



# TENDENCIJE RAZVOJA LANACA SNABDEVANJA

## TENDENCIES OF DEVELOPING THE SUPPLY CHAINS IN MULTI-CHANNEL DISTRIBUTION

**Branko Davidović**

Visoka tehnička škola strukovnih studija, Kragujevac, Srbija

**Miroslav Božović**

Visoka tehnička škola strukovnih studija, Kragujevac, Srbija

© MESTE NGO

JEL category: **D3, R4, R41**

### Apstrakt

*Upravljanje lancima snabdevanja (SCM) predstavlja predmet raznih analiza operativnih menadžera vezanih za strategiju upravljanja i integrisanja različitih aktivnosti u realizaciji procesa i operacija kako bi se ostvarila operativno efikasana i ekonomična isporuka. Multi distributivni kanali postaju sve složeniji i zahtevaju izbor najracionalnije strategije upravljanja. Različiti strateški pristupi ukazuju da najveći broj organizacija distribuciju vrši istovremeno na dva i/ili više kanala. Mnogim kupcima roba se šalje putem više kanala, posebno u slučaju e-trgovine, u organizaciji 3PL-a (third-party logistics provider) ili još uvek na klasičan način. Neke organizacije se nalaze na "ivici" i žele razvojni put ka usvajanju novih tehnologija dok su neke sklone tome da čekaju i vide pozicije na tržištu pri čemu samo jednom prihvate novo rešenje koje se pokazalo uspešnim. Neka evropska iskustva ukazuju da većina distributera odlaže prihvatanje novih rešenja, jer su starim rešenjima stekli konkurentsku prednost u odnosu na one koje zaostaju u razvoju. Većina distributera (82%) nudi kao primaran način opsluživanja maloprodaju. Pored toga više od polovine (56%) vrši prodaju preko sajta, skoro polovina (47%) opslužuje tržište veleprodaje dok manji deo (25%) pruža tradicionalni direktan pristup do korisnika putem kataloga ili pošte. Koja je strategija najbolja za korisnike i distributere, nije najjasnije, jer svaka strategija ima prednosti, kao i nedostatke.*

**Ključne reči:** SCM, distribucija, multikanalna distribucija, kadrovi, razvoj, strategije

### Abstract

*Managing the supply chains (SCM) is the subject of various analyses of the operational managers concerning the strategies of managing and integrating of different activities in the realization of processes and operations for achieving an operationally efficient and economical delivery. The multi distributive channels are becoming more and more complex and they demand the most rational management strategy to be chosen. Different strategic approaches show that most of the*

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

**Branko Davidović**

[iwtbg@beotel.net](mailto:iwtbg@beotel.net)



*organizations perform the delivery by two or more channels at the same time. Goods are sent to many buyers by more channels, especially in the case of e-trading, in the organization of 3PL or as a still classical process. A few organizations are on 'the edge' and they want to develop a way for acquiring new technologies while some are bound to wait to see the market positions, only once accepting a new solution which proved to be successful. Most organizations delay when accepting new solutions because, when using the old solutions, they gain an advantage over their competition which is delayed in development. Most distributors (82%) offer retail as the primary way of giving service. Besides, more than a half of them (56%) sell their products via the website, almost half (47%) covers the wholesale market, while a smaller part (25%) offers the traditional direct approach to the users by a catalogue or by mail. It isn't quite clear which strategy is the best for users and distributors because each strategy has both its advantages and disadvantages.*

**Keywords:** SCM, distribution, multichannel distribution, staff, development, strategies

## 1. MULTIKANALNA DISTRIBUCIJA

Zadatak opsluživanja više korisnika može da dovede do mnoštva problema u realizaciji. Problemi uglavnom potiču iz toka procesa i neefikasnosti upravljanja zalihama. Definisane i uspostavljanje plana distribucije uz korišćenje konsultanta i/ili provajdera za implementaciju "najbolje prakse" su najčešće taktike trgovaca koje i distributeri preuzimaju za rešavanje i sprečavanje mogućih problema kod distribucije. Postoje različiti zahtevi u vođenju svakog kanala po mestima isporuke (maloprodaja, velikoprodaja, direktno do korisnika putem e-trgovine ili direktno do korisnika putem kataloga ili dostave putem pošte). Upravljanje složenim isporukama u distributivnim procesima sa više kanala ukazuje da najveći broj distributera 40% obrađuje tokove kroz dva kanala, kroz tri kanala 22%, četiri kanala 9% a kroz jedan kanal 29%. Trećina trgovaca posluje sa tri ili više prodajnih objekata u kojima su glavni zahtevi povećanje protoka, održavanje zadovoljstva korisnika odnosno kupaca, niži troškovi distribucije i dr. Smatra se da, prodajni objekti (marketi) generišu najviše prihoda 50%, a da "on line" trgovina predstavlja glavni potencijal za uvećanje prihoda do 20%.

Ako bi se analizirali kanal opsluživanja po načinima prodaje, pretpostavlja se da će najveći rast imati prodaja putem web sajtova 52%, distributera 11%, društvenih medija 9%, kataloga 4%, "call centar"-a 4% i dr. Prema načinu isporuke, najveći procenat dostave (54%) se očekuje isporukom iz distributivnog centra naručeno putem "on line" sistema, kupovinom u prodavnici 46%, naručiti u prodavnici i isporučiti na kućnu adresu 39%, preuzeti u prodavnici 19% i dr. Broj distributivnih kanala u maloprodaji je u stalnom porastu kao i stopa porudžbina preko

interneta što zahteva dodatne transportno-komercijalne usluge, veću brzinu e-trgovine do krajnjeg korisnika, bolju procenu spoljnih dobavljača, niže troškove poslovanja i dr. U velikoprodaji, zahtevi su slični izuzev što se očekuje povećanje rasta porudžbina putem sajta. Iskustva pokazuju da je prodaja putem e-trgovine veća od 50% i više. Ovakav trend će zahtevati alternativne modele distribucije u više od 61% organizacija, oko 16% će vršiti neke manje izmene dok oko 23% je malo verovatno da će menjati bilo šta, sve ovo radi povećanja konkurentnosti. Približno 77% organizacija je sposobno da proceni alternative u narednih par godina i primeni nove metode i rešenja za distribuciju širom maloprodaje, veleprodaje, kataloga i web naručivanja. Invensticije će u velikoj meri biti u tehnologiji, objektima i primeni određenih softvera za kontrolu skladišta (WCS) i upravljanjem skladištem (WMS).

## 2. TENDENCIJE RAZVOJA SCM-a

Dok se razmišlja o tendencijama koje će uticati na buduće generacije lanaca snabdevanja, potrebno je uzeti u obzir određene makroekonomske faktore od kojih je na tržištu najznačajniji razvoj BRIKa (Brazil, Rusija, Indija i Kina). Porast BDP-a u tim zemljama dosta nadmašuje porast u zemljama sa dosta razvijenijom ekonomijom. Veliki broj korisnika u tim zemljama već čini oko 40% svetske populacije. Očekuje se, da će do 2050. godine njihove udružene ekonomije da premaše ekonomije najbogatijih zemalja na svetu uključujući US-a i EU. Prema U.S. Bureau of Labor Statistics, predviđa se porast logističkih aktivnosti za 26% do 2020 i porast broja novih radnih mesta u periodu 2012-22 za 22%. (BLS.gov, 2014) O perspektivama zapošljavanja u narednoj dekadi detaljnije se govori u (TBS.org, 2011).

Prema (Sengupta, 2013), navedeno je 10 pravaca u kojima treba bazirati razvoj buduće ekonomije različitih organizacija, a to su:

1. Porast industrijske potražnje za novim lancima snabdevanja. Organizacije koje uspešno usklade pre i post prodajne uslužne aktivnosti (uključujući poznavanje proizvoda, prodajne objekte prilagođene kupcima, održavanje i garancije, VOC-slušaju glas kupaca, VOB-slušaju glas biznisa, VOP-slušaju glas procesa i sl.) imaju prednost u odnosu na svoje konkurente koji su fokusirani samo na proizvod.
2. Stalno smanjivati ekstremne uticaje u lancu snabdevanja. Pre svega radi se o održivom razvoju i potrebi da se smanji emisija štetnih gasova. Ovo, između ostalog, podrazumeva merenje i prijavljivanje potencijalnih posledica koje nastaju u lancu snabdevanja na samoj etiketi proizvoda. Kupac će početi da zahteva uvid negativnih uticaja radi konzumiranja hrane i pića.
3. Oblikovati SCM tako da budu prilagođeni širokim masama stanovništva, nižih prinadležnosti, koje čini većinu nekog društva u smislu njihovog zadovoljenja prvenstveno sa aspekta prihvatljivih cena.
4. Više primenjivati znanja iz informacionih tehnologija kod kompleksnih analiza, planiranja, nabavci, u pružanju usluga i dr. Biće potrebna multijezička podrška radi komuniciranja sa lokalnim kompleksnim sistemima sa različitih geografskih prostora koje je potrebno uslužiti, što će dovesti do potrebe globalizacije informacionih tehnologija u lancu snabdevanja.
5. Sprovoditi obaveznu sertifikaciju različitih subjekata u svim aktivnostima SCM-a od prevoznika, špeditera, finansijskih stručnjaka do profesionalnih menadžera lanaca snabdevanja sa aspekta normalizovanja rokova isporuke, ponuđenog sadržaja i sertifikata. To podrazumeva i neprekidnu profesionalnu edukaciju i proveru znanja (meriti određenim brojem sati u godini).
6. Povećati brzinu reakcije na tržištu što će usloviti određen broj i prirodu lanaca snabdevanja. Vreme nuđenja proizvoda i/ili usluga putem kataloga je prošlost i ne misliti suprotno je "recept za propast".
7. Detaljno poznavati mikro segmentacije tržišta (pojedinačne ili grupe kupaca) i njihove lance snabdevanja kako bi mogli da uspešno realizuju svoje ciljeve iz globalne strategije poslovanja. Drugim rečima, usvojiti B2C (Business to Consumer) način razmišljanja čak iako su aktivnosti više orijentisane na B2B (Business to Business).
8. Obavezno koristiti, "Cloud" tehnologije koje će podržavati lance distribucije i biće "na dohvat ruke". Do 2020.godine, većina tehnologija lanca snabdevanja, ako ne i sve, koristi će određene modele uz vrlo niske troškove u raznim aplikacijama (Office & Messaging software, DBMS software, Management software, CRM, MIS, ERP, HRM i dr. SaaS (softver kao usluga) dobija sve veći značaj.
9. Menadžment će više koristiti društvene medije u procesu povratne sprege radi saznanja o kvalitetu njihovih proizvoda i usluga čime bi zatvorili čitav krug od ideje do realizacije i proaktivno dali odgovore na postignute rezultate.
10. Veštačka inteligencija mora biti uključena u upravljanje osnovnim delatnostima lanca snabdevanja. Ljudi uče radeći, a procesi se poboljšavaju tako što im se uklone sve prepreke i omogući nesmetano funkcionisanje. Ipak nekako, kad god izgradimo neki lanac snabdevanja sve počinje iz ispočetka. Tehnolozi prolaze kroz identične korake u proračunima, ljudi koji iz nabavke ponavljaju u proseku 35% do 40% aktivnosti koje su već činili u predhodnim poslovima što važi za logističare i za druge angažovane u lancu snabdevanja. Znači, ne postoji jedinstven pristup-algoritam koji zadržava znanje i iskustvo iz ranijih poslova što veštačka inteligencija lanca snabdevanja može automatizovati i na vrlo pouzdan način proceniti.

Sa aspekta proizvodnje najznačajne su tendencije 1, 6 i 7 pa 8 i 9. Sa aspekta poslovnih rezultata najbitnije su tendencije 1, 4, 6 i 10, dok 2 i 3 imaju najmanju ili srednju važnost, jer se uočava princip "sačekaj i vidi". Sa aspekta izvršenja prioritet imaju 2, 6 i 8, dok su sa aspekta složenosti izvršenja tendencije 1, 6 i 10 najsloženije za sprovođenje u praksi.

### 3. TENDENCIJE POTRAŽNJE KADROVA U LANCIMA SNABDEVANJA

Napred navedene tendencije zahtevaju odgovarajuće kadrove bez kojih se ne mogu realizovati vrlo složene aktivnosti u lancima snabdevanja. U poslednje vreme na konkurse zapošljavanja javlja se i više desetina kandidata za jedno radno mesto što predstavlja pravu "oluju" potencijalnih kadrova. Upravljanje ljudskim potencijalom predstavlja jednu od četiri ključne funkcije upravljanja radi čega se u oblasti logističkih aktivnosti zahtevaju odgovarajući kadrovi.

Na osnovu rezultata Centra za istraživanje lanaca snabdevanja Univerziteta u Pensilvaniji (SMEAL, 2014) organizovanog u oktobru 2012 (naslednika prethodnog Centra za logistička istraživanja oformljenog 1989.), i izveštaja, koji je uradilo više od 70 vodećih profesionalaca za lanace snabdevanja i ljudske resurse iz različitih kompanija privrednih delatnosti, navedeno je da predstoji više ključnih trendova koji pojedinačno stvaraju tenziju i moguće probleme unutar razvojnih projekata u vezi sa upravljanjem kadrovima. Proaktivne organizacije moraju da uoče koliko je bitno da poznaju ćud poslovne atmosfere prilikom razvijanja sopstvenih poslovnih strategija. Bar četiri ključna trenda u okviru lanca snabdevanja predstavljaju snagu od rastućeg značaja koja dovodi do poremećaja unutar izbora kadrova za rad u lancima snabdevanja:

- privredna potreba za novim kadrovima lanca snabdevanja,
- nedostatak kadrova u lancu snabdevanja,
- dinamičnost profesije u lancu snabdevanja,
- mogućnost nastanka deficita nastavnog kadra.

Velika je međuzavisnost navedenih trendova, a njihovo poznavanje može da olakša izbor talenata za aktivnosti lanaca snabdevanja.

#### 3.1. Privredna potreba za novim kadrovima lanca snabdevanja

Potražnja za kadrovima lanca snabdevanja je u porastu u svim delatnostima i na različitim pozicijama u okviru logistike i lanaca snabdevanja. Procenjena potražnja za profesionalcima u okviru lanca snabdevanja prevazilazi ponudu u odnosu

od šest prema jedan. Visoka stopa zapošljavanja na svim pozicijama u okviru logistike i lanca snabdevanja, zajedno sa znatnim opadanjem očekivanog otpuštanja u 2011. i 2012. godini, dovela je do širenja mreže zapošljavanja u oblasti poslovanja i upravljanja lancem snabdevanja, što ne predstavlja samo najveći porast od kad je počela recesija, nego čak i veći od proseka za sva zanimanja.

Na osnovu statistike tržišta rada u Americi, procenjeno je da će potreba za radnim mestima u okviru logistike porasti do 26% u periodu između 2012. i 2020. godine, što je prosečna stopa rasta koja je skoro duplo veća od 14% porasta svih ostalih zanimanja. Veći broj privrednih organizacija je potvrdio porast broja radnih mesta u okviru lanca snabdevanja. Na primer, Centar za razvoj karijere Saveta profesionalaca menadžmenta lanca snabdevanja je podneo izveštaj o „povećanoj potrebi“ zapošljavanja i otvaranju novih radnih mesta za sve vrste pozicija u okviru logistike i lanca snabdevanja do 2020. godine. Poput njih, izveštaji Instituta za upravljanje snabdevanjem ukazuju na stabilan i jak porast zapošljavanja kako u proizvodnom tako i u neproizvodnom sektoru u periodu 2012-2014. godina.

#### 3.2. Nedostatak kadrova u lancu snabdevanja

Više od 60 miliona "bejbi-bumera" u Americi će se povući iz aktivnog života do 2025. godine, a zamenće ih samo 40 miliona nove radne snage, ostavljajući time upražnjene srednje, pa čak i visoke pozicije u oblasti menadžmenta lancem snabdevanja. Kao rezultat ovog demografskog trenda, manjak kadrova koji se već pojavio na nekim pozicijama u lancu snabdevanja najakutniji je na pozicijama srednjeg menadžmenta ("ispražnjena sredina ") pa čak i na pozicijama "top" menadžmenta. U svim dosadašnjim istraživanjima se navodi da obavezno treba izbegavati poluintelektualce, laktaše i amatere ukoliko se želi dobrobit svoj organizaciji.

#### 3.3. Dinamičnost profesije u lancu snabdevanja

Kao deo privrede, lanac snabdevanja se razvio kao visoko obrazovani sektor koji poseduje brojne i vrlo „teške“ analitičke veštine. Međutim, tri od

četiri zanimanja u lancu snabdevanja će se promeniti do 2015. godine, ističući time da posedovanje brojnih „teških” veština više nije dovoljno. Grupa „lakih” i „teških” veština, vođstvo i interdisciplinarne kompetencije koje su neophodne za profesionalni i organizacioni uspeh u 21. veku će nastaviti da se proširuju i neprekidno razvijaju. Nije problem samo u tome da postoji manjak potencijalnih profesionalaca dostupnih u budućnosti, već postoji i nedostatak veština koje se povećavaju prilikom tranzicije industrijske privrede u informacionu/uslužnu privredu.

Uzevši ovo u obzir, sadašnje poslovno okruženje pokazuje manju standardizaciju, veću složenost, duže procese učenja i veći stepen inteziteta kvalitetnih kadrova. Kao dokaz, uzima se u obzir da poslovi koji zahtevaju visokoobrazovane profesionalce nastavljaju da rastu čak i tokom nedavne recesije. Shodno tome, lanac snabdevanja kao industrija evoluirala u smeru visoko obrazovanog sektora bogatog "jakim" analitičkim veštinama uz primenu veštačke inteligencije i informatike. U svakom slučaju, sadašnja tranzicija zasnovana na znanju i globalnoj privredi nastavlja promenu dinamike profesije lanca snabdevanja. Pomenuta promena tri od četiri posla u lancu snabdevanja će dovesti do toga da će 60 procenata svih novih poslova u 21. veku zahtevati veštine koje poseduje samo 20 procenata ukupne radne snage. Za lanac snabdevanja kao industriju, ovo znači da industrija bogata "teškim" analitičkim veštinama nije više dovoljna. Nasuprot tome, zahtev za veštinama rukovođenja i raznovrsnim kompetencijama neophodnim za profesionalni i organizacioni uspeh lanca snabdevanja u 21. veku će nastaviti da se uvećava i neprestano razvija. Već sada, je evidentan manjak radnika koji poseduju široke poslovne veštine.

### 3.4. Deficit nastavnog kadra

Procenjuje se da je moguć deficit novih doktora nauka iz oblasti poslovanja u lancima snabdevanja koji će biti na raspolaganju za pozicije nastavnog kadra do 2020. Na primer u Americi, od trenutnog broja redovnih profesora u oblasti menadžmenta, samo oko 1% drži predmete iz oblasti upravljanja lancem snabdevanja/transporta/logistike, što približno važi i u Srbiji. Neblagovremeno poznavanje trendova razvoja kadrova može imati ozbiljne

posledice, po širini u svim funkcijama logistike, a po vertikali će se osetiti od vrha do dna i po dugovečnosti, jer problem kadrova neće jednostavno nestati. U suštini, organizacije koje žele napredak, treba da shvate da je sve teže istovremeno tražiti odgovarajuće kadrove koji bi popunili mesta onih koji su se penzionisali ili će se penzionisati, unapređivati veštine postojećih kadrova da bi se ispunili zahtevi tržišta koje se menja i unapređivati kadrove visokog potencijala u buduće rukovodioce u logističkim lancima i lancima snabdevanja. Nedostatak pravih kadrova može da utiče na položaj organizacije na tržištu, sticanje dobiti, kokurentsku prednost i dr. Suština je u sveobuhvatnom poznavanju lanaca snabdevanja kroz poznavanje karakteristika tereta i teretnih jedinica, specijalizaciju transportnih i logističkih procesa, stavljanje u prvi plan zahteve korisnika usluga, korišćenje metoda optimizacije, povezivanje i komunikaciju kroz različite informacione baze i savremene informacione tehnologije.

Sve više naučnih i stručnih radova se bavi analizama lanaca snabdevanja, što ukazuje da je ova problematika veoma važan pokazatelj učinka organizacija u lancu snabdevanja. Većina organizacija najpre želi da posveti vreme sticanju novih znanja i ulože novac u analize raznih strategijskih odluka, dok većina autora ukazuje na razna rešenja u oblasti reinženjeringa i dokazuje da se investicije u poboljšanje lanca snabdevanja izuzetno brzo mogu vratiti.

## 4. STRATEGIJE ZA RAZVOJ KADROVA

Dok se određene aktivnosti upravljanja kadrovima razlikuju od organizacije do organizacije, najvažnije je da postoje projekti orijentisani ka budućnosti kroz integrisane programe koji su u skladu sa korporativnim strategijama. Osnovu ovih projekata čini pet osnovnih strategija smišljenih da osiguraju organizacijama opstanak u momentu najvećeg nedostatka pravih kadrova. Rukovođenje zaposlenima je najvažniji menadžment izazov decenije.

### Strategija 1: Postavljanje informativnih panela za zaposlene

Organizacije se pripremaju za uvećani deo posla tako što obezbeđuju odgovarajuću informacionu opremu i sisteme za funkcionisanje, održavanje

opreme, bezbednost svih zaposlenih, hitne intervencije i drugo što omogućava ostvarivanje većeg profita.

Razvojni projekti menadžmenta treba zaposlenima i posebno novozaposlenima da ponude čvrste pakete kojima se nude i razrađuju njihovi potencijali, rad, nagrade, mogućnost napredovanja u organizaciji i dr. Konkretno, zaposleni bi trebalo da imaju pristup "karijernoj mapi" i mogućnost da stiču veštine koje su im neophodne u liderskom usponu i proširenju njihovih sopstvenih potencijala. Karijerna mapa, kao i programi kompetencije i podsticaja, bi trebalo da budu tako osmišljeni da simuliraju test procene veštine pojedinaca (da identifikuju nedostatke u veštinama), ritma rada, stila i potrebe učenja, i da ispitaju lične ciljeve kao što su napredak u životu i karijeri. Sve aktivnosti moraju biti u skladu sa specifičnim ciljevima i vremenskim okvirima prema kojima je svaki od pojedinaca procenjivan i prema kojima je unapređivan plan razvoja organizacije. Svaki zaposleni treba da oseća sigurnost od strane organizacije, da dobije važnost i da poseduje pripadnost organizaciji u kojoj je zaposlen. Stvaranje radnog okruženja je zadatak panela u kome omogućavate ambijent u kome će vladati visok nivo poverenja i gde će se ljudi sjajno osećati, biti raspoloženi i srećni što se ostvaruje posvećivanjem pune pažnje svakom zaposlenom. Motivacija kao funkcija menadžmenta mora biti na panelu u kome svaki zaposleni može videti oblike motivacije i visine nagrada.

### **Strategija 2: Siguran pravac mapiranja kadrova**

Kada se u organizaciji pojavi nedostatak ili višak kadrova, prva i osnovna strategija je odrediti trenutnu potrebu i osmisliti najsigurniji pravac za prolaz kroz oba slučaja. To podrazumeva da neko i dalje pazi na promenu kadrovske strukture koju bi iziskivali nedostatak ili višak kadrova.

Ova strategija zahteva mapiranje potrebe za kadrovima i podrazumeva identifikovanje obaveznih kompetencija koje su potrebne organizaciji. Zatim sledi procena čiji će rezultat pokazati disparitet između postojećih grupa veština, obaveznih sposobnosti i grupa veština koje su od suštinskog značaja za ispunjavanje poslovnih strategija. Tako dobijen okvir kompetencija treba da bude fokusiran na

budućnost i upotrebljiv u budućnosti, a to će biti postignuto stalnim procenjivanjem i unapređivanjem ključnih veština neophodnih u budućnosti za nadmetanje u večno promenljivom poslovnom okruženju. Cilj je da kadar bude regrutovan, razvijen, evaluiran i kompetentan u skladu sa radnim potrebama organizacije. Da bi ovakav cilj bio postignut potrebno je uspostaviti fleksibilan dizajn programa za upravljanje kadrovima kako bi se organizacija lako adaptirala i blagovremeno promenila odgovarajuće pristupe.

### **Strategija 3: Smanjiti odliv specijalizovanih kadrova**

Rukovodioci u lancima snabdevanja, u načelu, očekuju da će ih najtalentovaniji zaposleni napustiti u jednom trenutku. Veliki broj dobrovoljnih fluktuacija zaposlenih se dešava čak i danas, uprkos nestabilnoj ekonomiji. Rastući trend dobrovoljne fluktuacije će verovatno u budućnosti biti još izraženiji zbog trenda "slobodnog agenta" – spremnosti da napuste trenutnog poslodavca odlazeći kod novog zbog većih primanja i/ili bolje prilike za karijeru – posebno prisutnog među mladim stručnjacima. U stvari, stopa dobrovoljne fluktuacije se značajno povećava kod mlađih i srednjih generacija koje trenutno čine više od polovine radne snage u poređenju sa starijom posleratnom generacijom s druge strane. Organizacije u lancu snabdevanja koje žele da prebrode nedostatke specijalizovanih kadrova treba da "zatvore" moguće izlaze i zaštite svoje najспособnije zaposlene tokom radnog veka.

### **Strategija 4: Skupiti sve potencijale ulaganjem u talenat i razvoj liderstva**

Da bi smanjili izloženost bujici nekompetentnih kadrova u lancima snabdevanju sve više se koriste profesionalni planovi razvoja u cilju pretvaranja kritične "radne snage" u "talenat i liderstvo". Ova strategija je nastala kao rezultat činjenice da su za novozaposlene, koji inače nemaju stručna zvanja vezana za logistiku ili lance snabdevanja, koji su našli puteve ulaska u lance snabdevanja i logistiku preko potrebnih razvojnih programa poslodavaca. Ne iznenađuje da je došlo do ravnomernog povećanja ulaganja u veliki potencijal i razvoj liderstva, i povećanje napredovanja u karijeri.

Određene karakteristike prave razliku između programa za razvoj talenata za buduća vremena i

tih istih programa koji se tradicionalno sprovode. Prvo, razvojni programi treba da budu usaglašeni između formalnih programa kao što su razni kursevi, ekspertize i sertifikacija, i neformalnih programa kao što su kompanijska stručna usavršavanja, treninzi i mentorski programi. Drugo, razvojni programi treba da budu naizmenično organizovani trening pa učenje u sukcesivnim periodima od šest meseci do godinu dana, dok tradicionalni "Toranj" (*Tower-focused*) i "T" (*T-shaped*) pristupi zasnovani na pripremi u sticanju ključnih kompetencija fokusiranih na suštinske tehničke veštine neophodne u lancu snabdevanja podrazumevaju i liderstvo i globalno integrisane, multidisciplinarnе sposobnosti.

Najčešće primenjeni programi su globalna mobilnost, promena radnih mesta ili cross-funkcionalni zadaci. Prvi, program globalne mobilnosti, pomaže razvoj buduće liderske generacije tako što daje mogućnost pojedincima da postanu intelektualno svesniji i spremni za globalne poslovne procese. Drugi, promena radnih mesta, ima cilj da proširi sposobnosti funkcionalnih stručnjaka u smislu uloga i odgovornosti, kao i mogućnosti i izazova svojstvenih upravljačkim i različitim aktivnostima viših vrednosti jedne organizacije. Za razliku od onih u tradicionalnim programima, promene radnih mesta u razvojnim programima za buduća vremena, nisu ograničene na srodne sektore, kao što su nabavka, proizvodnja, i logistika, već uključuju i ne-tradicionalne sektore kao što su ljudski resursi i marketing da bi razvili talente sa potrebnim znanjima i uspostavili međusobne odnose sa drugim sektorima u organizaciji. Na primer, industrijska firma Ingersoll Rand, koja posluje i u Srbiji koristi pristup "2 x 2 x 2" po kome viši menadžer mora da zadovolji uslov: ona/on mora da radi u najmanje dve različite radne jedinice, na dve različite funkcije, i u dve različite države. (Ingersoll Rand, 2014)

### **Strategija 5: Čuvanje i priprema kadrova za narednih deset godina**

Ova strategija počiva na saradnji sa kolegama, univerzitetima, i čak gimnazijama radi kreiranje nove mreže talenata naročito za pozicije koje je teško doseći. Zahvaljujući ovoj strategiji, organizacije upoznaju srednjoškolce i studente sa radnim pozicijama u lancima snabdevanja, i tako podižu svest o profesiji u želji da podstaknu mlade

da se uključe u logistiku. Pored toga, organizacije se aktivnije uključuju u edukativne aktivnosti, kao što su:

- učestvovanje u razradi nastavnih planova vezanih za privredu,
- davanje stipendija na osnovu školskih rezultata i interesovanja da grade karijeru u polju upravljanja lancima snabdevanja,
- finansiranje učešća u programima razmene studenata/đaka, sponzorišući projekte, savetovanja i/ili istraživanja koja daju prikaz stvarnih iskustava i podstiču razvoj budućih rukovodilaca,
- učestvuju kao "gostujući predavači" kako bi vernije preneli primere iz prakse i tako unapredili teorijske programe i obrnuto.

U suštini, ovakva saradnja privrede i obrazovnih institucija donosi višestruke prednosti obema stranama. Privreda ima priliku da na vreme identifikuje talente spremne za rad za narednih deset godina dok su akademske institucije u prilici da prate promenljive edukacijske potrebe privrede i da unaprede rast i razvoj edukativnih programa o lancima snabdevanja. Suštinski, ovakvi naporu mogu biti zamišljeni kao "zalihe kojima upravlja kupac".

## **5. ZAKLJUČAK**

Multi distributivni kanali predstavljaju pogodno tlo za različite istraživače u smislu racionalnije distribucije. Različiti strateški pristupi ukazuju da najveći broj organizacija oko 71% distribuciju vrši na dva i/ili više kanala, da prodaja putem interneta, kataloga i pozivanjem kupaca obuhvata više od 68% svih vrsta prodaja od čega 54% ide preko distributivnih centara što i uslovljava porast distributivnih kanala a time dodatne transportno-komercijalne i druge logističke usluge.

Ukazano je na 10 mogućih trendova koji će imati prioritet u narednom periodu od kojih će primarni zadaci organizacija biti dati na skraćivanje vremenskog ciklusa proizvoda, mikro segmentaciji tržišta i primeni savremenih naučnih pristupa. Obezbeđenje kadrova predstavlja vrlo značajan problem u lancima snabdevanja jer praktično ne postoje institucije u kojima se isti mogu obrazovati. Koje tendencije će uticati na lance snabdevanja sledeće generacije? To pitanje sve više zaokuplja pažnju kako SCM profesionalaca tako i ljudi iz nauke. Jedan od najvažnijih internih ciljeva

preduzeća koje danas možete postizati jeste da zadržavate najbolje kadrove i birate mlade talente. Prema brojnim iskustvima, samo motivacijom zaposlenih može se povećati produktivnost do 40%.

Svakako da uz navedeno, paralelno treba raditi na proaktivnoj prodaji proizvoda i usluga, primeni novih posebno informacionih tehnologija kojima bi se povećao protok informacija, komunikacija i njihova povezanost svih učesnika u lancu snabdevanja, usaglašavanju zajedničkih ciljeva

svih učesnika unutar lanaca snabdevanja, koristiti usluge forenzičara i drugih specijalista, više transparentnosti u prikazivanju rezultata poslovanja i sl.

Moguće je da razradom, predviđanjem i radom u skladu sa predloženim tendencijama, organizacije uvećaju svoje potencijalne sposobnosti pri čemu sve tendencije treba analizirati i meriti kroz ključne KPI-e uspešnosti poslovanja: cene, efikasnost, fleksibilnost i druge jer pomaže da se oforme planovi distribucije.

## Citirani radovi

BLS.gov. (2014, 01 08). *Occupational Outlook Handbook*. Retrieved from Bureau of Labor Statistics: <http://www.bls.gov/ooh/business-and-financial/logisticians.htm>

Ingersoll Rand. (2014, 03 20). *Accelerated Development Programs*. Retrieved from Ingersoll Rand: <http://careers.ingersollrand.com/accelerated-development-program.aspx>

Sengupta, S. (2013, Jul/Aug). 10 Trends for the Next 10 Years. *Supply Chain Management Review*, 17(4), 34.

SMEAL. (2014, 03 12). *Center for Supply Chain Research*. Retrieved from SMEAL College of Business: <http://www.smeal.psu.edu/cscr>

TBS.org. (2011). *The 20 Best Jobs for the Next Decade*. Retrieved from TheBestSchools.org: <http://www.thebestschools.org/blog/2013/10/25/20-jobs-decade/>

## Napomena

Pri analizama i formiranju svojih stavova, autori su, pored ostalog, koristili i sledeću literaturu:

Bloech, J., & Ihde, G. (1997). *Vahlens Großes Logistik Lexikon*. Verlag C.H. Beck Verlag Vahlen.

Kuhn, A., & Hellingrath, H. (2013). *Supply Chain Management: Optimierte Zusammenarbeit In Der Wertschöpfungskette*. Berlin: Springer.

Pfohl, H. C. (1990). *Logistiksysteme (4. Auflage)*. Berlin: Springer-Verlag.

Robinson, C. H. (2013). *Going Global: Building a Sustainable Logistics Model in the Age of Globalization*. Eden Prairie, Minnesota: C. H. Robinson Worldwide, Inc.

Wiendahl, H.-P. (2002). *Erfolgsfaktor Logistikqualitae*. Berlin: Springer-Verlag.

Datum prve prijave: 13.02.2014

Datum prijema korigovanog članka: 01.04.2014

Datum prihvatanja članka: 15.09.2014

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

Style – **APA Sixth Edition**:

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

Style – **Chicago Sixteenth Edition:**

Davidović, Branko, and Miroslav Božović. 2015. "Tendencije razvoja lanaca snabdevanja." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions* (MESTE) 3 (1): 91-99. doi:10.12709/fbim.03.03.01.11.

Style – **GOST Name Sort:**

**Davidović Branko and Božović Miroslav** Tendencije razvoja lanaca snabdevanja [Journal] // FBIM Transactions / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, Jan 15, 2015. - 1 : Vol. 3. - pp. 91-99.

Style – **Harvard Anglia:**

Davidović, B. & Božović, M., 2015. Tendencije razvoja lanaca snabdevanja. *FBIM Transactions*, 15 Jan, 3(1), pp. 91-99.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

*Tendencije razvoja lanaca snabdevanja*. **Davidović, Branko and Božović, Miroslav. 2015.** [ed.] Zoran Čekerevac. 1, Beograd : MESTE, Jan 15, 2015, FBIM Transactions, Vol. 3, pp. 91-99.