

ZAHTEVI U POBOLJŠANJU UPRAVLJANJA LANCEM SNABDEVANJA

REQUIREMENTS IN IMPROVING SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Branko Davidović

Visoka škola strukovnih studija, Kragujevac, Srbija

Maletić Jelena

Politehnička škola, Kragujevac, Srbija

©MESTE

JEL Category: **L92, O18, O32**

Apstrakt

Fokus savremenih organizacija zasnovanih na konceptu upravljanja lancima snabdevanja, nastao je kao odgovor na stalne poslovne zahteve koji se odnose na unapređenje poslovnih procesa, fleksibilnosti, agilnosti i kolaboracije lanca snabdevanja. Cilj ovog rada je da se izlože konceptualne zahteve za poboljšanje upravljanja lancem snabdevanja i ukaže na neke mogućnosti povećanja kvaliteta i zadovoljstva korisnika. Zahtevi korisnika su promenili dinamiku nastupa u mnogim industrijskim granama. Organizacije koje mogu da povećaju produktivnost, cenu materijala i/ili proizvoda i primene odgovarajuće strategije menadžmenta rizika idu u korak sa ovim trendom kako bi se izdvojile od konkurencije, čineći svoje lance snabdevanja fleksibilnijim. Takve organizacije ubrzavaju ostvarivanje svojih poslovnih ciljeva i stvaranje boljeg iskustva za krajnje korisnike. Poslovna logika ukazuje, da organizacije obično prate dve od tri performanse u isto vreme: uslugu, cenu i/ili kvalitet. Dok cena i kvalitet ostaju na vrhu važnosti za mnoge organizacije, izlaženje u susret zahtevima korisnika (VOC) kada se radi o poručivanju i hitnoj isporuci postaje determinator globalnog takmičenja distributera. Današnji korisnici „imaju neuporedivo veći nivo uticaja na aktivnosti unutar lanca snabdevanja u cilju ispunjenja njihovih zahteva“. Organizacije koje obezbeđuju mnogostruke puteve naručivanja mogu lako da realizuju zahteve fleksibilnih planova distribucije, mogu i preuzimaju, veći udeo na tržištu od manje prilagodljivih organizacija.

Ključne reči: Lanac snabdevanja, zahtevi, upravljanje, integracija

Abstract

The focus of modern organizations is based on the concept of supply chain management. It was created in response to ongoing business requirements related to business process

Adresa autora:
Branko Davidović
✉ iwtbg@beotel.net



improvement, flexibility, agility and collaboration supply chain. The aim of this paper is to expose the conceptual requirements for improving supply chain management and the balance between that lower costs and losses and that greater income, and also to work on quality and customer satisfaction. Customer requirements have changed the dynamics of performance in many industries. Organizations that can increase productivity, the cost of materials and / or products and the application of appropriate risk management strategies are catching up with this trend in order to isolate themselves from the competition, making their supply chains more flexible. Such organizations accelerate the achievement of their business objectives and create a better experience for end customers.

Business logic indicates that organizations are usually followed by two of the three variables at the same time: service, price and/or quality. While price and quality remain the top concern for many organizations, meeting the requirements of the customer (VOC) when it comes to ordering and delivery of emergency becomes the determiner of global competition distributors. Today's customers "have a much higher level of impact on activities within the supply chain in order to meet their requirements." Organizations providing multiple pathways ordering can easily implement flexible plans of distribution requirements. They can also take a greater the market shares of less adaptable companies.

Keywords: supply chain, requirements, management, integration

1 UVOD

Fokus savremenih organizacija zasnovanih na konceptu upravljanja lancima snabdevanja (SCM-Supply Chain Management), nastao je kao odgovor na stalne poslovne zahteve koji se odnose na unapređenje poslovnih procesa, i posebno na efikasnost lanaca snabdevanja. Sam koncept lanca snabdevanja predstavlja novu poslovnu filozofiju i obuhvata strateški pozicioniran i mnogo širi opseg aktivnosti i usmeren je na što veću usklađenost ključnih poslovnih funkcija svih karika u distributivnom lancu u procesu organizacije robnih i informacionih tokova. Koncept lanca snabdevanja se nalazi u svojoj uzlaznoj fazi životnog ciklusa i da je još daleko da dođe do saturacije, odnosno da su tokovi robe, informacija, novca i svega drugog kroz neki distributivni sistem snabdevanja permanentni izvor problema ali, da u njima postoje velike mogućnosti za unapređenja svakodnevnog poslovanja privrednih društava. (Davidović & Božović, 2015) Jedan ciklus proizvodnje podrazumeva nabavku materijala, njihovo pretvaranje u gotove proizvode, distribuciju i prodaju tih proizvoda krajnjim korisnicima.

Pitanja kao što su optimizacija zaliha, skraćivanje izvršenja tehnoloških operacija i smanjenje troškova su ključni aspekti poslovanja lanaca snabdevanja koje organizacije treba da poboljšaju. Nadogradnja sveukupne efikasnosti lanca snabdevanja i stvaranje lanaca sa većom

fleksibilnošću su takođe značajni prioriteti. Preciznije, proizvođači i špediteri traže da poboljšaju sposobnosti upravljanja zalihama, inicijative vezane za poboljšanje vidljivosti u lancu i dobre komunikacije sa dobavljačima i korisnicima. Dalje se traže rešenja oko predviđanja tražnje kupca kako bi njihove zahteve uskladili sa proizvodnjom, zalihama i distribucijom, zadržavanje fiksnih cena, eliminacija svih grešaka u proizvodnji od stanja zaliha do otpada, poboljšanja obrta, pouzdano planiranje uz angažovanje odgovarajućih kapaciteta. Kada bi sve ove funkcije mogle da se izvršavaju pod jednim krovom sa jednim informacionim sistemom, efikasnost bi bila još veća. Zanimljivo, imperativi kao što su mogućnosti prilagođavanja proizvoda i usluga, su procesi koji poboljšavaju duge rokove, niske cene, bolju optimizaciju zaliha na stanju i sveukupnu efikasnost lanca snabdevanja. Prema ranijim istraživanjima, na uzorku od preko 150 organizacija (Davidović B. , 2012), 51% organizacija želi da skрати rokove isporuke, 50% troškove zaliha, 43% bolju optimizaciju zaliha, 42% povećanu efikasnost lanca, 35% stvaranje fleksibilnijeg lanca, 35% veću fokusiranost na korisnike po pitanju odgovornosti, 34% poboljšanu vidljivost svojih pošiljaka po mestima nalaženja u lancu, 29% da poveća uticaj lanca snabdevanja na rast prihoda, 27% unapredi i standardizuje procedure u lancu, 23% skрати ciklus proizvodnje, 12% mogućnost prilagođavanja proizvoda zahtevima korisnika, 12% unapredi procedure oko sklapanja poslova i ugovora i dr. Ako bi se posmatrala sposobnost

razumevanja lanca snabdevanja u smislu razumevanja i prepoznavanja zahteva korisnika, organizacije su ocenjivale sposobnost od dovoljno do odlične ili obrnuto, tabela 1.

Ako se posmatra višak zaliha, trećina organizacija u potpunosti potvrđuje da je njihov lanac snabdevanja veoma efikasan i odličan u kontrolisanju visina zaliha kod 7%, kod 39% ima dobro praćenje zaliha, njih 27% vrlo dobru kontrolu, njih 24% imaju povremenu kontrolu, 3%

nemaju kontrolu kod ne automatizovanih skladišta. Strategije za smanjenje zaliha navode na smanjenje potrebnih zaliha, u stvari više od polovine (55%) tvrdi da je ovo pitanje presudno za profitabilnost. Njih 19% da je smanjenje zaliha ekstremno važno, vrlo važno 39%, ponekad važno 36%, nije uvek važno 2% i nije toliko važno, njih 7%. Proizvođači imaju planove smanjenja zaliha od 5% do najviše 70% dok međuposrednici planiraju smanjenje zaliha do 44%.

Tabela 1. Prilagodljivost lanca snabdevanja prema zahtevima korisnika (u %)

| Aspekt posmatranja | Odličan | Dobar | Dovoljan |
|--|---------|-------|----------|
| Razumevanje kanala distribucije | 40 | 41 | 19 |
| Razumevanje tržišnog potencijala | 38 | 38 | 24 |
| Sposobnost prepoznavanja zahteva korisnika | 34 | 36 | 30 |
| Razumevanje zahteva u trenutku nabavke | 31 | 39 | 30 |
| Proizvodna kategorija (količina nabavke, ciklus) | 30 | 41 | 29 |

Izvor: (Davidović B. , 2012)

Konkretno, ocenjeno kao najvažnije je sposobnost, da se obezbedi više blagovremenih informacija o mogućim promenama u lancu koje kasnije utiču na njegovo upravljanje 60%, planiranje i logističko izvršenje 47%, saradnja unutar organizacija i trgovinskih partnera 44%, kao i da se predvidi uticaj marketinških promocija ili neadekvatnih aktivnosti 42%. Ima i drugih bitnih saznanja o upravljanju lancima snabdevanja. (Davidović B. , 2012)

2 ZAHTEVI KUPCA I DINAMIKA LANCA SNABDEVANJA

Da bi posmatrali promene koje nastaju iz zahteva korisnika, treba razmotriti najbolje prakse iz ne tako davne prošlosti. Mnoge organizacije su provele decenije ukidajući neke dodatne aktivnosti, razvijajući predviđanja, tražeći načine da smanje ili eliminišu nepotrebne troškove poslovanja što se posebno odnosi na nivoe zaliha, čineći rasprodaje, što je kod nekih dovelo do smanjenja prodaje i gubitka izvesne lojalnosti korisnika što se nastavlja i danas. Međutim, zahtevi korisnika sada stvaraju nov pritisak na lanac snabdevanja, menjajući uspostavljena „pravila“ zahtevajući brzinu isporuke koja do sada nije praktikovana po pitanju efikasnosti. Korisnici koriste tehnologiju da bi na licu mesta uporedili cene i naručili željeni proizvod od bilo koje

organizacije na svetu. Oni naručuju proizvode danas i dobijaju ih sutra ili ponekad istog dana. Samo najfleksibilniji lanci snabdevanja mogu da uspeju u takvom okruženju.

Prema IMB Institutu za procenu poslovanja, odgovornost je na organizacijama da „anticipiraju i prilagode“ preferencijama korisnika. Organizacije moraju da koriste „zahteve korisnika da bi ograničile asortiman i personalizovale tržište, dopuštajući personalu prodavnice da odgovaraju i planiraju za lokalne potrebe i svoje korisnike na njihovom putu do kupovine.“ (IBM, 2013) Drugim rečima, organizacije moraju da budu spremne da se prilagode korisnicima prema njihovim zahtevima.

Zadovoljavanje zahteva korisnika nije lako, naročito u velikim svetskim organizacijama. Na primer, u žurbi da se obezbede putevi naručivanja koji bi se poklopili sa zahtevima korisnika, neke organizacije su nesmotreno stvorile nezavisni sistem realizacije za svaki zahtev. Podignute su barijere prema naručivanju i informacijama realizacije između narudžbina na licu mesta naspram onih koje dolaze preko Interneta, mobilnih telefona, satelita, ili TV-a. Bez modernizovanih sistema komunikacija, organizacija može da završi sa previše zaliha na nekim lokacijama, a nedovoljno na drugim što bi rezultiralo neefikasnošću i povećanjem troškova.

Pomeranje sa reaktivne na proaktivnu poziciju prema korisniku zahteva fundamentalnu promenu u razmišljanju o ulozi lanca snabdevanja. Veliki svetski lanac snabdevanja pokreće posao a ne služi kao taktička podrška poslu. Organizacije koje prihvataju sveobuhvatna rešenja mogu efikasnije da se pozicioniraju kako bi zadovoljile transportne i druge zahteve korisnika i dobile odgovarajuće mesto na tržištu.

Mnoge organizacije nemaju sveobuhvatni pogled na to koliko dobro njihov lanac snabdevanja zapravo funkcioniše i ne prate gde se troši vreme, gde se dešavaju prekidi, koliko efikasno se integrišu članovi lanca snabdevanja i interno i eksterno i koje su mogućnosti za smanjivanje operativnih troškova, autokratiju i proaktivno rešenje problema. Kako odgovoriti na ovakva pitanja bez ikakvog sistema koji pruža potpunu vidljivost lanca i ljudi koji mogu da primene znanja u korist organizacije je praktično nemoguće, jer su mnoge organizacije razvile raznovrsne međunarodne platforme koje su podeljene jezikom, valutom i kulturom. Sadašnji izazov je premošćavanje svih informacionih i bankarskih ograničenja, sveobuhvatan pogled na čitavu organizaciju odjednom i stvaranje efikasnosti i troškovne efektivnosti organizacije.

U zavisnosti od složenosti lanca snabdevanja zahtevi mogu da budu vrlo različiti. U osnovi ima nekoliko karakterističnih zahteva:

- poboljšanje brzine kroz ceo lanac snabdevanja, što predstavlja podršku procesima transporta i distribucije, uključujući integraciju sa prevoznicima, elektronsku razmenu podataka (EDI) i planiranje transporta. Pravovremena isporuka predstavlja najveći kvalitet u lancu isporuke. Neke organizacije nude čak i bržu realizaciju od zahtevane. Organizacije koje lako mogu da razmenjuju informacije, interno i eksterno, o narudžbinama, proizvodima i transportu, mogu da se bolje pozicioniraju na tržištu uz isporuku po sistemu „ramp to ramp“.
- poboljšanje tačnosti i zadovoljenje kupca, zahteva što veću automatizaciju procesa i tokova informacija u realnom vremenu čime se obezbeđuje brža distribucija, pakovanje, komisioniranje i dr.
- izlaženje u susret zahtevima korisnika za rukovanjem materijalima i robom, izborom

odgovarajućih sistema rukovanja uz primenu novih tehnologija identifikacije auto-ID (bar-kod skeniranjem, RFID ili OCR tehnologijama), primena standardizacije, i dr. Oko 30% organizacija u prispeću ima automatizovane podatke i vrši praćenje procesa informacionim tehnologijama, 49% još uvek prati tok informacija klasičnim načinom (koristeći telefon, faks i elektronsku poštom) u otpremi 28% do 49% organizacija koristi klasične informacione sisteme za skladištenje, pretovar, transport i isporuku (Heaney, 2012).

- mogućnost naručivanja različitim načinima uz realizaciju u maloprodajnim objektima ili on-line, danas svi žele što bržu isporuku, ali ih tržište tera da budu štedljivi i da oklevaju da plate za više nivoa usluga. Približiti proizvod korisniku i smanjiti troškove transporta i vreme čekanja, naterali su organizacije i onlajn trgovce da preorijentišu svoje distributivne mreže kako bi izvršili isporuku istog dana. Lanac prodavnica umrežen omogućava prednost kupovine u radnji gde korisnici mogu da vide i dodirnu proizvod. Mnogi nude štampane kataloge, onlajn naručivanje i druge oblike prezentacije, gde kupac može na jednom mestu sve da završi.
- veća vidljivost lanca, na makro ili mikro nivou predstavlja bitan zahtev jer samo kašnjenje u dostavi može da prouzrokuje lančanu reakciju kašnjenja u proizvodnji, transportu i distribuciji. Očekivanje isporuke često zahteva primenu scenarija „šta-ako“. Ti scenariji ispituju mrežu efekata podele poslova sa različitim dostavljačima, držeći zalihe blizu korisnicima i druge parametre sveukupne profitabilnosti. Takođe, pred najavom korisniku je data mogućnost da upravlja svojim procesima.

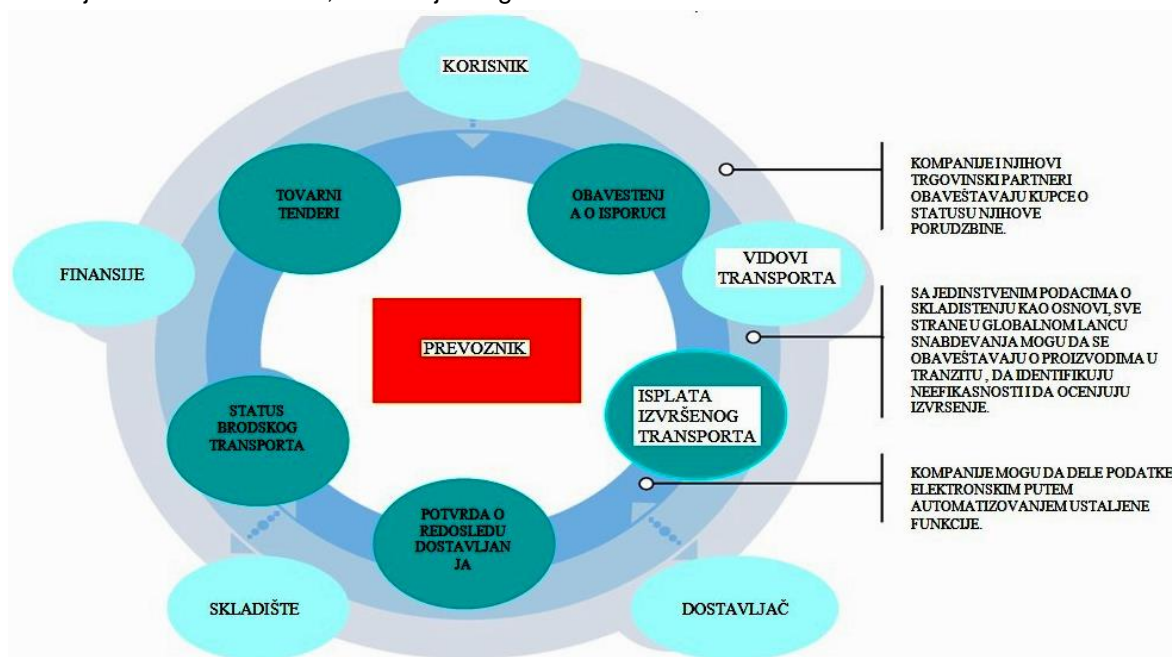
Organizacije koje razumeju navedene i ostale dodatne zahteve korisnika i aktivno nadgledaju i kontrolišu procese u lancu snabdevanja za 1.6 puta će verovatnije procesno i tehnološki da ostvare kvalitetnije performanse nego druge organizacije a za 1.4 puta će verovatnije da ostvare među funkcionalnu saradnju a time smanje troškove. (Heaney, 2012, p. 6)

3 NEKI ASPEKTI UPRAVLJANJA LANCIMA SNABDEVANJA

Uprkos napretku u metodološkom pogledu i potrebi za stalnom racionalizacijom i eliminacijom određenih nedostataka po pitanju kvaliteta u realizaciji logističkih zadataka treba konstatovati da zbog kompleksnosti i složenosti procesa i problema u teoriji lanaca snabdevanja nema potpunog i jedinstvenog razrađenog pristupa za poboljšanje logističkih procesa. Pristup se uglavnom bazira na pragmatičnim postavkama za rešenje problema koje se definišu kao "pravilo tri stuba" i to: integracija svih partnera u lancu stvaranja nove vrednosti, redizajnu glavnih

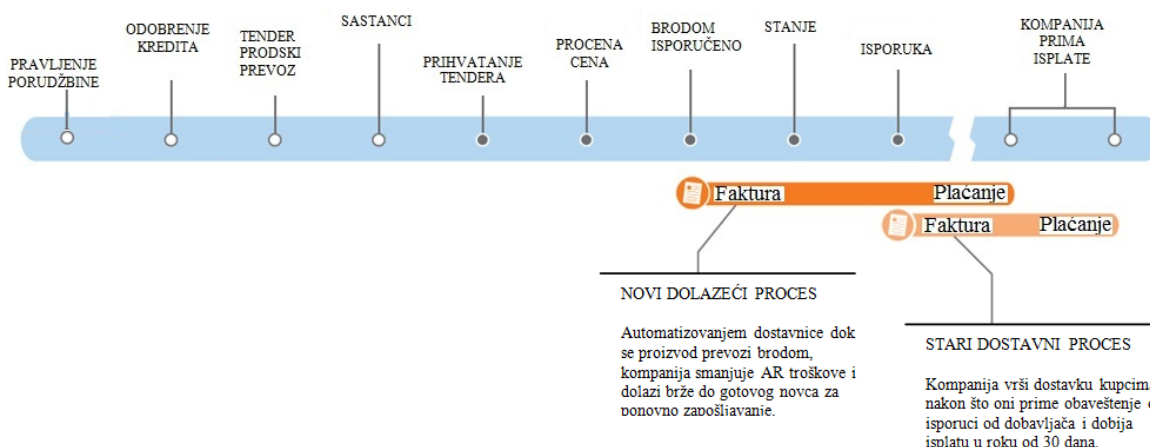
procesa (informacionih, materijalnih i finansijskih) i primena savremenih informativnih sistema i realizaciji fundamentalnih funkcija (koordinaciji i komunikaciji). U primeni SCM zbog odsustva jedinstvenog koncepta efekti se ne mogu uvek lako kvantifikovati.

Globalna tehnološka platforma može da pomogne organizacijama da zadovolje svoje korisnike na različite načine. Integrisani lanac snabdevanja stvara mrežu koja obuhvata organizaciju i sve njene poslovne partnere sa kompanijom u centru, slika 1. Unutar te mreže, informacije mogu da teku pouzdano što osigurava korisniku da će dobiti ono što želi, kada to želi, a da ne košta mnogo.



Slika 1. Mreža lanca snabdevanja

Izvor: Autor na osnovu (Kapow, 2013)



Slika 2. Komunikacija između svakog dela lanca snabdevanja

Izvor: Autor na osnovu (Kapow, 2013)

Organizacije koje mogu da vide strukturu celokupnog lanca snabdevanja, mogu da prate njihove stvarne troškove čak i kada oni izvršavaju druge zadatke. Sa integrisanim lancem snabdevanja, organizacije mogu takmičarski da posluju, identifikuju izuzetke i proaktivno upravljaju smanjenjem troškova. Takav lanac snabdevanja takođe omogućava analizu i plan opsluge u slučaju prekida lanca koji je izazvan vanrednim događajima ili nekim prirodnim katastrofama koji imaju uticaj na infrastrukturu. Takođe uključuje i druge rizike koji mogu da zaustave napredak prema ciljevima organizacije i utiču na reputaciju organizacije kod njenih korisnika. Samo najviši nivo automatizacije i komunikacije između svakog dela lanca snabdevanja može da pomogne organizacijama da dostignu svoje ciljeve ostvare efikasniji lanac u kome se može upravljati troškovima i rizikom, slika 2.

Organizacije moraju da proveravaju svoje lance sa aspekta povećanja fleksibilnost čime se lakše adaptiraju na promene tržišta. Menadžeri pokušavaju da poboljšaju operativnu efikasnost smanjenjem sekundi kod svakog procesa kako bi uštedeli na ukupnom vremenu i troškovima. Od radnika se traži, precizno komisioniranje, da naprave manje koraka u toku dana, izvršavaju dvojne operacije istovremeno, koriste jedan uređaj sa više funkcija i dr., što menadžeri smatraju ključnom komponentom za povećanje efikasnosti. Čak 60% menadžera smatra da se velike uštede vremena i troškova mogu naći u smanjenju sekundi u izvršenju pojedinih operacija. Smatra se, da u toku osmočasovnog radnog vremena po radniku neproduktivnih minuta ima 9% (manje od 5 minuta), 48% (između 5 i 10 min), 42% (između 15 i 30 min) i 1% sa više od 30 min. Greške na poslu su problem koji uvek postoji i koji bi se mogao izbeći kroz nove informacione tehnologije.

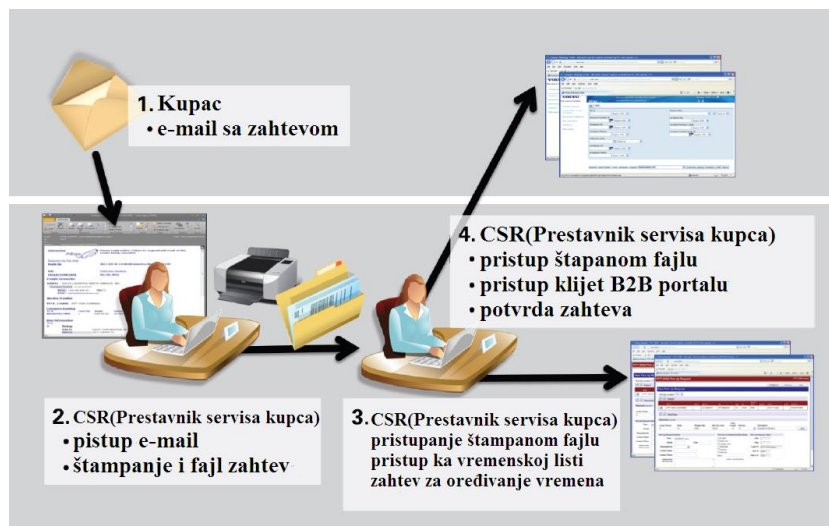
Prilagođavanje sve preciznijim zahtevima današnjih korisnika zahteva dovrtljivost i izbor odgovarajućih strategija upravljanja. U poslednjih 15 godina razvijeni su mnogi koncepti od kojih su tri najviše razrađivani u našoj i stranoj literaturi, a to su: VMI-Vendor Managed Inventory, CPFR, i Flowcasting. Konstantna analiza uslova za dostizanje odgovarajuće strategije može da otkrije druge uštede u troškovima i efikasnosti.

4 INTEGRACIJA - PUT KA POVEĆANJU EFIKASNOSTI

Sve veći broj ITS (Inteligentni Transportni Sistem) aplikacija sada je na raspolaganju u različitim logističkim procesima. Procenjeno je, da je evropsko tržište za ove aplikacije dostiglo 20 milijardi evra. Da bi se obezbedila maksimalna korist, ove aplikacije moraju biti kompatibilne, što znači da njihova implementacija mora biti zasnovana na strateškom okviru. Svrha systemske arhitekture za ITS, ili ITS arhitekture, jeste da obezbedi taj okvir. Proizvod koji bi bio rezultat integrisanog poslovanja svih učesnika unutar lanca snabdevanja bio bi znatno konkurentniji na tržištu u odnosu na proizvod nastao saradnjom kompanija van lanca snabdevanja.

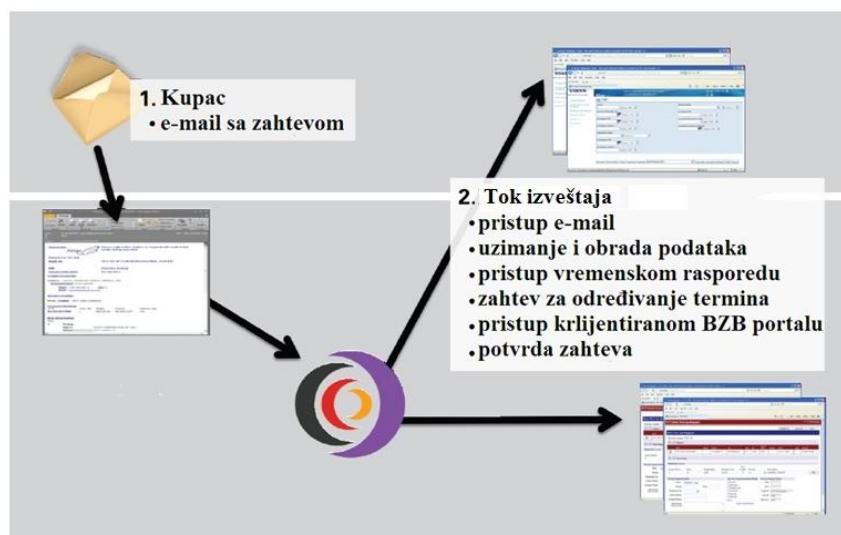
Tipičan pristup u povećanju rasta je povećanje operativne efikasnosti i ulaganje u proširenje kapaciteta kao i strateško investiranje. Dok je većina organizacija našla neka rešenja za povećanje efikasnosti, postoje nekoliko oblast u kojima transport i logistička usluga mogu još uvek da daju značajno uvećanje profita njihovim poboljšanjem u lancima snabdevanja. Takva rešenja se nalaze u: pred najavi prispeća slanjem EDIFACT kroz B2B portale, vrednovanju kvaliteta i rangiranje prevoznika, primeni „Truck and Trace“ sistemima, primeni intermodalnih tehnologija i dr.

Smatra se da je novi pristup dostupan i lako prilagodljiv svima onima koji žele integraciju nekog od sopstvenih informacionih sistema TMS, i-mejla, internet-a sa bilo kojim B2B portalom. Integracijom može se ostvariti povezivanje i sa drugim sajtovima i bazama podataka što će dalje omogućiti da se automatizuju ključni poslovni procesi i integrišu sa svojim korisnicima i dobavljačima. Automatizovanim pristupom manuelna obrada podataka i informacija postaje prošlosti. Poslovni procesi i razmena podataka sa partnerima je standardizovan i efikasan proces i omogućuje blagovremeno praćenje i izvršavanje tako da je značajan broj ručnih operacija smanjen na minimum, slika 3. Automatizacijom i kontinuiranim praćenjem ključnih poslovnih procesa počinje gradnju jezgra poslovnog procesa identifikovanjem trendova i modela u ponudi i potražnji vremenskih uslova i kako ono utiče na vreme isporuke daje organizaciji mogućnost da se organizuje na pametan i intuitivan način kako da upravlja svojim lancem snabdevanja.



Slika 3. Klasičan proces obrade zahteva

Izvor: Autor na osnovu (Kapow, 2013)



Slika 4. Automatska obrada zahteva

Izvor: Autor na osnovu (Kapow, 2013)

Automatizovan proces je vrlo jednostavan bez komplikovanih povezivanja i složenih podešavanja interfejsa. To je potpuno automatizovan proces od inicijalnog zahteva do obrade statusa pošiljke uz pomoć „truck and trace“ sistema za praćenje pošiljke u nekom od B2B portala korisnika. Kompatibilnost je moguća sa svim sistemima za planiranje poslovnih resursa (ERP) Oracle, SAP, MS Business Solutions ili drugi, slika 4. Veza se aktivira za nekoliko dana. Nalozi za prevoz, ažuriranje statusa, autsorsing, fakture i svi drugi potrebni podaci se prenose u realnom vremenu.

Obrada sa CSR uzima oko 5 % do 10 % vremena pri čemu automatizacija može da rezultira povećanjem produktivnosti 90% do 95 %.

U Srbiji, jedan od prvih integrisanih sistema primenio je Cargo-partner, distributer čija aplikacija SPOT (Shipmet Position Order Tracking) nudi logovanje i pristup informacijama o pošiljci 24/7, omogućava postavljanje i preuzimanje dokumenata vezanih za pošiljku, direktno slanje narudžbine čime služi kao platforma za komunikaciju. Platforma omogućava korisnicima da biraju što više opcija u oblastima onlajn TPS procesa i praćenja preko interneta od momenta preuzimanja do momenta isporuke. Ovaj sistem se oslanja na izveštaje za individualni unos naloga, uključujući nivo detalja po korisničkom izboru, slika 5. Slične sisteme imaju DHL Express International i Schenker.

Slika 5. Prozor za podnošenje zahteva

Izvor: (Kapow, 2013)

Korist od integracije informacionih tehnologija je značajna i može se posmatrati kroz tri oblasti. Prvo direktni troškovi se značajno manji što je posledica smanjenja kancelarijskih troškova na godišnjem nivou, kraćeg vremena komunikacije koje daje znatne uštede novca. Drugo povećanje profitabilnosti usluge, automatizacijom je omogućeno povećanje broja novih korisnika usluge. Potrebno je samo pola dana za svakog novog korisnika a period otplate je manji od nedelju dana. Konačno kvalitet usluge korisnicima je znatno bolji, izbegnuto je dupliranje unosa, povećava se kvalitet podataka i informacija, dozvoljeno je postavljanje naknadnih porudžbina, izbegava se obrada grešaka precizirajući o rukovanju u pisanoj formi, dosledno kvalitetu usluge po porudžbini date je specifičan SOP (Standard Operation Procedures) razumljiv i lak za korišćenje. Preuzimanje zahteva je potvrđeno odmah nakon elektronskog prijema, ne sat ili kasnije, a status pošiljke je poslat za nekoliko sekundi. Čak i za posebne slučajeve postoje koristi kod praćenja i isporuke u realnom vremenu uz podršku koju su dobijali.

5 ZAKLJUČAK

Upravljanje lancem snabdevanja je ključna menadžerska strategija putem koje se kreira vrednost svih učesnika u lancu. Na temelju prethodnih razmatranja, može se doći do više zaključaka. Ono najbitnije što se može zaključiti je da najznačajniji faktor u ubrzavanju lanca

snabdevanja i zadovoljavanju zahteva korisnika predstavlja primena savremenih informacionih tehnologija kojima se obezbeđuje pravovremena informacija, komunikacija, kooperacija i poverenje. U osnovi, četiri pristupa na koja tehnologija može da ubrza lanac snabdevanja i pomogne u zadovoljavanju zahteva korisnika, jesu:

1. Integracija podatka i informacija učesnika u lancu jer integrisana tehnološka platforma pomaže organizacijama i njihovim komitentima da razmenjuju podatke i poruke o porudžbinama korisnika. Takav protok informacija omogućava organizaciji da pravi alternativne planove za slučaj da se snabdevanje prekine iz bilo kojih razloga i da bolje upravljaju rizikom.
2. Koordinacijom naručivanja i načinom realizacije mnoge organizacije razvijaju višestruke načine poručivanja koje pojedinačno koriste različite i nezavisne sisteme komunikacije. Ukoliko distributivni sistem funkcioniše nezavisno od puta porudžbine, dolazi do sprečavanja brzog protoka informacija o porudžbini unutar organizacija i duž lanca snabdevanja, stvarajući prepreke za dogovorenu realizaciju. Kombinovanjem informacija o narudžbini distribuciji, prodaji, finansijama i nabavci jedinstvenom tehnologijom mogu da se eliminišu prepreke za dostavu proizvoda korisnicima.

3. Obezbeđenje vidljivosti kroz ceo lanac snabdevanja, organizacije moraju u svako doba da znaju gde se nalazi materijal ili roba kao i stanje zaliha naročito u okruženju koje operiše manjom količinom zaliha i JIT realizacijom. U najmanju ruku, ovo znači obezbeđivanje vidljivosti unutar distributivnih centara, prodavnica i duž lanca. Na višem nivou efikasnosti, organizacije mogu da integrišu sisteme upravljanja skladištima sa zalihama prodavaca i posrednika kako bi proširile opcije dostavljanja proizvoda korisnicima u različitim vremenskim periodima.
4. Neophodnost povezivanja mreže logistike i distribucije. Kada se spoje informacije o porudžbinama i transportnim zahtevima, organizacija ima vremena da planira i optimizuje distributivnu mrežu. Oblikovanje mreže nekom od heurističkih metoda može da se poveća efikasnost, izabere lokacija objekata iz koga će krenuti isporuka i time smanjiti troškovi isporuke.

Pozitivna svetska iskustva mogla bi da podstaknu i domaće privredne subjekte, iz najrazličitijih delatnosti, da primene neki od ovih koncepata a time i poboljšaju svoje lance.

CITIRANI RADovi

Davidović, B. (2012). *Unutrašnji transport - Intralogistika*. Beograd: Intelekt.

Davidović, B., & Božović, M. (2015, Jan 15). Tendencije razvoja lanaca snabdevanja. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 3(1), 91-99. doi:10.12709/fbim.03.03.01.11

Heaney, B. (2012). *Rising Above the Cloud: The Integrated Transportation Multi-Party Control Tower*. Aberdeen: Aberdeen Group.

IBM. (2013, Jan). *Demand forecasting*. Retrieved from IBM Institute for Business Value: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/benchmarking.html>

Kapow. (2013, jun). *Strategies to Build Efficiencies into Your Supply Chain*. Preuzeto sa Kapow Software: http://www.logisticsmgmt.com/wp_content/kapow_wp_logistics_072213.pdf

Datum prve prijave: 20.02.2016.

Datum prijema korigovanog članka: 28.05.2016.

Datum prihvatanja članka: 10.06.2016.

Kako citirati ovaj rad? / How to cite this article?

Style – APA Sixth Edition:

Davidović, B., & Maletić, J. (2016, July 15). Zahtevi u poboljšanju upravljanja lancem snabdevanja. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 4(2), 73-82. doi:10.12709/fbim.04.04.02.07

Style – Chicago Sixteenth Edition:

Davidović, Branko, and Jelena Maletić. 2016. "Zahtevi u poboljšanju upravljanja lancem snabdevanja." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 4 (2): 73-82. doi:10.12709/fbim.04.04.02.07.

Style – GOST Name Sort:

Davidović Branko and Maletić Jelena Zahtevi u poboljšanju upravljanja lancem snabdevanja [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Belgrade : MESTE, July 15, 2016. - 2 : Vol. 4. - pp. 73-82.

Style – **Harvard Anglia**:

Davidović, B. & Maletić, J., 2016. Zahtevi u poboljšanju upravljanja lancem snabdevanja. *FBIM Transactions*, 15 July, 4(2), pp. 73-82.

Style – **ISO 690 Numerical Reference**:

Zahtevi u poboljšanju upravljanja lancem snabdevanja. **Davidović, Branko and Maletić, Jelena**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Belgrade : MESTE, July 15, 2016, *FBIM Transactions*, Vol. 4, pp. 73-82.