



softconsulting

**Autor: Lejla Softić, dipl.oec.<sup>1</sup>**

## **Vještine potrebne za istraživanje tržišta**

„In the long history of humankind those who learned to collaborate  
and improvise most effectively have prevailed.“

**- Charles Darwin**

Pisati tekst o vještinama neophodnim za istraživanje tržišta, mnogo je teže realizirati nego izvršiti potrebno istraživanje tržišta. Pokušavam biti pragmatična, zato u uvodu dajem i citat koji govori o značaju kolaboracije (suradnje) i improvizacije za istraživanje tržišta. Ukoliko niste spremni surađivati sa drugima i razmjenjivati informacije, koje će možda nekog drugog istraživača potaknuti na novu ideju, ali i prikupljati informacije iz drugih izvora tj. uvažavati dostignuća ranijih generacija istraživača, te na osnovu toga oblikovati i razvijati vlastiti istraživački projekat, onda su to vještine koje je potrebno da savladate kako bi ste pristupili istraživanju tržišta. Improvizacija je također bitna pri svakom istraživanju, a naročito pri istraživanju tržišta. Zašto? Zato jer ćete pri istraživanju tržišta saznati nove informacije ili naići na određene prepreke, obično nepoznate prirode, koje je potrebno savladati. Nisam zagovornik stihije, stoga smatram da je planiranje i organizacija vremena jedna od bitnih vještina koje treba posjedovati istraživač. Da ne bih sve neophodne vještine za istraživanje tržišta opisala u Uvodu teksta, u ovom trenutku želim postaviti i nekoliko pitanja: Zašto se neko opredjeljuje za istraživanje tržišta? Šta istraživač želi da pronade i utvrdi tokom istraživanja tržišta? Šta motivira istraživače?...i Zašto postavljam pitanja? Odmah ću ponuditi odgovor na zadnje postavljeno pitanje: Vještina postavljanja (otvorenih) pitanja omogućava bolje prikupljanje informacija, adekvatno razumijevanje tržišnih potreba i izgradnju „čvršćih“ međuljudskih odnosa.

### **1. Definicija pojma: afirmativno propitivanje**

**Afirmativno propitivanje (AP)<sup>2</sup>** (eng. Appreciative inquiry) je relativno novi pristup u upravljanju sistemskim promjenama, na području organizacijskog razvoja. Predstavlja kolaborativni proces uvođenja, pospješivanja i podržavanja organizacijskih promjena. Usmjerava se na prilike i mogućnosti koje izviru iz pozitivnih primjera u prošlosti. Zasniva se na metodologiji postavljanja pitanja koja osnažuju sposobnost sistema za otkrivanje i jačanje pozitivnih potencijala. Na taj način, u svakodnevnom poslu primarni fokus se stavlja na pozitivno i na “ono što funkcioniра”. Zamjenjuje “problemski” pristup organizacijskim promjenama. AP metoda u svojoj suštini odnosi se na radikalno preusmjeravanje pažnje lidera i menadžera sa tradicionalnog tj. problemskog pristupa upravljanju sistemima prema pozitivističkom pristupu usmjerenom na solucije i na taj način potiče lidere i menadžere da iznova sagledaju organizacije iz drugačije perspektive.

Istraživači tržišta treba da obezbjede sve neophodne informacije za proaktivno upravljanje (tržišnim) promjenama. To znači da izvrše preliminarno istraživanje tržišta, ali i da kontinuirano prate tržišne promjene. Kako pratiti tržišne promjene, kada su one sve brže i češće? U ovoj činjenici nalazi se odgovor na pitanje: Zašto je potrebno imati adekvatno iskustvo za istraživanje tržišta? Smatram da je formalna edukacija neophodna, ali da osoba koja se bavi istraživanjem tržišta prije svega treba da bude otvorena za nove (tržišne) izazove u kojima će prepoznati ne samo šansu, nego i potencijalne rizike na tržištu. Dakle, istraživači tržišta su potrebni prije svega kako bi se u poslovnoj organizaciji obezbjedila prevencija i upravljanje rizicima zasnovano na saznanjima koja su dobijena tokom procesa istraživanja tržišta. Zaključci izvršenog istraživanja tržišta, imaju za cilj obezbjediti novu razvojnu fazu u poslovanju tj. na tržištu, te ukazati na potencijalnu problematiku koja je bitno uticala na trenutno stanje na tržištu.

<sup>1</sup> SoftConsulting s.p. Tuzla, Trg slobode 16 ( BIT Centar), 750000 Tuzla, e-mail: lejla.softic@savjetnik.ba

<sup>2</sup> Izvor [https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative\\_inquiry](https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry)



## 2. Šta istraživač želi da utvrde tokom istraživanja tržišta?

U zavisnosti od vrste i svrhe istraživanja tržišta zavisiti će i konačni rezultati odnosno zaključci istraživača nakon realiziranog istraživanja tržišta. Bez obzira na vrstu i svrhu istraživanja tržišta, **osnovna pitanja koja pri istraživanju treba da postavi istraživač su: ko, šta, gdje, kada, kako i zašto?** Iza ovako postavljena pitanja potrebno je dobiti odgovore koji će nedvosmisleno upućivati na konkretne zaključke. **Istraživač želi da tokom istraživanja tržišta dobije za rezultat relevantne informacije koje će se moći dalje koristiti kao osnov za uspostavljanje određenog poslovnog modela.** Da bi se ovo uspješno realiziralo potrebno je da istraživač raspolaže sa potrebnim znanjima i vještinama, ali i adekvatnim IT i drugim alatima. Znati postaviti odgovarajuća pitanja, ne znači istovremeno i znati protumačiti dobijene odgovore na način da oni nedvojbeno upućuju na konkretan zaključak. Zato je važno da istraživači u dobijenim odgovorima na postavljena pitanja pronalaze potrebne „veze“ odnosno da sistemski promišljaju o predmetu istraživanja. Još uvijek o istraživanju tržišta pišem općenito, kako bih sumarno prezentirala neophodne rezultate koje je potrebno utvrditi tokom istraživanja tržišta. Kako način prezentacije općih saznanja, do kojih istraživač dolazi tokom istraživanja tržišta, djeluje suviše apstraktno, to ću uz prezentirati i 2 konkretna primjera iz prakse, jer smatram da će to biti korisnije, nego opisivati sve moguće rezultate izvršenog istraživanja tržišta.



Sir Geoffrey Houndsfield<sup>3</sup> izumio je CT uređaj za potrebe medicinskih pregleda pacijenata. Za tu inovaciju dobio je i Nobelovu nagradu, ali je u svojim pokušajima da izađe na tržište doveo svoju tvrtku do ruba stečaja i nije uspio. Krivo je procijenio tržišni segment, vodio je krivu promotivnu politiku itd. Tek kad su taj izum prepoznali i otkupili Siemens i General Electric, počela je masovna proizvodnja i nezapamćen uspjeh te inovacije. Danas moderna medicinska dijagnostika gotovo ne može bez tog uređaja. Iz ovog primjera se može iščitati važnost istraživanja tržišta i potrebnih vještina istraživača.

Tvrtka koja je proizvodila prirodne voćne sokove<sup>4</sup> nije mogla postići dobar plasman na tržištu. Iscrpivši sve znanje marketinga, vlasnik tvrtke obratio se agenciji za istraživanje tržišta s ciljem istraživanja stvarnih želja i potreba kupaca njegova soka. Definirano je tržište, konkurencija i ciljana grupa potrošača, te se pristupilo direktnom anketiranju ljudi, uključujući degustacije soka i konkurentskih napitaka sa tržišta prirodnih sokova. Rezultati istraživanja tržišta iznenadili su proizvođača. Preko 80 % ispitanika njegov sok uopće nije percipiralo kao prirodan voćni sok, jer je sadržavao samo 15 % voćnog mesa, dok su konkurentski sokovi u tom tržišnom segmentu sadržavali minimalno 35 % voća. Nikakva cjenovna razlika nije mogla pridobiti potrošača prirodnih sokova da kupi taj voćni sok, jer su potrošači odluku donosili na temelju udjela voćnog mesa u samome soku. Prirodni sok bio je sinonim za svježe iscijeđeno voće, tako da proizvođač sa 15 % udjela voćnog mesa nije imao nikakvih komparativnih prednosti pred konkurencijom. Ta činjenica mudro je iskorištena i izvršeno je repozicioniranje soka kao prvi negazirani sok s 15 % voćnog mesa, umjesto kao prirodni sok s 15 % voćnog mesa. Nedostatak od 15 % voćnog mesa na tržištu prirodnih sokova pretvoren je u prednost od 15 % voćnog mesa na tržištu negaziranih sokova.

3 Izvor: <http://www.24sata.hr/pametakuna/zasto-je-analiza-trzista-kljucna-kod-pokretanja-posla-292664#>

4 Izvor: <http://www.poslovniforum.hr/novo/istrazivanje-analiza-trzista-vazno.asp>



### 3. Šta motivira istraživače?

Za realizaciju istraživanja tržišta je, kao i za svaku drugu poslovnu aktivnost, neophodan određeni stepen (samo)motivacije. Kod istraživača, potreba za (samo)motivacijom je posebno naglašena jer je njihov posao prvenstveno kreativne prirode i ogleda se u pronalasku novih tržišnih saznanja. Iz primjera sa sokovima, može se uočiti kako istraživači mogu u pozitivnom smjeru iskoristiti dobijene informacije sa tržišta, koje u prvom trenutku ne izgledaju „upotrebljive“. U ovakvim situacijama, kada se od istraživača očekuje dodatna kreativnost, neophodan je i dodatni stepen (samo)motivacije.

Timski rad i uspješno realiziran istraživački projekat možemo konstatovati da su osnovni motivatori koji pokreću istraživače u njihovom radu. Motiviranost istraživača je značajna stoga jer se obrađuje velika količina podataka i informacija, iz kojih je potrebno uočiti i spoznati adekvatne trendove odnosno utvrditi zaključke koji će biti od pomoći za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka. Ovo ponekad može biti prilično iscrpljujući i zahtjevan posao, ukoliko se ne koriste suvremeni IT alati za obradu podataka. IT alati samo su pomoćno sredstvo pri obradi podataka, stoga istraživač uz primjenu IT alata treba da bude motiviran i za koncipiranje konačnih zaključaka izvršenog istraživanja tržišta.



Sva istraživanja tržišta nemaju uvijek za cilj inovacije, ali inovativnost kao motivator može biti veoma bitna za istraživača. Prije nastanka određenih inovacija ili inovativnih rješenja obično se izvršava odgovarajuće istraživanje tržišta. Koji je značaj istraživača i inovacija najbolje se može prezentirati sa slijedećim tekstom: **Europska komisija<sup>5</sup> nastoji pomoći ulaganjima u buduće poslove i razvoj, rješavati pitanja građana Europske unije o njihovoj materijalnoj sigurnosti, općoj sigurnosti i okolišu, kao i jačati globalne pozicije Europske unije u istraživanjima, inovacijama i tehnologijama.**

Finansijski aspekti jedan su od motivatora, koji ne mora biti jedini ili primarni motivator za istraživača, ali nikako se ne smije zaboraviti i na značaj finansijskih elemenata motivacije za istraživača. Bez adekvatnih finansijskih i drugih resursa, nije moguće obezbjediti preduslove za uspješnu realizaciju istraživačkog projekta. Istraživački projekti, naročito oni koji su inovativnog karaktera, mogu biti vremenski izuzetno zahtjevni. Ukoliko u vremenski zahtjevnim istraživačkim poduhvatima nisu obezbjeđeni adekvatni resursi, to rezultat može biti izostanak primjene inovacije u praksi. Primjeri iz prakse koji su prezentirani, npr. pronalazak CT-a, mogu izgledati kao rezultat neadekvatno izvršenog istraživanja tržišta, iako se u suštini opisanog problema vjerovatno nalazi i finansijska komponenta dugoročnog istraživačkog projekta. Iz drugog prezentiranog primjera, može se primjetiti da su zahvaljujući istraživanju tržišta utvrđeni uzroci neadekvatne finansijske valorizacije novog produkta na tržištu, ali i poduzete aktivnosti na repozicioniranju produkta sa ciljem njegove utrživosti. Navedeni razlozi trebaju biti relevantni kod utvrđivanja optimalnog budžeta za finansiranje istraživanja tržišta, a samim time i pripadajuće naknade za istraživače.

Iako su istraživači osobe koje prije svega istražuju unutrašnjost potrošačeve psihe sa ciljem razumijevanja motivacije, osjećanja i emocija koje upravljaju ponašanjem potrošača, ne smije se zaboraviti da i istraživači imaju određene psiho-fizičke karakteristike odnosno da je potrebno razumjeti njihovu motivaciju, osjećaje i emocije koje upravljaju istraživačkim aktivnostima i ponašanjima.

5 Izvor: <http://www.cut.hr/kontaktne-tocke/poduzetnici/obzor-2020--za-istrazivanje-i-inovacije-u-eu/344/>



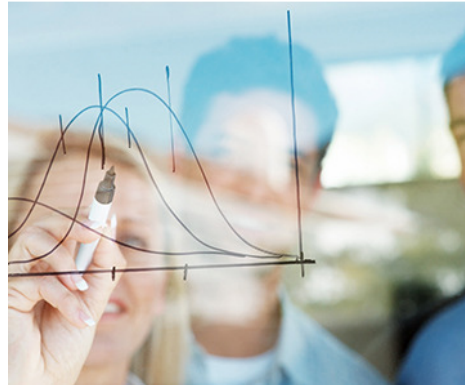
#### 4. Vještine uspješnih istraživača tržišta

Brojne su vještine koje je potrebno da savladaju profesionalci koji žele da se na tržištu profiliraju kao uspješni istraživači tržišta. Izdvojila bih slijedeće potrebne vještine<sup>6</sup> i njihova značenja:

**Aktivno slušanje**<sup>7</sup> - Slušanje kao komunikacijska vještina uključuje usmjeravanje pozornosti, interpretiranje i pamćenje onoga što smo zaista čuli. Aktivno slušanje znači slušati usredotočeno, slušati s empatijom i prihvaćanjem druge osobe, te slušati odgovorno.

**Rješavanje kompleksnih problema**<sup>8</sup> - Glavno obilježje kompleksnih problema je da se ne mogu razložiti na mnoštvo jednostavnih (suma nije zbroj svojih dijelova), tj. ne postoji modularnost. Kompleksni problemi ne mogu se prikazati u formi problemskom stabla s granama kao podproblemima, nego imaju formu mreže s mnoštvom međuovisnosti i nelinearnih povratnih veza. U situaciji rješavanja kompleksnog problema poznat je cilj, ali na žalost ne posjedujemo algoritam, recept ili neki točno određen nacrt rješenja problema.

**Vještine usmenog i pismenog izražavanja**<sup>9</sup> - Sposobnost komuniciranja u pisanom i usmenom obliku, razumijevanje ili omogućavanje razumijevanja raznih poruka u raznim situacijama i u različite svrhe. Sposobnost pretraživanja, prikupljanja i procesuiranja pisanih informacija, podataka i pojmova da bi ih se moglo koristiti u proučavanju i sustavnom organiziranju znanja. Sposobnost formuliranja vlastitih argumenata u govoru i pismu na uvjerljiv način i potpunog uvažavanja drugih stajališta iznijetih u pisanom ili usmenom obliku .



**Kritičko razmišljanje**<sup>10</sup> - Kritičko razmišljanje može i treba da se koristi u svim mogućim situacijama koje podrazumevaju obradu informacija, rešavanje problema, donošenje odluka, učenje. Ono nam omogućava da se distanciramo od sopstvenih ubeđenja i predrasuda, i da dođemo do dobro zasnovanih i logičkih zaključaka o tome u šta da verujemo i šta da činimo. Zasniva se na racionalnim argumentima, na kriterijumima, ono koriguje samo sebe i osetljivo je na kontekst.

**Procjena alternativa i donošenje odluka**<sup>11</sup> - Odlučivanje je proces, te kao svaki proces ima svoje faze. Donošenje odluka dijeli se u četiri faze: svijest o potrebi za odlukom, priprema odluke, donošenje odluke i provedba odluke. Postupak odlučivanja i donošenja odluka ima sljedeće faze: identifikacija problema, definiranje ciljeva, donošenje preliminarne odluke, procjena alternativa i generiranje liste mogućih rješenja, evaluacija mogućih (alternativnih) rješenja, odabir rješenja, provođenje odluke u praksi, praćenje izvršenja odluke.

6 Izvor: <https://www.mymajors.com/career/market-research-analysts-and-marketing-specialists/skills/>

7 Izvor: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Aktivno\\_slušanje](https://hr.wikipedia.org/wiki/Aktivno_slušanje)

8 Izvor: <http://profitiraj.hr/o-problemima-bez-romantike/>

9 Izvor: <http://www.zivotna-skola.hr/kompetencije.html>

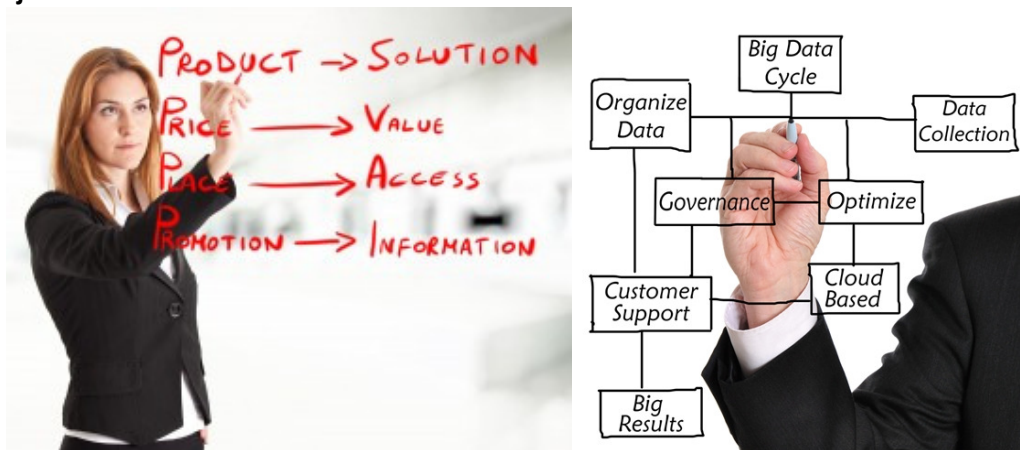
10 Izvor: <http://kriticko.blogspot.com/2011/02/kriticko-misljenje-kao-nacin.html>

11 Izvor: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Faze\\_odlučivanja](https://hr.wikipedia.org/wiki/Faze_odlučivanja)



## 5. Zaključak

Nakon što se pročita naslov teksta i sadržaj u četiri (4) poglavlja, može se postaviti i slijedeće pitanje: Zašto je potrebna definicija pojma afirmativno propitivanje (AP) da bi se spoznale vještine koje su potrebne za istraživanje tržišta? AP se zasniva na metodologiji **postavljanja pitanja koja osnažuju sposobnost sistema za otkrivanje i jačanje pozitivnih potencijala**. Osnovna vještina istraživača ogleda se u sposobnosti da kroz adekvatan sistem propitivanja otkrije i prepozna pozitivne potencijale tokom konkretnog istraživanja tržišta. Ne želim razdvajati istraživanje potrošačkih (tržišnih) potreba od istraživanja konkurencije, kao jednog od faktora djelovanja vanjskog okruženja. Međutim, želim naglasiti da svako istraživanje tržišta nije istovremeno i tržišno opravdano istraživanje. Istraživanje tržišta je istovremeno i tržišno opravdano istraživanje ukoliko istraživač uspije da otkrije nova rješenja koja će za rezultat imati povećanje vrijedosti postojećih produkata, kroz adekvatan pristup tržišnim informacijama putem odgovarajućih kanala distribucije. Upravljanje tzv. „velikim“ podacima iziskuje adekvatne organizacijske vještine u prikupljanju podataka, sa ciljem obezbjeđenja zadovoljenja određenih tržišnih potreba i očekivanih (projektovanih) poslovnih rezultata. **Vještine potrebne za istraživanje tržišta, u suvremenim uvjetima poslovanja, sve više su kombinacija marketinških i IT vještina.**



**Marketinške vještine** su potrebne za istraživanje tržišta kako bi se zaključci izvršenog istraživanja tržišta mogli koncipirati u odgovarajući marketing miks.

**IT vještine** su potrebne za istraživanje tržišta kako bi se podaci na osnovu koji su utvrđeni zaključci izvršenog istraživanja tržišta mogli koncipirati u sistem informacija koji će obezbjediti kvalitetniju korisničku podršku tj. kontinuirano prikupljanje povratne informacije sa tržišta.

Ukoliko poznajemo navedeno, ne treba nas čuditi da je za istraživanje tržišta potreban multidisciplinarni tim stručnjaka – istraživača koji su eksperti za pojedinu poslovnu oblast. Mikro i male poslovne organizacije ne mogu sa vlastitim (samostalnim) kapacitetima izgraditi sopstveni istraživački tim odnosno za razvoj njihovog poslovanja potrebno je angažovati vanjske suradnike. U srednje velikim i velikim poslovnim organizacijama, u najvećem broju slučajeva, postoje razvojno-istraživački timovi, ali to ne znači da ove organizacije ne mogu koristiti usluge vanjskih suradnika – istraživača za posebnu oblast istraživanja tržišta. Zašto? Istraživanje tržišta je suviše kompleksna naučna disciplina da bi se svi procesi mogli izvršavati u cijelosti interno. Stoga postoje specijalističke djelatnosti koje se bave isključivo istraživačkim aktivnostima. Timovi suradnika u istraživačkim djelatnostima pomažu poslovnim organizacijama da na tržištu monetiziraju prikupljene podatke o pojedinačnim potrošačkim navikama kupaca i oblikuju odgovarajuće poslovne modele (npr. odgovarajuća segmentacija tržišta) neophodne za strateško planiranje i odlučivanje.

Kompanije kao što su: 3M, HP i Motorola praktikuju istraživanje ili pretpostavljanje latentnih želja **putem procesa "ispituj i uči"**. Ovim primjerom sa globalnog tržišta želim da završim tekst o vještinama potrebnim za istraživanje tržišta, kao **glavnim zaključkom za konkretnu istraživačku temu.**