

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Основне академске студије

Модул: Индустијски инжењеринг

Предмет: Производни системи

Број индекса: 66/2014

Лазар Р. Белоица

**УПРАВЉАЊЕ РАЗВОЈЕМ ПРОИЗВОДА И
ТЕХНОЛОГИЈА У ПРОИЗВОДНИМ
ПРЕДУЗЕЋИМА**

завршни рад

Комисија за преглед и одбрану:

Датум одбране: _____

1. Проф. Др Александар Алексић - ментор

Оцена: _____

2. _____

3. _____

Садржај

Садржај	2
Увод.....	3
1. Иновације и нови производ.....	5
1.1. Неопходност увођења нових производа и дефинисање новог производа.....	5
1.2. Стратегије иновирања	6
2. Развој новог производа.....	10
2.1. Кључни фактори планирања неопходни за успех новог производа	10
2.2. Процес развоја новог производа.....	11
2.3. Фазе у развоју новог производа.....	12
2.4. Животни циклус производа	15
3. Увођење новог производа у компанији Бамби	19
3.1. О компанији.....	19
3.2. Нови производ – Слана плазма.....	21
3.2.1. Процес увођења.....	21
3.2.2. Задовољство и реакције потрошача	23
4. Увођење новог производа у компанији Јафа Црвенка	24
4.1. О компанији.....	24
4.2. Нови производ – Јафица.....	25
4.2.1. Процес увођења.....	26
4.2.2. Задовољство и реакција потрошача	29
5. Закључак	30
Литература.....	32

Увод

Процес развоја новог производа настаје из потребе компаније за повећањем својих прихода, профита и ширења на нова тржишта. Ово уједно увелико утиче на будућност компаније, тако што побољшани или замењени производ може одржати или проширити већ постојећу продају.

Уколико се компанија одлучи на куповину производа то може учинити на три начина: може купити друге компаније, право на производе од власника патената или купити лиценцу за производњу различитих производа. У сва три случаја компанија не развија нови производ него једноставно стиче права на производе који већ постоје.

Процес развоја новог производа може се кретати у два смера на начин да: властити део компаније за истраживање и развој ствара производ или понуди самосталним истраживачима, да за њих развијају нове производе.

Када се развије и прихвати идеја настанка новог производа, развија се маркетиншка стратегија и прави пословна анализа. Уколико су задовољени сви жељени циљеви предузећа концепција производа прелази у етапу развоја производа. Када је реч о фази развоја производа, тада производ формира облик и врши се тестирање тржишта, и тржишна потрошачка и индустријска добра, како би се остварила комерцијализација односно лансирао нови производ.

У овом раду је циљ био да се анализира процес управљања развојем новог производа. Предмет истраживања јесте управо разматрање тог процеса и иновација у производном предузећу, а потом и приказ студија случаја.

У раду се примењује метод од општег ка посебном. Када је реч о методама истраживањима у раду су коришћене следеће:

- Квалитативна анализа садржаја - приступ доступној литератури из обалсти е-пословања, а то омогућава да се
- квалитетно теоријски истражи тема и да се дескриптивно одговори на постављене истраживачке циљеве.

- Метода дескрипције – једноставно се описују чињенице, процеси и предмети у природи и друштву и исти се емпиријски потврђују на основу односа и веза, без посебног тумачења и објашњења у научном погледу;
- Метода дескриптивне анализе - поступак истраживања у научном погледу тако што се рашчлањују сложени појмови, судови и закључци на једноставна делове и елементе тако што се описују елементи одређене целине.
- Компаративна анализа и
- Метод класификације.

Рад је подељен у четири поглавља и то тако да прво обухвата појам иновација и неопходност увођења нових производа и стратегије иновирања. У другом се истиче развој новог производа, фактори планирања новог производа, процес развоја, фазе у развоју и животни циклус производа. У трећем и четвртм се истичу примери увођења новог производа на тржиште – у компанији Бамби и Црвенка. На крају, изведени су закључци на основу свега наведеног.

1. Иновације и нови производ

1.1. Неопходност увођења нових производа и дефинисање новог производа

Нови производи су битни за опстанак, раст и развој предузећа. Потреба за увођењем нових производа често се најсажетије изражава пословном крилатицом „иновирај или нестани“ и овај иновативни став може постати филозофија скоро паралелна оној о маркетинг концепту. Значајан, можда и главни, подстицај за увођење нових производа у производни програм потиче од природне тенденције већине предузећа да желе дугорочни раст. А овај раст се обично не може остварити без увођења нових производа или услуга, било на садашња или нова тржишта. Већина предузећа једноставно мора да расте, како би задовољила своје стеикхолдере и тиме била способна да привуку нови капитал.

Због тога што је врло тешко дефинисати шта представља нови производ, јасно је да се у литератури истичу неретко и најмање четири критеријума за дефинисање:

- новина у односу на постојећи производ;
- новина у времену;
- новина у односу на ниво пенетрације тржишта односно продаје и
- новина производа за потрошаче [1].

Такође, постоје и други предлози димензије за опис иновације производа:

- димензија субјекта: нов за кога?
- димензија интензитета: колико нов?
- димензија времена: када почиње и завршава се иновација? и
- димензија простора: на ком подручју је нов?

Нов производ представља резултат различитих типова иновација:

- дисконтинуалне,
- динамичке континуалне и

континуалне иновације [2].

Дисконтинуелна иновација је најризичнија зато што доводи до новог начина потрошње и коришћења до тада непознатог производа. Ипак, у исто време она је врло значајан извор конкурентске предности јер ствара нове потребе и помера границе индустрије [2].

Динамичке континуелне иновације заносване на новој технологији, која превазилази границе постојеће, могу привући купце постојећих производа супериорном понудом вредности. Исто тако, нова технологија може значајно да ослаби снагу конкурената који користе ту технологију.

Континуалне иновације у суштини представљају континуирано побољшање постојећих производа које утичу на промене у установљеном начину потрошње [2].

Анализа увођења производа утврдила је шест категорија, које су из перспективе менаџера описане на следећи начин:

- нов производ за свет – производи који стварају потпуно нову категорију или тржиште;
- нов производ за предузеће – производи који могу већ постојати у једној или другој форми, али не и у датом предузећу;
- проширивање линије – производи који су тесно повезани са постојећом линијом производа и омогућавају да се прошири број производа који се нуде купцима;
- ревизија или побољшање постојеће линије производа – производи који нуде боље функционисање или бољи однос цена/вредност за купца;
- снижење трошкова – производи који имају ниже трошкове производње по јединици од ранијих [3].

1.2. Стратегије иновирања

Главна карактеристика времена садашњег је промена. Време између настанка и практичне примене неке идеје се веома скратило. За првих седам деценија двадесетог века за више од 60 одсто смањено је просечно време потребно за пренос једног великог открића у употребну технолошку структуру. У међувремену тај интервал је још, и то драстично, смањен [3].

Термин иновације је латинског порекла и означава новину (novus – нов, inovatio – новина, мењање, иновирати – урадити нешто ново). Иновација у настави означава новину која се уноси у педагошку стварност. Сврха новине је да унапреди делатност у коју се уводи. Зато, у општем садржају појма иновација налази се и појам унапређивање, осавремењавање, модернизација, развој. Иновација је по своме квалитету увек прогресивна развојна промена. Новина која се у одређену стварност уноси не мора имати обележје новог научног открића или проналаска. То је новина у односу на постојеће стање у одређеној средини и делатности у коју се уноси [4].

У опредељивању да ли је иновација апсолутна новина, или је новина за конкретног примаоца, Шон се опредељује за прву варијанту. Он истиче да је нешто ново једино ако доприноси фонду познатих инвенција. Све друго је позајмљивање или проширивање неког већ познатог поступка.. Он новином (иновацијом) сматра оно што је апсолутно ново, оно што претходно није било познато и не прихвата било какву релативизацију [4].

Од инвенције до новог производа предузеће пролази кроз следеће фазе:

- предфаза процеса развоја новог производа,
- фаза развоја новог производа, и
- фаза прихвата новог производа [5].

Иновирање новог производног програма подразумева увођење потпуно новог или производа платформе и модификовање постојећег производа.

Иновирање производног програма увођењем новог производа се може обавити двојачко:

- проактивном и
- реактивном стратегијом [6].

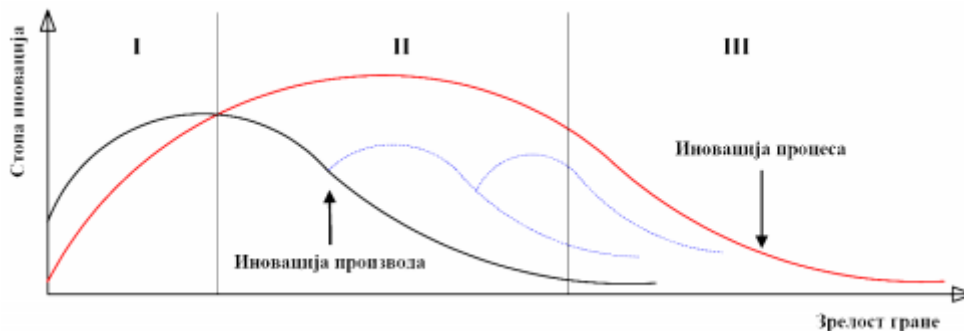
Проактивна стратегија иновирања производног програма значи да предузеће сопственом иновацијом утиче да се створи нов производ и да исти буде уведен у програм производње. Извор компетенција у предузећу су различите пословне функције: маркетинг функција, функција истраживања и развоја, функција производње и друге. У иновативним предузећима сви запослени су укључени у процес креирања идеја за нове производе.

Предузећа са одређеном компетентношћу где се посебно истиче организациона култура врло често сами развијају нове производе. Са друге стране, мање компаније се одлучују да користе услуге специјализованих институција за истраживање и развој као помоћ у развоју новог производа.

Реактивна стратегија иновирања иновативне производе убацује у сопствени производни програм на начин имитације. Копирају се производи предузећа иноватора, и то се може обавити на следеће начине:

- потпуно копирање новог производа;
- копирање новог производа уз његово даље побољшање по систему „није лоше бити други, само да си бољи“ [2].

Иновација процеса претпоставља промене у структури производних процеса кроз укидање сувишних активности, смањивање времена трајања активности, смањивање броја ресурса и укидање појединих процеса. Иновација процеса по правилу касни за иновацијом производа. На графикону 1, дат је приказ односа иновације процеса и иновације производа коришћењем флексибилних технологија.



Графикон 1. Иновације производа и иновације процеса [7]

Три су основне фазе иновационог процеса и процеса увођења новог производа:

1. Флуидна фаза (или Еластична фаза) је период када предузеће трага за начином да уновчи своје предности. Производ се налази на почетку животног циклуса, односно долази до честих промена на производу. У овој фази процес развоја новог производа је флуидан, процес производње је лабаво организован (неефикасан), захтеви тржишта недефинисани док је искоришћеност материјала и релевантних технологија још увек мала;

2. Прелазна фаза (или Трансмисиона фаза) је период када доминантни производи попримају већа обележја и значај, и када почињу да се увелико користе. Послови у предузећу се стандардизују и аутоматизују. На тржишту постоји тражња за новим производом који карактерише бољи квалитет и нижа цена. Интензивно се иновира процес како би се повећао обим производње.
3. Фокусирана фаза (или зрела фаза) је период када предузећа остварују лидерску позицију путем својих производа и технологија. Долази до опадања иновација производа и иновација процеса. За предузеће, у овој фазу, је карактеристична: стандардизација, снижавање трошкова производње, ефикасност процеса производње, чвршћа организациона структура [7].

2. Развој новог производа

2.1. Кључни фактори планирања неопходни за успех новог производа

Значајно питање успеха новог производа је идентификовање критичних фактора успеха. Ово је основ за њихову селекцију, одређивање приоритета и алокацију ресурса, полазећи од карактеристика самог пројекта новог производа, кључних компетенција предузећа и карактеристика тржишта. С обзиром да су мерила успешности новог производа различита и да свако предузеће користи сопствени система мерила, потребно је да менаџмент предузећа изабере критеријуме за селекцију пројеката у склопу комплексног система мерења пословних перформанси [8].

Велики број емпиријских истраживања показује да су критични следећи фактори успеха новог производа:

- дефинисање новог производа пре његовог развијања;
- супериорност која се заснива на осталим елементима понуде;
- квалитетно обављање активности развоја новог производа;
- организација и вођење пројекта развијања, лансирања и комерцијализације новог производа одговарајућим стратегијским позиционирањем,
- технолошка и тржишна синергија [2].

Фактори који се имају стратегијски значај су:

- подршка највишег менаџмента за пројекат иновационог производа;
- дугорочна стратегијска оријентација ка иновацијама;
- дугорочна подршка стратегијски значајним пројектима, флексибилност и респонзивност организације на промене;
- прихватање ризика од стране топ менаџмента, подршка предузетничкој култури предузећа [2].

2.2. Процес развоја новог производа

Према Радојевићу развој производа представља новине које се односе на погодности које производ нуди, тј. рад на томе да се побољшају три примарна својства производа и то:

- квалитет,
- одлика и
- дизајн [9].

Такође, у литератури наилазимо на гледиште да су кључне активности да се развија нов производ следеће:

- студија тржишта,
- развој производа,
- комерцијализација и
- прелиминарна анализа тржишта [10].

Овако схваћен развој се може односити на делове или елементе производа, а крајњи циљ је смањење цене коштања производа. Уколико је нови производ сличнији постојећим производима, процене трошкова око реализације могу бити олакшане.

Процес развоја новог производа је поступка који се састоји од неколико фаза:

- прикупљање и селекција идеја;
- развој и тестирање концепта идеја;
- пословна анализа;
- стварање прототипа;
- тестирање тржишта и
- комерцијализација [6].

Фазе развоја новог производа су међусобно повезане и подразумевају примену да – не одлучивања. Ако потенцијална идеја не задовољи критеријуме оправданости развоја који се примењују у одређеној фази, долази до преиспитивања уласка у наредну фазу. Могуће су наредне солуције:

- наставак процеса развоја;
- прекидање или

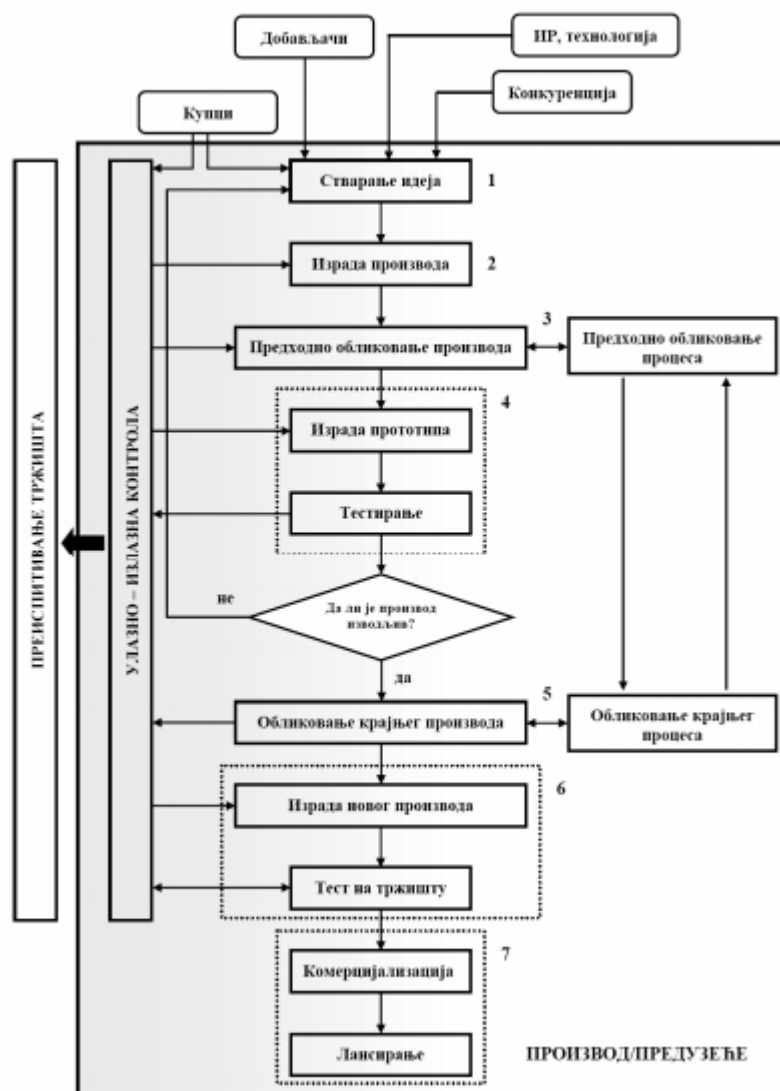
- модификовање производа [11].

2.3. Фазе у развоју новог производа

Нови производ се пројектује кроз следеће кораке (енгл. *Stage Gate*):

- Генерисање идеја, прелиминарна селекција и избор идеја;
- Израда концепта производа;
- Израда студије изводљивости, оцена и одабир производа;
- Прелиминарно пројектовање новог производа - израда прототипа или модела;
- Детаљно пројектовање производа;
- Пробна производња и тестирање производа; и
- Комерцијализација/Лансирање производа (Слика 1) [9].

Успешне компаније које желе квалитетно да управљају својим понуђеним производима понекад до идеја долазе сасвим случајно, међутим у највећем броју случајева код истих егзистира квалитетан приступ приликом генерисања идеја. Што нас доводи до закључка да генерисање идеја не треба бити случајно већ системски, активно, и квалитетно. „То осигурава да компанија открије не само много нових идеја, него и идеје које су добре за ову делатност.“ Топ менаџмент треба да одреди које производе и тржишта треба нагласити, те да одреди колико напора треба посветити развоју потпуно новог производа, модификацији постојећег те имитацији производа конкурената.. „Суштина ове фазе у процесу развоја нових производа је спровођење свих нужних приправних радњи како би се након тога објективно припремила одговарајућа подлога за доношење одлука о даљој судбини иновацијског предлога“ [12].



Слика 1. Модел процеса развоја новог производа [13]

Након реализације сваког корака ван генерисања идеја, преиспитује се одлука да ли нови производ треба да буде обустављен, враћен на поновно испитивање и могућу модификацију или послат даље у следећи корак у процесу развоја новог производа. У пракси, код развоја новог производа, неки кораци се могу прескочити, а неки се могу понављати више пута.

Други корак, израда производа, дефинише генерални концепт новог производа. Полазна основа је идеја. Израда концепта производа се односи на прикупљање што детаљнијих техничких и тржишних података о производима, а ту се мисли на развој најбољих идеја. У овом кораку мисли се на разраду проблема дизајна и конструкције кроз јасно дефинисање намене, функционалности, квалитета, нивоа перформанси,

величине, облика, типа материјала, трошкова, ергономских захтева производа и врши се терминско и трошковно планирање процеса [14]. Укључивање више људи у процес израде не доводи до решавања проблема. У неким ситуацијама инжењер или пројектант може невољно да прихвати неко.

Трећи корак дефинише израду студије изводљивости производа. Често се новац улаже у посао за који се касније сазнаје да није било довољно потражње за производом или да произведени тип производа купци не желе да купе. Да би се смањио ризик од неуспеха и губитка новца, потенцијални произвођачи разматрају различите аспекте пословне сарадње како са пријатељима тако и ангажовањем саветника пре него што се започне пројекат.

Прелиминарно пројектовање представља четврту фазу у реализацији новог производа. Израда модела (прототипа) узима у разматрање велики број конфликтних одлука које представљају компромис између трошкова, квалитета и финалног облика производа.

Важно да се сваки модел или прототип тестира у пројектовању новог производа. Тестирање омогућава купцима да се укључе у раној фази процеса развоја новог производа, јер су намере купаца веома битне у сагледавању и процењивању ваљаности даљег развоја концепта производа. Након тестирања може се кренути ка детаљном пројектовању производа.

Шеста фаза, пробна производња и тестирање производа, подразумева комплетирану детаљно израђену документацију и пуштање производа у производњу. Производ се први пут израђује у редовној производњи и посвећује му се посебна пажња.

Тестирање тржишта даје менаџменту довољно информација да донесе коначну одлуку о томе хоће ли лансирати нови производ или не. То је посебно раздобље у животу новог производа који је постигао жељени степен тржишне афирмације и интензитет потражње. Уколико предузеће наставља са комерцијализовање, неопходно је потпуно утврдити планове за производњу и маркетинг у детаљима, као и да буде припремљен буџет за пројекат, из разлога што се у овој фази компанија суочава са до сада највишим трошковима. Ако је производ правилно планиран, имиџ његових обележја и марке ће дати потребну изузетну привлачност. Стил, облик, структура, квалитета израде и боја

помажу стварању имиџа и привлачности. Ако могу лако уочити користи, тада је вероватније да ће купци купити производ [15].

2.4. Животни циклус производа

Циљ теоријске анализе животног циклуса производа је да се сагледа корист практично да би се управљано на основу производ-тржиште [16]. Међутим, једна од најтеже оспоравних теорија је управо теорија животног циклуса производа која је исто тако високо подржана у пракси и у употреби је као један од важнијих алата за маркетинг којим уз праве информације може да се управља понашањем потрошача.

Производ је могуће пратити кроз животни циклус и животни пут развоја, а карактерише га:

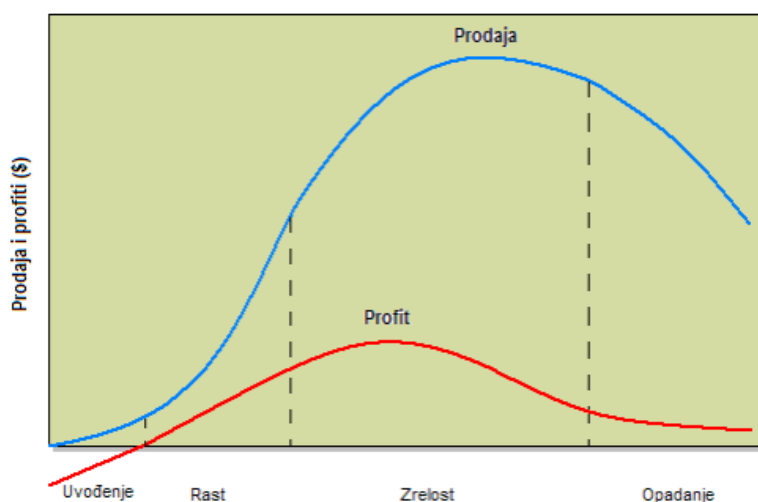
- техничко-технолошка зрелост која се одликује великим улагањима у истраживање и развој производа, као и увећана стабилност у процесу производње;
- тржишно сазревање које се одликује степеном прихватања од стране потрошача;
- сазрева у смислу конкуренције које се изражава тако што се учествује на тржишту, ствара лојалност потрошача и изражава се исто тако у виду стопе добити.

Концепт "животног циклуса производа" користи се у данашњој привреди као врло добра полазна основа за развој производа и прилагођавање производа захтевима потрошача. Исто тако, врло је важан и у смислу разматрања како се управља предузећем.

Исто као што живи организми имају животни циклус, тако га имају и предузећа. Сви производи на тржишту имају краћи или дужи животни век. Производ се рађа, живи и умире. Након неког периода у коме се развија, производ се промовише и потом пласира на тржиште. Уз раст скупља се и одређен већи број потрошача, тржиште бива стабилизовано и производ постаје зрео. Након протекла одређеног времена производ постаје превазилази конкуренција, његова продаја почиње да пада и на крају се повлачи са тржишта.

Време од тренутка пласирања производа на тржиште до искључења истог из програма производње одређује се као животни циклус производа [18]. Важност и занимљивост концепта животног циклуса производа произилази из:

- животни циклус производа је данас краћу у односу на прошлост;
- потребе за новим производима расту док нови производи траже повећана улагања;
- животни циклус производа доприноси стручњацима из области маркетинга да предвиде промене у односу на укус потрошача, конкуренције итд;
- извођење потребних прилагођавања маркетинг миц-а;
- концепт животног циклуса производа је важно помоћно средство у одређивању асортимана који ће се нудити тржишту.



Слика 2. Кривуља животног циклуса производа [17]

Независно од трајања животног циклуса сви производи имају четири фазе кроз које пролазе:

- фаза настајања и пласирања производа на тржиште
- фаза раста и развоја
- фаза зрелости, стабилности и сатурације
- фаза опадања и старости.

У првој фази долази до лансирања производа. Производ као нов бива пласиран на тржиште. Нов производ прихвата само део потрошача. Мали је обим продаје. Брзи профит се не ставља у први план. Маркетиншки циљ је позиционирање производа на тржишту, тј. његово прихватање од стране купаца. Производ је развијен како би се

скренула пажња конзументата. Како би производ био добро позициониран на тржишту неопходно је пре него што се уведе нов производ да се изврши детаљна анализа и одреде потенцијална тржишта и њихова обележја.

У овом периоду се истичу више расходи, него приходи и то је тзв. улагање у будућност. Профит се јавља повремено и у већини случајева је скорман. Производ се тек нуди. Купује се из радозналости.

Раст тражње спорије тече, док су трошкови у маркетингу изузетно високи. Исто тако, значајни су трошкови дистрибуирања и продаје. Усмерава се пажња на промовисање производа како би потенцијални потрошачи били упознати са обележјима новог производа. Исто тако фокус је и на томе да се придобију канали продаје да би исти прихватили и подржали тај производ, односно да би се створила потребна дистрибутивна мрежа [18].

Када се продаја може приказати математичком функцијом облика експоненцијалног тренда знак је то уласка у другу фазу животног циклуса производа. У овој фази због егзактног раста количине продаје новог производа евидентна је добит. Карактеристика друге фазе је и раст потражње за производом на тржишту, што је потврда да је тржиште прихватило нови производ. Повећана потражња претпоставља активирање свих планираних дистрибуцијских канала, те продајних пунктова и представника. Раст производње смањује трошкове по јединици производа, али и даље је нужно агресивно улагање у промоцију.

Ову фазу карактерише пораст тражње за производом. Расте и обим производње и продаје, што је последица промоције код фазе увођења, али и осталих напора маркетинга. Повећавањем обима производње (већи број производних серија и веће искуство у управљању производњом) долази до смањења трошкова производње, те се и цена производа смањује.

У оквиру фазе зрелости производа се поново јављају проблеми с обзиром да долази до успоравања раста продаје, те на тржишту долази до појаве већег броја конкурената. Ова фаза у просеку је дужа од две пре тога и представља изазов за маркетинг одељење. Потребно је да компанија изнова доноси одлуку стратешке природе. Уколико прати маркетинг стратегију лидера на основу диференцирања производа и елемената маркетинг микса, долази до реаговања конкуренције, али

долази до стабилизације продаје и добити. При том, расту улагања у маркетинг јер се предузеће и даље брани од конкуренције на тржишту.

Исто тако, у неким компанијама долази до напуштања тржишта, те се уједначује стопа продаје. Долази и до стабилизације маркетинг трошкова зависно од тога какав је маркетинг конкурената. Трошкови производње се исто тако стабилизују, па и опадају зависно од величине и економије добија, а стопа добити је зависна од цена конкурената. Овде, као циљ је постављено то да се одржава учешће на тржишту. Фаза зрелости обухвата три подфазе:

- Долази до опадања стопе раста продаје, и нема нових канала дистрибуирања иако одређен број потрошача и даље улази на тржиште.
- У фази стабилне зрелости продаја се усклађује са бројем становника услед засићености тржишта. Већи број потрошача је упознат са производом а на продају у будућности утицај има, сем пораста броја становника и заменска тражња за таквим производом.
- У фази зрелости приликом опадања утиче се и на свеукупност продаје и купци купују друге производе [19].

Већина производа у свом веку досегне фазу опадања и старости. Како продаја опада, појачано се појављује вишак производних капацитета. Већина преосталих конкурената настоји да задржи своју продају упркос општем паду, што узрокује осипање профита. Логика упућује на закључак да би у овој фази требало или брзо уклонити производе који су у паду или их „исцедити“ како би се постигли највећи краткорочни профити [20].

Фаза опадања и старости је последња фаза у животном циклусу производа. У њој се произвођачи налазе пред дилемом: да ли је боље улагати нове напоре да се стари производ задржи и даље на тржишту, или га треба заменити потпуно новим производом? Ова фаза траје све до новлачења производа са тржишта. У ствари, ради се или о добровољној замени једног производа предузећа другим, или о капитулацији пред другим, лепшим, јефтинијим или функционалнијим производима. Нова улагања у “освежавање” производа по правилу нису у тој мери рентабилна, да би се препоручила таква политика, па се због тога у највећем броју случајева производ повлачи са тржишта, и, по могућству, лансира нови [21].

3. Увођење новог производа у компанији Бамби

3.1. О компанији

Концерн Бамби представља синоним за трајну вредност коју резултује високом конкуретности брендова исте. Мисија и визија развоја ове компаније показује шта су заправо и шта желе да постигну, односно стандарде којима се меере одлуке и акције компаније, а које се оријентишу ка јединственом циљу: непостојање граница у задовољењу захтева, потреба и очекивања потрошача кроз непрекидно унапређење квалитета производног асортимана [22].

Знање и технологија, посвећеност купцима и потрошачима и континуирано улагање у грађење снажних и препознатљивих брендова представља основ на којима се гради поверење и јача позиција овог предузећа. Они разумеју и прате потребе потрошача, и труде се да задовоље очекивања потрошача кроз разноврсну понуду квалитетних и укусних кондиторских производа.

Бамби је лидер на домаћем кондиторском тржишту, са значајним регионалним тржишним учешћем и једно од 30 најуспешнијих предузећа у Србији, а потрошачи и даље оцењују Бамби производе као производе који имају најбољи квалитет. Такође, данас је Бамби и пожељан партнер у срединама у којима послује и неком коме се верује. Друштвено одговорно пословање је саставни део идентитета и пословне културе компаније Бамби и у том домену Бамби је међу лидерима у Србији.

Визија компаније Бамби гласи: „Ми смо подршка и инспирација за тренутке среће, у којима мали залогаји чине да се сви осећамо као прави шампиони.. Залогај по залогај, генерација за генерацијом, освајајући увек нова и све већа пространства.“

Ова компанија тежи:

- да повећа задовољство купаца и потрошача слушајући и одговарајући на њихове потребе,
- да производи хранљиве и здравствено безбедне производе који су високог квалитета,
- да за све запослене, посвећене свом послу, обезбеде услове за рад који ће их чинити задовољним,

- да заштите животну средину и оптимизују потрошњу природних ресурса које користе,
- да успоставе и развијају партнерске односе са испоручиоцима и
- да развијајући свест, обученост, компетентност и знања запослених – непрекидно побољшавају ефективност и ефикасност процеса.

Табела 1. Најпопуларнији робни брендови у Републици Србији (2017.) [23]

РЕДНИ БРОЈ	РОБНИ БРЕНДОВИ	КОМПАНИЈА, СЕДИШТЕ
1.	Плазма	Бамби, Пожаревац
2.	Смоки	Соко Штарк, Београд
3.	Coca Cola	Coca Cola Hellenic Serbia, Београд
4.	Књаз Милош	Књаз Милош, Аранђеловац
5.	Моја кравица	Имлек, Београд
6.	Јафа кекс	Јафа, Црвенка
7.	Медено срце	Пионир, Суботица

3.2. Нови производ – Слана плазма

Из Бамбија су кренули са идејом да искористе бренд „Плазме“ и да све оне позитивне представе које купци имају о „Плазми“ пренесу на други производ. Ипак, кључно у овој идеји је било управо да нови производ буде потпуно другачији, односно слан. С обзиром на то да је фаза у процесу увођења производа, управо избор идеје, потребно је претходно анализирати све идеје које се јаве. Наравно, овде су елиминисане оне идеје које не могу да се преточе у одговарајући производ. Овде наводимо да су идеје одбачене због сопствене технолошке немогућности.

3.2.1. Процес увођења

У категорији кондитора свакако лидерску позицију заузима Бамби, домаћи произвођач из категорије кексева који квалитетом својих производа, јачином свог препознатљивог бренда и сталним радом на категорији одржава своје прво место.

На основу поделе на врсте новог производа, можемо истаћи да је Бамби увео нов производ из бренда Плазма. До сада нису производили ову врсту кекса под именом бренда Плазма, али генерално на тржишту постоји доста сланих бисквита. Реч је, дакле, о сланој Плазми. Бренд Плазма је настао 1967. године у Пожаревцу када је отпочела производња данас свима познатог и омиљеног бренда – Плазма.

Како би се производ тестирао вршена су бројна лабораторијска тестирања у Бамби-ју и након тога се развијао маркетинг план. У маркетингу је одавно познат феномен трансфера са паковања на укус производа. Управо су ово искористили у компанији Бамби приликом увођења новог производа.

Након анализе производа, за утврђивање начина прилагођавања новог производа купцима, битно је да се истраже циљни сегменти којима је производ намењен. На основу тога, слана плазма је намењена свим љубитељима сланих крекера, дакле пригодни су за све купце на тржишту. Нека генерална обележја ових циљних сегмената су наредна:

- не постоји сегментација према полу,
- реч о старосној групи свих година старости,
- свих платежних моћи,

- купци који воле слане крекере,
- купци који су љубитељи Плазма бренда.



Слика 3. Машине за производњу Плазме [24]

Ови купци су у потпуности самостални у својој куповини и имају на располагању мање своте новца. Свакако, након овог је урађена и промоција у виду видео реклама које су пуштане на телевизији и на радиу. У години када Плазма слави свој јубиларни рођендан, представљено је потпуно ново Плазма искуство под називом Плазма Слана. У питању је нова варијанта Плазме, кекса који је достигао култни статус и постао синоним за добру ужину. Препознатљивог облика и богата хранљивим састојцима, Плазма Слана позиционирана је као читав низ нових опција за уживање у омиљеном кексу – уз јогурт, слане намазе, павлаку, крем сир или нешто што сами измаштате.

Још један облик промоције Плазме слане уследио је у сарадњи са издвачком кућом Лагуна и то тако да је уз сваку купљену књигу са топ листе Лагуне у одређеном временском периоду, купац добио и поклон слану Плазму. Слоган је овде гласио: „Да ли сте досад имали прилику да је пробате? То је сасвим другачија – нова варијанта Плазме, која пружа многе могућности за уживање у омиљеном кексу на другачији начин – уз јогурт, слане намазе, павлаку, крем сир или нешто што сами измаштате.“

На основу промотивне кампање и анализе истих на једном од фестивала за категорисање и признања, Effie Awards фестивалу концерн Бамби и Плазма Слана су освојили Бронзани Effie за кампању „Ново Плазма искуство“ коју је осмислио тим McCann-а из Београда.

Effie признања награде дају оним компанијама које су ефективне да покрену продају и повећају препознатљивост бренда и саме компаније, и тако представе доказ да је исплативо улагање средстава, али и ефективног креативног приступа, који у синергији утичу на подстицање пословања и повећавање удела на тржишту.

3.2.2. Задовољство и реакције потрошача

Када кондиторско предузеће планира нови производ оно мора да размишља у два правца: или да једноставно стиче право на производе који већ постоје, или да развија потпуно нов производ. И Бамби се одлучио за прву варијанту.

„Плазма“ је синоним за квалитет. Ради се о вероватно најквалитетнијем слатком кексу на нашем тржишту. Ако искористите њено име, паковање, облик... аутоматски код купаца стварате очекивања која су такође висока као она која имају од “Плазме”. Ако након тога у то паковање, са тим именом и обликом, упакујете сасвим просечан слани крекер добијате контраефекат. Створена су очекивања која је јако тешко испунити. Наравно, ово је субјективно мишљење створено на основу разговора са онима који су пробали овај производ.

Код многих потрошача, ништа се није променило, постоји и остаје слатка плазма, али сада се јавило и паковање у промењеној боји – плавој кутији. За такве, то је један крекер, каквих има на стотине и могао је да се зове било како, обичан крекер који није чак и сувише добре структуре. Свакако, искоришћен је јефтин маркетинг трик, јер је одмах примећен на тржишту и код потрошача се јавила емоција, али то је све.

У сваком случају, пар година од лансирања овог производа не можемо са сигурношћу да трудимо какав је успех забележила на тржишту. Суштина је да су њени трошкови у току лансирања, реламирања, покретања производње и друго могли бити умањени или боље искоришћени да је компанија Бамби пре лансирања проверила реакције купаца на такав производ, како доживљавају исти и слично. Слика би могла бити јаснија и комплетнија, а уштедели би и време и новац.

4. Увођење новог производа у компанији Јафа Црвенка

4.1. О компанији

Фабрика бисквита “Јафа” из Црвенке основана је 1975. године, а 1976. започета је производња Јафа кекса у пуном капацитету фабрике, да би се 1981. године у производни програм пласирао и Munchmallow. По свом рејтингу међу индустријским колачима, и Јафа бисквит и Munchmallow, годинама су у самом врху. У последњој деценији, Јафа знатно шири свој асортиман. Крајем 2002, Капастар група постала је власник Јафе. Капастар групу, поред Јафе, чине још и београдске фабрике картона Умка и амбал аже Авала Ада, и Фабрика целулозе Питкуаранта из Русије. Чланице Капастар групе сврставају се у водеће произвођаче у оквиру делатности у којима послују, и у 2006. години оствариле су промет већи од 100 милиона евра. У прошлој години забележен је раст промета од 20 одсто. Од када је Капастар група постала власник Јафе, у фабрику је инвестирано више од 25 милиона евра. Јафа има 170 радника у сталном радном односу и они поступају на основу највиших стандарда. У овој компанији су од јуна 2004. године сертифицивани међународни стандарди ISO 9001 и HACCP, од стране међународно признатог сертификационог тела Quality Austria. Оба стандарда Јафа је ресертификовала прошле године, на период од још три године.

Мисија и визија - “Јафа” АД Црвенка има квалитетне и здравствено безбедне кондиторске производе који потпуно задовољавају захтеве, потребе и очекивања купаца и потрошача, пружајући сигурност и добар животни стандард својим запосленима, а што ће резултирати профитом за своје акционаре и већинског власника. Ова фирма такође негује традицију учествовања у хуманитарним и донаторским акцијама уз сталну сарадњу са локалним и регионалним заједницама на обострано задовољство. “Јафа” АД Црвенка жели остварити своју Визију задовољством потрошача и уз ангажовање свих потрошача и страна које су заинтересоване (купци, потрошачи, испоручиоци, локална заједница, запослени, пословни партнери, већински власник). Своју лидерску позицију одржава развојем сопствених брендова и непрекидно ради да би усавршили свој кадар који је и примарни ослонац приликом постизања Визије. Труди се да задржи и ојача лидерску позицију у производњи

кондиторских производа у земљи и региону. Истовремено тежи да оствари зна чајан пласман својих производа на територији Југоисточне Европе и буде присутна и позната на светском тржишту.

Политика квалитета - “Јаффа“ АД Црвенка производи висококвалитетне и здравствено безбедне производе којима задовољава захтеве, потребе и очекивања наших купаца и потроша ча, негујући снагу већ деценијама добро познатог бренда Јаффа. Поштовање националних и међународних законских норми у целом ланцу хране, стална едукација запослених и непрекидно праћење и примена савремених знања и технологија, развој нових производа и друштвено одговорно понашање основ су успешности „Јаффа“ АД .“Јаффа” АД Фабрика бисквита је у јуну 2004. године извршила сертификавање Интегрисаног система управљања квалитетом и безбедношћу производа према захтевима међународног стандарда ISO 9001 и HACCP принципима, од стране међународно признатог и акредитованог сертификационог тела. 2007. године успешно је извршена прва ресертификација Интегрисаних система управљања. Током 2009. и у првој половини 2010. у Јаффи се стално вршило успостављање и имплементисање система управљања безбедношћу производа према захтевима Стандарда ISO 22000, што је у Јуну 2010. резултирало добијањем још једног сертификата. „Одражвањем и сталним унапређењем Интегрисаних система управљања и обнављањем сертификата нашим купцима доказујемо да производимо кондиторске производе са великом пажњом, како бисмо произвели здравствено безбедне производе највишег квалитета. Својим активностима и резултатима на пољу управљања квалитетом и безбедношћу производа доказујемо своју способност да удовољимо свим захтевима тржишта ЕУ “ [25].

4.2. Нови производ – Јафица

Према подели на врсте новог производа, овде се запажа да се уводи сличан производ под именом бренда Јафа. Дакле, реч је модификованој верзији већ постојећег Јафа бисквита, са променом величине, облика и имена – Јафица. Реч је производу који постоји на тржишту, али у другачијем паковању, величини и облику.

4.2.1. Процес увођења

Дакле, идеја је била заснована да таквим иновацијама у свом асортиману задрже постојеће и створе нове љубитеље Јафа производа. Циљни тржишни сегменти су били углавном постојећи љубитељи, али и стицање нових љубитеља Јафе производа, а у првом реду су то млађе популације које су одрасле на овом бисквиту. Јафа је требала да одреди која су тржишта засићена, а на којима су потребе неподмирене. Трешало је да сазнају које су предности конкурентских производа и какав је имиџ конкурената. Техника коришћена да би се генерисала идеја за нови производ је била идентификација потреба тј. проблема који разматрају потребе потрошача, њихове идеје.

Тржиште кондиторских производа се развијало и обогаћивало, те се крајем прошлог века јавила потреба код потрошача за брзим слатким ужинама у којима могу уживати свуда, а не само у окружењу дома. Одлука о увођењу новог производа представља једна од најбитнијих у управљању асортиману. На српском тржишту, бренд Јафа већ дуго егзистира, те видимо када су први производи пласирани на тржиште у уводном делу овог поглавља. Главни разлози увођења нових производа, касније су били:

- жеља да се на домаћем тржишту предухитри конкуренција,
- да се одговори на изазове конкуренције у иностранству и
- да се задржи лојалност потрошача ширењем асортимана.

Када је реч о обликовању производа, онда видимо да су Јафи пошли од идеје да нова Јафа – Јафица има исти укус као и обична, али у другачијем и измењеном паковању и другачије величине. Сасвим мала, која без проблема представља један залогај, чак и малој деци.

Уколико говоримо о тестирању производа, пре маркетинга и пласирања исти на тржиште, не можемо доћи до релевантних података о неком конкретном спроведеном истраживању, мада сматрамо да је у компанији Јафа Црвенка тим стручњака одлично одradio процену, те након тога спровео промовисање производа. Из топ менаџмента сматрају да увођење нових производа Јафа јача њихову лидерску позицију на српском тржишту, али и у региону, те планирају и даље да уводе нове производе, а неки су у међувремену и пласирани на тржиште.

Премијера Јафице за представнике медија је била крајем 2014. године у београдском биоскопу Таквуд, а потрошачи су убрзо после тога могли ексклузивно да је виде на Фејсбук страници компаније и у продајним објектима широм Србије и региона. Након премијере, приказивања видеа и ТВ спота, присутни на промоцији су могли да виде и све учеснике креативног Јафа тима, а који су осмислили ову кампању, али и главне актере ТВ рекламе. Након званичног дела, гости и новинари су уживали у коктелу, где су могли да уживају у неколико „механика/активација“ у духу слогана – „Било где си, Јафицу понеси!“

У *launch* кампањи су коришћени практично сви расположиви канали комуникације, а посебан фокус је стављен на само место продаје и доступност Јафице крајњим корисницима.

Сви предуслови за успех овог производа су били присутни: препознатљива, јединствена Јафа бисквит комбинација укуса, у новом практичном формату и по приступачној цени. Кампања је увек само један мањи део комплетних напора који се улажу у дугорочно јачање позиције брэнда на тржишту. Јафа бисквит је брэнд са узлазним трендом и свакако да је и претходна кампања допринела том резултату.

На кампању за Јафицу у Јафи су увек гледали као на мањи део комплетних напора који улажу у дугорочно јачање брэнда на тржишту. Рекламни спот су урадили са екипом која је и до тада у Јафи била позанта и редитељ Срђан Драгојевић, глумац Бранко Ђурић и дечак Раслав Секуловић. Они су својим претходним искуством и добром енергијом свакако утицали на додатну вредност целокупном процесу увођења овог производа на тржиште.

Кампања је била заједничка за целокупан регион и подсећала све оне који гледају на чувене кућне чаролије Ђуре. Међутим, Ђура је у препознатљивом стилу показивао како да редован округли Јафа кекс буде трансформисан у правоугаони формат чоколадице која је погодна за било чији џеп.



Слика 4. Машина у процесу производње Јафа кекса [26]

Овде је закуп простора на телевизији свакако био најзаступљенији у учешћу у маркетинг буџету, а првенствено због тога што су у маркетинг служби и даље као на најјефикаснији канал комуникације на просторима Србије и региона гледали управо телевизију.

Кључан задатак тима маркетинга је био баш то да сарадњом са колегама из сектора за развој и производњу пронађу тзв. USP (*unique selling proposition*), који би издвојио овај производ од конкурентских производа. Овде је истицана јединствена емотивно обележје производа, као и посебни бенефити који конкуренти нису стављали у први план у датом тренутку.

Лансирањем Јафице, Црвенка је ушла у категорију барова и тако проширили свој портфолио, складно томе су планирали и лансирање нових производа и унапреде постојеће. Улагање у развијање нових, иновативних правац у дигиталној комуникацији се труде да на најбољи начин приближе купцима производе, те су тако радили и у

случају Јафице, те да компанија буде доступна. Јафа бисквит, Munchmallow и O'sake заједно имају огроман број фанована на друштвеним мрежама.

Генерално, закључак маркетинг тима је био да ће се у овом облику купити пре, због тога што је лакше за конзумацију у покрету, а заснива се на квалитету добро познатог Јафа бисквита.

4.2.2. Задовољство и реакција потрошача

Данас, неколико година након увођења и пласирања овог производа на тржиште, видимо да исти није у асортиману Јафа бренда. Наиме, производ је замењен Jaffa 2go производом, ако се то тако може рећи. Наиме, мишљења смо да је Јафица наишла на одређене негативне реакције након испитивања да ли је ГМО производ. Због тога је дошло до наглог пада продаје овог производа, али и до повлачења дела истог из малопродајних објеката.

Ипак, као могућу лошију реакцију и реакцију потрошача на овај производ можемо навести и промену облика, препознатљивог и обожаваног бисквита, што је утицало на лош одазив купаца, односн на њихову реакцију такву да не желе да пробају производ који нема исти облик као њима познат и омиљен бисквит.

5. Закључак

Производ је све оно што може да се понуди на тржишту да би изазвало пажњу, куповину, коришћење или потрошњу, у циљу задовољења неке потребе или тежње. У условима сталних промена потреба тржишта, способност генерисања и тржишна креативност идеја о новом производу и његовом маркетинг програму су кључни за успех једне компаније.

Јасно је да је један он највећих изазова у подручју стратегијског планирања маркетинг активности јесте развој новог производа. Развој новог производа јесте стратегијаска активност, зато што на пословање предузећа развој новог производа има дугорочне импликације. Уколико организација на пажљив начин врши сегментацију тржишта, бира пажљиво циљне купце, врши идентификацију њихових потреба и дефинише стратегију за позиционирање на тржишту, онда су боље могућности да може развити нови производ. Маркетинг стручњаци су ти који су најбитнији у процесу развоја новог производа, тако што идентификују и процењују идеје о новом производу, сарађујући, при том, са осталим запосленима у свакој фази развоја.

Усмеравање развоја предузећа обухвата све оне планске активности које имају задатак да одреде које ће производе предузеће проиводити и продавати, као и задатке који се односе на усклађивање карактеристика производа и њихове функционалности са потребама и захтевима тржишта.

Иновација може донети компанији конкурентну предност и профит. Зато, менаџери широм света, без обзира на делатност њихових фирми и компанија, стално истичу да је важно унапређење процеса развоја нових производа и један од основних приоритета у њиховим компанијама.

На основу свега наведеног, може се рећи да сваки производ или услуга постоје на тржишту неко време, а потом нестају, и то из разлога што су превазиђени или другог разлога. Тај временски период назива се животни циклус производа, а он није истог трајања за све производе, јер то зависи од читавог низа чиниоца. Животни циклус састоји се из неколико фаза које су међусобно различите али и условљене.

На темељу наведених примера, видимо да увођење нових производа не мора увек донети допре резултате. Наиме, добар бренд и добра кампања, тј. маркетинг, не

доприносе увек да тај производ задовољи укусе и очекивања потрошача. Може се рећи да стратегија Бамби и Јафа компаније у последњи годинама је покушала да одговори на понашања конкурената унутар и ван тржишне сложености, али су одређене реакције потрошача утицале да производи не буду високо позиционирани на тржишту. Ипак, видимо да је слана плазма ипак наишла на одређене задовољне купце, те и даље егзистира као производ на тржишту, док је Јафица само део претходног асортимана у Јафи из Црвенке. Оно што на крају уочавамо јесте да компаније све више увиђају неопходност развоја нових кондиторских производа. Суштина успешне иновације јесте у развоју бољих организационих припрема за коришћење идеја за нови кондиторски производ.

Литература

- [1] Robertson, T., The New Product Diffusion Process, u R. J. Holloway and R. S. Hancock, *The Environment of Marketing Management*, 3rd edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1974.
- [2] Станковић, Љ., Ђукић, С., Маркетинг, Економски факултет, Ниш, 2013.
- [3] <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-14.pdf> (Пристапљено: 15.10.2019.)
- [4] Вилотијевић, Н., Вилотијевић, М., *Модели развијајуће наставе*, Учитељски факултет, Београд, 2016.
- [5] Шћекић, В., Милосављевић, З., Стојковић, З., Утицај посебних фактора на организацију и развој производње. *Истраживање и развој*, 9(2), 2009, 45-56.
- [6] Милисављевић, М., *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2006.
- [7] Јакшић, Л., *Менаџмент технологије и развоја*, ФОН, Београд, 2008 .
- [8] Stanković, Lj., Đukić, S., Problems of Measuring Success of New Product, *Facta Universitatis, Series Economics and Organization*, Vo. 2, No. 2, 2004, pp. 101-110.
- [9] Радојевић, З., Планирање и припрема савремене производње, НИУ - Службени лист СРЈ, Београд, 1997.
- [10] Huang, X., G. N. Soutar, A. Brown, New Product Development Processes in Small and Medium-Sized Enterprises: Some Australian Evidence. *Journal of Small Business Management*, 40(1), 2002, 27-42.
- [11] Котлер, П. и сарадници, *Основе маркетинга*, Мате, Загребачка школа економије и менаџмента, Загреб, 2006.
- [12] Pevišić J., Bratko S., *Marketing*, Sinergija, Zagreb, 2001.
- [13] Живковић, Б., Менаџмент нових производа. *Мајска конференција о стратегијском менаџменту*, Зајечар, 2009.

- [14] Lazibat, T., Poznavanje robe i upravljanje kvalitetom, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2005.
- [15] Dibb, S., Simkin, L., Pride, V. M., Ferrell, O. C., *Marketing*, MATE, Zagreb, 1995.
- [16] Галогаж, М., Технолошки менаџмент, ММ College, Нови Сад, 2000.
- [17] Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb 2001.
- [18] <https://www.biznis-akademija.com/zivotni-ciklus-proizvoda#> (Приступљено: 28.10.2019.)
- [19] Popović, V., Životni ciklus proizvoda i proces uvođenja inovacija, Fakultet poslovne ekonomije, Banja Luka, 2007.
- [20] Zavišić, Ž., Osnove marketinga, Visoka poslovna škola, Zagreb, 2011.
- [21] Прокоповић, Б., Основи маркетинга, Проиком, Београд, 2007.
- [22] <https://bambi.rs/kompanija/>
- [23] <http://www.media-marketing.com/> (Приступљено: 28.10.2019.)
- [24] <http://plazma.rs/en/history> (Приступљено: 05.11.2019.)
- [25] <https://www.jaffa.rs/> (Приступљено: 29.10.2019.)
- [26] <https://www.ekapija.com/people/803303/aleksandar-poznanic-direktor-marketinga-jaffa-crvenka-osvajamo-i-trziste-afrike> (Приступљено: 30.10.2019.)