

Dalibor Bubnjević*

UPRAVLJANJE LANCIMA SNABDEVANJA – POSLOVNI ODGOVOR NA GLOBALIZACIJU ROBNIH I INFORMACIONIH TOKOVA

Sažetak: U uslovima izraženih globalizacionih procesa, upravljanje lancima snabdevanja nastaje kao reakcija članova distributivnih kanala na povećan stepen izloženosti konkurenciji. Pred učesnike tržišne utakmice istovremeno se postavljaju naizgled dva teško ostvariva cilja: maksimalna ušteda primenom koncepta ekonomije obima i zadovoljenje specifičnih zahteva lokalnih tržišta. Na tri načina implementira se globalna logistička strategija: fokusiranjem fabrika (focused factories), centralizacijom zaliha i odlaganjem dorade (postponement). Brišu se tipične demarkacione linije između preduzeća, koje su postojale tokom dvadesetog veka i formiraju se novi subjekti na tržištu – lanci snabdevanja. Njihovo tržišno etabliranje zasnovano je na informacionim tehnologijama i internet revoluciji. Izuzev teorijskog razmatranja, u radu navodimo i primere kako iz inostrane tako i domaće privrede.

Ključne reči: menadžment lanca snabdevanja, globalizacija, trgovina, logistika

THE MANAGEMENT OF THE SUPPLY CHAINS - BUSINESS REPLY TO THE GLOBALIZATION OF THE COMMODITY AND INFORMATION FLOWS

Abstract: Under the conditions of intense globalization process, the supply chain management comes as a response of the members of distribution channels to the increased level of exposure to competition. The two seemingly hardly achievable goals are simultaneously put before the participants of the market competition: the maximum savings through applying the concept of economies of scale and the fulfillment of the specific demands of the local markets. The global logistics strategy is implemented in three ways: the focused factories concept, the centralization of stock and the processing delay (postponement). The typical demarcation lines between companies that existed during the twentieth century are deleted while the new subjects come into being on the market – the supply chains. Their establishment on the market is based upon information technology and internet revolution. Beside theoretical considerations, this paper offers examples from both foreign and domestic economy.

Key words: supply chain management, globalization, trade, logistics

* Dalibor Bubnjević, diplomirani ekonomista, direktor NIP „Zrenjanin“ a. d, član Odbora za privredni sistem i ekonomsku politiku Privredne komore Vojvodine i Saveta Tehničkog fakulteta u Zrenjaninu, Univerziteta u Novom Sadu (e-mail: daliborb@listzrenjanin.com).

Uvod

Kraj XX veka obeležila je intenzivna globalizacija robnih i informacionih tokova. Svaka tačka na planeti Zemlji bila je dostupna zahvaljujući savremenim tehničko-tehnološkim dostignućima. Konkurencija je dosegla neočekivane razmere, a potrošači su postali još zahtevniji, probirljiviji i informisaniji. Dotadašnja poslovna paradigma, zasnovana na konfliktnosti poslovnih subjekata u distributivnim kanalima, biva neodrživa u novo nastalnim okolnostima¹.

„Sa intenziviranjem procesa globalizacije tržišta, kompanije sve više shvataju neophodnost razvoja efikasnih lanaca snabdevanja i logističkih mreža širom sveta. Proučavanje lanca snabdevanja može pomoći menadžmentu globalno orijentisane kompanije da identifikuje superiorne dobavljače, da poveća produktivnost u snabdevanju, da smanji ukupne troškove poslovanja i da unapredi konkurentsku poziciju na ciljnim tržištima“ (Barac, Milovanović, 2005: 19).

U radu smo nastojali da sagledamo na koji način je globalizacija robnih i informacionih tokova uticala na etabliranje novog pristupa upravljanju distributivnim kanalima. Pažnju posvećujemo osobenostima globalnih lanaca snabdevanja, kao i implementaciji globalne logističke strategije (usredsređene fabrike, centralizacija zaliha i odlaganje dorade).

Celokupan lanac snabdevanja podređen je zahtevima finalnog potrošača, tj. korisnika usluge. „To drugim rečima znači da je glavni moto svakog lanca snabdevanja maksimiziranje potrošačke vrednosti uz što niže troškove obezbeđenja te vrednosti, na nivou lanca u celini“ (Aćimović, 2006: 84). Da bi se ostvarila naznačena misija, profit koji zajednički ostvaruju svi subjekti (koordiniranim delovanjem) mora biti veći od pukog zbira pojedinačnih poslovnih rezultata koji bi ostvarivali učesnici ukoliko bi samostalno nastupali. Samo u navedenim okolnostima predmetni poslovni koncept ima ekonomsku opravdanost.

1. Globalizacija robnih i informacionih tokova

„Globalizacija je relativno nov ekonomsko-politički pojam kojim se izražava specifičnost savremenih integracionih procesa. U odnosu na ranije oblike ovih tokova, globalizacija je sveobuhvatniji društveno-ekonomski i politički proces koji izlazi iz okvira regionalnih, nacionalnih, rasnih, verskih i blokovskih ograničenja i time dobija globalni karakter“ (grupa autora, 2001: 193). Posledično, danas se govori o globalnoj proizvodnji, trgovini, finansijskim tokovima i sl. Ključni pokretači globalizacionih tokova su multinacionalne kompanije koje, pomeranjem rakursa gledanja na čitavu planetu, nastoje da maksimalno povećaju efektivnost i efikasnost poslovanja po osnovu tržišne ekspanzije ili pak nabavke sirovina po niskim cenama.

Odnosi između pojedinačnih tržišta i njenih aktera menjali su se tokom ljudske civilizacije. „Posle dugog perioda izolovanog razvitka nacionalnih privreda, dolazi do pojave svetskog tržišta na kome se nudilo ono čega je bilo u izobilju u državi i tražilo ono što je određenoj državi nedostajalo“ (grupa autora, 2002: 3). Početkom XVI veka sve zemlje su se autonomno razvijale, nezavisno od ostatka sveta. Poljoprivreda je bila najznačajnija privredna grana. Do pojave svetskog tržišta dolazi već u XVIII veku. Glavna međunarodna robna razmena ostvarivana je između metropola (gradskih centara u Engleskoj, Španiji itd.) i njihovih kolonija. Međunarodna trgovina, u današnjem smislu reči, nastaje sa ispunjavanjem političkih i ekonomskih uslova (uspostavljanje novih država i razvoj masovne industrijske proizvodnje). Globalna ekonomska razmena expandira u XIX veku, kao i tokom XX veka, ali uz povremeni pad koji je izazvan ekonomskim i vojnim izazovima. Međunarodna trgovina je u periodu od Drugog svetskog rata do svetske finansijske krize rasla brže od svetske proizvodnje. „Povećana vrednost robne razmene implicira uvećanje troškova snabdevanja, na nivou jedne firme, celog distributivnog lanca i svih distributivnih lanaca u okviru jedne zemlje“ (Aćimović, 2006: 69). Logistički troškovi su danas najznačajniji izdatak u brojnim kompanijama, a kompleksnost upravljanja distributivnim kanalima često ima za posledicu njihov nekontrolisani rast.

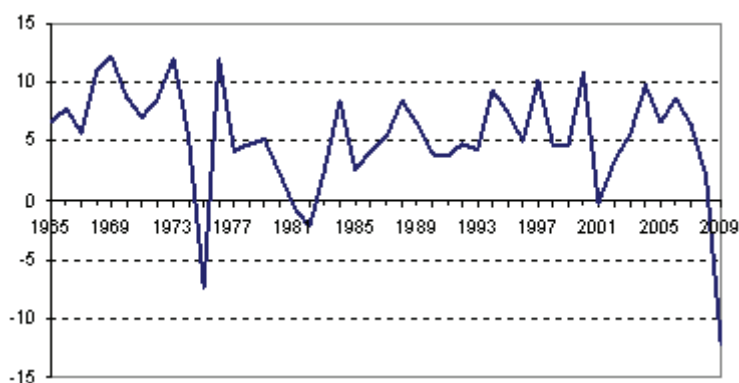
¹ „Tradicionalni kanali marketinga usmereni i vođeni od vrha nadole, bivaju zamenjeni odozdo nagore usmeravanim partnerstvima sofisticiranih maloprodavaca i dobavljača. Tradicionalna hijerarhija u kanalima marketinga postaje prevaziđena i potiskuju je moderni, partnerski vođeni lanci snabdevanja“ (Bogetić, 2007: 209).

Tabela 1. Rast svetske trgovine i svetske proizvodnje u razdoblju od 1950. do 1990. (prosečne godišnje stope rasta)

	1950–60.	1960–70.	1970–80.	1980–90.
Svetska trgovina	6,5	8,3	5,2	3,7
Svetska proizvodnja	4,2	5,3	3,6	2,8
Razlika	2,3	3,0	1,6	0,9

Izvor: UNCTAD, *World Investment Report 1994*, p. 127 i GATT, *International Trade – Trends and Statistics 1994*.²

Nakon najvećeg pada u poslednjih sedamdeset godina, svetska trgovina je spremna da oživi u 2010. godini ostvarujući rast od 9,5%, procene su ekonomista Svetske trgovinske organizacije³. Stručnjaci navedene institucije očekuju da će upravo trgovina imati značajnu ulogu u privrednom oporavku. Optimizam Svetske trgovinske organizacije potrebno je prihvatiti sa dozom skepse, budući da je u 2009. godini ekonomska kriza izazvala pad globalne trgovine za 12,2%, što predstavlja najveće umanjeње u planetarnoj robnoj razmeni od Drugog svetskog rata.

**Grafikon 1. Veličina svetskog robnog izvoza, 1965–2009. (godišnja procentualna promena).**

Izvor: Sekretarijat WTO

Mišljenja o globalizaciji i danas su podeljena⁴! Međutim, pred svakom međunarodno orijentisanom kompanijom dominantan značaj, u odnosu na ostale faktore poslovnog uspeha, ima upravljanje lancima snabdevanja, jer je obezbediti raspoloživost zahtevanog proizvoda u pravo vreme, na pravom mestu i po prihvatljivim troškovima daleko teže ostvariti u planetarnim nego u nacionalnim okvirima.

Bitno je napomenuti da se kompanije koje su prihvatile **međunarodnu poslovnu orijentaciju**, između ostalog, snabdevaju sirovinama, delovima i komponentama iz izvora koji su locirani izvan nacionalnih granica, a svoje proizvode i/ili usluge plasiraju kako na domaćem tako i na svetskom tržištu. Tipičan primer navedenog poslovnog načina promišljanja je *Nike*. Centrala ove kompanije je u američkoj državi Oregon, grad Beverton. Kompanijsko sedište fokusirano je na kreiranje poslovnih strategija i u njemu je locirano odeljenje istraživanja i razvoja (R&D). Međutim, proizvodni kapaciteti, odnosno korporacije, nalaze se širom sveta. Na primer, *Air Max Penny* – košarkaške patike kompanije *Nike*, kreirane su u Oregonu i Tenesiju i razvijene zajednički od strane azijskih i američkih tehničara u Oregonu, Tajvanu i Južnoj Koreji. Same patike se proizvode u Južnoj Koreji (veličine za odrasle) i u Indoneziji (dečiji brojevi) od 52 komponente, dopremljene od strane kompanija koje se nalaze u Japanu, Južnoj Koreji, Tajvanu, Indoneziji i Sjedinjenim Američkim Državama“ (Christopher, 1998: 130–131). O kompleksnosti upravljanja

² Preuzeto iz: (grupa autora, 2002: 6).

³ http://www.wto.org/english/news_e/pres10_e/pr598_e.htm (pregledano dana: 5. maja 2010. godine).

⁴ Opširnije u: (Stiglic, 2004).

kompanijom *Nike*, i samim tim logističkim tokovima, najplastičnije ukazuje podatak da svaki par navedene obuće prolazi kroz više od 120 pari ruku tokom proizvodnog procesa. „Celokupno preduzeće *Nike* povezuju u jednu celinu: informacioni sistemi – koordinirajući svaki korak navedenih daleko rasprostranjenih aktivnosti; logistička infrastruktura – koja je u stanju da obezbedi sve komponente u precizno utvrđeno vreme, baš kao i da upravlja isporukom gotovih proizvoda na globalno tržište“ (Christopher, 1998: 131). Distribucija *Nike* proizvoda u SAD i Evropi ostvaruje se angažovanjem specijalizovanih subjekata koji su povezani u kompjuterske globalne sisteme podrške prodaji i servisu potrošača (*global sales and customer service support systems*). „Kada su lanci snabdevanja globalni i proizvodi modno orijentisani, upravljanje logistikom postaje ključni faktor poslovnog uspeha ili neuspeha“ (Christopher, 1998: 131).

2. Osobnosti globalnih lanaca snabdevanja

Preduzeća koja se opredele da svoju misiju ostvaruju ne samo u okvirima nacionalnih tržišta već i preko državnih granica *izložena su uticaju daleko kompleksnijeg okruženja*. Pred njima će se naći brojni pravni, ekonomski, politički i društveni izazovi. Svaki od njih imaće izvesne implikacije na poslovnu politiku privrednog subjekta, a samim tim i na lanac snabdevanja. U kompleksnom ambijentu daleko je teže **prognozirati tražnju**, ne samo usled izražene **geografske distance**, već i zbog različitih **kulturnih obeležja** sa kojima se kompanija susreće (jezik, običaji, komunikacione barijere itd.). Razmatranje planskih odluka nužno je sprovoditi kroz prizmu analize **fluktuacije deviznog kursa** i **drugih makroekonomskih agregata** (na primer, inflacija). Pri nastupu na međunarodnom tržištu kompanije moraju biti svesne i **infrastrukturnih problema** (nestašice sredstava za rad i predmeta rada, nedovoljno kvalifikovana radna snaga, nedostatak transportnih kapaciteta itd.).

„Promene u današnjem poslovnom okruženju izazvane su globalizacijom, sve strožijim zahtevima krajnjih kupaca, tendencijama ka smanjenju životnog veka proizvoda, zavisnošću kompanija od poslovnih partnera, kao i fokusiranjem kompanija na ključne kompetencije“ (Jovanović, Vasiljević, 2008: 252). U novouspostavljanim okvirima, upravljanje lancima snabdevanja nameće se kao izlazna poslovna filozofija koja ukazuje na neophodnost većeg stepena saradnje u distributivnim kanalima. Svi privredni subjekti, bez obzira na mesto koje zauzimaju u strukturi vertikalnih tokova materijala, poluproizvoda, finalnih dobara i informacija – svoju celokupnu aktivnost fokusiraju na krajnjeg kupca i/ili korisnika usluge, izbegavajući bespotrebno iznurivanje i trošenje energije.

Kolaboracija je najviši nivo saradnje u lancima snabdevanja (naročito dolazi do izražaja u planetarnim poslovnim razmerama). Uključuje *razmenu informacija, usklađivanje aktivnosti, deljenje resursa i odgovornosti* između učesnika, radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva.

„Mogu se označiti četiri faktora od ključnog značaja za globalne lance snabdevanja, u odnosu na one sa manjim horizontom“ (Christopher, 1998: 137). To su: duži rokovi isporuke, produženo i nepouzdanost vreme prevoza, višestruko spajanje i opcije zbirnog tereta (*multiple consolidation and break bulk options*), model višestrukog prevoza robe i troškovne opcije (*multiple freight mode and cost options*). Pri kreiranju globalnih lanaca snabdevanja, neophodno je razmotriti svaku od navedenih osobnosti kako bi se sprečile neprilike i iskoristile šanse koje nameće planetarno poslovanje.

Logično je, u uslovima kada roba prevaljuje nekoliko hiljada kilometara, da će **rokovi isporuke**, pa i samo **vreme prevoza**, biti drastično duži nego u slučaju kraćih prostornih distanci. Kako bi se obezbedila raspoloživost zahtevanog proizvoda na traženoj lokaciji, u precizno utvrđeno vreme, po prihvatljivim troškovima – kompanije se često opredeljuju za držanje međuzaliha (*intermediate inventory*) koje su locirane između proizvodnje i krajnje potrošnje. Veoma je bitno da međuzalihe ne smeju biti paravan za nefleksibilnu proizvodnju ili pak neefikasan lanac snabdevanja već, pre svega, sredstvo za koje se privredna društva opredeljuju u cilju nivelisanje trenutnih disbalansa u lancima snabdevanja.

Pri razmatranju načina otpreme robe, menadžerima logistike stoji na raspolaganju veliki **broj solucija**. Kompanije mogu *samostalno organizovati logističke aktivnosti*. Međutim, u okolnostima sve složenijih uslova poslovanja i administrativnih zahteva, češće se opredeljuju za *angažovanje specijalizovanih posrednika* (špediteri, *door-to-door* transportni provajderi itd.). U razvijenim tržišnim ekonomijama uveliko postoje *međunarodne kompanije za pružanje logističkih usluga* (poput *Ocean* ili *P&O Global Logistics*), čiji je zadatak koordiniraje i upravljanje celokupnim lancem snabdevanja.

3. Implementacija globalne logističke strategije

Između lanaca snabdevanja i globalizacije prisutan je dijalektički odnos! S jedne strane, brisanje granica i trgovinskih barijera između pojedinačnih nacionalnih tržišta podstaklo je kompanije da posmatraju planetu Zemlju kao „globalno selo“. U isto vreme, uklanjanjem demarkacionih linija koje su postojale između preduzeća, učesnika distributivnog kanala i nastankom lanaca snabdevanja – ubrzava se sam proces globalizacije. Dakle, menadžment lanaca snabdevanja je posledica svetskih integrativnih procesa, ali i katalizator istih.

„Upravljanje lancem snabdevanja obuhvata upravljanje nizom aktivnosti (kao što su: nabavka, proizvodnja, logistika, distribucija, transport i prodaja) koje omogućavaju transformisanje sirovina u poluproizvode i finalne proizvode, kao i isporuku finalnih proizvoda kupcima“ (Milovanović, Barac, 2006: 336).

Globalna logistička strategija ostvaruje se putem: **usredsređenih fabrika** (*focused factories*), **centralizovanih zaliha** i **odlaganja dorade** (*postponement*)⁵.

3.1. Usredsređene fabrike

U osnovi fokusiranih fabrika je ekonomija obima koja se ostvaruje *ograničavanjem asortimana i broja proizvodnih lokacija*. Prvobitni pristup za koji su se opredeljivale *nacionalno orijentisane kompanije* pri tržišnoj ekspanziji, zasnivao se na principu servisiranja lokalnog tržišta po modelu *local-for-local*. Dakle, fabrika bi u svakoj državi, u kojoj bi preduzeće privredivalo, proizvodila kompletan asortiman proizvoda koji je namenjen plasmanu na domaće tržište. *Globalni način razmišljanja* podrazumeva sasvim suprotan ugao gledanja. Svetsko tržište se sagledava kao jedno, sprovodi se racionalizacija proizvodnje smanjivanjem broja postrojenja, a preostale fabrike proizvode samo delove asortimana i to u obimu koji je sposoban da zadovolji celokupno svetsko tržište.

Kompanija **Mars** opredelila se za globalni poslovni model. Politika ovog konditorskog koncerna je: istovremena racionalizacija proizvodnih kapaciteta, koncentracija proizvodnje po kategorijama, upravljanje tražnjom u celini. Posledično, brend **M&M** koji se prodaje u Moskvi verovatno je proizveden u Sjedinjenim Američkim Državama. Na sličan način posluju i drugi proizvođači. **Heinz** proizvodi kečap za celokupnu Evropu u samo tri svoje fabrike, a **Procter&Gamble** čitavu svetsku tražnju za robnom markom **Pringles** zadovoljava koristeći proizvodne kapacitete na samo dve lokacije.

Veoma je bitno da se **kritički sagledaju svi troškovi** koji nastaju u lancu snabdevanja pre nego što se donese konačna odluka o lokaciji postrojenja. Ukoliko se ne uvaže logistički trejd-ofovi (*trade-offs*), kompanija olako može zapasti u situaciju da sve troškovne uštede, koje nastaju po osnovu ekonomije obima u fokusiranim fabrikama, budu anulirane rastom izdvajanja za alimentiranje uvećanih troškova dostave ili pak držanja većeg obima zaliha⁶.

Preduzeća koja se opredele za koncept usredsređenih fabrika moraju biti svesna da **svetska tražnja nije homogena**, pa se ni ne može standardizovani proizvod (po)nuditi na svim nacionalnim tržištima. Navedeni problem rešava se odlaganjem dorade (*postponement*). Međutim, ostaju brojni izazovi koji su posledica **gubitka fleksibilnosti**, budući da maloprodavci postaju sve više zahtevni u servisu isporuke koji traže od proizvođača (*efficient consumer response, just-in-time isporuke* itd.).

3.2. Centralizacija zaliha

Centralizacija zaliha jeste direktna posledica implementiranja globalne poslovne filozofije. Koristeći dobro poznatu statističku činjenicu⁷ da objedinjavanje zaliha na manjem broju lokacija mogu značajno smanjiti

⁵ Osnov za izradu ovog dela rada bila je monografija: (Christopher, 1998: 132–137).

⁶ Jedna od vodećih evropskih kompjuterskih kompanija **ICL** krajem XX veka ponovo je razmotrila prethodno donetu strategiju snabdevanja Dalekog istoka komponentama, zato što koristi koje su ostvarivane centralizovanom proizvodnjom nisu bile dovoljno velike da pokriju narasle transportne i troškove držanja zaliha.

⁷ „Nivo potrebnih zaliha zavisi i od njihove prostorne horizontalne raspršenosti, odnosno od broja skladišta na pojedinim nivoima vertikalnih kanala fizičke distribucije ... Dakle, relativno smanjivanje nivoa zaliha, po osnovu prelaska sa decentralizovanog na centralizovani sistem skladištenja, proporcionalno je kvadratnom korenu broja skladišta iz decentralizovanog sistema“ (Božić, Aćimović, 2004: 425).

nivo ukupno uskladištenih zaliha, preduzeća sve češće zatvaraju nacionalna skladišta integrišući ih u regionalne distributivne centre (RDCs), koji opslužuju daleko šire geografsko područje⁸.

Mnoge organizacije danas prepoznaju prednost upravljanja svetskim zalihama na centralizovanoj osnovi. Za ostvarivanje navedene misije potrebno je da privredni subjekti imaju na raspolaganju **informacioni sistem** koji obezbeđuje potpunu preglednost tražnje od jednog do drugog kraja lanca snabdevanja u, što je moguće više, realnom vremenu.

Osnovni nedostatak centralizovanog sistema zaliha je **rast transportnih troškova**, jer proizvodi neizbežno treba da prevaljuju veće razdaljine.

3.3. Odlaganje dorade (*postponement*)

Globalne kompanije tokom svog poslovanja konstantno moraju da balansiraju između standardizacije proizvoda (u cilju ostvarivanja troškovne uštede na osnovu ekonomije obima) i udovoljenja specifičnim preferencijama lokalnih tržišta (maksimizacija marketinškog uspeha na osnovu lokalizacije). Navedena dva cilja simultano nisu lako ostvariva, budući da prilagođavanje proizvoda zahtevima određenog tržišta narušava princip uštede koji se ostvaruje proizvodnjom istog proizvoda za svetske razmere. U pružanju odgovora na navedenu dilemu značajnu ulogu ima upravljanje globalnim lancima snabdevanja.

Veliki je broj tržišta na kojima standardni (globalni) proizvodi neće biti uspešni. Čak i u okviru relativno kompaktnog tržišta kao što je Zapadna Evropa, značajne su razlike u potrošačkim ukusima i jezicima. Uzmimo za primer razlike u preferencijama za kućne aparate kao što su frižideri i mašine za pranje veša. Evropljani na severu kontinenta radije se opredeljuju za prostranije frižidere, budući da pre kupuju jednom nedeljno negoli svakodnevno, dok stanovnici južnog dela kontinenta češće odlaze u nabavku, pa samim tim preferiraju manje rashladne uređaje. Kada je reč o mašinama za pranje veša, prisutna je razlika u prednostima koje se (pri)daju punjenju sa vrha (*top-loading*) u odnosu na čeonu punjenje (*front-loading machines*) – u Ujedinjenom Kraljevstvu gotovo sve mašine koje se plasiraju na tržište čeonu se pune, dok je u Francuskoj situacija obrnuta.

„Odlaganje finalne montaže proizvoda do prijema zahteva kupaca je proces dodavanja vrednosti nizu krajnjih proizvoda kroz dizajniranje podele procesa njihove proizvodnje. U tom procesu dodavanja vrednosti, kastimizacija proizvoda se odlaže što je moguće duže“ (Milovanović, Barac, 2006: 342). U mnogim slučajevima finalna dorada sprovede se na lokalnom tržištu (u distributivnom centru ili angažovanjem pružalaca logističkih usluga – *logistics service provider*), što upućuje na neophodnost uspostavljanja lanaca snabdevanja koji će moći da odgovore ovom visoko zahtevnom organizacionom poduhvatu.

Osnovne **prednosti** strategije odlaganju su: zalihe mogu biti držane na opštem (generalnom) nivou što ima za posledicu *manji nivo ukupnih zaliha* i *veći nivo fleksibilnosti* (isti elementi, moduli ili platforme mogu biti sadržani u različitim oblicima krajnjih proizvoda), mogućnost *masovnog prilagođavanja* (prilagoditi proizvod lokalnim zahtevima uz zadržavanje niskog nivoa ukupnih troškova) itd.

Sem odlaganja finalne montaže proizvoda, na **strukturu lanca snabdevanja i konfiguraciju logističke mreže za globalne operacije** utiče i *modularizacija proizvoda*. „Fundamentalni princip za ova dva koncepta je u suštini isti – spojiti prednosti ekonomije obima i ekonomije širine. *Ekonomija obima* se ogleda u uštedama u troškovima koji potiču od proizvodnje velike količine istih proizvoda. *Ekonomija širine* se odnosi na uštede u troškovima koji potiču od proizvodnje različitih proizvoda“ (Milovanović, Barac, 2006: 341). Kompanija **Benetton** uspešno koristi prednosti modularizacije i odlaganja finalne montaže.

Zaključak

Trend globalizacije devedesetih godina XX veka bio je očigledan. Prepoznatljivost i prihvatljivost brendova više nije bila nacionalnih već planetarnih razmera. Posledično, snabdevanje i plasman bivaju sve kompleksniji (smanjuje se broj fabrika, centralizuju se zalihe, produžava se vreme transporta, nužna su lokalna prilagođavanja finalnih proizvoda itd.). Zbog složenosti problematike, preduzeća sve češće angažuju

⁸ *Philips* je smanjio broj skladišta potrošnih elektronskih proizvoda u Zapadnoj Evropi sa 22 na samo 4. Na isti način *Apple Computers* zamenio je 13 nacionalnih skladišta sa dva evropska regionalna distributivna centra.

specijalizovane posrednike (*outsourcing*) za obavljanje pojedinih logističkih aktivnosti. Čak dolazi do pojave kompanija koje za naručioce usluga preuzimaju kompletne poslove upravljanja lancem snabdevanja.

Globalni lanci snabdevanja u budućnosti će imati još značajniju ulogu. Svetska ekonomske kriza primorala je preduzeća da dodatno smanje troškove poslovanja, a pritom da zadrže adekvatan nivo usluga prema krajnjim korisnicima. Upravo povećanje efikasnosti i racionalnosti u distributivnim kanalima predstavlja izlaznu strategiju za mnoge privredne subjekte u uslovima ekonomske katarze planetarnih razmera.

Za razliku od najrazvijenijih država, za srpske kompanije globalni lanci snabdevanja mogu imati kritičnu ulogu za uključivanje naših proizvoda u svetske robne tokove. Naši menadžeri moraju biti svesni da je u novom milenijumu parohijalna poslovna logika osuđena na propast i da je jedino aktivnim uključivanjem u međunarodnu podelu rada moguće opstati. Činjenica da od 2000. godine u Srbiji posluje veći broj multinacionalnih kompanija koje aktivno primenjuju koncept menadžmenta lanca snabdevanja, trebalo bi da doprinese daljoj implementaciji navedene poslovne filozofije u lokalnim okvirima pod uticajem *efekta ugledanja*.

U eri hiperprodukcije marketing se nametnuo kao spasonosna poslovna filozofija pojedinčanog preduzeća, dok u uslovima globalne ekonomske katarze u prvoj deceniji XXI veka upravo menadžment lanca snabdevanja treba da bude koncept koji će biti prihvaćen od svih učesnika distributivnog lanca u cilju sprečavanja rasipanje vremena i resursa i ostvarivanja sinergetskog efekta.

Literatura

- [1] Aćimović, S., (2006) *Razumevanje lanca snabdevanja*, „Ekonomske anali“, br. 170, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu.
- [2] Barac, N., Milovanović, G., (2005) *Reagibilnost lanaca snabdevanja u globalnom okruženju*, „Ekonomske teme“, br. 4, Niš, Ekonomski fakultet u Nišu.
- [3] Bogetić, Z., (2007) *Menadžment kategorije proizvoda*, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu, „Data status“.
- [4] Božić, V., Aćimović, S., (2004) *Marketing logistika*, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu.
- [5] Bubnjević, D., (2009) *Trgovina XXI veka*, Zrenjanin, „Art-Projekt“.
- [6] Christopher, M., (1998) *Logistics and Supply Chain Management*, London, „Prentice Hall“.
- [7] Grupa autora, (2001) *Ekonomske rečnik*, Beograd, Ekonomski fakultet u Beogradu.
- [8] Grupa autora, (2002) *Svetska privreda u informatičkoj eri*, Beograd, Institut za međunarodnu politiku i privredu.
- [9] Jovanović, B., Vasiljević, D., (2008) *Kolaboracija u lancu snabdevanja*, Zbornik radova „VI Skup privrednika i naučnika SPIN '08“, Beograd, Centar za operacioni menadžment Fakulteta organizacionih nauka.
- [10] Milovanović, G., Barac, N., (2006) *Lanci snabdevanja za globalna tržišta*, „Ekonomske teme“, br. 1–2, Niš, Ekonomski fakultet u Nišu.
- [11] Stiglic, E. Dž., (2004) *Protivrečnosti globalizacije*, Beograd, „SBM-x“.