

UPRAVLJANJE ODNOSIMA U LANCU SNABDEVANJA I POSLOVNOJ MREŽI U FUNKCIJI UNAPREĐENJA POSLOVANJA PREDUZEĆA¹

Miodrag Cvetković
cvetkovic.miodrag2803@gmail.com

Rezime: U savremenim uslovima poslovanja (nagli razvoj tehnologije, komunikacija i informacionih tehnologija, globalizacija) i u uslovima sve veće konkurencije, menadžment praksa i ekonomska teorija traže nove mogućnosti unapređenja poslovanja preduzeća. Novi poslovni modeli zasnivaju se na konceptu lanca snabdevanja u čijem središtu je upravljanje odnosima između učesnika u procesu lanca snabdevanja. Efikasno i efektivno upravljanje ovim odnosima dovodi do integracije poslovnog procesa, koordinacije aktivnosti i poboljšanja performansi lanca snabdevanja, od operativnog do strategijskog značaja. U tim uslovima preduzeća koriste sinergijske efekte partnerstva i stvaraju uslove za dalja unapređenja svog poslovanja.

Ključne reči: Lanac snabdevanja, kooperativno partnerstvo, upravljanje odnosima u lancu snabdevanja, kolaborativna prednost.

1. Uvod

Savremene uslove poslovanja determiniše dinamičan razvoj tehnologija, informacione tehnologije, povećan značaj društvene odgovornosti preduzeća i ekologije i nagli razvoj procesa globalizacije. Konkurencija između privrednih subjekata dobila je takođe obeležje globalne konkurencije. U tim uslovima pojavile su se nove koncepcije i menadžment metode u cilju povećanja kompetencija i konkurentnosti preduzeća. Posebna karakteristika savremenih uslova poslovanja postala je kooperativna saradnja ključnih stejkholdera u poslovnom procesu. Tako je došlo do promene u organizaciji i vođenju preduzeća. Cilj ovih promena je unapređenje tokova roba (materijala) i informacija i kvalitetnije zadovoljenje potreba i zahteva kupaca i potrošača. Za ostvarenje ovih ciljeva i stvaranje superiorne vrednosti za potrošače,

¹ Stručni rad. Primito u redakciju: 28.11.2012. Prihvaćeno za objavljivanje: 10.06.2013.

najveće mogućnosti pruža *koncept upravljanja lancem snabdevanja*, odnosno jedinstveno upravljanje performansama ukupnog procesa lanca snabdevanja. Implementiranjem ovog koncepta menadžment lanca snabdevanja stavlja se u kontekst lanca snabdevanja: preduzeća su samo „karike“ u stvaranju i isporuci vrednosti potrošačima a optimizacija poslovanja odvija se na nivou ukupnog poslovnog procesa lanca snabdevanja. Zato preduzeća moraju da uspostave bliže i dugoročne odnose sa snabdevačima, distributerima, kupcima i drugim učesnicima u procesu. Time se stvaraju uslovi za efikasno i efektivno upravljanje materijalnim i informacionim tokovima, bolje zadovoljenje potreba i zahteva kupaca, ostvarenje ekonomskih ciljeva preduzeća i ostvarenje održive konkurentske pozicije.

2. Koncept lanca snabdevanja

Koncept upravljanja lancem snabdevanja (SCM-Supply Chain Management) evoluirao je iz koncepta lanca vrednosti. Dok je kod koncepta lanca vrednosti fokus na *aktivnostima* (u početku samo preduzeća), kod koncepta lanca snabdevanja fokus je na *odnosima između učesnika u poslovnom procesu*. Vrednost samog proizvoda koja se stvara u procesu transformacije materijala i drugih resursa, definiše potrošač sa svog stanovišta i iz svoje perspektive. Zbog toga su potrošači i njihovi zahtevi u fokusu menadžmenta preduzeća. Lanci snabdevanja danas konkurišu međusobno na bazi lojalnosti potrošača.² Preduzeće mora da identifikuje te vrednosti potrošača i u skladu sa njima definiše tok vrednosti i aktivnosti koje dodaju vrednost proizvodu. U novim uslovima poslovanja više nije dovoljno posmatrati samo svoj lanac vrednosti već i lanac vrednosti drugih učesnika u poslovnom procesu. „Upravljanje lancem snabdevanja povezuje se sa savremenim poslovnim pitanjima, kao što su strategijske alijanse, partnerstvo dobavljača i kupca, interorganizaciono upravljanje logistikom, zajedničko planiranje i kontrola zaliha, razmena informacija, i dr.“³ Na tim osnovama razvijen je koncept upravljanja lancem snabdevanja, odnosno primena koncepta lanca vrednosti proširena je na ukupan poslovni proces.

Osim nabavke, proizvodnje i isporuke (i planiranja), koncept lanca snabdevanja uključuje i marketing, razvoj novih proizvoda, finansije i usluge

² Bowersox D., Closs D., Cooper B. M., „Supply Chain Logistics Management“, McGraw-Hill, Inc., 2007., str. 9.

³ Krstić B., Milovanović G., „Dizajniranje sistema merenja performansi za upravljanje lancem snabdevanja“, *Ekonomске teme*, 2, 2007, str. 79-87., str.82.

Upravljanje odnosima u lancu snabdevanja i poslovnoj mreži u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća

potrošačima. Jedinствeno upravljanje lancem snabdevanja (uz pomoć zajedničkih timova) je sistemska i strategijska koordinacija svih ovih aktivnosti i procesa *radi poboljšanja performansi individualnih kompanija u lancu i ukupnog procesa lanca snabdevanja*.⁴ Ovakva saradnja i povezivanje omogućavaju firmama u lancu ostvarivanje njihovih ciljeva podrazumevajući i dodatne koristi od kooperacije, odnosno sinergijske efekte zajedničkog delovanja. Da bi se uspešno ostvarili ciljevi firmi i ukupni ciljevi lanca snabdevanja, potrebno je zajedničko planiranje (i usklađivanje planova), usaglašeno merenje ostvarenja planiranih performansi, analiza podataka merenja, kao i usaglašene akcije poboljšanja performansi lanca snabdevanja.

Istovremeno, *potrebno je uskladiti strategiju lanca snabdevanja sa poslovnim strategijama članova lanca snabdevanja*. Strategija lanca snabdevanja tako postaje temelj i faktor integriteta ukupnog poslovnog procesa i prevazilaženja funkcionalne podeljenosti procesa u preduzeću.

Poslovna mreža predstavlja visok rang inter-organizacionih odnosa lanca snabdevanja. Poslovna mreža podrazumeva unakrsne i materijalne tokove članova lanca snabdevanja, ali uključuje i socijalnu komponentu i afekte – ljude koji učestvuju u poslu i njihove osećaje.

3. Iz konkurentске u kolaborativnu prednost

Agilnost će se teško ostvariti u jednom preduzeću koje nastoji da sve funkcije i aktivnosti poslovnog procesa obavi samo. Konvencionalni, „transakcioni“ poslovni model omogućava optimizaciju procesa i kontrolu lanca vrednosti samo do granica sopstvene firme, ne razmatrajući uticaje dobavljača ili kupaca i njihovih procesa, niti se daje adekvatan značaj dugoročnoj saradnji sa partnerima.

Novi konkurentski poslovni modeli povezuju snabdevače, posrednike, uslužne firme, a ponekad i konkurente⁵ u mrežu alijanse kako bi ostvarili zajedničke ciljeve i koristi. Firme se bave svojim „sržnim“ kompetencijama, a sve ostalo

⁴ Hugos M., „Essentials of Supply Chain Management“, John Wiley and Sons, Inc., 2003, str. 3.

⁵ IBM isporučuje komponente Dell kompaniji, a time i tehnologiju. S druge strane, Dell kompanija obavlja montažu PC računara za potrebe IBM. (New S., Westbrook R. (editors) „Understanding Supply Chains“, Oxford University Press Inc., New York, 2004., Cristopher M., str. 35.)

Miodrag Cvetković

prepuštaju outsourcingu, firmama u mreži. Tako „transakcioni“ model prerasta u „kolaborativni“ partnerski model.

Ključni elementi uspeha savremenog lanca snabdevanja su način i metode upravljanja odnosima između učesnika u lancu snabdevanja i način organizovanja strukture aktivnosti poslovnog procesa. Poslovna mreža sastoji se od više manjih specijalizovanih isporučioaca različitih resursa i aktivnosti, znanja i sposobnosti, i koji na najbolji način obavljaju ono što predstavlja njihove ključne kompetencije i sposobnosti. Mnogo je jednostavnije, brže i efikasnije da se oni, kao poslovna mreža, rekonfiguriraju i prilagode zahtevima okruženja i tržišta (uz deljenje informacija i znanja), nego da u vertikalnoj integraciji procesa, u sopstvenim granicama, stalno vrše kompleksne promene strukture aktivnosti i procesa. Organizovanje isporuke vrednosti u lancu snabdevanja i poslovnoj mreži ostvaruje se povezivanjem aktivnosti, procesa i resursa članica vezanih za pet delova lanca snabdevanja: proizvodnju, zalihe, lokacije, transport i informisanje.⁶

Polazeći od ovakvih zaključaka, neki autori smatraju da ne treba govoriti o „konkurentskoj prednosti“, već o „kolaborativnoj“ prednosti.⁷ Kolaborativna prednost odnosi se na konkurentnost poslovne mreže, za razliku od konkurentne prednosti koja se odnosi na konkurentnost pojedinačne firme. Osnovni uslov za ostvarivanje kolaborativne prednosti i leveridža kolektivne konkurentnosti je deljenje informacija i znanja u okviru poslovne mreže.

Strategijski značaj razvijanja *partnerskih odnosa sa dobavljačima* je nesumnjiv jer je neophodno da se proces kontroliše od samog početka. Nabavka utiče na sve programe preduzeća, pogotovo na programe kvaliteta. Poslednjih decenija je evidentan trend smanjenja broja dobavljača (snabdevača), što istovremeno govori o produbljivanju odnosa proizvođača i odabranih dobavljača. Značaj dobrih partnerskih odnosa sa dobavljačima za ostvarivanje konkurentnosti preduzeća proizilazi iz sledećeg:⁸

- Mogućnost prilagođene ponude dobavljača specifičnim potrebama kupca,
- mogućnost lakše implementacije drugih strategijskih platformi, kao što je upravljanje ukupnim kvalitetom, TQM,

⁶ Hugos M., „Essentials of Supply Chain Management“, John Wiley and Sons, Inc., 2003, str. 34.

⁷ New S., Westbrook R. (editors) „Understanding Supply Chains“, Oxford University Press Inc., New York, 2004., Christopher M., str., 36.

⁸ Stefanović S., „Strategije kooperacije proizvođača i dobavljača u upravljanju lancem snabdevanja“, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Niš, 2005., str. 194.

Upravljanje odnosima u lancu snabdevanja i poslovnoj mreži
u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća

- uz pomoć efikasne kompjuterske tehnologije moguće je lako pratiti profitabilnost svakog pojedinačnog dobavljača,
- zbog sve veće konkurencije neophodno je stalno unapređivati odnose sa dobavljačima.

Izbor snabdevača i načina regulisanja odnosa i procedure saradnje ima najveći uticaj na strukturu troškova i samim tim na strategijsko upravljanje troškovima. Iz odnosa sa snabdevačima mogu proizaći niske cene nabavke, visoka produktivnost i kvalitet kroz kvalitet isporuke i materijala, rezponzivnost prema kupcima, i druge prednosti.

S obzirom na intenzitet, može se odrediti nekoliko tipova odnosa sa dobavljačima:⁹

- distancirani odnosi, sa dobavljačima sa kojima se preduzeće sreće na tržištu i pregovara pre svega o ceni,
- odnosi malog značaja (malih nabavki),
- odnosi „nacionalnog“ značaja (značajne nabavke),
- strategijske alijanse (dugoročna i pouzdana saradnja, zajedničko planiranje, deoba rizika i koristi, stalna komunikacija, zajednički timovi, uključenost najvišeg menadžmenta),¹⁰
- odnosi na bazi zajedničkog ulaganja (jasno definisani odnosi u oblasti koja je predmet zajedničkog ulaganja) i
- vertikalna integracija, potpuna saradnja, po svim pitanjima.

Razvoj snabdevača i snabdevačke baze i upravljanje snabdevanjem je strategijsko područje delovanja za sve kompanije koje nastoje da ostvare unapređenje svoje konkurentne pozicije. Zajedno sa snabdevačima, preduzeća nastoje da unaprede uzvodne procese i da ostvare:¹¹

- integraciju procesa i
- sinhronizaciju proizvodnje.

U saradnji sa snabdevačima mogu se unaprediti i integrisati i drugi procesi u lancu snabdevanja: razvoj proizvoda, popunjavanje zaliha i plaćanje, što je obostrano korisno. Često se pravi zajednički tim za razvoj snabdevanja koji,

⁹ Harrison A., Van Hoek R., „Logistics Management and Strategy“, Pearson Education Limited, 2002, str. 218.

¹⁰ Fawcett S., Ellram L., Odged J., „Supply Chain management - from Vision to Implementation“, Pearson Education International, 2007., str.347.

¹¹Harrison A., Van Hoek R., „Logistics Management and Strategy“, Pearson Education Limited, 2002 , str. 234.

Miodrag Cvetković

između ostalog, nastoji da stvori „informativni autoput“, što je od presudne važnosti za ostvarenje integracije uzvodnih procesa.

Sinhronizovanje proizvodnje uz pomoć sinhronizovanog snabdevanja dramatično smanjuje zalihe. Povezivanjem informativnih sistema, snabdevač može „videti“ nivo zaliha kod proizvođača i na vreme pripremiti i izvršiti isporuku.

Sistem upravljanja snabdevanjem i snabdevačima, *keiretsu*, koji je najpre primenjen u Japanu 1960-ih u automobilskoj industriji, primenjuje se danas u različitim specifičnim uslovima u gotovo celokupnoj auto industriji u svetu, ali i u nekim drugim granama (elektro industrija). Suština ovog sistema je da kompanija (montažer) radi neposredno sa prvim redom snabdevača (po sistemu just-in-time), koji isporučuje finalne delove i komponente za montažu automobila. Prvi red snabdevača organizuje i brine o drugom redu snabdevača, i tako redom. Izvorno, japanski *keiretsu* zasniva se na kooperaciji, koordinaciji, zajedničkom vlasništvu i zajedničkoj kontroli.¹²

Jedan od najinteresantnijih procesa koji se istražuje i razvija kroz praksu implementiranja koncepta upravljanja lancem snabdevanja kao poslovne filozofije i menadžment alata je *upravljanje odnosima sa kupcima* (CRM-Customer Relationship Management). To nije samo konvencionalni marketinški pristup zasnovan na posmatranju i istraživanju tržišta, već *kreiranje i održavanje odnosa* sa (profitabilnim) kupcima. Tipičan primer uspostavljanja bližih odnosa i kolaboracije sa kupcima po ovom modelu odnosa je saradnja na određivanju veličine i vrste pakovanja između proizvođača i maloprodavca, na osnovu zajedničkog znanja i poznavanja tržišta, ali i tehničkih uslova u maloprodaji.

Neki teoretičari opisuju CRM kao primenu nove tehnologije (softvera) pomoću koje se prikupljaju podaci i saznaje više o kupcima, kako bi se odgovorilo na njihove specifične zahteve. Drugi govore o tehnologiji ali i o socijalnim odnosima. U praksi se najčešće radi o odluci da se investira u hardver i softver kako bi se omogućilo prikupljanje detaljnih informacija o kupcima kako bi se lakše ostvarili marketinški ciljevi. U svakom slučaju, investiranje u nove tehnologije u konzervativnoj, „staroj“ kompaniji, ne znači mnogo bez promene strategijskog prilaza – bez fokusiranosti na kupce.¹³

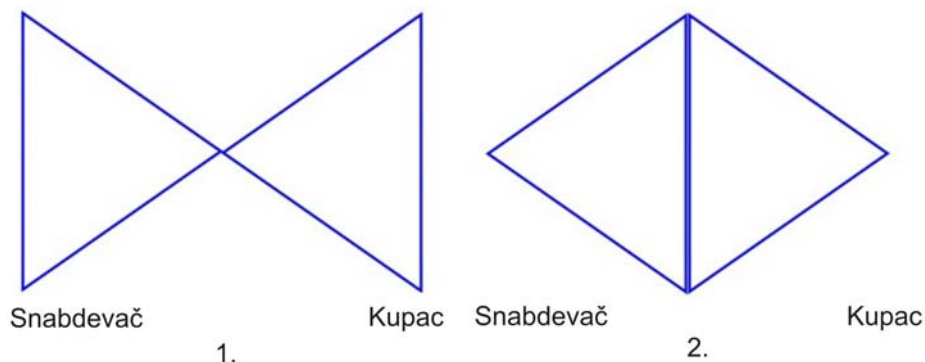
¹² Isto, str. 232.

¹³ Kotler P., „Marketing Insights from A to Z“, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2003., str. 34, 35.

Na slici 1. ilustrovana su dva ekstrema odnosa kupaca i snabdevača. Prva ilustracija pokazuje najjednostavniji odnos kupca i prodavca na otvorenom tržištu, bez bliske partnerske saradnje. Osnovni interes je postizanje povoljne cene: kupci nastoje da kupe po niskoj ceni i tako „gurnu“ deo troškova nazad kroz lanac snabdevanja; prodavci nastoje da osiguraju što veći profit postizanjem veće cene. U tim uslovima *kupac i prodavac ne rade zajedno na smanjenju nepotrebnih toškova*. Druga ilustracija pokazuje bliske odnose između snabdevača i kupca kada se apsolutno postupa po specifikaciji kupca, po svim karakteristikama proizvoda/usluge. Ovakav partnerski odnos značajan je i u odnosu na krajnje potrošače kako bi se ostvarila lojalnost, i u odnosu na industrijske kupce (B2B) kako bi se ostvarila dugoročna profitabilna saradnja. U partnerskim odnosima, lični odnosi ljudi koji rade na prodaji i nabavci u dve organizacije su često ilustrativni za nivo partnerskih odnosa dve organizacije.

Na osnovu CRM razvija se posebna kategorija zajedničkog planiranja: *zajedničko planiranje, prognoziranje i snabdevanje (popunjavanje)* (CPFR- Collaborative planning, forecasting, and replenishment). CPFR zahteva visok nivo deljenja informacija između partnera da bi se ostvarilo najbolje upravljanje snabdevanjem koje odgovara svim stranama (partnerima) i isporučila odgovarajuća vrednost potrošačima i kupcima. Ovo je primer vertikalne saradnje u lancu snabdevanja. Primer horizontalne saradnje u lancu snabdevanja je saradnja u isporuci komplementarnih proizvoda Coca-cole McDonalds-u¹⁴ kada se zajednički utvrđuje način pakovanja, način i dinamika isporuke proizvoda koji je komplementaran (a ne komponenta) osnovnom proizvodu McDonalds-a.

¹⁴ New S., Westbrook R. (editors) „Understanding Supply Chains“, Oxford University Press Inc., New York, 2004., (Cristopher M.), crp., 36.



Slika 1: Odnosi snabdevača i kupca. Izvor: prema Harrison A., Van Hoek R., „Logistics Management and Strategy“, Pearson Education Limited, 2002, str. 38.

Sve značajniji izvor konkurentske prednosti su inovacije, a *najveće mogućnosti inovacija i unapređenja proizvoda i procesa leže u doprinosu partnera*. To partnerstvo može biti i horizontalno i vertikalno. U automobilske industriji (vertikalno partnerstvo) snabdevači su direktno uključeni u inovativni proces. Unapređenje snabdevanja po pitanju kvaliteta materijala i komponenti, kao i same tehnologije snabdevanja (just-in-time) je jedan od prioriteta proizvođača. Primer horizontalnog partnerstva i saradnje na inoviranju i razvoju proizvoda je saradnja konkurentskih firmi Nokije, Eriksona i Motorole na razvoju tehnologije i standarda mobilne komunikacione opreme. Ova saradnja donosi zajedničke koristi kroz proširenje obima ukupnog tržišta za njihove proizvode.

4. Ciljevi partnerstva i međusobne koordinacije procesa i aktivnosti u lancu snabdevanja

Svi učesnici u lancu snabdevanja očekuju da kroz ovu asocijaciju efikasno ostvaruju svoje ciljeve. Oni očekuju da ostvare poslovni uspeh kroz smanjenje troškova, gubitaka, kašnjenja, kroz eliminisanje suvišnih aktivnosti uz pomoć povoljne organizacione strukture lanca snabdevanja. Još značajniji cilj je dugoročan stabilan razvoj i povoljna konkurentska pozicija koja se ostvaruje, pre svega, razvijanjem novih sposobnosti i kompetencija i razvijanjem i unapređenjem performansi lanca snabdevanja, od operativnog do strateškog značaja.

Optimizacija poslovnih procesa najtešnje je povezana sa konceptom integrisanog lanca snabdevanja. Menadžment lanca snabdevanja nastoji da uskladi delovanje svih članova lanca snabdevanja (dobavljača, proizvođača, prodavaca i drugih uslužnih firmi), podređujući sve funkcionalne aktivnosti efikasnosti samog procesa. *Svaki od učesnika legitimno je zainteresovan za način obavljanja aktivnosti kod drugih učesnika u procesu i za njihov lanac vrednosti.* Istovremeno, preduzeća u lancu snabdevanja spremna su da ustupe deo svojih kratkoročnih interesa kako bi se ostvarili dugoročni ciljevi ili ciljevi ukupnog procesa lanca snabdevanja, kao što je fleksibilnost sistema.

Sadašnje uslove poslovanja karakterišu česte promene na tržištu, kako zbog dinamičnih promena u tražnji i zahtevima kupaca, tako i zbog inovativnosti ponude i velike konkurencije. Zato preduzeća nastoje da ostvare agilnost i adaptabilnost svog sistema, što se može ostvariti kroz implementaciju koncepta upravljanja ukupnim lancem snabdevanja, odnosno kroz „prošireno preduzeće“. Agilan sistem lanca snabdevanja je tržišno senzitivn, sa integrisanim poslovnim procesom i sa izgrađenim sistemom deljenja informacija u lancu i čitavoj poslovnoj mreži. Menadžment takvog, transformisanog i održivog lanca snabdevanja u fokusu ima *proces*, a ne funkcije, okrenut je pre *performansama* i *satisfakciji kupaca* nego profitu; primenom koncepta upravljanja lancem snabdevanja *smanjuju se zaliha* (uz pomoć povezanih informacionih sistema partnera), i *smanjuju se transakcioni troškovi* zbog izgrađenih partnerskih odnosa.¹⁵

Preduzeća često učestvuju u više lanaca snabdevanja, što im omogućava da se po potrebi adaptiraju na značajne promene u sredini, menjajući strukturu lanca snabdevanja za svoju ponudu. To može biti promena u fazi nabavke, u kanalima distribucije ili nešto treće.

5. Determinante efektivnog i efikasnog upravljanja odnosima u lancu snabdevanja

Brojni faktori determinišu efektivnost upravljanja odnosima u lancu snabdevanja. *Ono što se može definisati opštom determinantom je da interesi svih učesnika u lancu moraju biti zastupljeni i zaštićeni. Istovremeno, mora*

¹⁵ Harrison A., Van Hoek R., „Logistics Management and Strategy“, Pearson Education Limited, 2002, str. 174, 244.

Miodrag Cvetković

postojati spremnost da se deo svojih interesa ustupi i podredi efikasnosti i efektivnosti ukupnog procesa lanca snabdevanja.

Za stvaranje efektivnog i efikasnog lanca snabdevanja potrebno je ostvariti:

- Kooperativno partnerstvo (zasnovano više na poverenju i kontinuitetu saradnje nego na formalnom ugovoru),
- međusobnu koordinaciju procesa i aktivnosti i
- integrisanost procesa u lancu snabdevanja.

Partnerski poslovni odnosi su višedimenzionalni uređeni odnosi razmene između privrednih subjekata koji se mogu posmatrati kao kratkoročni, srednjoročni i dugoročni. To je proces koji uključuje socijalnu, informacionu i tehnološku razmenu obuhvatajući i tekuće, operativne transakcije koje, kao kontinuirane, doprinose rastu socijalnih korporativnih vrednosti (zajedništvo, reputacija za oba partnera...). Partnerstvo definišu opipljivi i neopipljivi aspekti odnosa. Opipljivi aspekti su obim razmene, frekventnost materijalnih i informacionih razmena, unapređenje kvaliteta, smanjenje troškova, i drugo. Neopipljivi aspekti su zajednička percepcija kvaliteta, poverenje, moć i slično. Za istraživanje pitanja partnerstva nije dovoljno istraživati samo tokove razmene, već treba istraživati i prirodu i kvalitet odnosa, što je u najvećem delu sfera neopipljivih performansi.¹⁶

Na operativnom nivou neophodno je ostvariti međusobnu *koordinaciju* aktivnosti i procesa. Operativni menadžment ranije se bavio proizvodnjom, nabavkom i logistikom unutar firme. Kasnije je nabavku i upravljanje materijalima prepoznao kao *odnos sa snabdevačima i kao deo operativnog menadžmenta*. Time su stvoreni uslovi za *međusobnu koordinaciju aktivnosti* i prevazilaženje problema nedostatka materijala ili suviše velikih zaliha. Upravljanje zalihama shvaćeno je kao razmena informacija između kupca i prodavca i kontinuirano popunjavanje zaliha, najčešće uz korišćenje sistema planiranja potrebnog materijala (MRP I – Materials Requirements Planning sistem). Kao osnova koordinacije sa distributerima korišćen je sistem planiranja resursa distribucije (Distribution Resource Planning sistem).¹⁷

Uslovi za potpunu *sistemsku koordinaciju aktivnosti i integraciju procesa* stvoreni su sa uključivanjem *procesa upravljanja tražnjom* u ukupan upravljački proces, i to na temelju *promenjenog strategijskog prilaza* –

¹⁶ New S., Westbrook R. (editors) „Understanding Supply Chains“, Oxford University Press Inc., New York, 2004., Harland C., Knight L., Cousins P., str., 209, 210.

¹⁷ Isto, str. 210.

Upravljanje odnosima u lancu snabdevanja i poslovnoj mreži
u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća

fokusiranosti na kupce i njihove potrebe. U uslovima čestih promena na strani tražnje, bilo je neophodno graditi agilni sistem lanca snabdevanja koji može brzo da reaguje na iznenada ukazane tržišne šanse. Tako je definisan **pull** sistem snabdevanja tržišta („vučenje“ od strane tražnje) koji će postati središte novih konkurentskih operativnih strategija. To je značajna kvalitativna razlika u odnosu na **push** sistem u tradicionalnoj organizaciji preduzeća kad se proizvodi za skladište a zatim su proizvodi „guraju“ kroz distributivne kanale prema tržištu.

Za efikasno funkcionisanje koordinacije u lancu snabdevanja potrebno je da svi učesnici razumeju interaktivnost svojih akcija na aktivnosti drugih učesnika i lanca snabdevanja u celini. Do loše koordinacije dolazi i zbog neusaglašenosti ciljeva, neadekvatnih informacija unutar lanca snabdevanja, ali i zbog oportunističkog ponašanja članova lanca. Zbog loših informacija i različite procene tražnje može doći do „efekta jakog biča“¹⁸ tako da tražnja jako varira u različitim fazama procesa u odnosu na prethodnu fazu. U tom slučaju zalihe su kod nekih učesnika prevelike, kod nekih je nedostatak zaliha, dok se kod svih učesnika povećavaju troškovi. Sve ovo može da izazove nepoverenje među partnerima i destabilizuje lanac snabdevanja.

Integracija poslovnog procesa kao faktora efektivnog upravljanja odnosima u lancu snabdevanja podrazumeva integraciju toka procesa kako na strani snabdevanja, tako i na strani distribucije. Kroz operativne strategije, koje prihvataju svi učesnici u lancu snabdevanja, nastoji se da se eliminišu suvišne i duplirane aktivnosti i da se integriše lanac vrednosti. U praksi upravljanja operacijama, menadžeri su pokazali veliko interesovanje za Deming-ovih 14 tačaka unapređenja kvaliteta, uočavajući značaj odnosa sa snabdevačima za ostvarenje ovih ciljeva. Model upravljanja ukupnim kvalitetom, TQM (Total Quality Management), čijem su definisanju doprineli Deming, Juran i Crosby, takođe je ostavio duboke posledice na menadžment praksu. Deming tvrdi¹⁹ da je neophodno uspostaviti nedvosmislene komunikacione tokove sa snabdevačima i da treba omogućiti kupcima snabdevačima i potrošačima da ostvare maksimalne efekte sinergije iz tih odnosa. Takođe, svi učesnici u lancu snabdevanja treba da ostvare konkurentsku prednost i pojedinačno. Deming-ov stav o odnosima sa snabdevačima baziran je na vremenu i prihvatljivim inputima i fokusiran je na produktivnost i efikasnost pre nego na profitabilnost. Produktivnost i efikasnost vode do mogućnosti sveukupnih

¹⁸ Barac N., Milovanović G., „Strategijski menadžment logistike“, SKC, Niš, 2006., str. 133.

¹⁹ New S., Westbrook R. (editors) „Understanding Supply Chains“, Oxford University Press Inc., New York, 2004., Harland C., Knight L., Cousins P., str., 211, 212.

Miodrag Cvetković

poboljšanja i u dugom roku omogućavaju održivu konkurentsku prednost i profitabilnost. TQM omogućava i implementaciju *just-in-time* („tačno na vreme“) sistema popunjavanja i snabdevanja. Da bi se ostvario JIT sistem, *potrebna je integracija mnogih subsistema u organizaciji kupca i snabdevača* (dizajn proizvoda, proizvodni inženjering, prodaja, upravljanje materijalima, lansiranje proizvoda, kontrola, upravljanje kvalitetom). Izbor snabdevača, takođe mora da budu povezani sa dizajnom proizvoda, proizvodnjom i prodajom. Operativni menadžment je tako, uključivanjem odnosa sa partnerima u upravljački proces, dobio visok, strateški značaj, pre svega zbog uloge u vertikalnoj integraciji ukupnog poslovnog procesa.

Na današnjem nivou razvoja informacionih tehnologija, mogućnosti operativne saradnje i deobe informacija u lancu snabdevanja su veoma velike. Moguća je elektronska razmena podataka (EDI), u realnom vremenu. Planski sistemi koji danas mogu da integrišu čitav lanac snabdevanja su: *planiranje resursa preduzeća – ERP i napredni sistemi planiranja APS (Advanced Planning Systems)*. Ovi sistemi bazirani su na jedinstvenoj bazi podataka i omogućavaju konzistentno upravljanje operacijama, kako u preduzeću, tako i u lancu snabdevanja kao međuorganizacionoj strukturi.

Kroz upravljanje odnosima u lancu snabdevanja ostvaruje se integrisanje materijalnih i informacionih tokova lanca snabdevanja i ciljevi unapređenja fleksibilnosti, brzine, smanjenja troškova i ciljevi kvaliteta, čime se unapređuje konkurentnost i poslovanje svih preduzeća u okviru lanca.

6. Zaključak

Koordiniranje aktivnosti članova lanca snabdevanja je osnovna manifestacija upravljanja odnosima u lancu snabdevanja. Međutim, iza toga stoji složen proces usklađivanja ciljeva i strukture aktivnosti i procesa lanca snabdevanja, na temeljima zajedničke strategije, i velika aktivnost operativnog menadžmenta.

Koncept upravljanja lancem snabdevanja u današnjim uslovima poslovanja je najvažnije menadžment sredstvo za unapređenje poslovanja preduzeća i ostvarivanje ciljeva, od operativnog do strateškog nivoa. U fokusu ovog koncepta su odnosi između partnera, članova lanca snabdevanja i učesnika u poslovnom procesu, od najudaljenijih snabdevača do krajnjih potrošača. Ciljeve ovih preduzeća objedinjuje strategija lanca snabdevanja. Preduzeća u

Upravljanje odnosima u lancu snabdevanja i poslovnoj mreži u funkciji unapređenja poslovanja preduzeća

lanac snabdevanja unose svoje kompetencije i posebne sposobnosti. Menadžment lanca snabdevanja nastoji da te kompetencije i sposobnosti integriše definišući strukturu procesa i aktivnosti, stvarajući uslove za sinhronizaciju i efikasno obavljanje operacija. Kompleksnost i interzavisnost aktivnosti članova lanca snabdevanja i upravljanje njihovim odnosima predstavlja najveći izazov za menadžment da se ostvari optimalnost poslovnog procesa, dugoročna konkurentnost i stabilan razvoj. Članovi lanca snabdevanja očekuju da ostvare sinergetske efekte od zajedničkog rada i ukoliko takvih efekata nema, gubi se svrsishodnost lanca snabdevanja.

Menadžment lanca snabdevanja najveće mogućnosti unapređenja i optimizacije procesa vidi u efikasnom upravljanju odnosima sa snabdevačima i kupcima kao i u upravljanju odnosima u zajedničkim inovativnim procesima. U uslovima integrisanog procesa, kooperativnog partnerstva, međusobne koordinacije procesa i aktivnosti, uz deobu znanja i informacija, na najbolji način se može ostvariti visok nivo operativnih performansi vremena, troškova, kvaliteta i fleksibilnosti, ali i stratejskih performansi agilnosti i adaptabilnosti.

Krajnji interes svakog preduzeća u lancu snabdevanja je da kroz ovaj entitet obezbedi operativnu efikasnost i efektivnost, ali i odgovarajuću stratejsku poziciju i dugoročni razvoj. Istovremeno, preduzeća moraju da razvijaju pozitivan odnos prema istinskom partnerstvu i da stalno daju svoj doprinos razvoju sopstvenog lanca snabdevanja.

7. Reference

1. Bowersox D., Closs D., Cooper B. M., „Supply Chain Logistics Management“, McGraw-Hill, Inc., 2007.
2. Krstić B., Milovanović G., „Dizajniranje sistema merenja performansi za upravljanje lancem snabdevanja“, *Ekonomске teme*, 2, str. 79-87. (2007)
3. Hugos M., „Essentials of Supply Chain Management“, John Wiley and Sons, Inc. (2003)
4. New S., Westbrook R. (editors) „Understanding Supply Chains“, Oxford University Press Inc., New York, Christopher M., str. 23-43. (2004)
5. Stefanović S., „Strategije kooperacije proizvođača i dobavljača u upravljanju lancem snabdevanja“, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Niš. (2005)
6. Fawcett S., Ellram L., Odged J., „Supply Chain management – from Vision to Implementation“, Pearson Education International. (2007)
7. Harrison A., Van Hoek R., „Logistics Management and Strategy“, Pearson Education Limited. (2002)

Miodrag Cvetković

8. Kotler P., „Marketing Insights from A to Z“, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. (2003)
9. Barac N., Milovanović G., „Strategijski menadžment logistike“, SKC, Niš. (2006)
10. New S., Westbrook R. (editors) „Understanding Supply Chains“, Oxford University Press Inc., New York, Harland C., Knight L., Cousins P., str. 209-229. (2004)

RELATIONSHIP AND BUSINESS NETWORK MANAGEMENT IN THE FUNCTION ON IMPROVING ENTERPRISE BUSINESS

Miodrag Cvetković
cvetkovic.miodrag2803@gmail.com

Abstract: In contemporary business conditions (sudden development of technology, information and communication technology, and globalization), and on high level of competition, management practice and theory of economics looking for the new possibility to improve enterprise business. The new business models founded on the supply chain concept whose center is relationship management. Efficacious and effective relationship management drives to integration of business process, coordination of activities, and improvement supply chain performance, from operational to strategically significance. In these conditions enterprises use synergic effects of partnerships, and make conditions for improving business in the future.

Key words: Supply chain, Cooperative partnership, Supply chain's relationship management, Collaborative advantage.