

ДИЗАЈНИРАЊЕ ГЛОБАЛНИХ ЛАНЦА СНАБДЕВАЊА¹

Проф. др Нада Барац

Проф. др Горан Миловановић,

Александра Анђелковић

Економски факултет у Нишу

Резиме

Интегрисање фирми у ланац снабдевања спроводи се кроз две фазе. Прва укључује све активности везане за избор одговарајућих партнера, док друга фаза обухвата развојне активности ланца снабдевања у смислу изградње дугорочних односа. Циљ рада је да се, на бази одабране литературе, анализира фаза дизајнирања. Ова фаза објашњена је кроз неколико корака: утврђивање мотива за улазак у ланац снабдевања, одлучивање о броју партнера у ланцу снабдевања, одлучивање о избору домаћих или иностраних партнера, постављање критеријума за избор партнера и избор партнера у ланцу снабдевања. Посебно ће у раду бити презентовани резултати истраживања о развоју ланца снабдевања у Србији.

Кључне речи: глобализација, ланац снабдевања, избор партнера, агилност

1. УВОД

Глобална конкуренција „присиљава“ корпорације да посматрају свој целокупан ланац снабдевања како би смањиле трошкове и повећале профит. Ефективан и ефикасан ланац снабдевања ће помоћи корпорацијама да остваре значајну предност над глобалном конкуренцијом. Формирање и одржавање ланца снабдевања је данас кључно за опстанак и успех у пословању. Стога, развој глобалних ланца снабдевања привлачи све већу пажњу теоретичара и практичара. Према П. Дракеру највећа промена на пословном плану је успостављање партнерства међу компанијама широм света [12, стр.

¹ Рад је настао у оквиру пројета финансираног од стране, Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије, број 179066.

4646]. Имплементација концепта ланца снабдевања је дуг и сложен процес. Концепт ланца снабдевања не подразумева само континуирано истраживање у области нових логистичких процеса које треба на одговарајући начин да реши проблем смањења појединих трошкова, кашњења, губитака, штета, елиминисања активности које не стварају вредност и слично [8, стр. 81]. Спровођење овог концепта требало би да има за резултат коришћење бројних могућности које произилазе из партнерских односа са другим фирмама у ланцу.

Примена концепта ланца снабдевања захтева спровођење трансформационих процеса у различитим областима, међу партнерима заинтересованим за улазак у ланац снабдевања. На неке од поменутих трансформација указао је професор Кристофер Мартин [9, стр. 283]:

- прелазак са оријентације на добављаче на оријентисаност на потрошаче,
- са push на pull процесе, што обезбеђује висок ниво агилности и флексибилности,
- померање фокуса са залиха на информације, што укључује дељење информација о тражњи у реалном времену,
- прелазак са трансакционих на дугорочне односе,
- пословна трансформација са функција на процесе која доводи до стварања крос-функционалних тимова заснованих на вредности,
- прелазак са појединачног конкурисања на конкурисање мрежа снабдевања.

Процес изградње ланца снабдевања укључује две фазе. Прва, се односи на селекцију и избор партнера који ће формирати ланац снабдевања, док друга укључује успостављање дугорочних односа међу партнерима. Међутим, пре спровођења процеса селекције и избора партнера неопходно је утврдити мотиве и оправданост уласка у ланац снабдевања. Процес формирања ланца снабдевања укључује и решавање дилема по питању наступа са већим или мањим бројем партнера у ланцу снабдевања, као и одлуку о сарадњи са домаћим или иностраним партнерима.



Слика 1: Фазе у процесу изградње ланца снабдевања

2. МОТИВИ УЛАСКА У ЛАНЦА СНАБДЕВАЊА

Ланац снабдевања је значајан „алат“ у остваривању и задржавању конкурентске предности [12, стр. 4646]. Као додатак овој тврдњи често се наводи и уштеда трошкова у извршењу бројних операција, компанија које послују у оквиру неког ланца снабдевања. Велики број компанија посматра ланац снабдевања као моћно средство за адаптацију у турбулентном и неизвесном окружењу. Компаније улазе у ланац снабдевања са

оним партнерима који располажу критично-комплементарним ресурсима.

Значајно питање у решавању дилеме уласка у ланац снабдевања односи се на утврђивање мотива оваквог подухвата. Различите теоријске перспективе бавиле су се идентификовањем стратешких мотива. Неки од њих приказани су у Табели 1.

Табела 1: Стратешки мотиви за улазак у ланац снабдевања [3, стр. 580]

Теоријске перспективе	Стратешки мотиве
Главни ток економије	Трансфер производње у земље са нижим трошковима (1983) Одржавање конкурентске позиције (1986) Остваривање инвестиција и избегавање ризика (1988) Набавка сировина Сарадња са потенцијалним конкурентима у циљу минимизирања напада конкурената
Парадигма трансакционих трошкова	Обезбеђење диверсификације производа и услуга (1986) Лакша размена комплементарне технологије (1988) Лакши приступ знању партнера и локалним тржишним условима
Парадигма заснована на ресурсима	Бржи улазак на тржиште (1983) Обезбеђење већег тржишног учешћа (1985) Делење трошкова истраживања и развоја (1993) Бржи повратак инвестиција (1997)
Организационо учење	Бржи трансфер информација и знања
Приступ стратешког позиционирања	Упознавање конкурената Лакша међународна експанзија

У пракси се као најчешћи мотиви уласка у ланац снабдевања наводе ресурси којима располажу потенцијални партнери, као и вредност која ће бити остварена уласком у ланац. Неуспех и ризик у пословању избежнији су сарадњом са партнерима, па се и они често налазе на листи мотива.

Улазак у ланац снабдевања може елиминисати ограничења у пословању на страним тржиштима. Сарадња успостављена на овај начин олакшава улазак на нова тржишта, доприноси остварењу нижих тарифа и такси у страним земљама, обезбеђује дистрибутивну мрежу по повољнијим условима на иностраним тржиштима.

Оно што се често намеће као проблем је некомпатибилност мотива партнера из земаља различитих по економској развијености. С обзиром на чињеницу да између земаља различитог нивоа развијености постоје разлике у погледу институционалног окружења, расположивих ресурса, способности, знања, постојаће разлике и у мотивима за укључивање у ланац снабдевања [3, стр. 578.].

3. ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА О БРОЈУ ПАРТНЕРА

Одлука о уласку у ланац снабдевања мора бити праћена анализом оптималног броја партнера који ће чинити ланац снабдевања. Укључивање већег или мањег броја фирми у ланац снабдевања носи са собом како предности, тако и недостатке. Мањи број партнера у ланцу подиже сарадњу на виши ниво, олакшава спровођење заједничких иновација, убрзава поделу поверљивих информација [5, стр. 117.]. Осим ових, као предности уласка у ланац снабдевања са мањим бројем партнера наводе се [14]:

- могућност добијања производа и/или услуга вишег квалитета,
- успостављање јачих веза међу партнерима,
- боља комуникација,
- лакша кооперација код увођења нових производа и услуга,
- веће међусобно поверења,
- упућеност једних на друге повећава зависност али и заједнички напор.

Поред поменутих предности, постоје и недостаци који сугеришу да избор мањег броја партнера не даје увек позитивне резултате. Неки од недостатака одлуке уласка у ланац снабдевања са мањим бројем партнера су [14]:

- осетљивост на неуспех учесника ланца снабдевања,
- мањи број добављача може бити погођен променама у количини,
- висока зависност,
- могућност уцењивања ценом.

Одлука о наступу у ланцу снабдевања са већим бројем партнера подржана је низом предностима. Учешће већег броја партнера носи са собом више извора знања и искустава који могу бити искоришћени у процесу стварања вредности ланца снабдевања. У случају да неко од добављача не испуни обавезе на адекватан начин лако може доћи до његове замене. Међутим, учешће већег броја партнера у ланцу снабдевања отежава комуникацију међу учесницима, као и изградњу односа поверења. У ланцу са већим бројем учесника теже је обезбедити компатибилност циљева, стратегија, корпоративних култура и слично.

4. ОДЛУКА – ДОМАЋИ ИЛИ ИНОСТРАНИ ПАРТНЕРИ

У процесу изградње ланца снабдевања на располагању су како домаћи тако и инострани партнери. У савременим условима не постоје ланци снабдевања које чине потпуно домаћи или инострани партнери, али се може гороврити о претежном учешћу једних или других. Разлог је тај што избор само једних или других повлачи за собом одређена ограничења. Сугерише се оптимална комбинација домаћих и иностраних партнера.

Избор иностраних партнера захтева стицање знања о земљи из које су потенцијални партнери, информације о партнерима (могу постојати ограничења у овом процесу због неприступачности извора информација у другим земљама), закона и правних процедура и слично [деталније видети у извору под бројем 15, стр. 1-134]. Поред поменутих, постоје и следећи проблеми:

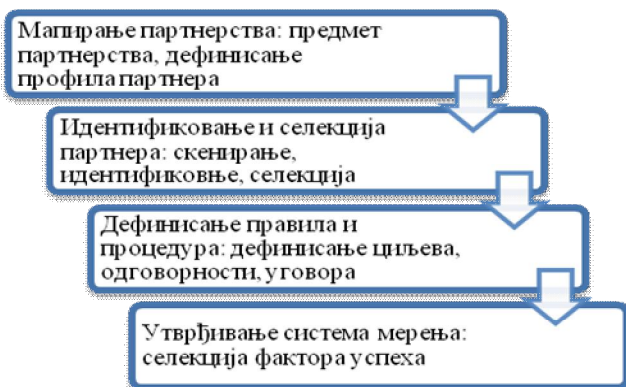
- комуникациони (различити језици, већа удаљеност, различите временске зоне због директних телефонских контаката, разлике у стандардима и слично);
- време потребно за преговарање је дуже;
- разлике у валутама;
- правни проблем (разлике у законима о спровођењу одређених трансакција, законима о кршењу патената и слично);
- кашњење у испоруци због временских услова;
- проблем међународне логистике (сложеност међународног транспорта и дистрибуције);
- разлике у јединицама мере.

5. ПРОЦЕС СЕЛЕКЦИЈЕ ПАРТНЕРА

Селекција пословних партнера је софистициран процес, који мора бити заснован на рационалним и систематским одлукама. Одлука о избору партнера стратешког је карактера и захтева висок ниво пажње. То је много више него класичан избор партнера из разлога што подразумева изградњу дугорочних и чврстих односа. Ова фаза у формирању ланца снабдевања мора бити подржана информацијама. Међутим, како је доступност информација ограничена, јако је тешко остварити оптимално решење. Осим недостатка информација, проблем реализације процеса селекције може постојати због ограниченог броја кандидата за улазак у ланац снабдевања, немогућности компарације расположивих информација о потенцијалним партнерима, субјективности у анализирању расположивих информација и слично. Процес селекције партнера почиње скенирањем доступних извора информација, а завршава се избором. Овај процес може се пратити кроз неколико фаза [13]:

- проналажење потенцијалних партнера,
- прелиминарна селекција,
- комплексна процена,
- преговарање са потенцијалним партнерима,
- потписивање уговора и
- мониторинг (праћење).

Процес селекције према Kaplanu и Hurdu (слика 2) започиње дефинисањем циљева и карактера партнерства.



Слика 2: Процес селекције и избора партнера према Каплану и Хурду

На пример, избор партнера захтева најпре анализу тржишта (тржишни потенцијал, идентификовање циљних купаца) и постављање циљева за операције на анализираном тржишту. У следећем кораку врши се анализа могућности и ресурса неопходних за остварење циљева. Дефинисани циљеви и утврђене могућности основа су за израду профила „идеалног партнера“. Процес идентификације и избора партнера наставља се прикупљањем информација о кандидатима за потенцијалне partnere. Најчешћи извори информација су сајмови, привредне коморе, банке, стручни часописи, независни консултанци, пословне базе података, интернет и слично.

Процес селекције партнера у ланцу снабдевања је увек двосмеран, на пример, произвођач бира дистрибутера, али истовремено и дистрибутер бира добављача. Последња фаза у процесу селекције и избора партнера је успостављање мерила успеха. Систем процене успеха требао би да одговори на следећа питања [7, стр. 38]:

- када су циљеви испуњени и
- шта су главни индикатори успеха или неуспеха.

Процес селекције и избора партнера у савременим условима олакшан је доношењем бројних стандарда и процедура. Поседовање сертификата о испуњавању поменутих стандарда представља доказ о подобности компанија за улазак у ланац снабдевања. Такав је стандард ISO 28000, утврђен од стране Интернационалне организације за стандардизацију. Реч је о стандарду који омогућава организацијама да успоставе свеобухватни систем управљања безбедношћу у ланцу снабдевања коме припадају. Стандард ISO 28000 поставља одређене захтеве организацијама, као што су испитивање и истраживање окружења у којем послују са аспекта безбедности, утврђивање адекватности примене безбедносних мера и идентификација законских захтева у складу којих морају профилисати своје пословање.

Стандард ISO 28000 намењен је компанијама свих величина и делатности које су део ланца снабдевања, почев од добављача, произвођача, дистрибутера, транспортних компанија, шпедитера, великопродаваца до малопродаваца. Увођење стандарда повлачи за собом бројне предности [6]:

- већу контролу над операцијама у ланцу снабдевања,
- превентиву и смањење губитака,
- припремљеност за ванредне ситуације,
- већу ефикасност,
- побољшану услугу клијентима,
- већу конкурентност,
- веће поверење код клијената и међу партнерима,
- углед и бољу позицију на тржишту.

Савремени ланци снабдевања, због своје сложености, многобројних активности и све већег броја учесника, подложни су утицају великог броја потенцијалних ризичних ситуација. Стандард ISO 28000 захтева од компанија да дефинишу ризике који су откривени у ланцу снабдевања путем плана безбедности, креирају извештај о рањивости ланца снабдевања како би се дефинисао безбедносни сценарио, креирају безбедносни план који описује сигурносне мере за

управљање ризицима, идентификују критичне тачке и развију програм обуке [6].

Одељење Европске комисије за безбедност ланца снабдевања 1. јануара 2008. године уводи Ауторизовани Економски Оператер (АЕО). Циљ АЕО програма је повећање контроле граница, обезбеђење сигурности интернационалног ланца снабдевања и модернизација царинских процедура у ЕУ. Испуњавање АЕО програма сугерише постојање сигурног пословног партнера на међународном тржишту. Ова сигурност проистиче из самих предности које обезбеђује АЕО, а то су: приоритетан третман при контроли робе на царини, брже кретање роба преко граница које признају АЕО статус и мањи број података за царинске декларације. Критеријуми који морају бити задовољени приликом аплицирања за статус АЕО су[6]:

- дотадашње придржавање царинским правилима,
- задовољавајући систем управљања комерцијалним и транспортним записима,
- доказ финансијске солвентности и
- високи сигурносни и безбедносни стандарди.

Од наведених критеријума највећи значај имају стандарди. У том смислу, ISO 28000 представља основу за добијање АЕО статуса. Поседовање овог статуса доноси велику компаративну предност на тржишту, јер означава поузданост пословног партнера. Испуњавање стандарда ISO 28000 и остваривање АЕО статуса пружају низ информација неопходних за доношење одлука о избору партнера, што процес избора партнера чини знатно једноставнијим.

6. ИЗБОР КРИТЕРИЈУМА ЗА ПОТРЕБЕ СЕЛЕКЦИЈЕ ПАРТНЕРА

Селекцију партнера карактерише микс вештина, знања и ресурса, оперативне политике и процедуре, рањивост у домаћим условима и институционалне промене. Дотадашња истраживања у овој области показују да се ради о стратешкој и специфичној одлуци при креирању ланца снабдевања и да значај и варијације у критеријумима за избор партнера долазе од великог броја фактора [12, стр. 4647]. На значај селекције и избора партнера указује утицај ове одлуке на перформансе ланца снабдевања.

Кључна тачка процењивања и селекције пословних партнера је како одабрати критеријуме за процену. Многи аутори су истраживали како да одаберу критеријуме процене перформанси. На пример, Angeles и Nath [1, стр. 241–255] су идентификовали критеријуме избора трговинских партнера код фирми у пару клијент-добављач. Коришћењем факторске анализе аутори су груписали све могуће критеријуме у шест критичних критеријума који могу бити коришћени као критеријуми избора, а то су: стратешка посвећеност, флексибилност трговинског партнера, удружено партнерство, спремност, инфраструктура и комуникације. Татоглу [11, стр. 137–147] је истраживао критеријуме селекције партнера коришћењем типологије која показује разлику између партнерских односа и задатака у вези критеријума за избор. Аутор је описао две различите методе у вези одабира критеријума и коришћења повезаних партнерских

стратегија ради испитивања мотивације за заједничко улагање на примеру западних партнерских фирми.

Почетком 1950-их учињени су први покушаји у дефинисању сета критеријума за избор партнера. Брендел је међу првима саставио листу од 20 кључних питања у вези са избором партнера. Пеграм је 1960-их дефинисао следеће критеријуме: финансијски услови, продајна снага, линије производа, репутација, тржишна покривеност, положај на тржишту, вештине управљања. Од овог периода велики број аутора покушава да изврши синтезу већ дефинисаних критеријума. Избор критеријума за потребе селекције партнера захтева коришћење квантитативних метода. Како нису сви критеријуми подједнако важни при доношењу одлука о избору партнера, ове методе имају за задатак уврђивање најважнијих критеријума у конкретној ситуацији. Процес избора најважнијих критеријума може наићи на препеке, као што су:

- промене интерног и екстерног окружења и
- субјективизам при избору критеријума.

Од тренутка избора критеријума до избора партнера на основу дефинисаних критеријума може доћи до промена како у интерном, тако и у екстерном окружењу. Избор критеријума за потребе селекције партнера зависи о постојећих услова. Промене унутар компаније могу бити праћене потребом за поновним избором критеријума, који ће бити у складу са новонасталом ситуацијом. Потреба за изменом критеријума постоји и у случају промена у екстерном окружењу.

Поред квантитативних метода који се користе при избору критеријума, свакако су присутни и менаџери различитих нивоа. Њихова веровања, ставови, мишљења могу утицати на избор критеријума. Избор критеријума треба препустити квантитативним методама, при чему субјективне методе могу бити само подржавајуће. Висок ниво субјективизма при избору критеријума може бити препрека у процесу избора партнера.

Одвек је био тежак задатак изабрати адекватну методу за доношење одлука на основу више критеријума и на више нивоа. Проблем избора реакбилних² партнера обухвата вишеструке атрибуте перформанси укључујући домене одлучивања и критеријуме реакбилности [деталније о реакбилним ланцима снабдевања видети под редним бројем 2, стр. 105-124].

Избор критеријума повезан је са стратешким ресурсима и вештинама који недостају компанији. Према томе, одговарајући партнер је онај који може да попуни одређене дефиците, што у крајњој линији обезбеђује одрживост стратешког партнерства [3, стр. 581]. Процес селекције партнера за укључивање у ланац снабдевања обухвата анализу две групе атрибута [4, стр. 160.]:

² Менаџери компанија се суочавају са новим „правилима игре“ чију основу чине брзина, флексибилност и иновативност. Да би одговорили тим правилима менаџери морају креирати реакбилне (*agile*) ланце снабдевања. Кључ успеха таквих ланца снабдевања су брзина и флексибилност извршења активности као и спознаја да су потребе и сатисфакција купаца основни разлози за њихово креирање.

- ✓ индивидуалних (техничко-технолошки капацитети, финансијско стање, знање и менаџерско искуство, способност уласка на нова тржишта) и
- ✓ колаборативних (компатибилност ресурса, базе знања, мотивација, циљеви и култура).

Табела 2: Индивидуални атрибути [4, стр. 161]

Индивидуални атрибути	Објашњење
Техничко-технолошки капацитети	Партнер располаже иновативном технологијом у одређеној области
Финансијско стање	Партнер има одличан финансијски статус у погледу стопе раста капитала, повраћаја дугорочних инвестиција, приноса на имовину и профита
Знање и менаџерско искуство	Партнер располаже адекватним нивоом знања и искуства
Способност уласка на нова тржишта	Партнер има добар однос са локалним властима, упознат је са конкуренцијом, разуме кориснике и може да пружи висок ниво услуга

Табела 3: Колаборативни атрибути [4, стр. 161]

Колаборативни атрибути	Објашњење
Компатибилни ресурси	Партнери располажу ресурсима који могу послужити као допуна у непредвиђеним ситуацијама
Базе знања	Партнери имају сличне базе знања које могу послужити за предвиђање потенцијалних пословних могућности
Мотивација	Подразумева степен у коме су партнери мотивисани да заједно доносе и спроводе одлуке
Компатибилност циљева	Партнери немају компетитивне циљеве, што обезбеђује конзистентност у сарадњи и остваривању профита
Компатибилност културе	Веровања, ставови, вредности и очекивања се не разликују међу партнерима

Приликом доношења одлука о избору партнера ове две групе атрибута мере се на различите начине. Мерење индивидуалних атрибута врши се проценом појединачних потенцијалних партнера од стране експерата. За разлику од индивидуалних, мерење колаборативних атрибута спроводи се над сортираним проценама експерата свих партнера.

Једно истраживање наводи чак 32 критеријума када се ради о тзв. реагивним ланцима [2, стр. 105-124]. Ови критеријуми су усаглашени према детаљним интервјуима са академицима и привредницима у Великој Британији и Америци, уз подршку свеобухватних емпиријских анкета и студија случајева.

У процесу идентификовања критеријума и груписању идентификованих критеријума у одговарајуће домене одлучивања, карактеристике критеријума и домена одлучивања се морају пажљиво испитати.

Поменута 32 критеријума и десет домена одлучивања представљају квалитативне атрибуте са субјективном природом. Неминовно је да неке субјективне процене буду нејасне, а неке од њих и непотпуне. Када је постављено питање експертима да процене колико су важни атрибути, они су чешће одговорали са „70% сам сигуран да су веома важни“, или „негде између најбољег и доброг“. Очигледно је да традиционални методи не могу несигурним проценама да се изборе са проблемима на више нивоа и са више критеријума.

Приликом процене пословних партнера, морају се узети у обзир многи фактори. Пословна сарадња, на пример, је кључни део процене и селекције партнера. Међу 32 критеријума, 4 су идентификована на следећи начин:

- убрзано формирање партнерства,
- блиски односи са добављачима,
- купци базирани на поверењу,
- везе са добављачима.

Убрзано формирање партнерства се односи на унутрашњу сарадњу у оквиру компаније или међусарадњу између компанија да би се достигао заједнички циљ. То омогућава брзу аквизицију ресурса и то по нижим трошковима за краткорочне пројекте. Да би се квантификовало мерење овог критеријума, морају се применити две метрике: *број удружених јединица и просечно време за закључивање и операционализацију удружених јединица*.

Стратешки односи са купцима се односе на очување дугорочног и регуларног контакта са купцима. Информације прикупљене од купаца ће омогућити да се производи, које купци желе, дизајнирају како они желе. Могу се користити две метрике за квантификовање мера овог критеријума: *број пројеката са купцима и износ купљених набавки*.

Блиски односи са добављачима су увек важни за компанију. Добављачи не снабдевају само компонентама своје купце, већ постају све више виртуелни део компаније. Информације се деле и добављачи такође осећају одговорност за успех компаније купца и доприносе идејама које ће им користити. То омогућава компанији да има поуздане, ефикасне односе са добављачима. Добављачи постају знатичељни о компанији и могу да доставе значајне информације, на пример, да дизајнирају промене како би производи постали јефтинији, планирање метода да се превазиђу проблеми. Две метрике, *број пројеката са добављачима и износ купљених набавки* се могу користити за мерење овог критеријума.

Односи купца и добављача базирани на поверењу значи да купци сада знају да добијају квалитетне производе и имају поверење у своје добављаче. Добављачи су уверени у компанију коју услужују и обратно. То уклања несигурност и проблеме у њиховим односима. Људи знају шта добијају и када то добијају. Коефицијент броја *стратешких алијанси у укупном броју набавки* могу да буду могућа мера за коришћење код мерења овог критеријума.

Карактеристике наведена четири критеријума говоре како одржати ефективно и ефикасно „партнерство“.

Тиме се ова четири критеријума могу груписати у један домен одлучивања, који се назива „партнерство“. На тај начин се свих 32 критеријума могу категорисати у десет домена одлучивања: *интеграцију, компетенцију, изграђивање тима, технологију, квалитет, промену, партнерство, тржиште, едукацију и добробит*. Ови домени покривају главне области одлучивања у операцијама производње. Менаџмент мора да доноси одлуке у свим овим доменима, од којих сваки представља низ избора који могу имати огроман утицај на стратегију производње. Критично је да ове одлуке, настале у организацији и на свим нивоима, буду конзистентне са формацијом организације. Што је још важније, ови домени заједно са критеријумима имају врло мали значај за практиканте осим ако постоји начин да се измере. Даље, природа промена захтева тржишта говори о потреби за динамичким мерењем метода и инструмената.

7. ДЕФИНИСАЊЕ КРИТЕРИЈУМА ЗА ИЗБОР ПАРТНЕРА КОД ЛАНАЦА СНАБДЕВАЊА У СРБИЈИ

Ланци снабдевања у Србији су итекако присутни. Међутим, поставља се питање да ли су на адекватан начин формиран и да ли у будућности постоји могућност за њихов даљи развој, с обзиром на тренутне односе који су успостављени међу партнерима који их чине. Анализа формирања и развоја ланца снабдевања дозвољава избор компанија из различитих сектора (примарног, секундарног и терцијалног) с обзиром на то да су чланови ланца снабдевања добављачи, произвођачи, малопродавци, великопродавци, дистрибутери и други. Предмет истраживања су предузећа које послују на територији Србије, а које су чланови ланца снабдевања.

Истраживање је спроведено на узорку од 20 предузећа из Србије, подељених у две групе, с обзиром на број запослених. Прву групу чини 10 малих и средњих предузећа са бројем запослених до 250, док је код преосталих 10 број запослених изнад 250 и они чине групу великих предузећа. Узорком су обухваћена следећа предузећа: Тома Костић (Лесковац), Elixir Group (Шабац), Велефарм (Београд), Хенкел (Крушевац), Здравље (Лесковац), Fornetti (Суботица), ДИН – Philip Morris (Ниш), Хемофарм (Вршац), Техногас (Београд), Хеба (Бујановац), Трајал (Крушевац), Нафтна индустрија Србије (Нови Сад), Лисца (Бабушница), Плима Пек (Крушевац), Алфа-плам (Врање), Тоза Марковић (Киkindа), Копаоник (Београд), Агрожив (Панчево), Воћар Лутка (Пријеполје), Обућа Павле (Бела Паланка).

Процес истраживања обухватио је следеће фазе:

- израда упитника,
- избор предузећа која представљају узорак,
- прикупљање података методом анкетирања,
- обрада и анализа анкетних упитника,
- презентација резултата и извођење закључака.

Прикупљање примарних података извршено је методом анкетирања менаџера поменутих предузећа. У ту сврху коришћен је анкетни упитник. Анкетни упитник чине

два дела. Први део упитника чине општа питања везана за назив, седиште, делатност предузећа, број запослених, облик и порекло власништва и функцију менаџера одговорног за попуњавање упитника. Специфични део упитника чини једанаест питања везаних за број предузећа у ланцу снабдевања којој припада и предузеће анкетираниог менаџера, порекло предузећа укључених у ланца снабдевања (из Србије или неких других земаља), као и питања везана за критеријуме које предузеће користи при избору партнера и начин на који успоставља односе сарадње са својим партнерима.

Као што је приказано у раду, процес развоја ланца снабдевања започиње избором адекватних партнера. Према томе и најмање грешке у процесу доношења одлука могу се негативно одразити на перформансе читавог ланца снабдевања. Да би се грешке избегле користе се различити критеријуми који су основа у процесу селекције партнера на „прихватљиве“ и „не прихватљиве“ за даљу сарадњу и развој дугорочних односа. Критеријуми који се користе у селекцији истовремено представљају и атрибуте потенцијалних партнера. Како се до данас искристалисао велики број критеријума потребно је извршити њихову категоризацију на битне и небитне.

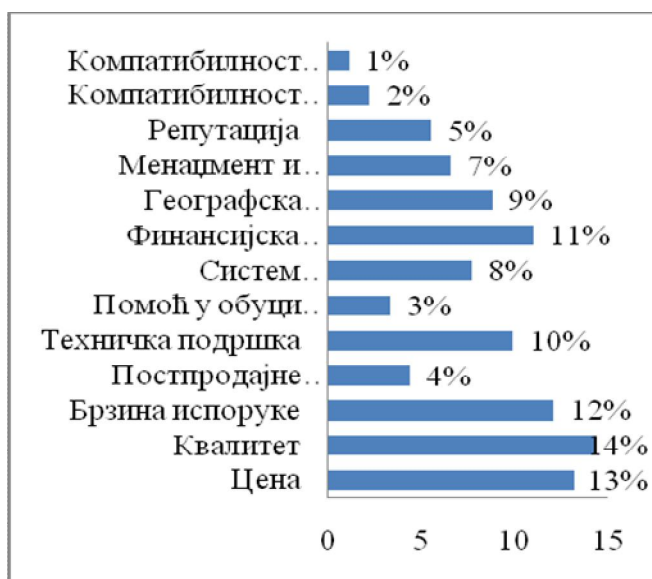
У анализу је укључено 13 критеријума који се најчешће користе у процесу доношења одлука при избору партнера. Реч је о следећим критеријумима: цена (сировина и материјала, готових производа, услуга), квалитет, брзина испоруке, постпродајне услуге, техничка подршка, помоћ у обуци запослених, систем комуницирања, финансијска стабилност, географска локација, менаџмент и организација, репутација, компатибилност циљева и компатибилност корпоративне културе.

Менаџери компанија из Србије ранговима 1 до 13 (при чему 1 представља најзначајнији критеријум, а 13 критеријум од најмањег значаја) окарактерисали су важност претходно поменутих критеријума. На основу додељених рангова утврђене су и просечне оцене појединачних критеријума (табела 4).

Табела 4: Просечне оцене појединачних критеријума

Критеријуми	Оцене
Цена	12
Квалитет	13
Брзина испоруке	11
Постпродајне услуге	4
Помоћ у обуци запослених	3
Систем комуницирања	7
Финансијска стабилност	10
Географска локација	8
Менаџмент и организација	6
Репутација	5
Компатибилност циљева	2
Компатибилност корпоративне културе	1

На основу слике 3 може се закључити да се при доношењу одлука о избору партнера менаџери највише ослањају на квалитет који партнери могу понудити. Међутим, ово свакако није једини критеријум који се узима у обзир код доношења одлуке.



Слика 3: Уочиште појединих критеријума у процесу доношења одлуке о избору партнера

Резултати спроведеног истраживања нису показали поштовање принципа концепта ланца снабдевања. Међутим, како је реч о предузећима која послују у Србији, као земљи у транзицији, која још увек није одбацила обележја старе пословне филозофије приказани резултати не представљају велико изненађење. Истраживање је показало да је јако мали број менаџера у Србији упознат са чињеницом колико је данас важно градити односе сарадње кроз ланце снабдевања. Стиче се утисак да предузећа не примењују адекватно концепт ланца снабдевања.

Прве грешке предузећа чине већ при првом кораку у изградњи ланца снабдевања. Избор адекватног партнера захтева велику пажњу у састављању „листе за и против“ при дефинисању профила идеалног партнера. Чини се да предузећа малу пажњу посвећују овом кораку. Фокусираност на критеријуме какви су цена, квалитет, финансијска стабилност, чини да се занемаре критеријуми који су јако значајни за даљи развој односа у ланцу снабдевања. Поменуте критеријуме свакако не треба изоставити, али је потребно комбиновати их са квалитативним критеријумима. Избор партнера искључиво на основу квантитативних критеријума могућ је код задржавања сарадње на искључиво трансакционе односе.

Као неке од основних карактеристика ефикасних односа у ланцу снабдевања напомињу се заједнички циљеви и компатибилност корпоративних култура. Резултати истраживања показују да су ова два критеријума занемарена од стране менаџера анализираних предузећа. Намеће се потреба повећања нивоа свести менаџера о значају поменутих критеријума. Запостављање циљева и корпоративне културе при избору добављача можда тренутно не изазива конфликте међу партнерима, али су они

свакако неизбежни. Резултати овакве селекције партнера се јако тешко могу искористити у изградњи односа поверења.

Некомпатибилност циљева партнера који чине ланац снабдевања може негативно утицати на развој поверења, што је свакако показало и претходно истраживање. Током развоја ланца снабдевања могуће је вршити њихово усклађивање, међутим ово би за резултат могло да има наметање циљева моћнијих чланова ланца и стварање конкурентских односа међу партнерима.

Стварање односа поверења међу партнерима је најбољи начин за превазилажење препрека које се могу јавити. Транспарентност и континуирана размена информација фактори су развоја и очувања поверења међу партнерима. Задржавање старе пословне културе свакако има велики утицај на изградњу поверења у односима међу партнерима. Претходне две деценије у Србији нису створиле адекватну подлогу за имплементацију концепта ланца снабдевања. Пословна сфера одише неповерењем, слабом разменом информација, неспремношћу за преузимање ризика, нетолеранцијом. Успостављање односа поверења међу учесницима у ланцу снабдевања захтева промену овакве атмосфере.

Из претходно наведеног проистиче да потпуна имплементација концепта ланца снабдевања у Србији захтева измене у пословним филозофијама предузећа. Ове измене се односе на:

- шири избор критеријума за доношење одлука о избору партнера,
- подстицање креативности и иновација,
- повремено подређивање сопствених циљева циљевима читавог ланца,
- подстицање транспарентности и комуникације,
- имплементирање адекватних информационих система,
- незанемаривање идеја малих и средњих предузећа, као слабијих учесника ланца снабдевања,
- посматрање ланца снабдевања као проширење сопственог предузећа.

8. ЗАКЉУЧАК

Савремено окружење са свим својим променама подстакло је све чешћу интеграцију великог броја предузећа. Концепт ланца снабдевања је нешто што се у савременим условима не може избећи, питање је само који је најбољи начин за његову имплементацију како резултати не би изостали. Многа предузећа су једино у оваквом виду интегрисања пронашла начин за остваривање одрживе конкурентске предности. Међутим, само повезивање предузећа у сврху обављања одређених активности није довољно за развој ланца снабдевања. Међу интегрисаним предузећима мора постојати транспарентност, подела ризика и профита, заједнички циљ, дугорочна корист, несребично дељење информација. Процес изградње ланца снабдевања укључује две фазе. Прва, се односи на селекцију и избор партнера који ће формирати ланац снабдевања, док друга укључује успостављање дугорочних односа међу партнерима. Међутим, пре спровођења процеса селекције и избора партнера неопходно је утврдити мотиве и оправданост

уласка у ланац снабдевања. Процес формирања ланца снабдевања укључује и решавање дилема по питању наступа са већим или мањим бројем партнера у ланцу снабдевања, као и одлуку о сарадњи са домаћим или иностраним партнерима.

Претходне две деценије у Србији нису створиле адекватну подлогу за имплементацију концепта ланца снабдевања. Пословна сфера одише неповерењем, слабом разменом информација, неспремношћу за преузимање ризика, нетолеранцијом. Успостављање односа поверења међу учесницима у ланцу снабдевања захтева промену овакве атмосфере

ЛИТЕРАТУРА

- [1] ANGELES R, NATH R (2000) An empirical study of EDI trading partner selection criteria in customer-supplier relationships. *Inf Manage* 37.
- [2] БАРАЦ Н., МИЛОВАНОВИЋ Г., *Стратегијски менаџмент логистике*, СКЦ Ниш, Ниш, 2006. год.
- [3] DONGA L., GLAISTER K. W., Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: Perspectives of Chinese firms, *International Business Review* 15, Elsevier, 2005.
- [4] FENG B., FAN Z.P., MA J., A method for partner selection of codevelopment alliances using individual and collaborative utilities, *International Journal of Production Economics* 124, Elsevier, 2010.
- [5] GIBBS R., HUMPHRIES A., *Strategic Alliances and Marketing Partnership: Gaining Competitive Advantage Through Collaboration and Partnering*, Kogan page, London and Philadelphia, 2009.
- [6] http://www.logistika-info.net/index_files/ISO28000.pdf
- [7] KAPLAN N.J., HURD, J., Realizing the Promise of Partnerships, *The Journal of Business Strategy*, Vol. 23, No. 3, Emerald Group Publishing Limited, 2002.
- [8] КРСТИЋ Б., МИЛОВАНОВИЋ Г., Дизајнирање система мерења перформанси за управљање ланцем снабдевања, *Економске теме бр. 2*, Економски факултет Ниш, 2007.
- [9] MANGAN J., LALWANI CH., BUTCHER T., *Global Logistics and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons Ltd., 2008.
- [10] REN J, YUSUF YY, BURNS ND (2005) Agile Partner selection: a hierarchical model and empirical investigation. *Int J Inf Syst Sci* 1.
- [11] TATOGLU E Western joint ventures in Turkey: strategic motives and partner selection criteria. *Eur Bus Rev* 12., 2000.
- [12] Wu W. Y., Shih H. A., Chan H. Ch., The analytic network process for partner selection criteria in strategic alliances, *Expert Systems with Applications* 36, 2009.
- [13] www.leidykla.eu/fileadmin/Ekonomika/73/Juozas_Bivainis.pdf
- [14] www.masfak.ni.ac.rs/.../masfak_predavanje_b4planiranje_i_upravljanje_lancem_dobavljae.ppt
- [15] ZAVRŠNIK B., The Importance of Selection and Evaluation of the Supplier in Purchasing Management, *Journal of Contemporary Management Issues*, Vol. 3, No. 2, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 1998.

DESIGNING GLOBAL SUPPLY CHAIN

Prof. dr Nada Barac, EF – Niš
Prof. dr Goran Milovanović, EF – Niš
Aleksandra Anđelković, EF – Niš

Summary

Integration companies in the supply chain is implemented in two phases. The first includes all activities related to the selection of appropriate partners, while the second phase includes the development activities of the supply chain in terms of building long term relationships. The aim is that, based on selected literature, analyze the design phase. This phase has been explained through several steps: determining the motives for entering the supply chain, deciding on the number of partners in the supply chain, the choice of domestic or foreign partners, setting criteria for selecting partners and selection of partners in the supply chain. Finally, particular the paper will presents the results of research on the development of supply chains in Serbia.

Key words: globalization, supply chain agility

Адреса за контакт:

Проф. др Нада Барац
Економски факултет у Нишу
18000 НИШ
Трг краља Александра 11
Драгише Цветковића 28а
E-mail: nada_barac@yahoo.com