natjecati sa više proizvoda/marki koje ne moraju nužno proizvoditi fotoaparate i optičke instrumente. Pri kreiranju marketinškog plana i kratkoročnih strategija unutar istog, u praksi se prvenstveno prati konkurencija koja ima iste ili slične proizvode (natjecanje na temelju proizvoda). Pri donošenju dugoročnih odluka i planova o razvitku i širenju tvrtke sagledava se i generička konkurencija.

2.3. Razvoj novog proizvoda

Poduzeća se na tržištu natječu čiji će proizvod biti bolji, pa iz tog razloga kontinuirano usavršavaju svoje proizvode. Inovacije su nužnost jer poduzeće uspijeva samo ako je na tržište izbacilo novi proizvod brže od konkurencije ili je bolje iskoristilo svoju procesnu tehnologiju.[8] Važno je naglasiti da nisu svi novi proizvodi današnjice prave inovacije. Novi proizvod poduzeće može razvijati kao jednu od sljedećih 5 podkategorija:

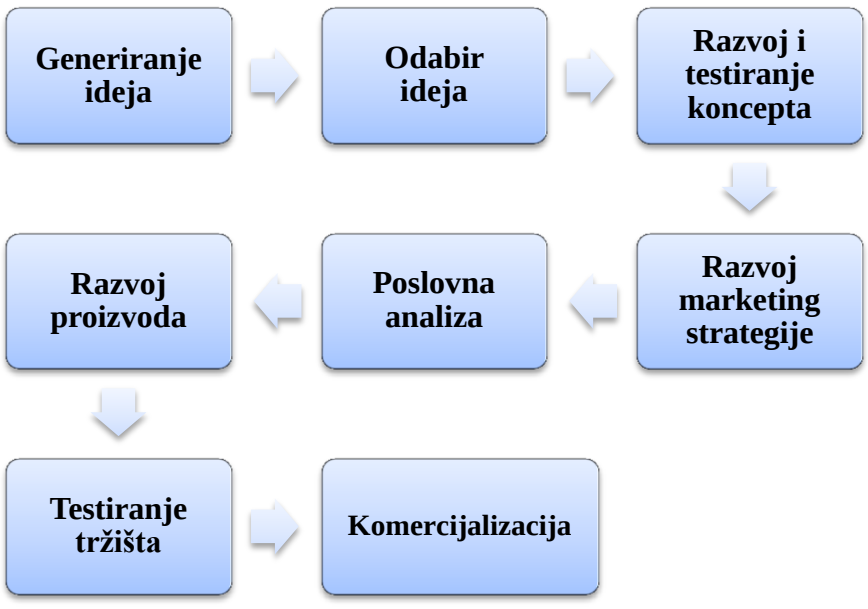
1. Proizvod nove proizvodne linije – kao varijacija postojećeg proizvoda s ciljem nadopune asortimana poduzeća ili ulaska na zahtjevnije tržište,
2. Proizvod koji dopunjava postojeći asortiman – u vidu veličine pakiranja ili promjene određenih karakteristika,

[8] Buntak, K., Drožđek, I., Čovran, L. (2015): Upravljanje razvojem proizvoda, Tehnički glasnik 9, Varaždin, str. 107

3. Proizvod koji je rezultat unaprjeđenja nekog postojećeg proizvoda – napravljen s boljim karakteristikama ili performansama te ima višu percipiranu vrijednost,
4. Repozicioniranje postojećega proizvoda - uz promjene neke od sastavnica marketinškog spleta radi novih tržišnih segmenata ili potpuno novih tržišta.
5. Proizvod kakav već postoji u asortimanu poduzeća, ali se sada proizvodi uz niže troškove – ima nova organizacijska ili tehnička rješenja što utječe na promjene unutar marketinškog spleta.[9]

Svaka od ovih kategorija nosi jednaki rizik. Brojna su istraživanja pokazala da više od 90% novih proizvoda propadne u roku od prve dvije godine, a ulagači ne uspiju ostvariti povrat na svoje investicije. Kako bi se umanjio rizik takvog događaja, važno je detaljno i fokusirano proći kroz svaku fazu razvoja novog proizvoda. Razvoj novog proizvoda zahtjeva mnogo vremena te financijskih i ljudskih resursa pa mnogi žele preskočiti određene faze kako bi smanjili troškove, no od velike je važnosti da pažljivo rade na razvitku novog proizvoda kroz navedene faze.

2.4. Faze razvoja novog proizvoda



Slika 4: Faze razvoja novog proizvoda

Izvor: Kotler, P., Amstrong, G. (2016): Principles of Marketing 16/e, Šerić, N., (2016): Upravljanje proizvodom

[9] Šerić, N. (2016): Upravljanje proizvodom, Redak, Split, str. 14

Proces razvoja novog proizvoda je kompleksan posao i zahtjeva mnogo aktivnosti, koje se mogu podijeliti na osam glavnih faza. Svaka od njih obuhvaća određene aktivnosti vezane za razvoj novog proizvoda.

1. Generiranje ideja prva je faza s ciljem da se stvori što više ideja za budući proizvod. Tvrtke uglavnom sistemski kreiraju stotine ideja te ih potom selektiraju i kreću u daljnji rad s odabranima. Izvori ideja mogu biti interni (tim prodaje i marketinga, kreativni zaposlenici) te eksterni (posrednici i distributeri te potrošači). Uz sastanke, ankete te prethodnu kontinuiranu komunikaciju tvrtka sakuplja ideje za daljnji razvoj.

2. Odabir (najboljih) ideja faza je u kojoj se vrši odabir ideja iz prethodne faze. Pri ocjenjivanju ideja tvrtke najčešće koriste koncept „drop error" i „go error" pri kojem menadžeri proizvoda odlučuju hoće li se nastaviti sa razradom postavljenih ideja, te koje će od njih biti odbačene, ovisno o dodijeljenoj ocjeni za ideju.[10] Također se koristi i odlučivanje na temelju R-W-W (engl. „*real-win-worth doing*") pri kojem menadžeri razmatraju ideje kroz tri pitanja: "Je li realno napraviti takav proizvod? Može li tvrtka s ovim proizvodom pobijediti na tržištu? Da li je vrijedno i isplativo razvijati taj proizvod (sukladno strategijama rasta tvrtke)?"

3. Razvoj i testiranje koncepta odnosi se na razradu koncepata odabrane ideje pri čemu je svaki koncept detaljno razrađen te konkretnije opisuje odabranu ideju. Koncepti se predstavljaju odabranoj fokusnoj grupi potrošača koji ocjenjuju koncepte po različitim karakteristikama i daju naputke menadžerima u kojem smjeru nastaviti razvijanje proizvoda.

4. Razvoj marketing strategije; Do ove faze već je jasno koje je ciljano tržište te koji su glavni konkurenti. Slijedi definiranje aktivnosti i načina pozicioniranja koji su potrebni da proizvod uđe na tržište. Oni se mogu podijeliti u sljedeće podkategorije:
   - detaljno definiranje ciljanog tržišta te vrijednosti proizvoda koje će se predstaviti kao glavne prednosti proizvoda, određivanje željene količine prodaje, tržišnog udjela te profitnih ciljeva za prvih nekoliko godina
   - planirana cijena, distribucija i marketinški budžet za prvu godinu
   - planirana dugoročna prodaja i detaljno definirane odrednice marketinškog miksa.

[10] Šerić, N. (2016): Upravljanje proizvodom, Redak, Split, str. 33

5. Poslovna analiza uključuje pregled svih prijedloga i procjena prihoda i troškova cjelokupnog procesa razvoja proizvoda te financijske planove za proizvod nakon što prođe fazu komercijalizacije.

6. Razvoj novog proizvoda; U prethodnim fazama ne postoji konačni proizvod već detaljan opis te različiti shematski prikazi. U ovoj je fazi prototip proizvoda do kraja izrađen te podliježe različitim tehničkim testovima kako bi kvaliteta prototipa bila što veća. Nakon svih tehničkih provjera i usklađivanja dizajna, proizvod je spreman za testiranje na tržištu.

7. Testiranje tržišta; U ovoj fazi proizvod je stavljen u realistične tržišne uvjete te se definira testno tržište koje će imati priliku vidjeti i isprobati proizvod prije ostatka potrošača, uz istraživanje u kojem će dati svoje stavove koje će kasnije tvrtka upotrijebiti za bolji razvoj proizvoda te samu komercijalizaciju.

8. Komercijalizacija predstavlja zadnju fazu procesa razvoja novog proizvoda. Kroz testiranje tržišta menadžment dobiva informacije potrebne za finalne odluke i promjene proizvoda potrebne za komercijalizaciju. Komercijalizacija obuhvaća lansiranje proizvoda na tržište, što zahtjeva mnogo truda i resursa. Važno je da menadžment odluči prikladno vrijeme lansiranja proizvoda, odnosno period kada su tržišni uvjeti najbolji, te da odluči gdje će se novi proizvod lansirati (hoće li to biti određeno mjesto, regija, područje neke države ili pak internacionalno tržište). [11]

Za razvoj jednog proizvoda u posljednjoj fazi bilo je potrebno mnogo ideja u prvoj fazi. Kroz sve navedene faze smanjuje se broj koncepata. Kompleksnost procesa razvoja novog proizvoda pokazuje i činjenica da preskakanje određene faze ili skraćivanje fazi kako bi proizvod bio ranije lansiran na tržište mogu dovesti do brzog propadanja proizvoda na tržištu.

[11] Kotler, P., Amstrong, G. (2016): Principles of Marketing, 16/e, Pearson Education, Essex, str. 299.-303.

3. OBLIKOVANJE STRATEGIJE MARKETINGA ZA NOVI PROIZVOD

U suvremenoj literaturi pojam strategije ima različite interpretacije, no kao ključni elementi uvijek se ističu ciljevi, okvir i smjernice djelovanja te dugoročnost. Te elemente imaju i strategije marketinga. Takozvana školska definicija strategije marketinga glasi: „Strategija marketinga predstavlja mogućnost da svi relevantni sudionici (dioničari, menadžment, djelatnici, sindikati i dr.) spoznaju dugoročne marketinške ciljeve na ciljnom tržištu, kao i mogućnost za njihovo ostvarenje uz kvalitetno osiguravanje potrebnih resursa.“[12]

Strategije marketinga novih proizvoda kreiraju se nakon postavljenih ciljeva za proizvod, te su usmjerene na način kako će se ostvariti željeni ciljevi. Iako se ciljevi marketinških strategija razlikuju, uspješna strategija bi uvijek trebala imati ove rezultate:

1. Poboljšana koordinacija različitih funkcija unutar poduzeća i koordinacija unutar funkcije marketing - Strategija treba ujediniti tim i potaknuti sve zaposlenike na rad na zadanim planovima.
2. Dobra alokacija resursa - Uvijek postoje ograničenja različitih resursa stoga je važno da se isti prikladno alociraju po različitim funkcijama kako bi strategija bila uspješnija.
3. Bolja pozicija na tržištu - Dobra marketinška strategija ističe prednosti proizvoda te ga pozicionira na tržištu kao boljeg od konkurencije.

3.1. Elementi strategija marketinga novih proizvoda

Cjelokupna strategija sadrži sedam elemenata:[13]

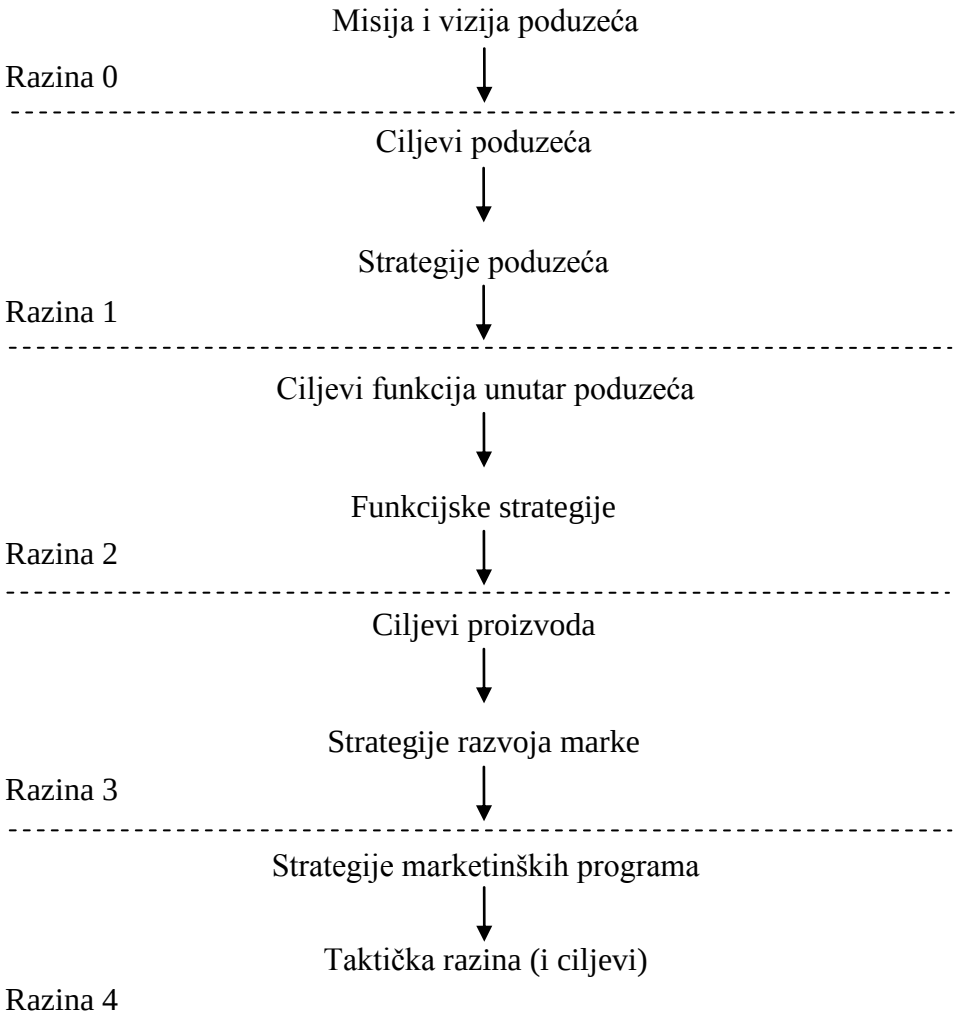
1. Ciljevi koje proizvod treba ispuniti
2. Opis odabrane strateške alternative
3. Opis odabranog ciljanog tržišta
4. Glavni konkurenti
5. Detaljno opisana glavna strategija
6. Marketinški miks
7. Funkcijski programi koji podupiru strategiju.

[12] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb, str. 337.
[13] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 228.

Prvih pet predstavlja daju detaljan uvid u pozicioniranje proizvoda, dok su zadnja dva elementa vezana uz implementaciju strategije.

3.1.1. Ciljevi koje proizvod treba ispuniti

Različite razine unutar poduzeća imaju svoje specifične ciljeve. Slika 2 prikazuje hijerarhiju ciljeva unutar poduzeća, čijim usklađivanjem tvrtka postiže uspjeh.



Slika 5: Hijerarhija ciljeva unutar poduzeća

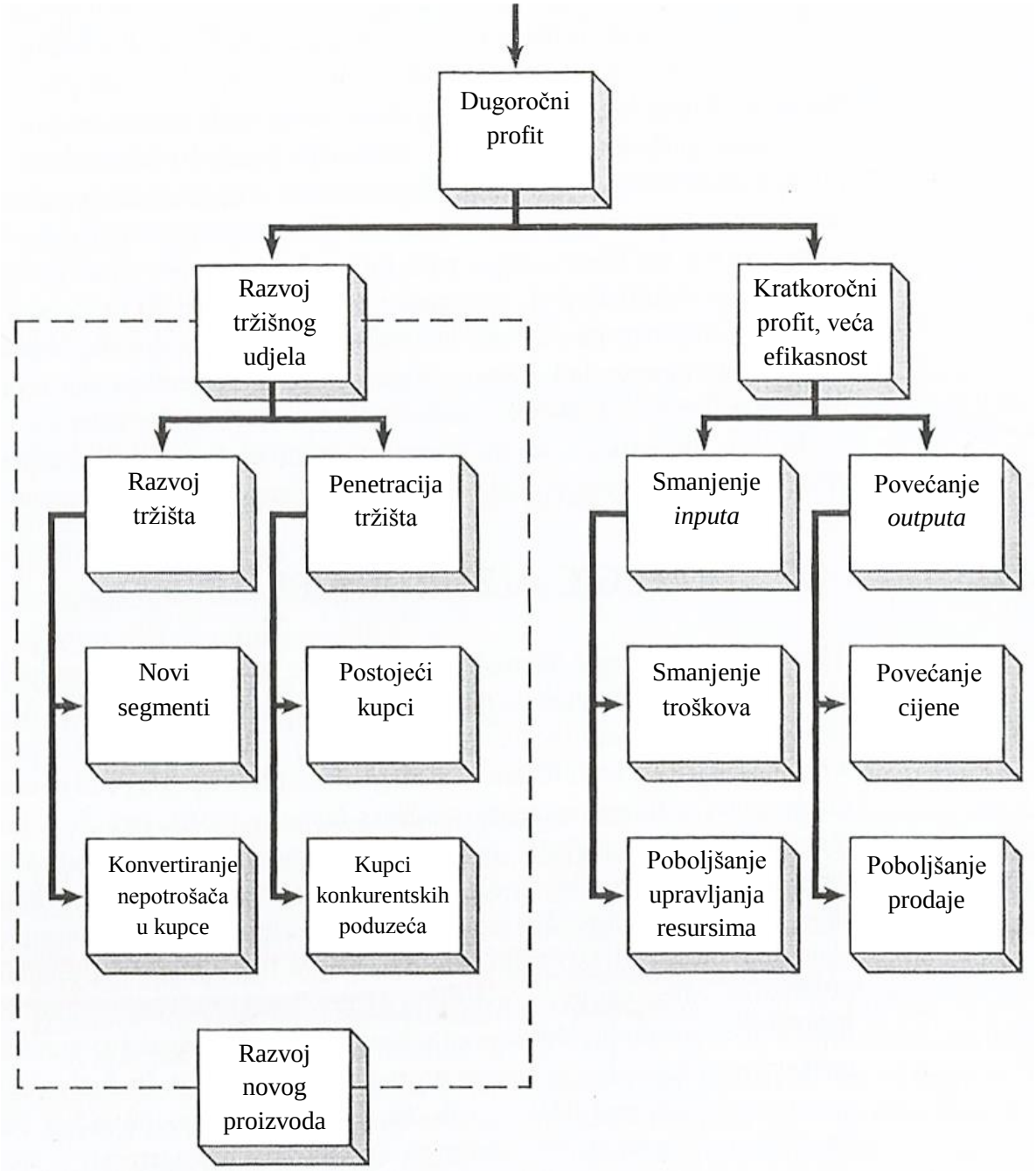
Izvor: Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management

Ciljevi proizvoda u Razini 3 u većini slučajeva su isti – rast tržišnog udjela i rast profita. Ovi ciljevi se uglavnom ne postižu istovremeno, budući da aktivnosti potrebne za rast tržišnog udjela uglavnom troše novac (investiraju novac u oglašavanje, akcije, različite marketinške kampanje), te se novac tek u kasnijoj fazi prikuplja. Dobri ciljevi trebaju biti mjerljivi,

motivirajući (služe kao poticaj zaposlenicima, ali ne smiju biti nerealni) te imati određene rokove da se ostvare.

3.1.2. Opis odabrane strateške alternative

Odabrani ciljevi utječu na odabir strateške alternative. Ponekad tvrtke odabiru kratkoročni rast profita, no pri uvođenju novog proizvoda važno je da rast tržišnog udjela bude jedan od glavnih ciljeva, jer će to potaknuti dugoročni rast profita.



Slika 6: Strateške alternative

Izvor: Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management

Razvoj tržišnog udjela može se postići kroz dvije kategorije strategija. Prva od njih je razvoj tržišta, a druga penetracija tržišta. Unutar njih postoje i podkategorije, pa se tako razvoj tržišta može ostvariti na 2 načina:

- Ulazak na novi segment tržišta koje je dosad bilo zanemareno od svih proizvođača te kategorije proizvoda (npr. Tvrtke Kodak i Fuji pokušale su privući djecu u svijet fotografije kroz različite promocije i programe.)
- Pretvaranje potrošača iz ciljne skupine koji ne koriste proizvod u kupce tj. korisnike proizvoda (iskorištavanje postojećeg ciljanog tržišta)

Penetracija tržišta također ima dvije podkategorije:

- Povećanje količine prodaje trenutnim kupcima (kroz različite akcije te dodatna, veća pakiranja proizvoda)
- Privlačenje kupaca konkurentskih kompanija (skupa i izazovna alternativa budući da tvrtka nastupa kao izazivač konkurenata i mora biti spremna na moguće posljedice).[14]

Slična podjela vidljiva je i u često korištenoj Ansoffovoj matrici. Ona također daje smjernice za upravljanje proizvodom ovisno o kategoriji tržišta i proizvoda.

	Postojeći proizvodi	Novi proizvodi
Postojeća tržišta	Strategija tržišne penetracije	Strategija razvoja proizvoda
Nova tržišta	Strategija tržišnog razvoja	Strategija diverzifikacije

Slika 7: Ansoffova matrica rasta – smjernice za strategiju upravljanja proizvodom obzirom na kategoriju proizvoda i tržišta

Izvor: Šerić, N., Upravljanje proizvodom, nastavni materijali, EFST 2016

[14] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 231 - 233

3.1.3. Odabrano ciljano tržište

Pri ciljanju određenog tržišta, treba voditi računa o:

1. Veličini segmenta i brzini rasta istog,
2. Prilikama za kompetitivnu prednost,
3. Potrebnim resursima.

Sukladno odabranoj strategiji i navedenim smjernicama menadžeri proizvoda definiraju svoj ciljani segment. Opis kreće od glavnih značajki (npr. muškarci i žene 18-30 god, prihodi veći od 500,000.00 kn godišnje) do kompleksnog opisa kupovnih navika tih potrošača, trendova koje oni prate itd.

3.1.4. Glavni konkurenti

Ovaj element marketinške strategije implicira stvaranje liste konkurenata po prioritetima i važnosti te odabir konkurenata protiv kojih će se tvrtka natjecati kroz svoje kampanje. Uglavnom se odabiru dva do tri velika konkurenta i odlučuje se hoće li tvrtka imati defenzivan ili ofenzivan nastup na tržištu.

3.1.5. Detaljno opisana glavna strategija

Odabrana, glavna strategija konkretno opisuje kako će se proizvod pozicionirati na tržištu. Pozicioniranje odnosno kompetitivne prednosti uglavnom se mogu uvrstiti u jednu od dvije skupine:

1. Diferencijacija na temelju cijene
2. Diferencijacija na temelju karakteristika tj. prednosti proizvoda.

Drugim riječima, za opstanak na tržištu potrebno je ili smanjiti cijenu ili poboljšati određeni element proizvoda (kojeg će korisnici identificirati kao prednost). Odluke o pozicioniranju sadrže četiri koraka:

1. Identificiranje potencijalnih načina pozicioniranja (konzultirajući timove unutar kompanije te sagledavajući prethodne marketinške planove).
2. Selekcija načina pozicioniranja (uzimajući u obzir da li je proizvod tako pozicioniran relevantan za potrošače, da li se odabrani način uklapa u plan potrošnje resursa, koliko je osjetljiv na aktivnosti konkurenata te hoće li se na taj način ostvariti ciljevi proizvoda).

3. Krajnji odabir načina pozicioniranja (odabire se onaj način koji najbolje ispunjava prethodno navedene kriterije).
4. Implementacija marketinških programa u skladu s odabranim načinom pozicioniranja.

Strategija bi trebala biti sveobuhvatna, a prednosti proizvoda koje strategija ističe trebaju biti jednostavne za eksterno komuniciranje.

Diferencijacija na temelju cijene

Premda svaka kategorija proizvoda ima minimalno jednog tržišnog natjecatelja koji se fokusira na cjenovnu konkurenciju, ne mogu svi proizvodi biti *lideri* s takvom prednošću, ponajprije radi masovnosti proizvodnje i prodaje koja zahtjeva veliku količinu početne novčane investicije te kadrova. Menadžeri proizvoda koje se odluče na diferenciranje na temelju cijene trebaju se fokusirati na one operacije koje snose najveći trošak za tvrtku, te pokušati spustiti troškove na minimum. Masovnost proizvodnje jedna je od glavnih odlika ove strategije, što predstavlja rizik u vremenu brzih promjena trendova i želja potrošača, jer postoji mogućnost da potrošači prihvate neki drugi proizvod pri čemu prvobitnom proizvodu ostaje velika količina zaliha. Sljedeći rizik su tehnološke promjene koje mogu olakšati posao i sniziti troškove ili ih povećati u kratkom vremenu. Glavna prednost ove strategije je činjenica da u svakoj proizvodnoj kategoriji uvijek ima mjesta za sniženje cijena, no pri tome se postavlja pitanje do koje granice će snižavanje cijene biti isplativo.[15]

Diferencijacija na temelju prednosti proizvoda

Pri odabiru ove strategije cilj svakog menadžera proizvoda je da kreira vrijednost za potrošača na temelju kompetitivnih prednosti proizvoda, te sukladno tome definira cijenu proizvoda. Kada proizvod ima značajnu prednost u odnosu na konkurentske proizvode, potrošači se fokusiraju na vrijednost više nego na cijenu. „U literaturi se sa aspekta vrijednosti koju kupcu osigurava navode četiri razine proizvoda:

1. Potencijalna razina proizvoda podrazumijeva očekivano buduće iskustvo kupaca, nakon kupnje proizvoda.
2. Osnovna razina proizvoda podrazumijeva temeljne koristi, odnosno primarnu namjenu proizvoda.

[15] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 237 i 238

3. Očekivana razina proizvoda podrazumijeva karakteristike koje obuhvaćaju marku, ime, robni znak, dizajn i posebne karakteristike kvalitete.
4. Proširena razina proizvoda podrazumijeva dodatne koristi koje proizvod osigurava kupcu (prijevoz i dostava, montaža, garancija i sustav servisa te ostale poslije prodajne usluge koje poduzeće prodavatelj nudi).“[16]

Ključne točke ostvarivanja konkurentskih prednosti su očekivana razina proizvoda (3. Razina proizvoda) te proširena razina proizvoda (4. Razina). Rastom značaja marke, dizajna te kupovnog iskustva potrošača, poduzeća trebaju dati potrošačima više od onoga što očekuju kako bi imali njihovu naklonost i pažnju, te samim time opstali na tržištu.

Menadžeri proizvoda najčešće koriste sljedeća područja kako bi ostvarili kompetitivnu prednost:

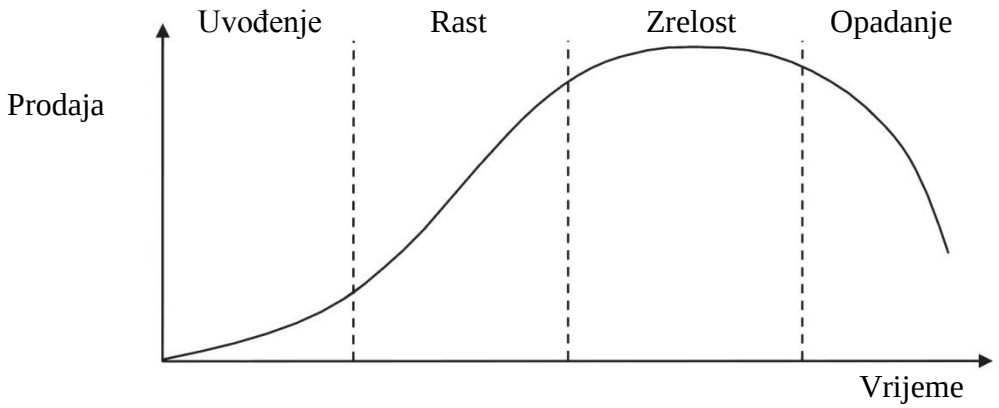
1. Kvaliteta; koristi se u različitim dimenzijama – proizvod se može poboljšati u vidu boljih performansi (aktualno kod tehnoloških proizvoda), bolje službe za pomoć kupcima, bolji dizajn, veći kapaciteti i rokovi trajanja itd.
2. Status i imidž,
3. Kreiranje marke i njenih vrijednosti; pri upravljanju markom menadžeri proizvoda često koriste perceptivne mape (Slika 1)
4. Pogodnosti i poslije-prodajne usluge,
5. Distribucija.

Strategija diferencijacije prema prednostima proizvoda kompleksnija je od diferencijacije prema cijeni i zahtjeva kontinuirano unaprjeđenje proizvoda da održi konkurentsku prednost. Također potiče menadžment da prati trendove i inovacije u proizvodnji te na tržištu. Rizici ovakve strategije su mogućnost da cijena bude previsoka za potrošače i mogućnost da neka tvrtka imitira proizvod.[17]

[16] Šerić, N. (2016): Upravljanje proizvodom, Redak, Split, str. 12
[17] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 236 – 240.

3.2. Strategije novih proizvoda prema fazi životnog vijeka proizvoda

S komercijalizacijom novog proizvoda započinje životni ciklus proizvoda. On se sastoji od četiri faze koje podsjećaju na životne faze živih bića; faza uvođenja, rasta, zrelosti i opadanja. Cilj svakog poduzeća je da faza uvođenja vremenski bude što kraća i da faza rasta traje što dulje. Zatim slijedi faza zrelosti za koju je također poželjno da duže traje kako bi se što više odgodila posljednja faza životnog ciklusa proizvoda – faza opadanja.[18]



Slika 8: Životni ciklus proizvoda na tržištu

Izvor: Wikimedia (https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d5/Product_life-cycle_curve.jpg)

Svaka faza zahtijeva različite strategije, koje su opisane u nastavku zajedno s redoslijednim opisom faza životnog ciklusa.[19]

3.2.1. Faza uvođenja

Faza uvođenja odnosi se na lansiranje proizvoda na tržište te u toj fazi poduzeće ima cilj da pobudi interes potrošača za tim proizvodom. U početku je proizvodnja općenito malog opsega, a troškovi proizvodnje su visoki. Osnovni zadatak proizvođača u ovoj fazi je da u što kraćem vremenu prebrodi izazove ove faze te započne masovnu proizvodnju i tržišnu distribuciju.

U ovoj fazi mogu se primijeniti dvije strategije. Prva od njih je tržišno klizanje (engl. „*skimming*“), pri čemu proizvodi na ulasku u tržište imaju visoku cijenu kako bi se maksimizirao profit. Ona se uglavnom provodi kod proizvoda čiji potrošači nisu osjetljivi na

[18] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb, str. 184.
[19] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 250 – 252.

cijene, odnosno cijena nije presudna karakteristika pri kupovini. Ti proizvodi imaju veće varijabilne troškove od fiksnih.

Druga strategija je strategija penetracije tržišta, koja se koristi kod proizvoda s visokim fiksnim troškovima. Proizvodima se odrede niže cijene kako bi prodaja bila veća, a na taj način raste i tržišni udjel.

3.2.2. Faza rasta

Faza rasta prepoznaje se po eksponencijalnom rastu prodaje, a proizvod počinje donositi dobit. To je znak da je tržište prihvatilo proizvod te da postoji potražnja za istim. Sukladno tome raste i proizvodnja, pri čemu se smanjuju određeni troškovi, što ubrzava povrat početnih investicija u proizvod. Troškovi promocije, koji su u ranijoj fazi bili visoki, u ovoj se fazi u pravilu smanjuju.

Strategije koje se u ovoj fazi koriste ovise o poziciji na tržištu koje proizvod zauzima – da li je *lider* ili sljedbenik. *Lideri* će se ili boriti za održavanje prvenstva na tržištu ili će nestajati i popuštati u borbi, što će dati prednost nekom drugom proizvodu, uglavnom u slučaju kada je drugi proizvod jači (prema kompetitivnoj analizi).

Sljedbenici imaju više opcija te donose odluku na temelju jakosti svoje marke i marke konkurenata, kao i na temelju raspoloživih resursa. Neke od opcija su: izlazak s tržišta te investiranje u neki drugi proizvod, „preskakanje“ konkurencije putem dodatnih marketinških aktivnosti i ostanak na postojećoj poziciji (tvrtke mogu biti zadovoljne svojim drugim ili trećim mjestom na tržištu).

3.2.3. Faza zrelosti

U ovoj fazi prodaja još uvijek raste, ali po nižoj stopi. Profit više ne raste eksponencijalno u velikim količinama. U ovoj fazi raste i opasnost od konkurencije, koja uglavnom ima spremne nove proizvode koji ulaze na tržište. Slično kao i u prethodnoj fazi, strategija koja se primjenjuje ovisi o poziciji proizvoda na tržištu, no uglavnom se radi o dva rješenja: ulaganje u aktivnosti kako bi proizvod održao svoju poziciji ili povlačenje s tržišta.

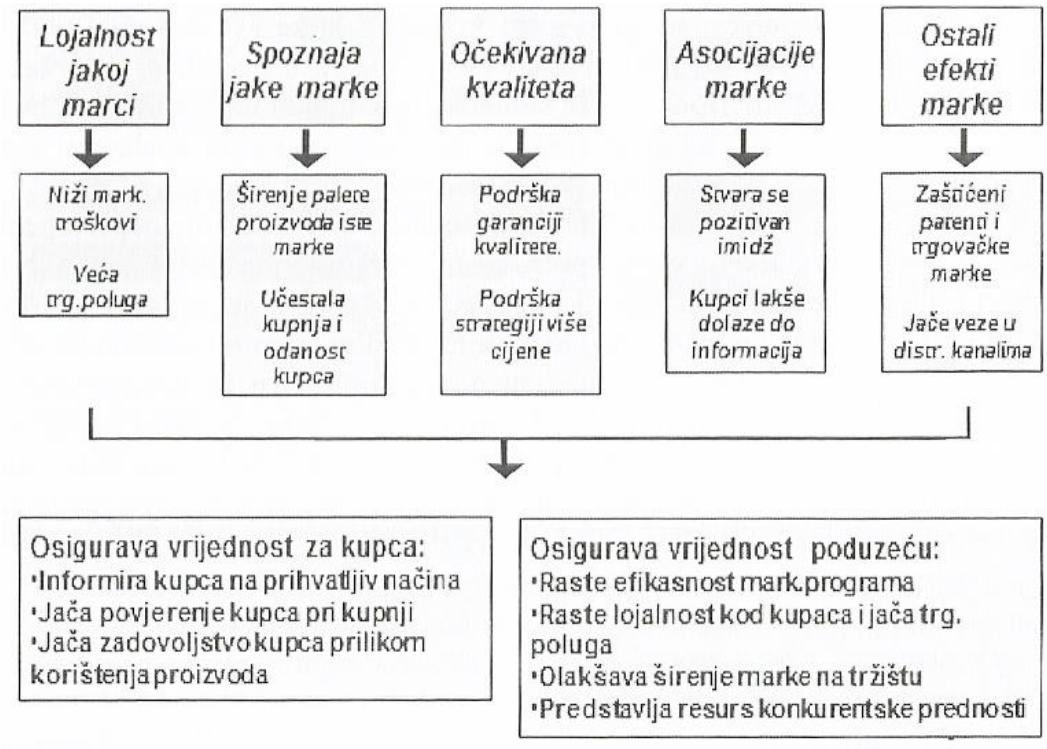
3.2.4. Faza opadanja

Ova faza predstavlja takozvani početak kraja, odnosno pad prodaje i profita od proizvoda. Proizvod se polako povlači iz prodaje, što treba vremenski uskladiti s lansiranjem novog proizvoda koji će naslijediti trenutni.

3.3. Upravljanje markom

3.3.1. Sastavnice marke

„Marka je ime, pojam, znak, simbol ili dizajn, ili njihova kombinacija, namijenjena prepoznavanju dobara ili usluga jednog proizvođača ili skupine proizvođača, ili njihovo diferenciranje od onih konkurencije.“[20] Upravljanje markom jedan je od najvažnijih strateških zadataka menadžera proizvoda. Glavne sastavnice marke prikazane su na slici 6.



Slika 9: Doprinos imidža marke dodatnoj vrijednosti za kupca

Izvor: Šerić, N. (2016): Upravljanje proizvodom

[20] Kotler, P., Wong., V., Saunders, J., Amstrong, G. (2006): Osnove marketinga, Mate, Zagreb, str. 549.

1. Prva sastavnica je lojalnost marci, a obuhvaća ponovljene kupnje te usmenu predaju o marci (engl. „*word of mouth*“). Ponekad ponovljene kupnje dolaze iz manjka alternativa proizvoda (privremeni monopol), a ponekad prikazuju pravu lojalnost marci od strane potrošača. Najveća razina lojalnosti naziva se privrženost, a označava kontinuiranu kupnju proizvoda od strane potrošača, čak i kada okolina i eksperti preferiraju neki drugi proizvod. Ponekad se privrženost javlja i u obliku rituala kojeg potrošač ima npr. odlazak do slastičarne jednom tjedno, kupnja novog fotoaparata svako dvije godine i slično.

2. Druga sastavnica, svijest o marci, govori koliko su potrošači upoznati s markom. Poznavanje marke često daje osjećaj povjerenja potrošačima, te će na temelju toga izabrati određenu marku.

3. Očekivana kvaliteta povezana je sa dobrom ili lošom svijesti potrošača o marki. Određena marka kreira specifično mišljenje u svijesti potrošača, a oni se pri odabiru proizvoda oslanjaju upravo na njega.

4. Asocijacije marke često se povezuju s prethodnom sastavnicom, no razlika je u tome što su asocijacije subjektivnije te emocionalno bliže potrošaču. Tvrtke teže povezivanju svojih marki s određenim osobnim karakteristikama i/ili stilovima života kao što je u Nikonovoj „*I am*“ kampanji naglašena jedinstvenost identiteta svakog pojedinca i njegovih osobina koje ga izdvajaju iz mase ostalih potrošača.

5. Ostale prednosti marke kao što je posjedovanje patenata i druge posebnosti tvrtke koja promovira određenu marku.[21]

Iz sastavnica marke proizlazi i značaj marke za pojedine subjekte u poslovnom svijetu – prodavatelje, kupce, distributere i proizvođače novog proizvoda.

[21] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 243. i 244.



Slika 10: Značaj marke u razvoju novog proizvoda

Izvor: Šerić, N. (2016): Upravljanje proizvodom

3.3.2. Stvaranje prepoznatljivosti marke

U prezasićenom tržištu dobara i usluga marka ima važnu ulogu u svijesti potrošača, jer obuhvaća sve stavove i osjećaje potrošača prema određenom proizvodu i obilježjima proizvoda. „Stvarna vrijednost marke novog proizvoda je u osiguranju konkurentnosti, prihvaćanju i lojalnosti kupaca. Upravljanje ukupnom vrijednošću marke (Managing Brand Equity) pretpostavlja ulaganje u stvaranje i povećavanje specifične imovine koju marka predstavlja za poduzeće.“[22]

Marku je potrebno pozicionirati na onakav način koji će potaknuti potrošače na akciju i odabir te marke. „Cilj pozicioniranja je dokazivanje kako je upravo ta marka ona koja će na najbolji način ispuniti očekivanu vrijednost potencijalnih klijenata. Marka je odgovor na zahtjeve segmentacije i diferencijacije proizvoda. Razine značenja marke, koje mogu služiti za njeno pozicioniranje su:

1. svojstva koja se pridodaju određenoj marci, koja ih sugerira;
2. koristi; svojstva treba pretvoriti u funkcionalne i emocionalne koristi zbog kojih potrošač kupuje proizvod;

[22] Šerić, N. (2016): Upravljanje proizvodom, Redak, Split, str. 49

3. vrijednosti – marka govori o sustavu vrijednosti određenog potrošača ili klijenta;
4. kultura: određena marka obično nosi obilježja određene kulture iz koje proizlazi;
5. osobnost: svaka marka ima svoju osobnost/imidž – klijenti odabiru marku čiji imidž odgovara njihovoj slici o sebi samima."[23]

3.4. Strategije novih proizvoda japanske korporacije Nikon

Japanska korporacija Nikon osnovana je 1917. godine te je specijalizirana za proizvode na području optike. Široj javnosti najpoznatija je po svojim fotoaparatima, no osim njih proizvodi i dalekozore, mikroskope i slične optičke instrumente.

Gledajući samo liniju fotoaparata, Nikon u svojoj ponudi ima dvije kategorije fotoaparata:

- Nikon profesionalne fotoaparate
  (Ciljano tržište: 1. Profesionalni i amaterski fotografi te ljubitelji fotografije
  2. Fotografske, novinske i marketinške agencije)

- Coolpix i Premium fotoaparate – manji su i kompaktniji
  (Ciljano tržište: Mladi individualci i obitelji s djecom)[24]

Neki od glavnih konkurenata tvrtke Nikon su Canon, Sony, Olympus, Fujifilm, Kodak i Panasonic, no Canon se ističe kao bliski konkurent po tržišnom udjelu te kroz analizu percepcije potrošača. Obje marke percipiraju se kao veliki proizvođači visokokvalitetnih fotoaparata te se nalaze u kontinuiranoj utakmici s ciljem ostvarivanja bolje kvalitete od druge marke, a sukladno tome ostvaruju se veći tržišni udio i profit.

Pozicioniranost tvrtke Nikon u Republici Hrvatskoj može se promatrati kroz pozicioniranost grupe Fototeh koja je glavni Nikonov zastupnik i serviser u Hrvatskoj, te je u 2013. godini u Zagrebu otvorila prvi Nikonov „*brand store*" pod nazivom Yellow store. 2016. Ista takva trgovina otvorena je i u Splitu, u trgovačkom centru City center One.

[23] Rocco, S. (2015): Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb, str. 25
[24] Nikon: O nama [Internet] raspoloživo na: http://www.nikon.hr/hr_HR/about/about_main.page?lang= [15.08.2016.]

Globalno, tvrtka Nikon odabrala je strategiju diferencijacije na temelju prednosti proizvoda, i to na očekivanoj razini proizvoda, koja podrazumijeva marku i karakteristike kvalitete kao što su performanse fotoaparata te kvaliteta objektiva te slika koje su fotografirane.

Fototehov Yellow store, kao glavni zastupnik u zemlji, na takvu vrstu diferencijacije pridodao je i diferencijaciju na proširenoj razini proizvoda. Osim specijaliziranih trgovina, postoji i sustav garancija i servisa te poslije prodajnih usluga.

4. POSLOVNA ANALIZA I TEST MARKETING NOVOG PROIZVODA

4.1. Poslovna analiza

Poslovna analiza peta je faza razvoja novog proizvoda, a odnosi se na ocjenjivanje ciljeva i planova za proizvod uz analizu ranije razvijenog koncepta proizvoda. Usmjerena je na planirane brojčane vrijednosti vezane za prodaju, tržišni udio te prihode i rashode, na temelju kojih je vidljiv potencijal proizvoda.

U ovoj fazi važno je dobro poznavati ciljano tržište (tko su kupci zadanog proizvoda, gdje, kada i kako kupuju proizvod, za što ga sve koriste i zašto ga odabiru pri kupnji). Uz pomoć primarnih i sekundarnih podataka menadžer proizvoda ima predodžbu o svom tržištu, a na temelju informacija koje pritom sakupi dobiva odgovor na dva važna pitanja: „Koliko će potrošača iz ciljanog tržišta kupiti proizvod?“ te „Koliko često će potrošači kupovati i koristiti proizvod?“. Svaki proizvod ima različite odgovore na ta pitanja, a oni postaju ključ procjene buduće prodaje. One se kasnije koriste kao temeljne informacije za različite aktivnosti:[25]

1. Procjene buduće prodaje pomažu upravi u predviđanjima što će se dogoditi s poduzećem ako npr.: razvoj novog proizvoda ne uspije, ako prodaja bude minimalna i slično.
2. Pomažu u stvaranju budžeta, budući da je količina prodaje izravno vezana sa prihodima i rashodima.
3. Služe kao sredstvo kontrole, jer će menadžeri proizvoda pri provjeri prvobitnih procjena znati koliko su uspješno lansirali proizvod na tržište.
4. Služe kao temelj za planiranje proizvodnje.
5. Pomažu u procjeni ukupne vrijednosti kompanije.

Osim buduće prodaje, važno je imati i analizu tržišta nabave i tržišta prodaje, kako bi poduzeće utvrdilo svoje mogućnosti i ograničenja, posebice u odnosu sa drugim subjektima koji sudjeluju u proizvodnji i prodaji određenog proizvoda (dobavljači, distributeri i drugi).

Jedna od najvažnijih analiza unutar poslovne analize je financijska analiza, koja detaljno razrađuje i predviđa količinu prodaje te ukupne prihode i rashode vezane za novi proizvod. U praksi se često koriste sljedeće metode analize:

[25] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 196.

1. „Analiza točke pokrića, metoda kojom se procjenjuje potrebna količina prodaje ovog proizvoda da bi se pokrili troškovi razvoja i prodaje (odnos cijene, te obujma i strukture zavisnih troškova). Ovo se analizom utvrđuje potreban broj mjeseci (godina) da bi se dostigla točka pokrića.

2. Analiza rizika, složenija metoda kojom se procjenjuje razinu zarade od novog proizvoda sukladno jednom od tri pristupa – optimistični pristup, pesimistični i najvjerojatniji. Ova analiza obuhvaća neizvjesne varijable koje mogu imati utjecaj na prodaju i zaradu od novog proizvoda obzirom na tržišno okruženje i odabranu strategiju marketinga novog proizvoda.“[26]

4.2. Test marketing novog proizvoda

Testni marketing može se definirati kao postavljanje proizvoda u realno okruženje u svrhu analize reakcija potrošača. Odabrana grupa potrošača kojoj se proizvod predstavlja treba imati stvarnu percepciju o proizvodu i sukladno tome dati svoje stavove i *feedback* ispitivačima. Na ovaj će način poduzeće saznati odgovor tržišta na proizvod i napraviti određena unaprjeđenja i preinake po potrebi, kako bi zadovoljstvo potrošača bilo što veće. Osim mišljenja o proizvodu, kroz različita pitanja potrošači daju svoje stavove o marketinškom spletu proizvoda.[27] Test marketing se provodi na tri načina:[28]

1. Simulacijsko virtualno testiranje – praktično je zbog kratkog vremena provedbe i niskih troškova, no zaključke takvog testiranja treba shvaćati relativno budući da kupac nije bio u dodiru s fizičkim proizvodom.
2. Skeniranje – najpreciznija je metoda jer je utjecaj potrošača minimalan, te se može provoditi virtualno i stvarno, putem blagajničkih skenera kupaca uključenih u uzorak istraživanja.
3. Konvencionalni test marketing – provodi se na odabranom uzorku gradova ili regija po kriteriju reprezentativnosti.

[26] Šerić, N. (2016): Upravljanje proizvodom, Redak, Split, str. 93 – 96.
[27] Harvard Business Review: Test Marketing in New Product Development [Internet] raspoloživo na: https://hbr.org/1976/05/test-marketing-in-new-product-development [20.06.2016.]
[28] Šerić, N. (2016): Upravljanje proizvodom, Redak, Split, str. 97.

5. PROMOCIJA U UPRAVLJANJU NOVIM PROIZVODOM

Promocija odnosno marketinška komunikacija koristi se kao alat za promicanje proizvoda, usluga, ideja, ljudi ili poduzeća kroz uspješno komuniciranje sa ciljanim tržištem. „Promocija je svaki oblik komunikacije čija je uloga informiranje, persuazija i/ili podsjećanje ljudi o proizvodima, uslugama, imidžu, idejama ili društvenoj uključenosti. Promocija kao funkcija uključuje sustavno donošenje odluka povezano sa svim oblicima komunikacije nekog pojedinca odnosno organizacije.“[29]

5.1. Sastavnice promotivnog spleta

Prilikom komercijalizacije proizvoda sve sastavnice marketinškog spleta preuzimaju svoju punu ulogu, pa tako i promocija. Promotivni splet sastoji se od 6 sastavnica:[30]

1. „Oglašavanje – označava plaćenu, neosobnu komunikaciju određene organizacije identificirane u poruci putem različitih medija, a cilj je informiranje i uvjeravanje javnosti.
2. Unaprjeđenje prodaje – definira se kao korištenje bilo koje vrste stimulacije kako bi se posrednike i/ili potrošače potaknulo na kupnju određene marke.
3. Osobna prodaja – oblik osobne komunikacije u sklopu koje prodavač surađuje s potencijalnim kupcima te pokušava njihovu namjeru kupnje usmjeriti prema proizvodima ili uslugama koje zastupa.
4. Direktni marketing – označava interaktivni sustav marketinga koji rabi jedan ili više oglašivačkih medija kako bi djelovao na mjerljivi odgovor i/ili transakciju na bilo kojoj lokaciji.
5. Promocija putem Interneta – korištenje internetskih alata s ciljem širenja određenih informacija o proizvodu/poduzeću i ciljem ostvarenja prodaje.
6. Odnosi s javnošću i publicitet – definirani su kao funkcija menadžmenta koja evaluira stavove javnosti, identificira poslovanje pojedinca ili organizacije koje je od javnog interesa te planira i provodi program akcije usmjeren na razumijevanje i prihvaćanje.“

[29] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb, str. 231.
[30] Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb, str. 246. – 251.

Noviji izvori ističu još i:[31]

- Kampanje za imidž poduzeća
- Sponzorstva različitih događanja (koja generiraju pozitivni publicitet)
- *Guerilla* marketing (nekonvencionalni načini privlačenja pažnje na određenu ideju, proizvod ili uslugu).

5.2. Vrste promocije

Općenito gledajući, postoje dvije glavne vrste pomocija: Promocija usmjerena na potrošače i promocija usmjerena na trgovce distributere.[32]

Promocija usmjerena na potrošače

Menadžer proizvoda treba odlučiti koje će elemente promotivnog spleta koristiti pri promociji novog proizvoda. Postoji bezbroj kombinacija tih elemenata, no važno je izdvojiti dvije najčešće vrste promocija:

1. Promotivni splet baziran na proizvodu

Pri ovome spletu poduzeća pružaju potrošačima priliku da besplatno isprobaju proizvode ili ih poklanjaju. Na taj način pokušavaju stvoriti pozitivnu priču o proizvodu među potrošačima te ih potaknuti na konzumiranje tog proizvoda. Nedostatak je što su u ovakvim troškovima često veliki troškovi i ne postoji sigurnost da će se doći do ciljanog tržišta.

2. Promotivni splet baziran na cijeni

Ova vrsta promocije poznata je po popustima na kuponima ili promotivnim kodovima koji služe sa povremeno snižavanje cijene proizvoda. Prednost kupona je distribucija koja dolazi do ciljanog tržišta – putem pošte, interneta ili prodavača te poticanje ponovne kupnje. Osim kupona, postoje i različiti koncepti povrata novca i programa vjernosti (posebice u aviokompanijama). Ovi alati kratkoročno donose rast prodaje, no dugoročno ponekad donose gubitak. Iz tog razloga važno je ograničiti količinu ovakvih akcija po potrošaču (npr. maksimalno 3 kupona po potrošaču).

[31] Wikipedia: Promotional mix [Internet] raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Promotional_mix [21.08.2016.]
[32] Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur, str. 365 - 370

Postoje i druge promotivne kampanje koje se koriste za promociju proizvoda ili samog poduzeća kao što su izložbeni primjerci u supermarketima, sajmovi ili pak „nagrade“ unutar proizvoda (npr. sličice uz slatkiše za djecu).

Promocija usmjerena na trgovce distributere

Aktivnosti usmjerene na trgovce distributere imaju tri cilja: povećanje narudžbi proizvoda od strane distributera, razumijevanje i potpora u distribuciji te treći, građenje odnosa s distributerima. I na distributere se često primjenjuje promotivni splet baziran na proizvodu, dajući im besplatne proizvode kao nagradu za dobro trgovanje.

5.3. Integrirana i interaktivna marketinška komunikacija

Tehnološke promjene, veća raznolikost medija i sve moderniji pristupi upravljanju markom utjecale su na generiranje mnoštva sadržaja kako od strane potrošača, tako i od strane poduzeća. S vremenom je to postao izazov, no našlo se rješenje za usklađivanje navedenih alata – integrirane marketinške komunikacije.

“Intergrirana marketinška komunikacija je oblik tržišne komunikacije poduzeća koju čini kombinacija strateških uloga različitih komunikacijskih disciplina i alata čiji je cilj ostvarenje maksimalnog komunikacijskog utjecaja. Podrazumijeva proces razvoja i primjene različitih oblika komunikacije s potrošačima i potencijalnim kupcima u određenom vremenskom razdoblju, u svrhu izravnog usmjeravanja ponašanja odabrane publike. Koncept integrirane marketinške komunikacije počinje s potrošačem ili potencijalnim kupcem i usmjerava se natrag na poduzeće s ciljem definiranja oblika i metoda preko kojih će se razviti uvjerljiv i učinkovit komunikacijski proces.”[33]

Nakon usklađivanja svih kanala komunikacije, došlo je do potrebe podizanja komunikacije na veću razinu u vidu interakcije s potrošačima. Trenutni trend u promociji je interaktivna marketinška komunikacija. Temelji se na integriranoj komunikaciji i ima sve njene karakteristike, uz dodane karakteristike dvosmjernog komuniciranja s potrošačima.

Napredak u komunikaciji s potrošačima u posljednjem desetljeću vidljiv je iz sljedeće tablice.

[33] Wikipedia: Integrirana marketinška komunikacija [Internet] raspoloživo na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Integrirana_marketinška_komunikacija [26.08.2016.]

Tablica 2: Usporedba tradicionalne i interaktivne marketinške komunikacije

Tradicionalna komunikacija	Interaktivna komunikacija
Monolog	Dijalog
Kruti scenarij komunikacije	Fleksibilni oblik komunikacije
Pasivna uloga potrošača	Aktivni potrošač
Povratna informacija dolazi sporo	Trenutna povratna informacija
Najveća uloga čovjeka	Najveća uloga heurističkih sustava
Tvrtka potiče i održava komunikaciju	Potrošač potiče i održava komunikaciju

Izvor: Vlašić, G. (2016): Interaktivna marketinška komunikacija, nastavni materijali EFZG

Prednosti interaktivne marketinške komunikacije su prisniji odnos s potrošačem, brža i preciznija povratna informacija, veliki povrat na uložena sredstva, veći doseg i veća operativna efikasnost. Neki od nedostataka su zahtjevna implementacija, strah potrošača od povrede privatnosti te mogućnost udaljavanja između potrošača i tvrtke u slučaju određene komunikacije koju potrošač percipira negativno.[34]

5.4. Promocija korporacije Nikon i prijedlozi za poboljšanje

Promociju korporacije Nikon u Hrvatskoj važno je sagledati kroz promociju njenog glavnog zastupnika – tvrtke Fototeh.

Tablica 3: SWOT matrica tvrtke Nikon globalno i u Hrvatskoj

Snage	Slabosti
- Educirano osoblje - Globalno jaka i poznata marka - Raznolik asortiman fotoaparata, objektiva, bljeskalica i druge potrebne opreme - Godišnja natjecanja fotografa na društvenim mrežama (Facebook Nikon Hrvatska) - Sponzoriranje događanja globalno od centrale kompanije	- Trgovina je pretežno prazna, s malim brojem posjetitelja i minimalnom količinom eksponata - Malo promotivnih aktivnosti i nedovoljno aktivnosti unaprjeđenja prodaje - Mnogo aparata na zalihama - Nedovoljna iskorištenost globalne Nikonove „I am“ kampanje u Hrvatskoj
Prilike	**Prijetnje**
- Pokretanje e-trgovine za *online* prodaju proizvoda - Lokacija trgovina Yellow Store iskoristiva za brojne dodatne promotivne aktivnosti - Suradnja na različitim manifestacijama i sajmovima - Suradnja s korporativnim sektorom u vidu međusobne promocije - Rast broja amaterskih fotografa - Razvoj softvera za fotografe čime bi više povezali marku Nikon s potrošačima	- Otvaranje ekskluzivnih *brand* trgovina konkurenata - Loša posjećenost trgovačkih centara u kojima se Yellow store trgovine nalaze - Neusklađenost sa iznimno brzim tehnološkim promjenama[35]

Izvor: Autor

[34] Vlašić, G. (2016): Interaktivna marketinška komunikacija, nastavni materijali EFZG
[35] Mbaskool.com: Nikon SWOT Analysis, USP & Competitors [Internet] raspoloživo na: http://www.mbaskool.com/brandguide/consumer-electronics/5383-nikon.html [20.06.2016.]

Nikon se u marketingu dugo godina oslanjao na snagu marke zanemarujući pri tome nove trendove (razvoj prateće opreme različitih cjenovnih kategorija, povećavanje piksela i dr.). Oslanjao se i na pojam kvalitete, a kod „paketa“ je odstupao od tog standarda jer je u „kompletima“ uz solidno tijelo aparata isporučivao često najlošije objektive u ponudi. Upravo u tome području ga je glavni konkurent Canon pobijedio, te postao glavna prijetnja Nikonu.

Prijedlozi za poboljšanje promocije i povećanje prodaje Nikonovih proizvoda (globalno):

1. Natjecanja na društvenim mrežama (po uzoru na svjetski poznatog stručnjaka u *guerilla* marketingu i viralnim kampanjama - Red Bull; moguće sakupljanje bodova i kupona za određenu opremu ili sudjelovanje u testiranju novih modela fotoaparata popraćeno promoviranjem Nikona na društvenim mrežama)
2. Više edukativnog sadržaja na mrežnim i društvenim stranicama (poticanje aktivnosti na *online* kanalima)
3. Aktiviranje poznatih blogera koji će promovirati Nikonove proizvode („*plaćeni word of mouth*“)
4. Efektivnije korištenje boja i simbola u marketingu – žuta, upečatljiva boja

Prijedlozi za poboljšanje promocije i povećanje prodaje kompaniju Fototeh, Nikonovog zastupnika za Hrvatsku:

1. Edukacija potrošača kroz tečajeve fotografije
2. Izložbe fotografija koje su slikane Nikon fotoaparatima u trgovinama Yellow store i trgovačkim centrima u kojima se one nalaze
3. Pomoć u instalaciji i korištenju softvera za obradu fotografija
4. Edukacija fotografa o softverima za obradu fotografija
5. Besplatno testiranje kamera i uređaja unutar trgovine
6. Štandovi za besplatno slikavanje Nikonovim fotoaparatom uz kratki informativni razgovor s djelatnikom pri preuzimanju osobne fotografije
7. Više klasičnih natjecanja profesionalnih i amaterskih fotografa u zamjenu za novčane nagrade ili popuste.

Premda je marka Nikon sinonim za profesionalne fotografe, ne može se dugoročno oslanjati samo na taj segment. S razvitkom tržišta nije dovoljno samo naglašavati kvalitetu, već je potrebno stvoriti iskustvo korištenja proizvoda koje će privući ljude.

Potrebno je stvoriti dojam „osvježenja“ marke posebice na tržištima tranzicijskih zemalja kao što je Hrvatska. Na takvim tržištima je evidentno podilaženje „jakim“ imenima pri donošenju kupovnih odluka, ali je važan i dojam nekonzervativnog pristupa upravljanju asortimanom (po uzoru na npr. Olympus koji u ponudi prateće opreme od početka nudi tri cjenovne kategorije svih objektiva).

6. ZAKLJUČAK - CRM U UPRAVLJANJU RAZVOJEM NOVOG PROIZVODA

Upravljanje razvojem novog proizvoda kompleksan je proces i stoga je važno detaljno i precizno pratiti faze razvoja i imati jasnu strategiju za ostvarivanje rasta prodaje proizvoda i ostvarivanje njegovog uspjeha na tržištu. Važna značajka strategije je fleksibilnost, jer ju je potrebno prilagođavati sukladno s odgovorima koje poduzeće dobiva s tržišta. Menadžeri proizvoda se u aktualnim uvjetima na tržištu svakodnevno bore s konkurencijom, pri čemu im je najbolje „oružje“ inovativnost. Za opstanak na tržištu, poduzeća trebaju kontinuirano unapređivati svoje proizvode, kao i dodatne prodajne usluge i promotivne aktivnosti. Vrlo je važno da poduzeće bude usmjereno na potrošače, te da sve funkcije unutar poduzeća budu na usluzi za svoje kupce.

Menadžeri proizvoda također trebaju voditi računa o brzim promjenama u marketingu i promjenama u tehnologiji, čak i ako trenutno imaju vodeće mjesto u svojoj tržišnoj niši. Na primjeru korporacije Nikon može se vidjeti da zanemarivanjem trendova u marketingu poduzeća vrlo lako gube vodstvo na tržištu. Pomoću integrirane interaktivne marketinške komunikacije poduzeća imaju dobar i direktan pristup svojim potrošačima, a kroz dvosmjernu komunikaciju mogu ostvariti veliki utjecaj na kupovne odluke potrošača. Osim toga, poduzeća od svojih potrošača mogu mnogo naučiti o trenutnim trendovima, njihovim željama i stavovima o proizvodu. S tim povratnim informacijama poduzeća trebaju prilagođavati svoje strategije marketinga te kreirati jedinstveno pozitivno iskustvo za svoje kupce. Uz dobra iskustva i pozitivnu priču o proizvodu ostvariti će se ponovljene kupnje, što poduzećima osigurava dugoročan profit i zadovoljstvo kupaca.

Osim kontinuiranog rada na poboljšanju proizvoda, za uspjeh na tržištu neophodna je izgradnja i upravljanje odnosom s kupcima (engl. *Customer Relationship Management* – CRM) kroz različite alate za ispitivanje zadovoljstva kupaca te motivirane i educirane kadrove unutar službe za korisnike.

7. LITERATURA

Knjige i publikacije

1. Amin, M., Lee, D., Sirotzky, L. (2003.): A Comparison of Product Management Across Industries, Stern School of Business at New York University, New York
2. Buntak, K., Drožđek, I., Čovran, L. (2015): Upravljanje razvojem proizvoda, Tehnički glasnik 9, Varaždin
3. Kotler, P., Amstrong, G. (2016): Principles of Marketing, 16/e, Pearson Education, Essex
4. Kotler, P., Wong., V., Saunders, J., Amstrong, G. (2006): Osnove marketinga, Mate, Zagreb, str. 549.
5. Lehmann, D.R., Winer, R.S. (2005): Product Management, Mc Graw Hill, Singapur
6. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb
7. Rocco, S. (2015): Upravljanje proizvodom, kreiranje marke i dizajn, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb
8. Šerić, N. (2016): Upravljanje proizvodom, Redak, Split
9. Šerić, N. (2016): Upravljanje proizvodom, nastavni materijali EFST
10. Vlašić, G. (2016): Interaktivna marketinška komunikacija, nastavni materijali EFZG
11. Zelenika, R. (2000): Metoda i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

Internetski izvori

1. Harvard Business Review: Test Marketing in New Product Development [Internet] raspoloživo na: https://hbr.org/1976/05/test-marketing-in-new-product-development [20.06.2016.]
2. Mbaskool.com: Nikon SWOT Analysis, USP & Competitors [Internet] raspoloživo na: http://www.mbaskool.com/brandguide/consumer-electronics/5383-nikon.html [20.06.2016.]
3. Nikon: O nama [Internet] raspoloživo na: http://www.nikon.hr/hr_HR/about/about_main.page?lang= [15.08.2016.]
4. Performance Magazine: Positioning map [Internet] raspoloživo na: www.performancemagazine.org/wp-content/uploads/positioning-map.jpg [20.08.2016.]

5. Wikimedia: *Product life cycle curve* [Internet] raspoloživo na: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d5/Product_life-cycle_curve.jpg [20.08.2016.]
6. Wikipedia: Promotional mix [Internet] raspoloživo na: https://en.wikipedia.org/wiki/Promotional_mix [21.08.2016.]
7. Wikipedia: Integrirana marketinška komunikacija [Internet] raspoloživo na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Integrirana_marketinška_komunikacija [26.08.2016.]

8. POPIS SLIKA I TABLICA

Slike:

Slika 1: Menadžerska prosudba tržišnih konkurenata

Slika 2: *Brand-switching* matrica

Slika 3: Perceptivna mapa marki

Slika 4: Faze razvoja novog proizvoda

Slika 5: Hijerarhija ciljeva unutar poduzeća

Slika 6: Strateške alternative

Slika 7: Ansoffova matrica rasta – smjernice za strategiju upravljanja proizvodom obzirom na kategoriju proizvoda i tržišta

Slika 8: Životni ciklus proizvoda na tržištu

Slika 9: Doprinos imidža marke dodatnoj vrijednosti za kupca

Slika 10: Značaj marke u razvoju novog proizvoda

Tablice:

Tablica 1: Razine tržišnog natjecanja i potrebne strategije

Tablica 2: Usporedba tradicionalne i interaktivne marketinške komunikacije

Tablica 3: SWOT matrica tvrtke Nikon globalno i u Hrvatskoj

SAŽETAK

Konkurentno tržište današnjeg doba tvrtkama svakodnevno postavlja složene zahtjeve u vidu kvalitete, inovativnosti i brzine pri upravljanju proizvodima. Menadžeri proizvoda susreću se s izazovom održavanja pozicije na tržištu uz istovremeno prilagođavanje nekolicini trendova koji se brzo mijenjaju. Iz tog razloga važno je kontinuirano unapređivati asortiman poduzeća i kreirati pozitivno iskustvo korištenja proizvoda za svoje kupce. Menadžeri proizvoda također trebaju voditi računa o brzim promjenama u marketingu i promjenama u tehnologiji, čak i ako trenutno imaju vodeće mjesto u svojoj tržišnoj niši. Uz praćenje trendova, dobru i interaktivnu marketinšku komunikaciju te kvalitetno upravljanje odnosom s kupcima poduzeća osiguravaju svoj dugoročni rast u prodaji i profitu.

KLJUČNE RIJEČI: upravljanje proizvodom, novi proizvod, razvoj proizvoda

SUMMARY

Today's competitive market sets complex demand in terms of quality, innovation and speed in product management for the companies every day. Product managers meet various challenges in keeping their market position while adapting to numerous trends that change very fast. Due to this, companies need to improve their product selection constantly and create positive and valuable customer experience in product consuming. Product managers also need to take care about fast marketing and technology changes, even when they have the leading position in their market niche. In order to have long-term growth in sales and profit, companies need to observe the trends, have good and interactive marketing communication and customer relationship management.

KEYWORDS: product management, new product, product development