



Istraživanje tržišta i strategijsko odlučivanje u kontekstu razvoja novog proizvoda

Dragan Lončar, Vesna Rajić

Apstrakt: Formulisanje poslovne i marketing strategije zahteva analitičku podršku metodologije istraživanja tržišta, kako u pogledu inicijalnog informisanja donosilaca odluka, tako i u pogledu merjenja efekata primenjenih odluka. Cilj ovog rada je da se navedena simbioza osvetli i analizira na području formulisanja strategije razvoja novog proizvoda. Proces razvoja novog proizvoda se posmatra kroz iterativne faze identifikovanja tržišnih mogućnosti, dizajniranja proizvoda, tržišnog testiranja proizvoda, uvođenja proizvoda na tržište i upravljanja životnim ciklusom proizvoda. Autori daju odgovore na sledeća pitanja: koje poslovne odluke su kritične u svakoj fazi, koji informacioni inputi su potrebni za donošenje svake odluke i koje metode istraživanja tržišta mogu pomoći u njihovoj pripremi. Jedan od osnovnih zaključaka je da je poželjno da marketing menadžer razume čitav proces istraživanja tržišta da bi eliminisao rizik oslanjanja na pogrešne podatke i informacije u procesu odlučivanja. Od marketing menadžera koji uvodi novi proizvod se očekuje da, pre nego što donese ključne strategijske odluke, dobro razume osnovne pretpostavke pojedinačnih metoda, domete metoda i da ume da interpretira dobijene rezultate istraživanja.

Ključne reči: istraživanje tržišta, marketing strategija, razvoj novog proizvoda.

UVOD

Formulisanje strategije podrazumeva izbor izvodljivih strategijskih alternativa na bazi uparene analize trendova iz okruženja, sa jedne strane, i internih resursa i kompetencija preduzeća, sa druge strane. Drugim rečima, da bi se identifikovali izvori konkurentske prednosti i napravio izbor izvodljivih strategijskih alternativa neophodno je izvršiti analizu opšteg, konkurentskog i internog okruženja. Informativna korist istraživanja tržišta u kontekstu formulisanja strategije preduzeća upravo leži u identifikovanju najvažnijih trendova u opštem i konkurentskom okruženju preduzeća.

Poželjni rezultat strategije je stvaranje trajne konkurentske prednosti na tržištu. Uspešna preduzeća se, posredstvom strategije, permanentno prilagođavaju promenama na tržištu ili proaktivno idu u susret budućim trendovima na tržištu. Za opstanak i prosperitet preduzeća veoma je važno da menadžeri budu tržišno orijentisani što podrazumeva sposobnost identifikovanja i zadovoljavanja potreba kupaca, a ne samo sposobnost efikasne proizvodnje proizvoda/usluga. To znači da se klatno poslovnog uspeha kreće sa strane ponude ka strani tražnje. Naime, savremeni metodi proizvodnje se relativno brzo šire na konkurente zahvaljujući sve nižim troškovima njihovog nabavljanja, usvajanja i primene. Posledično, mogućnosti diferenciranja proizvođača na bazi proizvodne tehnike postaju sve manje. Diferenciranost ostvaruju ona preduzeća koja imaju moć identifikovanja specifičnih potreba potrošača. Dijagnoza specifičnih potreba potrošača postaje sve zahtevniji posao. Za razliku od konvencionalnog potrošača koga karakterišu jednodimenzionalnost, predvidivost i konzistentnost ponašanja, savremeni potrošač postaje nekonzistentan u svom ponašanju. Nekonzistentan potrošač je, iako veoma iskusan i zahtevan, istovremeno i nepredvidiv u ponašanju u smislu da uzima u obzir više karakteristika pri izboru proizvoda menjajući preferencije i model ponašanja od slučaja do slučaja. Ovakvo kontradiktorno ponašanje potrošača preduzećima značajno otežava mogućnost predviđanja njihovih stvarnih preferencija i budućeg ponašanja, a samim tim usklađivanje ponude sa zahtevima tržišta.

Odnos između menadžerskog odlučivanja i marketinškog istraživanja se najbolje može objasniti uz pomoć sledeće dve relacije. Prvo, menadžer postavlja pitanje šta konkretno treba uraditi da bi se problem rešio. Istraživač tržišta pita koje informacije treba sakupiti da bi se donela odluka (odnosno preduzela akcija). Prema tome, dok je proces menadžerskog

odlučivanja orijentisan na akciju, proces istraživanja tržišta je orijentisan na informaciju. Drugo, menadžersko odlučivanje je fokusirano na simptome, dok je proces istraživanja tržišta fokusiran na uzroke problema. Na primer, dok menadžer želi da reši problem pada tržišnog učešća, istraživač tržišta pokušava da nađe odgovor na pitanje koji su trendovi na tržištu uslovlili pad tržišnog učešća. Ključna simbioza između dve perspektive se uspostavlja u procesu poslovnog odlučivanja. Istraživač tržišta priprema menadžera za donošenje poslovne odluke, ali i prati efekte primenjene poslovne odluke.

Predmet ovog rada je analiza značaja analitičkog marketinga i istraživanja tržišta za definisanje i implementaciju strategije razvoja novog proizvoda. Rad ima četiri dela. Prvi deo ukazuje na suštinske sinapse između metodologije istraživanja tržišta i strategijskog odlučivanja preduzeća. Drugi deo argumentuje stavove iz prvog dela prikazom primera, koji jasno ukazuju na značaj istraživanja tržišta u poslovnom odlučivanju. Treći i suštinski deo rada usmerava čitaoca kroz proces razvoja novog proizvoda sa idejom razjašnjenja uloge istraživanja tržišta u svakoj pojedinačnoj fazi. U poslednjem delu su sumirani osnovni zaključci rada.

1. ZNAČAJ ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA ZA DEFINISANJE POSLOVNE STRATEGIJE

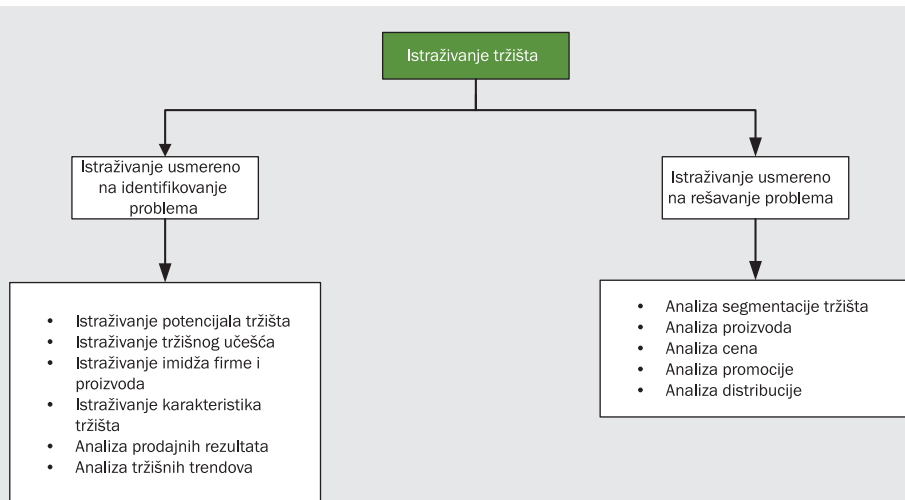
Da bi se definisali marketing strategija, marketing planovi i projekti neophodni su kvalitetni ulazni podaci sa tržišta do kojih se dolazi istraživanjem tržišta. Istra-

živanje tržišta treba prevashodno da bude usmereno na razumevanje potreba i ponašanja potrošača. Istina je da prodavci često imaju razvijene baze podataka o tome ko kupuje, šta se kupuje, gde i kada se kupuje, ali obično ne znaju mnogo o tome zašto kupci kupuju određeni proizvod. Poslednjih godina, novi trendovi dodatno utiču na rast tražnje za kvalitetnim tržišnim informacijama. Pored navedenog fenomena „potrošačke šizofrenije“, u pitanju su trendovi internacionalizacije poslovanja, hiperkonkurencije, oligopolizacije tržišta i skraćivanja životnog ciklusa proizvoda usled čestih promena tehnoloških ciklusa.

Turbulentno konkurentsko tržišno okruženje i sve veći iznos ireverzibilnih troškova kao posledica pogrešnih odluka, zahtevaju primenu egzaktnih i analitičkih tehnika istraživanja tržišta radi dolaska do kvalitetnih tržišnih informacija. Sposobnost marketing analitičara se manifestuje kroz razvoj veština i tehnika koje će mu omogućiti da „isplete“ priču na bazi analize kombinacije većeg broja nepotpunih i često kontradiktornih informacija sa tržišta. Prema tome, uloga marketing menadžera postaje sve zahtevnija. Klijenti traže ne samo prikupljanje i adekvatno prezentiranje prikupljenih informacija, već i originalnu i inovativnu interpretaciju informacija od strane marketing menadžera, uključujući i njihovo aktivno učešće u donošenju odluka i ranoj implementaciji tih odluka.

Istraživanje tržišta može biti usmereno na dijagnostifikovanje i/ili rešenje nekog specifičnog tržišnog ili poslovnog problema (Slika 1). Istraživanje tržišta usmereno na dijagnozu problema se preduzima sa ciljem utvrđivanja i analize tržišnih simptoma nekog poslovnog problema preduzeća. Primeri ovakvih istraživanja su analiza tržišnog potencijala, analiza tr-

SLIKA 1. Identifikovanje problema vs. rešavanje problema



Izvor: Malhotra, N.K., 2004, p. 8.

TABELA 1. Istraživanje tržišta usmereno na rešavanje problema

| |
|---|
| Analiza potencijala za segmentaciju |
| <ul style="list-style-type: none"> - Određivanje kriterijuma za segmentaciju - Ocena tržišnog potencijala za pojedinačne segmente - Izbor segmenata i kreiranje prepoznatljive ponude |
| Analiza proizvoda |
| <ul style="list-style-type: none"> - Testiranje koncepta novog proizvoda - Optimalni dizajn proizvoda - Testiranje pakovanja - Pozicioniranje i repositioniranje brenda - Testiranje marketing koncepta |
| Analiza cene |
| <ul style="list-style-type: none"> - Testiranje različitih metoda za određivanje cena - Određivanje cena za različite proizvodne linije - Analiza cenovne elastičnosti tražnje |
| Analiza promocije |
| <ul style="list-style-type: none"> - Optimiziranje promotivnog budžeta - Analiza odnosa između primenjene metode promocije i visine realizovane prodaje - Optimiziranje promotivnog miksa - Odluke u vezi izbora medija - Odluke u vezi izbora propagandne poruke - Ocena efektivnosti propagandne kampanje |
| Analiza distribucije |
| <ul style="list-style-type: none"> - Izbor načina distribucije - Izbor posrednika u distributivnom lancu - Odnos veleprodaje i maloprodaje u ukupnom plasmanu - Analiza margina posrednika u distribuciji - Analiza lokacija veleprodajnih i maloprodajnih objekata |

žišnog učešća, analiza imidža proizvoda ili preduzeća u celini, analiza prodaje ili analiza poslovnih trendova. Istraživanja ovog tipa daju informacije o tržišnom okruženju i pomažu u dijagnostifikovanju postojećih ili potencijalnih problema. Na primer, opadajući tržišni potencijal implicira da će preduzeće verovatno imati problema u ostvarivanju planiranih ciljeva rasta tržišnog učešća.

Nakon identifikovanja problema, sprovodi se istraživanje usmereno na rešavanje problema. Rezultati ovog tipa istraživanja se koriste za donošenje odluka kojima će se identifikovani problemi rešavati (Tabela 1).

Na bazi svega navedenog može se zaključiti da funkcija istraživanja tržišta može biti:

1. Ocena trenutnog nivoa bitnih tržišnih varijabli (npr. merenje trenutnog tržišnog potencijala, potencijala prodaje, tržišnog učešća, prodaje)
2. Testiranje kauzalnog odnosa između dve ili više tržišnih varijabli (npr. testiranje korelacije između broja prodajnog osoblja i visine prihoda u prodajnom objektu)
3. Testiranje alternativnih rešenja za određeni problem ili mogućnost (npr. „slepi“ test gde potencijalni kupci probaju i rangiraju različite ukuse sokova na bazi čega preduzeće donosi odluku koji ukus da izbaciti na tržište)
4. Projektovanje rezultata primenjenih aktivnosti na tržištu i simuliranje različitih scenarija (npr. projektovanje tražnje za novim proizvodom ili simuliranje različitih reakcija kupaca na različite nivoje cena)
5. Praćenje primene određene aktivnosti (npr. posmatranje reakcija kupaca-degustatora nekog proizvoda u hipermarketu)
6. Merenje rezultata primene određene aktivnosti (npr. merenje satisfakcije kupaca novim proizvodom ili merenje prodajnih rezultata nakon lansiranja nove propagandne kampanje).

TABELA 2. Značaj istraživanja tržišta u donošenju bitnih marketing odluka

1. Odluke u vezi proizvoda

- Koji su najznačajniji ekonomski, tehnološki, socijalni i politički trendovi koji utiču na prodaju konkretnog proizvoda?
- Kako pozicionirati proizvod na tržištu?
- Da li lansirati novi proizvod ili modifikovati postojeći?
- Koje funkcije treba inkorporirati u novi proizvod?
- Koja vrsta pakovanja je preferirana od strane kupaca?
- Koja boja je preferirana od strane kupaca?

2. Odluke u vezi cene

- Koje cene treba menjati?
- Kako odgovoriti na cenovni rat konkurenata?
- Kolika je cenovna elastičnost tražnje najvažnijih kupaca?
- Kada i kolike popuste ponuditi kupcima?

3. Odluke u vezi distribucije

- Koje tipove maloprodajnih objekata odabrati?
- Koju politiku marže odabrati?
- Da li distribuciju obavljati preko ekskluzivnih posrednika?
- Koji su najvažniji trendovi u distribuciji?

4. Odluke u vezi promocije

- Koju propagandnu poruku koristiti?
- Preko kojih medija plasirati propagandnu poruku?
- Koliki treba da bude promotivni budžet?
- Kako organizovati promociju prodaje i kada je organizovati?

5. Odluke u vezi brenda proizvoda

- Kako povećati lojalnost brendu?
- Koje ime dati brendu?
- Kakav treba da bude logo?
- Koji slogan vezati za brend proizvoda?

6. Odluke u vezi segmentacije

- Koliko tržišnih segmenata postoji za konkretan proizvod?
- Koji tržišni segmenti su rastući?
- Kolika je prodaja po važnim geografskim područjima?
- Kakva je geografska disperzija velikih kupaca?

7. Odluke u vezi zadovoljstva potrošača

- Šta, koliko i gde kupci kupuju?
- Da li konkretan proizvod više kupuju žene od muškaraca i tinejdžeri u odnosu na starije ljude?
- Zašto kupci kupuju određene proizvode - prestiž, stil, uticaj društvene sredine, fiziološka neophodnost konzumiranja, uticaj promocijnih aktivnosti?
- Kako se kupuje, racionalno ili impulsivno?
- Koliko često se kupuje?
- Kolika je vrednost prosečne kupovine?
- Koliko su česte reklamacije kupaca?

8. Odluke u vezi prodaje

- Koliko ljudi treba da radi u prodajnom objektu?
- Kako napraviti optimalan raspored proizvoda na policama u okviru prodajnog mesta?
- Kako odrediti optimalnu lokaciju novom prodajnom objektu?

9. Odluke u vezi konkurencije

- Ko su naši direktni konkurenti?
- Koliko su veliki naši direktni konkurenti?
- Kakav je marketing miks naših direktnih konkurenata?

Ove specifične funkcije se nalaze pod kišobranom prioritetne funkcije istraživanja tržišta, a to je pomažanje procesa poslovnog i marketing odlučivanja, kroz obezbeđenje adekvatnih informacija (Tabela 2).

Područje primene metodologije istraživanja tržišta se sve više širi. Sa prihvatanjem marketing koncepcije kao dominantne na nivou preduzeća i posledičnim uvažavanjem potreba kupaca kao polazne osnove svake marketing ponude, sve je veća orijentacija discipline istraživanja tržišta ka istraživanju unutrašnjih poriva potrošača, korišćenjem dubinskih intervjuja, fokus grupa i velikog broja projektivnih tehnika. Danas, u doba Interneta, ključni faktor uspeha preduzeća prestaje da bude raspoloživost podataka, već to postaje način analize opšte raspoloživih podataka, odnosno efektivnost u upravljanju glomaznim bazama podataka korišćenjem sofisticiranih metoda (*data mining*, na primer).

Istraživanje tržišta treba da pomogne menadžmentu preduzeća da definiše optimalni marketing miks program kojim će opsluživati odabrane tržišne segmente. Tradicionalne aplikacije istraživanja tržišta odnose se na definisanje bitnih aspekata četiri ključna elementa marketing miksa, ali i na odluke vezane za segmentiranje, targetiranje i pozicioniranje. Osim navedenih tradicionalnih područja primene metodologije istraživanja tržišta, danas je očigledan upliv metoda za istraživanje tržišta u definisanje standarda kvaliteta u okviru TQM pristupa, u određivanju vrednosti brenda proizvoda, u merenju zadovoljstva potrošača, u lociranju i praćenju ključnih konkurentskih indikatora, u merenju efektivnosti elektronskog poslovanja i u definisanju bitnih odnosa sa kupcima u kontekstu CRM pristupa¹.

2. POUČNI PRIMERI IZ INOSTRANE I DOMAĆE PRAKSE

Koliko je prava interpretacija tržišnih varijabli bitna za donošenje ispravnih poslovnih odluka govore interesantni primeri iz prakse.

Američka kompanija *AT&T* je napravila loš strategijski izbor dezinvestiranjem značajne sume novca iz biznisa vezanog za mobilnu telefoniju, zbog loše projekcije konsultantske kuće *McKinsey & Co* (O'Shea & Madigan, 1998). Naime, ranih osamdesetih godina, *AT&T* je unajmio konsultantsku kuću *McKinsey & Co*. da projektuje broj korisnika usluga mobilne te-

lefonije u SAD do 2000. godine. Njihova projekcija je bila da će 2000. godine biti 900.000 pretplatnika, što je manje od 1% od broja koji je stvarno realizovan. U 2000. godini u Americi je bilo tačno 107 miliona pretplatnika mobilne telefonije. Adekvatnije metode analize tržišta i projekcije bitnih tržišnih varijabli bi omogućili ovoj telekomunikacionoj kompaniji blagovremeno strategijsko pozicioniranje u grani mobilne telefonije. Sličan promašaj u projekciji napravio je *Ken Olsen*, osnivač *Digital Equipment* korporacije, koji je 1970. godine procenio da niko neće imati potrebe da kupuje personalne računare. Čak i najbogatiji čovek na svetu, direktor *Microsoft*-a *Bill Gates*, je 1981. godine samouvereno izjavio kako će 640 kilobajta biti dovoljna memorija za svaki personalni računar.

Sledeći primer, koji odslikava značaj istraživanja tržišta za formulisanje i implementaciju poslovne strategije, odnosi se na čitavu hispano populaciju u Americi. Naime, istraživanje tržišta je pokazalo da je samo 2.5% ukupnog marketing budžeta velikih kompanija usmereno na ovu populaciju koja čini oko 13% ukupne populacije u Americi. Ovo istraživanje je takođe pokazalo da predstavnici ove populacije više kupuju određene proizvode od ostalih stanovnika. Na primer, prosečno hispano domaćinstvo troši 67% više novca na gazirana bezalkoholna pića, 89% više na voćne sokove i 39% više na kukuruzne pahuljice u odnosu na prosek za SAD. Neke kompanije, poput *Sears*, su primetile navedene trendove i uzele u obzir projekciju da će zbog značajnog nataliteta pripadnici hispano populacije 2050. godine činiti više od 30% američke populacije (Graeff, 2006).

Interesantan je i primer kompanije *McDonald's* koja je tokom 2002. godine izgubila 2,8% tržišnog učešća u Americi (Shirley, 2002). Istraživanje tržišta je pokazalo da razlozi pada tržišnog učešća kompanije leže u rastućim preferencijama američkih građana prema lancima picerija, pojavi velikog broja malih kioska brze hrane i novim komplikovanim menijima *McDonald's*-a, koji zbunjuju goste navikle na standardizovani jednostavni meni. Na bazi identifikovanih trendova kompanija je odlučila da izvrši realokaciju i remodeliranje više od 2.000 restorana (ukupno u SAD 13.500 restorana), da uvede jelovnik za 1 dolar, da proširi asortiman uvođenjem novih proizvoda poput svežih salata i običnih sendviča i da češće menja enterijer lokala i pomoćnih prostorija.

Kada je reč o trendovima u grani istraživanja tržišta kod nas, treba istaći da ova grana beleži konstantan rast performansi poslednjih godina. Ovaj rast je posledica niske statističke osnove za merenje rasta, upliva stranih marketinških kuća na naše tržište, ali

¹ TQM – Total Quality Management (Upravljanje ukupnim kvalitetom); CRM – Customer Relationship Management (Upravljanje odnosima sa kupcima).

i promene svesti kompanija na domaćem tržištu, koje sve više uviđaju vrednost prave tržišne informacije za donošenje kritičnih poslovnih odluka. Naručioc i istraživačkih projekata su većim delom strane kompanije locirane kod nas, kao i veće uspešne domaće kompanije. Mala i srednja preduzeća uglavnom ne rade, niti naručuju istraživanja. Njihovi vlasnici obično smatraju da dovoljno poznaju tržište i da nema potrebe da se izdvaja novac za ovu svrhu. Veći deo marketing budžeta domaćih kompanija se izdvaja za promociju kompanije ili proizvoda. Iskustva domaćih preduzeća govore da ona deset puta više novca ulažu u promociju nego u istraživanje tržišta, što je značajno odstupanje od 3:1 odnosa koji karakteriše prosečnu kompaniju u Americi. Ovaj odnos govori o tome koliko je vrednost klasičnog istraživanja tržišta zanemarena od strane menadžera, pre svega domaćih preduzeća.

Klijenti uglavnom traže studije segmentacije tržišta, razvoja i testiranja novih proizvoda, projekcije prodaje (tržišni i prodajni potencijal, tržišna konjunktura, analiza strukture prodaje) i projekte kreiranja promotivnih kampanja. Takođe, zapaža se rastuća tražnja za istraživanjem javnog mnjenja (naručene uglavnom od predstavnika političkih stranaka), za studijama analize preferencija i satisfakcije potrošača, kao i studijama merenja efekata promotivnih kampanja i gledanosti televizijskih programa i emisija.

Što se metoda za prikupljanje tržišnih podataka tiče, najviše se koriste kvalitativne metode poput anketa, polustrukturiranih intervjuova i fokus grupa². U analizi podataka, najviše se koriste metode klasične deskriptivne analize, unakrsne analize uz pomoć tabele kontingencije, korelaciona analiza i nešto ređe regresiona analiza. Testiranje hipoteza, ANOVA i diskriminaciona analiza se vrlo retko koriste. Marketinške agencije koje imaju ekspertizu za korišćenje ovih metoda obično izbegavaju da ih ponude potencijalnim klijentima zbog straha klijenata od metoda koje ne razumeju. Testiranje hipoteza se koristi od strane marketinških kuća, uglavnom za internu proveru statističke validnosti obavljenih istraživanja. Perceptualne mape i multidimenzionalno skaliranje se vrlo retko koriste za utvrđivanje konkurentne pozicije u grani i za merenje preferencija potrošača. Klaster i faktorska analiza se sve više koriste u studijama segmentacije tržišta. *Conjoint* analiza, pod uticajem sve veće popularnosti u svetu, počinje da „pušta korene“ i kod

nas. Koristi se u studijama testiranja novih proizvoda i novih propagandnih poruka, često u kombinaciji sa fokus grupama.

Kakva je situacija u okviru marketing sektora kompanija na domaćem tržištu? Veći broj marketing sektora boljih preduzeća na domaćem tržištu poseduje posebnu službu za istraživanje tržišta. Tipičan primer je kompanija Telenor, koja već godinama ima jednu od najbolje organizovanih službi za istraživanje tržišta. Ova služba manja istraživanja tržišta (na primer, SMS ankete, telefonske intervjuove, ankete postpejd korisnika) radi u sopstvenoj režiji. Kada je reč o kompleksnijim studijama istraživanja tržišta (na primer, ankete na velikom broju ispitanika) angažuje se neka od agencija za istraživanje tržišta iz Srbije. Veći broj studija istraživanja tržišta je usmeren na procenu potencijala domaćeg tržišta mobilne telefonije, na pravljenje projekcija prodaje i na ispitivanje karakteristika različitih segmenata korisnika usluga mobilne telefonije.

Odnos marketinških agencija i službi za istraživanje tržišta u kompanijama na domaćem tržištu je jasno definisan. Agencije rade istraživanja, prikupljaju podatke, daju preporuke u pažljivo formulisanoj formi. Od te tačke, interna služba za istraživanje tržišta preuzima studije, precizira navode agencije i daje preporuke menadžmentu preduzeća. Trend jasnog odvajanja jurisdikacije analitičara (agencije) i menadžera (klijenta) nije dobar i zato treba težiti interaktivnom prolasku kroz čitav proces istraživanja tržišta od strane oba učesnika. Predstavnici kompanija treba da prate čitav proces istraživanja i preuzmu odgovornost za donošenje odluka, a analitičari treba da daju preporuke i da aktivno prate implementaciju tih preporuka.

3. VEZE IZMEĐU ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA I FORMULISANJA STRATEGIJE RAZVOJA NOVOG PROIZVODA

Primena istraživanja tržišta na nivou proizvoda, kao elementa marketing miksa, ogleda se kroz informaciono podržavanje i praćenje procesa razvoja novog proizvoda (razvoj ideje, dizajn proizvoda, osmišljavanje pakovanja, merenje efekata nakon lansiranja na tržište), kao i kroz kreiranje ključnih projekcija tražnje i prodaje proizvoda (subjektivne procene, ekstrapolacije, ekonometrijski modeli) kao osnove poslovnog planiranja.

² Intervjui se rade na uzorku od 30 do 50 ispitanika, fokus grupe u 6 do 8 grupa po 6 do 10 ispitanika. Veličina uzorka ankete zavisi od veličine populacije.

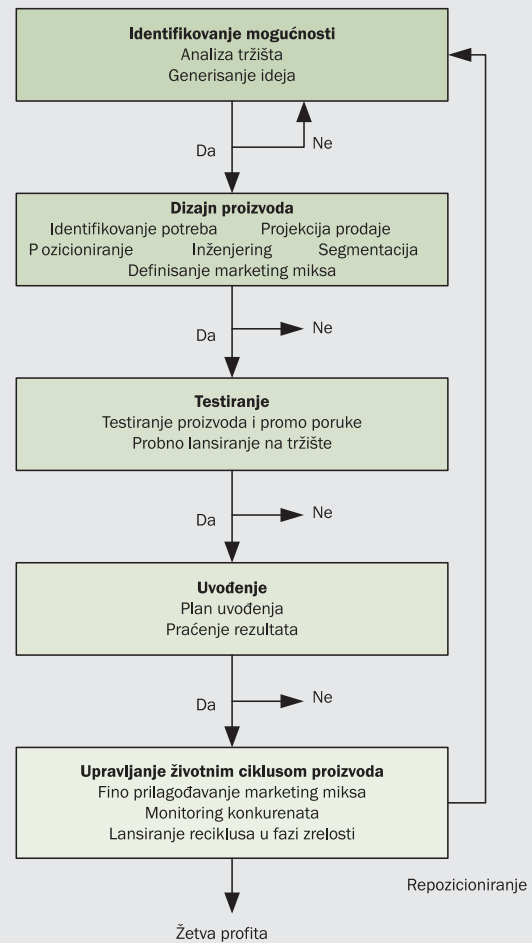
Proizvod je kritičan element marketing miksa. Metode istraživanja tržišta najveću primenu imaju u procesu razvoja novog proizvoda i predviđanju prodaje za nove i postojeće proizvode. Prema izveštaju američkog instituta za hranu (The Food Institute, 2011), više od 37.000 novih proizvoda (samo kategorije hrane i pića) je uvedeno u američke supermarkete tokom 2010. godine. Preko 90% ovih proizvoda su dodaci postojećim linijama proizvoda ili blage modifikacije postojećih proizvoda. Na bazi empirijskog iskustva, može se predvideti da veći deo ovih proizvoda neće ostvariti zacrtane ciljeve i da će biti povučeni sa polica za manje od dve godine od uvođenja u prodajni asortiman. Navedeni primer ukazuje na rastuću potrebu za metodama dijagnostifikovanja potencijalnih problema vezanih za razvoj i uvođenje novog proizvoda, kako bi se povećale šanse za uspeh novog proizvoda na tržištu. Osim toga, minimiziranje troškova zahteva metode koje će preciznije predvideti prodaju novog proizvoda pre njegovog izlaska na tržište kako bi se na bazi toga uradile projekcije finansijske izvodljivosti aranžmana uvođenja i promocije novog proizvoda.

Razvoj novog proizvoda zahteva simultano ostvarenje nekoliko ciljeva. Novi proizvod mora biti konkurentan na odabranom tržištu, treba da ponudi prihvatljivu vrednost kupcima, da ispunjava ekološke i socijalne standarde i da unapređuje strategijsku poziciju kompanije u celini. Da bi se razvio i plasirao uspešan proizvod menadžeri različite orijentacije moraju donositi ispravne odluke duž čitavog procesa razvoja novog proizvoda istovremeno vodeći računa o bitnim relacijama sa portfoliom postojećih proizvoda. Proces razvoja novog proizvoda (Slika 2) se sastoji iz nekoliko generičkih faza (Urban & Hauser, 1993):

1. Identifikovanje tržišnih mogućnosti,
2. Dizajniranje proizvoda,
3. Tržišno testiranje proizvoda,
4. Uvođenje proizvoda na tržište,
5. Upravljanje životnim ciklusom proizvoda.

Prvi korak, identifikovanje potreba, bazira se na generisanju ideja i artikulisanju tržišnih mogućnosti u vezi tih ideja. Na primer, duvanska kompanija *R.J. Reynolds Tobacco Company* je došla na ideju da lansira na tržište „cigaretu bez dima“ sa težnjom da odgovori zakonskim normama u vezi zabrane pušenja na javnim mestima. Metode istraživanja tržišta mogu značajno pomoći u identifikovanju potreba. Perceptualne mape, koje, iz ugla kupaca, prikazuju poziciju proizvoda ili brenda u odnosu na druge proizvode ili brendove, pomažu u identifikovanju jazova u preferencijama potrošača koje novi proizvod može

SLIKA 2. Proces razvoja novog proizvoda



IZVOR: Urban, G.L. & Hauser, J.R., 1993, p. 104.

popuniti. Za identifikovanje potreba korisno je uraditi analize značajnih trendova u okruženju kroz fokus grupe sa potencijalnim korisnicima, naročito sa tzv. vodećim korisnicima ili pionirima. Generisanje novih ideja je kreativan proces koji umnogome može biti olakšan korišćenjem komercijalnih softverskih paketa, kao što su *Mindlink*, *IdeaFischer* ili *Inspiration* (Annacchino, 2003). *Mindlink* pomaže u generisanju novih ideja kroz tzv. sinektički proces, gde korisnik prvo definiše problem (na primer, povećati kapacitet baterije za mobilni telefon), a zatim usmerava analizu na divergentno generisanje ideja putem analogija.

Kada se generiše određen broj ideja softver pomaže u evaluaciji tih ideja i odabiru onih koje se smatraju najefektivnijim u rešavanju problema. *IdeaFischer* pomaže u uspostavljanju na prvi pogled nepostojećih relacija između pojmova uz pomoć asocijacija. Naime, softver kombinuje dve grupe baza podataka: jednu sa

65.000 reči i fraza povezanih unakrsnim referencama, i drugu bazu sa preko 700 pitanja organizovanih po različitim kategorijama. Kada korisnik ukuca reč ili frazu, računar izbacuje povezane reči i fraze. Na primer, za ukucanu frazu *novi proizvod* povezane fraze su *marketing*, *imaginacija* i *istraživački eksperimenti* gde svaka od navedenih povezanih fraza dalje generiše nove asocijacije. Proces se može odvijati u velikom broju iteracija. Konačno, softverski paket pod nazivom *Inspiration* pospešuje kreativan proces kroz vizuelizaciju odnosa između povezanih pojmova i koncepata.

Osim navedenih softverskih paketa korisno je pomenuti i pakete, koji se koriste za evaluaciju generisanih ideja, pod nazivom *Analytical Hierarchy Process* (skraćeno AHP; Calantone et al., 1999). AHP je koristan u rangiranju međusobno isključivih projekata vezanih za nove proizvode. Rangiranje se vrši na bazi uparenog poređenja svake dve alternative prema unapred definisanim kriterijumima. Softver zatim sintetiše ocene po pojedinačnim kriterijumima i daje numerički skor koji opisuje atraktivnost posmatrane projektne ideje. Ovaj softver je koristan za sprovođenje vizuelne analize senzitivnosti koja treba da pokaže kako promena pondera pojedinačnog kriterijuma menja relativni značaj svake posmatrane alternative.

Ukoliko kompanija zaključi da je ideja izvodljiva ide se u fazu dizajniranja proizvoda, koja podrazumeva prevođenje ideje u konkretnu fizičku i/ili psihološku formu. „Cigareta bez dima“ je tako konstruisana da se duvan zagreva, a ne da gori, redukujući na taj način koncentraciju duvanskog dima u vazduhu za 70% u poređenju sa običnom cigaretom. U fazi dizajniranja novog proizvoda menadžeri polako ulaze u problematiku tržišne segmentacije proizvoda, istražuju različite modalitete pozicioniranja proizvoda, računaju troškove različitih scenarija u vezi specifičnih karakteristika proizvoda, razvijaju i ocenjuju prototipove, rade na izradi preliminarnih marketing planova i projekcija prodaje.

U dizajniranju novog proizvoda menadžeri se u velikoj meri oslanjaju na preporuke *conjoint* analize (Green et al., 2001). *Conjoint* analiza pomaže u pravljenju optimalne kombinacije karakteristika za posmatrani proizvod. Naime, proizvod se može posmatrati kao skup različitih nivoa proizvodnih atributa. Na primer, automobil *Citroen C4* može biti opisan preko sledećih atributa: MOTOR- 1.6HDI, KLASA – srednja, TIP- sedan, POTROŠNJA – 5-7 litara/100km, OPCIJE – pokretni krov i slično. U procesu kupovine, kupci prave *trade-off* između različitih atributa, na primer između tipa motora i dodatne opreme. Na

bazi ove analize proizvođač može odlučiti koje atribute treba ugraditi u novi proizvod kako bi se maksimizirale očekivane performanse na tržištu uz pomoć najatraktivnije proizvodne konfiguracije.

Treći korak je tržišno testiranje novog proizvoda. U test fazi osnovna pitanja na koja se traži odgovor glase: da li će proizvod biti prihvaćen od strane tržišta kada bude lansiran i da li će ispuniti očekivanja kada je reč o visini ostvarenog profita i tržišnog učešća. Testiranje takođe omogućava dijagnozu prvih slabosti proizvoda i definisanje poboljšanja koja mogu uvećati šanse za uspeh novog proizvoda na tržištu. Dijagnoza potrošačkih preferencija prema novom proizvodu se vrši uz pomoć probnog korišćenja proizvoda i takozvanih „slepih testova“ (engl. *blind tests*).

Korišćenje proizvoda se može obaviti u realnom ili virtuelnom okruženju. Prva opcija podrazumeva da se kupcu ponudi proizvod na korišćenje kako bi se posle određenog vremena analizirali njihovi utisci i namere povodom buduće kupovine tog proizvoda. Testovi se obično sprovode na ispitanicima u tržnim centrima, zatim kroz posete kućama i kancelarijama ili putem kombinacije intervjuisanja putem telefona i pošte, ukoliko je to moguće. Zahvaljujući razvoju informacione i kompjuterske tehnologije, danas na popularnosti dobijaju virtuelni testovi novih proizvoda. Osnovna ideja ovakvih testova je da se kupci smeste u autentični virtuelni ambijent kako bi identifikovali svoje impresije povodom novog proizvoda ili usluge. Ovi testovi su posebno značajni za ocenu karakteristika novih usluga koje se ne mogu probati uz pomoć realnog testa ili za testiranje skupih proizvoda koji bi u formi realnog testa bili preskupi. (Chen et al., 2010)

„Slepi testovi“ imaju smisla ako se sprovedu odmah nakon izlaska proizvoda iz istraživačko-razvojne laboratorije. Naime, može se desiti da proizvodi koji su tehnički superiorni u laboratoriji ne budu, iz nekog razloga, prihvaćeni od strane potrošača na tržištu ili da proizvodi koji su ocenjeni kao bolji tokom slepog testiranja ne budu prihvaćeni od potrošača zbog promenjenog socijalnog konteksta. Najreprezentativniji i u literaturi najčešće citirani primer za pomenutu situaciju je lansiranje proizvoda *New Coke* od strane *Coca-Cola* kompanije. Iako su testovi ukusa pokazali da *New Coke* ima prihvatljiviji ukus od klasičnog proizvoda, kao i od proizvoda *Pepsi*, nakon njegovog uvođenja na tržište nastali su protesti lojalnih kupaca klasičnog proizvoda, koji je zamenjen novim proizvodom. Samo četiri meseca nakon uvođenja novog proizvoda *Coca-Cola* je bila prinuđena da vrati stari proizvod pod nazivom *Coca-Cola Classic* koji je u narednih nekoliko meseci imao devet puta veću prodaju

od proizvoda *New Coke*, pre nego što je taj proizvod povučen sa tržišta. Iako je kompanija uložila preko četiri miliona dolara kako bi testirala više od 190.000 kupaca u više od 35 gradova, samo istraživanje nije dovelo do ispravne odluke. Osnovni razlog je taj što kompanija nije u testiranje uključila momenat zamenjevanja jednog proizvoda drugim što je dovelo do namećanja izbora potrošačima. Drugim rečima, testiranje stavova je sprovedeno u jednom ambijentu, a predviđanje stavova, i donošenje odluka na bazi toga, u savim drugom (Ringold, 1988).

Ukoliko različiti testovi (testovi ukusa ili testovi simulirane kupovine, na primer) pokazuju zadovoljavajuće rezultate ide se na uvođenje novog proizvoda. U slučaju *Premier* „cigareta bez dima“, testovi su pokazali da pušači nisu bili spremni da žrtvuju ukus cigarete u zamenu za zadovoljenje socijalnih i ekoloških principa. S obzirom na to da su testovi pokazali visoku stopu prve kupovine i nisku retencionu stopu, kompanija *R.J. Reynolds* nije lansirala novu cigaretu na tržište.

Poslednja faza procesa uvođenja novog proizvoda je upravljanje životnim ciklusom proizvoda. Uvođenje novog proizvoda na tržište zahteva fino prilagođavanje proizvoda potrebama ekonomije obima u proizvodnom procesu, upravljanje distributivnim lancem, kao i permanentno praćenje tržišnih performansi proizvoda. Ukoliko je kompanija uspešno lansirala novi proizvod, tada se aktiviraju metode upravljanja životnim ciklusom proizvoda kako bi se obezbedio kontinuirani rast prodaje i profita posmatranog proizvoda, kao i kompatibilnost novog proizvoda sa kompletnim proizvodnim portfolijom preduzeća.

U svakoj od navedenih faza razvoja novog proizvoda menadžment pravi odluke tipa nastaviti/zaustaviti započeti proces. Treba imati u vidu da opisani proces predstavlja idealizovani lanac koraka i da konkretna preduzeća mogu imati svoj lanac faza koji se može prilagođavati specifičnostima proizvoda i mogućnostima preduzeća. Na primer, preduzeće može preskočiti neku od faza (na primer, testiranje) ili prolaziti kroz više iteracija u jednoj fazi pre nego što pređe na narednu fazu.

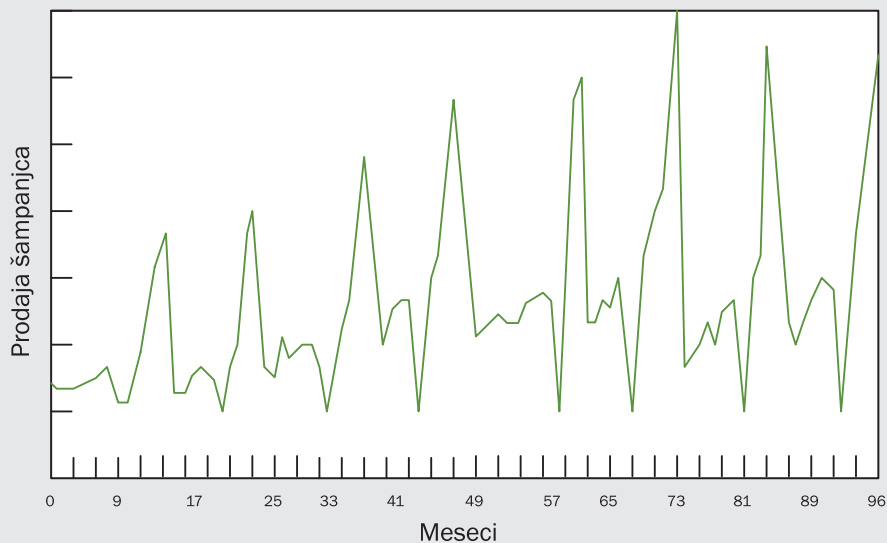
Osim procesa razvoja novog proizvoda, značajno područje za primenu tehnika istraživanja tržišta, u kontekstu proizvoda kao elementa marketing miksa, je predviđanje tražnje i prodaje. Projekcija tražnje i prodaje predstavlja kritičan input za ocenu isplativosti projekata uvođenja novih proizvoda. Naime, značajne greške u projekcijama tražnje i prodaje izazivaju značajna odstupanja u projekcijama priliva gotovine i mogu dovesti do nerealnih vrednosti investicionih kriterijuma na bazi kojih se donosi odluka o prihva-

tanju ili odbacivanju posmatranog projekta. Dobre projekcije minimiziraju rizik ulaska u nerentabilne investicije. Postoji veliki broj metoda koje se koriste za predviđanje tražnje, ali nijedan metod se ne može promovirati kao univerzalni i najbolji. Sve metode predviđanja se generalno mogu podeliti na tri osnovne grupe: metode subjektivne procene, metode ekstrapolacije (ili vremenskih serija) i ekonometrijske (ili kauzalne) metode.

Metode subjektivne procene izvode projekcije prodaje na bazi mišljenja eksperata, prodajnog osoblja, marketing menadžera ili kupaca. Iako se ove metode u literaturi često označavaju kao kvalitativne, one mogu rezultovati kvantitativnim inputom koji se dalje može koristiti u finansijskom modeliranju vrednosti nekog projekta. Na primer, praksa u britanskoj kompaniji *Cambridge Antibody Technology*, vodeće evropske kompanije u istraživanju monoklonalnih antitela, je da se projekcija tražnje bazira na mišljenju marketing menadžera od kojih se traži da na bazi svog iskustva i intuicije daju tri potencijalne vrednosti prodaje određenog terapijskog sredstva (Lončar, 2003). Naime, oni treba da daju optimističku, pesimističku i realnu vrednost prodaje za tačno utvrđeni budući vremenski period. Na bazi kombinacije njihovih projekcija pravi se trougaoni raspored verovatnoća mogućih vrednosti prodaje, a onda se kompjuterski, uz pomoć Monte Karlo simulacije, biraju različiti scenariji prodaje. Scenariji prodaje tada postaju direktni kvantitativni inputi u procesu finansijske evaluacije projekata.

Metodi ekstrapolacije (ili vremenskih serija) izvode projekcije prodaje nekog proizvoda na bazi istorijskih podataka o prodaji istog ili sličnog proizvoda. Postoji veliki broj metoda predviđanja koje se mogu označiti kao ekstrapolativne metode, kao što su regresiona analiza trenda, metod pokretnih proseka ili autoregresioni modeli (Albright et al., 2000). Neki od navedenih metoda su relativno jednostavni, dok su drugi izuzetno kompleksni. Neka priznata empirijska istraživanja govore o tome da kompleksnost ovih metoda ne mora da bude u korelaciji sa tačnošću projekcija (videti Armstrong, 1986; Schnarrs & Bavuso, 1986). Argument za korišćenje jednostavnijih metoda nije samo niži nivo kompleksnosti i brzina dolaska do projekcije. Često navođen argument u korist jednostavnijih metoda (npr. metode pokretnih proseka) jeste „udaljenost“ ovih metoda od podataka koji ne predstavljaju realan trend, već reflektuju šumove u podacima. Već je rečeno da je osnovna ideja metoda ekstrapolacije da na bazi prošlih trendova predvide buduće. Šumovi mogu značajno ometati praktičare u izvođenju tačnih projekcija. Kompleksne metode se

SLIKA 3. Vremenska serija za prodaju šampanjca



IZVOR: Savage, 2003, p. 216.

suviše „približavaju“ manje relevantnim podacima i ulaze u rizik suviše detaljne analize šumova. Jednostavne metode tretiraju samo najvažnije i najbazičnije trendove u podacima i na taj način mogu biti tačnije u predviđanju budućnosti.

Postoji veliki broj softvera koji se koriste za analizu vremenskih serija³. Softverski paketi, poput *ForecastPro*, su toliko napredovali da imaju ugrađene ekspertske sisteme koji analiziraju podatke, sami predlažu najbolji metod predviđanja⁴, konstituišu model predviđanja, daju ključne projekcije, pa čak i komentarišu projekcije. Sve navedene karakteristike jednog ovakvog softvera govore o lakoći savladavanja i korišćenja softvera od strane svih korisnika, uključujući tu i one koji nemaju dovoljno znanja iz oblasti statistike i ekonometrije. U predviđanju prodaje veoma često se koristi dodatak *Excel*-a pod nazivom *Forecast.xla*, koji u nekoliko koraka daje projekcije prodaje za podatke sa ili bez trenda ili sezonske komponente. Na primer, pretpostavimo da postoje mesečni podaci koji se odnose na prodaju šampanjca u poslednjih osam

godina, odnosno devedeset šest meseci⁵. Prvi korak u projekciji buduće prodaje šampanjca je iscrtavanje linijskog dijagrama koji treba da ukaže na bitne trendove u kretanju prodaje u prošlosti (Slika 3).

Ovaj vizuelni test reflektuje dva bitna trenda. Prvo, prodaja šampanjca je pod uticajem sezonske komponente sa dva preloma prodaje tokom godine (viši u decembru i niži tokom leta). Drugo, u dugom roku zapaža se rastuća linija trenda prodaje šampanjca ovog hipotetičkog preduzeća. Pokretanjem komande *Run Forecast* dobijaju se rezultati predviđanja za naredne mesece i izvodi se grafički prikaz budućeg trenda prodaje (Slika 4).

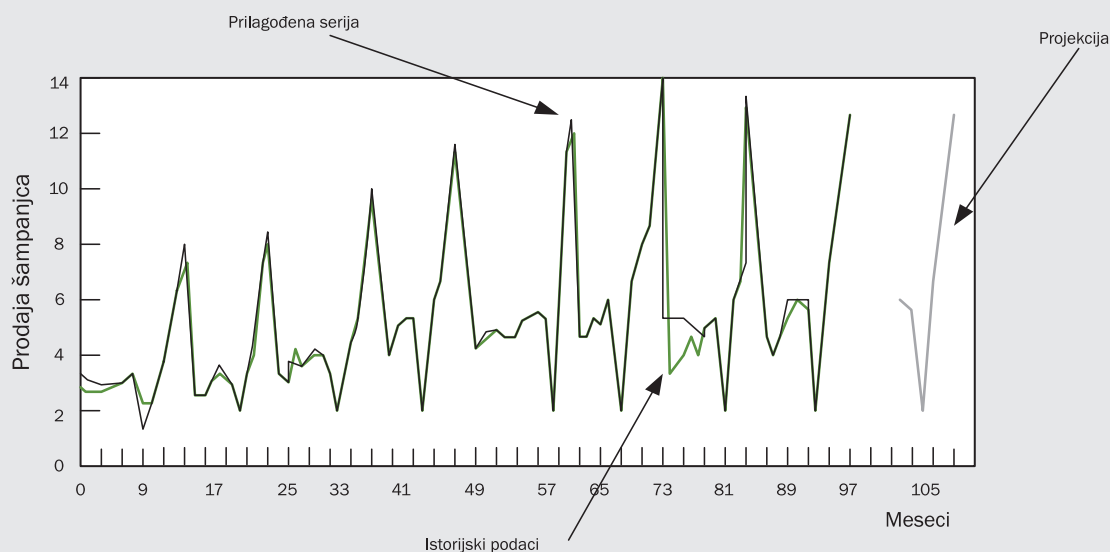
Predviđena prodaja za naredni mesec je 4.047 boca. Umesto ovog broja kao input u daljoj projektnoj analizi mnogo je ispravnije da se koristi čitav raspon verovatnoća gde će simulacijom računar prilikom svake rekalkulacije birati novi broj. Ovom prilikom se uzimaju u obzir greške (ili reziduali) koji predstavljaju razlike između serije prilagođenih podataka i serije istorijskih podataka. Simulirana projekcija prodaje za naredni mesec se dobija kada se zbir predviđene prodaje očišćene od sezonske komponente i slučajno izabranog reziduala pomnoži sa izračunatim sezonskim faktorom (koji predstavlja procentualno izražen volumen prodaje u posmatranom mesecu u odnosu na prodaju za „prosečni“ mesec). Rekalkulacijom se dobija nova vrednost prodaje za ovaj mesec koja se sada može tretirati kao input u daljoj projektnoj analizi.

⁵ Primer preuzet i adaptiran iz: Savage, 2003, str. 211-219.

³ Neki od najpoznatijih softverskih paketa za predviđanje su *Autobox 1, 2 i 3*, zatim *Autocast*, *ForecastX*, *SmartForecasts* i *ForecastPro*. Komparativna analiza ovih softverskih paketa se može videti u članku: Hibon & Makridakis, 2000.

⁴ Interesantno je da softver *ForecastPro* inkorporira pet klasa modela za predviđanje: *Holt-Winters*-ov model eksponencijalnog izravnjanja za slučaj kada nema vodećih indikatora, *Box-Jenkins*-ov model za stabilne serije podataka, *Croston*-ov model za slučaj kratkih serija podataka, Model fitovanja krive predviđanja i model pokretnih proseka za kratke i varirajuće serije podataka.

SLIKA 4. Projekcija prodaje šampanjca



IZVOR: Savage, 2003, p. 218.

Ekonometrijski (ili kauzalni) modeli koriste regresionu analizu za predviđanje prodaje. Jedan broj eminentnih autora (Bowerman et al., 2004) tvrdi da višestruki regresioni model, koji ima manji broj značajnih zavisnih varijabli, može biti precizniji od modela koji inkorporira veliki broj zavisnih varijabli različitog značaja za predviđanje prodaje. Drugo, treba odabrati najznačajnije konceptualne zavisne varijable dok su operativna merenja ovih varijabli od manjeg značaja za tačnost predviđanja. Treće, kompleksne nelinearne zavisnosti obično ne unapređuju preciznost predviđanja. Četvrto, iako dosta teoretičara istražuje autokorelacionu strukturu ekonometrijskih modela, empirijske studije pokazuju da ove analize samo marginalno povećavaju preciznost predviđanja. Konačno, zaključuje se da postoje samo dva pravila u formulisanju i korišćenju ekonometrijskih modela za predviđanje: 1. jednostavnost analize i 2. analiza bez materijalnih grešaka, s tim da je drugo pravilo lakše ispoštovati ako se ispoštuje prvo pravilo.

Druga grupa autora (Albright et al., 2000, str. 841) tvrdi da najveći potencijal za precizno predviđanje imaju metode koje predstavljaju kombinaciju dve ili više osnovnih metoda predviđanja. Logika ovog pristupa je jednostavna – greške u predviđanju koje su sadržane u pojedinačnim metodama se međusobno donekle potiru ukoliko se te metode kombinuju. Mogu se kombinovati projekcije iste grupe metoda (na primer, više metoda ekstrapolacije), ili projekcije različitih grupa metoda (na primer, metoda ekstra-

polacije i ekonometrijskih metoda). Veliki broj istraživanja se bavi pitanjem broja projekcija koje treba kombinovati i ponderom pojedinačnih projekcija u okviru kombinovane projekcije. Obično se predlaže pristup koji kaže da je dovoljno kombinovati najviše tri projekcije pri čemu sve projekcije treba da imaju identičan ponder.

ZAKLJUČAK

Osnovna funkcija istraživanja tržišta jeste „proizvodnja informacija za akciju“ za donosiocce poslovnih odluka iz oblasti marketinga, finansija, proizvodnje, istraživanja i razvoja i drugih oblasti upravljanja. Tradicionalno, područje istraživanja tržišta se može posmatrati kroz tri osnovne dimenzije. Prva dimenzija je situaciona analiza, koja podrazumeva korišćenje metoda istraživanja tržišta za uspostavljanje dijagnoze na tržištu preko merenja bitnih tržišnih indikatora (na primer, merenje tržišnog učešća nekog preduzeća ili merenje koncentracije tržišta). Druga dimenzija se odnosi na analizu marketing miks koncepta praćenu analizom kriterijuma segmentacije, izbora pravih tržišta (targetiranje) i plasiranja ponude koja treba da bude bolja od konkurentske ponude (pozicioniranje). Konačno, treća dimenzija se odnosi na monitoring i merenje efekata preduzetih akcija od strane preduzeća.

Kod većine strategijskih poslovnih odluka, informacije koje ulaze u model odlučivanja jesu rezultat

primene različitih metoda za istraživanje tržišta. Uspješna primena ovih metoda zahteva od marketing menadžera da poseduje mešavinu znanja i veština iz oblasti statistike, psihologije i informacione tehnologije. Naravno, od marketing menadžera se ne očekuje da savršeno vlada svim tehnikama prikupljanja i analize tržišnih informacija, ali se svakako očekuje da razume osnovne pretpostavke pojedinačnih metoda, domete metoda i da ume da interpretira dobijene rezultate. Samo ako su ispunjena prethodna tri uslova, marketing menadžer biće u stanju da efikasno upravlja kombinacijom metoda sa ciljem definisanja izvodljivog programa istraživanja i zadovoljavanja informacionih zahteva, koje postavlja proces formulisanja poslovne i marketing strategije.

Projekti razvoja novog proizvoda su u najbližem odnosu sa metodama za istraživanje tržišta koje se bave projekcijama tražnje, cena i troškova. To se, pre svega, odnosi na regresioni metod, prostorne mape

i *conjoint* analizu. Naravno, treba se podsetiti da se različite metode koriste u različitim fazama razvoja novog proizvoda. Naime, za identifikovanje tržišnih potreba veoma često se koriste prostorne mape i fokus grupe. U dizajniranju novog proizvoda i pravljenju optimalne kombinacije atributa koristi se *conjoint* analiza. Za testiranje proizvoda koriste se različite projektivne tehnike, kao i tzv. slepi testovi. Konačno, za projektovanje prodaje, cena i troškova koriste se regresione metode, metode vremenskih serija i ekonometrijski modeli ukoliko postoji tržišni uporedivi standard. U suprotnom, projekcije se prave na bazi subjektivnih procena relevantnih subjekata (kupaca, prodavaca, marketing menadžera, eksperata). Projekcije cena se najčešće prave na bazi anketiranja kupaca i primene *Gabor-Granger*-ovog metoda ili na bazi *conjoint* analize, uzimajući u obzir troškovnu, tržišnu i konkurentsku perspektivu.

Reference:

- Albright, S. C., Winston, W. & Zappe, C. J. (2000), *Managerial Statistics*, Duxbury Press.
- Annacchino, M. (2003), *New Product Development: From Initial Idea to Product Management*, Elsevier Publishing.
- Armstrong, S. (1986), Research on Forecasting: A Quarter-Century Review, *Interfaces*, vol. 16, No. 1, str. 89-103.
- Bowerman, B. L., O'Connell, R. & Koehler, A. (2004), *Forecasting, Time Series and Regression*, fourth edition, South-Western College Publication.
- Calantone, R. J., di Benedetto, A. & Schmidt, J. B. (1999), Using the analytical hierarchy process in new product screening, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, No. 1, str. 65-76.
- Chen, J., Damanpour, F. & Reilly, R. (2010), Understanding antecedents of new product development speed: A meta-analysis, *Journal of Operations Management*, Vol. 28, No. 1, str. 17-33.
- Graeff, T. (2006), *Marketing Research for Managerial Decision Making*, third edition, Kendall Hunt Publishing.
- Green, P. E. et al. (2001), Thirty Years of Conjoint Analysis: Reflections and Prospects, *Interfaces*, Vol. 31, No. 3, May-June 2001, str. S56-S73.
- Hibon, M & Makridakis, S. (2000), The M3-Competition – results, conclusions and implications, *International Journal of Forecasting*, 16, str. 451-476.
- Lončar, D. (2003), *Organisational Hurdles to Using Quantitative Decision Aids: A Case Study in Biotech Industry*, master thesis, Cambridge University.
- Malhotra, N. K. (2004), *Marketing Research: An Applied Approach*, fourth edition, Prentice Hall.
- O'Shea, J. & Madigan, C. (1998), *Dangerous Company: Management Consultants and the Businesses They Save and Ruin*, Business Week.
- Ringold, D. J. (1988), Consumer Response to Product Withdrawal: The Reformulation of Coca-Cola, *Psychology and Marketing*, Fall 1988, str. 189-210.
- Savage, S. (2003), *Decision Making with Insight*, second edition, South-Western College Publication.
- Schnarrs, S. & Bavuso, J. (1986), Extrapolation Models on Very Short-Term Forecasts, *Journal of Business Research*, 14, str. 27-36.
- Shirley, L. (2002), McDonald's trying to get out of the same old grind, *Wall Street Journal*, November 3, 2002.
- Urban, G. L. & Hauser, J. R. (1993), *Design and Marketing of New Products*, second edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- The Food Institute, <http://www.foodinstitute.com/strategic.cfm>, pristupljeno: 04.02.2011.

Summary

Market Research And Strategic Decision-Making In The Context Of The New Product Development

Dragan Lončar, Vesna Rajić

Formulation of business and marketing strategy requires analytical support from the market research methodology, both in terms of the initial informing of decision makers and measuring the effects of applied decisions. The aim of this paper is to shed light on the symbiosis between market research and strategic decision making under new product development setting. New product development process is seen through the iterative stages of identifying market opportunities, product design, product market testing, product introduction and product lifecycle management. The authors offer answers for the following questions: what are the critical business decisions at every stage, what are the information inputs needed for

any decision and which market research methods can help in their preparation. One of the main conclusions of this paper is that it is desirable that the marketing manager understands the entire process of market research in order to eliminate the risk of reliance on incorrect data and information in decision-making. Marketing manager, who introduces a new product, is expected, before making key strategic decisions, to understand the basic assumptions of individual methods, pros and cons of the methods used and to know how to interpret the research results.

Keywords: market research, marketing strategy, new product development.

Kontakt:

Dragan Lončar

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Kamenička 6.

Vesna Rajić

Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, Kamenička 6.