

Revolucionarni poslovni trendovi u upravljanju lancima snabdevanja

Veljko Mijušković

Rezime: Savremeni, turbulentni uslovi poslovanja u eri visoke tehnologije nose sa sobom rapidne promene, gde se kao imperativ nameće ne samo njihovo praćenje već i anticipiranje i pokretanje od strane učesnika na tržištu. Takve promene bez presedana utiču na brisanje postojećih modela funkcionisanja, tradicionalnih paradigmi preduzeća i ustaljene poslovne filozofije. Preduzeće koje izolovano posmatra svoje operacije bez svesti i povezivanja sa ostalim strateškim konstitutentima u lancu snabdevanja unapred je osuđeno na neuspeh. Opet, ni onim preduzećima koja se uključe u savremene trendove tržište automatski ne garantuje opstanak, već se duh promene mora integrisati duboko unutar preduzeća kako bi nova „mantra“ postala strateški ali i operativni pokretač na svim frontovima poslovanja i u svako doba.

Cilj ovog rada je pokušaj ilustriranja i grupisanja sveobuhvatnih, fundamentalnih promena koje zahvataju savremene sisteme snabdevanja. Analiza pokazuje da promene poslovnih modela nisu fikcija već stvarnost i da su toliko duboke da u bukvalnom smislu reči predstavljaju revoluciju u funkcionisanju tradicionalnih lanaca snabdevanja.

U prvom delu rada dat je prikaz aktuelnih tržišnih prilika u lancima snabdevanja. Učestalost promena u lancu snabdevanja pokazuje da su njegove operacije izmenjene u odnosu na ustaljen način poslovanja. Ovaj zaokret je rezultat činjenice da krajni korisnici identifikuju više dimenzija vrednosti prilikom odabira proizvoda ili usluge. Za opstanak na tržištu potrebna je razvijena percepcija značaja tih dimenzija i posedovanje svake od njih.

U drugom delu rada objašnjava se na koji način se postojeći sistemi ili lanci snabdevanja menjaju pri čemu je poseban akcenat na deset najvažnijih trendova, čijom implementacijom dolazi do revolucionarnih efekata u poređenju sa tradicionalnim matricama biznisa.

Konačno u trećem, završnom delu identifikuju se ključni izazovi i inhibitori koji se mogu javiti tokom „restrukturiranja“ tradicionalnih lanaca snabdevanja, kao realna situaciona ograničenja koja rezultat promene čine još neizvesnijim.

Ključne reči: Menadžment lanaca snabdevanja, viševrednosna percepcija, fokus relativne vrednosti

VIŠEVREDNOSNA PERCEPCIJA KRAJNJIH KORISNIKA U LANCU SNABDEVANJA

Suština *integriranih sistema snabdevanja* bazira se na uvećanju vrednosti za krajnjeg korisnika u lancu. Ovako data definicija integriranja zahteva pojašnjenje nekoliko ključnih elemenata. Prvo, pod pojmom *krajnji korisnik* ne podrazumevamo samo finalne potrošače, već i bilo kog drugog posrednog člana u lancu snabdevanja koji proizvod/uslugu može kupovati ne samo za direktnu potrošnju već i kao input za dalju proizvodnju. Drugi važan element definicije jeste uvećanje vrednosti. Naime, u tradicionalnim lancima snabdevanja vrednost se stvarala određivanjem niske cene ili širokim proizvodnim asortimanom i diferenciranjem. Savremena definicija stvaranja vrednosti je znatno kompleksnijeg karaktera.

U uslovima intenzivne tehničko-tehnološke konkurencije, prilikom stvaranja vrednosti moraju se uvažiti najmanje tri perspektive inherentne ovom pojmu. Razumevanje vrednosti mora biti definisano sa *ekonomske, tržišne i pozicije značaja* (Bowersox D., Closs D., Stank T., 2000, pp.1-2). Ekonomska percepcija vrednosti određena je ekonomijom obima u obavljanju operacija, koja za rezultat ima generisanje *efikasnosti*. Dva operativna podsticaja koja utiču na ekonomsku vrednost jesu profitabilnost proizvoda i niski troškovi. Iz ugla krajnjeg korisnika u lancu, pojavni oblik ekonomske vrednosti jeste *niska cena*. Tržišna vrednost izgrađena je na bazi *efektivnosti* u odnosima u lancu. U okviru ovog aspekta vrednosti koriste se efekti ekonomije širine kako bi se postigla adekvatna pozicioniranost proizvoda/usluge. Za krajnjeg korisnika, tržišna vrednost se ogleda u asortimanu i razvoju pogodnosti. Konačno, značajna ili relevantna vrednost predstavlja najnoviju dimenziju, razvijenu tokom proteklih 20 godina. Suština pri njenom definisanju jeste opsežna analiza kojom se diferenciraju finalni korisnici u lancu, u skladu sa njihovim preferencijama, potrebama i zahtevima. Na taj način, paket ponude preduzeća, učesnika u lancu snabdevanja, takođe se diferencira i skalira u više različitih nivoa. Pojavni oblik ove dimenzije vrednosti, za koju se smatra da će u 21. veku imati znatno veći ponder nego ostale dve, jeste prilagođenost poslovanju i životnom stilu krajnjeg korisnika. Upporedni prikaz analizirane tri dimenzije vrednosti dat je u **tabeli 1**.

Aktuelni uslovi poslovanja zahtevaju kombinovanje i poznavanje sve tri dimenzije kako bi vrednost bila kreirana. Nakon što se uspostavi ovakav višedimenzionalni sistem, postavlja se ključno pitanje u savremenom

TABELA 1. Usporedni prikaz tri dimenzije vrednosti iz ugla krajnjeg korisnika u lancu

Elementi	Dimenzija	EKONOMSKA VREDNOST	TRŽIŠNA VREDNOST	RELEVANTNA VREDNOST
CILJ		EFIKASNOST	EFEKTIVNOST	ZNAČAJ
EFEKAT U OČIMA POTROŠAČA		NISKA CENA	POZICIONIRANJE PROIZVODA	PRILAGOĐENOST POJEDINCU

IZVOR: Bowersox D., Closs D., Stank T., 2000, pp. 1-2

poslovanju: **Kako strukturirati i koje dimenzije dati lancu snabdevanja tako da stvara vrednost u 21. veku?**

RAZUMEVANJE DESET TRENDOVA KAO KLJUČ USPEHA U LANCU SNABDEVANJA

Deset poslovnih trendova identifikovanih u ovom radu označava fundamentalne zaokrete u načinu primenjene od strane vodećih firmi u lancu snabdevanja. Ovaj zaokret posledica je tendencija tih firmi da se prilagode dugoročnom procesu tranzicije od industrijskog do informatičkog društva.

Deset velikih trendova podrazumeva značajnu promenu u logističkoj praksi između partnera u lancu snabdevanja koji se bore da uspostave efikasna, efektivna i relevantna proizvodna/uslužna rešenja za krajnje korisnike (Bowersox D., Closs D., Stank T., 2000, p.3). Razvoj velikih trendova nije umeren niti jednak, tako da neki od njih tek počinju da se primenjuju, dok su drugi uveliko prisutni u praksi.

Trend I: Od servisa potrošača do menadžmenta odnosa

Orijentacija na krajnjeg korisnika u fokusu je strateške posvećenosti korporacija koje žele da opstanu na savremenom tržištu. Glavni cilj poslovanja jeste zadovoljenje najvrednijih participanata u lancu snabdevanja-finalnih potrošača, a njihov uspeh i zadovoljstvo smatraju se najvećim uspehom preduzeća koje im obezbeđuje proizvod/uslugu.

Prilikom formiranja odnosa sa krajnim korisnicima preduzeće mora da kreira tzv. intimne poslovne veze. Na taj način moguće je spoznati različite kategorije korisnika i spram toga formirati strategije nastupa sa diferenciranom ponudom. Ove različite strategije su neophodne jer vrednost za jednog korisnika nije ista kao i za drugog. U krajnjem slučaju, ni sami korisnici nemaju podjednak značaj za preduzeće dobav-

ljača. Pa tako, u jednom slučaju opravdano je formiranje jedinstvenog paketa ponude i „bogatog“ servisa potrošača, dok se kod drugog slobodno mogu primenjivati načela masovnog marketinga.

Na osnovu kratkog prikaza vidimo da je suština ovog trenda takvo dizajniranje lanaca snabdevanja koje će omogućiti postizanje jedinstvene vrednosti za korisnike i stvoriti potencijal za pretvaranje običnih proizvoda u vrednosno-generišuća rešenja. To ukazuje na činjenicu će menadžment odnosa u budućnosti verovatno simultano koristiti veći broj lanaca vrednosti kao podršku različitim korisnicima.

Sa primenom ovog trenda u praksi kompanija na zapadnim tržištima dosta se poodmaklo, a za dalji razvoj neophodno je učiniti dva ključna zaokreta u poslovanju. Kao prvo, od krucijalne je važnosti da firme koje razvijaju čvrste veze sa potrošačima shvate da svi potrošači nemaju ista očekivanja od potrošačkog servisa, te da nužno ne traže ili ne zaslužuju isti nivo tog servisa. Ovo implicira da je neophodno identifikovati ključne i sporedne potrošače, korišćenjem neke od tehnika za segmentiranje tržišta. „Jedna od najboljih tehnika za to jeste ABC analiza, gde se kao kriterijumi koriste grupe potrošača prema veličini kupovine, učestalosti i sl.“(Božić V., Aćimović S., 2010, str 182-3). „Osnovni kriterijum za diferenciranje kupaca treba da predstavlja njihov doprinos obimu prodaje i profitabilnosti firme.“(Božić V., 1996, str.109).

Drugi zaokret odnosi se na neophodnost razvijanja operativnih sistema koji brzo reaguju na promene. Ovaj potez postiže se prikupljanjem i razmenom informacija duž lanca snabdevanja umesto nagađanja šta se može desiti.

Trend II: Od oopenata do saradnika u lancu snabdevanja

Nažalost, u većini savremenih poslovnih odnosa dobavljači vrše prostu prodaju proizvoda/usluga korisnicima. U tako „miopijskim“, kratkoročnim i sporadičnim odnosima, pojava konflikata između učesnika je neminovna. „Uzroci konflikata u kanalima su mnogo-

brojni. Neki od njih odnose se na nerazumevanje komunikacija, divergentne funkcionalne specijalizacije i ciljeve članova kanala kao i na neuspeh u procesima zajedničkog donošenja odluka. Drugi, pak, uzorci vezani su za razlike u ekonomskim ciljevima“ (Lovreta S., Končar J., Petković G., 2006, str 189). Nijedna od strana ne veruje u potpunosti onoj drugoj.

Ipak, koncept integrisanog upravljanja lancem snabdevanja zahteva razvoj novog trenda, zasnovanog na pojmu *fokusirana zajednička saradnja*. Pretvaranje ranijih oponentata u saradnike u lancima ima brojne pozitivne efekte kao što su minimiziranje troškova po osnovu smanjene mogućnosti udvostručenja posla i eliminacija nezaposlenosti.

Razvoj partnerskih odnosa i posledične „win-win pozicije“ predmet su brojnih diskusija. Kao što je već izneto, partnerski odnosi nedovoljno su razvijeni. Čak i kod učesnika u lancima snabdevanja u kojima ti odnosi postoje, stiže se utisak da se više priča o saradnji nego što se ona zaista i implementira. Stoga se može reći da se ovaj trend nalazi tek u fazi uvođenja u poslovanje ozbiljnih kompanija.

U cilju unapređenja primene ovog trenda identifikovane su tri glavne mere. Prva se odnosi na razvoj odnosa, podstaknut obostranim poverenjem i vrednošću koja je neophodna da razvije i održi koordinirane operacije i strategije. Druga mera nameće potrebu definisanja struktura, okvira i parametara neophodnih za podsticanje saradnje. Poslednja, treća mera jasno naglašava važnost preciznog, anticipiranog utvrđivanja negativnih efekata vezane saradnje. Smatra se krajnje neophodnim da učesnici unapred znaju na šta se obavezuju ulaskom u partnerske odnose poslovanja. Jedino tako faktor poverenja dolazi do izražaja.

Trend III: Od predviđanja do razmene informacija

Ključna karakteristika savremene definicije saradnje leži u mogućnosti razmene operativnih i strateških informacija između učesnika u lancu snabdevanja. Kao što je opšte poznato, u lancima snabdevanja, pa i u čitavim kanalima marketinga, značajan deo aktivnosti bazira se na predviđanju. Nažalost, čak veći deo tih predviđanja ne odnosi se na nove stvari, već na informacije koje postoje, ali su koncentrisane samo kod jednog učesnika u lancu, koji je, po pravilu, nevoljan da te informacije deli. Zaokret koji se predlaže odnosi se na to da planove u lancu snabdevanja učesnici u buduće donose zajedno, na bazi informacija koje svako poseduje. Jednostavno rečeno, predviđanje treba

limitirati samo na strateški nivo, dok je neophodna njegova eliminacija na nivou operative.

Podsticaj ovakvom trendu posebno daje razvoj novih modela i koncepata kao što je Inicijativa zajedničkog planiranja, predviđanja i poručivanja (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) - inicijativa za zajedničko planiranje, predviđanje i popunjavanje zaliha). CPFR predstavlja integrisane informacione sisteme različitih učesnika u lancu, tj. poslovnu praksu koja kombinuje informacije različitih poslovnih partnera usmerene ka planiranju i ispunjenju potreba potrošača. Cilj inicijative jeste povećanje dostupnosti vrednosti za potrošača, smanjivanjem troškova zaliha, transporta i logistike uopšte (<http://scm.ncsu.edu/public/cpfr/>).

Uprkos pozitivnim pomacima u razvoju ovog trenda, postoje i dalje brojne prepreke, poput nedostatka systemske podrške i poverenja, koje čine da menadžeri preduzeća i dalje imaju svoje sumnje po pitanju ove novine.

Kako bi u budućnosti ovaj trend imao više uticaja na lance snabdevanja, potrebno je izvršiti određene pripreme. Kao prvo, neophodno je unaprediti postojeće modele deljenja informacija, poput CPFR-a, ali i raditi na razvoju novih, savremenijih i sa manjim brojem ograničenja. Većina menadžera se slaže da su parametri i situaciona kontrola korišćeni u CPFR modelu u najmanju ruku sumnjivi, te da ne ulivaju preterano poverenje. Unapređenja koja se javljaju, ne treba ograničiti na sam model, već ih treba posmatrati sa aspekta povezivanja tog modela putem Internet platformi sa drugim sistemima. Konačno, faktor koji prožima sve ove trendove jeste manjak poverenja. Stoga, promena poslovne filozofije uz smanjenje rigidnosti je još jedan od ključnih imperativa.

Trend IV: Od iskustvene do tranzicione strategije

Strateški odgovori na tržišne i konkurentske poteze godinama unazad određivani su korišćenjem efekata krive iskustva. „Ona opisuje empirijski verifikovanu pojavu da se ponavljanjem poslovi obavljaju brže i efikasnije. Zahvaljući iskustvu bilo je moguće brže promeniti opremu, obaviti modernizaciju rada i tokove materijala, poboljšati alate i procese, razviti različite stručnosti i veštine, kao i izbeći greške i poboljšati kvalitet.“ (Đuričin D., Janošević S., 2006, str. 241). Jednom rečju, učesnici u lancu zasnivali su svoje strategije na konceptima koji su postigli prošli uspeh.

Međutim, ključni faktor koji izranja na tržište današnjice i koji postavlja temelje novom trendu jeste

diskontinuitet u načinu poslovanja. Učesnici u lancu snabdevanja za različite poslove koriste resurse, koji su jedinstveni i limitirani samo na taj posao. Još jedan od primera koji zahteva uvažavanje diskontinuiteta poslovanja jeste npr. neophodnost postizanja smanjenih ili čak nultih odliva sredstava po poslovnom ciklusu. Zato iskustvena strategija sve više ustupa mesto tranzicionoj.

Na putu ovako sveobuhvatne promene postoje prepreke. Iako menadžeri sve više uviđaju značaj razvoja kontigentnih modela poslovanja, tj. modela koji se prilagođavaju trenutnoj situaciji, postoji veći broj preuslova koji koče dalji napredak.

Krucijalni poslovni zakoreti moraju biti bazirani na diskontinuitetu poslovanja. To znači da se nove matrice biznisa ne smeju kruto pozicionirati, već da uvek moraju imati dovoljno fleksibilnosti da se iznova adaptiraju nadolazećim izazovima. Kako u pogledu organizacije i strategije, duh promene mora postojati i u opsegu kompetencija menadžera koji njima rukovode. U realizaciji tog zadatka glavna pomoć se može naći, kao što je već ranije istaknuto, u primeni modela i aplikacija koje pomažu u donošenju odluka u uslovi- ma neizvesnosti i rizika.

Trend V: Od apsolutne do relativne vrednosti

Postizanje dugoročnog uspeha podrazumeva da učesnici u lancu snabdevanja konstantno privlače i zadržavaju najprofitabilnije krajnje korisnike. Kvantitativna osnova ili dokaz ovog uspeha, tradicionalno je posmatran kroz apsolutno tržišno učešće. Mali značaj se, pak, pridavao relativnoj vrednosti uspeha, tj. razlici između prihoda i troškova. Poetski rečeno, fokus je bio na pobjedi, pa makar ona bila i Pirova. Danas se poslovna svest menja i u tom pogledu.

Tako, pojam relativne vrednosti sve više dobija na značaju. Ona nastaje usled spremnosti učesnika u lancu da isporuče širi opseg usluga koje dodaju vrednost, pri postepenom povećanju marginalne profitabilnosti.

Budući da većina tržišnih lidera i dalje neracionalno rasipa svoja sredstva i tumači ovaj koncept kao ispravan u teoriji ali „plitkih“ efekata u praksi, ocenjuje se da je ovaj trend tek na pragu implementacije.

Evidentno je da primeni ovog trenda sleduje dug put prihvatanja, no ipak, neki zaokreti smatraju se za *condicio sine qua non*. Tu prvenstveno mislimo na jasno vezivanje troškova u lancu snabdevanja za njihove izvore, zarad formiranja što preciznijih izveštaja kao inputa za odlučivanje top menadžmenta. Time će biti istaknuta jasna poruka da povećano tržišno učešće ne znači nužno i veću stopu profita.

Drugi fundamentalni zaokret odnosi se na promenu pokazatelja vrednosti korišćenih na finansijskim tržištima i berzama. Iako tržišni udeo treba da igra važnu ulogu, mnogo su značajniji neki konkretniji pokazatelji profitabilnosti, kao što su relativno nova tržišna dodata vrednost- MVA (market value added) ili možda još bitnija ekonomska dodata vrednost ili EVA (economic value added). Superiornost ovom merilu daje njegova dualna priroda, budući da istovremeno pokazuje ostvarene performanse ali i novostvorenu vrednost. Formula za računanje EVA data je na **ilustraciji 1**.

ILUSTRACIJA 1. Formula za izračunavanje EVA (dodate ekonomske vrednosti)

$$\begin{array}{r} \text{Neto prihod (Net sale)} \\ - \text{Troškovi poslovanja (CoGS)} \\ \hline \text{Poslovni profit (EBIT)} \\ - \text{Porezi (TAX)} \\ \hline \text{Neto poslovni profit (NOPAT)} \\ - \text{Trošak kapitala (uloženi kapital x cena kapitala)} \\ \hline \text{Dodata ekonomska vrednost (EVA)} \end{array}$$

IZVOR: Đuričin D., Janošević S., 2006, str. 377

Trend VI: Od funkcionalne do procesne organizacije rada

Jedan od najstarijih aktuelnih trendova jeste preorijentacija sa funkcionalne na procesnu organizaciju rada. Iako se priroda logističkih aktivnosti nije bitnije promenila u proteklih dvadesetak godina, ono što jeste pretrpelo promenu i što će i u buduće nastaviti da se menja jeste način na koji se posao posmatra. Kreiranje pojedinačnih i zatvorenih centara moći unutar tradicionalnih organizacija, učinilo je da termin odeljenje označi i bukvalnu fizičku i psihičku otepljenost pojedinaca od ostatka organizacije ili pak lanca snabdevanja. Novu realnost, ipak, čini procesno-organizovan rad.

„Glavne prednosti procesne ili otvorene organizacije poslovanja ogledaju se u omogućavanju efikasnije integracije i koordinacije ne samo između delova jedne organizacije, nego i sa eksternim stakeholderima.“ (Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., 2006, str. 223) Tu prvenstveno mislimo na povezanost i integraciju između ključnih učesnika u lancu snabdevanja, koji će jedino udruženim snagama stvoriti adekvatan sinergetski efekat. Razvoj informacione tehnologije svakako da ide na ruku realizaciji ovog cilja, te budući da je i on sam već duže vreme

aktuelan, sa rastućom primenom ovog trenda u budućnosti će se svakako nastaviti.

Dalje sazrevanje procesne orijentacije u poslu omogućice nastavak integracije na svim nivoima. Tu podrazumevamo kako integraciju unutar samih poslovnih funkcija pojedinih učesnika u lancu tako i povezivanje različitih aktera sistema snabdevanja, naročito dobavljača usluga. Podsticaj da se stvori šira slika i perspektiva procesa a ne funkcije mora biti pokrenuta promenom sistema motivacije tržišnih aktera. Tako budućnost sa sobom nosi novu metriku, onu koja će nagrađivati realizaciju ciljeva koji pospešuju ceo proces a ne samo pojedinačne aspekte i funkcije.

Trend VII: Od vertikalne do virtuelne integracije

Istorijski posmatrano, jedan od glavnih strateških načina koji su učesnici u lancu snabdevanja koristili kako bi izbegli ili redukovali konflikte u lancu jeste kupovina i kontrola nad većim brojem aktivnosti poslovnog procesa. Legendarni pokušaj da se ostvari kompletna vertikalna integracija lanca snabdevanja jeste poslovni model koji je koristio Henri Ford. Celokupna postrojenja koja je Ford kontrolisao, počevši od plantaža kaučuka neophodnog za proizvodnju guma, pa sve do čeličana i fabrika, bila su osposobljena da za samo sedam dana od sirovog materijala načine nov automobil (www.hfmgv.org/exhibits/hf). Današnji uslovi striktno ograničenih resursa, naročito finansijskih sredstava, čine ponovnu implementaciju Fordovog modela neizvodljivom. Usled toga, novi trend, koji ide ruku pod ruku sa prethodnim, jeste virtuelna integracija posla. „Ključne prednosti virtuelne integracije su: 1) pravilno definisanje ključnih kompetentnosti, 2) izbor

pouzdanog partnera, 3) utvrđivanje zajedničke vizije i 4) donošenje zajedničkog strateškog plana“ (Petković M., Janićijević N., Bogićević Milikić B., 2006, str. 223). Mnogi učesnici u lancu snabdevanja tradicionalno su saradivali sa 3PL provajderima (3PL je zapravo skraćenica koja se odnosi na engl. third-party logistics provider - preduzeća koja vrše specijalizovane logističke poslove) u obavljanju fizičke distribucije proizvoda, međutim razvojem koncepta virtuelne organizacije, opseg usluga i outsourcing-a koji se prenosi na 3PL partnere znatno je proširen. U tabeli 2 dat je prikaz onih aktivnosti za koje se najčešće angažuju 3PL partneri i u kom procentu :

Brojna istraživanja pokazuju da je većina firmi preduzela inicijalne korake u cilju realizacije virtuelne integracije lanca snabdevanja, međutim mali procenat firmi je zaista postigao pun efekat ovog trenda. Takođe, loša iskustva preduzeća sa pojedinim logističkim provajderima i partnerima dalje usporavaju ovaj proces.

Kako bi potpun smisao integracije bio postignut neophodno je realizovati određene zaokrete u poslovanju učesnika u lancima snabdevanja. Naime, menadžeri koji imaju direktan odnos sa dobavljačima usluga i materijala moraju naučiti kako da procenjuju aktivnosti koje direktno ne kontrolišu pa čak i ne vide, u cilju postizanja uspeha. Strategijski menadžment firme mora uzeti u obzir da je celokupan lanac snabdevanja onoliko jak koliko i njegova najslabija karika. Menadžersku kontrolu olakšaće i dalji razvoj struktura, gde je ključan odabir pouzdanog partnera u lancu koji deli komplementarnu viziju i ideje sa kompanijom. Konačno, pozitivna praksa se mora širiti u koncentričnim krugovima, pa se tako dobra praksa u delu lanca prenosi na širu celinu, tj. na dobavljače

TABELA 2. Dimenzije outsourcing strategije

Outsourcing preduzeća (logistika i druga poslovna polja)	Najčešće se iznajmljuje	Frekvencija rentiranja
Upravljanje sredstvima	Upravljanje skladištenjem	45%
Marketing	Konsolidacija isporuka	45%
Izvori ponude	Popunjavanje ponude	26%
Pakovanje	Montiranje proizvodnih kapaciteta	6%
Transport	Transport robe	28%
Distribucija	Selekcija transportera	21%
Kompjuterizacija sistema poručivanja	Logistički info sistem	32%
Postprodajne usluge	Povraćaji robe	2%
Spoljnotrogovinski poslovi	Pregovaranje o cenama i uslovima poslovanja	21%
Upravljanje kadrovima	Realizacija porudžbine	6%

IZVOR: Božić V., Ćimović S., 2010, str. 527

dobavljača itd. Samo puna integracija može doprineti ostvarenju maksimalnih rezultata.

Trend VIII: Od čuvanja informacija do zajedničkih info-baza

Kao što se implicitno može zaključiti iz ranije navedenih trendova, evidentna je potreba za deljenjem informacija među učesnicima u lancu snabdevanja. Ova promena naročito teško pada mentalitetu menadžera, tzv. stare škole, koji su na teži način shvatili da informacija znači moć. Međutim, evidentno je da takvi menadžeri koji poseduju informacije, iste mogu samo iskoristiti ili pak prodati, ali ne i ostvariti efekat leveridža pomoću njih.

Kreiranje zajedničkih info-baza dovodi do širenja informacija duž lanca snabdevanja, što stvara značajne uštede troškova i unapređenja uslužno/proizvodnih servisa. Informacija danas predstavlja ključ koji otvara vrata integrisanog lanca snabdevanja. Dalji progres omogućuje dugoročna orijentacija učesnika u lancu fokusiranih na sinergiju, taktičnost u njihovoj razmeni kroz lanac kako bi se izbegli potencijalni konflikti i razvijanje što većeg broja formi u kojima se informacije mogu distribuirati.

Trend IX: Od uske specijalizacije do integrativnog znanja

U bliskoj budućnosti logistički procesi i dalje će biti skoncentrisani na ljudski faktor. „Ipak, efektivan menadžment ovih procesa naročito je zahtevan, budući da je skoro 90% ključnih aktivnosti u procesu stvaranja vrednosti van kontrole bilo kog supervizora“ (Bowersox D., Closs D., Stank T., 2000, str.12). Tako, na primer, za razvoj vrednosti kod krajnjeg korisnika i sticanje njegove lojalnosti može biti bitan vozač koji isporučuje proizvod/uslugu na određenu lokaciju. Isti taj vozač, može u stvari provesti čak najviše vremena u direktnom kontaktu sa potrošačem i bitno uticati na buduću saradnju. Pri tom, isti taj vozač ne mora čak biti ni zaposleni u firmi, već može biti samo unajmljeni saradnik za konkretan posao.

I dok većina vizionarskih menadžera tretira ovaj trend kao najvažniji, praksa pokazuje da se po pitanju njegove realizacije malo šta radi. Ključne teškoće u implementaciji integrativnog znanja jesu nedostatak kvalitetnih metoda i vremena za obuku. Kao posledica tih teškoća, ocenjuje se da je tržišna primena ovog trenda još uvek veoma niska.

Slaba primena ovako značajnog trenda zahteva duboke zaokrete u poslovnoj filozofiji. Kao prvo, me-

nadžment učesnika u lancu mora unaprediti veštine upravljanja diversifikovanom radnom snagom. Razvoj veština mora biti integrisan u kontekst upravljanja opštim procesima u pogledu ciljeva, dinamike i mera. Pa tako, vozač kamiona, pored osnovnih veština, mora biti obučan i da razume marketinšku filozofiju firme, da svoj poslovni nastup prezentuje kao nastup firme koju predstavlja, pa makar i ne bio njen stalni zaposleni itd. Druga mera odnosi se na obuku onih koji obučavaju, ili na top menadžment firme. U svetu u kome logisitka i zaposleni na različitim nivoima lanca snabdevanja predstavljaju relativno dobro plaćene specijaliste, firme koje budu primenjivale koncept šireg, integrativnog znanja biće firme koje primenjuju dobitnu formulu.

Trend X: Od upravljačkog računovodstva do vrednosnog menadžmenta

Decenijama unazad učinci preduzeća su mereni apsolutnim brojevima. Ipak, savremeno doba sve više ističe nedostatke i ograničenja Međunarodnih računovodstvenih standarda. Dolazi do razvoja novih menadžerskih filozofija, poput menadžmenta zasnovanog na vrednosti, koji jasno pokazuje stepen ostvarenja integracije kako internih tako i eksternih poslovnih funkcija.

Danas, menadžeri u lancu snabdevanja žele da razviju nove pokazatelje koji jasno oslikavaju šta se dešava sa vrednošću različitih konstituenata lanca. Tome u prilog govori i razvoj novih pokazatelja performansi poput MVA ili EVA, o kojima je već bilo reči. Menadžment zasnovan na vrednosti fokus stavlja na finansijsku sofisticiranost i preciznost. Taj trend će svakako biti u povoju u periodu koji predstoji, naročito sa širim usvajanjem koncepta integrisanih lanaca snabdevanja. Međutim, puna integracija lanca snabdevanja ne može biti postignuta bez stvorene vrednosti. Inicijativa za njeno stvaranje leži u preciznom vezivanju značaja pojedinih učesnika u lancima sa vrednošću koju oni, svojim aktivnostima i delovanjem, tom lancu dodaju. Na taj način će tačno biti određeno koji učesnik dodaje vrednost aktivnostima u lancu, kako bi se i odnosi značajnosti preciznije definisali. Vrednost se mora meriti drugačijim alatima, poput novog sveobuhvatnog vrednosnog modela. Konačno, u krajnjoj instanci, finansijsko izveštavanje se mora prilagoditi trendu vrednosnog imperativa.

KLJUČNI IZAZOVI I PREPREKE RAZVOJNIM TRENDOVIMA

Transformacija povezana sa poslovnim trendovima unaprediće značajno performanse u lancima snabdevanja u narednom periodu. Ipak na horizontu razvoja postoje i ozbiljni potencijalni problemi. Oni se mogu grupisati u tri velike kategorije (Bowersox D., Closs D., Stank T., 2000, str.14):

- I Zavisnost od konstantno promenljivih informacija,
- II Uspostavljanje balansa moći u kanalima i lancima snabdevanja,
- III Ranjivost u uslovima globalne tržišne utakmice.

Prvi rizik odnosi se na sve trubulentnije odnose kako u sistemu logistike, tako i u celokupnim kanalima marketinga. „Lanci snabdevanja moraju biti tržišno responzivni. Suštinski, tržišna responzivnost, na bazi praćenja informacija i fizička efikasnost lanca, predominantno opredeljuju njegov budući uspeh“ (Couglan A. et al., 2006, str.570). Posledično, drugi rizik – promena moći u lancima, definitivno je još jedno upozorenje na to da su nefokusiranost i neobazrivost na aktivnosti drugih učesnika u lancu nedopustivi u promenljivim savremenim uslovima poslovanja. Stoga, očuvanje pozicije moći i njeno unapređenje zahteva proaktivan, a nikako reaktivan pristup. Konačno, treći rizik predstavlja sve više prisutna globalizacija poslovanja. Kao posledica ovog procesa, tržište se širi i otvara za nove učesnike, jače i neizvesnije, time čineći dinamičnost poslovne arene još intenzivnijom, a rezultat u vidu finalnog opstanka apsolutno neizvesnim.

ZAKLJUČAK

Kao što je u prethodnim delovima istaknuto, kontinuitet promena na menja odnose na tržištu, način poslovanja i posmatranje poslovnih procesa. U sklopu sveopštih zaokreta, kreiranje novih, jačih i integrisanih lanaca snabdevanja predstavlja veoma izazovan poduhvat za menadžment bilo koje firme. Revolucionarni poslovni trendovi, imaju za cilj iniciranje promena u upravljanju lancima snabdevanja, te postepeno počinju da se primenjuju u njima. Međutim, zabrinjavajuća je brzina kojom se te promene dešavaju kao i njihova međusobna neusklađenost, kao i izazovi i rizici koji prate te promene. Surovi uslovi tržišnog poslovanja, zahtevaju da se adaptacija na promene dešava znatno brže. Stoga, skromni zbirni učinak ovih trendova u budućem periodu treba podići na znatno viši nivo ali i raditi na njihovoj koordinaciji. Iskustva razvijenih zemalja, koje su u značajnoj meri razumele i prihvatile aktuelne trendove, treba da budu nauk i za ostali svet. Domaći menadžeri posebnu pažnju treba da obrate na potencijal i značaj usvajanja ovih trendova u poslovanju na srpskom tržištu. Isključivo na taj način, nastaće lanac snabdevanja gde putem menadžmenta odnosa, dolazi do saradnje učesnika u lancu, razmene informacija i kreiranja baza znanja, implementacije procesne orijentacije rada u cilju stvaranja virtuelnih celina i relativne vrednosti kao ultimativnog cilja. Jedino na taj način, nastaće lanac snabdevanja za uspeh u 21.veku.

Reference:

1. Bowersox, D., Closs, D., Stank, T. (2000), "Ten megatrends that will revolutionize supply chain logistics", *Journal of Business Logistics*, Vol.21., No2, Michigan State University, USA, pp. 1-15
2. Božić, V. (1996), *Upravljanje fizičkom distribucijom*, CID Ekonomskog Fakulteta, Beograd
3. Božić, V., Aćimović S. (2010), *Marketing logistika*, CID Ekonomskog Fakulteta, Beograd
4. Couglan, A. et al. (2006), *Marketing Channels*, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, USA, p. 570
5. Đuričin, D., Janošević, S. (2006), *Menadžment i strategija*, CID Ekonomskog Fakulteta, Beograd
6. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G (2006), *Kanali marketinga*, CID Ekonomskog Fakulteta, Beograd
7. Petković, M., Janičijević, N., Bogičević Milikić, B.(2006), *Organizacija*, CID Ekonomskog Fakulteta, Beograd
8. <http://scm.ncsu.edu/public/cpfr/>, pristupljeno 15.3.2010
9. www.hfmvgv.org/exhibits/hf/, pristupljeno 15.3.2010

Summary

Revolutionary Business Trends in Supply Chain Management

Veljko Mijušković

Contemporary turbulent business conditions in the era of high technology bring inherent rapid changes. In order to survive, the imperative set upon all market players is not the position of a follower but more of an anticipator and trend setter. These unexpected changes erase existing business models, traditional enterprise paradigms and customary philosophies. A business isolated in its way of seeing operations and unconnected with other strategic constituents within the supply chain is destined to fail. On the other hand, even those businesses that do get involved with contemporary trends are not automatically guaranteed with the market survival. The spirit of change must therefore be deeply integrated within the organization, so that the new „mantra“ could become strategic but also operative driver on all fronts of doing business, at all times. The goal of this paper is to try to illustrate and categorize comprehensive fundamental changes which are more and more present in the modern supply chains. The analysis shows that the spirit of business model changes is not a fiction but reality, thus their deepness truly revolutionizes the functioning of traditional supply chains.

The **first part of the paper** shows actual market situation within the supply chains. „Kaleidoscope of changes“ in the chain shows that its operations have been altered compared to traditional way of doing business, having assimilated the fact that final customers identify multiple dimensions of value while choosing products or services. The market survival demands the perception and possession of all these dimensions.

The **second part** explains the supply chain changes focusing on ten most important trends. Their implementation creates revolutionary effects compared to traditional business matrix.

Finally, the **third part**, identifies key challenges and inhibitors that might emerge during the „restructuring“ of the traditional supply chains, as a real-life situation limitation which makes the outcome of the business match even more uncertain.

Key words: Supply chain management, multiple value perception, relative value focus

Kontakt:

Veljko Mijušković

Ekonomski Fakultet u Beogradu
e-mail: mijuskovic@ekof.bg.ac.rs