

# Segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje

Prof. dr Mira Kačar



# IV Segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje

- *Kriterijumi* segmentacije poslovnog tržišta
- *Targetiranje* ciljnih tržišta
- Proces i strategije *pozicioniranja* proizvoda na poslovnom tržištu
- *Repozicioniranje* proizvoda na poslovnom tržištu
- Strategije repozicioniranja proizvoda na poslovnom tržištu


# Segmentacija poslovnog tržišta

- Svrha segmentacije je *izbor* delova poslovnog tržišta koje će preduzeće da opslužuje i *kreiranje* proizvoda i programa da se zadovolje različite potrebe kupaca svake grupe.
- Segmentacija kao strategija znači *prilagodjavanje* proizvoda potrebama i zahtevima kupaca.
- Osnovni *cilj* segmentacije poslovnog tržišta je identifikovanje i izbor *ciljnog tržišta* na kome će se najefikasnije i najefektivnije obavljati transakcije između preduzeća i kupaca.
- *Ciljni* marketing
  - Segmentacija tržišta
  - Targetiranje
  - Pozicioniranje

# Odlučivanje o segmentaciji poslovnog tržišta

- Faze procesa odlučivanja o segmentaciji poslovnog tržišta
  1. Identifikovanje *dimenzija* za segmentaciju tržišta;
  2. Stvoriti relevantne *profile* za tržišne segmente;
  3. Predvideti ukupni tržišni *potencijal* za svaki segment;
  4. Predvideti sopstveno tržišno *učešće* na svakom segmentu;
  5. Proceniti *troškove* i *koristi* za svaki segment;
  6. Da li *koristi* ostvaruju ciljeve preduzeća i opravdavaju razvoj svakog segmenta;
  7. Odluka o *izboru* ciljnog tržišnog segmenta.

# Strategije uskladjivanja potencijala preduzeća sa potencijalom tržišta

1. Strategija *masovnog* tržišta ili *nediferencirani* marketing
  2. Strategija *koncentracije* na jedan tržišni segment
  3. Strategija *višestruke segmentacije* tržišta
- 

# Strategija masovnog tržišta

- Preduzeće sa jednom kombinacijom marketing *miksa*, baziranoj na jednoj *marki* proizvoda, nastoji da podmiri potrebe *svih* kupaca.
- Strategijom se ostvaruju značajne *uštede* u proizvodnji i prodaji proizvoda.
- Odgovara kada je tržište u svojim zahtevima *homogeno*.
- *Opasnosti* strategije masovnog tržišta
  - Konkurenti mogu da *identifikuju* segmente i da se orijentišu na njih.
  - Preduzeće u nastojanju da zadovolji *sve*, može se naći u situaciji da *nikog* ne zadovolji u potpunosti.

# Strategija koncentracije na jedan tržišni segment

- Preduzeće stvara jedan marketing *miks* za potrebe jednog tržišnog segmenta.
- Konkurentska prednost se stiče *specijalizacijom* – dobrim podešavanjem marketing miksa potrebama ciljnog tržišnog segmenta.
- *Nedostatak* je što tržišni segment može biti suviše *uzan*.
- Strategijske *opcije* koncentracije na jedan tržišni segment su:
  - ide se na *najveće* segmente za proizvod;
  - izbor *manjeg* segmenta je način da se izbegne konkurencija;
  - stvarati učešće na tržišnom segmentu koji je u *rastu*;
  - ponuda raznih *vrsta* bazično istog *proizvoda*;
  - inovacija u *kanalima* distribucije da se nadju novi pristupi zahtevima kupaca.

# Strategija višestruke segmentacije tržišta

- Orijentacija na *nekoliko* tržišnih segmenata pri čemu se za svaki stvara *poseban* marketing miks.
  - Biraju se *kanali* distribucije za pojedine tržišne segmente, što je slučaj i sa *medijima* privredne propagande.
- Preduzeće koristi različite *marke* proizvoda za svaku grupu kupaca, te na osnovu različitosti između tržišnih segmenata nastoji da ostvari maksimalno *učešće* na tržištu.
- *Koristi* strategije višestruke segmentacije tržišta su:
  - veći obim prodaje,
  - veća dobit,
  - veće tržišno učešće,
  - ekonomija veličine u proizvodnji i marketingu.



# Pristupi segmentaciji poslovnog tržišta

## ➤ Vind-Kardozov pristup

- *Makrosegmentacija* – karakteristike organizacije;
- *Mikrosegmentacija* – karakteristike centra kupovine i učesnika.

## ➤ Bonoma-Šapiroov pristup “gnezda”

- *Opšte* karakteristike (spoljna gnezda) - delatnost, veličina organizacije i lokacija;
- *Specifične* karakteristike (unutrašnja gnezda)
  - *Operativne* varijable – finansijske i tehničke mogućnosti, tehnologija;
  - Pristup *nabavci* – politika nabavke, organizacija funkcije nabavke, kriterijumi odlučivanja, odnosi sa dobavljačima;
  - *Situacioni* faktori - primene proizvoda, hitnost nabavke, veličina narudžbine;
  - *Lične* karakteristike – lični motivi kupovine, individualne percepcije i strategije za smanjenje rizika.

# Kriterijumi segmentacije poslovnog tržišta

- Kriterijumi mogu biti: karakteristike organizacije, centra kupovine, učesnika kupovine i dr.
- Kriterijumi za izbor varijabli treba da:
  - budu merljivi,
  - budu relevantni,
  - imaju operativni značaj.
- Kriterijumi za *makrosegmentaciju* poslovnog tržišta
- Kriterijumi za *mikrosegmentaciju* poslovnog tržišta

# Makrosegmentacija

- Makrosegmentacija je proces podele poslovnog tržišta u *segmente* usmeravajući se na *obeležja* poslovnog kupca i njegove *situacije* kupovine.
- Segmentacija poslovnog tržišta na *makro* nivou može se vršiti na osnovu sledećih kriterijuma:
  - karakteristika *organizacije* - veličina organizacije (mala, srednja, velika), geografska lokacija (nacionalno, međunarodno, regionalno) struktura nabavke (centralizovana, decentralizovana);
  - primene *proizvoda* - vrsta delatnosti, stopa upotrebe (jaki, umereni, slabi) krajnji korisnik;
  - karakteristika *situacije kupovine* - tip situacije kupovine (novi zadatak, modifikovana ponovna kupovina, rutinska kupovina, faza u procesu odlučivanja u kupovini).

# Mikrosegmentacija

- Mikrosegmentacija je proces podele poslovnog tržišta u segmente s obzirom na jedinicu *odlučivanja* unutar makrosegmenta.
- Segmentacija poslovnog tržišta na *mikro* nivou može se vršiti na osnovu:
  - kriterijuma *kupovine* (konflikt u odlučivanju: visok, nizak);
  - strategije *nabavke* (optimizirajuće, zadovoljavajuće);
  - strukture jedinice *odlučivanja* (uloge u centru kupovine);
  - značaja kupovine (velika, mala);
  - stava prema *dobavljačima* (preferirajući, nepreferirajući);
  - *inovativnosti* organizacije (inovator, pratilac).

# Targetiranje ciljnih tržišta

- Identifikovanje i izbor ciljnih tržišnih segmenata na koje će biti usmereni potencijali preduzeća.
- Izbor strategije targetiranja zavisi od:
  - raspoloživih *sredstava* preduzeća,
  - homogenosti *proizvoda*,
  - faze životnog ciklusa proizvoda,
  - homogenosti *tržišta*, i
  - strategije *konkurenata*.

# Strategije targetiranja

- *Nediferencirano* targetiranje - koristi se kada je tržište *homogeno*, preduzeće ne raspolaže sa velikim sredstvima, proizvod se nalazi u fazi *uvodjenja* životnog ciklusa.
- *Koncentrisano* targetiranje - preduzeće bira određeni broj segmenata i za svaki kreira *posebnu* ponudu, što omogućava da se bolje zadovolje potrebe segmenata.
- *Multisegmentno* targetiranje - preduzeće kombinuje dva ili više segmenata, traži *sličnosti* između različitih segmenata i pokušava da *poveća* ciljni segment, radi efekata ekonomije obima i dr.

# Izbor ciljnog segmenata

- Prilikom izbora ciljnog segmenta potrebno je oceniti *atraktivnost* tržišta i *konkurentsku* poziciju preduzeća.
- Prilikom izbora budućih tržišta upoređuju se *potencijali* raznih segmenata i utvrđuju *prioriteti*:
  - koje segmente ciljati,
  - kako alocirati resurse i marketing napore.
- *Procena* atraktivnosti tržišta i konkurentske pozicije preduzeća se vrši na osnovu:
  - informacija dobijenih istraživanjem i analizom *okruženja*;
  - *segmenata* kupaca;
  - *konkurentske* situacije;
  - procene tržišnih *potencijala*.

## Faktori atraktivnosti tržišta

### 1. Tržišni faktori

veličina tržišta  
tržišni potencijal  
stopa rasta tržišta  
lojalnost potrošača  
cenovna elastičnost  
pregovaračka snaga kupaca  
cikličnost tražnje

### 2. Ekonomski i tehnološki faktori

investicioni intezitet  
kapaciteti grane  
nivo i zrelost tehnologije  
barijere ulaska  
pristup sirovinama

### 3. Konkurentski faktori

struktura grane  
konkurentske grupe  
opasnost od supstituta  
percipirana diferenciranost  
individualna konkurentska snaga

### 4. Faktori okruženja

pravna regulativa  
stepen društvene prihvaćenosti

## Faktori konkurent. pozicije

### 1. Faktori tržišne pozicije

relativno tržišno učešće  
stopa promene učešća  
percipirana diferenciranost  
širina linije proizvoda  
imidž preduzeća

### 2. Ekonomski i tehnološki faktori

troškovna pozicija  
iskorišćenost kapaciteta  
tehnološka pozicija  
patenti

### 3. Sposobnosti (kompetentnosti)

menadžment  
finansijska situacija  
razvojne mogućnosti  
proizvodne sposobnosti  
marketing  
prodajno osoblje  
distribicioni sistem

### 4. Interakcija sa drugim segmentima

tržišna sinergija  
operativna sinergija



# Matrica tržišne atraktivnosti/konkurentske pozicije

- Matrica tržišne atraktivnosti/konkurentske pozicije je koristan *analitički* okvir za procenu atraktivnosti tržišta.
- Matrica tržišne atraktivnosti pruža *smernice* za strategijske ciljeve i alokaciju resursa za postojeće ciljne segmente i sugerije nove ciljne segmente na koje treba ići.

# Matrica tržišne atraktivnosti/konkurentske pozicije

		Konkurentska pozicija		
		Jaka	Srednja	Slaba
Tržišna atraktivnost	Visoka	Primarni ciljevi	Sekundarni ciljevi	Eventualan izbor
	Srednja	Sekundarni ciljevi	Eventualan izbor	Izbegavati
	Niska	Eventualan izbor	Izbegavati	Snažno izbegavati

➤ Preduzeće treba:

- da koncentriše svoje *resurse* na *atraktivna* tržišta gde je biznis sigurno pozicioniran;
- da koristi *resurse* da se *poboljša* slaba konkurentska pozicija na *atraktivnim* tržištima;
- da se *povuče* sa *neatraktivnih* tržišta na kojima nema konkurentsku prednost.

# Etape u razvoju matrice tržišne atraktivnosti i konkurentske pozicije preduzeća

1. Izbor *kriterijuma* za merenje atraktivnosti i konkurentske pozicije;
2. Ponderisanje *faktora* atraktivnosti i konkurentske pozicije prema njihovoj relativnoj *važnosti*;
3. Procena *pozicije* svakog potencijalnog *segmenta* prema svakom *faktoru*;
4. Projektovanje buduće *pozicije* tržišta na osnovu očekivanih *trendova* u okruženju;
5. Procena implikacija mogućih *promena* za strategije i potrebne resurse.

# Strategija diferenciranja

- Diferenciranje proizvoda se može obaviti na osnovu:
  - opipljivih i neopipljivih *atributa* proizvoda,
  - karaktera *prodajnih usluga* koje se daju kupcu.
- Diferenciranje ima u fokusu *konkurenciju* – da proizvod ili uslugu učini *jedinstvenom* ponudom.
- Segmentacija ima u fokusu *kupce*.

# Načini diferenciranja

- *Osobnosti* – karakteristike koje dopunjuju bazični proizvod;
- Kvalitet *performansi* – nivo na koji primarne karakteristike funkcionišu;
- *Trajnost* – mera očekivanog života rada u prirodnim i/ili očekivanim uslovima;
- *Pouzdanost* – mera verovatnoće da proizvod neće loše funkcionisati;
- *Popravljivost* – merilo lakoće popravke proizvoda kada loše funkcionišu ili ne uspevaju;
- *Dizajn* – uskladjenost osobnosti koje utiču na izgled proizvoda i funkcionisanje prema zahtevima kupca.

# Diferenciranje i segmentacija tržišta

<i>Diferenciranje</i>	<i>Segmentacija</i> tržišta
Homogene <i>potrebe</i>	Heterogene potrebe
Jedan ili nekoliko <i>proizvoda</i> usmereni na <i>masovno</i> tržište	Specifični proizvodi usmereni ka deficitarnim <i>segmentima</i>
Komparativna <i>prednost</i> zasnovana na jednoj <i>ponudi</i> koja je diferencirana atributima proizvoda, promocijom ili cenom	Konkurentna prednost zasnovana na diferenciranju <i>tržišta</i> (jedinствен proizvod da se izadje u susret potrebama tržišnog segmenta)
Maksimiranje <i>dobiti</i> ekonomijom <i>veliĉine</i> u proizvodnji i marketingu	Maksimiranje dobiti <i>prihodom</i> od nekoliko novih proizvoda usmerenih ka <i>dodatnim</i> segmentima
<i>Ograniĉenje</i> za maksimiranje dobiti su dodatna <i>sredstva</i> za privrednu <i>propagandu</i>	<i>Ograniĉenje</i> za maksimiranje <i>dobiti</i> su dodatni tržišni <i>segmenti</i>

# Pozicioniranje

- Pozicioniranje i diferenciranje su veoma usko povezani termini.
  - *Pozicioniranje* nastoji da učini proizvod *različitim* na osnovu saznanja o *percepciji* kupaca.
  - *Diferenciranje* nastoji da učini proizvod različitim, da se izbegne *konkurencija*.
- *Razlike* koje se ističu u odnosu na konkurente su:
  - *važne* – da postoji značajna *korist* za kupce;
  - *distinktivne* – da se *zapaža* razlika od strane kupca;
  - *superiorna korist* za kupce je *velika* u odnosu na ponudu konkurenata;
  - *komunikativne* – da se mogu *preneti* kupcima na lako uočljiv način;
  - *pribavljive* – da kupac može da *plati* razliku; i
  - *rentabilne* za preduzeća.

# Proces pozicioniranja

- Analiza *tržišta* - vrši se *segmentacija* tržišta i *izbor* ciljnih tržišta.
- Analiza *konkurencije* - vrši se *diferenciranje* ponude i izbor paketa *koristi* za kupce.
- Analiza *kupaca* - dolazi se do informacija koje omogućavaju identifikovanje *vrednosti* kupaca, da se izvrši *izbor* vrednosti koju će preduzeće obezbediti.



# Faze procesa pozicioniranja

1. Identifikovati *ciljna tržišta* na kojima preduzeće namerava da nastupi;
2. Ustanoviti specifične *potrebe* i zahteve kupaca i *koristi* koje zahteva svako ciljno tržište;
3. Analizirati bitne *attribute* i sagledati *imidž* postojećih i potencijalnih *konkurenata* na svakom ciljnom tržištu;
4. Uporediti *poziciju* preduzeća i konkurenata po svim *atributima* koje žele kupci, koristeći *mape* pozicioniranja;
5. Identifikovati jedinstvenu *poziciju* koja nudi kombinaciju *koristi* koju diktira ciljno tržište i koju ne nude konkurenti;
6. Stvoriti *marketing program* koji će *ubediti* kupce da postoje brojni razlozi da kupuju proizvode preduzeća;
7. Nastaviti sa *procenama* ciljnog tržišta, konkurenata i marketing programa da bi se ustanovio *stepen ostvarenja ciljeva*;
8. Praćenje tržišnih *segmenata* da se ustanovi postojanje *nezadovoljenih* potreba i sagledati mogućnost preduzeća da boljom ponudom stavi konkurente u drugi plan.

# Kriterijumi pozicioniranja

- Pozicioniranje na osnovu *specijalnih karakteristika* proizvoda (proizvodna dobra);
- Pozicioniranje prema *koristima*, problemima, rešenjima ili potrebama;
- Pozicioniranje za *specifičnu upotrebu* poslovnih dobara;
- Pozicioniranje prema *kategorijama kupaca* koje koriste proizvod;
- Pozicioniranje po osnovu *cena/kvalitet* (nove marke proizvoda);
- Pozicioniranje u odnosu na *konkurente* - veoma često se koristi u privredi.

# Kriterijumi pozicioniranja 1/2

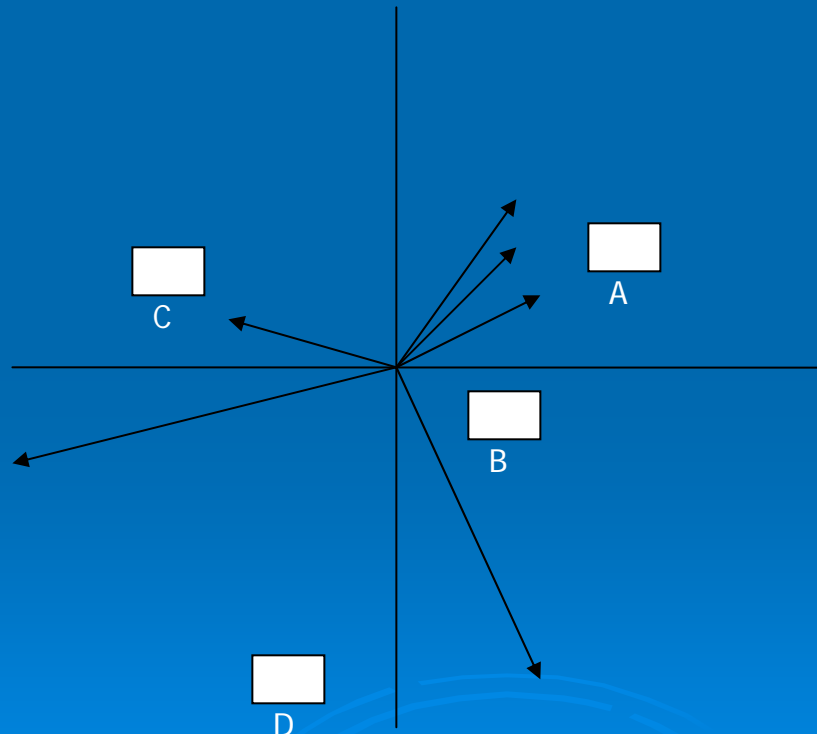
- *Karakteristike* proizvoda (kvalitet, dizajn, tehnologija, cena ...)
- Neopipljive karakteristike (usluge, funkcionalne karakteristike, isporuka)
- *Koristi* za kupca (uštede u troškovima, vremenu, bezbednost)
- *Upotreba* ili primena (privredne grane, veličina preduzeća, nivo tehnologije)
- *Korisnik* (posrednici, novi kupci, veliki kupci, globalni kupci)
- Poznata *ličnost* ili ličnost (sportisti, političari, umetnici)
- *Klasa proizvoda* (proizvodi visoke tehnologije, ekološki, globalni proizvodi)
- *Konkurencija* (domaća, inostrana, globalna)
- *Zemlja porekla* ili geografsko područje

# Mapa percepcije

- Mapa percepcije je *tehnika* za sagledavanje *mišljenja* potrošača koja se koristi prilikom donošenja *odluke* o pozicioniranju proizvoda.
- Mapa percepcije pomaže da se ustanovi koliko je proizvod preduzeća *privlačan* za kupce u poredjenju sa konkurentskim markama prema jednoj ili nekoliko *karakteristika*.
- Mape percepcija *pokazuju*:
  - glavne *atribute* percipirane od poslovnih kupaca;
  - koju *kombinaciju* atributa kupci preferiraju;
  - koji su proizvodi *supstituti* a koji diferencirani;
  - *segmente* koji postoje na tržištu;
  - celina tržišta, prostor za *nove* proizvode.

# Mapa percepcije glavnih proizvodjača računara


Ključni atributi i percepcije



# Strategija pozicioniranja

- Formulisanje strategije pozicioniranja vrši se na osnovu:
  - kriterijuma ili *koristi* koje kupac ima u vidu kada kupuje proizvod;
  - okvira do koga i *kako* se preduzeće *diferencira* od svojih konkurenata; i
  - *ograničenja* konkurentnih *proizvoda* u pogledu značaja potreba i želja korisnika.
- *Kriterijumi* izbora strategije pozicioniranja su:
  - dugoročna *rentabilnost*, i
  - *prinos* na investicije.
- Najčešće osnove za pozicioniranje poslovnih dobara su:
  - tehnologija,
  - cena,
  - distribucija,
  - usluga, i
  - kvalitet.
- Imidž je ključni faktor u pozicioniranju i promovisanju ponude *usluga*.

# Strategije pozicioniranja

1. *Monosegmentno* pozicioniranje
  2. *Multisegmentno* pozicioniranje
  3. *Stendbaj* pozicioniranje
  4. *Imitativno* pozicioniranje
  5. *Anticipativno* pozicioniranje
  6. *Adaptivno* pozicioniranje
  7. *Defanzivno* pozicioniranje
- 

- *Monosegmentno* pozicioniranje - proizvod i marketing *program* se prilagodjava preferencijama samo jednog segmenta.
- *Multisegmentno* pozicioniranje - pozicioniranje na dva ili više manjih segmenata, što omogućava *ekonomiju veličine*.
- *Stendbaj* pozicioniranje - koristi se kad je preduzeće *primorano* da primenjuje neku strategiju.
- *Imitativno* pozicioniranje - pogodno za *zrela* tržišta kada se stara marka repositionira ili se za *novu* marku želi pozicija veoma slična sa postojećom, uspešnom markom.
- *Anticipativno* pozicioniranje - pozicioniranje na lokaciji gde *ne* postoji jaka *preferencija* korisnika.
- *Adaptivno* pozicioniranje - periodično *repositioniranje* marke na tržištu radi praćenja razvoja potreba ciljnog segmenta.
- *Defanzivno* pozicioniranje - pogodno kada postojeća marka ima *jaku* tržišnu poziciju na tržišnom segmentu.



# Repozicioniranje proizvoda

- Repozicioniranje proizvoda postiže se:
  - promenama u *atributima* proizvoda,
  - promenama ukupne marketing *ponude*, i
  - promenama u sagledavanju *koristi* proizvoda.
- Postoje dve *orijentacije* u repozicioniranju:
  - *ofanzivni* napad na proizvode drugih preduzeća da bi se povećalo tržišno *učešće*;
  - *defanzivna* orijentacija da se ide na druge tržišne *segmente* da se izbegne *konkurencija*.

# Repozicioniranje proizvoda 1/2

- *Faktori* koji dovode do repositioniranja su:
  - promene preferencija i zahteva *kupaca*,
  - akcije *konkurencije* (repositioniranje ili uvođenje novog proizvoda),
  - *tehnološke* promene.
- Repoicioniranje proizvoda često zahteva izmenu *svih* instrumenata marketing miksa.
  - U privrednoj praksi se veoma često koriste *cena* i *kvalitet* za repositioniranje.
- *Ciljevi* repositioniranja proizvoda su:
  - produženje životnog *ciklusa* proizvoda,
  - ispravljanje *greške* originalnog pozicioniranja,
  - povećanje tržišnog *učešća*.

# Strategije repositioniranja

1. Strategija repositioniranja *imidža*
2. Strategija repositioniranja *proizvoda*
3. Strategija *neopipljivog* repositioniranja
4. Strategija *opipljivog* repositioniranja

	<i>Proizvod</i>	
	Isti	Različiti
Isto		
Ciljno tržište		
Različito	Repozicioniranje <i>imidža</i>	Repozicioniranje <i>proizvoda</i>
	Neopipljivo repositioniranje	Opipljivo repositioniranje

1. Strategija repositioniranja *imidža* - proizvod je *funkcionalno* dobar ali je neuspešan zbog neodgovarajućeg imidža.
2. Strategija repositioniranja *proizvoda* - proizvod se *modifikuje* tako da bude prihvatljiv za postojeće ciljno tržište.
3. Strategija *neopipljivog* repositioniranja - traži se drugi tržišni segment sa *istim* proizvodom.
4. Strategija *opipljivog* repositioniranja - menja se proizvod i ciljno tržište.

# Vežba

- Segmentacija tržišta – studija slučaja
- Pozicioniranje/repozicioniranje proizvoda u poslovnom marketingu