

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Основне академске студије

Модул: Индустијски инжењеринг

Предмет: Управљање развојем

Број индекса: 121/2013

Ана Р. Сарић

Анализа производног програма

- завршни рад -

Комисија за преглед и одбрану:

1. Доцент, др Снежана Нестић - ментор

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да најпре дефинише појмове производ и производни програм, њихове карактеристике, као и структуру производног програма. Затим кандидат треба да представи избор оптималног производног програма и анализу производног програма, коју треба да покаже на примеру једног предузећа.

Препоручена литература:

- [1] Сенић Р., (1993), *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд
- [2] Арсовски С., Лазић М., (2008), *Водич за инжењере квалитета*, Крагујевац: Машински факултет
- [3] Јашко О., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2014), *Основи организације и менаџмента*, Универзитет у Београду, Факултет организационих наука, Београд

Крагујевац, датум

Ментор:
Др Снежана Нестић, доцент

Abstrakt

Increasingly complex business conditions caused by rapid changes in market conditions prompted the most successful one to go some other ways of survival. One of these ways is to improve the quality of the production program. The paper deals with analysis of production program and changes in the organizational structure that may arise as a result of the decision on the implementation of the optimal production program. Analysis of the production program is very important for the company, because without the continuous improvement of production program can not be sustained competitiveness in the market .

Key words: production, goals, processes, production program

Резиме

Све сложенији услови пословања узроковани брзим променама услова на тржишту подстакли су оне најуспешније да крену неким другим путевима опстанка. Један од тих путева је побољшање квалитета производног програма. У раду је разматрана анализа производног програма и промене у организационој структури које могу настати као резултат одлуке о примени оптималног производног програма. Развој производа је веома битан због тога што се без његовог побољшања не може одржати конкурентност на тржишту.

Кључне речи: производња, циљеви, процес, производни програм

Садржај

Увод.....	4
1. Појам и карактеристике производа и производног програма предузећа.....	5
1.1. Појам производа и производног програма.....	5
1.2. Карактеристике производа и производног програма.....	6
1. 2. 1. Карактеристике производа.....	6
1. 2. 2. Карактеристике производног програма.....	7
1. 3. Еластичност и промена производног програма.....	8
1.4. Фактори производног програма.....	8
1. 5. План производње.....	9
2. Структура производног програма.....	10
2.1. Савремени концепт производа.....	10
2.2. Димензије производног програма.....	11
2.3. Место новог производа у производном програму.....	11
3. Избор оптималног производног програма.....	13
4. Анализа производног програма.....	15
4.1. Позиција производа у животном циклусу производа.....	15
4. 1. 1. Фаза увођења производа.....	16
4. 1. 2. Фаза раста производа.....	17
4. 1. 3. Фаза зрелости производа.....	18
4. 1. 4. Фаза опадања производа.....	18
4. 2. Анализа старосне структуре програма.....	19
4. 3. Анализа структуре продаје.....	19
4.4. Анализа производа према њиховом доприносу.....	20
4.5. Концепт портфолио производа – портфолио анализа.....	22
4. 6. Некономски критеријуми у анализи програма.....	26
4. 7. Ограничења при обликовању производног програма.....	26
5. Анализа производног програма предузећа „Swisslion”.....	28
5. 1. Историјат компаније.....	28
5. 2. Производни програм.....	29
5. 3. Анализа производног програма.....	31
5. 3. 1. АВС анализа.....	31
5. 3. 2. Животни циклус производа Еуро блок.....	32
5. 4. Анализа производа помоћу портфолио анализе – BCG матрице.....	33
Закључак.....	35
Литература.....	36

Увод

Производна оријентација предузећа представља оријентацију на производњу производа или групе производа по одређеном технолошком процесу и поступку, са одређеним квалитетом радне снаге, односно избор у производном асортиману и технологији производње. Избор производног програма врши се на бази потреба тржишта, могућности обезбеђења репроматеријала, енергије и људских ресурса. Избор технолошког процеса и поступка врши се приликом опредељења за одређени производни програм.

Главни изазов у производном програму је остати конкурентан. Систем менаџмента било квалитетом, заштитом животне средине, здрављем и безбедношћу на раду. У савременим условима, промене се стално дешавају па је за функционисање производног програма неопходна визија и флексибилност. Менаџери морају поседовати одређене вештине, на основу којих ће идентификовати прилике и шансе са којима се сусреће само предузеће, као и адекватно реаговати на изазове. Циљ рада је да укаже на значај производног програма у предузећу.

Први део рада обухвата појам и карактеристике производа и производног програма предузећа. Други део рада обухвата структуру производног програма. Да би се створила адекватна структура производног програма неопходно је поћи од савременог концепта производа и димензија његовог обликовања. Трећи део рада говори о избору оптималног производног програма. Можемо рећи да је избор производног програма процес који зависи од бројних фактора и који се стално одвија. Нема пословног успеха без производа који задовољавају светске стандарде квалитета и којима се могу остварити високе профитне стопе. За успех на тржишту није довољно имати добар производ, потребно је више од тога, атрактиван производ. Четврти део рада обухвата анализу производног програма. У овом делу рада ће фокус бити на анализи производног програма предузећа, али исто тако ће рад обухватити и потребу адекватног избора производног програма и карактеристика појединих производа у њему. При избору производног програма посебну пажњу треба посветити истраживању тржишта, како би се обезбедили услови за нормално пословање. Које производе производити, мотивише се најчешће потребама тржишта, оствареним резултатима код конкурентних предузећа. У том смислу, код предузећа могу да се јаве производи који су нови са становишта земље или нови са становишта предузећа. На примеру компаније *Swisslion* биће извршена анализа производног програма, као и коширићење портфолио анализе и BCG матрице.

1. Појам и карактеристике производа и производног програма предузећа

1.1. Појам производа и производног програма

Производ представља све оно што компанија може понудити тржишту у размену за новац, што може бити физички производ, услуга или идеја [1]. Преко производа предузеће усклађује своје могућности са потребама и захтевима потрошача. Предузеће настаје као резултат напора свих запослених у компанији да се одговори захтевима и потребама тржишта.

Производни програм је укупан сет производа које компанија производи или пласира на тржишту, то је збир свих линија производа које су предмет понуде компаније. Ту се ради о врсти, типу и квалитету производа, дизајну, паковању, величини паковања, бренду и допунским садржајима понуде као што су: транспортне, финансијске, сервисне, саветодавне и друге услуге [2].

Производни програм је централни проблем политике развоја производње у предузећу. Под производним програмом се подразумева скуп прецизно одређених врста производа и услуга које ће се производити и продавати у одређеном временском периоду [3]. Од производног програма треба разликовати асортиман производње. Асортиман производње представља избор врста и обима производа, односно скуп одређених врста производа које предузеће производи или планира да производи у одређеном временском периоду, као и саму структуру обима њихове укупне производње.

Да би предузеће достигло жељени циљ, односно, остваривање профита, неопходно је да прати првенствено захтеве тржишта, али и да прати своје могућности и начине како доћи до успешног пословања. Стратегија којом ће се менаџмент руководити зависи од информација које ће обезбедити истраживање кроз анализу и интерпретацију добијених података, чине га скуп производа одређеног квалитета и квантитета у одређеном временском периоду.

Производ има своје димензије, унутрашњу и спољашњу у односу на пословно-производни систем. Посматрано са спољњег, тржишног аспекта, производ је све оно што може бити понуђено на тржишту. Са унутрашњег аспекта производ представља синтезу функционалних, технолошких и других карактеристика.

1.2. Карактеристике производа и производног програма

1. 2. 1. Карактеристике производа

Карактеристике које производ мора поседовати су квалитет, дизајн, бренд, паковање и гаранција производа.

Квалитет се дефинише као усаглашеност са захтевима потрошача и тржишта, посматра се са аспекта понуде. Док се квалитет са аспекта тражње дефинише као укупност карактеристика производа или услуга које имају способност да задовоље потребе [4]. Сви атрибути производа и услуга која доприносе вредности потрошача и утичу на њихову перцепцију, треба да се уграде у систем квалитета. У последње време све се више говори о тоталном квалитету, он је кључ да се креира вредност и сатисфакција потрошача. Када се дефинишу захтеви потрошача, са њима треба упознати оне који раде на дизајну производа, као и коректност у њиховом испуњавању. Квалитет производа обухвата функционалност, поузданост, трајност, тачност, лакоћу управљања, поправљивост и друга својства која одређују способност производа да задовољи потребу потрошача. Карактеристике које одређују квалитет су основни конкурентски инструмент за диференцирање производа одређеног произвођача од производа конкурената.

Дизајн истиче посебност производа и доприноси његовом лакшем идентификовању. Основне димензије дизајна производа су: облик, боја, величина, састав и тежина. Димензије се могу на различите начине комбиновати, што има за последицу њихово функционално и психолошко значење за потрошача. Дизајн производа олакшава промоцију производа и друге активности у вези са ценом, одражава стратегију предузећа и да указује на елементе који су критични за пословни успех, мора да уважава технолошки процес и његову ефикасност.

Првобитна улога марке производа или бренда била је да се одређени производи издвајају и разликују од других, да се обезбеди препознатљивост и лакша идентификација производа. На тај начин се производ одређеног произвођача разликује од производа других предузећа, а потрошачи штите од лоше куповине. Ако марка може да се изговори, то је заштитно име, а ако је извршио правну регистрацију марке, онда се користи назив заштитни знак.

Паковање има две основне функције, а то су да заштити производ и да допринесе унапређењу продаје. Паковање штити производ од кварења, просипања и ломљења, не може се посматрати одвојено од производа. Оно постаје интегрални део производа, па треба да буде прилагођено захтевима и потребама потрошача. Паковање обележава често величину производа, што подразумева да са променом величине производа долази и до промене паковања. Паковање је једини начин да се производ диференцира од производа других предузећа. Мале разлике у погледу паковања могу да утичу на повећање обима

продаје код неких производа. Ако дође до промене паковања, предузеће има за циљ да стимулише тражњу или побољша конкурентски положај снижењем трошкова.

Продајне услуге имају за циљ да потрошачу омогуће куповину и боље, адекватније коришћење купљеног производа. Услуге се могу пружати пре, за време и после куповине производа. За добар део производа продајне услуге су постале саставни елемент микса производа. У продајне услуге спадају кредит, гаранција и сервис. Кредит је имовински правни однос између повериоца и дужника, где поверилац своје право располагања новцем или потрошним заменљивим добрима уступа дужнику за одређено време и уз одређене услове. Кредитирање купаца и потрошача се јавља као претпоставка за реализовање низа производа.

Гаранција представља значајну продајну услугу са промотивним дејством на потрошача да купи производ. Гаранција представља уговор продавца са потрошачем, где се продавац обавезује за одређена својства, користи и функционалности производа [5]. Сервис представља скуп превентивних и корективних активности чији је циљ одржавање трајних добара у исправном стању. Корективне активности су гаранција, обезбеђење резервних делова и оправка производа.

1. 2. 2. Карактеристике производног програма

Код производног програма треба разликовати његову ширину и дубину. Под ширином се подразумева број основних врста производа који се израђују ради пласмана на тржишту, док се под дубином подразумева број варијанти производа унутар појединих врста производа. Променљивост производног програма је једна од њихових карактеристика, која се јавља онда када се уводи нови производ или одбацује постојећи.

Оптималним производним програмом сматра се онај који се прецизно утврђеним врстама производа и услуга обезбеђује предузећу максималан доходак по јединици рада и јединици ангажованих средстава. Прецизно утврђене врсте производа и услуга потребно је одредити на бази захтева потрошача на тржишту и производних могућности предузећа [6].

Производни програм представља резултат продајно-политичких, производно техничких, финансијских, набавних чињеница, али и размишљања и мера предузећа. Производ је и носиоц бројних операција у делатности предузећа и служи за подмирење потреба потрошача. Продајом својих производа предузеће остварује одређене економске ефекте.

1.3. Еластичност и промена производног програма

Производни програм предузећа се стално мења, елиминисањем застарелих производа, увођењем постојећих и увођењем нових производа.

Еластичношћу би се могла назвати способност промене производног програма. Предузеће може бити мање или више еластично. Максимална еластичност би била способност предузећа да у свако време може без проблема да промени производни програм. Минимална је она која се променом производног програма захтева потпуно ново улагање. Нормална еластичност је могућност измене производног програма са инвестицијама и без њих, у зависности од врсте промене производног програма.

Ширење производног програма подразумева повећање врста производа увођењем нових производа. Разлози ширења програма могу бити интерне и екстерне природе. Интерни разлози односе се на боље искоришћавање елемената производње, првенствено вишкове капацитета, док се екстерни везују за тржиште.

Могуће је и сужење производног процеса, када долази до елиминисања производа. Елиминишу се производи који се производе са губитком. Сужење производног програма обезбеђује једноставнију производњу, уштеде на средствима, снижење трошкова, постизање бољег квалитета.

С обзиром на предности и недостатке ширења и сужења производног програма предузеће најчешће свој производни програм мења у више смерова, мења квалитет, функционалност, као и стил појединих производа, уводи нове уз постојеће производе итд.

1.4. Фактори производног програма

Многобројни фактори делују на производни програм предузећа, који се могу поделити на факторе проширења и факторе сужења производног програма. Развој науке и технике као екстерни фактор проширења има за резултат нове производне процесе, што као последицу има повећање продуктивности рада, снижење трошкова и проширење тржишта. Овај процес се стално креће без воље и жеље предузећа, што има за последицу застаривање технологије.

Тражња појединих производа је један од основних тржишних фактора од којих зависи улазак конкретног производа у производни програм.

Од интерних фактора проширења производног програма предузећа треба размотрити могућност потпунијег, а бољег коришћења [3]:

- сировине,
- радне снаге,
- средстава за рад,
- продајне организације и свих продајних служби и сл.

Могућност потпунијег и бољег коришћења елемената производње утиче на проширење производног програма у случајевима када предузеће располаже вишком стручне радне снаге, када нису довољно искоришћени потенцијални капацитети при чему треба водити рачуна да то није привремена ситуација, када постоји могућност још бољег коришћења продајне организације увођењем новог производа.

Екстерни фактори за служење производног програма испољавају се на тржишту у смањеној тражњи за одређеним производом из производног програма, било да је узрок томе старање производа или појава нових производа.

1. 5. План производње

План производње чине списак производа и услуга који ће се производити са припадајућим количинама и распоредом у времену у коме се он реализује. Само у случају масовне производње може се повући потпуна паралела између програма и плана производње. План производње обухвата и план израде производа и пружања услуга које не представљају излаз из организације, већ се троше унутар система ради обезбеђења непрекидности и квалитета производње основног производног програма. План производње садржи [7]:

- основни производни програм,
- помоћни производни програм,
- споредни производни програм.

Основни производни програм садржи скуп производа и услуга које чине излаз из организације и које се производе са намером да буду понуђене тржишту.

Помоћни производни програм представља скуп свих производа и услуга које се пружају у циљу обезбеђења услова за производњу основног програма. У малом броју случајева производи из овог програма излазе на тржиште.

Споредни производни програм садржи скуп свих производа и услуга чија производња није непосредно повезана са основним производним програмом, али њиховом производњом се повећава коришћење расположивих ресурса, нуспrodukта из процеса производње основног и помоћног материјала.

2. Структура производног програма

2.1. Савремени концепт производа

Да би се створила адекватна структура производног програма неопходно је поћи од савременог концепта производа и димензија његовог обликовања. Вековима се производ посматрао као физички објекат, док услуге нису ни сматране производима, а данас се производ дефинише много шире. Производ је било шта што може бити понуђено тржишту што би задовољило одређену жељу или потребу, он обухвата физичке ствари, услуге организације и места.

Савремени концепт производа је интегрални развој производа. Интегрални развој производа у својој основи полази од сагледавања начина за реализацију могућности за остварење и повећање компетитивности. Компетитивност пословања је основни принцип функционисања успешних предузећа, која раде праве ствари на прави начин и у право време. Интегрални развој производа се дефинише као системски прилаз развоја производа и повезаним процесима. Интегрални развој производа прво је примењиван у индустријским предузећима, затим се примена проширила на друге гране технике, а потом и на сва предузећа у којима се развијају производи и услуге.

Развој производа је престао да буде само посао појединачних предузећа, он је постављен на ниво националног интереса. Све ово иде у прилог чињеници о важности развоја производа, не само за предузећа, већ и за националну привреду. Предрасуде о развоју производа је најозбиљнија препрека која се прва мора савладати.

Савремено схватање концепта производа је да је производ скуп сатисфакција, које се могу поделити у две основне категорије [9]:

- инструменталну - Инструменталне компоненте производа су они елементи у производу који могу да пруже функционалне користи или сатисфакције без нужних преношења симболичких значења.
- симболичку - Симболичке компоненте носе са собом значења која потрошачи могу да оцене.

Велики број аутора сматра да се производ састоји од три слоја. Физичка компонента производа је први слој, који може да има различите вредности за различите потрошаче. Овај слој Котлер назива суштином производа или услуге. У ове факторе спадају марка, стил, паковање, пропаганда, квалитет, изглед, публицитет, усмене препоруке или упозорења, репутација произвођача и све остало што може да створи одређену слику о производу. Продужени производ обухвата све користи које купац добија куповином производа, производ онакав каквим га стварно виде потрошачи. У овакав слој су укључене све постпродајне услуге: инсталирање, сервис, гаранције, превоз,

кредит и други елементи који чине нераздвојне делове савременог производа и доприносе да се његова вредност увећа [10].

2.2. Димензије производног програма

Ширина производног програма представља број различитих линија производа у оквиру производног програма предузећа. Ако производни програм обухвата велики број линија производа онда је широк, док ако садржи мали број линија сматра се уским.

Дужина производног програма предузећа је нова димензија коју је увео Котлер. Ова димензија се односи на број производа у производном програму. Може се говорити о просечној дужини линије предузећа, која се добија дељењем укупне дужине са бројем линија.

Дубина производног програма предузећа представља број варијанти које нуде сваки појединачни производ у линији. Ако се производ „А“ производи у три различите величине, три различита укуса онда он има дубину 9. Просечна дубина добија се рачунањем броја варијанти унутар сваке појединачне марке. Производни програм је дубок ако у оквиру базичне линије производа постоји велики број варијација у величини, боји, цени и моделу.

Код обликовања програма ослањањем на производни поступак, следи се принцип снажније специјализације производње. Овде се дакле остаје при непромењеном производном поступку, док сировине или финални производи могу мање или више да варирају. Код усмеравања програма на потребу, оријентација производног програма је на одређеног носиоца потребе, односно на врсту потребе. Предузеће има намеру да се у продаји не користе комплементарни односи производа.

2.3. Место новог производа у производном програму

Приликом одлучивања које производе и групе производа производити, предузеће утврђује производни програм. Ове одлуке се не могу доносити произвољно већ се детаљно морају анализирати фактори производног програма. Побољшањем постојећих производа или увођењем нових производа, повећава се број врста производа.

Са становишта циљева развојне политике нови производ може да обухвати широк распон од одређених измена и усавршавања постојећих производа до потпуно новооткривених производа који се раније ни у једном предузећу нису уопште производили. Нови производ је отуда онај који својим уласком у производни програм знатно доприноси остварењу циљева развојне политике. На бази претходно реченог нови производ може да буде [8]:

- потпуно нов за произвођача и тржиште;
- нов само за произвођача;

- нов само за одређене потрошаче;
- модификован постојећи производ, са становишта његових функционалних промена.

Производни програм је рационалнији ако се непрестано усавршавају, модификују постојећи производи и уводе нови. Умерене промене производног програма су неопходне и оне се јављају сваке године. Могу бити квантитативне када се мења број производа у оквиру истог асортимана и квалитативне које су значајније када долази до увођења нових производа у производни програм.

3. Избор оптималног производног програма

Неопходан је избор адекватног производног програма, као и познавање карактеристика појединих производа у њему. При избору производног програма посебну пажњу треба посветити истраживању тржишта, како би се обезбедили услови за нормално пословање. Које производе производити одлучује се најчешће анализом тржишта, оствареним резултатима код других конкурената, могућношћу обезбеђења сировина, као и људских ресурса.

Одлука о освајању нових производа са становишта предузећа, има неколико недостатака, али уколико је предузеће окренуто себи, односно, свом профиту, може се показати као успешна. Оријентација у производњи представља процес који мора стално да се обнавља, могуће је да поједина предузећа стално побољшавају квалитет производа променом квалитета шире или сужавају намену и тиме утичу на промену производног програма код других предузећа.

Развој производа и производног програма захтева много труда, времена, средстава, знања да се производ развије, произведе, пласира и прати његово понашање на тржишту, као и да се врше припреме за побољшање његовог квалитета. Управо због тога се многа предузећа оријентишу на производњу производа које већ неко производи и на којима се остварује повољан економски ефекат, иако се при томе често не води рачуна о незадовољеним потребама тржишта.

Избор производа које ће производити предузећа је значајан фактор који утиче на економију пословања предузећа као и на стабилизацију привреде. Свака промена у избору производне оријентације подразумева промену низа квалитета, предузеће мора да се оспособљава за усавршавање пословања, технологије производње, да прати потребе на тржишту и слично.

У развијеним земљама економским мерама се утиче на избор производног програма предузећа, што је значајно за развијене, али и за земље у развоју, јер неразвијене земље теже да достигну степен развоја развијених, а развијене да очувају и побољшају своју позицију на тржишту. Производни програм је један од кључних елемената у настојањима пословног система ка остварењу циљева, што је веома сложен скуп интерних и екстерних чинилаца у интеракцији. Током времена производни програм је подложен додатним утицајима, мењање појединих интерних и екстерних чинилаца и услова у којима се она остварује [7].

Производни програм представља усаглашавање на основу остварења у протеклим годинама:

- потреба тржишта,

- производних капацитета, на основу оствареног степена коришћења, стања експлоатационих могућности;
- кадровских ресурса;
- материјалних ресурса;
- финансијских ресурса, итд.

Успешно управљање предузећем састоји се у томе да се оствари оптимални производни програм и да садржи оптималну комбинацију већ проверених, иновираних и нових производа и услуга.

Дефинисан производни програм омогућава сагледавање [9]:

1. оквирних анализа производње по годинама;
2. величину и динамику прихода по годинама;
3. величину и динамику цене коштања по годинама;
4. величину и динамику добити по годинама.

За производни програм се везују два важна питања :

1. Какве производе треба да производи предузеће да би максимално искористило расположиве производне потенцијале, респектујући при томе реална тржишна ограничења?

2. Какве производе треба да производи предузеће да би остварило оптималне финансијске ефекте? Проналажење оптималног програма производње уз оптимизацију финансијских ефеката не даје увек максимално коришћење расположивих потенцијала. Када је предузеће монополиста на тржишту, производни програм треба оптимизирати са аспекта максималног искоришћења производних потенцијала, што представља циљ коме предузеће треба да тежи.

У тржишним условима пословања производни програм представља резултат оптималног коришћења производних потенцијала, уз поштовање реалних тржишних ограничења. Неопходно је утврдити вишкове и мањкове капацитета и на основу тога предузети одговарајуће мере. Уколико предузеће има вишак капацитета то значи да не ангажује оптимално своје капацитете, те је неопходно утврдити разлог за то. Уколико има мањак капацитета то значи да је потражња већа од производне могућности, па је неопходно сагледати уска грла у производњи и ефикаснијом организацијом или инвестирањем отклонити их.

Полазну основу одлучивања о политици производа представља анализа производа или програма, резултати анализе екстерног, интерног окружења и предвиђање захтева тржишта у будућности. Производни програм предузећа мора стално да се прилагођава тржишним условима, самим тим се ствара дилема да ли, када и у којем облику преузети измене производног програма.

4. Анализа производног програма

Полазну основу одлучивања о производном програму представља анализа досадашњег производа или програма. Производни програм се стално прилагођава условима у окружењу, тиме успева да оптимално оствари циљеве. Саставни део анализе производног програма могу бити:

- позиција производа у животном циклусу производа,
- позиција производа у представи купца,
- анализа потенцијала тржишта.

4.1. Позиција производа у животном циклусу производа

Тржиште производа условљава продајну цену и квалитет производа. Они се формирају на тржишту под условима понуде и тражње. На овај начин формира се горња граница цене производа и доња граница квалитета производа. Важан аспект производа је и његов животни век. Сваки производ или услуга зависно о примарним, секундарним и терцијарним карактеристикама, конкурентском окружењу и тражњи пролази кроз одређени животни циклус. Дужина тог животног циклуса зависиће од многих фактора, оно што је важно у доношењу стратешких одлука о управљању производом током одређених фаза животног циклуса је да се активности прилагоде стварној фази циклуса.

Сваки производ има свој животни циклус. Треба правити разлику између животног века који представља временски период који почиње са готовим производом и завршава се са престанком обављања свих функција производа, и животног циклуса који почиње са самом идејом за развој производа, затим пролази кроз неколико фаза, да би се завршио са повлачењем производње датог производа.

Познавање животног циклуса производа је данас од изузетног значаја, јер се читаве стратегије развоја производа праве управо у зависности од тога у којој се фази налази постојећи производ. Концепт животног циклуса производа представља аналитичко оруђе које се користи за планирање развоја производа. Концепт имплицира да производ има ограничен животни век, продаја производа има различиту динамику у појединим фазама животног циклуса производа; профитабилност производа је такође различита у различитим фазама животног циклуса производа; укупна дужина живота производа, трајање појединих фаза и динамика продаје зависе од природе производа.

Основне фазе кроз које сваки производ мора да прође су: увођење, раст продаје, засићење и старост [10].

Сваки производ понаособ пролази кроз мноштво различитих подфаза у оквиру ове четири претходно поменуте фазе, дајући тако реалнију слику животног циклуса.



Слика 1. Четири фазе животног циклуса производа [4]

На слици 1. су приказане специфичне фазе животног циклуса производа, које подразумевају апликацију различитих маркетиншких стратегија, али и продајних политика компаније.

Водеће компаније остварују велики део своје продаје од производа који су мањи од пет година. Под усавршавањем и иновацијама производа подразумева се подизање квалитета постојећих производа. Под квалитетом производа треба прихватити све факторе које купац разматра при одлучивању за куповину.

Посебно треба водити рачуна о рентабилности производа. Рентабилност производа је потребно пратити по фазама развоја производа. У првој фази развоја производа рентабилност новог производа је негативна, разлог томе су велики трошкови и истраживачки радови, а ефекти су сасвим мали. Недовољна рентабилност је и у другој фази развоја. Док је и трећој фази развоја производа рентабилност максимална, а у четвртој фази рентабилност опада, због смањења интереса на тржишту и јачања конкуренције.

4. 1. 1. Фаза увођења производа

Фаза увођења у животном веку производа почиње појављивањем производа на тржишту. Када се производ лансира на тржиште, од изузетног значаја је његово освајање од стране предузећа. Када се каже освајање пре свега се мисли на ефикасност процеса производње и продаје да би га тржиште што пре прихватило на задовољавајући ниво. Ову фазу карактеришу високи трошкови производње по јединици производа, предузеће тежи да што пре дође до обима производње са оптималним трошковима по јединици

производа. Након одређеног времена долази до техничког освајања производње и постепеног прихватања производа, тако да продаја производа почиње да расте. У фази увођења потребно је уложити одређени напор у промоцију производа да би се потенцијални купци упознали са производом. Неопходно је уложити одређени напор да би се привукли дистрибутери и поред великих трошкова за промоцију и дистрибуцију, продаја расте веома споро па је ниво продаје релативно низак. Трошкови производње по јединици производа у фази увођења су доста високи па су самим тим укупни трошкови већи од укупног прихода од продаје новог производа.

У фази увођења, предузеће може одабрати високе или ниске вредности основних варијабли. Под основним варијаблама се подразумева квалитет производа, цена, дистрибуција и промоција. Узимајући у обзир само две варијабле – цену и промоцију – предузеће може да се определи за једну од следеће четири стратегије маркетинга у лансирању новог производа:

- стратегија брзог убирања профита подразумева лансирање новог производа по високој цени и уз промоцију. Висока цена би требало да обезбеди велики профит по јединици производа, а интензивна промоција би требала да убеди купце у предности новог производа, без обзира на високу цену производа.
- стратегија спорог убирања профита подразумева лансирање новог производа по високој цени и уз мала улагања у промоцију. Предузеће очекује да висока цена производа у комбинацији са малим трошковима промоције може да обезбеди велики профит.
- стратегија брзог продирања на тржиште подразумева лансирање новог производа по ниској цени и уз јаку промоцију. Од ове комбинације предузеће очекује да му обезбеди најбрже продирање на тржиште.
- стратегија спорог продирања на тржиште подразумева лансирање новог производа по ниској цени и уз мала улагања у промоцију. Док мала улагања у промоцију смањују трошкове и тиме повећавају профит, ниска цена требала би да допринесе бржем прихватању производа.

4. 1. 2. Фаза раста производа

Фазу раста производа карактерише динамичан раст продаје успешно лансираног производа на тржиште, купцима се придружују рани прихватиоци новог производа. Карактеристично за ову фазу је што продаја улази у зону профита захваљујући позитивном дејству промоције и дистрибуције на раст продаје. Повећавањем обима производње смањују се трошкови, као и цена производа. Да би производ задржао позицију на тржишту, напоре треба усмерити на квалитет производа, обезбеђење продајних услуга, успостављање добрих пословних односа са купцима. Ова фаза, као и друге, може да траје од неколико месеци до неколико година. Да би се убрзао раст продаје менаџмент се опредељује за неку од следећих стратегија [12]:

1. квалитет производа је побољшан;
2. производ добија нове карактеристике;
3. производ има побољшан дизајн;
4. производ осваја тржишне сегменте;
5. интензивна дистрибуција,
6. снижене цене производа.

У овој фази животног циклуса производа, у зависности од пораста тражње и интензитета конкуренције, цена производа почиње да се смањује, што има за последицу постепен пад профита, док продаја производа улази у дегресивну фазу раста.

Анализа производног програма се може извршити на следећи начин [12]:

- анализа производа према њиховом доприносу, пре свега се мисли на раст предузећа.
- анализа производа помоћу портфолио анализе.
- анализа производа на бази неекономских критеријума.

4. 1. 3. Фаза зрелости производа

У фази зрелости производа, обим продаје је достигао максимални ниво и раст продаје се успорава. Ако предузећа успешно унесу промене у производе, може се променити правац кретања обима производње. У овој фази нови производи бацају у сенку постојеће, а произвођачи се боре за очување постојећих позиција на тржишту. Фаза зрелости производа траје дуже у односу на претходне фазе животног циклуса производа. Ову фазу карактеришу јака конкуренција, многа предузећа напуштају производњу својих непрофитабилних производа, ради усмеравања ресурса на профитабилније производе. Врло често у овој фази произвођачи већ имају нове производе припремљене за тржиште.

4. 1. 4. Фаза опадања производа

Фаза опадања производа је последња фаза у животном циклусу производа, продаја производа врло брзо опада, а на то су утицали бројни фактори као што су технолошке промене, промене у укусима и навикама потрошача. Због пада продаје и профита предузеће може да смањи улагања у промоцију, може снижавати цену или може планирати елиминисање производа из производног програма.

4. 2. Анализа старосне структуре програма

Анализа старосне структуре програма у основи као кључну категорију има податке везане за фазе животног циклуса производа. Анализа старосне структуре производног програма представља тренутно стање производног програма у погледу старости производа и фазе животног циклуса у којима се производи тренутно налазе. За извршење овакве анализе засноване на чињеницама потребни су подаци о трајању животног циклуса сваког производа и о тренутној фази у којој се сваки производ налази, без прецизних података резултати су безначајни.

Анализа старосне структуре програма подразумева приказ тачних података о томе колико предузеће има производа у свакој од фаза животног циклуса производа. У овој анализи се појављују још две фазе, а то су фаза развоја и фаза елиминисања. Циљ анализе је да утврди да ли је предузеће у својој политици производног програма остварило оптималну старосну структуру производа.

Оптимална старосна структура производа је структура која ће предузећу на дужи рок, константно доносити позитивне резултате у пословању. Анализом досадашњих искуства предузећа, дошло се до одређених релативних показатеља учешћа производа за сваку фазу животног циклуса, која доприноси постизању ове оптималне структуре.

Распоред производа је тако следећи:

- фаза увођења 5-10% производа
- фаза раста 10-25% производа
- фаза зрелости 50-60% производа
- фаза опадања 5-35% производа

На основу распореда може се уочити како се постиже оптимална старосна структура производа. Циљ је да фазе увођења и раста дају довољно производа у временском периоду, да се на адекватан начин покрије прелазак производа из фазе зрелости у фазу опадања. Тако да је суштина правилно вођене политике производног програма, генерисање 50-60% производа из производног програма у фазу зрелости, која у ствари представља фазу са највећим оствареним добитком за посматране производе.

4. 3. Анализа структуре продаје

Најзначајнији елементи производног програма, могу се приказати помоћу модела *ABC* или Парето анализе. *ABC* анализа је аналитичка метода широког опсега примене за класификацију проблема, односно критичних подручја према степену њихове важности, а потом и усмеравање корективних активности. Анализа се спроводи сврставањем

предмета пословања у три групе, *ABC*, применом критеријума који карактеришу њихово пословно значење.

Као критеријум избора користи релативно учешће производа у укупној вредности пословања, односно укупној вредности свих производа. Свака од група карактерише учешће у укупној вредности производа које може бити велико, средње, или мало. Приликом доношења одлука о производном програму, велика пажња се поклања групи А, мала групи В а група С може и занемарити.

Треба посветити више времена оним купцима који доносе 80% продаје, додатно треба оспособити 20% врхунских продаваца који вам доносе 80% продаје, дружите се са 20% пословних партнера који вам дају 80% пословних савета, прегледајте 20% Интернет страница које доносе 80% најквалитетнијих информација [13].

4.4. Анализа производа према њиховом доприносу

Анализа производа према доприносу раста предузећа обухвата да се производи класификују у мали број главних категорија, полазећи од доприноса расту предузећа. *Peter Drucker* наводи 11 категорија [13].

У првих пет категорија убрајају се данашњи носиоци раста, сутрашњи носиоци раста, продуктивни специјалитети, производи у развоју и промашаји. Ове категорије су лаке за дијагнозу и одлука о њиховом третману је једноставна.

У другу групу од шест категорија садржи проблематичне производе, и то: јучерашњи односно носиоци раста, послови поправке, непотребни специјалитети, неоправдани специјалитети, улагање у менаџерски его и пепељуге – спавачи.

Данашњи носиоци раста - Производи у овој категорији увек заузимају значајан обим продаје предузећа, поред тога остварују велики допринос нето добити. Њихово учешће у трошковима не сме бити веће од њиховог учешћа у приходима, у најгорем случају. Карактерише их добар коефицијент доприноса, мада не и највећи.

Сутрашњи носиоци раста – Свако предузеће тежи да његови производи буду у овој категорији, ако не сви производи, онда бар један. Карактеришу их високи коефицијент доприноса и нето добити, знатно виши него што би требало да буду. Разлог је што је производ у добром стању, самим тим сви мисле да му није потребна никаква подршка.

Продуктивни специјалитети – Да би производи послужили правој функцији треба да уживају водећу позицију на тржишту. Карактерише их то што допринос нето дохотку треба да буде већи од њиховог учешћа у обиму продаје, а учешће у трошковима добрим делом ниже.

Производи у развоју – “Производ” још увек није производ, у процесу је увођења или у процесу развоја, за који се сматра да има велики потенцијал. Наиме, производ у развоју нема проблем шта је и шта може сутра урадити на тржишту. Посебну пажњу заузима да производи у развоју не постану најгора категорија производа, као што улагање у менаџерски его.

Промашаји – За ове производе се сматра да неће бити проблем дијагнозе и третмана. Карактерише их то што себе најављују и ликвидирају. Здраву предузеће не подлеже чак ни у случају промашаја.

Јучерашњи храниоци – Сматра се да производи из ове групе теже да имају велики обим продаје, међутим, не остварују главни допринос добити. Једна од основних карактеристика је да се задржавају на тржишту путем снижења цена, високим улагањима у рекламу и продају или путем социјалних услуга.

Послови поправке - Да би се производ квалификовао у ову категорију, мора да задовољи многобројне захтеве. Да би опстао, мора да има знатан обим, могућности за раст, водећу позицију, високи потенцијал изузетних резултата. Један од главних недостатака је спречавање производа да максимално искористи свој потенцијал добити или раста.

Неоправдани специјалитет је онај који не може да испуни економску функцију на тржишту, њега је лако открити. Карактеришу га слаби резултати у остваривању добити и абсорбују несразмерну количину ресурса .

Инвестиције у менаџерски его – За овај производ се сматра да треба да буде успешан, али није. У ове производе је руководство много инвестирало поноса и способности, толико да одбија да се суочи са реалношћу. Иако предузеће не испуњава очекивања, руководство може постати оданије и у њега улагати све више ресурса.

Пепељуге или спавачи – Карактеристика ових производа је да могу постићи добре резултате, уколико им се укаже прилика. Разлози зашто нису искористићене могућности су да је грешка рачуноводства у идентификовању стопе добити у самој добити. Други разлог је много важнији, постоји страх да ће производ да преотме продају која је намењена другом производу, односно да угрожава његов успех. Може се догодити да ће конкурент, произвођач који је ван гране делатности открити Пепељугу и побећи са њом и оставиће данашњег храниоца и произвођача.

Ниједан производ не траје вечно, кретање његовог животног циклуса је увек исто. На почетку, производ тражи висока улагања ресурса без икаквог приноса. У тој фази производ је само развој, заправо пре него што он постане производ. Када достигне младост, сваки додатни динар новог улагања треба да донесе много више приноса. Када производ достигне зрелост и постане данашњи хранилац, додатна добит која треба да се

оствари додатним улагањем, рапидно се смањује. Тамо где се трошкови за остваривање додатног приноса изједначавају или надмашују додатни принос, производ постаје јучерашњи хранилац.

4.5. Концепт портфолио производа – портфолио анализа

Појам *портфолио* датира из француског језика, означава ташну или место за чување драгоцености. Једна од предности портфолио концепта огледа се у могућности добијања увида у конкурентску позицију производа, група производа и стратегијских пословних јединица. Портфолио анализа се заснива на идеји да се извори успеха предузећа налазе у окружењу, користи се за утврђивање комбинације послова у циљу остваривања рентабилности на дужи рок. Полазну основу за успешно управљање сложеним портфолио пословањем чини истраживање начина комбиновања тржишта и производа као основних потенцијалних извора раста предузећа. Портфолио анализа је метод стратешког планирања. Резултат портфолио анализе је графички приказ са комплексним везама које треба да помогну приликом доношења стратешких одлука инвестирања.

Популарне портфолио анализе су:

- *Boston Consulting Group* портфолио, односно *BCG* портфолио;
- *McKinsey* портфолио (матрица са девет поља);
- Технолошки портфолио концепт;
- Матрица политике усмерења и друге.

BCG матрица има четири поља. Развила је *Boston Consulting Group* како би помогло корпорацијама да анализирају своје пословне јединице. У литератури се често означава као раст/учешће матрица. За алокацију ресурса користи се као аналитички алат у портфолио анализи, развоју производа, стратешком менаџменту и маркетингу.

Портфолио матрица приказује две фундаменталне компоненте позиције производа:

1. стопа раста тржишта
2. релативно тржишно учешће производа

Релативно тржишно учешће и стопа раста тржишта су компоненте које фиксирају позицију производа на тржишту. Под релативним учешћем подразумева се тржишно учешће производа у односу на водећег конкурента, израчунава се [14]:

$$\text{Релативно тржишно учешће} = \frac{\text{Пословни приходи}}{\text{Приход главног конкурента}}$$

Стопа раста тржишта представља израз екстремне атрактивности тржишта за посао предузећа, израчунава се: [14]

$$\text{Коефицијент обрта добављача} = \frac{\text{Укупно тржиште (у години } t) - \text{Укупно тржиште (у години } t-1)}{\text{Укупно тржиште (у години } t-1)} * 100$$

Монетарна вредност продаје производа приказује се кругом чија је површина пропорционална вредност продаје и који је лоциран између тржишног учешћа и стопе раста.

Производи предузећа се структурирају у четири подручја. Свако подручје захтева другачију стратегију. Животни пут производа састоји се од знака питања, преко звезде и краве музаре до пса. *BCG* матрица служи за одређивање давања приоритета производу у програму предузећа. Неуспешни производи не долазе до подручја звезде, производ који је копија или имитира други производ најчешће прескаче подручје знака питања.

Производи са високо релативним учешћем на тржишту и ниским растом тржишта су *краве музаре* и позиционирају се у доњем левом квадрату матрице. Комбинација спорог раста тржишта и доминације тржиштем обично има за последицу знатне токове нето финансијских средстава. Ток финансијских средстава је позитиван због мале и снажне конкурентске позиције. Производи на изразито растућим тржиштима са незнатним сопственим учешћем позиционирани у горњем десном пољу матрице, називају се *знаци питања*. Како вредност учешћа неког производа на тржишту одређује његову способност стварања финансијских средстава, расте тржиште и његове потребе за тим средствима. Показују најнеповољније карактеристике тока финансијских средстава у портфолиу током циклуса њиховог раста и зрелости. *Звезде* се карактеришу високим растом тржишта и високим релативним учешћем и позиционирају се у горњем левом углу матрице. Ови производи остварују високе финансијске приносе, који међутим морају да се поново уложе у одржавање позиције при постојећем брзом расту тржишта. Они вероватно представљају најбоље расположиве могућности за раст дохотка и инвестирање предузећа, треба учинити све да се задржи и консолидује позиција. За производе са ниским учешћем на тржишту и ниским растом тржишта, који се позиционирају у доњем десном пољу матрице, користи се термин *пси*. Такви производи обично имају високе трошкове и отуда мале приносе и мали број њих има могућности за раст уз разумне трошкове. Низак раст једва да нуди шансе за побољшање позиције, зашта су потребне само незнатне инвестиције, што је приказано на слици 2.



Слика 2. BCG матрица [14]

Знак питања се другачије назива јуниор производ или бебе, он означава нови производ. У литератури се називају и проблематична деца. Имају високи раст, низак тржишни удео. То су производи које карактерише ниско тржишно учешће на растућим тржиштима. Имају лоше особине које се тичу новца, због високих захтева и слабог враћања, јер имају ниске тржишне уделе. Ако се на време не делује, упитници ће апсорбовати велике износе новца, када раст стане, постаће пси. У њих се може улагати пуно или их продати и не инвестирати и на тај начин створити готовину, ако је и то могуће.

Звезда је производ који обећава. То су производи који имају конкурентску позицију и високо тржишно учешће. Имају главну улогу за допринос раста предузећа, али и захтевају посебну пажњу менаџера. Захтевају велика улагања, али су и лидери пословања па генеришу велике износе новца. Звезде карактерише лако мењање конкурентске позиције и имају велики значај за финансијску сигурност предузећа у будућем периоду.

Краве мучаре имају велики удео на тржишту, али мале могућности раста. То су производи у зрелој грани која ће исказивати постепени пад. Карактерише их висок профит и стварање новца, док су инвестиције ниске због ниског раста. Ови производи немају могућности за раст и не треба улагати у њихову промоцију. Потребна је фиксна цена или стратегија сагледавања цена конкуренције.

Пси су производи који излазе из портфолиа предузећа. Код њих је присутан минималан раст тржишта. Имају мало тржишно учешће. Ови производи су ствараоци профита, али имају ограничене могућности за раст. Предузећа треба да избегавају ове производе, ако не доносе зараду, треба их ликвидирати.

BCG матрица има бројне недостатке, од којих се највише издвајају следећи [16]:

- први недостатак се односи на поједностављеност у појединим обележјима матрице;
- *BCG* матрица је најједноставнија матрица портфолиа, и као таква не може избећи недостатке у вези са променама тржишних сегмената.
- не може се без резерви прихватити категоризације послова у четири групе.
- матрица не може идентификовати који производ је бољи за инвестирање.
- не постоји веза између релативног учешћа и профитабилности, бар не чврста веза.

У покушају да се отклоне недостаци *BCG* матрице, *Boston Consulting Group* креирала је нову портфолио матрицу која представља побољшану верзију *BCG* матрице. Нова матрица има замењену координату релативног тржишног учешћа са величином предности, док је стопа раста тржишта замењена са бројем начина којима се могу креирати предности, пре свега мисли се на једноставне начине. Кључне детерминанте у формирању нове *BCG* матрице су предности, број могућности диференцирања производа.

Матрица садржи четири категорије послова, фрагментовани, специјализовани, послови са комплексним обимом и послови у пат позицији, што је приказано на слици 3 [17].



Слика 3. Модификована *BCG* матрица [16]

Фрагментирани послови пружају малу предност за пословне системе. Ови послови имају велики број могућности за стицање предности за пословне системе што им је и главно обележје.

Специјализовани послови имају велику предност, као и велики број могућности за стицање исте. Њихова карактеристика је да су оријентисани на пословне системе према потрошачима, али и тржиштима.

Послови са комплексним обимом доносе велике предности, међутим, пружају мали број могућности за стицање исте.

Послови у пат позицији доносе мале предности, имају мали број могућности за стицање те предности.

Ова матрица може послужити менаџменту да идентификује стратегијске позиције појединих послова, али и за планирање развоја пословног портфолиа. Код концепта портфолиа производа руководиоци предузећа теже за стратегијама инвестирања за алоцирање ресурса како би се оптимизирао дугорочни доходак и допринос расту предузећа.

4. 6. Неекономски критеријуми у анализи програма

Неекономски критеријуми за анализу производног програма су имиџ производа или ставови потрошача према производу. Према датој класификацији, асортиман ове компаније је умерене ширине и знатно веће дубине по својим дезенима, облику, конструктивним својствима и додатним услугама. Оно што у највећој мери представља успех пословања ове компаније је конзистентност асортимана производа, односно усклађеност понуђеног асортимана са стварним потребама купаца у времену и простору. Део производног програма ове компаније који на најбољи начин презентује квалитет, форму, дизајн и све оно што прати савременог потрошача и његове потребе. На вредност истраживања ставова потрошача указивали су многи аутори. Тако Котлер, истичући вредност и садржаје маркетинг контроле као инструмент раног упозорења управе на предстојеће промене у тржишном уделу упућује на системско испитивање и праћење ставова купаца и потрошача. Котлер тврди да компанија може имати много користи од истраживања различитих ставова које људи заузимају према неком производу или њиховој марки.

Једна од најчешћих грешака које се неретко чине у испитивању ставова потрошача јесте њихово темељно неразумевање и непознавање. Најчешће се ставови изједначавају с појмом мишљење и заборавља се да је мишљење само вербална манифестација. Други, ставове истражују кроз задовољство и очекивања што је, такође, непотпуно познавање концепта ставова.

4. 7. Ограничења при обликовању производног програма

При обликовању производног програма треба имати у виду ограничења. Не могу сви производи да задовољавају економске и нееекономске факторе. Они не испуњавају прихватљивости које потичу из окружења предузећа или из околности у самом предузећу.

Истичу се четири групе фактора [17]:

- правни,
- технички,
- економски,
- друштвено-политички фактори.

Одлуке о политици производа су ограничене законима, патентно право, заштиту потрошача, законе које се односе на питања заштите природне средине, правно нормирање обликовања производа и сл. Од изузетног значаја су захтеви које законодавац поставља пред артикле са марком. Значајне су и одређене одредбе које се тичу конкуренције, ту спадају одредбе са одређеним етичким правима, о договорима, преговорима и слично.

У другу групу фактора подразумева се техничко знање или технички прогрес. Технички прогрес је одлучујућа претпоставка за решење проблема, управо због тога има велики утицај на обликовање производног програма.

У економске факторе спадају сва ограничења капацитета у најширем смислу. Ова ограничења продаје могу настати како због производње и трошкова, тако и због финансијских ограничења.

Могу се и навести друштвено-политичка ограничења, она се тичу пре свега на окружење. Неопходно је поменути покрет конзументизма, који захтева производе који неће штетити природној средини.

5. Анализа производног програма предузећа *Swisslion*

На примеру предузећа *Swisslion* приказано је како предузећа могу утицати на производни програм и на сам развој предузећа. Предузеће *Swisslion* је основано 1997. године, основна делатност је производња и пласман кондиторских производа. Производни асортиман се базира на здравој и обогаћеној храни, који чине слатка и слана производна линија, што утиче на то да асортиман производа *Swisslion* буде највећи у земљи и региону.

5. 1. Историјат компаније

Пословни систем предузећа *Swisslion* обухвата погоне и процесе за производњу чоколаде, какао производа, производа сличних чоколади, крем производа и дезерата, бисквита, ламинираног кекса, вафла, кекса и вафла са чоколадом, чоколадираних пенастих производа, желе производа и гумених бомбона. Прича о *Swisslion*-у почела је 1997. године. Тада је пуштена у рад прва фабрика и почела да се примењује *SL* Технологија – симбол врхунског квалитета природне и здраве хране, контролисаног порекла сировина и савршеног укуса. Од 1997. до 2004. године *Swisslion* је инсталирао укупно 11 нових производних линија, десет у Србији и један у Македонији. Године 2003. фабрика *Swisslion* у Вршцу, почела је да уводи и спроводи систем хигијене и *HACCP* систем, према препорученом међународном кодексу праксе.

Фабрика сладоледа почела је са радом у априлу 2011. године. Капацитет фабрике је 30 милиона литара годишње, опремљена је потпуно аутоматизованим линијама за производњу 54 врсте сладоледа у свим облицима и формама. *Swisslion Product* настао је 2010. године у Инђији. Предузеће чине две организационо-пословне јединице: Погон за производњу кашица и сокића Јувитана и Погон за прераду јаја [18].

Како би одржала своје пословање успешно на тржишту пре свега водећих производа, сладоледа, дечје хране, месне индустрије и пића компанија *Swisslion* чини све напоре. Добар стратегијски менаџмент један је од кључних рецепата за успех и што већи продор на домаће и инострано тржиште, чега је менаџмент компаније *Swisslion* свестан. Процес стратегијског менаџмента организације укључује анализу средине, усмеравање организације, формулисање стратегије организације, имплементација стратегије организације и стратегијска контрола. Стратегијски процес омогућава да сагледа све могућности, снаге, шансе и претње кроз анализу средине, где сагледава најпре значај стратегијског прилагођавања променама и потом уочава битне компоненте општег, оперативног и интерног окружења. Квалитетном анализом окружења, компанија *Swisslion* има могућност да на правилан начин усмери своје пословање и представи мисију, визију и циљеве постојања на тржишту. Главни облик анализе општег окружења се огледа кроз политичке, социо-културне, економске и технолошке факторе. На неке посебно обраћа пажњу, као што су законодавна компонента, демографске

карактеристике, технолошки фактори. У оквиру политичко-правних фактора компанија пажњу поклања законима о заштити животне средине, тачније законодавној компоненти. Примаран извор сигнала за компанију је демографија становништва и њихова куповна моћ. Асортиман је највише привлачан за становништво са средњим вредностима примања, односно вишем доњем и средњем слоју. Истраживањем средствима јавног информисања се јасно види да је куповна моћ потрошача веома опала. Компанија има користи од активног управљања технологијом у томе што упозорава на претње постојеће и нове конкуренције, идентификује нове шансе, дефинише нове стратегијске могућности, указује која технолошка средства недостају, идентификује и развија предности технологије у односу на конкуренцију, што је негде и најбитније, бити у корак или испред конкуренције. Неки од фактора који на нивоу компаније доприносе конкурентности укључују успешан менаџмент производним токовима, успешна организација интерактивних механизма између маркетинга, планирања, производње, могућност унутрашњег развоја, способност да се што пре дефинише тражња и ангажовање на развоју способности радника.

5. 2. Производни програм

Компанија *Swisslion* Таково чини све напоре како би остварила своје циљеве и поред утицаја интерних и екстерних фактора на пословање. Главни екстерни фактори су привредни систем, грана и непосредни конкуренти. Главни интерни фактори су интересне групе, ресурси и компетентност.

Формулисање стратегије и имплементација су уско повезани, али је важна и контрола читавог процеса. Производни асортиман се базира на здравој храни, коју чине слатка и слана производна линија. Извоз на инострано тржиште чини 40% укупне производње. Земље увознице су пре свега земље бивше СФРЈ, али и европске земље, а извози се чак и у Америку и Африку.

Производња се одвија на преко 30 000м² производног простора и организована је у неколико профитних центара:

- погон за производњу алкохолних пића у коме се производи познати асортиман ракија од воћа и жестоких алкохолних пића. У њен састав улазе и линије за пријем и прераду воћа, линије за алкохолну ферментацију и дестилацију, као и линија за аутоматско пуњење,
- линија за миксирање супа и додатака јелима, као и линија за њихово паковање на којој се производи чувени асортиман Таково супа, зачина и тестенина,
- погон за производњу Таково сокова и нектара употпуњен линијом за евапорацију воћних каша и новом линијом тетра брик асептичног паковања,
- линија за производњу воћних џемова и мармелада,
- линија за производњу чипса,
- линија за производњу сланог и слатког флипса и екструдираних производа,

- погон за производњу готових јела, паштета и месних нарезака, опремљен линијама познатих светских произвођача.

Производни програм чини више линија производа:

- **Кондитори:** Еурокрем, Еуро производи, *Love you*, *Eurodecert*, Чоколада, Какао крем, Чоко банана, Бомбоне, Тврди кекс, Вафел производи, Чоко бисквит, Медењаци, Бисквити, Чајно пециво, Колачи и коре, Екструдирани, Слани производи, Нутри плус, Ратлук, Ринфуз;
- **Сладоледи:** Класик штапићи, Премиум штапићи, Корнети и чашице, Породични, ХоРеКа; Јувитана: Јувитана сокови, Јувитана кашице, Јувитана Јуниор;
- **Безалкохолна пића:** сокови, дојпаци, сирупи; Џемови и мармеладе;
- **Алкохолна пића:** водка, рум, џин, линцура, пелинковац, воћне ракије;
- **Супе, тестенине и зачини;** Кечап и мајонез;
- **Месна индустрија:** готова јела, паштете и наресци.

Комплетан производни асортиман *Swisslion-a* чине производи високог квалитета и са таквом политиком предузеће би требало да настави у наредном периоду, док амбалажу не би требало мењати одређен временски период, како би постала препознатљива и позиционирала се у свести купаца. На сваком паковању треба, на видљивом месту, истаћи препознатљив заштитни знак, који би пратио сваки производ и сваку будућу активност. Сходно уоченим културолошким разликама између урбане и руралне средине, потребно је извршити диференцијацију паковања. Већа паковања би се пласирала на рурална подручја, док би се у урбаним срединама пласирала амбалажа са више варијација. Увођење нових ексклузивних паковања, за бомбоњере и сличне производе био би добар пословни потез. Поред тога потребно је уводити нове производе, како би се проширила дубина и дужина производног програма, и изашло у сусрет специфичним и нарастајућим жељама и перференцијама потрошача. У ту сврху требало би проширити постојеће линије производа увођењем дијеталних и више посних производа. Да би се изашло у сусрет “новим домаћицама” на амбалажи производа би требало штампати рецепте за брзе послатице, јер су ово производи који се лако могу искористити за прављење колача и торти.

Својим производним асортиманом *Swisslion* покрива целокупно тржиште Републике Србије. Производни програм производа компаније чине две главне линије производа, слатки и слани програм. Читав производни програм *Swisslion-a* је потпуно конзистентан, што подразумева повезаност свих производа у крајњој потрошњи, производном процесу, а нарочито каналима продаје и промоције.

Дугорочни циљеви предузећа су сачувати и даље јачати лидерску позицију у индустрији кондиторских производа на тржишту, развијати позитивну слику о својим производима, стварање свести потрошача о производима и креирање препознатљивог

имица и јаког брэнда. **Краткорочни циљеви су** повећање тржишног удела за 10%, постизање профита од 500.000.000 динара у наредних годину дана.

Мисија и визија предузећа јесу јасна визија да се на овим просторима може добро радити и да се могу стварати нове вредности. *Swisslion* је синоним за пожељног, неопходног, квалитетног и стабилног партнера, покретача привредног развоја целе Србије, као и синоним за најмоћнију прехранбену индустрију у југоисточној Европи. Главни адути *Swisslion*: богат, квалитетан и добро одабран производни асортиман, конкурентност цена, могућност прилагођавања, једноставна хијерархијска структура, брзина дистрибуције. Снаге *Swisslion-a* су опредељеност руководства, компетентни кадрови, улагања у технолошку опрему и инфраструктуру, као и добра произвођачка пракса. Теже ка повећању задовољства купаца и потрошача, да производе високог квалитета који су укусни, привлачни, приступачни потрошачима. Знање и технологија, посвећеност купцима и потрошачима и улагање у грађење снажних препознатљивих брэндова су основе на којима гради поверење и јача позицију.

5.3. Анализа производног програма

5.3.1. ABC анализа

Компанија *Swisslion* дневно произведе укупно 2 милиона кг производа. Производ треба да поседује следеће карактеристике: одговарајући дизајн, привлачност за потрошача, добре квантитативне особине, задовољавајући учинак, конкурентност цене, доступност и временску приступачност на тржишту. Кондиторски производи остварују највећи удео у производњи компаније са око 33%, као представници квалитета, приступачне цене и дугогодишње присутности на тржишту, на другом месту у уделу производње су безалкохолна пића са 21.52%, док су на трећем месту сладоледи са 17.5%, што је приказано на графику 1.

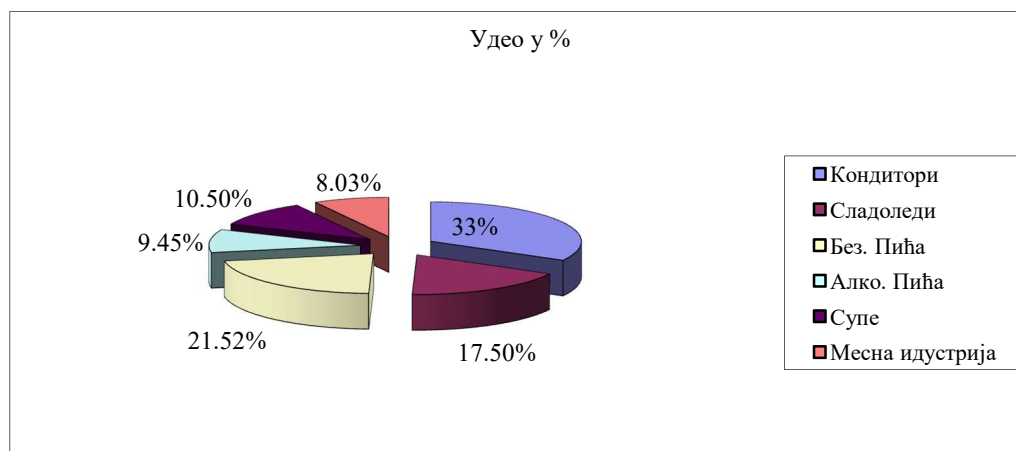


График 1. Производи који имају највећи удео у производњи у %

Највећу вредност у предузећу имају кондитори и алкохолна пића, док су сладоледи на трећем месту и њихова вредност је око 175.000 динара, док је вредност безалкохолних пића знатно мања у односу на остале производе, што је приказано на графику 2.

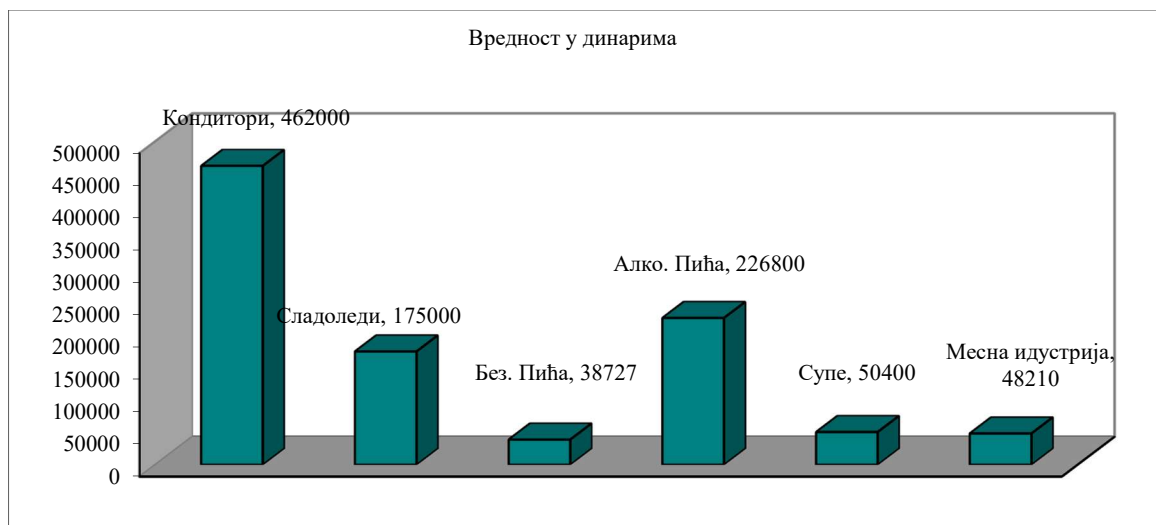


График 2. Вредност производа у динарима

На основу *ABC* анализе производног програма компаније *Swisslion* добијени су резултати да се кондиторима и сладоледима додељује критеријум А, а безалкохолним и алкохолним пићима се додељује критеријум В, док супе и месна индустрија имају критеријум С. На основу наведеног може се закључити да се група С може занемарити приликом доношења одлука о производном програму.

5.3.2. Животни циклус производа Еурокрем блока

У компанији *Swisslion* производи који представљају тржишне лидере су кондитори. Представници ове врсте производа су алкохолна и безалкохолна пића као и Еурокрем блок који је већ представник зрихих производа. Еурокрем блок је и водећи производ међу кондиторима. Он је један од најпознатијих производа компаније и препознатљив је по свом квалитету, паковању и цени. Најпознатији производ је у фази зрелости, а на тај начин остаје и даље на месту које поседује. Сталне иновације амбалаже, висок квалитет, приступачна цена позитивно утичу на опстанак Еурокрем блока на овој позицији. Фаза зрелости траје обично дуже него остале фазе, што је приказано у табели 1. У компанији *Swisslion* су сладоледи, производи који имају висок раст тржишта али релативно ниско тржишно учешће, као и супе, тестенине и месни производи.

Табела 1. Животни циклус поризвода Еурокрем блока

	Увођење	Раст	Зрелост	Опадање
Продаја	Ниска	Брз раст	Највећа продаја	Продаја опада
Трошкови	Умерено високи трошкови	Покривени	Велики	Нису велики
Профит	Нема	Пораст	Висок	Профит у стагнацији
Конкуренти	Слаба	Расте	Стална	Опадање
Потрошачи	Деца	Деца	Повећан број корисника, деца и родитељи	Коришћење се смањује

Компанија *Swisslion* иде ка томе да прошири учешће на тржишту, осваја тржиште умереним темпом, сразмерно својим могућностима. Наставиће да шири своју империју у производњи квалитетне и здраве хране применом модерних технологија. Сходно свему наведеном компанија је прешла стадијум стратегије стабилног раста, где модификује већ постојеће производе. Стратегију паузе где успешно сагледава догађаје у окружењу јер је остварила већ релативно добро тржишно учешће и у стратегији одрживог раста планира да га максимално повећа.

5. 4. Анализа производа помоћу портфолио анализе – *BCG* матрице

Производи компаније *Swisslion* су високог квалитета, за чију производњу се сировине набављају на европском тржишту. Компанија у својој лабораторији, врши поновно испитивање свих сировина и тиме гарантује висок квалитет. Технологија производње је на највишем нивоу. Приликом формирања имена марке користи се стратегија индивидуалног имена марке. Паковања су изложена честим променама, што ствара проблем препознатљивости производа. Комплетна амбалажа је еколошки подобна, па се може рециклирати.

На слици 4 приказана је *BCG* матрица у којој су структурирани производи компаније у четири подручја, где свако подручје захтева другачију стратегију и даје приоритет производима у програму предузећа.

За производе у доњем десном углу *BCG* матрице, у овом примеру Виљамовка, користе се термини "проблематични производи", "старо гвожђе", "пепелуге". Ови производи мали су ствараоци профита, због ограничене могућности за раст, мали су потрошачи финансијских средстава. "Пси" имају скроман позитиван или негативан готовински ток, код неких производа, пре одлуке о њиховој елиминацији, потребно је испитати могућности за њиховом модификацијом и усмерењем ка специфичним сегментима, где би се обезбедила њихова доминација и заштита од конкуренције. Што се тиче производа Виљамовка, амбалажа више није атрактивна потрошачима и због тога компанија уколико жели да настави производњу и пуњење треба да користи другачију амбалажу или да их не производи уопште. У категорију „Краве музаре“ убрајају се производи који немају могућности за раст и не треба улагати у њихову промоцију, као

што су производи Чаробњаци, који имају два различита укуса. Кашице за децу су један од производа који имају конкурентску позицију и високо тржишно учешће, имају главну улогу за допринос раста предузећа. Еурокрем блок има високи раст, низак тржишни удео, то је производ који карактерише ниско тржишно учешће на растућим тржиштима.

Звезде 	Упитници 
	
Кравике 	Пси 
	

Слика 4. BCG матрица компаније *Swisslion*

Може се закључити да у данашње носиоце раста предузећа *Swisslion* спадају крембананице, производи на меру, јафа кекс, док су сутрашњи носиоци раста еурокрем и еурокрем блок. У продуктивне специјалитете и производе у развоју спадају чајно пециво, чаробњаци и чипс. У промашаје могу се сврстати смоки, корнети и чашице.

Да би се учврстила позиција производа на постојећим тржиштима потребно је интензивирати промотивне активности, као што су агресивнија пропаганда, попусти на већу количину производа, дистрибуција о сопственом трошку при veleпродаји, стратегија развоја производа, промена дизајна, нова паковања или нови укуси. Промотивне активности се могу усмерити на нове тржишне сегменте, што подразумева склапање нових уговора са дистрибутерима из иностранства, као и рекламне спотове и друге промотивне активности прилагодити језицима и културама других потрошача. Стратегија диверзификације подразумева пласман нових производа на нове тржишне сегменте, стварањем производа врхунског квалитета освојити и потрошаче најимућнијег слоја друштва.

Закључак

Структура производног програма обухвата све оно што се дешава са производом између његовог улаза у производни процес и изласка из њега.

На основу анализирања производног програма *Swisslion* може се закључити да стручни кадрови, висока технологија, производни капацитети, савремене машине омогућавају овој компанији остваривање најбољег квалитета производног програма. Оно што чини ову компанију успешном јесте то што је увек спремна да понуди нешто ново, нови укуси, нова паковања, нов дизајн. Постизање конкурентске предности постаје приоритетна стратегијска активност, а до ње се долази уз помоћ једне или више спроведених активности.

Поред тога, на основу анализирања производног програма *Swisslion* може се закључити да су предности компаније високо учешће у задовољењу тражње на тржишту, примена стандарда и *SL* технологија, стабилна материјална основа, ланац од 20 властитих продавница под заједничким именом “Слатка кућа”, као и политика прихватљивих цена за квалитетан производ. Оно што карактерише компанију је и богат асортиман, као и сопствени возни парк. Поред свих наведених предности, компанија *Swisslion* има одређене недостатке, што се може закључити из претходне анализе, а они су: широка палета производа у понуди и сличност са доста конкурентских производа, слабија информисаност потрошача о компанији и њеном производном програму, као и честа промена амбалаже, што утиче на непрепознатљивост производа од стране потрошача.

Компанија *Swisslion* може побољшати свој производни програм, али тиме и своју позицију на тржишту побољшати уколико више улаже у пројектовање, програмирање и реализацију осмишљених и промотивних активности. Компанија мора имати добру сарадњу са малопродајним објектима, а самом тим и развој свести потрошача о производима и њиховом квалитету. Комплетан производни асортиман чине производи високог квалитета и са таквом политиком предузеће би требало да настави у наредном периоду, док амбалажу не би требало мењати одређен временски период, како би постала препознатљива и позиционирала се у свести купаца. На сваком паковању треба, на видљивом месту, истаћи препознатљив заштитни знак, који би пратио сваки производ и сваку будућу активност. Поред тога потребно је уводити нове производе и изаћи у сусрет специфичним и нарастајућим жељама и перференцијама потрошача, у ту сврху требало би проширити постојеће линије производа увођењем дијеталних производа.

Литература

1. Филиповић В., Костић Станковић М., (2009), *Маркетинг менаџмент*, ФОН, Београд
2. Голијанин, Д., (2011), *Маркетинг у трговини*, Универзитет Сингидунум, Београд
3. Перић Ж., Предић Б., (1993), *Планирање и развојна политика предузећа*, Научна књига, Београд
4. Kotler Ph., (1988), *Управљање маркетингом*, Информатор, Загреб
5. Porter, M., (2007), *Конкурентска предност*, Asee books, Нови Сад
6. Robertson, T.S. (1974), *The Now Product Diffusion Process*, u R.J. Holloway and R.S. Hancock, 3rd edition, John Wilwy & Sons, Inc., New York
7. Јашко О., Чуданов М., Јевтић М., Кривокапић Ј., (2014), *Основи организације и менаџмента*, Универзитет у Београду, Факултет организационих наука, Београд
8. Сенић Р., (1993), *Управљање растом и развојем предузећа*, Савремена администрација, Београд
9. Ханић, Х. (2007), *Маркетинг*, Београдска Банкарска Академија, Београд
10. Kotler, F., Keller, L., (2006), *Маркетинг менаџмент*, 12. издање, Data Status, Београд
11. Миленовић Б., (2007), *Принципи маркетинга*, Београд
12. Dibb, S., et.al, (1998), *Маркетинг*, Мате, Загреб
13. Арсовски С., Лазић М., (2008), *Водич за инжењере квалитета*, Крагујевац: Машински факултет
14. Drucker P. (1973), *Managing for Results*, Pan Book Ltd, London, 4th
15. Нах А., Majluf N., (1984), *Strategic Management: An Integrative Perspektive*, Prentice Hall, New Jersey
16. Феризиовић М., Радић Р., (2005), *Стратешки менаџмент*, Факултет за пословне студије, Бања Лука
17. McNamee P., (1985), *Tools and Techniques for Strategic Management*, Pergamon PRESS
18. <http://www.swisslion-takovo.com/o-nama/>, преузето 15.07.2016. године