

# Strateški savezi

---

## Literatura

1. Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., and E. Simchi-Levi, 2000., *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, Irwin McGraw Hill, Boston, MA,
2. George J. Miller, “*Vendor Managed Inventory (VMI)*”, ePurchasingPlus, JGC Enterprises, 2002.

# Uvodna razmatranja

---

- Jedan od paradoksa u današnjem poslovanju je da je u isto vreme:
  - *kompleksna poslovna praksa* postala krucijalna za opstanak i uspeh kompanija
  - neophodni *finansijski i upravljački resursi* koji implementiraju ovu praksu postaju *sve nedovoljniji !!!*
  
- Problem - ne mogu se uvek efikasno izvoditi ključne poslovne funkcije u lancu snabdevanja
  - ⇒ kompanije često pribegavaju *angažovanju drugih kompanija sa specijalizovanim resursima i tehnološkim znanjem* za izvođenje nekih od tih poslovnih funkcija.

# Uvodna razmatranja

---

- Na primer, čak i ako jedna kompanija ima raspoložive resurse da izvede određene zadatke, *druga kompanija u lancu snabdevanja može biti ponekada pogodnija* za izvođenje tog zadatka jednostavno zato što je njihova *relativna lokacija u lancu snabdevanja bolja*.
- Često *kombinacija poslovnih i lokacijskih pozicija* u lancu snabdevanja, *raspoloživih resursa i ekspertize određuju najpogodniju kompaniju za realizaciju određene funkcije*, tj. datog zadatka.

# Osnovni načini obezbeđivanja realizacije logističkih funkcija

## **INTERNOM REALIZACIJOM AKTIVNOSTI**

(koristeći raspoložive interne resurse i stručnost, pogotovu ako su te aktivnosti od suštinske važnosti za kompaniju)

## **PRIPAJANJEM NEKE KOMPANIJE ZA REALIZACIJU ODREĐENIH AKTIVNOSTI**

(Potencijalni problemi - finansijske i organizacione prirode)

## **“ARM- LENGTH TRANSACTIONS”**

(poslovne transakcije tipa *kratkotrajnih poslovnih aranžmana* (na primer, održavanje vozila, instalacija softvera za logističko upravljanje i sl.))

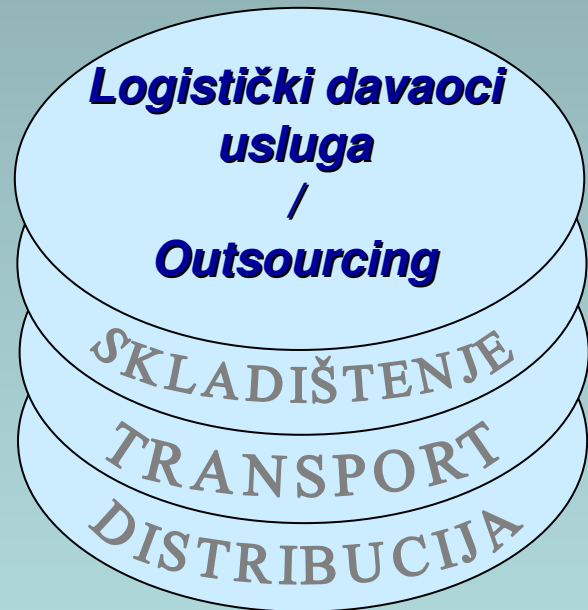
## **STRATEŠKI SAVEZI**

Predstavljaju kompleksna, ciljno orjentisana dugoročna partnerstva između dve kompanije u kojima su podeljeni i rizici i uspesi.

# Strateški savezi

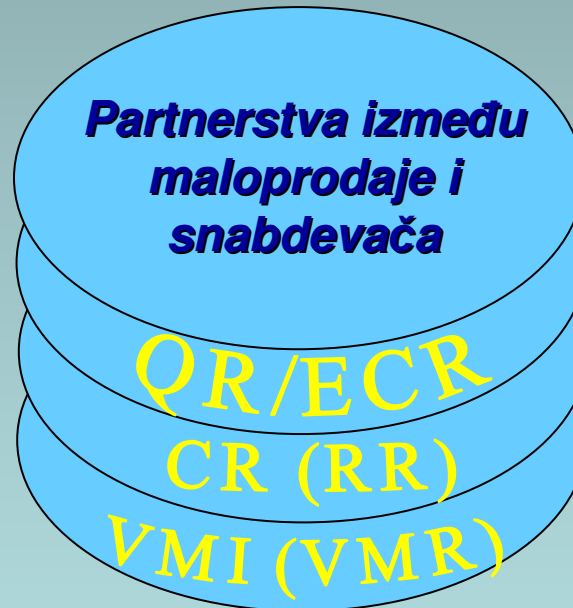
## MOGUĆI OBLICI STRATEŠKIH SAVEZA

**3PL**



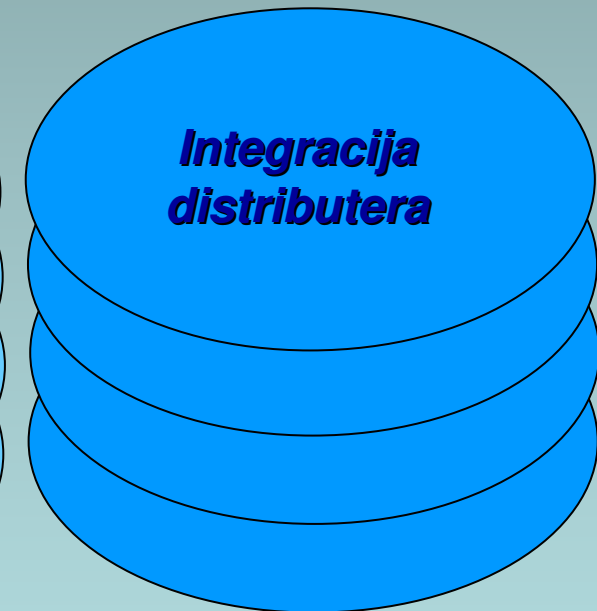
*(Third Party  
Logistics)*

**RSP**



*(Retailer-Supplier  
Partnership)*

**DI**



*(Distributor  
Integration)*

# Sklapanje strateških saveza – da ili ne?

## POTENCIJALNA PREDNOST

## MOGUĆI EFEKTI

**Dodavanje  
vrednosti  
proizvodima**

- skraćenje vremena pojave proizvoda/usluge na tržištu
- skraćenje distributivnog vremena
- skraćenje vremena popravki
- povećanje raspoloživosti proizvoda na tržištu ....

**Poboljšanje  
pozicije  
kompanije na  
tržištu**

- kvalitetnije marketingške aktivnosti
- širi pristup novim tržišnim kanalima
- povećanje obima prodaje na osvojenom tržištu
- ...

**Poboljšanje  
kvaliteta operacija**

- snižavanje troškova lanca snabdevanja
- skraćenje vremena izlaska proizvoda na tržište
- efikasnije iskorišćenje objekata i resursa
- ...

**Tehnološko  
poboljšanje**

- poboljšanje bazičnih znanja oba partnera
- uvođenje nove tehnologije
- veći kvalitet proizvoda/usluga
- ...

# Sklapanje strateških saveza – da ili ne?

## POTENCIJALNA PREDNOST

## MOGUĆI EFEKTI

**Bolje perspektive  
ka strateškom  
razvoju**

- brzo savlađivanje početnih barijera pri proširivanju komp.
- brži razvoj uz pomoć ekspertize i resursa partnera
- ...
- ....

**Poboljšanje  
organizacionih  
veština**

- efikasnije praćenje sopstvenih performansi
- celovitije sagledavanje f.ja sopstvenog lanca snabd.
- usavršavanje zaposlenih
- ...

**Građenje  
finansijske  
jačine**

- povećanje prihoda
- podela i/ili smanjenje administrativnih troškova
- podela rizika pri investiranju
- ...

...

- ...
- ...
- ...
- ...

# Sklapanje strateških saveza – zaključci

---

## □ Zaključno

Svaka kompanija ima svoje *suštinske prednosti ili kompetencije* – određene specifičnosti koje je izdvajaju od konkurencije i daju joj prednost u očima korisnika. Određivanje ovih suštinskih prednosti je veoma važno i veoma teško – jer zavisi od prirode posla i delatnosti kompanije.

Iz navedenih razloga, o tim suštinskim prednostima i ključnim razlikama u odnosu na konkurenciju se mora voditi računa i one *ne smeju biti oslabljene sklapanjem saveza sa drugim kompanijama.*



# 1. Davaoci logističkih usluga (3PL/outsourcing)

---

## □ ŠTA JE 3PL?

3PL (*Third Party Logistics*) predstavlja *angažovanje spoljne kompanije za izvođenje svih ili dela funkcija* kompanije u domenu upravljanja materijalima i distribucije proizvoda.

## □ ŠTA JE OUTSOURCING?

Realizacija *aktivnosti koje 3PL kompanije efikasno izvršavaju za neku drugu kompaniju* je poznata kao *outsourcing*

(za *outsourcing* se najčešće koriste kompanije koje su specifične za realizaciju jedne funkcije, obično u domenu finansijskih, informacionih ili logističkih usluga).

# 1. Davaoci logističkih usluga (3PL) - karakteristike

---

- Odnosi sa 3PL su obično mnogo kompleksniji nego što su tradicionalni odnosi između davalaca logističkih usluga.
- Tradicionalno - *mnoge kompanije angažuju 3PL za realizaciju određenih logističkih funkcija*, (kao što je prevoz i skladištenje); ovakvi odnosi imaju već godinama dve tipične karakteristike: *zasnivaju na transakcijama i 3PL kompanija je često specijalizovana za realizaciju jedne funkcije*.
- **Moderni 3PL** (outsourcing) aranžmani podrazumevaju *dugoročne obaveze (3PL ima višestruke funkcije ili joj se čak omogućava i upravljanje procesima)*.  
Na primer, Ryder Dedicated Logistics je imao petogodišnji dogovor da projektuje, upravlja i radi svu unutrašnju logistiku Whirlpool Corporation-a.

# 1. Davaoci logističkih usluga (3PL) - karakteristike

---

- **3PL kompanije se pojavljuju u svim veličinama i oblicima**, od malih kompanija sa nekoliko miliona dolara prihoda do velikih kompanija sa prihodima od nekoliko milijardi dolara. Mnoge od tih kompanija mogu upravljati i realizovati procese u mnogim fazama u lancu snabdevanja.
- Korišćenje 3PL je najrasprostranjenije među velikim kompanijama (kao što su **3M**, **Eastman Kodak**, **Dow Chemical**, **Time Warner...**), mada se 3PL kompanije trude da razviju veze i sa malim kompanijama, uopšte da privuku pažnju na svakom koraku – oslikavaju svoje logo oznake na kamionima, oblače svoje zaposlene u uniforme kompanije koja ih je angažovala i obezbeđuju opširne izveštaje o svakom kontaktu sa korisnicima.

# 1. Davaoci logističkih usluga (3PL) - *prednosti primene*

---

- Mnoge od opštih prednosti i nedostataka koji važe za sklapanje strateških saveza važe i ovde.
- **Usmerenje na suštinske prednosti kompanije**  
(budući da se resursi kompanije stalno ograničavaju, često je teško biti ekspert u svakoj poslovnoj oblasti).
- **Obezbeđenje tehnološke fleksibilnosti**  
veće potrebe za tehnološkom fleksibilnošću  
⇒ veće prednosti angažovanja 3PL kompanija;  
često pojedine kompanije nemaju vremena, resurse ili eksperte da konstantno unapređuju svoju tehnologiju, pa angažuju 3PL

# 1. Davaoci logističkih usluga (3PL) - *prednosti primene*

---

## ■ Obezbeđenje fleksibilnosti i tipovi

- *geografska fleksibilnost* (zahtevi za brzom isporukom - ponekad neophodnost postojanja regionalnih skladišta; angažovanjem 3PL kompanija kompanija ne mora vezivati kapital u izgradnju novog ili zakup objekta; adekvatno tehnički opremljene 3PL-a kompanije mogu ponuditi mnogo širi spektar usluga)
- *fleksibilnost radne snage*
- *fleksibilnost raspolaganja resursima* (potencijalni fiksni troškovi se prevode u varijabilne troškove) itd

# 1. Davaoci logističkih usluga (3PL) - *nedostaci primene*

---

- u nekim slučajevima, nije poželjno koristiti usluge 3PL kompanija provajdera (na primer *kada je on već angažovan od strane više različitih kompanija iz različitih grana delatnosti*, jer će iz tog razloga njegov *nivo usluge biti niži* od očekivanog).
- najvažniji nedostatak – *gubitak kontrole* pri primeni outsourcing-a za određene funkcije (pojavljuje se naročito kada je 3PL povezan direktno sa korisnicima kompanije koja ih je angažovala)

# 1. Davaoci logističkih usluga (3PL) – *primena logističkog outsourcinga?*

---

- **Da li kompanija poznaje sopstvene troškove**  
(neophodno radi poređenja sa troškovima *outsourcing-a*; česta primena **A**ctivity **B**ased **C**osting tehnika za praćenje opštih i direktnih troškova proizvoda i usluga)
- **Da li je 3PL orjentisan ka korisniku**  
Vrednost 3PL-a = mogućnost 3PL-a da razume potrebe kompanije koja ga angažuje i prilagodi se njenim zahevima. Mogući kriterijumi za izbor 3PL-a:
  - *Troškovi angažovanja 3PL kompanije*
  - *Pouzdanost 3PL kompanije*
  - *Fleksibilnost 3PL kompanije i orjentacija ka korisniku*

# 1. Davaoci logističkih usluga (3PL) – *da li primeniti logistički outsourcing ili ne?*

---

- **Da li je 3PL specijalizovana za realizaciju nekih zadataka**

analiza referenci 3PL-a (nastanak, iskustvo u određenoj oblasti logistike)

- **Da li je bolje imati 3PL u vlasništvu ili ne?**

- Vlasništvo 3PL-a – zahteva velike ljudske resurse, veliku bazu korisnika, postizanje ekonomije obima, različite sisteme; moguća pojava birokratije, dugotrajnog procesa donošenja odluka

- Bez vlasništva 3PL-a – veća fleksibilnost, izbor najpovoljnije 3PL kompanijama, niži opšti troškovi, a specijalizovana ekspertiza u isto vreme; problematično - ograničeni resursi i niska moć pogađanja poslova.



## 2. Partnerstva između maloprodaje i snabdevača - RSP

---

- ❑ prisutna u mnogim industrijama (da bi se izbegao Bullwhip efekat, usaglasila kapacitivna ograničenja, podigao kvalitet nivoa opsluge korisnika itd)
  
- ❑ vrste partnerstava
  - baziraju se na različitim strategijama – na primer, preko razmene informacija (radi efikasnog planiranja), poslovanja preko konsignacije i sl., a najpoznatije strategije su:
    - *Quick Response (QR) strategija (sa varijantama)*
    - *Continuous Replenishment (CR) ili Rapid Replenishment (RR) strategija*
    - *Vendor Managed Inventory (VMI) ili Vendor Managed Replenishment (VMR)*

## 2.1. RSP: QR strategija

---

- Počeci ove strategije se vezuju za tekstilnu industriju i industriju odeće (1984. godine), kada su lideri američke industrije odeće motivisani oštrom konkurencijom, inicirali studiju čiji je cilj bio analiza njihovih lanaca snabdevanja. Rezultati ove studije su pokazali da **veliki gubici** čitave industrije *nastaju zbog finansiranja u zalihe i nedostatka pravog proizvoda, na pravom mestu, u pravo vreme.*

Na primer, vreme isporuke u lancu snabdevanja odećom, od nabavke sirovina do isporuke krajnjem korisniku je iznosilo 66 nedelja (čak 40 nedelja je roba provodila u transportu ili skladištima)

Kao rezultat ove studije usledio je razvoj strategije *Quick Response (QR)*.

## 2.1. RSP: QR strategija

---

- ❑ Suština *QR* strategije se svodi na **efikasno upravljanje zalihama** i **ubrzavanje materijalnih tokova** na relaciji proizvođač – maloprodajni sistem – krajnji korisnik, mada može obuhvatati i ostale članove lanca snabdevanja. U slučaju njene potpune primene na sve učesnike lanca snabdevanja, ona se svodi u suštini na primenu *JIT* principa.
- ❑ Ova strategija se bazira na **praćenju narudžbina korisnika u realnom vremenu** (uz podršku kombinacije elektronske razmene podataka, **ERP** (Enterprise Resource Planning) sistema, primene **bar kod** (*EAN*, *UPC* kod) **RFID** tehnologije i *PoS* sistema) tj. **skraćanju informacionog ciklusa** i shodno tome **efikasnom prognoziranju**.

## 2.1. RSP: QR strategija

---

- ❑ QR (naročito u proizvodnom domenu) se zasniva na jakoj podršci **ERP** sistemima koji omogućavaju:
  - ubrzavanje protoka informacija
  - trenutni pristup raspoloživim informacijama
  - identifikaciju nepotrebnih aktivnosti i njihovo smanjenje ili eliminaciju
  - eliminaciju zastarelih ili nevažnih informacija
  - primenu različitih metoda za smanjenje vremena realizacije porudžbine (i u informacionom i u fizičkom domenu)
  - povezivanje sa ostalim softverskim aplikacijama i platformama

## 2.1. RSP: QR strategija

---

distributer prima PoS podatke i sinhronizuje svoje snabdevanje i zalihe sa prodajom;  
maloprodaja realizuje narudžbinu slanjem svojih narudžbenica, ali distributer koristi PoS podatke za **efikasno prognoziranje i planiranje**;  
dobijene informacije se onda prenose do proizvođača, koji informiše svoje snabdevače sirovinama, pravi proizvodni plan i program i planira isporuku u skladu sa zahtevima korisnika.

Efeki: Na ovaj način se omogućava smanjenje zaliha, dok se u isto vreme ubrzava odziv na zahteve korisnika, povećava raspoloživost zaliha, smanjuje se broj zastarelih proizvoda i broj aktivnosti na rukovanju materijalima.

- QR je imala veliki uticaj i na *distributivni sistem*, a najznačajnije promene u ovom kontekstu su:
  - primena *cross-docking* strategije (u cilju većeg protoka robe),
  - značajno smanjenje broja distributivnih centara i sl.

## 2.1.1.RSP: QR strategija u prehrambenoj industriji = ECR (efficient consumer response)

- ❑ S obzirom na efekte primene QR strategije, prehrambena industrija je prilagodila ovu strategiju svojim potrebama ⇒ *ECR strategija* – razvijena sa ciljem da omogući konkurentnost *snižavanjem troškova i podizanjem nivoa usluge na relaciji*: snabdevač - proizvođač – distributer – korisnik.
- ❑ *ECR* se bazira na:
  - primeni *EDI* sistema i *PoS* sistema sa IT na mestima prodaje kako bi se ubrzao informacioni tok i dobila veća tačnost prognoziranih vrednosti
  - *kontinualnom popunjavanju zaliha* i realizaciji robnih tokova preko efikasnog distributivnog sistema (upravljanje zalihama po *JIT* principima)
  - boljem *upravljanju plasmanom proizvoda i napuštanjem promocija* (nepotrebno gomilanje zaliha i vezivanje sredstava u zalihe tokom promocija i diskonta)
- ❑ Efekti primene ECR strategije u prehrambenoj industriji:
  - smanjenje nivoa zaliha (u nekim kompanijama i do 40 %)
  - smanjenje ukupnih troškova (u jednoj kompaniji sa 30 na 24 milijardi) itd.

## 2.1.2. RSP: Continuous Replenishment (CR) ili Rapid Replenishment (RR) strategija

- ❑ S obzirom na posebne efekte koji se mogu ostvariti primenom kontinualnog popunjavanja zaliha, razvijena je varijanta *ECR* strategije pod nazivom *Concept of Continuous Replenishment (CRP)*.
- ❑ Osnovna ideja *CRP* leži u iniciranju **vučenih tokova**. U suštini, strategija se bazira na primeni koristi **PoS** podataka koji se primenom adekvatne informacione tehnologije prenose kod snabdevača, a koji ih koristi da pripremi isporuku i **održi željeni nivo zaliha**;
- ❑ Napredniji oblik CR – snabdevač može postepeno da smanjuje nivo zaliha u maloprodajnim objektima ili distributivnim centrima ako održava željeni nivo opsluge – tako se kontinualno poboljšava upravljanje zalihama; (zalihama se upravlja primenom sofisticiranih modela za prognoziranje koji uvažavaju sezonske uticaje, promocije i promene zahteva korisnika)
- ❑ Efekti primene CR strategije (rezultati sprovedenih studija):
  - povećanje obrta zaliha sa **10** na **50**,
  - smanjeno vreme nabavke sa **30** na **5** dana
  - čista dobit se povećava sa **5** na **7** %

## 2.2. RSP: Vendor Managed Inventory (VMI) ili Vendor Managed Replenishment (VMR)

---

- ❑ VMI – predstavlja **partnerstvo** između učesnika u lancu snabdevanja koje se bazira na angažovanju snabdevača koji će upravljati većim delom lanca snabdevanja nego što je to njegova tradicionalna funkcija (bolji izraz bi bio “**Supplier-Managed Inventory**“)
- ❑ Na snabdevača se najčešće prenose funkcije upravljanja robnim tokom, kao što su na primer:
  - Pakovanje
  - Transport
  - Prijem robe i otprema robe do korisnikovih korisnika (u nekim slučajevima)
  - Skladištenje
  - Isplate
  - Prenos dokumentacije – transakcije
  - Praćenje stanja zaliha

❑ VMI se primenjuje sa ciljem smanjenja troškova, kompleksnosti, neophodnih resursa i vremena u lancu snabdevanja.



## 2.2. RSP: Vendor Managed Inventory (VMI) ili Vendor Managed Replenishment (VMR)

---

### □ *Preduslovi* primene VMI:

- *smanjenje broja učesnika* u lancu snabdevanja
- *integracija* lanca snabdevanja
- primena  *savremenih informacionih tehnologija*
- formiranje partnerstva između učesnika u lancu snabdevanja koje podrazumeva prenošenje  *veće odgovornosti na snabdevače* u domenu:
  - upravljanja snabdevanjem u lancu (rokovi isporuke, frekventnost isporuke i sl.)
  - obezbeđenja uslova za pravovremeni odziv lanca na zaheve korisnika
  - upravljanja realizacijom robnog toka ka korisniku i povratnog toka (povraćaja prekomernih i zastarelih zaliha)
  - obezbeđenja kvaliteta proizvoda i usluga i njihovog usavršavanja
  - efikasnog upravljanja zalihama duž lanca snabdevanja (primenom različitih strategija upravljanja zalihama, definisanjem uslova ugovora – na pr. konsignacija)
  - realizacije informacionih tokova (prijem i obrada narudžbenica korisnika, transparentnost informacija, statistika, informacije o proizvodima i sl)

## 2.2. RSP: Vendor Managed Inventory (VMI) ili Vendor Managed Replenishment (VMR)



## 2.2. RSP: Vendor Managed Inventory (VMI) ili Vendor Managed Replenishment (VMR)

### ❑ Potencijalni **problemi i nedostaci** primene VMI:

- problemi sa EDI-jem (kada se primenjuju različiti standardi nastaju problemi u komunikaciji i prenosu podataka između učesnika)
- problemi sa prihvatanjem VMI od strane zaposlenih (nov način rada, pravila, procedure i odgovornosti za sve zaposlene)
- problemi poverenja između partnera (strah od davanja poverljivih podataka konkurenciji, gubitka kontrole i sl.)

❑ Uspeh primene VMI *zahteva jako partnerstvo* sa aktivnom *komunikacijom, razmenom podataka, zajedničkim rešavanjem nastalih problema i usavršavanjem* – u suprotnom se postižu slabe performanse lanca snabdevanja

❑ Potrebno definisanje performansi, mera performansi i načina kvantifikacije, kao i programa za kontinualno usavršavanje i podizanje kvaliteta.

## 2.2. RSP: Vendor Managed Inventory (VMI) ili Vendor Managed Replenishment (VMR)

- Sa korisničkog aspekta, VMI ima najveći uticaj na:

### *Saglasnost sa pravnim i bezbednosnim pitanjima*

#### *Kvalitet*

zahtev da proizvodi budu konkurentni; koriste se različite mere performansi; teži se "Six Sigma" kvalitet ili da skoro nema otkaza na proizvodu, u procesu ili usluzi.

**VMI**

#### *Nivo opsluge korisnika*

Mere performansi nivoa opsluge korisnika mogu biti izražene preko brzine, tačnosti i pouzdanosti isporuke, a mogu se koristiti i mere vezane za reklamacije korisnika, tačnost obrade informacija i sl.

### *Troškove (j.čni troškovi, troškove reprodukcije proizvoda i rada, investicije)*

presudni su troškovi reprodukcije (u koje ulaze i j.čni troškovi i troškovi dizajna, obrade narudžbenica, transakcija, zaliha, održavanja i sl.);

Neophodno stalno utvrđivati **profitabilnost proizvoda** (obično primenom metoda obrta i zarade (Turns and Earnings (T&E) method). Ako proizvod ne ispunjava minimalnu T&E ciljnu vrednost, odustaje se od proizvodnje (sem ako ne postoje neki jaki strateški razlozi za drugačiju odluku)

## 2.2. RSP: Vendor Managed Inventory (VMI) ili Vendor Managed Replenishment (VMR)

---

- VMI (VMR) strategija je u praksi postigla veoma dobre rezultate vezane za:
  - povećanje obrta zaliha,
  - smanjenje ukupnih zaliha u lancu snabdevanja do minimalnog nivoa,
  - eliminaciju Bullwhip efekta
  - podizanje nivoa opsluge korisnika
  - pravovremenost isporuke
  - eliminaciju višestrukih aktivnosti nabavke
  - snižavanje troškova reklamacija
  - učvršćavanje odnosa između korisnika i snabdevača.

## 2. Preduslovi za primenu RSP-a

---

- ❑ Najvažniji zahtev – neophodan savremeni informacioni sistem kod svih partnera
- prenos PoS podataka preko EDI omogućava brz i tačan prenos podataka;
- bar kodovi/RFID omogućavaju tačan unos podataka;
- informacioni sistem treba biti integrisan sa sistemima za upravljanje zalihama, proizvodnjom i sistemima za planiranje)
- ❑ neophodno poverenje između partnera
- ❑ snabdevači moraju pokazati da imaju sposobnost da upravljaju celim lancem snabdevanja; naročito ako snabdevači upravljaju zalihama kod maloprodajnih objekata koji su međusobno konkurencija (QR); snabdevač mora uvažavati značaj zaliha za maloprodaju (izgubljena prodaja)
- ❑ definisanje vlasništva nad zalihama
- ❑ objedinjavanje nekih funkcija koje su se do tada realizovale kod svakog partnera posebno (na primer – prognoziranje, razvoj proizvoda, planiranje, ....)

## 2. RSP - Vlasništvo zaliha

---

- ❑ Jedno od najvažnijih pitanja – *ko donosi odluku o popunjavanju zaliha?*
- ❑ U klasičnim situacijama se isporukom robe prenosi i njeno vlasništvo
- ❑ Primena **VMI** – na primer kroz konsignaciju (zalihe u maloprodajnom objektu su vlasništvo snabdevača dok se ne prodaju);
  - prednost za maloprodaju – niski troškovi zaliha; akcenat maloprodaje se onda stavlja na upravljanje;
  - nedostatak – snabdevač može veliku/malu količinu zaliha da drži kod maloprodaje, što zavisi od njihovog međusobnog dogovora (koji može manje ili više da odgovara maloprodaji)
- ❑ Zašto je konsignacija dobra za snabdevača kada on poseduje zalihe i tako vezuje kapital duže vreme?
  - može biti posledica tržišnih uslova
  - snabdevač na ovaj način može koordinirati proizvodnjom i distribucijom i tako smanjiti ukupne troškove (globalna optimizacija) – naročito izražajno kada snabdevač može koordinirati proizvodnju i distribuciju za više maloprodajnih sistema (veće smanjenje ukupnih troškova)

## 2. Prednosti primene RSP-a

---

- *Kontrolisanje pojave Bullwhip efekta* (veća tačnost prognoziranja, mogućnost promena prodajnih politika kod maloprodaje, ...), a stepen smanjenja ili njegovo eliminisanje zavisi od tipa partnerstva
  - Kod **QR** – prenos informacija o zahtevima korisnika omogućava snabdevaču da smanji vreme realizacije porudžbine – *smanjuje se i Bullwhip efekat*
  - Kod **VMI** – *maloprodaja prenosi informacije o zahtevima snabdevaču*, a on donosi *odluke o upravljanju zalihama* (snabdevanju), tako da u potpunosti kontroliše distorziju zahteva u lancu snabdevanja – *eliminacija Bullwhip efekta*, smanjenje ukupnih troškova i podizanje kvaliteta usluge lanca
- snabdevač ima viši nivo opsluge, manje upravljačke troškove i troškove zaliha, smanjuje se greška prognoze i sve njene posledice, bolje se koordinira proizvodnjom i distribucijom
- pruža *mogućnosti kompletnog reinžinjerina* (na primer, mogu se eliminisati redundantni unosi narudžbina, automatizovati ručni poslovi, eliminisati kontrola na više mesta itd) – što proizilazi već iz sklapanja<sub>32</sub> ovakvog tipa partnerstva



# Reinženjering – pojam, značaj, uloga, efekti

---

- ❑ U kontekstu lanaca snabdevanja, "*reinženjering*" *predstavlja strategiju koja se primenjuje u cilju poboljšanja performansi lanca snabdevanja* – sticanja konkurentske prednosti unapredjenjem kvaliteta usluge ili proizvoda
- ❑ *Reinženjering ima naročito dobre efekte kod intenzivnih procesa, kao što su finansijske transakcije i obrada narudžbine.* Može ds se koristi za identifikaciju načina za eliminisanje nepotrebnih ili redudantnih aktivnosti, kao i za uvođenje automatizacije u neke rutinske aktivnosti.
- ❑ U lancima snabdevanja se može primenjivati za *identifikaciju kritičnih tačaka sa lošim performansama i za njihovo otklanjanje.*

## 2. Nedostaci primene RSP

---

- neophodna je *primena savremenih tehnologija* (proizvodnih, informacionih, ...)
- neophodno je razviti *poverenje* između partnera
- snabdevač obično ima veće *odgovornosti*, pa samim tim mora imati i *više resursa*
- sa većom odgovornošću snabdevača rastu i njegovi *troškovi*; u početku se može povećati i nivo zaliha kod snabdevača (naročito pri primeni konsignacije)
- pitanje *plaćanja* (naročito pri primeni VMI – maloprodaja gubi pravo na odloženo plaćanje, već plaća neposredno po prodaji robe)

### 3. Integracija distributera (DI)

---

- ❑ Poslovna praksa je ukazala na značaj distributera i njihovih veza sa krajnjim korisnicima.
- ❑ *Distributeri imaju obilje informacija o potrebama korisnika, a uspešni proizvođači koriste ove informacije za razvoj novih proizvoda i proizvodnih linija. Takođe i distributeri se obično oslanjaju na proizvođače koji ih snabdevaju zalihama i ekspertizom u nekim poljima poslovanja.*
- ❑ Čak i jaka i efektivna distributivna mreža ne može uvek da ispuni zaheve korisnika. Može nastati situacija za hitnom realizacijom narudžbina sa zaliha ili situacija da korisnik traži neku specijalizovanu tehničku ekspertizu, a da distributer te zaheve ne može da ispuni.
- ❑ *U prošlosti su se ovi problemi rešavali povećavanjem nivoa zaliha i radne snage i kod distributera i kod proizvođača. Sada, primena savremenih informacionih sistema vode ka trećem rešenju, u kojem se **distributeri integrišu** tako da su ekspertiza i zalihe locirani kod jednog distributera i raspoloživi za ostale.*

### 3. Karakteristike integracije distributera (DI)

---

- ❑ Integracija distributera se primenjuje za rešavanje problema zaliha i problema vezanih za davanje usluga (uz podršku proizvođača)
- ❑ *Klasičan pristup* - veći nivo zaliha ima namenu u slučajevima hitnih narudžbina i za obezbeđivanje rezervnih delove za hitne popravke.
- ❑ *Risk-pooling koncept* - omogućava sabiranje zaliha na jednom mestu, odakle se mogu distribuirati tamo gde su potrebne.
- ❑ U slučaju *integracije distributera*, svaki distributer ima uvid i proverava zalihe drugih distributera u cilju lociranja potrebnog proizvoda; distributeri su ugovorno vezani za razmenu zaliha pod određenim uslovima i dogovorenim naplatama.
- ❑ Preduslov integracije distributera - samo ako postoji sofisticirani informacioni sistem koji dopušta distributerima da imaju međusoban uvid u zalihe, a pored toga i da integrisani logistički sistemi omogućavaju jeftinu i efikasnu isporuku zaliha.

### 3. Karakteristike integracije distributera i potencijalni efekti

---

- ❑ U ovoj vrsti saveza, različiti distributeri grade ekspertizu u različitim oblastima, tako da se korisnik za određeni zahtev usmerava kod distributera sa najboljom ekspertizom (koja njemu najviše odgovara).
  
- ❑ mogući *efekti*:
  - povećanje nivoa opsluge korisnika kod svakog distributera
  - snižavanje ukupnih zaliha,
  - podizanje tehničkog nivoa svakog distributera,
  - podizanje spremnosti da se reaguje na neuobičajene zahteve korisnika
  - ...

### 3. Problemi pri uvođenju DI

---

- ❑ Pri razmatranju uvođenja DI saveza razmatraju se obično dva faktora:
- ❑ prvo, distributeri mogu biti skeptični u pogledu *učešća u profitu* u određenom sistemu, potovu ako su tehnički i ekspertski sposobniji od drugih.
- ❑ drugo, problem može postojati ako su distributeri primorani da se oslanjaju na ostale distributere u lancu, a da pri tome *nemaju iskustvo u zajedničkoj saradnji*.
- ❑ Iz tih razloga, uspostavljanje DI veza zahteva *velike obaveze, resurse i podršku proizvođača* koji moraju obezbediti na neki način *poverenje između svih učesnika i dati garancije distributerima*, kako bi oni bili sigurni da je to dugoročan savez koji im može doneti mnogostruke koristi i u bližoj i u daljoj budućnosti.