

**Pregledni rad**

UDK 005.21:339.137]:658.8

DOI 10.7251/SVR2522139M

## **NOVI PROIZVOD KAO IZVOR KONKURENTSKIH PREDNOSTI SAVREMENOG PREDUZEĆA**

**Marko Milić<sup>1</sup>  
Ružica Đervida<sup>2</sup>**

**Apstrakt:** Opstanak savremenog preduzeća podrazumijeva efektivno sprovođenje različitih marketinških strategija. Upravljanje procesom razvoja i uvođenja novog proizvoda u proizvodni program i na tržište, postaje danas jedna od ključnih marketinških aktivnosti savremenog preduzeća. Na taj način kompanije nastoje da ne samo zadrže nego i prošire svoju poziciju na tržištu. Tehničko-tehnološki proces, promene preferencija potrošača i dinamizam konkurencije, kao osnovne karakteristike savremenih uslova privređivanja, afirmisali su proizvod kao jedan od najvažnijih instrumenata marketinga i necjenovni faktor konkurentne prednosti. Zbog toga usmjerenost savremenih kompanije na inovativne proizvode postaje sve više ključ adekvatne profitabilnosti poslovanja odnosno ostvarivanja kompanijske stabilnosti.

**Ključne riječi:** *preduzeće, novi proizvod, tržište, konkurentnost.*

### **UVOD**

Blagovremeno inoviranje proizvodnog programa kao savremeni koncept tržišne orijentisanosti preduzeća, u smislu uvođenja novih ili bitnog modifikovanja postojećih proizvoda zbog tehnološkog, tržišnog i konkurentskog dozrevanja proizvoda, pokazalo se u savremenim uslovima poslovanja kao najbolji način obezbeđenja rasta i razvoja preduzeća.

Prilikom odlučivanja za inoviranje proizvodnog programa savremeno preduzeće mora polaziti od dve bitne premise i to :

---

1 Nezavisni univerzitet Banja Luka.

2 Nezavisni univerzitet Banja Luka.

1. Potencijal proizvoda, kao internog i tržišta kao esternog faktora, predstavljaju osnovne izvore za rast i opstanak preduzeća;
2. Postupak i tempo uvođenja novih proizvoda mora se bazirati na relevantnoj skupini kriterijuma kao i usklađivanju sa razvojem tržišta i konkurencije.

Predstojeći procesi tržišnog restruktuiranja naših preduzeća nužno će zahtjevati da se, na premisama međunarodnog marketinga i nove tržišne stvarnosti, korenito revidiraju postojeći proizvodni programi i razvijaju novi.

Savremeni tržišni uslovi privređivanja koje karakterišu:

- Intezivan tehničko-tehnološki razvoj;
- Neprekidne promene preferenvija potrošača;
- Dinamizam konkurencije, neprestano daju impulse za nove proizvode, odnosno za inoviranje postojećeg proivodnog programa.

Marketing kao savremena disciplina u ekonomskoj nauci, kao poslovna filizofija, u središte pažnje postavlja kupca, odnosno potošača i njegove preferencije (Hanić, 2007: 37). Upravo se marketing orijentacija savremenih preduzeća zasniva na kompleksnom kombinovanju različitih marketinških modaliteta da bi se udovoljilo željama potošača. Naravno, iza takvih nastojanja stoji ekonomski interes, odnosno ostvarivanje profita za preduzeće.

Osim toga kod uvođenja novog proizvoda predominantna mora biti orijentacija na marketinški pristup u smislu suptilnog istraživanja:

1. Marketing okruženja;
2. Profila preduzeća (u smislu identifikovanja kritičnih faktora poslovnog uspeha preduzeća).

Poslujući u uslovima delovanja tržišnih zakonitosti, savremenom robnom proizvođaču se nameće potreba ovladavanja svim relevantnim konceptima do kojih je došla nauka i praksa koji su u funkciji ostvarivanja razvoja preduzeća.

U poslovnoj praksi i mnogobrojnoj literaturi postoji mnoštvo predloga postupka uvođenja novog proizvoda. Jedan od najkompleksnijih u smislu istraživanja marketinga jeste postupak kojeg čine osam faza, doslednim poštovanjem osnovnih premisa iz tog postupka neće se i ne može napraviti loš proizvod kojeg tržište ne prihvata.

Postupak se sastoji iz sledećih faza:

- Generisanje ideja za novi proizvod;

- Ocena ideja;
- Razvoj koncepta proizvoda i njegovo testiranje;
- Razvoj marketing strategije;
- Poslovna analiza proizvoda;
- Razvoj prototipa proizvoda;
- Testiranje tržišta;
- Lansiranje novog proizvoda na tržište i komercijalizacija.

## **GENERISANJE IDEJE ZA NOVI PROIZVOD**

Glavni izvori ideja za novi proizvod bi trebalo da budu: potrošači, naučne institucije, konkurencija, razvojne službe u preduzeću, pronalazači i dr.

U toku procesa prikupljanja ideja moralo bi se raspolagati informacijama koje se ogledaju u sledećem: kratak opis ideje, koje potrebe zadovoljavaju; globalna procena potencijalnih kupaca novog proizvoda; neophodne sirovine i druge relevantne informacije.

Ukoliko se proces prikupljanja ideja shvati kao zadatak, gde postoje jasna zaduženja i nadležosti, odnosno odgovornosti za prikupljanje ideja, moguće je istraživački rad usmeriti u željenom pravcu i stvoriti realne uslove za uspešan razvoj novih proizvoda i prosperitet preduzeća.

Ideje za nove proizvode je moguće pronaći u svim područjima koja povezuju proizvodnju, razmenu i potrošnju.

Savremena praksa pokazuje da preduzeća koja su shvatila značaj ove problematike formiraju specijalne organizacione oblike u sastavu funkcije istraživanja i razvoja (odeljenja za planiranje i razvoj proizvoda, odeljenje za nove proizvode, marketing odeljenje), čiji je zadatak stalan kontinuiran rad na prikupljanju i obradi ideja (Milisavljević, 2010: 48).

U preliminarnoj analizi ideja o novom proizvodu nameću se dva kriterijuma:

1. Ekonomski potencijal koji u sebi nosi realizovane ideje, odnosno posledice po dobit, obim prodaje i tržišnu poziciju preduzeća;
2. Tehnička izvodljivost ideje i novi proizvod.

## **OCENA IDEJE NOVOG PROIZVODA**

U fazi procesa uvođenja novog proizvoda u proizvodni program veoma je bitno utvrditi da li postoji potencijal za pozitivnu sinergiju sa postojećim proizvodnim programom. Ukoliko postoji, veća je verovatnoća

da će novi proizvod biti uspešan i efikasan na tržištu. Međutim, sinergija nije dovoljna ako uz nju ne postoji i konkurentska prednost. Ocena ideje za novi proizvod mora praktično značiti određivanje bića proizvoda što se mora znati prije nego što se proizvod pojavi na tržištu.

U poslovnoj praksi najčeće korišćeni kriterijum, odnosno pitanja za ocenu ideje su:

- Kako se predlog ideje uklapa u koncepciju ukupne poslovne razvojne politike,
- Kako će se novi proizvod uklopiti u postojeći proizvodni program,
- Da li bi tržište prihvatilo novi proizvod,
- Procena odnosno mogućnost potencijalnog tržišta,
- Reakcije konkurencije,
- Ukoliko proizvod nije nov za tržište, u kojoj fazi životnog ciklusa proizvoda se nalaze slični proizvodi,
- Da li je osvajanjem novog proizvoda neophodno dodatno investiranje,
- Da li je nužan ulazak u kooperativne odnose,
- Preliminarna ocena rentabilnosti ulaganja,
- Da li je preduzeće tehnički i kadrovski spremno za inovaciju.

Ono što je posebno potrebno istaći je spoznaja da se vrednost ideje može odrediti jedino uz poznavanje ciljeva predućea i doprinosa koje se od nekog projekta oćekuju.

U poslovnoj praksi je ćest slućaj da se usled improvizacija u obradi ideja odbace veoma perspektivne ideje ili pak prihvate neprofitabilne ideje. Postoje ćesti slućajevi kada organi upravljanja i poslovođenja nemaju jasan stav o vrednosti predloženе ideje, ali će tada biti predložena dodatna istraživanja i odobrena sredstva za ista.

## **Razvoj koncepta proizvoda i njegovo testiranje**

Jedan od najpoznatijih stručnjaka iz oblasti marketinga, engleski ekonomista Filip Kotler, istiće da je ova faza u postupku uvođenja novog proizvoda bitna kako bi se olakšao posao u narednim fazama.

Suština ove faze jeste da na osnovu prethodne faze ocene ideja, sve atraktivne ideje ili jedna ideja budu dalje razvijene u koncept proizvoda.

Svaka ideja novog proizvoda može biti razrađena u nekoliko konceptata koji moraju maksimalno uvaćavati potrošaćke preferencije.

## **RAZVOJ MARKETING STRATEGIJE**

Nakon razvoja koncepta proizvoda i njegovog testiranja neophodno je izvršiti razvoj marketing strategije za novi projekat.

U ovoj fazi istraživanja bitno je utvrditi: opis, veličinu strukturu ciljnog tržišta. To su najvažnija područja istraživanja marketing strategije novog proizvoda. Osim toga, potrebno je izvršiti istraživanje pozicioniranja proizvoda koje u suštini pokazuje kako preduzeće želi da ciljno tržište gleda na marketing ponudu preduzeća. Ovom strategijom preduzeće nasoji da uskladi sposobnost preduzeća sa potrebama ciljnog tržišta. U suštini, pozicioniranje je mesto koje proizvod zauzima na tržištu u svesti potrošača u odnosu na konkurentske proizvode.

Pozicioniranje proizvoda će biti uspešno samo onda ako je vezano sa adekvatnom strategijom segmentacije tržišta. Dakle, pozicioniranje mora da se obavi po tržišnim segmentima, a ne za celo tržište.

### **Poslovna analiza i studija izvodljivosti novog proizvoda**

U poslovnoj praksi, svako pojedinačno preduzeće utvrđuje i definiše kriterijume za poslovnu analizu predloga novog proizvoda.

Poređenje očekivanih prihoda odnosno, projekcija dobiti, je svakako univerzalan kriterij za poslovnu analizu novih proizvoda.

Bitno je ukazati da preduzeće mora da se opredeli koju koncepciju troškova i dobiti će koristiti u analizi:

- koncepcija marginalnih ili
- koncepcija ukupnih troškova.

Izbor koncepcije troškova zavisi od toga da li preduzeće ima neiskorišćene kapacitete, te se novi projekat uklapa u postojeće kapacitete; zatim, zavisi od karaktera proizvoda u smislu da li se radi o proizvodu koji pretpostavlja duži period njegovog uvođenja. Elementi poslovne analize razlikuju se između ostalog po tome da li se radi o inovacijama u poboljšanju proizvoda ili se radi o potpuno novom proizvodu.

U situaciji kada preduzeće nedovoljno koristi svoje kapacitete moguće je koristiti marginalnu analizu i poslovnu obuku ocenjivati sa stanovišta visine profita koji nastaje kao razlika između profita pre i posle uvođenja novog projekta. Polazi se od toga da će preduzeće, ako ima viškove kapaciteta uvoditi u proizvodni program svaki onaj proizvod čiji prihod pokriva varijabilne troškove i kroz veći ili manji doprinos pokriću fiksnih troškova, omogućava povećanje ukupnog profita preduzeća.

Kada se radi o potpuno novom proizvodu koji zahteva investicije u nove kapacitete i druge zadatke onda koncepcija kratkoročnih marginalnih troškova ne može biti od koristi u analizi rentabilnosti i mora se koristiti koncepcija punih troškova.

Stopu dobiti kao element poslovne analize treba ocenjivati na bazi upoređivanja stopa koje bi se dobile investiranjem u druga moguća područja investicija. Da bi neki projekat mogao biti prihvaćen, on treba da garantuje višu stopu od one koju obezbeđuje sledeća najbolja alternativa.

Pored navedenih elemenata analize rentabilnosti postoji i veliki broj drugih faktora koje je potrebno analizirati kod uvođenja novog proizvoda. Ti drugi faktori mogu biti i relevantniji od faktora rentabilnosti, posebno kada se radi o nekim ciljevima iz domena dugoročne strategije razvoja preduzeća. Naime, pokazatelji rentabilnosti sadrže veliki stepen neizvesnosti upravo zbog dejstva ovih drugih faktora.

Da bi se dostigla prelomna tačka rentabilnosti za neke proizvode (nove) koji zahtevaju velike investicije u pogone, neophodno je ostvariti veliki obim proizvodnje i prodaje. Posebno je značajno izvršiti analizu i predviđanje tražnje, kako sa prostorne i vremenske tako i sa proizvodne dimenzije. Razumljivo, u analizi treba polaziti od prirode tražnje i mogućnosti da se ista promeni kroz marketing napor.

U poslovnoj analizi treba računati sa činjenicom da uvođenje novog proizvoda u proizvodni program može da dovede do unakrsnog elasticiteta tražnje, u smislu da se postojeći i novi proizvodi jave kao supstituti, da budu komplementarni ili nezavisni. Uvođenje novog proizvoda koji potpuno ili delimično supstituiše postojeći, usleđuje kao deo napora preduzeća da vrši inovacije da ne bi došlo u situaciju da bude potisnuto od konkurencije (Kotler, 2010: 67). Uvođenjem novog proizvoda koji je komplementaran, preduzeće se oslanja na strategiju razvoja tržišta kako bi proširilo prostor za svoj rast.

Poslovna analiza novog proizvoda mora da obuhvata činjenicu, odnosno da se izvrši analiza sa aspekta:

- trajnosti tržišta u smislu da li se radi o proizvodu koj će „uvek“ biti tražen ili postoji verovatnoća da se radi o prolaznim potrebama,
- širine tržišta, u smislu da li se radi o proizvodu koji se može koristiti na celom nacionalnom tržištu, pa i inostranstvu, ili se radi o užem krugu potrošača.

Bitno je oceniti u kojoj fazi zrelosti se nalazi razvoj određene grane kako u svetu, tako i u sopstvenoj državi.

Veoma važan faktor za poslovnu analizu novog projekta jeste mogućnost obezbeđivanja sirovina za njegovu proizvodnju iz više izvora. Oslanjanje na proizvod koji ima samo jedan izvor snabdevanja sirovinama krije stalnu opasnost da dođe do poremećaja na strani proizvodnje dobavljača.

### **Izrada i ispitivanje prototipa novog proizvoda**

Pre otpočinjanja redovne proizvodnje, neophodno je izraditi prototip novog proizvoda. Prototip proizvoda predstavlja materijalnu finalizaciju ideje o novom proizvodu. Ova faza u postupku uvođenja novog projekta predstavlja veoma složen i skup posao. Poslovna praksa jasno pokazuje da je u procesu izrade i ispitivanja prototipa novog proizvoda potrebno biti veoma oprezan u smislu da najpre treba ispitati materijale za kritične delove proizvoda, a zatim sklopove i proizvod u celini. Ne sme se dozvoliti da potrošač postane objekat ispitivanja i da se nedovoljno ispitan proizvod pusti u prodaju.

Nakon usavršavanja prototipa, proizvod postaje spreman za serijsku ili masovnu proizvodnju.

### **Testiranje tržišta**

Novi proizvod pre nego što počinje donositi profit preduzeću se mora još jednom testirati sa stanovišta tržišta. U ovoj fazi relevantne su informacije o prihvatanju ili eventualnim otporima novom proizvodu od strane tržišta. Cilj istraživanja tržišta u ovom postupku jeste da se uoči koje su to karakteristike novog proizvoda kojim potrošači poklanjaju najviše pažnje.

Testiranje tržišta zavisi od toga da li se radi o proizvodu koji je namijenjen širokoj potrošnji ili je proizvodno dobro. Uobičajeno je da se prihvatljivost proizvoda od strane kupca kod proizvođača robe široke potrošnje testira metodom uzorka, a proizvođači opreme i uređaja testiranje vrše na sajmovima i izložbama.

Rezultati tržišnog testa u ovoj fazi postupka uvođenja novog proizvoda treba da posluže stvaranju marketing plana proizvoda ili eventualne potpune revizije proizvoda.

## Lansiranje novog proizvod na tržište i komercijalizacija

Konačno, poslednja etapa u procesu uspešnog uvođenja novog proizvoda na tržište je lansiranje istog na ciljno tržište. Najvažniji zadaci marketing funkcije u fazi lansiranja novog proizvoda su:

- Izrada marketing programa;
- Proračun sredstava za uspešno lansiranje;
- Konkretizacija elemenata marketing miksa.

### ZAKLJUČAK

Izrada marketing programa za ovi proizvod je neobično težak i odgovoran posao i zahtjeva postupno naučni pristup.

U fazi lansiranja novog proizvoda na tržište veoma je bitno aproksimirati krivu rasta novog proizvoda kako bi praćenjem iste u vremenu bilo moguće vršiti izmene u instrumentima marketing miksa. Lansiranjem novog proizvoda na tržište preduzeća mora biti svesno situacije u kojoj se grana kojoj pripada nalazi (Todorović, 2018: 105).

Celu problematiku lansiranja novog proizvoda na tržište mora da prati veoma sadržajan informacioni sistem o potrošačima i tržištu uopše kako bi se mogle preduzeti adekvatne marketing akcije.

1. Uvođenjem u proizvodni program novih proizvoda koji zadovoljavaju stalno rastuće potrebe potošača danas se smatra jednim od najprofitabilnijih i najsigurnijih izvora za opstanak, rast i razvoj preduzeća u savremenim tržišnim uslovima privređivanja.
2. Savremeno preduzeće, ako želi sigurnost na tržištu, odnosno ostvarivanje profita inoviranjem proizvodnog programa, predominantno mora da razume sistem ljudskih potreba i da instrumente svoje poslovne politike bira imajući u vidu preferencije i interes potošača.
3. Poslovanje preduzeća u savremenim uslovima privređivanja predominantno podrazumeva da su strategijske dileme na koje se nailazi u procesu planiranja svog razvoja najvećim delom rezultat otvorenog fronta dodirnih tačaka koje preduzeće ima sa faktorima svog okruženja.



# **A NEW PRODUCT AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF A MODERN COMPANY**

**Marko Milić  
Ružica Đervida**

**Abstract:** The survival of a modern company implies the effective implementation of various marketing strategies. Management of the process of development and introduction of a new product into the production program and onto the market is becoming one of the key marketing activities of a modern company today. In this way, companies strive to not only maintain but also expand their position on the market. The technical-technological process, changes in consumer preferences and the dynamism of competition, as basic characteristics of modern economic conditions, have affirmed the product as one of the most important marketing instruments and a non-price factor of competitive advantage. That is why the focus of modern companies on innovative products is increasingly becoming the key to adequate business profitability, i.e. achieving company stability.

**Key words:** *Company, new product, market, competitiveness.*

## LITERATURA

1. Hanić, H. (2007). *Principi marketinga*. Beograd: Beogradska bankarska akademija.
2. Mašić, B. (2007). *Strategijski menadžment-proces i koncepti*. Bijeljina: Univerzitet Sinergija.
3. Milisavljević, M. (2010). *Strategijski marketing*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
4. Milisavljević M., Todorović J. (2018). *Marketing strategija*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.
5. Philip, K. (2010). *From Products to customers to the Human Spirits*. New York.
6. Philip K., Keller, K., Chernev, A. (2021). *Marketing Management-*
7. *seventh edition*. New York, 2021.
8. 7. Todorović J. (2018). *Strategijski i operativni menadžment*. Beograd: Conzit.