

UNIVERZITET U BEOGRADU
EKONOMSKI FAKULTET

Mile Ličina

**IZBOR MODELA NABAVKE U STRATEŠKOM
POZICIONIRANJU PROIZVODNOG PREDUZEĆA U
PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI U REPUBLICI SRBIJI**

Doktorska disertacija

Beograd, 2018.

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF ECONOMICS

Mile Ličina

**CHOICE OF MODEL PURCHASING IN STRATEGIC
POSITIONING OF PRODUCTION COMPANY IN FOOD
INDUSTRY IN THE REPUBLIC OF SERBIA**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2018.

Podaci o mentoru i članovima komisije

Mentor:

Dr Goran Petković, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.

Članovi komisije:

Dr Stipe Lovreta, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet;

Dr Zorica Mladenović, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski Fakultet;

Dr Nada Barac, redovni profesor, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet;

Dr Zoran Bogetić, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet.

Datum odbrane:

Koristim priliku da se ovim putem zahvalim svima koji su mi svojim dobronamernim savetima pomogli u toku izrade doktorske disertacije.

Posebnu zahvalnost dugujem mentoru i mentorskoj komisiji koja me je u svim fazama pisanja doktorske disertacije uvek savetovala i inspirisala kako da prevaziđem sve izazove sa kojima sam se suočavao.

Takođe, veliku zahvalnost za podršku i razumevanje dugujem porodici i svim prijateljima koji su me bodrili na ovom putu.

IZBOR MODELA NABAVKE U STRATEŠKOM POZICIONIRANJU PROIZVODNOG PREDUZEĆA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI U REPUBLICI SRBIJI

Rezime: Tokom poslednjih decenija došlo je do promene paradigme o ulozi nabavke u mnogim preduzećima. Nabavka je evoluirala od jednostavne kupovne funkcije do strateške funkcije. Tradicionalni koncepti kao što su nabavka i upravljanje materijalima postepeno nestaju dok na značaju dobijaju novi koncepti kao što je strateška nabavka. Ono što je novo, jesu novi pristupi: globalna nabavka, nabavka kao centar profita a ne centar troškova, nabavka kao osnov strateških partnerstava i brojne druge inovativne strategije zasnovane na strateškom pristupu. Zbog toga je nabavka postala izvor dodatne vrednosti u preduzećima sa strateškim pristupom.

Predmet ovog rada odnosi se na istraživanje strateške funkcije nabavke u proizvodnim preduzećima u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji, izbor superiornog modela nabavke, a zatim i koncepta i strategija koji se u njemu primenjuju. Istraživanje je fokusirano na oblast prehrambene industrije zbog velikog značaja nabavke za poslovanje u ovoj industriji, zbog razvijene prakse nabavke u prehrambenoj industriji ali i zbog značaja koji ova industrija ima u privrednom razvoju Republike Srbije, a posebno u izvozu gde otvara mogućnost za značajno poboljšanje spoljnotrgovinskog bilansa i smanjenje deficita. Veća konkurentnost na domaćem i svetskom tržištu preduzeća iz ove industrije, zahteva nužno i strateški pristup nabavci.

S obzirom na sve veći naglasak na izgradnji i upravljanju odnosom kupac-dobavljač kao osnove održive konkurentske prednosti, urađeno je sistematsko istraživanje mogućnosti i stepena u kojem strateška nabavka doprinosi unapređenju poslovnih performansi i boljem pozicioniranju proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu. Korišćenjem strukturnog modela, empirijski su istraženi odnosi između strateške nabavke, upravljanja kanalima nabavke, reakcije dobavljača i poslovnih performansi kupca. Osim toga, istraživanje je dokumentovalo u kojoj meri strateška nabavka, podstiče organizacione sposobnosti neophodne za efikasno upravljanje preduzećem. Strukturni model i hipoteze pružaju osnovu za izbor superiornog modela i empirijsko potkrepljivanje ovih tvrdnji.

Ključni rezultat ovoga rada je izbor strateškog modela nabavke za integralnu primenu u pozicioniranju proizvodnih preduzeća na globalnom tržištu. U modelu su definisana rešenja

za uspešnu primenu strateške nabavke što će biti primenljivo u budućem radu proizvodnih preduzeća u Republici Srbiji. Model je pored direktnih uzročnih efekata ustanovio postojanje indirektnih efekata između strateške nabavke i unapređenja komunikacije između kupca i dobavljača, unapređenja bliskih odnosa sa ograničenim brojem dobavljača, unapređenja dugoročnih odnosa između kupca i dobavljača, unapređenja brze reakcije /razumevanja/ dobavljača i unapređenja poslovnih performansi preduzeća kupca. Izabrani model po svojim performansama može da odgovori na svu složenost i izazove današnjeg globalnog okruženja, a njegova primena dokazuje superiornost po pitanju poslovnih performansi.

Sprovedeno istraživanje dokazuje da izbor modela nabavke zavisi od stepena implementacije strateškog pristupa nabavci i poluga i kanala preko kojih deluje na poslovne performanse preduzeća. Strateški značaj i uloga nabavke bio je relativno malo zastupljen u poslovnoj praksi, a naročito u praksi preduzeća u Republici Srbiji. Rezultati rada ukazuju na to da se nabavka u proizvodnim preduzećima u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji kreće u pravom smeru pokušavajući da stvori koristi od drugih inicijativa pored svog primarnog cilja, smanjenja troškova. Rezultati posebno pokazuju da, na ovom nivou, strateška nabavka može da razvije optimalne strategije, prati, planira i prognozira promene izvora nabavke kako na domaćem tako i na spoljnim tržištima, da podstiče razmenu informacija sa dobavljačima, identifikuje ključne dobavljače koji mogu da podrže dizajn proizvoda i razviju planove za podršku razvoju novih proizvoda.

Efekti strateške nabavke ne samo da imaju pozitivan uticaj na poslovne performanse preduzeća, što je potvrđeno u našem i u mnogim drugim empirijskim istraživanjima, već postaju presudan faktor opstanka, održivog razvoja i kreiranja konkurentne pozicije u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu.

Ključne reči: strateška nabavka, model nabavke, komunikacija, dugoročni odnosi, broj dobavljača, reakcija dobavljača, performanse.

Naučna oblast: Ekonomske nauke

Uža naučna oblast: Poslovno upravljanje

UDK broj: 663/664:658.7(497.11)(043.3)

CHOICE OF MODEL PURCHASING IN STRATEGIC POSITIONING OF PRODUCTION COMPANY IN FOOD INDUSTRY IN THE REPUBLIC OF SERBIA

Abstract: Over the past decades, there has been a change in the paradigm of the role of purchasing in many companies. Purchasing has evolved from a simple purchasing function to a strategic function. Traditional concepts, such as purchasing and material management, gradually disappear while new concepts, such as strategic purchasing, are gaining in importance. We have new approaches: global purchasing, purchasing as a profit center rather than a cost center, purchasing as the basis for strategic partnerships and many other innovative strategies based on a strategic approach. Therefore, purchasing has become a source of added value in enterprises with a strategic approach.

The subject of this paper relates to the research of the strategic purchasing function in manufacturing enterprises in the food industry in the Republic of Serbia, the selection of the superior purchasing model, and then the concepts and strategies that apply in it. The research is focused on the field of food industry because of the great importance of purchasing in the food industry, but because of the great importance this industry has in the economic development of the Republic of Serbia, and especially in exports, where it opens the possibility for significant improvement of the foreign trade balance and deficit reduction. Greater competitiveness on the domestic and global markets of enterprises in this industry indispensably requires a strategic approach to purchasing as well.

Considering the increasing emphasis on building and managing the customer-supplier relationship as a basis for a sustainable competitive advantage, a systematic research into the possibilities and extent in which strategic purchasing contributes to the improvement of business performance and better positioning of a manufacturing company in the global market has been done. Using the structural model, relationships between strategic purchasing, supply chain management, supplier response, and business performance of the buyer have been empirically explored. In addition, the research has documented the extent to which strategic purchasing is encouraging the organizational skills necessary for effective corporate governance. The structural model and hypotheses provide the basis for selection of a superior model and empirical reinforcement of these claims.

The key result of this paper is the choice of a strategic purchasing model for integral application in the positioning of production companies in the global market. The model defines the solutions for successful implementation of strategic purchasing, which will be

applicable in the future work of manufacturing enterprises in the Republic of Serbia. In addition to direct causal effects, the model has identified the existence of indirect effects between strategic purchasing and the improvement of customer-supplier communication, the improvement of close relationships with a limited number of suppliers, the improvement of long-term relationships between the buyer and the suppliers, the improvement of the rapid response /understanding/ of the suppliers and the improvement of the business performance of the buyer company. The chosen model can in its performance respond to all the complexity and challenges of today's global environment, and its application proves its superiority in terms of business performance.

This conducted research proves that the choice of a purchasing model depends on the degree of the implementation of the strategic approach to purchasing and the leverages and channels through which it acts on the business performance of a company. The strategic importance and role of purchasing has been relatively little represented in business practice, especially in the practice of companies in the Republic of Serbia. The results of the work indicate that purchasing in manufacturing companies in the food industry in the Republic of Serbia is moving in the right direction, trying to generate benefits from other initiatives besides its primary goal, the cost reduction. The results particularly show that, on this level, strategic purchasing can develop optimal strategies, monitoring, planning and forecasting changes in sources of supply, both in domestic and foreign markets, to encouraging information exchange with suppliers, identifying key suppliers that can support product design, and develop plans to support the development of new products.

The effects of strategic purchasing not only have a positive impact on the business performance of a company, which has been confirmed in our and many other empirical studies, but they are also becoming a crucial factor of survival, sustainable development and the creation of a competitive position in the strategic positioning of a manufacturing company in the global market.

Key words: strategic purchasing, purchasing model, communication, long-term relationships, number of suppliers, response of suppliers, performance.

Scientific field: Economic sciences

Narrow scientific field: Business management

UDC number: 663/664:658.7(497.11)(043.3)

Sadržaj

UVOD	1
I STRATEŠKI KARAKTER NABAVKE I BUDUĆE TENDENCIJE RAZVOJA.....	6
1. Ciljevi nabavke u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća.....	6
1.1. Opšti ciljevi nabavke	7
1.2. Strateški ciljevi nabavke.....	11
2. Strateška nabavka – ključna poluga kreiranja konkurentnosti proizvodnog preduzeća ...	22
2.1. Teorijski koncept i razvoj strateške nabavke	22
2.2. Ključni faktori implementacije strateške nabavke	30
2.3. Instrumenti i kanali delovanja strateške nabavke.....	34
3. Položaj i buduće tendencije razvoja nabavke u uslovima internacionalizacije i globalizacije tržišta.....	41
II UTICAJ PLANIRANJA I ORGANIZACIJE NABAVKE NA IZBOR MODELA NABAVKE PROIZVODNOG PREDUZEĆA	52
1. Planiranje nabavke u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu	52
1.1. Planiranje i predviđanje potreba za predmetima nabavke	52
1.2. Vrednovanje potreba	63
1.3. Planiranje načina nabavke	66
1.4. Izbor strategije sistema nabavke	66
2. Uticaj planiranja i upravljanja zalihama na izbor modela nabavke	71
2.1. Ključni aspekti upravljanja zalihama	71
2.2. Modeli upravljanja zalihama.....	75
2.2.1. Modeli upravljanja zalihama zasnovani na nezavisnoj tražnji	76
2.2.2. Modeli upravljanja zalihama zasnovani na zavisnoj tražnji	82
2.3. ABC i XYZ analiza upravljanja zalihama.....	89
2.4. Kombinacija rezultata ABC i XYZ analize kao podloga izboru strategije nabavke.....	93
3. Izbor modela organizacije nabavke u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća.....	94
3.1. Dizajniranje organizacione strukture nabavke	94
3.1.1. Analiza zadataka – osnov dizajniranja organizacione strukture.....	99
3.1.2. Strateški značaj sinteze zadataka u dizajniranju organizacione structure	100
3.1.3. Dizajniranje organizacionih pozicija u nabavci.....	108
3.1.4. Unutrašnja organizacija službe nabavke.....	111

3.2.	Mesto i uloga nabavke u organizacionoj strukturi preduzeća	112
3.3.	Uticao izbora oblika organizacione strukture na model strateške nabavke	118
III SRATEŠKI FAKTORI IZVORA NABAVKE U POZICIONIRANJU PROIZVODNOG PREDUZEĆA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU		125
1.	Strateški značaj primene marketinga u nabavci proizvodnog preduzeća	126
2.	Ključni faktori i elementi za izbor modela nabavke proizvodnog preduzeća.....	132
2.1.	Uticao ekonomske politike na tržište nabavke	134
2.2.	Tehničke karakteristike predmeta nabavke kao element istraživanja tržišta nabavke ..	134
2.3.	Struktura ponude i tražnje kao element istraživanja tržišta nabavke	135
2.4.	Ekološke norme i propisi kao element istraživanja tržišta nabavke.....	137
2.5.	Troškovi transporta kao element istraživanja tržišta nabavke.....	140
2.6.	Cene kao element istraživanja tržišta nabavke.....	141
2.7.	Performanse dobavljača kao element istraživanja tržišta nabavke	143
3.	Strategija izvora nabavke u proizvodnom preduzeću	145
3.1.	Strateška odluka: Proizvesti ili nabaviti	146
3.1.1.	Analiza prelomne tačke	152
3.1.2.	Odlučivanje kod postojanja uskih grla	155
3.2.	Nabavka na lokalnom i globalnom tržištu.....	158
3.3.	Nabavka s jednog i s više izvora	161
3.4.	Recipročna nabavka	166
3.5.	Modularna nabavka i nabavna solucija	168
4.	Politika izvora nabavke u proizvodnom preduzeću	170
4.1.	Izbor dobavljača	172
4.2.	Kriterijumi i metode ocenjivanja dobavljača	173
IV MENADŽMENT I KANALI DELOVANJA STRATEŠKE NABAVKE NA POSLOVNE PERFORMANSE PROIZVODNOG PREDUZEĆA		176
1.	Strateški uticao komunikacije i poverenja na izbor modela nabavke	177
1.1.	Strateški značaj komuniciranja u poslovanju proizvodnog preduzeća.....	178
1.1.1.	Proces poslovnog komuniciranja	180
1.1.2.	Dimenzije poslovne komunikacije i njen uticao na odnos kupac - dobavljač.....	185
1.2.	Uloga poverenja u strateškom pozicioniranju preduzeća na globalnom tržištu.....	191
1.2.1.	Poverenje u poslovnim odnosima.....	192
1.2.2.	Izgradnja poverenja	194
1.2.3.	Efekti izgradnje poverenja na izbor modela nabavke.....	195
2.	Strateška uloga pregovaranja u izboru modela nabavke	198
3.	Uticao razvoja dugoročnih odnosa sa strateškim dobavljačima na izbor modela nabavke	
	208	
3.1.	Karakteristike razvoja dugoročnih odnosa sa strateškim dobavljačima.....	209

3.2.	Elementi dugoročnih odnosa sa strateškim dobavljačima.....	211
3.3.	Upravljanje dugoročnim odnosima sa strateškim dobavljačima.....	213
3.4.	Efekti dugoročnih odnosa i saradnje sa strateškim dobavljačima na poslovne performanse preduzeća.....	216
4.	Benčmarking u nabavci.....	221
4.1.	Uloga i značaj benčmarkinga	222
4.2.	Benčmarking nabavke u funkciji poslovanja preduzeća	225
4.3.	Uticaj benčmarkinga na performanse nabavke i poslovanja.....	235
	V METODOLOGIJA I DIZAJN ISTRAŽIVAČKOG MODELA	238
1.	Definisanje istraživačkog problema.....	239
1.1.	Dizajniranje strukturnog modela	239
1.2.	Promenljive koje se istražuju	241
1.3.	Postavka hipoteza.....	243
2.	Metodologija i dizajn istraživanja.....	250
2.1.	Uzorak	251
2.2.	Metode prikupljanja podataka	252
2.3.	Upitnik.....	252
2.4.	Greška neodgovaranja	255
2.5.	Deskriptivna statistička analiza	258
3.	Rezultati istraživanja.....	264
3.1.	Izbor statističkih testova.....	264
3.2.	Statističko testiranje pretpostavki.....	267
3.3.	Izbor modela nabavke	269
3.4.	Testiranje hipoteza i rezultati	270
	VI OCENA I IMPLIKACIJE REZULTATA ISTRAŽIVANJA	282
1.	Ocena rezultata istraživanja	282
2.	Diskusija rezultata istraživanja	286
3.	Implikacije rezultata istraživanja	290
4.	Teorijski i praktični doprinosi.....	291
5.	Ograničenja rada i budući pravci istraživanja.....	293
6.	Perspektive i budući pravci razvoja nabavke na tržištu Republike Srbije	294
	ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....	297
	LITERATURA.....	300
	PRILOZI.....	321
	Biografija kandidata	323
	Izjava o autorstvu	324
	Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada	325

Izjava o korišćenju	326
---------------------------	-----

IZBOR MODELA NABAVKE U STRATEŠKOM POZICIONIRANJU PROIZVODNOG PREDUZEĆA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI U REPUBLICI SRBIJI

UVOD

Da bi preduzeće opstalo na tržištu u današnjim turbulentnim uslovima mora povećati kvalitet sopstvenih proizvoda i usluga, kao i obezbediti viši i bolji nivo ponude uz manje troškove, koje je najlakše racionalizovati aktivnostima nabavke. Uloga nabavke u poslednjih trideset godina permanentno se menja: početkom osamdesetih godina dvadesetog veka troškovi nabavke činili su 40% ukupnih rashoda preduzeća, a danas su oni na nivou preko 60% ukupnih rashoda sa tendencijom daljnjeg rasta. Ovaj okvir pruža velike mogućnosti za uštede koje sa svoje strane daju multiplikovani efekat na poslovne performanse preduzeća. Zbog velikog učešća vrednosti materijala i usluga u prodajnoj ceni proizvoda relativno male uštede u vrednosti nabavljenih materijala i usluga rezultiraju značajnim povećanjem dobiti preduzeća.

U savremenim uslovima internacionalizacije i globalizacije tržišta i vremenu krize porast prodaje je limitiran i ne može biti garantovan. Nije moguće jednostavno povećati volumen prodaje i/ili visinu cene i ostvariti povećanu dobit. U takvim uslovima strateški pristup funkciji nabavke može biti ključ za nastavak unapređenja i poboljšanja vitalnih poslovnih performansi preduzeća orijentacijom na povoljne izvore na globalnom tržištu i boljom saradnjom nabavke sa ostalim funkcijama preduzeća (Carr, Smeltzer, 1999; Chen, i dr., 2004; Paulraj, i dr., 2006). Uloga nabavke u poslovanju preduzeća postaje još značajnija i to kako trgovinskih, tako isto i posebno proizvodnih preduzeća. Sa nabavkom počinje borba za ekonomiju poslovanja trgovinskog preduzeća koja se ostvaruje uz izvesne posebnosti koje proizlaze iz težnje da se nabavi što jeftinije a proda što skuplje. U trgovinskom preduzeću, nabavka predstavlja početak prometnog procesa, kupovinu proizvoda koji uglavnom služe za dalju prodaju. Jedinstvo nabavke i prodaje, međusobna uslovljenost i povezanost kao i činjenica da bez uspešne nabavke nema ni uspešne prodaje predstavljaju ključne karakteristike marketing strategije trgovinskog preduzeća (Lovreta, Petković, 2010). U savremenim tržišnim uslovima ovakvo funkcionalno jedinstvo u trgovinskom preduzeću ima

za posledicu organizaciono objedinjavanje poslova nabavke i prodaje koje se najčešće obezbeđuje preko timova za nabavku koji su odgovorni i za nabavku i za prodaju određene kategorije proizvoda (Bogetić, 2007; Hübner, 2011).

Za razliku od trgovinskog preduzeća u proizvodnom preduzeću između nabavke i prodaje egzistira proizvodnja. U današnjem globalnom visoko konkurentnom okruženju proizvodna preduzeća sve više zavise od svojih dobavljača (Sarkis, Talluri, 2002; Choi, i dr., 2002; Ellram, Krause, 2014). Razlozi za to su povećan naglasak na ključne kompetencije, povećana potreba za fleksibilnost, agilnost, prilagodljivost i usklađenost i želja za uključivanje dobavljača u poslove razvoja i strateškog planiranja i upravljanja (Zsidisin, i dr. 2003; Humphreys, i dr., 2008; Swink i dr., 2014). Kao posledica toga promenjena je uloga dobavljača. Akcenat se stavlja na relacioni koncept funkcionisanja nabavke i uspostavljanje dugoročnih partnerskih odnosa, a ne kao što je slučaj kod transakcionih odnosa gde ne dolazi do izražaja strateški karakter nabavke (Carr, Pearson, 2002; Wisner, i dr., 2012). Eliminisanjem granica funkcionalno orijentisane organizacije i uključivanje finansijske, razvojne, tehničke i operativne snage dobavljača u proizvod kupca daje se proizvodu dodatna prednost i konkurentnost na tržištu (Hitt, i dr., 2011). Različitim oblicima saradnje sa dobavljačima integrišu se proizvodi ili usluge dobavljača u procese stvaranja vrednosti (Carr, Pearson, 1999; Harrison, i Van Hoek , 2008; Sánchez-Rodríguez, 2009). Cilj je da se snize ukupni troškovi u lancu snabdevanja počevši od dobavljača, preko sopstvenog preduzeća do krajnjih korisnika i da se povećaju koristi krajnjem potrošaču proizvoda, odnosno usluge (Porter, 2000; Chopra, Meindl, 2010; Christopher, 2011; Christopher, Ryals, 2014).

U savremenim uslovima poslovanja i u proizvodnom (Baily i dr., 2005; Monczka, i dr., 2011) i u trgovinskom preduzeću (Levy, Weitz, 2009; Lovreta, i dr., 2011) dominantan je strateški karakter funkcije nabavke. Taj karakter se ogleda pre svega u uspostavljanju i razvoju dugoročnih partnerskih odnosa sa svim karakteristikama koje oni sa sobom nose zbog napred navedenih razlika i specifičnosti. Fokus našeg istraživanja usmeren je na nabavku proizvodnog preduzeća u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji.

Efekti strateške nabavke ne samo što imaju pozitivan uticaj na poslovne performanse preduzeća što je potvrđeno i u mnogim empirijskim istraživanjima već postaju presudan faktor opstanka, održivog razvoja i kreiranja konkurentne pozicije u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu (Shen, Lapide, 2005). Ovakve tendencije i promene u nabavci podsticale su i imaju kontinuirani uticaj na akademsku literaturu i

istraživanja. Uloga i uticaj strategije nabavke i njen uticaj na poslovne performanse preduzeća je oblast koja privlači pažnju velikog broja autora i istraživača. Ono što je novo, jesu novi pristupi: globalna nabavka, nabavka kao centar profita a ne centar troškova, nabavka kao osnov strateških partnerstava i brojne druge inovativne strategije zasnovane na strateškom pristupu. Ova oblast je relativno novijeg datuma. Prvi radovi pojavljuju se osamdesetih godina dvadesetog da bi punu ekspanziju doživeli na početku dvadeset prvog veka. Prva istraživanja iz ove oblasti vezuju se za američke naučnike (Landeros, Monczka, 1989; Carter, Narasimhan, 1996). Pojačani uticaj rastuće konkurentnosti inostranih kompanija na evropskom prostoru u uslovima internacionalizacije i globalizacije tržišta, povećava pažnju i njihovih istraživača za ovu oblast koja doživljava ekspanziju početkom dvadeset prvog veka (McIvor, i dr., 1997; Moser, 2007; Gonzáles-Benito, 2007; Lawson, i dr., 2009). Brojni naučni radovi definišu ulogu, značaj i uticaj savremene funkcije nabavke na poslovne performanse preduzeća (Carr, Smeltzer, 1997; Baier, i dr., 2008; Chicksand, i dr., 2012). Uloga strateške nabavke se danas modifikuje u skladu sa tendencijama i tokovima koji karakterišu savremenu nabavku (Trim, 2005; Castaldi, i dr., 2011; Úbeda, i dr., 2014).

U domaćoj literaturi već dugo nije bilo detaljnijeg preispitivanja strateške uloge nabavke i u uslovima novih saznanja postoji potreba da se neke postojeće postavke preispitaju.

Sadržaj rada struktuiran je tako da je u prva četiri poglavlja izložena sveobuhvatna teorijska analiza iz istraživanih oblasti. U okviru petog i šestog poglavlja izložen je dizajn, rezultati i implikacije istraživanja, gde je uključen izbor modela nabavke i testiranje predloženih hipoteza. Pored uvoda i zaključka, predloženu strukturu rada čine sledeće celine:

U prvom poglavlju rada analiziran je strateški karakter i ciljevi nabavke. U okviru njih pažnja je posvećena trendovima u razvoju nabavke, koji imaju za cilj da objasne značaj i ciljeve koji je nabavka imala u pojedinim etapama svog razvoja. U skladu sa razvojem nabavke i zahtevima tržišta, menjali su se i ciljevi nabavke koji su postajali sve dinamičniji, složeniji i sveobuhvatniji, dobijajući strateški značaj. Nakon toga sledi analiza ključnih koncepata, faktora i budućih tendencija razvoja strateške nabavke koji će pomoći da se adekvatno razume strateški značaj izbora modela nabavke u pozicioniranju proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu. Sagledavanje perspektiva i budućih tendencije razvoja nabavke predstavlja ključni faktor kome se treba na vreme prilagoditi i iskoristiti sve šanse i izazove koji se budu nudili.

Drugo poglavlje rada posvećeno je promenama koje je strateška nabavka uzrokovala u funkcionalnom i upravljačkom pristupu nabavci. U okviru ovog dela analizira se strateški aspekt planiranja nabavke i planiranja i upravljanja zalihama u izboru modela nabavke i strateškom pozicioniranju na globalnom tržištu. Pored toga, izbor modela nabavke identifikuje se kao opredeljujući faktor organizacije i funkcionisanja nabavke. Da bi se oblikovala organizaciona struktura nabavke, potrebno je poznavanje metoda i načela tog oblikovanja, na osnovu koje se obavlja analiza zadataka, sinteza zadataka i oblikovanje radnih mesta. Posebno je obrađeno variranje centralizacije i decentralizacije nabavke, kao parametra organizacione strukture i zatim mesto nabavke u organizacionoj strukturi preduzeća.

Treće poglavlje se bavi istraživanjem tržišta kao izvornom snagom politike i strategije nabavke. Analizom uticaja strategije i politike na izbor modela nabavke dobijamo odgovor na pitanja koja se vrlo često postavljaju pred nabavku: nabavka s jednog ili s više izvora; nabavka na lokalnom ili na globalnom tržištu; outsorsing (outsourcing) ili insorsing (insourcing); proizvesti ili nabaviti; nabavka sa sopstvenih zaliha ili držanje zaliha prepustiti dobavljaču; kooperacije u nabavci; recipročna nabavka. Najpre se obrađuje istraživanje tržišta nabavke, objekti i područja istraživanja tržišta nabavke. Nakon toga sledi obrada strategije i politike izvora nabavke. Ovaj deo predstavlja važnu analitičko-instrumentalnu obradu različitih metoda i postupaka od strateškog opredeljenja na izvore nabavke do izbora, praćenja i ocenjivanja dobavljača.

U četvrtom delu su analizirana ključna područja strateškog upravljanja i kanali delovanja strateške nabavke, što predstavlja logičan nastavak prethodnog dela. Polazište je analiza politike odnosa sa dobavljačima koja ima za cilj da objasni značaj poslovne komunikacije, poverenja i razvoja dugoročnih odnosa sa strateškim dobavljačima. Razvoj i izgradnja dugoročnih odnosa sa strateškim dobavljačima predstavlja jednu od centralnih tema naše analize i ključnu polugu delovanja strateške nabavke na poslovne performanse preduzeća. Nakon toga sledi analiza strateške uloga pregovaranja u izboru modela nabavke. Strateški značaj i uloga nabavke, učinilo je pregovaranje bitno složenijim, dinamičnijim procesom koji ima direktan uticaj na dugoročno ostvarenje poslovnog rezultata. Na kraju, dajemo prikaz benčmarkinga u nabavci koji predstavlja jednu od efikasnih metoda za podizanje nivoa konkurentnosti i strateškog pozicioniranja na globalnom tržištu.

Peto poglavlje rada posvećeno je metodologiji i dizajnu istraživačkog modela. U prvom delu se definišu istraživački problemi i formulišu naučne hipoteze, identifikuje metodologija istraživanja, a zatim se opisuje dizajn predviđenih istraživanja. U nastavku ovog dela, opisan je proces prikupljanja podataka, njihove verifikacije i pripreme za analizu. Na kraju se prikazuju rezultati istraživanja.

Literatura o efektima i uticaju streteške nabavke na poslovne performanse preduzeća doživela je ekspanziju naročito u poslednjih trideset godina. Rezultati brojnih empirijskih istraživanja po pojedinim zemljama daju podršku hipotezi da strateški pristup nabavci daje pozitivan uticaj na poslovne performanse preduzeća. S jedne strane, teorija je razjasnila kanale posredstvom kojih različiti instrumenti strateške nabavke, tržišta i institucije deluju na poslovne performanse preduzeća, ali istovremeno i sami trpe povratne uticaje. Na drugoj strani, veliki broj empirijskih analiza pokazuje postojanje relativno jake pozitivne veze između strateške nabavke i poslovnih performansi preduzeća. Rezultati našeg istraživanja kroz izbor modela i testiranje postavljenih hipoteza razjasnili su stepen implementacije, specifičnosti, način i rezultate delovanja strateške nabavke u proizvodnim preduzećima u Republici Srbiji.

U šestom poglavlju se vrši ocena i diskusija rezultata istraživanja. Nakon ocene rezultata istraživanja sledi analiza implikacija dobijenih rezultata. U okviru analize implikacija dobijenih rezultata izvršili smo ocenu rezultata predloženih hipoteza. Dobijeni rezultati su upoređeni sa dosada poznatim rezultatima u literaturi, kako bi se uporedio odnos kupaca i dobaljača u Srbiji sa onim što je poznato iz istraživanja u drugim sredinama. Kraj ovoga dela je posvećen ograničenjima ovog rada i pravcima budućih istraživanja.

I STRATEŠKI KARAKTER NABAVKE I BUDUĆE TENDENCIJE RAZVOJA

1. Ciljevi nabavke u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća

Svako preduzeće mora da planira svoju budućnost što zahteva snažan razvoj okvira kako bi se proces mogao odvijati. Kada se ustanove i dogovore strateški ciljevi mogu se formulirati i same strategije za njihovu realizaciju. Bitno je da sve poslovne funkcije u preduzeću budu uključene u ovaj proces uključujući i nabavku. U skladu sa interesima preduzeća nabavka u saradnji sa drugim organizacionim jedinicama i funkcijama preduzeća treba da obezbedi nesmetano, kontinuirano i efikasno odvijanje procesa poslovanja. Osnovni zadatak nabavke u prošlosti uglavnom je bio bavljenje tekućim operativnim i administrativnim poslovima naručivanja robe, skladištenja, izdavanja materijala prema zahtevima korisnika i reklamacije. Danas je nabavka u savremenim uspešnim preduzećima uključena u taktičko i strateško odlučivanje (Carr, i Pearson, 2002). Kroz proaktivni strateški pristup nabavka može dati preduzeću konkurentsku prednost u lancu snabdevanja (Chen, i dr. 2004). Međutim, da bi bila uspešna strategija nabavke, ne može da se razvija izolovano od drugih strategija Kaplan, i Norton 1996). Ona mora da bude integrisana sa korporativnom strategijom (Castaldi, i dr., 2011).

Ključni razlozi za rast učešća nabavke u strateškom odlučivanju su (Baily, i dr. 2005):

- nabavka je postala prostor za stvaranje dodatne vrednosti, a ne samo smanjenje troškova.
- brza inovacija proizvoda zahteva veću integraciju menadžment tima, uključuje sve funkcije u preduzeću i uspostavljanje više procesnog nego funkcionalnog pristupa upravljanju.
- prelazak na celovito sagledavanje vezano za integraciju protoka materijala i informacija, interno i eksterno, na primer: Planiranje potreba materijala (Material Requirements Planning – MRP), planiranja resursa za proizvodnju (Manufacturing Resource Planning - MRP II), planiranje distribucije resursa (Distribution Resource planning – DRP), planiranje resursa preduzeća (Enterprise Resource Planning – ERP i integrisani informacioni sistemi.

- svest da aktivno učešće dobavljača može da poveća efikasnost preduzeća.
- prepoznavanje i razvoj veće važnosti bavljenja problemima sa strateškim troškovima snabdevanja, nego kratkoročnim cenama.
- rast i razvoj naučnih institucija u svetu u podršci uloge aktivnostima nabavke.
- uticaj nekih vodećih japanskih kompanija, koji su već duže vreme, uvidele nabavku kao važan strateški entitet.
- prepoznavanje rasta nabavke materijala i usluga.
- prepoznavanje potencijala povećanja profita kroz nabavku.

Od početka 1980-ih menadžment preduzeća postao je svestan aktivnosti i uloge nabavke, posebno strateške prednosti koju može dati ako je pravilno razvijena. Koliko će biti efikasna funkcija zavisi u velikoj meri od faze razvoja, odnosno da li je administrativna ili strateška, raeaktivna ili proaktivna (Ellram, i Carr, 1994; Paulraj, i dr., 2006). Razvijeni su različiti okviri i mehanizmi i načini za unapređenje razvoja nabavne aktivnosti. Zato je neophodno da se identifikuje postignuta faza razvoja i definišu aktivnosti menadžmenta nabavke za pravilan razvoj kako bi se postigli definisani ciljevi nabavke. Preduzeća moraju definisati ciljeve jer onaj ko ne postavlja ciljeve ne može ništa znati o načinu, kao ni o putevima njihovog ostvarenja. Ciljevima se definišu stanja koja želimo da ostvrimo, održimo ili sprečimo. Kad su nam poznati ciljevi, onda možemo usmeravati poslovne aktivnosti na preferiran i efikasan način.

1.1. Opšti ciljevi nabavke

Veliki broj autora zastupa stav da u ekonomiji pored postojanja opšteg cilja maksimiranja dobiti preduzeća treba odrediti i niz ciljeva nižeg ranga koji treba da omoguće dugoročno ostvarivanje opšteg cilja (Begg, i dr., 2010). U savremenim uslovima doprinos nabavke opštem cilju maksimiranja dobiti preduzeća igra ključnu ulogu u procesu stvaranja vrednosti (Lawson i dr., 2009). Oglada se kako u snabdevanju internih korisnika materijalima i uslugama uz najpovoljnije uslove, tako i u maksimiziranju zadovoljenja potreba eksternih korisnika. U tradicionalnoj, klasičnoj nabavci taj cilj se postiže kroz sniženje cene materijala i usluga, odnosno kroz sniženje troškova predmeta nabavke. Ovakvo jednodimenzionalno posmatranje ciljeva, tj. isključivo kroz sniženje troškova zadovoljavanja potreba sopstvene

organizacije, ne sagledava interese celog lanca snabdevanja i interese drugih učesnika stavlja u drugi plan.

U savremenoj nabavci sniženje troškova predmeta nabavke predstavlja samo jedan od ciljeva proizvodnog preduzeća. Zbog tog troškove moramo posmatrati celovito, da bi se ostvarili pozitivni efekti i za dobavljače, i za kupce proizvoda i usluga sopstvenog preduzeća, i za društvo u celini. Pored ekonomskih ciljeva sve više na značaju dobijaju i ekološki ciljevi. Rast društvene svesti o potrebi zaštite životne sredine uslovljava da se već kod nabavke materijala i usluga mora voditi računa o ekološkim ciljevima.

Istorijski gledano, funkcije marketinga, finansija ili proizvodnje imaju tendenciju da dominiraju u preduzeću. Neki autori tvrde da je posebno jak uticaj u proizvodnim preduzećima, gde je insistiranje na proizvodnji proizvoda umesto nabavci spolja dovelo do glavnog strateškog problema u takvim preduzećima. Nesposobnost nabavke i lanca snabdevanja, kao rezultat njegovog nedostatka razvoja, da efikasno doprinesu odluci proizvesti ili kupiti (make or buy decision) oslabila je dugoročne izgleda opstanaka mnogih proizvodnih preduzeća zbog većih troškova od neophodnih (Trim, 2005). Tabela 1.1. pokazuje učešće nabavke na strateškim, taktičkim i operativnim nivoima.

Tabela 1.1. Obim funkcije nabavke

Strateški nivo	Taktički/menadžerski nivo	Operativni nivo
<ul style="list-style-type: none"> ● Istraživanje nabavke ● Dugoročno planiranje ● Predviđanje raspoloživosti (izvora) ● Definisane politike <ul style="list-style-type: none"> - Jedan ili više izvora snabdevanja - Recipročna trgovina - Etička pitanja - Politika posttenderskog pregovaranja ● ... 	<ul style="list-style-type: none"> ● Metodi nabavke ● Pregovaranje ● Budžetiranje ● Razvoj odnosa ● Razvoj zaposlenih ● Tehnike smanjenja troškova ● ... 	<ul style="list-style-type: none"> ● Potrošnja ● Evidencija i održavanje sistema ● Rukovanje trebovanjima ● Uputi/kotacije ● Određivanje cena ● Povrati ● ...

Napomena: Primer je dat u ilustrativnu svrhu. Kompletan pregled bi bio dug i uveliko se razlikuje od jednog do drugog preduzeća.

Svrha nabavke ogleda se u ostvarivanju opštih ciljeva koji su pred nju postavljeni vodeći računa da nabavka bude (Baily, i dr., 2005; Swink, i dr., 2014; Weigel, i Ruecker, 2017):

- funkcionalno odgovarajućeg kvaliteta,
- po najpovoljnijoj ceni,
- u odgovarajućoj količini,
- u pravo vreme,
- iz odgovarajućih izvora,
- uz visok nivo usluge u isporuke,
- uz zadovoljavanje ekoloških standarda
- uz minimalne rizike,
- uz minimalne troškove,
- uz održavanje partnerskih odnosa sa dobavljačima na najvišem nivou.

Ovakva postavka je od nekih autora dosta kritikovna kao „otrcana“, prilično površna i pojednostavljena. Međutim, svaki dobar cilj mora na neki način biti merljiv zbog čega se predlaže širi aspekt vezano za opšte ciljeve nabavke preduzeća (Baily, i dr., 2005, s. 4; Ross, i dr., 2015, s. 537) :

- da obezbedi preduzeće sa protokom materijala i usluga za ispunjenje svojih potreba;
- da obezbedi kontinuitet u snabdevanju i održavanje efikasnih odnosa sa postojećim izvorima i razvoj drugih izvora snabdevanja kao alternativa bilo da zadovolji novonastale ili planirane potrebe;
- da se kompletan proces nabavke proizvoda/usluga realizuje efikasno i efektivno;
- da održava zdrave odnose saradnje sa drugim odelenjima, pruža informacije ako je potrebno i da osigura efikasan rad preduzeća u celini,
- da razvije nivo zaposlenog osoblja, politike, procedure i organizaciju kako bi se osiguralo postizanje ovih ciljeva.

Realizacija postavljenih ciljeva vrlo je kompleksna i zavisi od niza uslova, a u različitim situacijama pojedini ciljevi dobijaju različit ponder i značaj i različito se tretiraju. U vreme ekspanzije tržišta i rasta prodaje na značaju dobija visok nivo isporuke (fleksibilnost i brzina reakcije da se kupcima isporuče traženi proizvodi u kratkom vremenu po dobijanju porudžbine uz visok nivo pouzdanosti ispunjenja ugovorenih rokova, količina i kvaliteta

proizvoda). Za razliku od povoljne konjunktura u vremenu krize i pada prodaje, ključni ponder dobija sniženje troškova (npr. sniženje nabavnih cena, smanjenje nivo zaliha, veći koeficijent obrta zaliha, duži rokovi plaćanja prema dobavljača i sl.).

Definisanje, praćenje, realizacija i ponderisanje ciljeva zavisi od situacije i uslova na tržištu kao i od fleksibilnosti preduzeća. Pošto se realizacija postavljenih ciljeva može realizovati na različite načine, ne postoje neka opšta i vremenski neograničena rešenja već svako preduzeće mora da pronalazi specifična rešenja na osnovu definisane poslovne strategije i preduzima mere koje će služiti postizanju ciljeva. Da bi to realizovali, moramo razlikovati ciljeve prema nizu kriterijuma, da bi bili u mogućnosti da ih identifikujemo, izvršimo selekciju, vrednovanje i kontrolu njihovih ostvarenja.

U zavisnosti od situacije i tržišnih uslova na osnovu kriterijuma jasno definisanih ciljeva može se razraditi sistem ciljeva i na bazi toga izabrati strategije i mere koje će omogućiti njihovo ostvarenje.

Sa stanovišta međuzavisnosti opšti ciljevi nabavke mogu međusobno biti komplementarni, konfliktni i neutralni:

- komplementarni ciljevi su oni gde postoji harmonija ciljeva, gde zavisnost ostvarenja jednog cilja zavisi od ostvarenja drugog cilja. Međusobna uslovljenost i povezanost gde se ciljevi dopunjuju uslovljava posebnu pažnju kod rangiranja i postavljanja hijerarhije ciljeva. (koji se cilj mora postići u kom obimu i u kom vremenu, da bi se mogao postići neki drugi cilj (npr. obim količine nabavke i nivo popusta kroz niže nabavne cene);
- konfliktni ciljevi, kod kojih za razliku od harmonije ciljeva tržišni uslovi i konkurentski odnosi diktiraju da veća realizacija jednog cilja dovodi do nižeg nivoa realizacije drugih ciljeva zbog čega je potrebno jasno definisati prioritete ostvarenja ciljeva i u svakoj situaciji tražiti optimalno rešenje (npr. obim količine nabavke i obim niva zaliha i posledično nivo troškova skladištenja) .
- neutralni ciljevi, kao treća grupa gde ciljevi nisu međusobno zavisni i gde su odnosi između pojedinih ciljeva indiferentni.

Kako međusobno, tako i sa drugim ciljevima poslovnih funkcija ciljevi nabavke moraju omogućiti kompatibilno funkcionisanje. Nabavka mora da postane “motor” stvaranja vrednosti (Monczka, i dr. 2011).

1.2. Strateški ciljevi nabavke

Strateško usmeravanje nabavke postaje sve značajnije, nabavka mora da sagleda mogućnosti optimalnog snabdevanja preduzeća, povećava, unapređuje i planski realizuje adekvatne ciljeve (Pearson, i Gritzmacher, 1990; Humphreys, i dr., 2000a; Raut, i Bhasin, 2012).

Na osnovu definisanih ciljeva preduzeća postavljaju se ciljevi pojedinih poslovnih funkcija, koji obezbeđuju njihov usklađen rad i maksimizaciju ostvarenja ciljeva preduzeća. U okviru funkcije nabavke moraju se takođe definisati ciljevi koji će omogućiti harmoničan rad s drugim funkcijama, a pre svega uskladiti konfliktne ciljeve. Nabavka je deo aktivnosti lanca stvaranja vrednosti u preduzeću i daje ključni doprinos stvaranju vrednosti. Procesi se ne smeju posmatrati s uskog funkcionalnog aspekta, već kroz celovito poslovanje preduzeća kao skup logički povezanih aktivnosti koje započinju s odgovarajućim ulazom (input), koji se određenom obradom ili preradom pretvara u odgovarajući izlaz (output) (Morash, 1996; Mentzer, i dr., 2008). Kroz holistički pristup, aktivnosti koje se odvijaju u procesima, u pravilu doprinose povećanju vrednosti čime izlaz postaje unapređen, korisniji i vredniji za sledeći korak u lancu snabdevanja.

Za sve funkcionalne celine u preduzeću koje su uključene u određeni proces, generalno posmatrajući ciljevi se svode na efikasnost, što bolje izvršenje zadataka uz što niže troškove (Lambert, 2008; Spina, i dr., 2013). Za funkciju nabavke to su ciljevi obezbeđenja snabdevanja i ciljevi sniženja troškova snabdevanja.

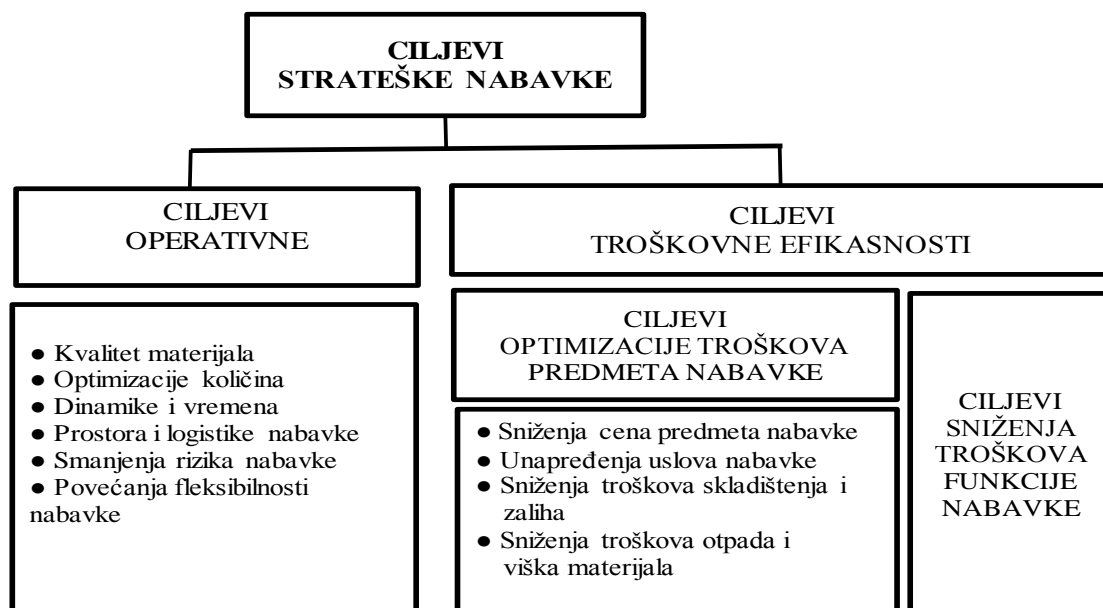
Ciljevi obezbeđenja snabdevanja realizuju se ciljevima kvaliteta, količina, vremena i prostora kao i ciljevima smanjenja rizika, povećanja fleksibilnosti i opšteg kvaliteta nabavke, dok se ciljevi sniženja troškova operacionalizuju ciljevima sniženja troškova predmeta nabavke i ciljevima sniženja troškova funkcije nabavke.

Ciljevi obezbeđenja snabdevanja preduzeća potrebnim materijalima i uslugama usko su povezani s ciljevima sniženja troškova nabavke. Sniženje troškova, pored pozitivnih efekata može da ima i negativne u vidu smanjenja kvaliteta nabavljenih materijala i sl. zbog čega je neophodno premanentno voditi brigu o međusobnim odnosima operativnih ciljeva snabdevanja, operativne efikasnosti i ciljeva troškovne efikasnosti. Nabavka u proizvodnom preduzeću mora da vodi računa da zbog sniženja troškova usled nabavke materijala lošijeg

kvaliteta ne nastanu povećani troškovi proizvodnje. Također zbog lošijeg kvaliteta nabavke sirovina i reprodukcioni materijala može doći do problema u prodaji gotovih proizvoda što može da ima dalekosežne posledice na preduzeće.

Cilj je da se snize ukupni troškovi u lancu snabdevanja počevši od dobavljača, preko sopstvenog preduzeća do krajnjih korisnika i da se povećaju koristi krajnjem potrošaču proizvoda, odnosno usluge (Cohen, i Roussel, 2005; Christopher, i Ryals 2014).

Tabela 1.2. Ciljevi strateške nabavke



Izvor: Prilagođeno prema: (Baily i dr., 2005; Ferišak 2006; Monczka i dr., 2011b).

Ciljevi kvaliteta u praksi predstavljaju ključnu komponentu strateških ciljeva operativne efikasnosti i gotovo su uvek eliminatorni za dalji tok nabavke (Evans, i Lindsay, 2011). Ovakav pristup je naročito izražen kod proizvodnih preduzeća, jer ukoliko nema kvaliteta sve dalje aktivnosti vezano za nabavku određene robe se završavaju i traže se alternativna rešenja.

Materijali roba i usluge moraju da ispune kriterijum kvaliteta i moraju biti prilagođeni za planiranu namenu, da bi pomoću njih stvorili tržištu potrebne proizvode i usluge. S obzirom da se nabavka materijala u proizvodnim preduzećima stalno ponavlja i da se isti materijali ugrađuju u razne proizvode, potrebno je posebnu pažnju posvetiti granicama kvaliteta potrebnih materijala, da bi ih menadžment nabavke na tržištu mogao pronaći i naručiti, da se isporučuju i na skladištu očuvaju uz poštivanje određenih zahteva, vodeći računa o troškovnoj efikasnosti. Ciljevi kvaliteta materijala potrebnih za određenu namenu u procesu proizvodnje

najčešće se kreću u određenim granicama. Kvalitet ispod donje granice (najniže definisanog tolerantnog kvaliteta) ne može zadovoljiti namenu, a kvalitet iznad potrebe obično je povezan sa višim cenama materijala (suvišan je i neekonomičan).

Zbog toga je jedan od ciljeva funkcije nabavke da se širina i dubina asortimana materijala smanji normiranjem zahteva kvaliteta, što će se postići pravovremenim uključivanjem njenih predstavnika u razvoj novih proizvoda (Spencer, 2008). Poseban značaj se daje saradnji sa ostalim funkcijama u preduzeću, pre svega, prodajom, proizvodnjom i dobavljačima. Poseban značaj imaju inovativne tehnologije, materijali i novi načini obrade koje ti materijali omogućuju (novi sastojci proizvoda, dosad nepoznati), koji donose strategijsku prednost zbog mogućnosti lansiranja novih proizvoda (Burt, i Soukup, 1985; Humphreys, i dr., 2004)..

Nije primarno samo kako da se zadovolje zahtevi kvaliteta uz najniže troškove, već je suština kako minimizirati ukupne troškove vezano za primenu materijala. Nabavkom materijala potrebnog kvaliteta smanjiće se pojavljivanje grešaka u procesu proizvodnje, povećaće se iskorišćenost materijala kao i produktivnost odvijanja procesa. Zbog toga se u praksi proizvodnih preduzeća sve više insistira i na značaju dobijaju programi „zero defect“, tj. programi kvaliteta bez grešaka, koji se zasnivaju na motivaciji zaposlenih da otkriju i otklone greške i da materijali i proizvodi sa greškama ne nastave tok u lancu procesa.

Adekvatno postavljanje ciljeva količina od suštinske je važnosti za optimalno obezbeđenje snabdevanja. Proizvodno preduzeće mora raspolagati odgovarajućim (minimalnim) količinama pojedinih vrsta materijala da bi se zadovoljile potrebe kontinuiranog odvijanja procesa proizvodnje. Osiguravanje odgovarajućih količina ostvaruje se adekvatnim sistemom nabavke i isporukama prema postavljenim strategijama. (Chopra, i Meindel, 2010), S aspekta troškova postavljaju se ciljevi nabavke ekonomičnih (optimalnih) količina, ili količina koje zadovoljavaju potrebe snabdevanja u određenom vremenu, odnosno količinama koje formiraju zalihe do određenog maksimalnog nivoa. Adekvatnom komunikacijom i postignutim dogovorima sa dobavljačima moraju se definisati potrebne količine za isporuka da ne dođe do smetnji snabdevanja odnosno da prevelike isporuke ne dovedu do stvaranja prekomernih zaliha i nepotrebnih troškova (Paulraj, i dr., 2008). Ciljevi količina postavljaju se u skladu sa uslovima potrošnje materijala, prema tržišnoj konstelaciji, prema uslovima i mogućnostima nabavke. Uzimajući u obzir sve uslove i mogućnosti definišu se ciljevi količine nabavke, isporuka, zaliha, komisioniranja i isporuke materijala korisnicima.

Ciljevi dinamike i vremena imaju vrlo važnu ulogu u odvijanju procesa nabavke, isporuka, prijema, reklamacija plaćanja računa dobavljačima, skladištenja i zaliha predmeta nabavke. Zbog toga se u svim procesima mora obratiti posebna pažnja vremenskim ciljevima, da bi se procesi uskladili i da bi se odvijali bez zastoja, odnosno da se ostvari optimalno korišćenje svih resursa. Ciljevi vremena u nabavci proizvodnog preduzeća postavljaju se odgovarajućim terminiranjem u skladu sa potrebama i mogućnostima kako preduzeća tako i ostalih učesnika procesa nabavke a naročito dobavljača (Huemer, 2014). Sam proces se odvija u okviru podele zadataka, u planovima organizacionih celina uz pomoć savremenih softverskih rešenja, mrežnih dijagrama, gantograma i drugih tehnika terminiranja procesa. Nije redak slučaj da dođe do neispunjenja ili otklona ciljeva vremena zbog različitih dešavanja na tržištu nabavke kao i zbog internih razloga zbog čega je potrebno hitno preduzeti određene mere da bi se obezbedilo adekvatno snabdevanje potrebnim predmetima nabavke.

Definisane predmete nabavke prema utvrđenim specifikacijama odgovarajućeg kvaliteta i u potrebnoj količini potrebno je pravovremeno istražiti kroz izvore snabdevanja, naručiti, primiti, iskontrolisati i usaglasiti u preduzeću i izdati korisnicima. U svemu ovome moramo voditi računa da nabavka nekih predmeta zavisi od unapred zadanog fiksnog vremena proizvodnje i zbog toga je takve predmete nabavke neophodno držati na zalihi. Sam nivo zaliha zavisi od niza faktora o čemu će biti više reči u nastavku rada.

Da bi sproveli odgovarajuće obezbeđenje snabdevanja uz ciljeve kvaliteta, količine i vremena bitno je odrediti i prostorne ciljeve. Neophodni predmeti nabavke potrebni za proces proizvodnje moraju biti raspoloživi na mestima gde su neophodni za dalji tok samog procesa. Za ovaj proces su značajna dva logistička područja (Christopher, 2014):

- područje kontrole i povezivanje prostora od dobavljača do samog preduzeća tj. ulazne kontrole i
- područje povezivanja prostora od ulazne kontrole preko skladišta nabavke do mesta gde se predmeti nabavke koriste.

Kao i ostale ciljeve, prostorne ciljeve moramo sagledavati celovito i integralno povezujući mesta potreba za predmetima nabavke, izvore nabavke, mesta isporuka, mesta skladištenja i mogućnosti transporta. Mesta potreba koja izviru iz potreba samog preduzeća nabavci su dobro poznata zbog čega je neophodno veći akcenat staviti na izbor izvora nabavke i dogovore o mestima isporuke. Postavljanje različitih prostornih ciljeva uslovljeno je samim

karakterom predmeta nabavke. Sa logističkog aspekta orijentacija na izvore nabavke koji su prostorno bliži predstavlja bolje rešenje. Razloga za to ima više. Što su dogovorena mesta isporuke bliže mestima potrošnje ostvaruje se brža isporuka, niži troškovi prevoza, lakše se rešavaju potencijalni problemi, moguće su hitne isporuke, ostvaruje se bliža, neposrednija komunikacija i poznavanje između kupca i dobavljača što je jedan od važnih uslova za dobru saradnju.

Međutim, komercijalni aspekt je vrlo često primaran u ovakvim uslovima jer se zbog cena, kvaliteta materijala, uslova isporuke i rokova plaćanja, bezbednost snabdevanja, tehnološka rešenja, tržišni položaja dobavljača, reference dobavljača i sl. nabavka orjentiše na različite izvore (lokalne i globalne), na jednog ili više dobavljača (Giunipero, i Carte, 2009). Fenomen globalni izvor snabdevanja (global sourcing) pored prostornog aspekta obuhvata celovitost vrednosti tržišne razmene (roba, usluga, ideja, ljudi i institucija).

Strategija nabavke na globalnom tržištu obuhvata sistemsku obradu tržišta u cilju uključivanja izvora nabavke u svetu u procese stvaranja vrednosti (Spencer, 2008). Nabavka uključuje dobavljače u ranoj fazi u razvoj i inoviranje proizvoda, kao i njegovo praćenje u svim fazama životnog ciklusa (Dwyer, 2010).

Savremeni i turbulentni uslovi poslovanja vrlo često kreiraju različite neplanirane i teško predvidive događaje koji onemogućavaju ostvarivanje postavljenih ciljeva na optimalan i željen način. Mogućnosti nastupanja takvih događaja koji dovode do neželjenih efekata na ostvarenje postavljenih ciljeva nazivamo rizik. Obim i nivo rizika vrlo je širok i kreće se od klasičnih rizika kao što su rizici požara, pridodnih nepogoda, štrajkova, havarija u preduzeću dobavljača i sl., do rizika koji su posledica nestručnog i aljkavog rada kao loših i nestučnih poslovnih odluka kao što su rizici nelikvidnosti, rizici prekoračenja rokova isporuke, rizici lošeg kvaliteta isporučenih materijala, rizici prevoza, rizici gubitka vrednosti materijala i sl.

U nabavci rizici se dele na dve velike grupe i to na rizike vezane za predmete nabavke i rizike vezane za uslove nabavke. Pravovremeno detektovanje, otkrivanje, praćenje i kontrola rizika od esencijalne su važnosti u procesu nabavke, a naročito je važna preventivna uloga menadžmenta kako bi se izbegle neželjene situacije. Jedna od klasičnih situacija da se izbegnu rizici zastoja procesa proizvodnje je optimalno dizajniranje zaliha predmeta nabavke. Kontrola rizika u nabavci proizvodnih preduzeća mora biti fokusirana na dinamiku i promene

tržišta prodaje, tržišta nabavke, mogućnosti i snagu sopstvenog preduzeća, izazove društveno-političkih odnosa i okruženja i u skladu sa tim dizajniranje mera koje će omogućiti smanjenje negativnih posledica rizika.

Ciljevi unapređenja fleksibilnosti nabavke ostvaruju se kroz fleksibilno postavljene planove i kontinuiranu posvećenost menadžmenta nabavke, što omogućuje dovoljno manevarskog prostora da se u slučaju nastanka nepredviđenog rizika implementira varijanta koja će omogućiti prilagođavanje nabavke novonastaloj situaciji (Sanchez, 1995). Zbog svega toga jako je bitna pozicija nabavke u preduzeću, da je strateški pozicionirana i uključena u sve strateške odluke kako bi menadžment nabavke bio u poziciji da brzo i efikasno odluči o promeni predmeta nabavke, o mogućim supstitutima, o izvorima nabavke, putevima nabavke, o cenama, uslovima i sl. Strateška pozicija nabavke u preduzeću omogućava fleksibilnu, brzu i efikasnu reakciju u lancu snabdevanja i uzvodno i nizvodno, s korisnicima predmeta nabavke i s dobavljačima (Zsidisin, i dr., 2003; Spencer, 2008) . Snaga nabavke raste sa mogućnošću nabavke da kreira veći broj varijanti u donošenju konačnih odluka koje zavise od pravovremenih informacija o strukturi ponude i tražnje, obima obrtnih sredstava, savremenih logističkih rešenja vezanih za skladišni prostor, opremu, operaciona rešenja, sredstva transporta.

Ciljevi sniženja troškova nabavke predstavljaju sistemski osnov filozofije nabavke, naročito u uslovima savremenog trenutka (Ellram, 2002; Zsidisin, i dr., 2003). Zbog njihove centralne uloge prilikom postavljanju ciljeva sniženja troškova nabavke mora se stalno voditi računa o ostalim ciljevima, jer preveliko sniženje troškova nabavke može da prouzrokuje bezbednost snabdevanja i funkcionisanje procesa proizvodnje.

Ciljevi sniženja troškova nabavke odnose se na dva područja:

- predmete nabavke;
- funkciju nabavke.

Sniženje troškova predmeta nabavke u proizvodnim preduzećima ima primarno značenje zbog velikog udela troškova materijala i usluga u ceni koštanja gotovih proizvoda. Postoje različite mogućnosti sniženja troškova predmeta nabavke, kao što su (Monczka, i dr., 2011b; Kaufmann, i dr., 2012a; Krajewski, i dr., 2013):

- zamena korišćenih materijala ili usluga jeftinijim, ili funkcionalno zadovoljavajućim ili boljim materijalima i uslugama;
- preispitivanje i unapređenje specifikacije kvaliteta predmeta nabavke i uslova nabavke s ciljem da se isključe svi nepotrebni zahtevi kvaliteta i uslovi koji dovode do povećanja cena nabavke;
- razvoj i unapređenje postojećih dobavljača ili orijentacija na povoljnije izvore nabavke;
- sniženje nabavnih cena kroz stalno unapređenje strategije i taktike kao i dobre pripreme i vođenja pregovora sa dobavljačima;
- sniženje nabavnih cena dizajniranjem kvalitetnog marketinga nabavke i stvaranjem partnerstava s dobavljačima:
- dugoročno planiranje potreba nabavke zasnovano na dinamičkom istraživanju tržišta i potreba potrošača;
- normiranje, optimizacija i kontrola zaliha predmeta nabavke.

U savremenim uslovima poslovanja razvijeni su različiti programi za sniženje troškova predmeta nabavke. Da bi imali potpunu kontrolu definisanih ciljeva troškova predmeta nabavke moraju se kvantifikovati, radi njihovog praćenja kako bi se znalo šta treba da se postigne korišćenjem definisanih mera kroz kontrolu učinaka. Sagledavanje ukupnih troškova mora uključiti i troškove koji nastaju sa predmetima snabdevanja na drugim funkcionalnim područjima kao i oportunitetne troškove.

Danas, u uslovima globalne konkurencije više nego ikad akcenat se stavlja na uštede kroz sniženje troškova nabavke, jer je to uslov opstanka i strateške konkurentnosti preduzeća.

Rezultat u nabavci može da se unapredi kroz dve osnovne aktivnosti (Shen, i Lapide, 2005):

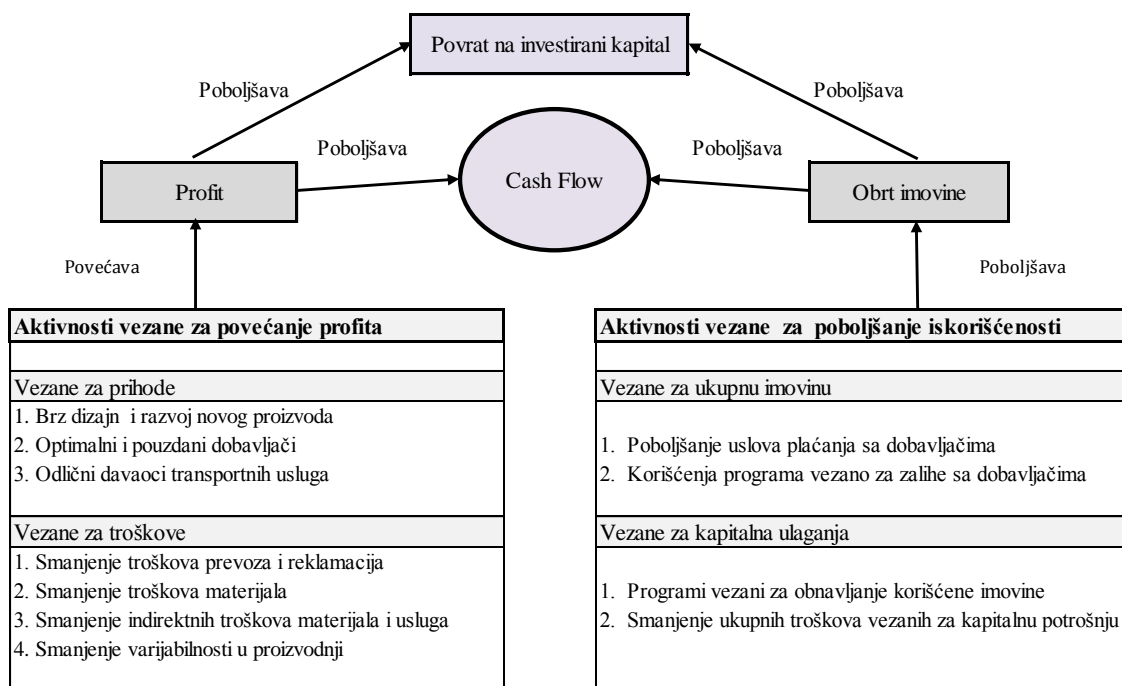
- smanjenje troškova nabavke (sirovina, ambalaže, opreme, usluga)
- unapređenje efikasnosti organizacije i procesa sa ciljem stvaranja dodatne vrednosti.

Pored ova dva načina postoji i treći način koji predstavlja kombinaciju prethodna dva i predstavlja najširi pristup unapređenju rezultata.

Uticao nabavke na poslovanje proizvodnog preduzeća najbolje možemo sagledati preko preko pokazatelja rentabilnosti ulaganja – stopa prinosa na investirani kapital, (Return on Investment – ROI).

Nabavka svoj uticaj na ROI ostvaruje preko: (slika 1.1.) (Rudzki, i dr., 2005):

- aktivnosti koje su usmerene na povećanje profita i
- aktivnosti koje su usmerene na poboljšanje efikasnosti korišćenja imovine



Slika 1.1. Izvori za poboljšanje ROI u nabavci *Izvor: Prema Rudzki, i dr., 2005, str. 4.*

Kao što možemo sa vidimo (slika 1.1) na povećanje profita nabavka utiče preko aktivnosti:

- vezanih za povećanje prihoda (brz dizajn i razvoj novog proizvoda, optimalni i pouzdani dobavljači, odlični davaoci transportnih usluga) i
- smanjenje svih vrsta troškova.

Na efikasnije korišćenje imovine i povećanje obrta nabavka utiče preko:

- poslova vezanih za ukupnu imovinu - unapređenje saradnje sa dobavljačima (poboljšanje uslova plaćanja sa dobavljačima i unapređenje programa vezanih za zalihe)
- poslova vezanih za kapitalna ulaganja koji se pre svega odnose na redukciju svih nepotrebnih troškova.

Zalihe imaju ogroman značaj za obezbeđenje snabdevenosti i kontinuiteta u radu preduzeća. Snabdevenost i kontinuitet predstavljaju jednu stranu problematike zaliha. Druga strana problema proističe iz činjenice da je za formiranje zaliha potrebno angažovanje obrtnih sredstava. Prema tome, zalihe predstavljaju značajno područje za traženje unutrašnjih rezervi i unapređenje ekonomije preduzeća (Radunović, 2002, s. 79-80). Najidealnije bi bilo ako bi se skladište kao karika u nabavci preduzeća eliminisalo.

Na smanjenje troškova nabavka može da utiče i kroz saradnju sa dobavljačima sa zahtevom frekventnije kontrole predmeta isporuke pre slanja kupcu. Ovo se postiže u saradnji sa pouzdanim dobavljačima svetske klase, koji rade po principima menadžmenta ukupnog kvaliteta (Total Quality Management-TQM). Sa njima se uspostavljaju partnerski odnosi koji rezultiraju potpisivanjem dugoročnih ugovora (Drury, 2012).

Sagledavanjem mnogih aktivnosti koje ne stvaraju vrednost, i njihovim otklanjanjem preduzeće smanjuje troškove vezane za nabavku i na taj način daje podršku realizaciji strategije troškovnog liderstva (York, i Miree, 2004).

Obračun ROI, u cilju sagledavanja doprinosa nabavke ukupnom poslovanju preduzeća, možemo da izvršimo na sledeći način:

$$ROI = \frac{D \times 100}{UVP} \times \frac{UVP}{\sum K} = SD \times KOBK$$

ROI – rentabilnost ulaganja

D – dobitak

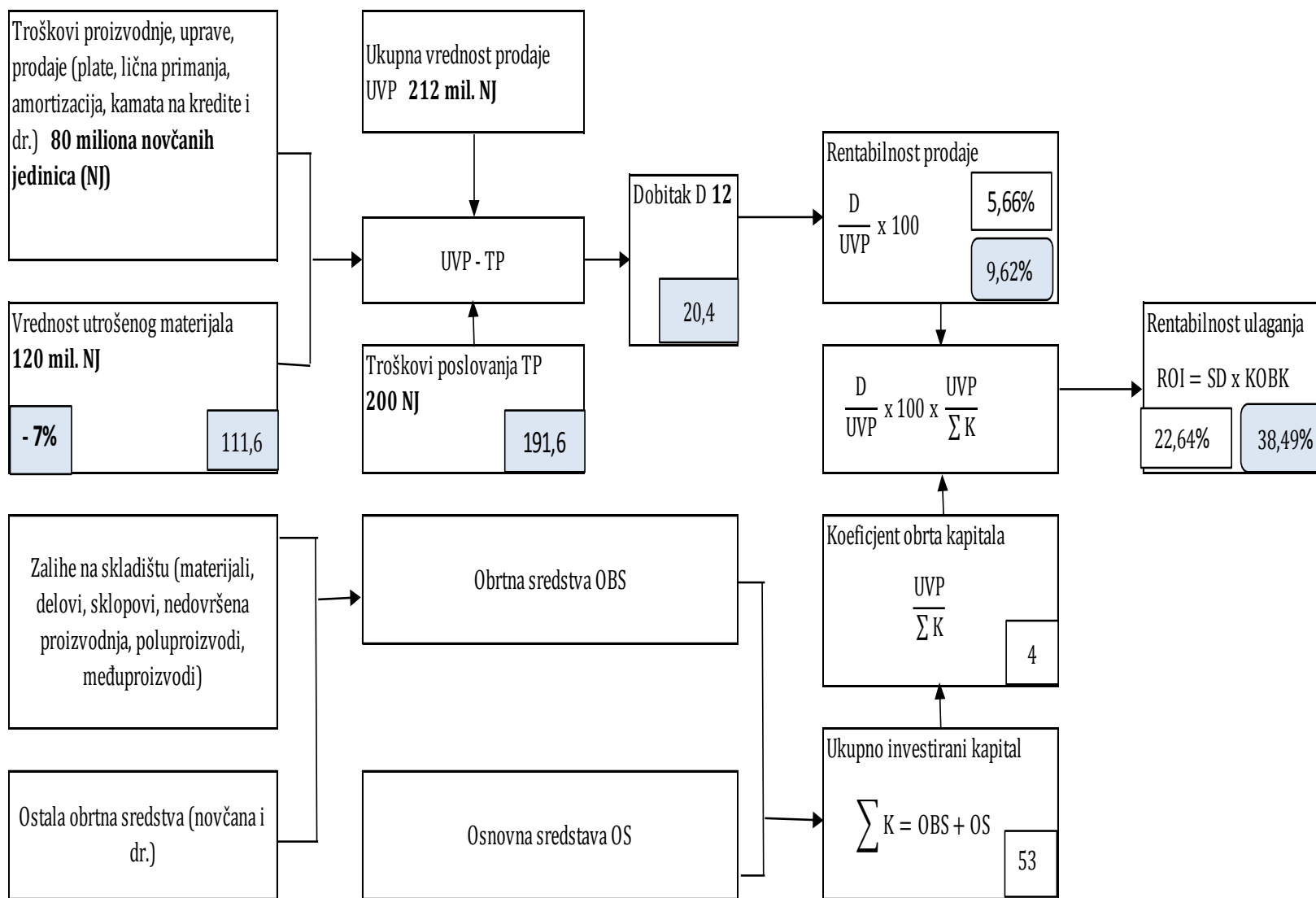
UVP – ukupna vrednost prodaje

K – kapital, (uložena osnovna i obrtna sredstva)

SD – stopa dobitka

KOBK – koeficijent obrta kapitala

U navedenom primeru ilustrovana je mogućnost uticaja smanjenja troškova vezano za nabavku na uspeh poslovanja preduzeća.



Slika 1.2. Primer uticaja smanjenje troškova materijala na stopu rentabilnosti ulaganja Prema: (Weigel i Ruecker, 2017 s. 6.)

U primeru prikazanom na slici 1.2. vidimo značaj nabavke za uspeh poslovanja preduzeća kroz smanjenje troškova. Na savremenom tržištu zbog povećane konkurencije nije moguće jednostavno povećati volumen prodaje ili visinu cene proizvoda što je jedana od mogućnosti za povećanje rezultata preduzeća. Savremeni uslovi takođe nude tehnološka rešenja koja su uglavnom ujednačena, a posledično i troškovi koji proizilaze iz toga. Najjednostavniji i najlakši način da se utiče na troškove i realizuje ušteda je orijentacija na nabavku preko smanjenja troškova poslovanja. Možemo da vidimo da smanjenjem troškova materijala za 7%, ostvarujemo povećanje dobitka za 8,4 miliona novčanih jedinica i rentabilnosti ulaganja za 15,85%. Relativno mala pomeranja u smanjenju troškova materijala imaju za rezultat značajna povećanja pokazatelja rezultata poslovanja

Značaj nabavke u stvaranju vrednosti istakao je Porter (Porter, 1985., s. 37) navodeći je kao jednu od četiri aktivnosti podrške. Aktivnosti koje su direktno povezane s nabavkom (kao što su skladištenje, kretanje zaliha i magacinsko poslovanje), svrstava u dve od pet primarnih aktivnosti stvaranja vrijednosti (ulazna i izlazna logistika).

Fokus u analizi lanca vrednosti je na aktivnostima. Aktivnosti, prema ovom konceptu, mogu biti primarne (koje prate fizičko kretanje proizvoda i usluga – ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i usluge) i podrške (koje pružaju podršku u izvođenju primarnih aktivnosti i međusobno – nabavka, razvoj tehnologije, menadžment ljudskih resursa i infrastruktura).



Slika 1.3. Porterov lanac stvaranja vrednosti Izvor: Porter, 1985, s. 53.

Iako su mogućnosti sniženja troškova funkcije nabavke relativno male u odnosu na mogućnost sniženja troškova predmeta nabavke pridaje im se veliki značaj u svim preduzećima. Oni zavise pre svega od organizacije poslovanja nabavke i organizacione strukture. S funkcionalnog aspekta troškovi funkcije nabavke dele se na:

- troškove istraživanja tržišta;
- troškove samog procesa nabavke;
- troškove skladištenja i prevoza;
- troškove zbrinjavanja otpada i
- troškove menadžmenta i kontrolinga nabavke.

Ciljevi sniženja troškova funkcije nabavke postavljaju se u okviru projekata organizacije ili prilikom preduzimanja određenih organizacionih zahvata, a mogu se postići većim korišćenjem elektronske obrade podataka i teksta umesto konvencionalne obrade, elektronom razmenom podataka (eng. EDI), automatizacijom skladištenja i unutrašnjeg transporta, kooperacijom u nabavci, procesno orijentisanom organizacijom poslovanja, boljom koordinacijom zadataka i izborom odgovarajuće koncepcije rukovođenja, eliminisanjem dvostruke kontrole kvaliteta materijala, odgovarajućom centralizacijom i decentralizacijom zadataka, objedinjavanjem sitnih narudžbi i izborom racionalnog sistema naručivanja i sl.. Uopšteno rečeno, ciljevi sniženja troškova funkcije nabavke su optimizovanje strukture i procesa nabavke, što ne znači da se mora raditi intenzivnije, duže ili više, nego da se mora raditi pametnije (Ferišak, V., 2006).

2. Strateška nabavka – ključna poluga kreiranja konkurentnosti proizvodnog preduzeća

2.1. Teorijski koncept i razvoj strateške nabavke

Ne postoji mnogo definicija strateške nabavke. Strateška nabavka se često opisuje i definiše kroz aktivnosti vezane za proces strateškog planiranja preduzeća. Jedna eksplicitna definicija strateške nabavke koja objašnjava funkciju nabavke data je krajem prošlog veka (Carr, Smeltzer, 1997, s. 200).

„Strateška nabavka je proces planiranja, implementacije, evaluacije i kontrole strateških i operativnih odluka nabavke za usmeravanje svih aktivnosti nabavne funkcije u skladu sa sposobnostima firme da ostvari svoje dugoročne ciljeve“.

Sama definicija naglašava tri ključne komponente:

- **proces** – planiranja, implementacije, evaluacije i kontrole. Proces koji je stalan koji se generiše i u neprekidnom procesu, unapređuje i poboljšava.
- **strateških i operativnih odluka** nabavke preduzeća – gde je naglašena uloga i značaj strateške uloge nabavke u preduzeću u usmeravanju svih funkcije nabavke;
- **dugoročni ciljevi** – akcenat je na dugoročnoj projekciji i planiranju ciljeva nabavke i preduzeća u celini.

Funkcija nabavka može imati različitu ulogu u preduzeću u rasponu od funkcije podrške do funkcije strateškog karaktera (Cavinato, 1999; Cousins i Spekman, 200; Žibret, 2007).3).

Nivo strateškog karaktera nabavke odlikuje:

- strateška fokusiranost (Carr, Smeltzer, 1999; Cavinato, 1999),
- strateško uključivanje (Cavinato, 1999; Reck i Long, 1988; Humphreys i dr., 2008), i
- strateški status i vidljivost i prepoznatljivost profesionalaca nabavke (McIvor i dr., 1997).

Ova tri obeležja ili dimenzije strateške nabavke operacionalizuju i određuju strateški nivo funkcije nabavke. Spremnost funkcije nabavke da preuzmu rizik ukazuje da ona stalno traži dugoročne mogućnosti za pruži podršku ostvarivanju strateških ciljeva preduzeća (Lawson i dr., 2009). Pored toga nabavka nastoji da ostvati strateške ciljeve kontinuirano iako ova aktivnost ponekad može da proizvede poteškoće za status same funkcije nabavke (Carr i Smeltzer, 1997).

Ove karakteristike pokazuju da strateška nabavka dobro poznaje strateške planove preduzeća i da je takođe u poziciji da bude proaktivna nasuprot reaktivne (Humphreys i dr, 2000a). Sve je više dokaza koji potvrđuju da se nabavka posmatra kao strateška funkcija. Na primer, sve više su menadžeri nabavke obučeni i osposobljeni za rad u različitim oblastima i elementima konkurentne strategije, performanse nabavke se mere u odnosu na svoj doprinos uspehu preduzeća (Reck i Long, 1988; Shen i Lapide 2005). Mnoge studije ilustruju da je povećano

učešće odeljenja nabavke u strateškim procesima planiranja preduzeća što je pokazatelj da se nabavka posmatra kao strateška funkcija (Cainato, 1999; Chen i dr., 2004).

Ovakav status menadžerima nabavke ukazuje da se funkcija nabavke posmatra i tretira kao najviši nivo upravljanja i da je ravnopravna kao i druge funkcije preduzeća (Carr i Smeltzer, 1997; Lawson i dr, 2009). Preovladava nastojanje i stav da se nabavka posmatra u okviru preduzeća kao jednako važna funkcija sa drugim strateškim funkcijama, uključujući marketing, finansije i proizvodnju (McIvor i dr., 1997; Raut i Bhasin, 2012). Brojni istraživači moraju imati na umu, da samo onda kada se funkcija nabavke posmatra strateški od vrha menadžmenta (Carr and Smeltzer, 1997; Cavinato, 1999;) da će i njen ulaz biti od vitalnog značaja za funkcionisanje drugih odeljenja i funkcija (Ellram, 2002; Moser, 2007).

Na osnovu pregleda literature i empirijskih istraživanja, identifikuju se su tri faktora koji mogu da budu indikatori strateške nabavke (Carr i Smeltzer, 1997; Paulraj i dr., 2006):

- funkcija nabavke ima formalno napisan dugoročni plan;
- dugoročni plan nabavke se razmatra i redovno prilagođava promenama u strateškim planovima preduzeća;
- dugoročni plan nabavke obuhvata sve vrste materijala ili usluga koje je potrebno nabaviti;

Pored navedenih indikatora (Chen, i dr., 2004) navode i sledeće indikatore strateške nabavke:

- nabavka je uključena u proces strateškog planiranja preduzeća;
- funkcija nabavke dobro poznaje strateške ciljeve preduzeća;
- performanse /efekti/ nabavke se mere njihovim doprinosom uspehu preduzeća;
- razvoj /edukacija/ stručnjaka za nabavku se fokusira na elemente konkurentne strategije, e) nabavna služba /odelenje za nabavku/ igra integrativnu ulogu u funkciji nabavke;
- fokus nabavke je na dugoročnim problemima koji sadrže rizik i neizvesnost.

Iz navedenog, može da se zaključi da je svrha strateške nabavke da uskladi sve aktivnosti nabavke prema mogućnostima i sposobnostima preduzeća i da ostvari svoje dugoročne ciljeve. U budućnosti nabavci će se pridavati sve veća pažnja i značaj. Njen uticaj na rezultate

poslovanja, odlučujuća uloga u stvaranju vrednosti i buduće tendencije biće u kontantnom porastu pokazuju brojna dosadašnja empirijska istaživanja. U njihovim zaključcima naglašava se da će zadatak nabavke u budućnosti biti veći doprinos stvaranju vrednosti, nego sama redukcija troškova (Monczka i dr., 2011b, s. 49.).

Povećani interes za funkciju nabavke počinje u drugoj polovini 19. i početkom 20. veka. U velikim preduzećima nabavka se počinje izdvajati iz osnovne delatnosti i postaje posebna poslovna funkcija. Ovaj proces se najpre odvija u SAD-u i to u železničkim preduzećima, a sa znatnim zakašnjenjem i u evropskim zemljama. Tada se javljaju i prvi radovi s temama o nabavci. Prva knjiga u kojoj su isključivo obrađuje problematika nabavke objavljena je 1887. godine pod naslovom “The Handling of Railway Suppliers – Their Purchase and Disposition“ (Postupak snabdevanja železnice – njena nabavka i dispozicija), koju je napisao Marshall M. Kirkman. Ipak, ključne promene u nabavci i njenoj ulozi i značaju započele su 70-ih godina 20. veka, ali su se intenzivirale u savremenim uslovima.

Objašnjavajući evoluciju nabavne funkcije, brojni autori su razvijali različite modele (Reck, Long, 1988; Ellram, Carr, 1994; Wagner, Boutellier, 2002; Cousins, i dr., 2008; Monczka i dr., 2011b). Na bazi dostupne literature, sublimirajući dosadašnje rezultate, u nastavku dajemo model evolucije nabavke i to kroz tri dimenzije:

- vremensku;
- dinamiku promene tržišta;
- kompleksnost know-how-a:

Godina	Funkcija	Uloga	Fokus	Organizacija	Kadrovi	Odnosi sa dobavljačima
2015	Strateška nabavka Nabavka kao integrativna funkcija	Nabavka je potpuno uključena u strateško planiranje i predstavlja značajan faktor pri formulisanju strateškog poslovnog plana.	Time to money U što kraćem roku naplatiti svoju robu ili usluge	Menadžment kategorije predmeta nabavke	Interdisciplinarna moderacija	Mreža stvaranja vrednosti
1995	Nabavka kao funkcija podrške	Nabavka poboljšava konkurentsku sposobnost preduzeća i učestvuje u strateškom planiranju prodaje i/ili proizvodnje.	Total cost Što niži ukupni troškovi Time to market Kratki inovativni ciklusi u razvoju proizvoda	Centralizacija Decentralizacija	Tehnička znanja	Partnerstvo Win - Win
1985	Nabavka kao nezavisna funkcija	Nabavka ima uticaj na profitabilnost i njen osnovni cilj je da snizi troškove, pri čemu je nezavisna od drugih poslovnih funkcija, određuje i primenjuje metodologiju prilagođenu unapred postavljenom strateškom planu.	Kvalitet Troškovi	Matrična organizacija	Stručnjaci za materijale i ekonomiju	Pritisak na sniženje cene
1975	Nabavka kao pasivna funkcija	Nabavka je operativna funkcija koja rutinski reaguje na zahteve drugih poslovnih funkcija	Sigurnost Cena	Linijski organizovana služba nabavke	Izvršioци narudžbi	Pomoć u izvršenju narudžbi
1950						

VELIKA

↑

DINAMIKA TRŽIŠTA

↑

KOMPLEKSNOŠT KNOW-HOW

↑

MALA

Slika 1.4. Evolucija funkcije nabavke *Izvor:* Prilagođeno prema Reck, Long, 1988; Ellram, Carr, 1994; Wagner, Boutellier, 2002; Cousins, i dr., 2008; Monczka i dr., 2011b; Knežević, i Ličina, 2015)..

Od sredine XX veka razlikujemo četiri faze u razvoju nabavke, koje se razlikuju prema: a) funkciji koju je nabavka imala; b) ulozi nabavke u poslovanju preduzeća; c) fokusu nabavke, d) unapređenju organizacije; e) razvoju kadrova za obavljanje nabavne funkcije; f) odnosu sa dobavljačima (Knežević, Ličina, 2015).

U prvoj fazi koja traje do 1975. godine, nabavkaje imala pasivnu funkciju koja se odnosila na obavljanje tekućih radnji koje su vezane za nabavku materijala, robe ili usluga (Ellram, Carr, 1994, s. 11.). Od 1970-ih, uloga funkcije nabavke je prošla je kroz značajane promene. U prošlosti, je smatrana administrativnom funkcijom sa ciljem nabavke dobara/usluga po najnižoj ceni. U početkom 70-tih, (Ammer, 1974) nalazi da top menadžment upravljanje nabavkom posmatra kao neko ko ima pasivna uloga u organizaciji, sa nabavkom koja je administrativna, a ne strateška funkcija. Nabavka je linijski organizovana služba s funkcionalnim zadacima u vezi sa nabavkom. Osnovni zadatak menadžmenta nabavke je da nabavi materijal ili robu prema specifikaciji korisnika – tehničke službe, proizvodnje i drugih poslovnih funkcija. Menadžment nabavke, dakle, obavlja samo operativne zadatke, pri čemu se rukovodi zahtevima da roba/materijal bude isporučena do roka koji odrede korisnici i da se postigne što povoljnija nabavna cena. Između dobavljača, bira se onaj koji ponudi najpovoljniju cenu. Glavni kriterijum za izbor dobavljača u ovoj fazi je ponuđena cena i mogućnost isporuke tražene količine.

Druga faza nabavke traje od 1975 – 1985. godine. U ovoj fazi nabavka postaje nezavisna funkcija koju kakakreriše focus na efikasnost procesa nabavke. Međutim, 1973-74 naftna kriza i nestašice srodnih sirovina privukli su značajnu pažnja na važnost nabavke. Porter (1985), u svom plodonosnom radu u snage koje oblikuju konkurentsku prirodu industrije, identifikuje kupce i dobavljače, kao dve kritične sile. Tako, strateški značaj funkcije nabavke u preduzeću počinje da zauzima sve veću pažnju i priznanje u literaturi. Trend sve većeg značaja funkcije nabavke se nastavio i prepoznat je kao značajan doprinos uspehu preduzeća (Spekman, 1981). Osim ukupnih troškova nabavke, u fokusu se nalaze pokazatelji efikasnosti procesa nabavke kao što je broj dana vezivanja robe, vreme potrebno za isporuku, stepen iskorišćenja skladišnih i transportnih kapaciteta i slično. Dolazi do povezivanja raznih poslovnih područja u obliku matrične organizacije (Spekman, i dr. 1994). Iako nabavka još uvek ne učestvuje u strateškom planiranju, shvata se važnost profesionalnog razvoja zaposlenih u nabavci. U izmenjenoj organizaciji zaposlenima se postavljaju sve veći zahtevi u pogledu poznavanja materijala i ekonomičnosti poslovanja. Zahteva se ostvarenje

snabdevanja uz što niže cene. Koliko je nabavka bila uspešna meri se njenim doprinosom ukupnom rezultatu preduzeća.

Nabavka u trećoj fazi razvoja koja traje od sredine 80-ih do 1995. godine, postaje funkcija podrške. Preduzeća počinju u potpunosti da cene potencijalni doprinos nabavke. U ovoj fazi na značaju dobija izbor, uspostavljanje i razvoj odnosa sa dobavljačima, radi se na razvoju partnerstava i mreže dobavljača (Reck, Long, 1988). Proizvodna preduzeća svoje aktivnosti preusmjeravaju od internih operacija ka optimizaciji lanca snabdevanja. Da bi se stvorila dodatna vrednost za potrošače sa dobavljačima i ostalim učesnicima lanca snabdevanja intenziviraju se aktivnosti duž lanca snabdevanja.

Da bi iskoristila svoje komparativne prednosti proizvodna preduzeća se koncentrišu na ključne delatnosti, dok sve ostale potrebe zadovoljavaju eksterno od dobavljača koji su također specijalizovani za te aktivnosti. To je rezultiralo da nabavka preuzme veću stratešku ulogu u mnogim preduzećima (Gadde i Hakansson, 1994; Spekman, i dr., 1994; Nollet, i dr., 2005). U mnogim situacijama, preduzeća nastoje da smanje broj dobavljača i uspostave dugoročne odnose između kupaca i dobavljača i postignu konkurentna prednost kroz efikasniju upotrebu baze snabdevanja.

U ovoj fazi dolazi do unapređenja organizacije nabavke:

- služba nabavke je centralno organizovana sa strateškim zadacima;
- operativni poslovi nabavke se realizuju decentralizovano;
- timski rad karakterističan je rešavanju složenih zadataka.

Da bi u savremenim uslovima proizvodna preduzeća opstala u sve jačoj konkurentskoj utakmici potrebna je:

- ekonomična nabavka (što niži ukupni troškovi – Total Cost of Ownership),
- kratki inovativni ciklusi u razvoju proizvoda (Time to Market) kod čega je značajno koristiti know-how dobavljača (McIvor, i dr., 1997, s. 167- 170.).

Od 1995. godine do danas razvoj funkcije nabavke karakteriše strateški karakter. Današnje upravljanje nabavkom prolazi kroz mnoge izazove, uključujući (Cavinato, i Kauffman, 2000; Cousins, i dr., 2008) :

- upravljanje mrežom snabdevanja,
- upravljanje lancima tražnje,
- upravljanje kanalima stvaranja i integracije stvaranja dodatne vrijednosti.

Menadžment lanca snabdevanja drastično je promenio način realizacije poslova sa dobavljačima. Kupci su se okrenuli ka dugoročnim, partnerskim odnosima sa manjim brojem dobavljača. Strateške inicijative postale su uobičajene kao što su (Chen, i Paulraj, 2004b; Cousins, i dr., 2008; Monczka, i dr. 2011):

- razvoj dobavljača,
- strateško upravljanje troškovima,
- partnerski odnosi,
- zajedničke baze podataka,
- izvori snabdevanja proizvodima
- životnog ciklusa proizvoda
- ukupni troškovi .

Ovako fokusirane strateške inicijative i izvorni projekti često su uštedeli od 10-20 procenata ukupnih troškova nabavke. Shvatanje da strateško upravljanje nabavkom može uštedeti znatan novac (kao što smo videli slika 1.2.) dovelo je da preduzeća ulažu u njega kao menadžersku disciplinu i kreiraju specijalizovane strateške službe nabavke.

Zbog složenosti zadataka koje se postavljaju pred nabavku, nabavkom se počinju baviti interdisciplinarno sastavljeni timovi (cross-functional teamwork) koji su zaduženi da upravljaju kategorijama predmeta nabavke i zajednički donose važne odluke o nabavci (Wagner, Boutellier, 2002, s. 87.; Paulraj, i dr. 2006, s. 110). U procesu nabavke kompetencije ima samo tim za upravljanje određenom kategorijom predmeta nabavke. U tom procesu nabavka ima ulogu moderatora, koji ujedinjuje interdisciplinarni know-how i sprovodi donete odluke u nabavci.

Nabavka igra ključnu ulogu u upravljanju lancem snabdevanja kroz integraciju sa proizvodnjom, planiranjem, logistikom, prodajom i računovodstvom/finansijama. Ona ima proaktivnu ulogu da podrži opšti strateški plan i smatra se ravnopravnom funkcijom tima preduzeća. 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.

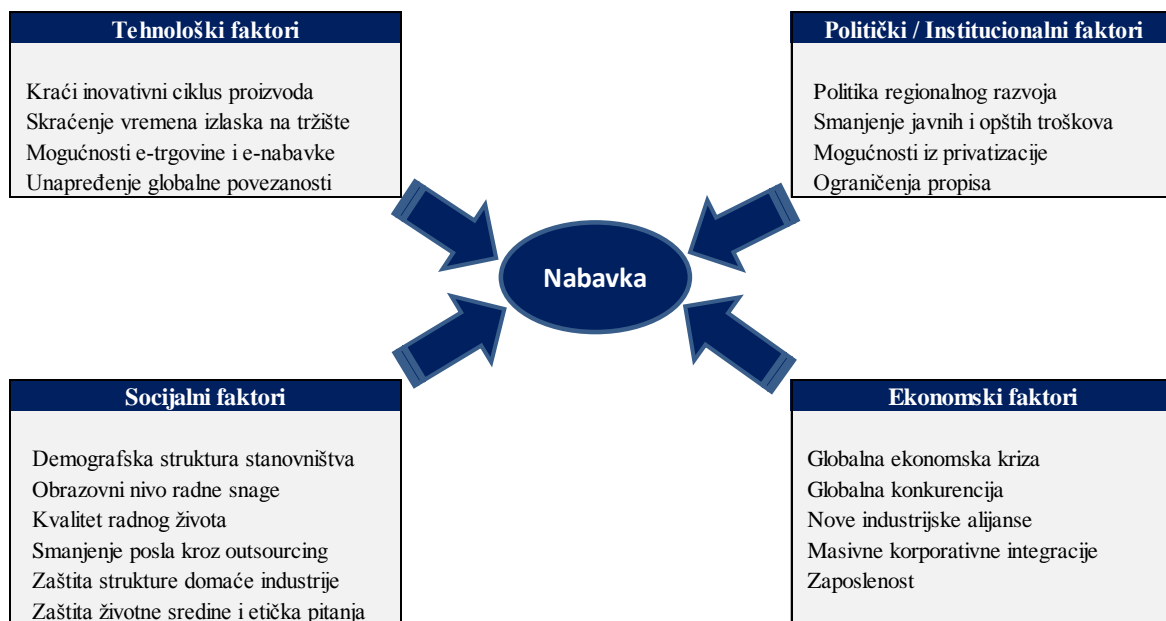
Deo redefinicije funkcije nabavke kao važnog i strateškog procesa došlo je da bi se napravila razlika između strategije operativne nabavke i nabavke kao strateške funkcije (Humphreys i dr., 2000b). Operativna nabavka se bavi svakodnevnim aktivnostima nabavke preduzeća, dok se strateška nabavka odnosi na specifične aktivnosti funkcije nabavke za postizanje strateških ciljeva preduzeća. Iako nabavka dostigne strateški nivo to ne znači da se ona smatra strateškom funkcijom. Tek kada su aktivnosti i strategije funkcije nabavke usklađene sa ukupnim strategijama preduzeća, nabavka može biti strateška funkcija.

2.2. Ključni faktori implementacije strateške nabavke

Ključni faktori koji utiču na ubrzan proces implementacije strateške nabavke potiču iz konkurentskog okruženja. Jednostavan PEST¹ model ilustruje pokretače implementacije strateške nabavke (politički, ekonomski, socijalni i tehnološki) koji dolaze iz makromarketinškog okruženja (Cousins, i dr., 2008, s. 16).

Brojni su faktori koji deluju na implementaciju strateške nabavke na različite načine, različitim obimom, intenzitetom i dinamikom. Da bi pronašli najbolje rešenje za preduzeće sve relevantne faktore stalno treba pronalaziti, istraživati, analizirati, prilagođavati im se, i u skladu sa mogućnostima uticati na njih.

¹ Naziv PEST analize nastao je kao akronim, kombinacijom početnih slova 4 velike grupe faktora koji deluju iz makro okruženja: **P**olitical, **E**conomic **S**ocial, **T**echnological. Takođe, u literaturi i praksi se mogu pronaći primeri PEST varijacija: PEST + Ecological ili Environmental; Ethical; Demographic; Legal: STEP, PESTELI, STEEP, PESTLE, STEEPLD.



Slika 1.4. Pokretači strateške nabavke. *Izvor: Prilagođeno prema: (Cousins, i dr., 2008.)*

Zbog obimnosti faktora kao i ekonomske svrsishodnosti zadržaćemo se samo na faktorima koji imaju najveći značaj.

Politički / Institucionalni faktori (zakonski propisi, pravni odnosi, poreski sistem, norme zaštite na radu i dr.) obuhvataju sve propise kojima se određuju društveni odnosi u jednoj zemlji. Pošto se oni često menjaju potrebno je s njima uskladiti poslovanje nabavke ukoliko preduzeće želi efikasno i ekonomično da posluje. Nestabilna društveno-politička situacija u jednoj zemlji može dovesti do političkih previranja, štrajkova, smanjenja broja zaposlenih, kvaliteta radnog života, promene uloge menadžera.

Stalan pritisak na troškove poslovanja može dovesti do smanjenja posla kroz outsourcing zbog čega je u nekim uslovima neophodna strateška zaštita strukture domaće proizvodnje. Ekološki uslovi (eksploatacija neobnovljivih izvora energije, zagađenje vode, prikupljanje i reciklaža otpada, zagađivanje životne sredine) postaju vrlo značajna pitanja u poslovanju proizvodnog preduzeća. Iz tog razloga nabavka mora voditi računa kod izbora dobavljača da njegovi proizvodi i delatnost budu u skladu sa definisanim ekološkim zahtevima (Kaufmann, i dr., 2012b; Azadegan, i dr., 2013).

Ekonomski faktori utiču da se poslovanje nabavke i preduzeća u celini usklađuje prema ekonomskoj situaciji u državi i svetu. Strateška nabavka u današnjim uslovima je okrenuta

prema lokalnom i prema globalnom tržištu pa mora pratiti stanje i kretanje svih faktora koji mogu da utiču na njenu efikasnost. Situacija na tržištu nabavke pod stalnim je pritiskom faktora koji utiču na ponudu i tražnju predmeta nabavke (npr. kretanje nabavnih cena, odnos ponude i tražnje, špekulacije u nabavci, pojava novih proizvoda i novih potrošača, stanje i odnos prema dobavljačima i dr.). Stalnim pritiskom na sniženje cena dolazi do slabljenja dobavljača i demotivacije za daljnjim interesom za proizvodnju predmeta nabavke. Kroz slabljenje likvidnosti dolazi do problema sa kvalitetom i količinama dok ne dođe do stečaja manje otpornih dobavljača. Ovakva situacija dugoročno gledano dovodi do ograničene ponude roba i do rasta cena čime nabavka nesvesno doprinosi stvaranju monopola na tržištu, što joj se u kasnijoj fazi može vratiti kao bumerang.

Tržište prodaje asortimana sopstvenog proizvodnog preduzeća određuje aktivnosti nabavke, jer nabavka materijala i usluga mora biti u skladu sa potrebama proizvodnje odnosno prodaje, s visinom prodajne cene i zahtevima kupaca. Brza reakcija na zahteve kupaca postaje imperativ u savremenim uslovima poslovanja ukoliko preduzeće želi da opstane u konkurentskoj borbi na tržištu (Chen i dr., 2004). Bolji i konkurentniji proizvodi koncentrišu tražnju na sebe zbog čega se sve više povećava značaj strateške nabavke, ali i značenje prognoze i planova prodaje. Proizvodnja mora da odgovori tržišnim izazovima, a nabavka da je isprati u tom odgovoru. Što su bolje prognoze i planovi prodaje to će biti lakši posao za nabavku, jer procesna usklađenost nabavke i prodaje dovodi do povoljnijeg odvijanja ostvarivanja vrednosti (Pearson, i Gritzmacher, 1990; Ross, 2015). Jedan od značajnih faktora implementacije strateške nabavke svakako jeste javno mnjenje, jer nije svejedno što se u okruženju misli o pojedinim izvorima nabavke, dobavljačima i njihovim proizvodima.

Socijalni faktori (demografska struktura stanovništva, obrazovni nivo radne snage, kvalitet radnog života, smanjenje posla kroz outsourcing, zaštita strukture domaće industrije, zaštita životne sredine i etička pitanja) igraju vrlo značajnu ulogu u oblikovanju nabavke. Nabavka kao i plasman svakog proizvoda zahteva određena prilagođavanja za svako tržište. Sveobuhvatnim sagledavanjem navika ljudi, njihovih želja, osećanja, nada definiše se nastup i strategija na tržištu. Tako npr. sve starija populacija ima pozitivne efekte na delatnost zdravstvene zaštite, a negativan uticaj na industriju bebi hrane i pelena.

Tehnološki faktori su inicijatori permanentnih promena koje se dešavaju u procesu strateške nabavke. Kroz porast tehničke opremljenosti i informacionih tehnologija stvara se mogućnost korišćenja elektronske nabavke s tendencijom stalnog rasta kvaliteta odvijanja procesa

nabavke. Dolazi do sve većeg virtuelnog povezivanja preduzeća u cilju boljeg i racionalnijeg korišćenja resursa i unapređenja globalne povezanosti (Vickery, i dr., 2003; Pryke, i Smyth, 2006). Integracija i strateško povezivanje ne odnosi se samo na područje nabavke već i njenu intergraciju u ostale oblasti u preduzeću i njihovo integralno delovanje (Ulaga, 2003; Smyth, 2008). Rastući tehničko-tehnoliški progres stvara mogućnosti za stalno jačanje proizvodnje i kraći inovativni ciklus i razvoj novih proizvoda (određuju strukturu potreba i u značajnoj meri utiču na strukturu troškova) (Azadegan, i Dooley, 2010). Brzina reakcije i skraćivanje vremena izlaska na tržište predstavljaju ključne faktore konkurentnosti i strateške pozicioniranosti proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu.

Korišćenjem savremenih tehnoloških rešenja upravljanje nabavkom postalo je znatno jednostavnije i efikasnije. Fokus menadžmenta nabavke u budućnosti će biti usmeren na unapređuje strateških odnosa i čvršće povezivanje s dobavljačima, pravovremen i efikasan protok informacija unutar preduzeća uz bezbednost i poverljivost razmenjenih podataka, što se može ostvariti na osnovu savremenih tehnoloških rešenja.

Tehnološke inovacije su radikalno redefinisale sve aspekte poslovanja savremenog preduzeća od prodaje i marketinga, finansija, kontrole procesa, proizvodnje i isporuke kao i svih drugih funkcija (Monczka, i dr., 2010).

Nova tehnološka rešenja u nabavci doprinose kreiranju strateške prednosti i stvaranja dodatne vrednosti u preduzeću na tri značajna načina:

- smanjenje troškova roba i usluga;
- veća produktivnost i smanjenje troškova obrade;
- bolja informisanost i bolje planiranje.

Carter (2007., str. 71-73) ukazuje na nekoliko bitnih smerova razvoja tehnologije u nabavci:

- definicija toka procesa nabavke usmerena na potrebe korisnika;
- integracija podataka kroz različite funkcije i aplikacije;
- jačanje sistema upravljanja za pristup internim i eksternim podacima;
- veći stepen prilagođavanja korisnicima informacionog sistema, integracija elektronske nabavke u informacioni sistem preduzeća.

I drugi autori (Baily i dr., 2005; Monczka i dr. 2011b; Benton, 2014) ukazuju na slične pravce razvoja tehnologije usmerene na stvaranje vrijednosti u nabavci:

- korišćenje zajedničke baze podataka dobavljača i predmeta nabavke, na nivou celog preduzeća;
- kompletiranje podataka o vrednostima nabavke uvođenjem automatizacije sistema analize vrednosti nabavke;
- korišćenje integrisane ERP aplikacije (engl. enterprise resource planning) za upravljanje nabavkom;
- pružanje uvida u informacije vezane za operativne aktivnosti celokupnog lanca snabdevanja zainteresovanim učesnicima u lancu.

Sve faktore implementacije strateške nabavke u proizvodnom preduzeću treba međusobno povezati da bi se mogao napraviti uvid u stanje nabavke i na taj način otkriti oslonce strateške nabavke i uspostavljanje dugoročnih partnerskih odnosa sa dobavljačima u skladu sa strategijom preduzeća. Da bi se što pre došli do saznanja o promeni stanja i uslova nabavke i moglo prognozirati novonastalu konfiguraciju okolnosti potrebno je kontinuirano pratiti uticaj faktora i pojava koje to uzrokuju. Fokus mora biti na kretanju tržišta prodaje i nabavke, na situacije vezane za dobavljače (oblik organizacije, korišćenje kapaciteta, razvoj novih proizvoda, likvidnost), promene u okruženju.

2.3. Instrumenti i kanali delovanja strateške nabavke

S obzirom na sve veći naglasak na izgradnji i upravljanju odnosom kupac-dobavljač kao osnove održive konkurentske prednosti, stvaraju se mogućnosti u kojem strateška nabavka doprinosi unapređenju poslovnih performansi i boljem pozicioniranju proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu. Ove mogućnosti uključuju sposobnost preduzeća da: (a) razvije bliske poslovne odnose sa ograničenim brojem dobavljača; (b) promoviše otvorenu komunikaciju među partnerima lanaca snabdevanja; i (c) razvije dugoročnu stratešku orijentaciju za postizanje zajedničkih prednosti. Zajedno, te aktivnosti izazivaju održivu konkurentsku prednost omogućavajući preduzeću izgradnju inter-organizacionih odnosa (Chen, i dr., 2004). Pored toga, brza reakcija dobavljača je suštinska komponenta konkurentske prednosti preko koje strateška nabavka ima veliki uticaj na poslovne performanse preduzeća (González-Benito, 2010).

Kao instrumenti politike delovanja strateške nabavke javljaju se sve varijable s područja nabavke, koje utiču na ostvarivanje ciljeva nabavke. U literaturi se nailazi na različite podele

instrumenata politike nabavke, koje se razlikuju prema nivou apstrakcije pojedinih varijabli ili prema stepenu učestalosti i značenju njihove primene u praksi (Baily, i dr., 2005; Cousins, i dr., 2008; Weigel, i Ruecker, 2017). Zbog toga se neki instrumenti nabavke češće navode i detaljnije obrađuju kao što su:

- politika količina,
- politika kvaliteta,
- politika nabavnih cena i uslova plaćanja,
- politika izvora nabavke,
- politika odnosa sa dobavljačima;

dok se neki javljaju retko ili se uopšte ne navode kao što su:

- politika odnosa sa javnošću
- politika oglašavanja,
- politika oblikovanja proizvoda.

Jačina korišćenja instrumenata nabavke u najvećoj meri zavisi od odnosa na tržištu, od tržišnih aktivnosti i od dinamike promena instrumenata politike prodaje dobavljača. Zbog toga je potrebna strukturna sličnost i usklaženost politike nabavke kupaca s politikom prodaje dobavljača, da bi se što bolje i što povoljnije ostvarili ciljevi nabavke. Instrumenti politike nabavke ne smeju se koristiti izolovano, nego se moraju na odgovarajući način kombinovati, tako da se postignu sinergijski efekti. U tom slučaju se govori o miksu nabavke.

Nabavka posle istraživanja potreba mora nabaviti predmete nabavke određenog kvaliteta u optimalnoj količini i rokovima, da budu pravovremeno raspoloživi za proizvodnu potrošnju ili prodaju. Pitanje potrebne količine nabavke pojedinih materijala istovremeno je u direktnoj vezi sa rokovima i vremenom isporuke, ali i politikom zaliha materijala i njihovim skladištenjem, kao i s politikom cena. (Barac, i Milovanović, 2006) U politici količina, posebno se mora voditi računa o ekonomičnosti nabavke, tj. o mogućnostima redukcije troškova nabavke, dopreme, skladištenja i zaliha. Da bi se taj potencijal što bolje iskoristio, količina mora da se posmatra kao tržišna promenjiva, koju treba fleksibilno dizajnirati u skladu sa ciljevima preduzeća.

U razmatranju ekonomičnosti, u politici količina vrlo značajnu ulogu igra i sigurnost snabdevanja. S obzirom na konfliktnost načela ekonomičnosti i sigurnosti, mora se naći optimalno rešenje u datim okolnostima kako bi se načela uskladila.

Usklađivanje zahteva sigurnosti i ekonomičnosti je osnov politike količina nabavke, zaliha, povezanosti između količina sopstvene proizvodnje i nabavke, odnosno investicija kao i horizontalne i vertikalne kooperacije u nabavci.

Zalihe predmeta nabavke u proizvodnom preduzeću moraju biti da obezbede kontinuirano odvijanje procesa reprodukcije (Davis, 2013). Zbog toga moraju da se definišu normativi sigurnosnih zaliha i potreban stepen spremnosti snabdevanja predmetima nabavke. Zalihe su potrebne radi korišćenja povoljnije situacije i uslova na tržištu nabavke, tj. da se može nabavljati u najpovoljnijim (optimalnim) količinama (Božić, iAćimović 2010). Utvrđene normative zaliha potrebno je menjati u skladu s promenama uslova na tržištu nabavke i potrebama proizvodne potrošnje i prodaje sopstvenog preduzeća. Ali neplanirane i nepredvidive promene količina i učestalost isporuke kao i količina i vremena potrošnje predmeta nabavke može dovesti do stvaranja prekomernih ili do situacija nedostajućih zaliha (OOS - Out of Stock). Politika količina samo je jedan od instrumenata nabavke, koji mora biti usklađen i nadopunjen drugim instrumentima politike nabavke da bi se stvorila dobra baza za organizovan rad i uspešno poslovanje nabavke.

Danas je kvalitet postao primaran i strateški cilj gotovo svakog poslovnog sistema. Politikom kvaliteta definiše se podloga određivanja i obezbeđivanja ciljeva koji se odnose na vrste i karakteristike predmeta nabavke. Kvalitet dobara i usluga je kriterijum čije ispunjenje ima odlučujuće značenje za izbor ponude dobavljača. Potreban/pravi kvalitet, definisan je zahtevima korisnika i uslovima primene dobara. Može se odrediti ili specificirati kao skup karakteristika materijala, proizvoda ili usluga relevantnih za ispunjenje ciljeva namene dobara i/ili usluga (dimenzije materijala, hemijski sastav, fizičke karakteristike, biološke karakteristike, organoleptička karakteristike, senzorske karakteristike, trajnost, fizikalnost, ekološke karakteristike, ...). Iako je određivanje kvaliteta predmeta nabavke više je tehnički nego komercijalni posao i pored toga komercijalisti imaju važnu ulogu. S jedne strane oni moraju prikupiti informacije o potrebama i zahtevima kupaca gotovih proizvoda odnosno usluga, a s druge strane moraju prikupiti informacije o trendovima na tržištu nabavke, uspostaviti kontakt i veze sa potencijalnim dobavljačima i uključiti ih, ako je to neophodno, u izradu specifikacije materijala (Ross, 2015).

S obzirom na to da će kvalitet gotovih proizvoda i usluga zavisiti od kvaliteta iskorišćenog materijala, menadžeri nabavke moraju dobro poznavati materijale koje nabavljaju kao i zahteve koje materijali moraju ispunjavati u tehnološkom procesu, kao i funkcije materijala u gotovim proizvodima. Za konkurentnost proizvoda/usluga na tržištu značajno je da menadžeri nabavke vode računa o ekonomičnosti snabdevanja, tj. o troškovima nabavke, zaliha i korišćenja predmeta nabavke. Vrlo važno je uspostavljanje organizacije kontrole kvaliteta prilikom isporuke i prijema robe, zatim osiguranja kvaliteta u toku izrade proizvoda i uspostavljanja savremenog menadžmenta kvaliteta u kojem se angazuju svi zaposleni u preduzeću i integrišu sve faze stvaranja vrednosti radi postizanja željenog nivoa kvaliteta proizvoda i usluga.

Za kontrolu kvaliteta značajno je da se ona organizuje kod dobavljača. Od velikog je značaja pre izbora novog dobavljača posetiti njegove pogone, kako bi se dobio uvid u organizaciju, tehnike i mere kontrole kvaliteta proizvoda pre isporuke. Posebnu pažnju treba posvetiti organizaciji dobavljačeve kontrole ulaznih materijala (kontrola dobavljačevih dobavljača), kontroli u proizvodnji, zatim kako su opremljene laboratorije za kontrolu kvaliteta, kako se stimulišu zaposleni da sprovode kontrolu kvaliteta, na koji se način i kada isključuju proizvodi sa greškom, kao i kako se klasifikuju i evidentiraju. Nakon pozitivne ocene dobavljačeve organizacije kontrole kvaliteta potrebno je prilikom nabavke većih količina proizvoda ili proizvoda većih vrednosti, ili proizvoda gde zbog bezbednosnih razloga nisu dopušteni otkloni od zahtevanog kvaliteta ispitati uzorke da bi se utvrdilo da dobavljač stvarno ispunjava zahteve kvaliteta. Uzorci moraju biti reprezentativni (izabrani na osnovu proizvoda koji su rezultat serijske proizvodnje, odnosno koji se proizvode sredstvima i u uslovima kakvi će postojati u izradi proizvoda koji su predmet nabavke).

Od rezultata ispitivanja uzoraka zavisi odluka o nabavci. Ako uzorci ne zadovoljavaju mogu se od dobavljača zahtevati određene izmene vezane za korišćenje materijala i sredstava za rad, koje se odnose na oblike, dimenzije, strukturu ili funkciju proizvoda, kako bi se otklonili utvrđeni nedostaci. Pored toga, za procenu sposobnosti dobavljača da isporuči proizvode traženog kvaliteta značajno je obezbediti podatke o njegovom dosadašnjem radu kao i o njihovom bonitetu na tržištu na osnovu referenci korisnika njegovih proizvoda. Iz ekonomskih i praktičnih razloga kupac ne može uvek da sprovede sva ispitivanja kvaliteta. Osim toga dobavljač (proizvodno preduzeće) ima u pravilu znatno bolje mogućnosti kontrole, jer se određena ispitivanja mogu sprovesti u samom procesu proizvodnje. Politika

obezbeđenja kvaliteta u nabavci sprovodi se adekvatnom saradnjom i kooperacijom s dobavljačima (Carr, i Pearson, 1999; Day, i Lichtenstein. 2006).

Unapređenje nivoa kvaliteta njihovih proizvoda/usluga obezbeđuje se učestvovanjem predstavnika nabavke kupca u planiranju i sprovođenju svih mera ispitivanja kvaliteta i eliminisanjem uzroka grešaka proizvoda/usluga. U tom kontekstu nabavka ima značajnu ulogu za osiguranje kvaliteta dobara i usluga. Kako će ga realizovati zavisi od njene organizacione strukture, organizacije procesa nabavke, od kadrova i drugih resursa od kojih zavisi sprovođenje politike kvaliteta.

Obično se u funkcionalno orijentisanoj organizaciji odgovornost za kvalitet predmeta, dodeljuje posebnoj organizacionoj jedinici za kontrolu kvaliteta ili službi za razvoj i kontrolisanje u sastavu tehničkog sektora. Ona je odgovorna za vrednovanje kvaliteta robe dobavljača i ispunjenje kvaliteta isporučene robe, i vezano za to, prihvatanja ili odbijanja isporuke. Iako u tom slučaju kvalitet, vrednuju stručnjaci, to ima i svoje nedostatke. Nabavka tada nema punu odgovornost za kvalitet predmeta nabavke i ne može pravovremeno obezbediti sve informacije o potencijalnim dobavljačima. To je razlog što se traži da nabavka bude nadležna za kontrolu kvaliteta. Nabavka je tada o svemu informisana, može uzeti u obzir troškove i može brzo reagovati ako kvalitet proizvoda dobavljača nije zadovoljavajući. Prema potrebi može angažovati i druge dobavljače. Možemo zaključiti da je to, ipak, samo pokušaj da se otklone nedostaci funkcionalno orijentisane jednolinijske organizacije. Zbog toga je bolje rešenje da se sprovede višelinijaska organizacija, da se koriste procesno orijentisani timovi te da se u tim za nabavku uključe stručnjaci za kvalitet (Lawson, 2009).

Savremeni menadžment kvaliteta orijentisan je na povezivanje zahteva svih faza procesa stvaranja vrednosti i korišćenja proizvoda/usluga s ciljem ostvarenja zahtevanog kvaliteta. Zbog toga je potrebno integralno planirati i pratiti sve korake obezbeđenja kvaliteta, počevši od zahteva kupca i sopstvene prodaje, zatim razvoja proizvoda, nabavke i proizvodnje do distribucije i ekoloških zahteva. Kvalitet se, odnosi na učinke preduzeća kao celine, a pored kvaliteta proizvoda odnosi se i na dokumentaciju za primenu proizvoda, na količinske i vremenske zahteve zadovoljavanja potreba, na inovacije kvaliteta, tj. na kvalitet ukupnog poslovanja (eng. Total Quality Management, skrać. TQM). Razvoj strateških odnosa sa dobavljačima, razmena informacija, ideja i predloga u vezi kvaliteta dobara i usluga sve više dobija na značaju (Krause, i Ellram, 1997; Castaldi, i dr., 2011; Weigel, i Ruecker, 2017).

Vrlo je bitno da se uočene teškoće i problemi, jasno komuniciraju kako od strane kupca tako i od strane dobavljača s ciljem da se pravovremeno uklone. Ako želimo da eliminišemo uočene teškoće u lancu snabdevanja i postignemo leadersku poziciju na tržištu, moramo da kontinuirano radimo na sistemu ispitivanja kvaliteta, koristeći mehanizme normiranja, sertifikacije i poređenja. Sa dobavljačima treba uspostaviti partnerstvo koje odlikuje obostrano poverenje i otvorenost. Informisanost duž lanca snabdevanja dobija na značaju. Što više dobavljač zna o potrebama i očekivanjima svog kupca, a preko toga i o potrebama krajnjih korisnika gotovih proizvoda u koje se ugrađuju njegovi materijali, bolje može definisati ciljeve razvoja svojih proizvoda, izabrati kvalitetnije sirovine i izvore nabavke, organizovati proizvodnju u skladu s količinskim i vremenskim zahtevima kupca i dr. (Johnston, i dr., 2004; Garcia, 2012); .

Jedan od ključnih faktora i izazova za uspešnost poslovanja preduzeća jesu nabavne cene. One su uz kvalitet materijala, način i uslove plaćanja i rokove i dinamiku isporuke, odlučujuće za izbor određenog dobavljača ili, presudan faktor za orijentaciju na sopstvenu proizvodnju (insourcing) (Burke, i dr., 2007) Adekvatnom politikom nabavnih cena nastoje se postići ciljevi materijalnog poslovanja i obezbediti kontinuitet sopstvenih proizvoda na tržištu. Uslov za oblikovanje dobre politike nabavnih cena je poznavanje aktuelne situacije na tržištu, kao i sposobnost sopstvenog preduzeća da odgovori izazovima savremenog trenutka. Do informacija bitnih za situacija na konkurentskom tržištu dolazimo na osnovu podataka o razmeni, koji su značajni za ponudu i tražnju dobara i usluga. Vrlo važnu ulogu imaju podaci o učesnicima u toj razmeni s obzirom na njihov udeo u razmeni. Pristup tržištu (slobodan ili ograničen određenim propisima i ispunjenjem postavljenih uslova), s obzirom na finansijsku sposobnost i način određivanja cena (slobodno – bez intervencije države, ili na osnovu odluka državnih organa) takođe je od velikog značaja za uspešno vođenje nabavke.

Postoje različiti motivi, koji će pokrenuti dobavljače da se bave proizvodnjom ili da napuste proizvodnju određenih dobara. Zbog različitih uslova (tržišnih, kadrovskih, proizvodnih) kod različitih proizvođača ponuda neće biti realizovana u istom vremenu ni u jednakom kvalitetu i količini dobara. Ukratko rečeno, tržište nabavke nije savršeno, zbog čega je sve više potrebno voditi stalnu brigu o prilagođavanju politike cena promenama na tržištu.

Dizajniranje i oblikovanje politike nabavnih cena treba usmeravati tako da se poveća elastičnost sopstvene tražnje, kao i elastičnost ponude. Permanentnim istraživanjem tržišta i

analizom finansijskih pokazatelja kroz primenu supstituta i korišćenje novih izvora nabavke možemo povećati elastičnost ponude. Povećanju elastičnosti tražnje može doprineti bolje poznavanje strukture cene proizvoda, s ciljem da se smanje fiksni troškovi većom orijentacijom na nabavku (outsourcing), umesto na sopstvenu proizvodnju (insourcing), ako je to povoljnije (Spencer, 2008; McIvor, 2010).

U prirodi je dobavljača težnja da redovno podižu cene svojih proizvoda/usluga ako procene da im to tržišna situacija i/ili njihov položaj omogućavaju. Takvu akciju najčešće opravdavaju rastom troškova (rastom cena materijala, plata i dr.). Neki monopolisti su ponekad toliko drski da podizanje cena „argumentuju“ potrebnim investicijama, kao da je cena „ključ“ prema kojem kupci moraju učestvovati u investicionim troškovima, a da za to ne dobiju nikakva prava ili naknadne beneficije. Ovako novouspostavljene povećane cene ostaju trajno do neke nove promene, najčešće do novog povećanja. Podizanje cena je legitimno, u nekim slučajevima i okolnostima i potrebno, ako je povezano sa boljim kvalitetom proizvoda/usluga i sa troškovima razvoja koji vode daljim unapređenjima. Od izuzetne je važnosti „pravičan“ nivo cena pošto dobavljači po pravilu cene povise iznad nivoa koji je opravdan, s ciljem povećanja prihoda i profita što za kupce znači prelivanje njihove dobiti na dobavljače (Choi, i dr., 2002; Humphreys, i dr., 2008)

Da bi se uskladili interesi poslovanja jedne i druge strane moraju se ciljevi maksimiziranja dobiti dobavljača i ciljevi minimiziranja troškova kupca svesti na obostrano prihvatljiv nivo. Situaciju „pobednik-gubitnik“ (engl. *win-lose*) treba u odnosima s strateškim dobavljačima zameniti situacijom „pobednik-pobednik“ (engl. *win-win*). To se postiže kooperacijom poverenjem otvorenosću, tj. partnerstvom sa dobavljačima (Lambert, 2008; Jiang, i dr., 2013). Međutim, veliki deo poslova odvija se na tržištu koje obeležavaju konkurentski odnosi, rivalstvo i borba za ostvarenje sopstvenih interesa.

U skladu sa tržišnom situacijom dobavljači koriste različite strategije cena, koje biraju prema ciljevima koje žele postići. Ukoliko žele da postignu što veći tržišni udeo, koriste strategiju niskih cena (cene ponekad spuštaju do nivoa graničnih troškova). Kada žele da održe konkurentnost svojih proizvoda/usluga dobavljači koriste realne cene (cena koštanja uvećana za određenu stopu dobiti). Najviše što nabavka može pružiti dobavljaču su narudžbe, naročito ako su redovne, a prema količini i vrednosti velike čime se značaj dodatno uvećava. Zbog toga je za položaj nabavke na tržištu bitno da na adekvatan način realizuje zadatke planiranja i objedinjavanja potreba i da za to koristi optimalne strategije nabavke. Ukupne količine i

vrednost potrebnih predmeta nabavke su potencijal kod pregovora sa dobavljačima s aspekta uslova nabavke, a naročito cena.

Ukoliko je nivo potreba kupca takav da dobavljaču obezbeđuje bolje korišćenje kapaciteta u dužem vremenskom roku i ekonomije obima odvijanja procesa, onda ima razloga da njegova ponuda bude povoljnija od uobičajenih uslova prodaje. Dodatni razlog za dobijanje povoljnijih uslova prodaje i nižih cena jest i sigurnost naplate isporučene robe/izvršenih usluga u ugovorenim rokovima, kao i pozitivni imidž proizvoda u koje se ugrađuju isporučeni materijali, odnosno u čijoj proizvodnji dobavljači obavljaju određene usluge.

U razmatranju cena predmeta nabavke nabavka mora realno da proceni sopstveni položaj i sopstvene interese kao i situaciju na tržištu i kod dobavljača, a posebno argumente vezane za podizanje, odnosno smanjenje cena.

Politika izvora nabavke i izbor dobavljača ima strateški karakter za celokupni proces nabavke kao i za preduzeće u celini (Ellram,1990; Hines, 1994; Smeltzer, i dr., 2003; Dwyer, 2010):. Ovim pitanjima ćemo se posebno baviti trećoj glavi disertacije.

3. Položaj i buduće tendencije razvoja nabavke u uslovima internacionalizacije i globalizacije tržišta

U posljednjih nekoliko decenija značaj funkcije nabavke se povećao po stopi većoj nego što je to bilo u gotovo svim drugim poslovnim funkcijama preduzeća. Nabavka je već duže vreme tretirana više nego bilo koja druga oblast u poslovnoj ekonomiji.

Organizacione strukture preduzeća pokazuju sličnu sliku. Centralne nabavne službe, tamo gde postoje, postojale su samo u velikim korporacijama. U većini preduzeća, zaposlenima je dodeljena odgovornost za materijalno snabdevanje, gde su dogovarali cene, nadgledali datume isporuke i žalili se na loš kvalitet. Unakrsni funkcionalni pristupi koji su dugo bili uspostavljeni u područjima distribucije, proizvodnje ili marketinga razvijeni su i u nabavci.

Ova promena razmišljanja unutar preduzeća nije bila slučajnost. Naprotiv, promenljivi uslovi su stavili nabavku u fokus poslovnih transakcija. Povećana globalna konkurencija, sve kraći životni ciklusi proizvoda i stalno rastući pritisci na cene su samo neki od faktora.

Preduzeća koje žele uspešno da posluju na tržištu su prisiljena da organizuju ne samo svoje unutrašnje već i svoje spoljašnje lance snabdevanja što efikasnije i ekonomičnije. U tom kontekstu, nabavka ima potpuno novi niz zadataka. Samo izvršavanje i nadgledanje procedura za porudžbinu zamenjuje dugoročno upravljanje složenim lancima snabdevanja - promena koja se dogodila u mnogim, ali ne i svim preduzećima. Da bi se došlo do ove promene, potrebni su novi i inovativni pristupi upravljanju.

U budućnosti nabavku proizvodnih preduzeća će karakterisati sledeći trendovi : (Cavinato i Kauffman, 2000; Rudzki, i dr., 2005; Monczka, i dr., 2011a; Monczka, i dr., 2011b):

- Elektronska nabavka. Ako je elektronska nabavka već dobro implementirana i razvijena u mnogim preduzećima, njena uloga će u budućnosti biti još veća obzirom na trend rasta i razvoja u poslednjih deset godina;
- Strategijski menadžment cena. Smanjenje troškova je uvek bio ključni fokus za nabavku, i za taj cilj se ne očekuje da se promeni. Ako ništa drugo, postaće još važniji pošto preduzeća nastavljaju da traže načine za smanjenje troškova kako bi bila u stanju da održe konkurentnu prednost na tržištu. Naglasak zaista treba da bude „na ceni, a ne na cenu“. U budućnosti, strategija za smanjenje troškova će se proširiti da uključi mnogo više igrača u lancu snabdevanja: preduzeće, njegov kupac, njegovi dobavljači, dobavljači dobavljača, i tako dalje u lancu. Svi oni će raditi zajedno na identifikaciji mogućnosti smanjenja troškova koji obezbeđuju " multi-win " umesto „win-win“ ili „win-lose“ rezultata. Strategije će obuhvatiti: 1) multi-organizacione procese poboljšanja koje su usmereni na identifikaciju i eliminaciju troškova koji ne dodaju vrednost; 2) kreiranje i pronalaženje prave formule za cenu projektovanog proizvoda/usluge (kako bi se osigurao ravnopravan profit i ROI); 3) modele troškova i deljenje smanjenje troškova kroz strateško upravljanje troškovima;
- Strateški izvori snabdevanja kroz bliske odnose sa dobavljačima. Pokazatelji koji mere performanse dobavljača će postati više individualizovani, i preduzeća će morati da naprave konkretne pokazatelje za pojedinačne dobavljače. Ne postoji jak trend ka smanjenju složenosti kako bi se standardizovali pokazatelji i uspostavila jedinstvena metodologija merenja performansi kroz lanc snabdevanja. Složenost će se povećati. Izazov u narednim godinama će biti hod na tankoj liniji između kreiranja odgovarajućih pokazatelje koji su specifični za određene lance snabdevanja koji ih

koriste i istovremeno ne čineći ih tako složenim da ih je teško primeniti i upravljati na korporativnom nivou;

- Izbor i doprinos partnera u lancu snabdevanja. Ovaj trend je logičan proizvod organizacione efikasnosti. Nabavka u preduzećima započinju poboljšanje efikasnosti u okviru svog odeljenja, zatim između odeljenja, nakon toga sa dobavljačima, i na kraju u celom lancu snabdevanja. Da bi ispunili ciljeve snabdevanje partnera u lancu, mnoga preduzeća će stvoriti kompetentne centre strateške nabavke. Njima će upravljati visoko obučeni kadrovi koji će permanentno proučavati svoje lance snabdevanja. Njihov zadatak će biti da identifikuju mogućnosti i potencijale za ostvarenje konkurentske prednost za:
 - izbor partnera u lancu snabdevanja;
 - određivanje ključnih kompetencija;
 - uticaj dizajna, proizvodnje, prometa i pronalaženje izvora.
- Taktička nabavka će u budućnosti pretrpeti znatne promene. Strateška nabavka će nastaviti da se fokusira na izbor, razvoj i ocenu dobavljača, dok će mnoge aktivnosti taktičkih nabavke biti automatizovane;
- Razvoj strategije nabavke, očekuje se da će biti povećana veza između strategije lanca snabdevanja i strategije kompanija / strategije poslovnih jedinica, delimično kao rezultat: 1) strategije lanaca snabdevanja postaju više fokusirane i formalizovane i 2) preduzeća traže više inovativnih izvora konkurentske prednosti;
- Nabavka širenja tražnje je viđena kao izazov koji možda neće biti u stanju da bude ispunjen pre rasprostranjene upotrebe Interneta. Internet postaje sjajno sredstvo za postizanje nabavke po sistemu širenja tražnje. Internet će biti osnovno sredstvo za kombinovanje snabdevanja partnera lanca snabdevanja preko baze podataka koja će biti dostupna od strane partnera, stvarajući besprekornu vezu. Ključ uspeha je identifikovanje dobavljača koji imaju ovu vrstu fleksibilnosti. Dok će Internet olakšati funkcionisanje nabavke po sistemu širenja tražnje, izazov će dobiti svi sistemi lanca snabdevanja preko objedinjavanja zajedničkog rada svih partnera. Postoje izazovi uzimajući drugi i treći niz sistema dobavljača koji su uključeni u lanac snabdevanja i njihovo učešće zapravo može da stvori problem ili uništi ceo proces, zbog čega se

dizajniranju ovog problema mora prići sa najvećom pažnjom kako po dubini tako i po širini lanca snabdevanja;

- Upravljanje odnosima. U budućnosti će biti sve veći fokus na partnere u lancu snabdevanja (dobavljači i kupci), uslovljen povećanjem globalne konkurentnosti, ograničenim resursima, i potrebama za globalnim dometom održive fleksibilnosti. Ovim aktivnostima će se upravljati na višim nivoima preduzeća koji nastoje da iskoriste znanja partnera iz lanca snabdevanja. Menadžment nabavke će morati da bude obučen upravljanjem odnosima, pre nego upravljanjem transakcijama. Uspeh će ovde zavisiti od učesnika, izgradnje poverenja, unapređenja komunikacije i podsticanja međuzavisnosti. Kroz sve ovo, funkcije strateške i taktičke nabavke će ostati nepromenjene. Grupa strateške nabavke će nastaviti da bude celovita, iako je veći deo taktičke aktivnosti u funkciji outsourcing-a;
- Merenje performansi lanca snabdevanja će se u budućnosti meriti zajedničkim skupom performansi koje su direktno vezane za pojedina preduzeća. Međutim, za lance snabdevanja u specifičnim industrijama mora da se uspostavi neka vrsta zajedničkih pokazatelja. Pored toga sa razvojem lanaca snabdevanja, maraju se razvijati i novi standardi koji će biti vezani za određene korporativne ciljeve. Troškovi će ostati najvažniji aspekt, s obzirom da se troškovi odvijaju u lancu snabdevanja i da su oni jednostavno merljivi. Iako preduzeća mere performanse vremena, isporuke, kvaliteta i sl. i dalje ostaje da je najvažnija komponenta koja se meri cena u odnosu na tržište. Na primer, ako se tržišne cene smanje 30% na robu, mi očekujemo od naših dobavljača da smanje više. Ako se tržišne cene povećaju 20%, očekujemo da naši dobavljači povećanje za manje;
- Razdvajanje procesa u preduzeću i preispitivanje odluka insourcing i outsourcing će se sistemski nastaviti u budućnosti. Procene će zahtevati opredeljenja na ključne kompetencija u zavisnosti od stanja: 1) tehnološkog razvoja; 2) razvoja i dizajna proizvoda / procesa / usluga; 3) proizvodnje / operacija, logistike. Preduzeća će izabrati outsourcing kada se pokaže da konkurentsko preduzeće poseduje superiornije mogućnosti gde ne ostavljaju šanse da ga stignu ili kada konkurencija postiže vrhunske performanse;
- Globalni razvoj dobavljača dobija na značaju u budućnosti sa povećanjem količine posla. Razvoj dobavljača svetske klase na tržištima u razvoju se već dešava i on će se intenzivirati u narednom periodu. Novi trend preduzeća je da razvije izvore u stranim

zemalja u kojima nisu ranije postojali. Menadžment nabavke preduzeća će ovo postići tražeći trenutne dobavljače svetske klase da raste sa njima na postojećim tržištima i da prodre ili obezbediti sredstva na onim tržištima na kojima ranije nije postojao razvojem proizvodnih mogućnosti na stranim tržištima;

- Treća strana nabavke preduzeća će nastaviti trend ka nabavci sve više ne-taktičkih proizvodi i usluge preko: 1) master ugovora, 2) konzorcijuma, i / ili 3) nezavisnih kompanija. Većina onoga što je predato će biti taktičke, ne-strateške stavke. Korist od učešća treće strane, je prilika da se postigne najviši mogući stepen efikasnosti transakcija. Bez obzira na to koliko preduzeće postaje uključeno u nezavisnu nabavku, menadžment nabavke i snabdevanja će i dalje nastaviti da nadzire i upravlja ovim aktivnostima, pre svega zbog visokih volumena koji su uključeni i koji treba da se utvrde i prate;
- Virtuelni lanac snabdevanja. Kompanije će u budućnosti početi da se stvaraju "virtuelne pravne organizacije" koji će biti fokusirane na specifične kupce i tržišta. Ove kompanije će se zajedno udružiti kako bi iskoristile prilike vremena, kao kratkoročne alijanse koje će postojati bez pravnih zapleta u spajanju ili dugoročnih ugovora;
- Razvoj izvora nabavke. Među mnogim menadžerima nabavke postoji verovanje da je konkurencija među dobavljačima idealan pristup. Osnova ovakvog verovanja sadržana je u ideji da može biti kontraproduktivno da se troši vreme, trud i resursi na razvoj sposobnosti i odgovornost postojećih dobavljača. Drugi veruju da je razvoj dobavljača od ključnog značaja za lanac snabdevanja, razvoj dugoročnih strateških ciljeva. Oni veruju da ima više smisla razvijati postojeće ključne dobavljače nego nastaviti da se traže novi dobavljači. Razvoj dobavljača je fundamentalna i apsolutna odgovornost dobrih odeljenja strateške nabavke;
- Konkurentsko nadmetanje u pregovaranju. Uprkos trendu u razvoju odnosa lanca snabdevanja, konkurentno nadmetanje u pregovaranju će nastaviti da drži mesto u praksi nabavke, jer je instrument u utvrđivanju tržišne cene. U nekim sektorima, konkurentna ponuda će i dalje biti dominantan izvor interakcija između kupca i dobavljača, uvek će biti prostora za nadmetanje u pregovaranju;
- Strateške alijanse dobavljača. Uspeh mnogih preduzeća će zavisiti od njihove sposobnosti da jasno uspostave spoljne resurse, potrebe kompetencije i razviju dvosmernu poslovnu i tehničku razmenu koja će biti od koristi za obe strane. Fokus je

kako da partneri pomognu jedni drugima i identifikuju ključne kompetencije. Preduzeća treba da uspostave strateške saveze dobavljača da: 1) maksimiziraju snagu i sinergiju resursa; 2) zadovolje svoje stalne potrebe za fleksibilnošću i sredstvima za upravljanje; 3) odgovore na izazove globalne konkurencije i veće očekivane performanse. Strateški savezi mogu imati oblik ko-lociranja zaposlenih kod kupaca ili na lokaciji dobavljača gde zajedno rade na razvoju novih proizvoda, na deljenju poverljivih informacija. Najvažniji cilj je da oba preduzeća rade zajedno na kontinuiranim poboljšanjima i dizajniranju proizvoda od koristi za sve učesnike u lancu snabdevanja. Ovo zahteva dvosmernu komunikaciju bez presedana koja omogućava učesnicima značajan pristup jednih prema drugima u tehnologiji proizvoda i procesa;

- Strategija pregovaranja. Njena svrha i pristup će nastaviti da se menja, u pregovore će i dalje biti ključni element uspeha u odnosima dobavljač-kupaca. Cilj pregovaranja će nastaviti da se razvija od „win-lose“ do „win-win“. Pregovori će zbog toga postati složeniji, zbog više istinitih informacija koje su dostupane i koje se uvode u proces pregovaranja. Očekujemo da opet, krajnji rezultat bude uspostavljanje uzajamne win-win situacije uz obostranu korist pregovaračkih strana;
- Upravljanje kompleksnošću. Menadžment nabavke će u budućnosti imati tri izazova:
 - upravljanje novim alatima i procesima (na primer, upravljanje lanacem snabdevanja, internet tehnologijama, strateškim alijansama);
 - držanje koraka sa promenama, jer se javljaju nove implikacije i mogućnosti;
 - bavljenje sa svom kompleksnošću da su prva dva izazova usmere.

Zapravo postoje tri pitanja složenosti: složenost novih alata i procesa, kompleksnost same njihove promene, i složenost upravljanja interakcije između alata i procesa i njihovih promena. Dominantna preduzeća u lancima snabdevanja (npr, najveći dobavljači i kupci) će morati da upravljaju kompleksnim pitanjima i da pružaju vođstvo drugim učesnicima lanaca snabdevanja. Povećane potrebe za tehničkim veštinama i biznis veštinama u upravljanju snabdevanja, prouzrokuju npr., da stručnjaci nabavke treba da razumeju poslovna pitanja u tehničkom delu, što će uključiti analitičke sposobnosti, finansijsko upravljanje, šta utiče na performanse organizacije, razvoj novih proizvoda, marketinga, tehnike, tehnologije, proizvodnje.

Dolazi do drastičnih promena u odnosima između kupaca i dobavljača, menja se ustaljena filozofija „dobitnika“ i „gubitnika“. Na značaju dobija dugoročna saradnja i razvoj strategijskih odnosa koji za rezultat imaju dobitno-dobitnu (*win-win*) kombinaciju.

„Obe strane su spremne na kratkoročne žrtve znajući da će ostvariti zajednički veći profitni kolač, a time i veći pojedinačni udeo u njegovoj raspodeli. Beneficije od toga imaju ne samo prodavci, već i kupci“ (Lovreta, i dr., 2011, s. 29). Dobro dizajniran „marketing dugoročnih odnosa može da bude vrlo uspešan, ali isto tako da bude vrlo skup i da je neefikasan ako nije odgovarajući. Obrnuto, transakcioni marketing može biti profitabilan i uspešan kada je odgovarajući, ali sa ozbiljnim greškama kada je neodgovarajući“ (Jackson, 1985).

U budućnosti poslovno okruženje biće pod stalnim dejstvom faktora koji će vršiti kontinuiran pritisak na menadžment nabavke sa ciljem unapređenja poslovnih performansi preduzeća.

Radi se o sledećim faktorima (Monczka i dr., 2011b, s. 744):

- globalna konkurencija
- merdžeri, akvizicije, i konsolidacija tržišta nabavke
- povećana vladina regulativa
- napredne tehnologije
- dinamika kupaca i kanala distribucije
- povećanje vrsta proizvoda / raznovrsnost usluga i kraći životni ciklusi
- društvena odgovornost
- odgovornost za održivost životne sredine.

Svaki od ovih faktora pojedinačno ili u kombinaciji će uticati na promenu prakse i strategije nabavke i značajno će doprinosti njenoj kompleksnosti.

Iako su moguće kombinacije i permutacije budućeg puta nabavke beskrajne, najčešće se pojavljuju četiri ključna kretanja koja će fundamentalno oblikovati sutrašnje prakse nabavki:

- globalizacija,
- konsolidacija industrije,
- napredak u tehnologiji i
- sinhronizacija snabdevanja.

Globalizacija je revolucionisanje obima funkcije nabavke. Inicijalno, nabavka usmerena preko granica bila je odbrambena taktika za održavanje konkurentnosti smanjenjem troškova kao odgovor na strane učesnike koji su prodirali na domaća tržišta. Međutim, kompanije u budućnosti moraju da prepoznaju međunarodno upravljanje snabdijevanjem kao ključni pokretač finansijskih performansi i ukupne konkurentnosti. Kompanije sa globalnim izvorima snabdevanja pokušavaju da smanje troškove, poboljšaju kvalitet proizvoda, fleksibilnost i brži ulazak na tržišta. Politički, društveni, ekonomski i tehnološki faktori doprineli su razvoju otvorenog, globalnog tržišta.

Konsolidacija industrije će dovesti do veće ukupne efikasnosti nabavke, s obzirom na to da novoformirana preduzeća koriste svoju veličinu i uticaj kako bi usmeravali dobavljače na viši nivo usluga i smanjenje troškova. Dobavljači će odgovoriti kroz konsolidacije i strateške saveze. Putem konsolidacije i/ili saveza, sutrašnji dobavljači će ponuditi veću širinu proizvoda, tehnologije za rezanje troškova, usluge sa dodanom vrijednošću i međunarodne mreže. U zamjenu za ove nove efikasnosti i sposobnosti, uspešni dobavljači zahtijevaju dugoročne, jedinstvene ugovore svojih kupaca.

Tehnološke inovacije radikalno redefinišu sve aspekte poslovanja preduzeća, od prodaje i marketinga do kontrole procesa, proizvodnje i isporuke. Internet je znatno proširio direktan pristup potrošačima i, s sistemom računarske baze podataka, dramatično smanjio troškove poslovne transakcije putem automatizacije sistema.

Da bi u budućnosti uspešno konkurisala, preduzeća će se integrisati izvan svoje organizacije i uskladiti svoje ključne procese i poslovne funkcije sa proširenim brojem preduzeća koji će se sastojati od dobavljača, kupaca i trećih proizvođača. Ova "sinhronizacija lanca snabdevanja" podrazumeva upravljanje protokom materijala i informacija od dobavljačevih dobavljača, dobavljača, kupaca, krajnjih potrošača kako bi optimizovali uslugu po najnižoj mogućoj ceni. Iako su mnoge nabavke proizvodnih preduzeća ostvarile ogroman napredak u poboljšanju poslovanja, naponi su bili uglavnom interno realizovani. Sinhronizacija lanca snabdevanja prevazilazi granice preduzeća.

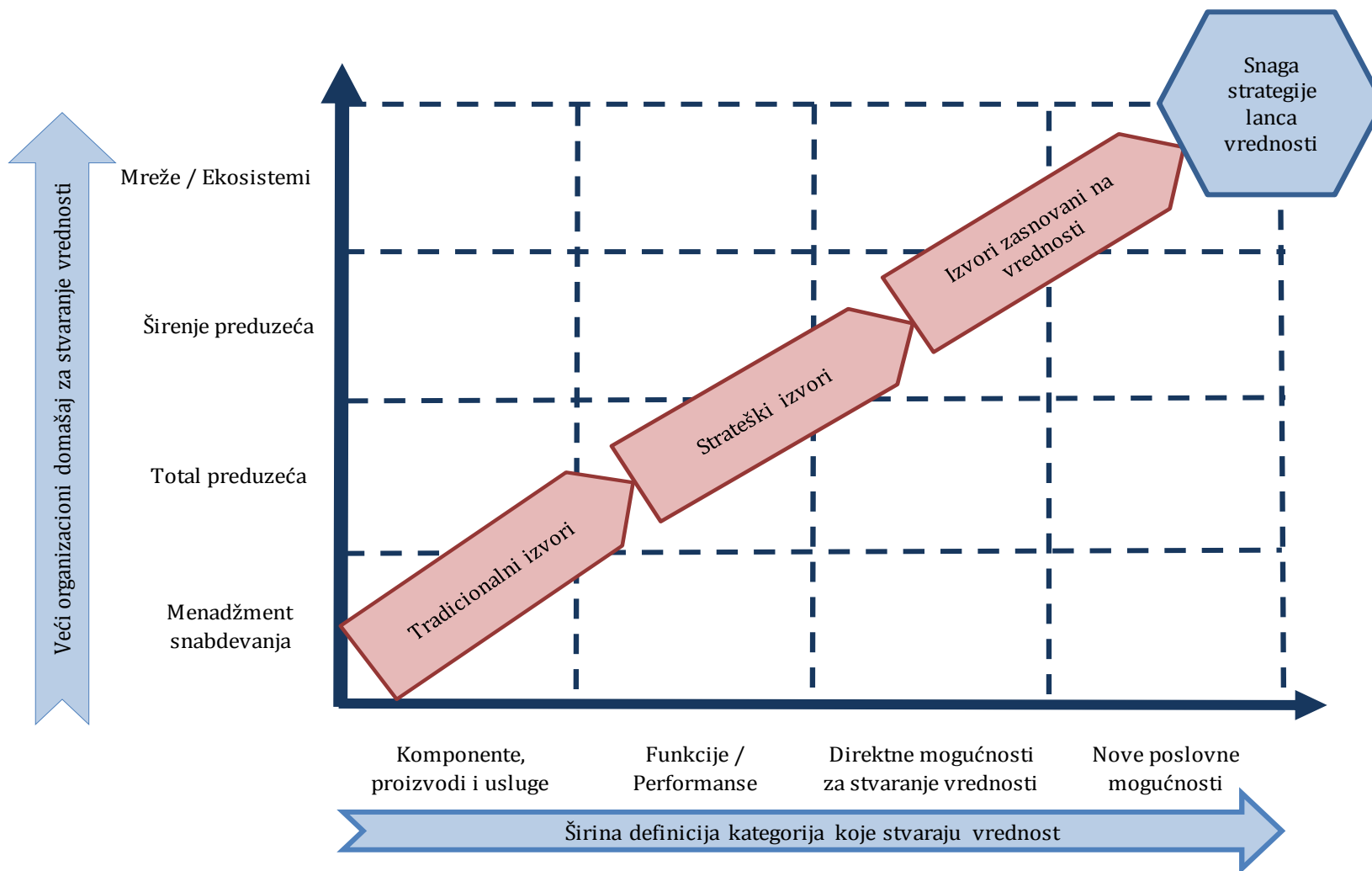
Jedna od strategijskih oblasti koja je od ključnog značaja za budući uspeh nabavke fokusira se na razvoj strategije kategorije.

U narednoj deceniji preduzeća će drugačije razmišljati o strategiji kategorije. Svrha strategije kategorije je maksimiziranje vrednosti pomoću spoljnjih resursa i mogućnosti. U budućnosti će promene u poslovnim modelima, stepenu outsourcing-a, industrijskim strukturama, tehnologijama, zahtevima kupaca, propisima o zaštiti životne sredine i drugim faktorima biti sve izraženije.

Pored toga, kompanije tradicionalno kupuju robu i usluge sa istih tržišta i od istih dobavljača. Danas preduzeća preuzimaju sledeći korak gledajući globalno na nove dobavljače i definišu strategije za nove kategorije. Kompanije idu dalje, tražeći od dobavljača diskretne mogućnosti koje mogu dodati nove vrste vrednosti i koristi neiskorišćene kompetencije i znanje već u bazi nabavke za postojeću kategoriju. Na primer, proizvođač hrane koristio je znanje i stručnost dobavljača za arome kako bi racionalizovao svoju bazu komponenti u ukusu i aditivima koji pružaju specifičan ukus ili teksturu. Postignuta je značajna ušteda za proizvođača i dodatna prodaja za dobavljača, koji takođe obezbeđuje smanjenje vremena izlaska proizvoda na tržištu, što je bilo od ključne važnosti za poslovni uspeh na konkurentskom prostoru.

Strategija robusne kategorije obuhvata višestruke i istovremene inicijative, uključujući izvore sa niskim troškovima, promene specifikacija dizajna, prebacivanje dobavljača radi povećanja inovacija proizvoda i razvoja dobavljača (Van Landeghem, 2002). Širenje i obim strategija kategorije takođe će se povećati. Smanjivanje baze snabdevanja i rast globalne nabavke, posebno sa tržišta u razvoju, nastaviće da igraju važnu ulogu.. Vremenski horizonti strategije kategorije će doživeti ekspanziju u narednoj deceniji.

Kao posledica navedenog, tradicionalni načini razmišljanja o kategorijama zasigurno će da bude promenjen. Na slici 1.5. dat je jedan od modela očekivane promene (Knežević i Ličina, 2015).



Slika 1.5. Kreiranje dodatne vrednosti na bazi različitog razmišljanja o strategiji kategorije **Izvor**: Carter, i dr., 2007, str. 44.

Na osnovu analizirane literature izdvojile su se ključne strategije nabavke i lanca snabdevanja koje bi trebalo da budu u fokusu menadžmenta nabavke, a u cilju jačanja konkurentske pozicije i stvaranja vrednosti za postizanje poslovnog uspeha. Ove strategije su rezultat empirijskih istraživanja a rezultirale su iz evolucije poslovanja preduzeća (Tan, i dr., 2002; Baily, i dr., 2005; Nollet, i dr., 2005; Paulraj, i dr., 2006; Carter, i dr., 2007; Monczka, Petersen, 2007; Monczka, i dr., 2009):

- Kontinuirano opredeljenje na autsorsing (*outsourcing*) i globalizacija nabavke sa fokusom na upravljanje rizicima sa ključnim dobavljačima;
- Unapređenje integracije lanca snabdevanja i saradnje sa strateškim dobavljačima;
- Povećanje razmene informacija i transparentnost odnosa sa dobavljačima;
- Veća integrisanost strateške nabavke sa drugim funkcijama, procesima, uključujući aktivnosti okrenute ka kupcima (rešavanje kompleksnih zadataka u timovima);
- Unapređenje kvaliteta, broja i realizacije pisanih porudžbina kod strateški značajnih dobavljača kao i unapređenje celokupne mreže snabdevanja;
- Selektivno obezbeđenje adekvatnih izvora i strategija nabavke da se dobiju i ubrzaju inovacije od dobavljača;
- Zahtev dobavljačima da preuzmu veću ulogu u upravljanju troškovima u obezbeđenju dodatne vrednosti, u istraživanju i razvoju, proizvodnji/operacijama, ispunjenje narudžbina kupca i sistemska integracija;
- Obezbeđenje zajedničkih mera fokusiranih na potrošača duž celog lanca snabdevanja;
- Razvoj informacionih tehnologija (veća podrška u odlučivanju, elektronski pristup globalnom tržištu putem interneta, povezivanje unutar preduzeća putem intraneta i sa dobavljačima preko extraneta) i portfolija aplikacija snabdevanja, uključujući elektronsko fakturisanje i sistem upravljanja znanjem u kombinaciji sa internim aplikacijama fokusiranim na analitike;
- Preuzimanje vodeće, strateške, uloge u održivosti odnosa sa dobavljačima;
- Koncentracija aktivnosti strateške nabavke i lanca snabdevanja na upravljanje u mreži snabdevanja. Usmeravanje na odgovarajuće aktivnosti, koje su dostupne na sajtovima na globalnom nivou;

- Strategije upravljanja znanjem (tehnologija, ljudi, veštine, inovacije), fokus osoblja ljudskih resursa na identifikaciji, zapošljavanju i razvoju stručnog i fleksibilnog osoblja, globalno orijentisanog, koje može odmah da postane kritični faktor uspeha.

Većina menadžera se slaže da je smanjeno vreme ciklusa neophodno za uspeh na tržištu. Konkurencija nije više između velikih i malih, već između brzih i agilnih preduzeća i sporih preduzeća. Nabavka igra važnu ulogu u vremenskoj konkurenciji zbog svoje sposobnosti da utiče na procese i aktivnosti povezane sa vremenom. Na primer, smanjenje vremena isporuke materijala sa dobavljačima takođe može pomoći u smanjenju internih ciklusa proizvodnje. Zbog toga menadžment nabavke mora da dizajnira takvu stratešku poziciju koja će preduzeću omogućiti dugoročnu konkurentnost na tržištu i superiorne performanse.

II UTICAJ PLANIRANJA I ORGANIZACIJE NABAVKE NA IZBOR MODELA NABAVKE PROIZVODNOG PREDUZEĆA

1. Planiranje nabavke u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu

1.1. Planiranje i predviđanje potreba za predmetima nabavke

U uslovima internacionalizacije i globalizacije tržišta nabavka dobija sve veći značaj i ulogu u preduzećima s tendencijom daljeg rasta. Rast broja dobara i usluga koji se nabavljaju dovodi do većeg udela vrednosti nabavljenih materijala i usluga u prodajnoj ceni proizvoda. Svrha nabavke sastoji se u tome da ostvari ciljeve koji su pred nju postavljeni vodeći računa da nabavka bude odgovarajućeg kvaliteta, u optimalnoj količini, po najpovoljnijim cenama, sa isporukom u pravo vreme i na pravom mestu, iz pouzdanih izvora, od dobavljača sa kojima postoji dugoročna poslovna saradnja, koji pravovremeno i efikasno ispunjavaju preuzete obaveze (Baily i dr., 2005). U skladu sa interesima preduzeća nabavka u saradnji sa drugim organizacionim jedinicama i funkcijama preduzeća treba da obezbedi nesmetano, kontinuirano i efikasno odvijanje procesa poslovanja.

Strateško usmeravanje nabavke postaje sve značajnije, nabavka mora da otkrije mogućnosti optimalnog snabdevanja preduzeća, povećava adekvatne ciljeve i planski ih sprovodi (Carr, Pearson, 2002; Wisner, i dr., 2012).

U savremenim uslovima poslovanja strateškoj ulozi i planiranju nabavke pridaje se poseban značaj s obzirom na značaj nabavke za troškove poslovanja, visinu vezanih obrtnih sredstava u zalihama i s tog aspekta ograničavanja likvidnosti preduzeća i investicija, kao i na mogućnosti smanjenja obima proizvodnje, poboljšanja kvaliteta proizvoda i povećanja brzine inoviranja proizvoda (Baily i dr., 2005; Monczka, i dr., 2011b).

Planiranje nabavke započinje istraživanjem i definisanjem potreba korisnika, procenom uslova okruženja značajnih za ostvarenje ciljeva nabavke, budućeg stanja na tržištu nabavke, stanja kod dobavljača i konkurenata.

Cilj planiranja potreba za predmetima rada i uslugama je da se za plansko razdoblje definiše njihov asortiman, kvalitet, količina, dinamika i mesto potreba u skladu sa planovima proizvodnje i prodaje (Chopra, i Meindel, 2010). Prognoze krajnjih tržišnih potreba biće pouzdanije, ako se odnose na kraće vremensko razdoblje, zbog toga se preporučuje primena pomičnog planiranja tako da se plan prodaje koji je obično godišnji podeli na vremenske segmente i da se za svaki najbliži vremenski segment izvrši revizija plana potreba prema, u međuvremenu prikupljenim novim podacima i saznavama promena uslova na tržištu kao i mogućnostima proizvodnje) (Benton, 2014). Za ove potrebe koristi se tzv. kotrljajuće planiranje (rolling plan), tako da se svakog meseca vrši revizija za naredni i predviđanje za naredna dva meseca pri čemu se ova opreacija ponavlja svakog meseca. Na osnovu informacija i zahteva kupaca, a radi smanjenja tržišnih rizika, asortiman se proširuje ili sužava, ili radi prilagođavanja užem segmentu kupaca produbljuje.

Kako bi se preduzeću obezbedio veći tržišni udeo i smanjili rizici plasmana proizvoda na tržištu kreiranje asortimana zahteva sprovođenje stalnih istraživanja tržišta. U distribuciji proizvoda, potrošač predstavlja krajnjeg korisnika proizvoda, tako da njegova raspoloživost i dostupnost postaje ključni zadatak svakog učesnika u lancu snabdevanja (Ross, 2015). Preciznost planiranja tražnje je stvaranje pretpostavki za optimizaciju lanca snabdevanja i povećanje nivoa servisa kupaca i zadovoljenja potreba krajnjih potrošača (Chopra, Meindel, 2010; Christopher, 2011).

Upravljanje tražnjom je proces koji meri težinu tržišta i izlazne mogućnosti preduzeć, pri čemu pokušava da balansira te dve aktivnosti. Upravljanje tražnjom sastoji se od šest aktivnosti (Ross, 2015):

- *Planiranje potražnje.* Ova aktivnost ima za cilj da odredi proizvode i usluge koje želi tržište. Procena koliko kupaca kupuje proizvod i uslugu, po kojoj ceni i u kom vremenskom rasporedu.
- *Traženje komunikacije.* Ova aktivnost se sastoji od tri kritične aktivnosti:
 1. komunikacija prenošenja odobrenog plana tražnje drugim funkcionalnim poslovnim područjima kako bi mogli započeti proces planiranja;
 2. pružanje detaljne informacije o dosadašnjoj efikasnosti i učinku ostvarivanja ciljeva plana tražnje;
 3. obaveštavanje organizacionih celina za prodaje, marketinga i nabavke da ne bi došlo do propusta u njihovim planiranim performansama.
- *Tražnja senzora, indikatora.* Ova aktivnost nastoji da otkrije i odredi prioritet tražnje što bliže trenutku kada treba da se to desi u lancu snabdevanja. Skraćenje vremena potrebnog za dobijanje informacija o tržišnim podacima, članovima lanca snabdevanja da mogu brzo reagovati na promene u tražnji na tržištu.
- *Oblikovanje tražnje.* Ova aktivnost sastoji se od koraka izvršenih od strane menadžmenta proizvodnje, brenda, marketinga, prodaje i operacija kako bi se javila potreba koja uverava kupce da kupe proizvode i usluge preduzeća.
- *Zahtev prevođenja.* Ova aktivnost se sastoji u prevođenju stvarne i prognozirane tražnje u informacije koje se mogu koristiti u planiranju ponude. Efikasno prevođenje tražnje znači da se prodajne komponente, kao što su identiteti porodice proizvoda, jedinice mere, prihodi, količine, mogu lako preneti na baze podataka planiranja proizvodnje i distribucije.
- *Traženje orkestracije.* Ova aktivnost se fokusira na izradu planova tražnje koji obezbeđuju optimizaciju očekivanih kompromisa između mogućnosti tražnje i rizika tražnje. Uspeh se otkriva u stepenu performansi stvarne do očekivane tražnje i stvarnih do očekivanih operativnih troškova.

Druga komponenta upravljanja tražnjom je planiranje snabdevanja. Cilj plana snabdevanja je da pruži sveobuhvatnu informaciju o tome koje resursne sposobnosti preduzeća ispunjavaju u

odnosu na zahteve planova tražnje. Ova informacija sadrži operativne procene raspoloživog kapaciteta, kvaliteta, troškova, fleksibilnosti i odziva. Plan snabdevanja sastoji se od sljedećih pod-planova:

- *Plan proizvodnje.* Plan proizvodnje definiše ukupni nivo proizvoda koji je planiran za proizvodnju, koji se obično navodi kao mesečna stopa za svaku grupu proizvoda. Plan proizvodnje obezbeđuje tri osnovne funkcije:
 1. to je zvanična informacija o količini zaliha grupe proizvoda koja će biti proizvedena;
 2. obezbeđuje sredstvo za izračunavanje troškova za proizvodnju zaliha proizvoda koje se zahtijevaju u planu snabdevanja; i
 3. pruža detaljne informacije o opterećenju proizvodnje koje se mogu koristiti za određivanje potrebnih kapaciteta za proizvodne resurse preduzeća.
- *Planiranje potreba za resursima. (RRP - Resource requirements planning).* RRP za resursima potvrđuje da operacije imaju dovoljno produktivnih resursa na agregatnom nivou kako bi ispunili zahteve plana snabdevanja. RRP omogućava operativnom timu da identifikuje nedostatke resursa, koji resursi treba da se nabave i koje akvizicije zahtevaju odobrenje najvišeg menadžmenta.
- *Plan zaliha.* Plan zaliha uspostavlja krajnji cilj zaliha na kraju budućeg perioda. Kada se odrede ciljevi zaliha, tim za planiranje nabavke mora upoređivati saldo na kraju perioda sa ciljanim zalihama min/max vrednostima. Tim za planiranje mora da sagleda horizont planiranja za sve slučajeve u kojima je plan zaliha u suprotnosti sa ciljevima.
- *Planiranje distribucije.* Plan distribucije određuje resurse logistike potrebne za realizaciju ukupnih potreba i planova isporuke. Planiranje procesa proizvodnje i planiranja distribucije sastoji se od zbirnih kanala potreba, pošiljki, skladištenja i transportnih kapaciteta potrebnih za podršku planovima snabdevanja.
- *Merenje performansi.* Merenje performansi omogućava timu za nabavku da meri tekuće izvršenje resursa operacija. Merenja omogućavaju operativnom timu da precizira gde su procesi u kontroli i gde su nedostaci prouzrokovali da izlaz iz proizvodnje odstupa od plana.

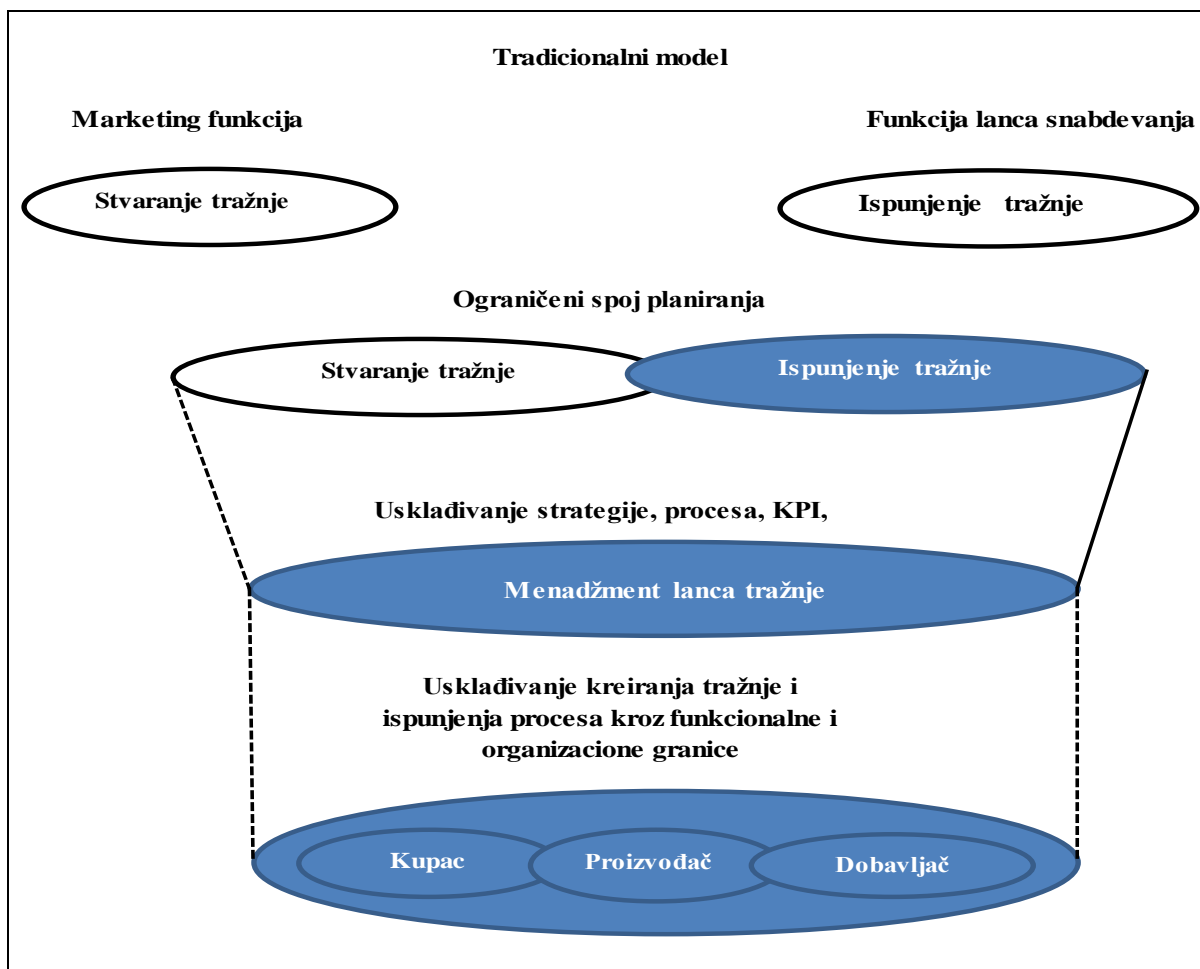
Ključni zahtev procesa planiranja je obezbeđenje potreba tržišta i snabdevanje resursima u stalnom balansu. U meri u kojoj planovi tražnje i snabdevanja nisu sinhronizovani, proizvodni

izlaz neće adekvatno da odgovori zahtevima prognoze tražnje; bilansi zaliha u lancu snabdevanja će premašiti njihove budžetske troškove; i zahtevi tržišta neće biti u ravnoteži sa onim što je zapravo njihova potreba.

Rešenje ove negativne dinamike je planiranje prodaje i operacija (*Sales and Operations planning - S&OP*). SOP je proces kolaborativnog menadžmenta u kome se rukovodioci odeljenja redovno sastaju kako bi razgovarali o svojim tekućim planovima, sagledali napredak u planiranju, razlike u odstupanjima i uticaj na ciljeve drugih, donosili odluke i rešavali sukobe, i došli do konsenzusa o tome kako treba planirati zajednički pravac poslovanja do sledećeg perioda kontrole.

Prema Landeghem-u, (2002) usklađivanje lanca snabdevanja zahteva da se optimizuje veći broj operacija (sistem distribucije, nivo zaliha, organizacija transporta, proizvodnje, skladišta) uz istovremeno poboljšanje zadovoljenja potreba potrošača.

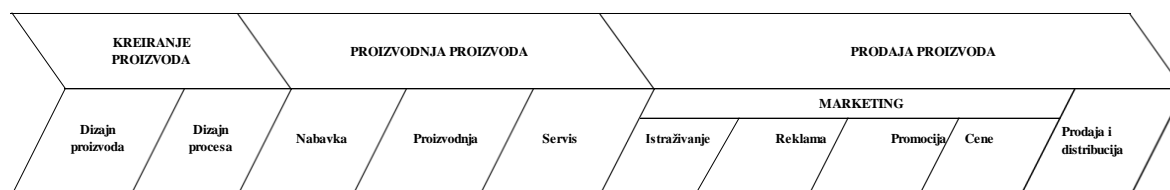
Savremena literatura i poslovna praksa u prvi plan stavljaju lanac tražnje, pri čemu se jasno sugeriše da lanac snabdevanja postaje lanac tražnje. Ova fundamentalna promena, od lanaca snabdevanja prema lancu tražnje vođena je na osnovu tržišnih dešavanja i mogućnostima novih tehnologija. Snaga mesta se stalno menja nizvodno, od proizvođača i trgovaca ka kupcima i korisnicima (Christopher, 2011). U održivom svetu, lanac snabdevanja treba da bude dizajniran od strane kupca unazad (tražnja *pull* - vučenje) umesto iz fabrike spolja (snabdevanje *push* - guranje), čineći ga da reaguje na zahteve kupaca i smanjenje otpada i povrata. Slika 2.1. prikazuje okvir za upravljanje lancem tražnje.



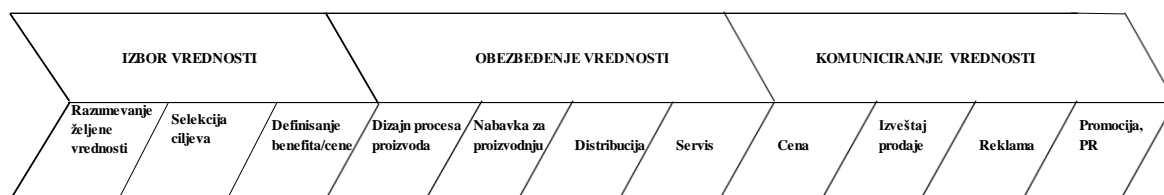
Slika 2.1. Menadžment lanca tražnje *Izvor: (Christopher and Ryals, 2014.)*

Prema (Christopher i Ryals, 2014, s. 31) organizacija poslova treba da se promeni iz konvencionalnog fokusa oko funkcija i umesto toga pređe na upravljanje procesima na osnovu čega je vrednost kreirana i isporučena. Menadžmenta lanca tražnje ima zadatak da uskladi strategije, procese i KPI kupaca, proizvođača i dobavljača preko usklađivanja kreiranja tražnje i ispunjenja procesa kroz funkcionalne i organizacione granice.

Slika 2.2. i 2.3. prikazuju tradicionalno proizvodno orjentisan sistem i sistem isporuke vrednosti (Christopher and Ryals, 2014).



Slika 2.2. Tradicionalni proizvodno orjentisani sistem *Izvor: (Christopher and Ryals, 2014.)*



Slika 2.3. Sistem isporuke vrednosti *Izvor: (Christopher and Ryals, 2014.)*

Kao što se može videti iz prikazanog sistem isporuke vrednosti sastoji se iz tri faze:

- *Faza 1:* Izbor vrednosti: to jest, korišćenje uvida kod kupaca da se identifikuju mogućnosti za stvaranje vrednosti i da se izgradi predlog vrednosti za tu priliku.
- *Faza 2:* Obezbeđenje vrednosti: to jest, razvoj proizvoda / usluga, izvori nabavke, proizvodnja, isporuka i podrška.
- *Faza 3:* Komunikacija vrednosti: to jest, korišćenje odgovarajućih medija da se objasni i promoviše predlog vrednosti za ciljanja tržišta.

Stank, i dr., (2012) ističu neophodnost koordinacije zajedničkih aktivnosti marketinga i operacija da bi se procenilo, upravljalo i sinhronizacija ponude i tražnje.

Iako je poželjno da se potrebe za predmetima rada istraže što preciznije, potrebno je istaći da to nije uvek moguće zbog nesigurnosti prognoze tražnje od strane prodaje i proizvodnje dobara, odnosno da to nije uvek ekonomično, naročito za predmete čiji je udeo u ukupnoj vrednosti objekata nabavke vrlo mali. Prema načinu istraživanja potreba i stepenu preciznosti rezultata razlikujemo determinističke metode koje su orijentisane programima prodaje i proizvodnje, stohastičke metode koje su orijentisane prošlom potrošnjom i heurističke metode, koje se temelje na subjektivnoj proceni potreba

Asocijacija za dobrovoljno uspostavljanje međuindustrijskih trgovinskih standarda (VICS - Voluntary Interindustry Commerce Association), tvorac je koncepta udruženo planiranje, predviđanje i popunjavanje zaliha (*CPFR - Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*), definiše CPFR kao poslovnu praksu koja kombinuje informacije dobijene od većeg broja partnera u lancu snabdevanja prilikom planiranja i odgovaranja na tražnju potrošača. The Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) opisuje CPFR kao koncept koji ima za cilj da poboljša integraciju lanca snabdevanja kroz podršku i pomoć zajedničke prakse. CPFR traži kooperativni menadžment zaliha putem zajedničkog

sagledavanja i popunjavanja proizvoda u lancu snabdevanja. Informacije se dele između dobavljača i trgovaca kako bi pomogle u planiranju i zadovoljenju zahteva korisnika kroz sistem podrške i deljene informacija. Ovo omogućava kontinuirano ažuriranje zaliha i predstojećih zahteva, čineći proces lanaca snabdevanja efikasnijim. Efikasnost se takođe stvara kroz sniženje izdataka za merčendajzing, zalihe, logistiku, i transport preko svih trgovinskih partnera u lancu snabdevanja.

Prema (Chopra i Meindel, 2010, s. 503) uspostavljanje uspešne saradnje (kolaboracije) između kupaca i prodavaca u lancu može se zasnivati na jednoj od sledeće četiri vrste aktivnosti:

- *Strategija i planiranje.* Partneri određuju opseg saradnje, dodeljuju uloge, odgovornosti i jasne sisteme i načine kontrole. U zajedničkom poslovnom planu identifikuju važne događaje kao što su promocije, uvođenja novih proizvoda, otvaranja - zatvaranja prodajnih objekata, kao i promene u politici zaliha koje mogu uticati na ponudu i tražnju.
- *Upravljanje ponudom i tražnjom.* Projekti udruženih predviđanja prodaje najbolje odlikavaju partnerovu procenu na mestu prodaje. Ovi inputi se zatim pretvaraju u udruženi plan poručivanja koji determiniše buduće narudžbine i zahteve isporuke, zasnovane na predviđanjima prodaje, pozicijama zaliha i vremenu potrebnom za njihovo dopunjavanje.
- *Obavljanje poslovnih operacija.* Čim prognoze postanu pouzdane, pretvaraju se u stvarne porudžbine. Izvršenje ovih porudžbina zatim uključuje proizvodnju, isporuku (dopremanje i otpremanje) proizvoda.
- *Analiziranje poslovnih poteza.* Ključni zadaci analize baziraju se na identifikovanju izuzetaka i pronalaženju sistema merenja koji se koriste za ocenu performansi ili uočavanje trendova.

Cilj CPFR je optimizacija lanaca snabdevanja generišući prognozu tražnje kao konsenzus, isporuke pravog proizvod u pravo vreme na pravom mestu, smanjenje zaliha, izbegavanje stockout-a i poboljšanje usluga klijentima.

Prema (Benton, 2014) predviđanje se može kategorizovati po sledećim kriterijumima:

- Tačnost
- Jednostavnost računanja
- Fleksibilnost prilagođavanja brzini odgovora.

Tačnost je mera koliko dobro prognozirano stanje odražava stvarno stanje. Visoko precizne prognoze neće dozvoliti jednostavnost računanja, zbog čega mora da postoji fleksibilnost između tačnosti i preciznosti. Fleksibilnost treba da prilagodi brzinu odgovora odnosno kako prilagoditi prognozu promenljivim uslovima.

Wisner i dr., (2012) sugerišu da, iako je predviđanje vrlo često netačno ne znači da se ništa ne može učiniti da se ono poboljša. I kvantitativne i kvalitativne prognoze mogu se poboljšati kroz bolje inpute od poslovnih partnera. Kvalitativne metode su zasnovane na prosuđivanju i intuiciji, dok su kvantitativne metode koriste matematičke tehnike i istorijske podatke da bi se predvidele buduće potrebe. Kvantitativni metodi predviđanja se mogu podeliti na vremenske serije i uzročno-posledične modele.

Najznačajnije kvalitativne metode predviđanja su (Mason, 2002):

- *Mišljenje kolegijuma direktora*, grupa sastavljena od viših rukovodilaca za upravljanje koji su upoznati sa tržištem, njihovom konkurencijom i poslovnim okruženjem kolektivno razvija prognozu. Ova tehnika ima prednost jer više pojedinaca sa značajnim iskustvom radi zajedno i iz različitih uglova sagledava situaciju. Ali ako jedan član grupe dominira u diskusiji, onda vrednost i pouzdanost može biti značajno umanjena. Ova tehnika se primenjuje za dugoročno planiranje i uvođenje novih proizvoda.
- *Delfi metod*, je poznat postupak predviđanja gde eksperti za određenu oblast koriste upitnike (upitnici su povezani, pri čemu se naredni upitnik formira na osnovu prikupljenih odgovora iz prethodnog upitnika). U toku postupka eksperti argumentuju svaki odgovor i argumentaciju prosleđuju ostalim ekspertima, da bi se na kraju postigao konsenzus među njima. Ovaj postupak predviđanja pogodan je za dugoročne prognoze.
- *Kombinovana prodajna snaga*, prodajna sila predstavlja dobar izvor tržišnih informacija. Ovaj tip prognoze se generiše na osnovu znanja prodajne sile na tržištu i procene potreba kupaca. Zbog blizine prodajnog osoblja prema potrošačima, prognoza teži da bude pouzdana, ali pojedini predrasude mogu negativno uticati na efikasnost ovog pristupa. Na primer, ako se bonusi isplaćuju kada stvarna prodaja premašiti prognozu, postoji tendencija da prodajna sila da prognoze nerealno niske.

- *Istraživanje potrošača.* Razvijen je upitnik na osnovu koga se traži odgovor od potrošača o važnim pitanjima kao što su buduće kupovne, navike, ideje za nove proizvode i mišljenja o postojećim i novim proizvodima. Istraživanje se administrira preko telefona, pošte, interneta, ili ličnih intervjua. Podaci prikupljeni iz ankete se analiziraju korišćenjem statističkih alata sa ciljem da izvedemo niz značajnih rezultata. Ključno pitanje je da se identifikuje uzorak ispitanika koji će biti dobar reprezent za većinu stanovništva (populacije) i da dobijemo prihvatljivu stopu odgovora.

Kvantitativne metode prognoziranja koriste matematičke tehnike koje su zasnovane na istorijskim podacima i mogu da uključe uzročne promenljive za predviđanje tražnje. Kod vremenskih serija predviđanje se zasniva na pretpostavci da je budućnost produžetak prošlosti; zbog čega se, istorijski podaci mogu koristiti za predviđanje budućih potreba.

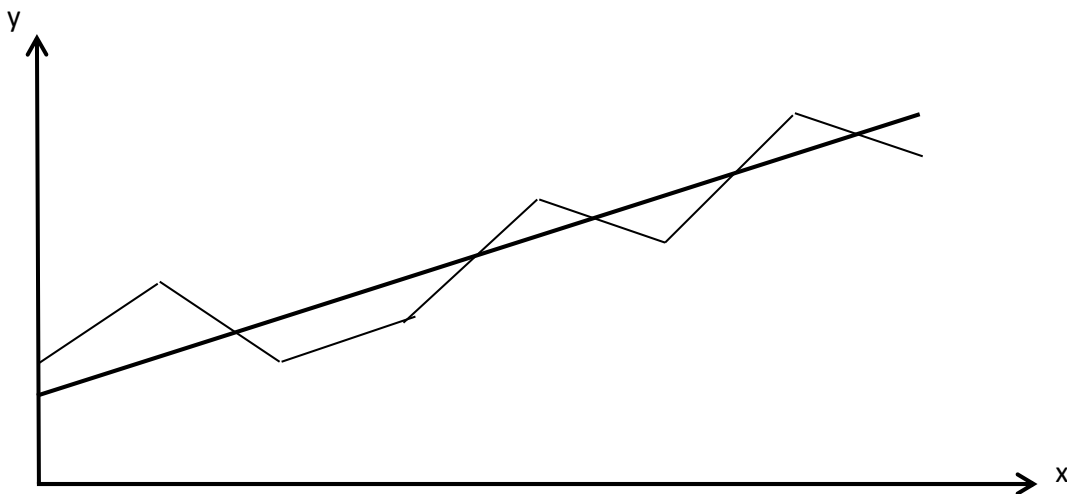
“Ekonomске vremenske serije imaju bar jedno od sledećih svojstava: (1) postojanje trenda, (2) postojanje sezonske komponente, (3) postojanje strukturnog loma (4) postojanje nestabilne varijanse” (Mladenović i Nojković, 2012, s. 4). Uzrok i efekat prognoziranja pretpostavlja da su jedan ili više faktora (nezavisne varijable) u vezi sa tražnjom a , samim tim, može da se koristi za predviđanje buduće tražnje. Pošto se ove prognoze oslanjaju isključivo na podatke protekle tražnje, sve kvantitativne metode postaju manje precizane kao se vremenski horizont povećava, tako da se, za prognoze za duži vremenski period generalno preporučuje korišćenje kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih tehnika.

Najznačajnije kvantitativne metode predviđanja su (Cramer, 2003; Franses i Paap 2003):

- *Naivni pristup* je najjednostavniji način predviđanja koji pretpostavlja da će tražnja u narednom periodu biti jednaka tražnji u najbližem prošlom periodu.
- *Pokretna sredina*, predstavlja aritmetičku ili ponderisanu srednju vrednost neke pojave. Srednja vrednost se izračunava za uvek isti izabrani broj intervala, tako da se ovim postupkom eliminiše uticaj npr., sezonskih promena pojave koja se prati. Pogodna je za kratkoročne prognoze.
- *Eksponecijalno uravnoteženje (exponential smoothing)* je tehnika slična pokretnoj sredini osim što se novijim (za očekivanje i tačnijim) podacima daje veći značaj. Koristeći ovu tehniku, dobija se predviđanje za naredni period koje je jednako prethodno dobijenom predviđanju korigovanom za određenu grešku predviđanja načinjenu pri prethodnom predviđanju. Kod izračunavanja ovoga proseka

karakteristično je što proseke iz prošlih perioda ponderišemo prema padu njihovog uticaja na prognozu buduće potrošnje.

- *Box – Jenkins analiza* (nazvana po statističarima George Box-u i Gwilmu Jenkins) je kompleksan iterativni postupak (primenjuje se isključivo uz pomoć računara) koji koristi autoregresivne modele ARMA (autoregressive moving average model) i ARIMA (autoregressive integrated moving average model). Na osnovu faktora kojima se uzima u obzir sezonski uticaj kao i uticaj nekog postojećeg trenda, vrši se procena uticaja pojedinog parametra, testira dobijeni model i postupak se iterativno ponavlja dok se ne dobije prihvatljivo predviđanje.
- *Dekompozicija vremenskih serija* je metod koji, kao i što mu naziv kaže vrši dekompoziciju vremenskih serija na sezonsku komponentu, komponentu koja odražava neki postojeći trend u posmatranoj pojavi i na „redovnu“ komponentu. Pogodan je za identifikovanje nekih prelomnih tačaka (granice sezone).
- *Prognoza na osnovu kretanja linije trenda*, potrebe za predmetima rada i kretanje njihovih zaliha u vremenskim intervalima često pokazuju tendenciju rasta ili pada pa srednjom vrednošću ne možemo dobro predstaviti to kretanje. Da bi reprezentovali takvo kretanje potrebna je neka dinamična srednja vrednost koja će pokazivati tendenciju razvoja pojave. Takvu srednju vrednost nazivamo trend. Oblik trenda može biti različit. Najjednostavniji trend ima oblik pravca koji nazivamo linearni trend što odgovara linearnom razvoju potreba bilo da potrebe rastu ili padaju. Trend može imati i oblik krive linije.



Slika 2.4. Prognoza na osnovu kretanja linije trenda

Linearni trend ima u svakom jednakom vremenskom razdoblju isti apsolutni iznos promene, porasta ili pada, pa iskazujemo jednačinom pravca:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X$$

gde β_0 označava ishodište pravca, a β_1 promene nagiba za svaku jedinicu X. Pravac mora biti linija koja je najbolje prilagođena stanjima predmeta u vremenskom intervalu. Suma kvadrata odstupanja pojedinih tačaka (x, y), stanja predmeta od linije trenda treba biti što manja.

Pošto su prognoze retko u potpunosti tačne, menadžment mora da prati greške prognoze i vrši neophodna poboljšanja u procesu predviđanja. Čuvena tvrdnja Box-a: „Svi modeli su pogrešni, samo su neki korisni” odslikava suštinu i svu složenost predviđanja.

Na osnovu signala sa tržišta i planiranja tražnje planom prodaje određuju se potrebe za konkurentnim proizvodima, odnosno krajnje potrebe za gotovim proizvodima, rezervnim delovima, gotovom robom. Dobro poznavanje tržišta i na osnovu njega optimalno planiranje tražnje, predstavlja ključni poslovni proces sa najdirektnijim uticajem na performanse preduzeća (D'Avanzo, i dr., 2003; Chen i dr., 2004; Paulraj, i dr., 2006; Lawson, i dr., 2009). Prihodi, troškovi i optimalno iskorišćenje resursa direktno zavise od uticaja kvaliteta, dinamike i preciznosti planiranja tražnje. Planiranje tražnje predstavlja veoma značajan instrument koji treba da omogući proizvodnju planiranih količina kojim će biti zadovoljena tražnja, prema količinama i terminima isporuka, kao i obezbeđenje zaliha u slučaju nedostatka proizvodnih kapaciteta (Lehtonen, i dr., 2005).

1.2. Vrednovanje potreba

Planiranje nabavke ne završava se prognozom potrebnih količina. Količine treba vrednovati kako bismo mogli planirati potrebna finansijska sredstva, evidentirati ulaze, izlaze, i zalihe predmeta nabavke u knjigovodstvu, obračunati utrošene materijale, uraditi kalkulacije, kontrolisati uspešnost rada nabavke, platiti porez ili zatražiti povraćaj poreza. S obzirom da tokom vremena cene predmeta nabavke podležu promenama, da se potrebne količine nabavljaju iz različitih izvora i po različitim cenama, a vremenski se ne poklapaju kupovina i potrošnja/prodaja, postavlja se pitanje s kojim cenama planirati nabavku i napraviti obračun utrošenih materijala, odnosno po kojim cenama evidentirati zalihe i kontrolisati rezultate

nabavke. Vrednovanje predmeta nabavke može se voditi po: (1) planskim cenama, (2) stvarnim nabavnim cenama, (3) prosečnim cenama, (4) fiktivnim nabavnim cenama.

Planske cene izračunavaju se za pojedine predmete nabavke tako da se cene dobavljača u prošlom periodu (stvarne nabavne cene ili prosečne nabavne cene) povećaju za zavisne troškove (troškove pakovanja, prevoza, pretovara, osiguranja, carine i dr.) kao i da se prema očekivanjima budućeg kretanja cena na tržištu odredi faktor s kojim se te cene koriguju za novi planski period. Prema tome, planske cene su, interne obračunske cene s kojima želimo eliminisati spoljne uticaje, naročito probleme stalnih promena cena na tržištu kao i obračuna proizvoda između organizacionih jedinica preduzeća.

U planu nabavke mogu se koristiti stvarne nabavne cene iz prošlog perioda. U tom slučaju postoji opasnost znatnijih ostupanja ostvarenih cena u novom periodu od planiranih cena. Stvarne nabavne cene u prošlom periodu obuhvataju se prilikom svakog ulaza predmeta nabavke u preduzeće i obračunavaju prilikom njihovog izdavanja. Pretpostavka za takvo računanje cena je da se zalihe predmeta nabavke jedne isporuke potroše pre nego pristigne nova isporuka takvih predmeta. Taj se postupak može koristiti za materijale velike vrednosti, koji su namenjeni i, najčešće, rezervisani za konkretnu proizvodnju ili prodaju prema prihvaćenoj narudžbi kupca.

Prosečne nabavne cene računaju se za materijale koji se nabavljaju po različitim cenama u različitim vremenskim razdobljima i/ili s različitih izvora. Razlikuje se permanentno i periodično računanje prosečnih nabavnih cena. U slučaju permanentnog računanja prosečne nabavne cene povećava se količinsko i vrednosno stanje postojeće zalihe s količinom i vrednošću nove pošiljke pa se izračuna nova prosečna vrednost po jedinici materijala. U slučaju periodičnog računanja, prosečne nabavne cene računaju za sve ulaze pojedinog materijala u nekom periodu tako da se u tom periodu saberu pojedinačne vrednosti svih ulaza materijala i zbir podeli s ukupnom količinom ulaza tog materijala.

$$\text{Prosečna nabavna cena} = \frac{\text{Ukupna vrednost ulaza}}{\text{Ukupna količina ulaza}}$$

Fiktivne nabavne cene obračunavaju se prema redosledu prispeća i potrošnje/prodaje materijala po njihovim nabavnim cenama. Razlikuju se sledeće metode Fifo, Lifo, Hifo, Lofu:

- *Fifo metod* (skraćenica od engl. *firs in – first out*). Ova se metoda zasniva se na izlazu materijala prema redosledu prispeća materijala. Prvo iz magacina izlaze materijali koji

su u magacin prvi primljeni i obračunavaju se po njihovoj nabavnoj ceni. Kad su iscrpljene njihove zalihe, sledi izlaz materijala koji su u magacin ušli nakon njih i obračunavaju se po njihovoj nabavnoj ceni. Zalihe se na kraju planskog perioda obračunavaju po poslednjim cenama s kojima je taj materijal ušao u magacin.

- *Lifo metod* (skraćenica od engl. *last in – first out*). Prema metodi Lifo prvo se troše ili prodaju materijali koji su poslednji primljeni u magacin i obračunavaju se po njihovim nabavnim cenama. Zatim se troše/prodaju materijali koji su u magacin ušli pre njih i obračunavaju se po njihovim nabavnim cenama. Ako na kraju planskog perioda ima zaliha materijala, one se obračunavaju po poslednjoj nabavnoj ceni. Cilj je metode Lifo da se u obračunu materijala koriste cene koje se što manje razlikuju od aktuelnih tržišnih cena.
- *Hifo metod* (skraćenica od engl. *highest in – first out*). Prema ovoj metodi prvo se utroše/prodaju materijali nabavljeni po najvišim cenama. Ako cene konstantno rastu ili, padaju, onda metoda Hifo odgovara metodi Lifo, odnosno metodi Fifo.
- *Lofo metod* (skraćenica od engl. *lowest in – first out*). Primenom ove metode prvo se troše/prodaju materijali nabavljeni po najnižoj ceni (suprotno načinu obračuna metodom Hifo pa važe i suprotne relacije prema metodama Lifo i Fifo prilikom pada ili rasta cena).

Izbor metoda vrednovanja utrošaka i zaliha utiče na realnost i tačnost rezultata poslovanja. Od primarnog je interesa svakom preduzeću da može realno i korektno da sagleda performanse poslovanja. Od strateškog je interesa za izbor modela nabavke u proizvodnom preduzeću optimalno upravljanje zaliha u svakom momentu. Pošto je tržište podložno stalnim promenama koju ćemo metodu vrednovanja utrošaka i zaliha primeniti zavisi od tržišnih prilika, cenovnih trendova, strategije nabavke, brzine obrta materijala, politike prodaje preduzeća.

1.3. Planiranje načina nabavke

Pravovremeno snabdevanje korisnika uz što povoljnije troškove nabavka treba da se realizuje u skladu sa načinom proizvodnje i situacijama na tržištu, kako bi se obezbedilo odvijanje procesa reprodukcije bez zastoja, odnosno prekida zbog nedostatka predmeta nabavke. Na ove odluke utiču razni instrumenti politike nabavke, prvenstveno politika količina, politika kvaliteta, politika cena, politika izvora nabavke, politika odnosa sa dobavljačima, politika ugovora, kao i situacija na tržištu i troškova procesa nabavljanja (troškovi nabavke, isporuke, skladištenja i zaliha). Zbog svega toga potrebno je voditi računa prilikom izrade plana i programa nabavke, u kojem se okvirno definiše kada i koliko nabaviti od ukupno potrebnih predmeta nabavke u planskom razdoblju.

Pitanje količine i rokova nabavke nekog materijala povezano je i sa pitanjem zaliha. Obzirom na učestalost nabavljanja dobro je odlučiti hoćemo li koristiti mogućnost jednokratne nabavke ukupno potrebne količine materijala u planskom razdoblju ili ponavljajuću nabavku u istim ili promenljivim količinama. Jednokratna nabavka koristi se u slučajevima pojedinačnog snabdevanja korisnika, materijalima koje jednokratno utroše u proizvodnji, dok se ponavljajuća nabavka koristi u slučajevima kada se predmeti nabavke u planskom razdoblju troše kontinuirano ili povremeno pa ih je potrebno držati na zalihi.

Ako se predmeti nabavljaju u većim količinama, onda su troškovi nabavke i isporuke po jedinici predmeta manji, ali se povećavaju troškovi skladištenja i zaliha, jer se povećavaju količine zaliha i smanjuje koeficijent obrta zaliha. U slučaju nabavke manjih količina u kraćim vremenskim razmacima situacija je obrnuta. Da bismo potrebe u planskom razdoblju zadovoljili sigurno i što povoljnije, treba istražiti optimalne količine i rokove nabavke. S obzirom da nije moguće u potpunosti uskladiti isporuke dobavljača i potrošnju predmeta nabavke, potrebno je držati sigurnosne zalihe, kojima se pokrivaju razni rizici otklona od rokova i količina isporuke kao i količina i rokovi potrošnje.

1.4. Izbor strategije sistema nabavke

U planu nabavke treba, odgovoriti na pitanja kada i koliko nabaviti, da bismo zalihe pravovremeno dopunili i istovremeno postigli optimalne troškove nabavke. Odgovori na ta pitanja razlikuju se prema tome (Božić i Aćimović, 2010):

- Ispitujemo li stanje zaliha predmeta nabavke nakon svakog izlaza ili u fiksnim vremenskim razmacima;
- Jesu li količine nabavke fiksne ili varijabilne;
- Jesu li vremenski ciklusi isporuke predmeta nabavke, fiksni ili varijabilni.

Odgovori na ova pitanja razlikuju se s obzirom na vrste i obeležja predmeta nabavke, ali u svakom slučaju moramo obezbediti pravovremeno i povoljno snabdevanje korisnika. Modele strategije nabavke možemo objasniti na osnovu kombinacije četiri varijable (t , q , s , M) od koje zavise količine i rokovi nabavke (Frišak, 2006, s. 279):

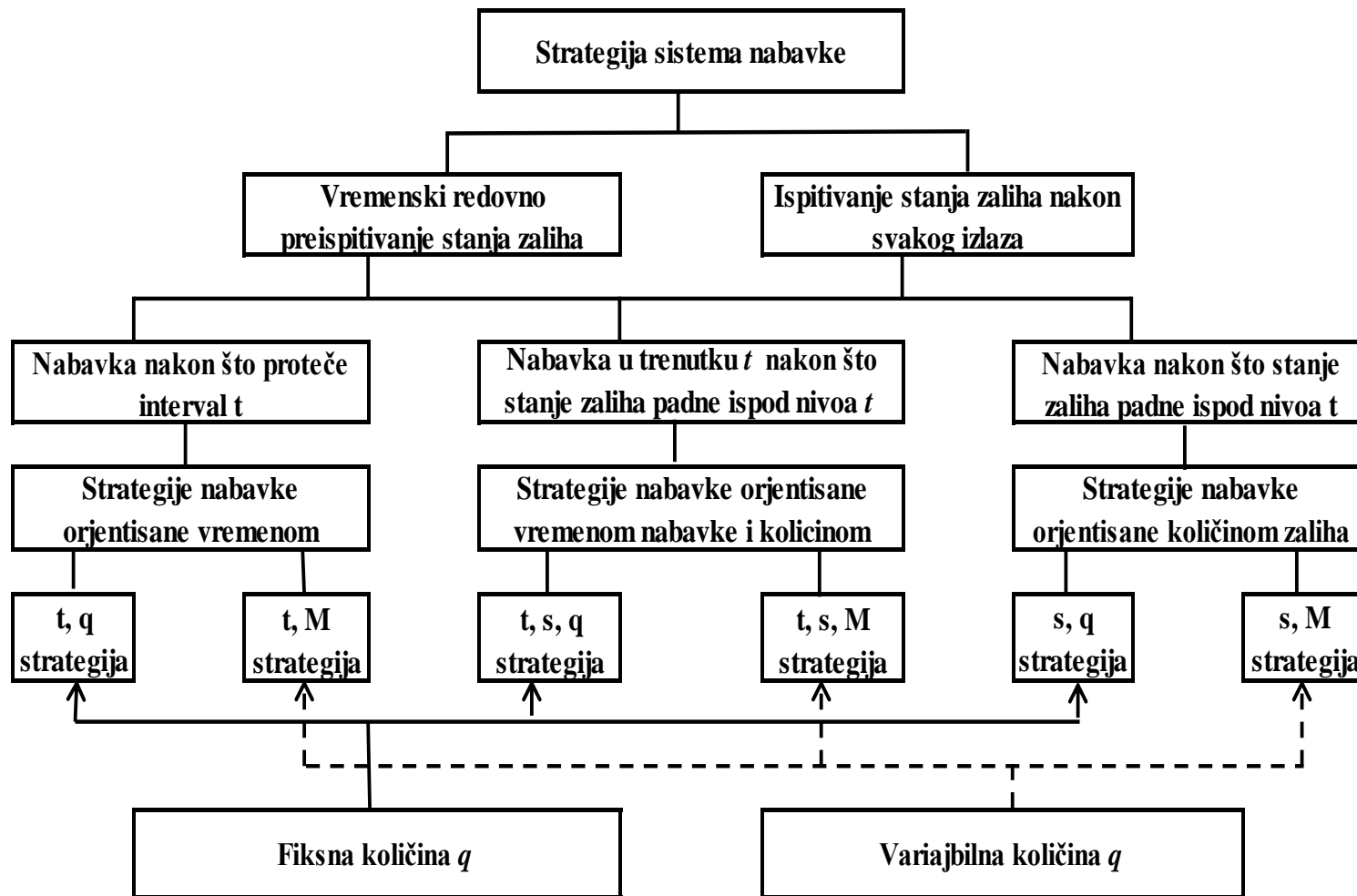
- $t = \text{ciklus nabavke}$, tj. vreme koje prođe od jedne do druge isporuke predmeta nabavke. To je vremenski ciklus u kojem treba preispitati stanje zaliha;
- $q = \text{količina nabavke}$; može biti fiksna (npr. ekonomična količina nabavke, minimalna količina nabavke) ili varijabilna (zavisi o nivou do koga se zalihe dopunjuju);
- $s = \text{stanje zaliha}$ kod kojeg se započinje ciklus nabavke. To može biti signalna zaliha ili unapred određeni trenutak isporuke t ;
- $M = \text{potreban nivo zaliha ili maksimalna zaliha}$ do koje se dopunjuju zalihe isporukom količine q u vremenskim ciklusima t , ili nakon što padne na nivo s .

Kombinacijom odgovora na pitanja koliko i kada nabaviti možemo napraviti razne strategije nabavke. Ako se nabavljanje inicira padom zaliha na nivo s ili nakon što prođe vremenski interval t , onda razlikujemo četiri osnovne strategije nabavljanja: s,q ; s,M ; t,q ; t,M .

Ako se nivo zaliha ispituje redovno na kraju svakog vremenskog intervala t , onda dobijamo dalje kombinacije strategije nabavke i to t,s,q ; i t,s,M (vidi sliku 2.5.)

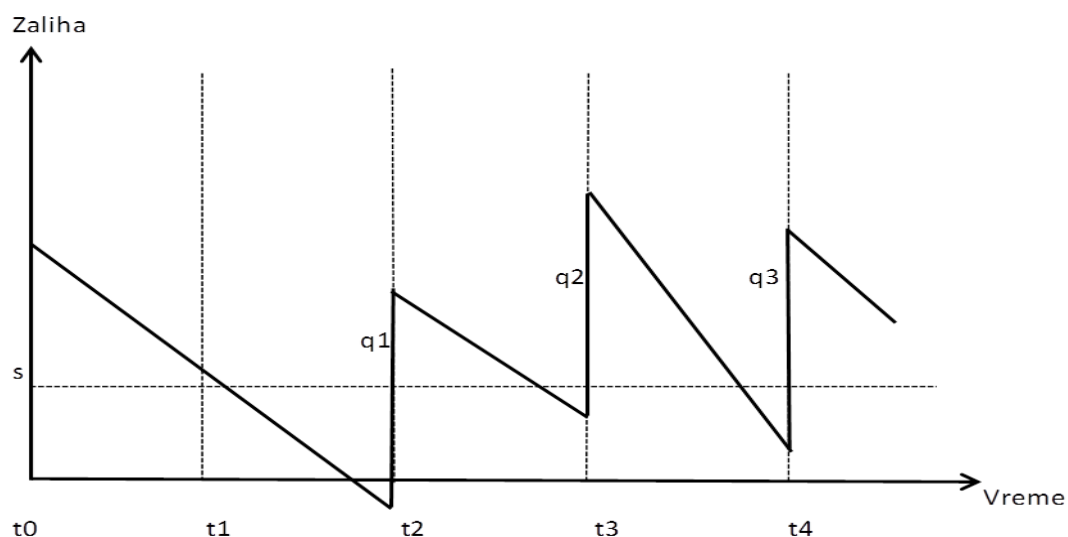
- **Strategija s, q** zasniva se na ispitivanju stanja zaliha prilikom svakog izdavanja predmeta rada. Ako stanje zalihe padne na nivo s ili ispod nje ispostavlja se zahtev za nabavku unapred određene (fiksne) količine q . Gornja granica zalihe (M) nije određena, a potreba za nabavljanjem javlja se u neredovnim ciklusima, čiji počeci zavise od količine potrošnje/izlaza predmeta nabavke. S obzirom da se s nabavkom započinje odmah nakon što zaliha padne na signalni nivo, jako je mala mogućnost pojave nedostajućih zaliha, a isto tako ne postoji opasnost da kapacitet skladišta ne bude dovoljan za smeštaj isporučenih predmeta rada.

- **Strategija t, q** orjentisana je vremenom nabavljanja. Nabavlja se u normiranim, odnosno fiksnim vremenskim razmacima t (npr. nedeljno, mesečno, kvartalno) unapred definisanu (fiksnu/normiranu) količinu predmeta nabavke. Kod nejednake potrošnje/prodaje fiksna količina nabavke dovodi do nejednakih gornjih granica zaliha pa se može dogoditi da je kapacitet skladišta premalen za uskladištenje neke od pošiljaka predmeta nabavke. Ako se količina izlaza poveća iznad planirane, može nastati manjak zaliha. Ova strategija koristi se u nabavci novina, hleba, i sličnih proizvoda, koji se na skladištu drže kratko vreme (npr. 1 dan, 1 nedelja), a zalihe se ne mogu koristiti u sledećem razdoblju t .



Slika 2.5. Pregled strategija sistema nabavke. Izvor: (Ferišak, 2006., s. 279)

- **Strategija s, M** zasniva se na određivanju trenutka i količine nabavke za svaku narudžbu. Zaliha se ispituje nakon svakog izlaza predmeta nabavke, ako padne ispod nivoa s započinje nabavka količine sa kojom se ponovo dostiže potrebn odnosno maksimalan nivo zaliha. Strategija s, M koristi se u nabavci predmeta nabavke koji se kontinuirano troše (npr. žito u mlinskoj industriji, gorivo na benzinskim pumpama), dok se kapacitet skladišta nastoji što bolje da iskoristiti, kako bi se smanjili troškovi dopreme predmeta nabavke.
- **Strategija t, M** koristi normirane (fiksne) cikluse nabavke u kojima se zaliha dopunjuje do normirane gornje granice. Vremenska razdoblja t su, jednaka, a količine nabavke q su nejednake (varijabilne). Ova strategija nabavke ne vodi računa o troškovima zaliha, koji se redovno u ciklusima t dopunjavaju do normirane gornje granice, a može se efikasno koristiti za predmete male vrednosti, čiji su troškovi nabavke i dopreme niski jer je npr. isporuka normirana linijskim prevozom, rokovima proizvodnje dobavljača i sl.
- **Strategija t, s, M** zasniva se na isporuci predmeta nabavke u ciklusima t . Prilikom svakog izlaza predmeta nabavke ispituje se stanje zaliha. Ako stanje zaliha ne padne na nivo s ili ispod njega u jednom ciklusu t , propušta se isporuka u tom ciklusu i nastavlja se sa potrošnjom. Nova isporuka količine q za dopunu zaalihe do normiranog nivoa M može uslediti tek u sledećem ciklusu t , kada zaliha padne ispod nivoa s . Zbog fiksnih ciklusa nabavljanja, može se dogoditi da zalihe budu nedovoljne ako se poveća potrošnja/prodaja. Zbog toga je bolje ako su ciklusi nabavke karaći. Korišćenjem signalnog nivoa zaliha s postiže se smanjenje prosečne količine zaliha, a nabavljanjem u fiksnim vremenskim ciklusima smanjuju se troškovi nabavke i dopreme.
- **Strategija t, s, q** proizilazi iz kombinacije nabavke normiranih količina q , u ciklusima t , nakon što je zaliha pala na signalni nivo s . Prednost ove strategije je što se posluje sa nižim prosečnim zalihama, a postižu se i niži troškovi nabavke i dopreme jer se isporuke odvijaju redovno pa ih je moguće organizovati bolje i racionalnije.



Slika 2.6. Strategija nabavke t , s , q

Ova strategija ima i svoje nedostatke kao što možemo da vidimo na osnovu prikazanog primera zaliha je u vremenskom intervalu t_2 bila nedovoljna, jer u prethodnom ciklusu nije pala na nivo s pa je propuštena mogućnost nabavke na početku tog ciklusa.

2. Uticaj planiranja i upravljanja zalihama na izbor modela nabavke

2.1. Ključni aspekti upravljanja zalihama

Svako preduzeće kontinuirano poseduje značajan nivo zaliha koje su mu svakodnevno neophodne zbog čega njihovo optimalno planiranje, upravljanje i kontrola ima izuzetnu važnosti za efikasnost poslovanja preduzeća. Zalihe predstavljaju jednu od najskupljih vrsta imovine preduzeća, pri čemu mogu da čine više od 50 % ukupno investiranog kapitala. Zalihe mogu vršiti nekoliko funkcija koje daju fleksibilnost operativnom menadžmentu preduzeća. (Hejzer i Render 2011., s. 524) navode četiri funkcije zaliha:

1. “Raspasriti” ili razdvojiti različite delove procesa proizvodnje. Na primer, ako u firmi nabavka fluktuirá, mogu biti potrebne dodatne zalihe da bi se proces proizvodnje razdvojio od dobavljača.
2. Odvojiti firmu od fluktuacija u tražnji i obezbediti zalihe robe koje će pružiti izbor potrošačima. Takve zalihe su tipične za maloprodajna preduzeća.

3. Iskoristiti popust na količinama pošto kupovina veće količine može sniziti troškove roba i njihove isporuke.
4. Zaštititi se od inflacije i ulaznih promena u ceni.

Da bi se ostvarile funkcije, preduzeća drže četiri vrste zaliha:

- zalihe sirovina i ambalaže,
- zalihe nedovršene proizvodnje,
- zalihe materijala za održavanje, popravku, rad (MRO - maintenance, repair and operating),
- zalihe gotovih proizvoda.

Zalihama se vežu novčana sredstva koja mogu biti korištena u druge svrhe. Cilj je da se osiguraju zalihe u pravom iznosu na odgovarajućoj lokaciji u lancu snabdevanja. Određivanje tačnog iznosa zaliha koji je potrebno imati na svakoj lokaciji zahteva analizu lanca snabdevanja povezanu s analizom konkurentskih prednosti koje određuje tržište za taj proizvod. Saradnjom i razmenom informacija o nivoima zaliha i predviđenim isporukama sa učesnicima lanca snabdevanja, proizvođač smanjuje nekurentne zalihe (umrtvljene zalihe), povećava kvalitet usluge partnerima i zadovoljstvo potrošača.

Veće zalihe smanjuju zavisnost od povećane tražnje na tržištu omogućavajući kontinuiranu isporuku dobara, međutim, velike zalihe zahtevaju veliki kapital koji je ugrađen u te zalihe. Kapital ugrađen u zalihe se ne može koristiti za druge potrebe poput ulaganja u proizvodnju, istraživanje ili razvoj. Prema Lovreta i Petković (2010., s. 210) potrebno je poštovanje načela kontinuiteta reprodukcije koje pretpostavlja određenu pokrivenost robnim zalihama i načelo ekonomije koje pretpostavlja da se ova pokrivenost kreće u ekonomski opravdanim okvirima.

Također, velika nivo zaliha smanjuje koeficijent obrta zaliha preduzeća. Velike zalihe omogućavaju stabilniju proizvodnju, ali zahtevaju veće angažiranje finansijskih sredstava. Zbog toga je nužna optimizacija između dva osnovna zahteva/aspekta koje moramo zadovoljiti a to su finansijski i kvantitativni aspektat upravljanja zalihama. Jednom uspostavljeni balans potrebno je stalno preispitivati i prilagođavati novonastaloj situaciji. Swink i dr., (2014., s. 240) naglašavaju da postoji jedna izreka u biznisu koja se odnosi i na zalihe a to je da sve što ne može da se meri ne može ni da se upravlja njime i ističu

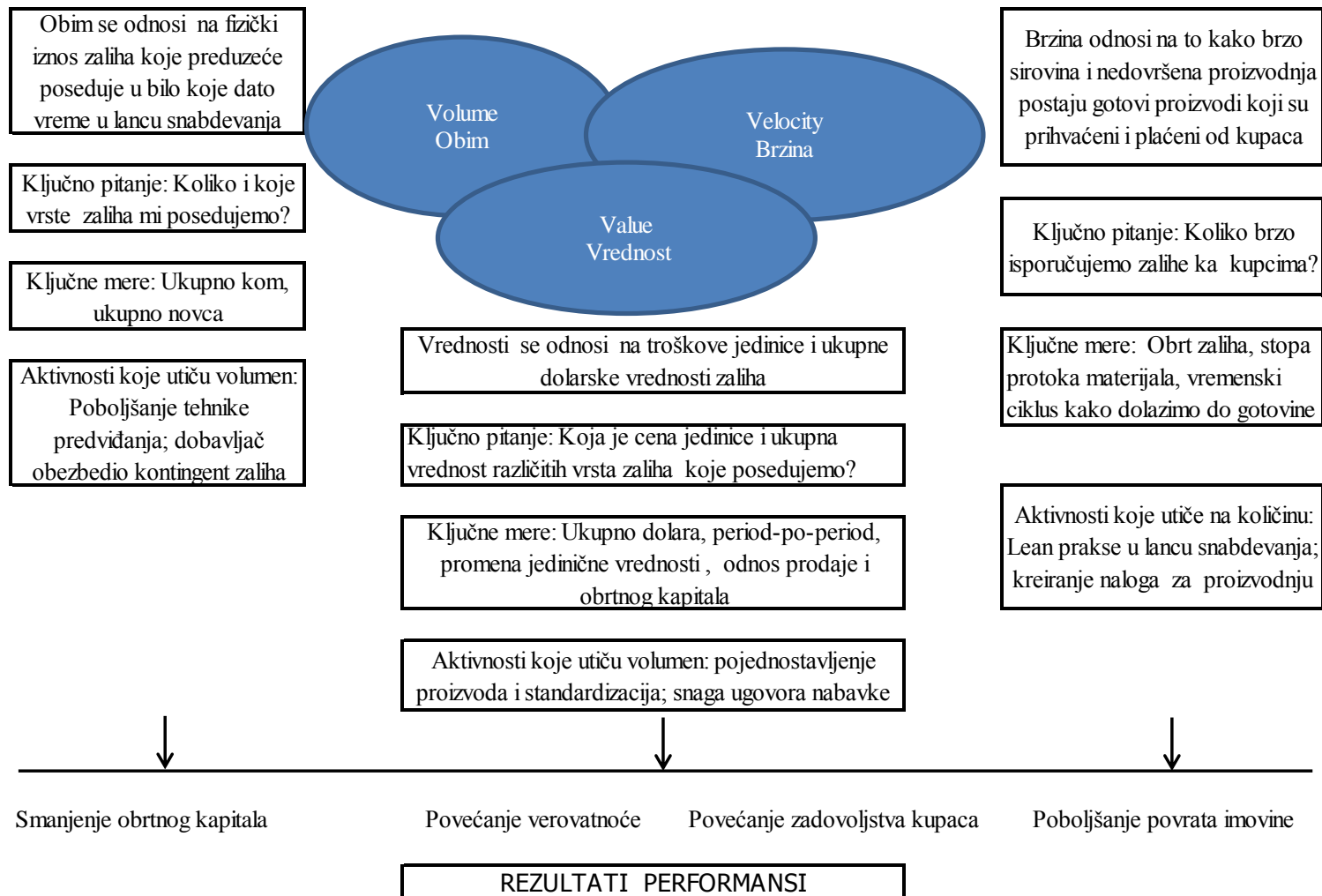
neophodnost merenja performansi zaliha koje treba kritički da obezbede informacije za efikasno upravljanje i kontrolu nivoa zaliha.

Moderan pristup upravljanju zalihama postavlja dva glavna zahteva: zadovoljavanje potreba tržišta kao prioritet poslovanja odnosno, zadovoljavanje što većeg procenta tražnje tržišta uz istovremeno smanjenje nivoa zaliha u korelaciji sa smanjenjem troškova, a sve uz nepoznatu i promenjivu tražnju za proizvodima. Božić i Aćimović (2010., s. 418) ističu da u današnjem vremenu turbulentnih dešavanja na tržištu, gde greške nabavke mogu biti veoma velike, potrebna je kontinuirana saradnja na polju odlučivanja o tome, šta i kada i naročito u kojoj količini nabaviti, jer rešavanje svih tih pitanja direktno utiče na finansijski aspekt zaliha odnosno na operativne performanse preduzeća u celini.

Monczka i dr., (2011., s. 608) ističu da kompanije koje su ozbiljno shvatile upravljanje zalihama moraju da sagledaju kako će njihova praksa i pristupi uticati na tri „V“ managementa zaliha – volumen (volume), brzina (velocity) i vrednost zaliha (value). (slika 2.7.). Kao što možemo videti iz prikaza ključna pitanja koja se odnose na obim zaliha u koje zalihe posedujemo, u kom obimu i koja je vrednost tih zaliha. Zadatak menadžmenta nabave je da unapredi poboljšane tehnike i preduzme strateške aktivnosti duž lanca snabdevanja kako bi obezbedio kontinuitet zaliha uz smanjenje obrta kapitala. Sve ove aktivnosti za rezultat imaju unapređenje performansi preduzeća (Kotabe, i dr., 2003)..

Dugoročna saradnja partnera u lancu snabdevanja i aktivnosti koje preduzimaju imaju veliki uticaj na volumen i vrednost zaliha, pojednostavljenje i standardizaciju proizvoda što za rezultat ima povećano zadovoljstvo kupaca i pozitivan uticaj na performanse preduzeća.

Dimenzija brzine reakcije u savremenim uslovima poslovanja igra naglašenu ulogu u gotovo svim aktivnostima preduzeća. Brzine reakcije na tržištu između poslovnih partnera jedna je od ključnih strateških aktivnosti preduzeća, zbog čega joj se pridaje posebna važnost. Ona direktno utiče na poboljšanje povrata imovine i unapređenje poslovnih performansi preduzeća što je potvrdilo i naše istraživanje.



Slika 2.7. Tri „V“ model menadžmenta zaliha *Izvor: Prilagođeno prema: (Monczka i dr, 2011, s. 608)*

Iako određene aktivnosti mogu dominantno uticati na specifičnu varijablu (brzina, obim, ili vrednost), često postoji međusobna zavisnost između ovih varijabli i njihovog uticaja na performanse preduzeća. Suština je da preduzeća moraju voditi aktivnosti i pristupe koji pozitivno utiču na sva tri "V" obim, vrednost i brzina zaliha kroz i preko lanca snabdevanja. Smanjenje obrtnog kapitala, poboljšanje povrata imovine, povećanje verovatnoće i povećanje zadovoljstva kupaca nesumnjivo dovodi do boljih performansi preduzeća.

2.2. Modeli upravljanja zalihama

Različiti modeli tražnje osnova su za različite pristupe upravljanja zalihama. U osnovi razlikuju se dva modela tražnje: nezavisni i zavisni model tražnje. Zalihe u sistemu nezavisne tražnje svoj naziv izvode neposredno iz pojma nezavisne tražnje, pod čime se podrazumeva tražnja koju određuje tržište, tj. tražnja koja se formira van proizvodnog procesa. U prvom redu na tražnju utiče cena proizvoda, dohodak potrošača i mnoge druge okolnosti. Ovo su najčešće zalihe gotovih proizvoda, zalihe rezervnih delova namenjenih za zamenu neispravnih delova nekog proizvoda.

Za razliku od nezavisne narudžbe, zavisna narudžba zavisi od nečije tražnje za delovima ili komponentama. Njena osnovna karakteristika je odvijanje proizvodnje u serijama. Za nezavisnu tražnju svojstvena je strategija dopunjavanja, dok je zavisna tražnja usmerena na strategiju potreba. Strategija dopunjavanja znači da se zalihe odmah dopunjavaju nakon njihovog smanjenja u cilju da roba uvek bude spremna za kupce, pri čemu je izlaz iz magacina ujedno signal za slanje narudžbe za dodatnim količinama.

Strategija potreba polazi od toga da se veličina narudžbi zasniva na potrebama za visokim nivoom materijala, što znači da se smanjenjem zaliha ne naručuju dodatne količine predmeta nabavke. Dodatne količine se naručuju samo ako zahtev proizlazi iz potrebe za većom zalihom u budućnosti. Razlike između zavisne i nezavisne tražnje donele su značajan napredak u upravljanju zalihama i upravljanju proizvodnjom. Kod nezavisne tražnje za upravljanje zalihama razvijene su različite vrste modela koji se mogu koristiti za dopunjavanje zaliha, od kojih je najpoznatiji osnovni model ekonomične količine nabavke (engl. Economic Order Quantity, EOQ), model proizvodne veličine nabavke i model popusta na količinama. S druge strane kod zavisne tražnje zaliha razvijeni su različiti modeli, od kojih

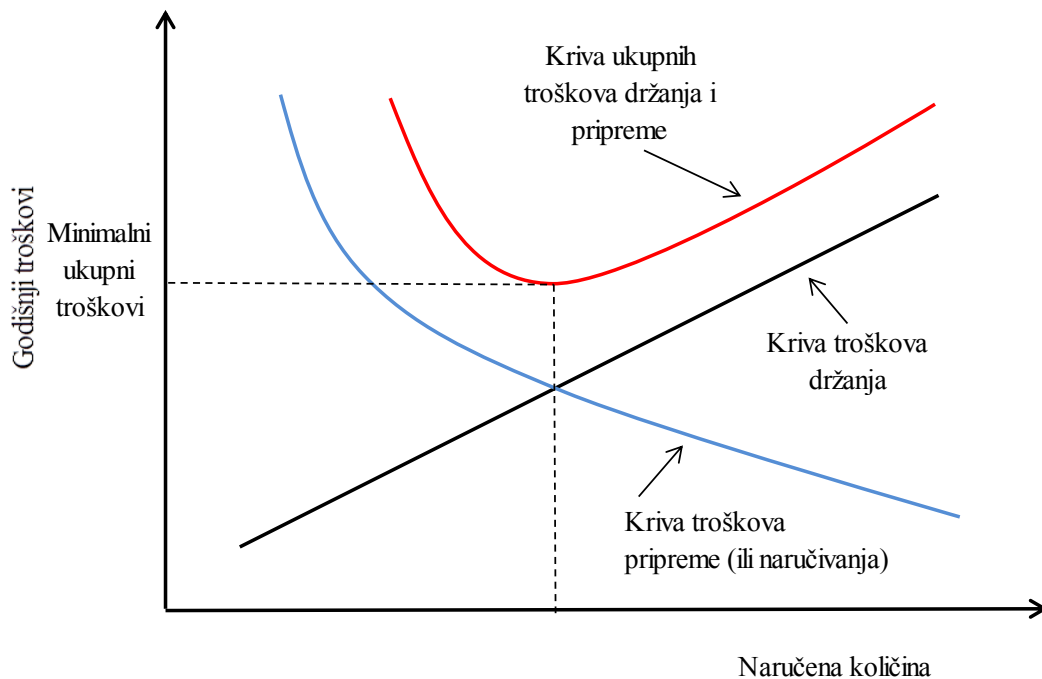
su najpoznatiji model planiranja potreba materijala (Material Requirements Planung – MRP), model planiranja resursa za proizvodnju (Manufacturing Resource Planning - MRP II), planiranje distribucije resursa (Distribution resource planning – DRP), planiranje resursa preduzeća (Enterprise Resource Planning – ERP) kao i sistem "upravo na vreme" (Just in Time – JIT).

2.2.1. Modeli upravljanja zalihama zasnovani na nezavisnoj tražnji

Model ekonomske veličine nabavke (engl. Economic Order Quantity, EOQ) jedan je od najstarijih i najpoznatijih modela i tehnika za kontrolu zaliha, postavljen je još 1915. godine. Postavio ga je F. Harris, rešavajući optimalnu količinu narudžbe. Model pokazuje odnose između cena nabavke (narudžbe) i čuvanja robe. U međuvremenu razvijen je vrlo veliki broj modela za upravljanje zalihama za koje i ne postoji jedinstvena klasifikacija. Model ekonomske količine nabavke je vrlo jednostavan za primenu i zasniva se na sledećim pretpostavkama:

- tražnja je poznata, konstantna i nezavisna,
- vreme isporuke (vreme koje prođe od momenta narudžbe do prijema robe u magacin) je takođe poznato i konstantno,
- prijem zaliha je trenutni i kompletan,
- količinski rabati nisu mogućni,
- postoje samo dve vrste troškova u modelu, a to su troškovi nabavke i troškovi držanja zaliha,
- nedostatak zaliha može biti u celosti izbegnut ako se narudžba realizuje u pravom trenutku.

Cilj većine modela zaliha je minimiziranje ukupnih troškova. Na osnovu navedenih pretpostavki, značajni troškovi su troškovi pripreme (ili naručivanja) i troškovi držanja (ili nošenja). Svi ostali troškovi kao što su troškovi samih zaliha, su konstantni.



Slika 2.8. Ukupni troškovi kao funkcija naručene količine **Izvor:** Prilagođeno prema: (Hejzer i Render, 2011; Wisner i dr. 2012)

Kao što možemo da vidimo na slici 2.8. Optimalna količina pojavljuje se u tački gde se seku kriva troškova naručivanja i kriva troškova držanja. Optimalna naručena količina se dobija kad su godišnji troškovi pripreme jednaki godišnjim troškovima držanja.

$$\frac{D}{Q} S = \frac{Q}{2} H \text{ na osnovu čega je } Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{H}} \text{ gde je}$$

Q = broj komada po narudžbi

Q* = optimalan broj komada po narudžbi (EOQ)

D = godišnja tražnja u jedinicama za određeni artikal zaliha

S = troškovi pripreme ili naručivanja za svaku narudžbu

H = godišnji troškovi držanja ili nošenja po jedinici

Prednost EOQ modela je njegova robustnost pod čim podrazumevamo njegovu sposobnost da daje zadovoljavajuće odgovore čak i uz znatne varijacije njegovih parametara, zbog čega nas velike greške ne koštaju mnogo. Ova osobina EOQ modela je veoma pogodna obzirom da je naša sposobnost da tačno predvidimo tražnju, troškove držanja i troškove naručivanja ograničena. Kada dođemo do odgovora koliko treba da naručimo, treba da damo odgovor i na

drugo pitanje zaliha – kada treba naručiti. Pretpostavka kod jednostavnih modela zaliha da je preispitivanje narudžbe momentalno. Oni pretpostavljaju (1) da će preduzeće naručivati onda kada nivo zaliha određenog artikala padne na nulu i (2) i da će ona primiti naručene artikle odmah. Vreme isporuke narudžbine može biti kratko, a može potrajati i mesecima zbog čega odluku o tome kada treba naručiti izražavamo preko tačke ponovnog naručivanja (engl. reorder point – ROP).

$$ROP = d \times L \quad d = \frac{D}{\text{Broj radnih dana u godini}}$$

d = tražnja po danima

L = vreme za novu narudžbu u danima

Ova formula za ROP pretpostavlja da su tražnja tokom vremena za novu narudžbu i samo vreme za novu narudžbu konstantni. Pošto je to redak slučaj u praksi zalihe moramo dopuniti sa sigurnosnim zalihama.

EOQ model proizvodne veličine porudžbine (Mikosch, i dr.2010) :

$$Q_p^* = \sqrt{\frac{2DS}{H[1 - (\frac{d}{p})]}}$$

p = dnevna stopa proizvodnje

d = dnevna stopa tražnje ili stopa trošenja

Ukupni troškovi za EOQ modele i EOQ modele sa količinskim rabatom

Ukupni troškovi = Troškovi pripreme + Troškovi držanja + Troškovi proizvoda

$$TC = \frac{D}{Q} s + \frac{Q}{2} H + PD$$

EOQ model sa popustom na količine

$$Q^* = \sqrt{\frac{2DS}{IP}}$$

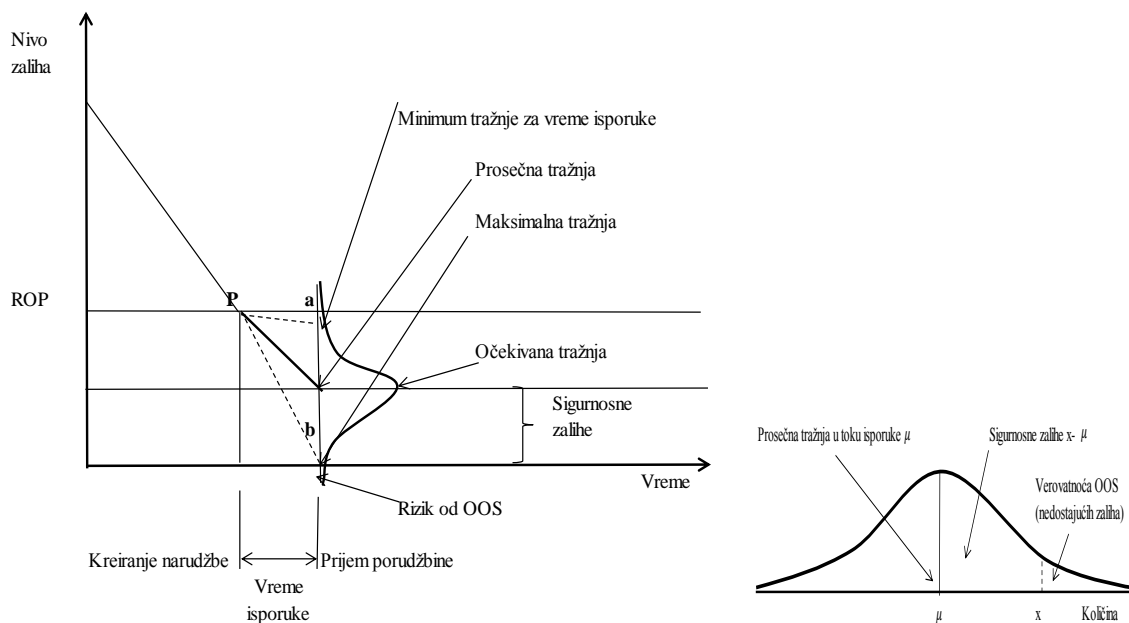
Trošak držanja obeležen je sa IP umesto sa H, pošto je cena artikla faktor u godišnjem trošku držanja, ne možemo pretpostaviti da je trošak držanja konstanta s obzirom na to da se cena po jedinici menja za svaki popust na količinu. Zbog toga se trošak držanja (I) obično izražava kao procenat jedinične cene (P), a ne kao konstantna godišnja cena po jedinici H.

Svi prethodni modeli zasnivali su se na pretpostavci da je tražnja proizvoda konstantna i sigurna. Kod narednih modela ova pretpostavka je isključena tj. tražnja proizvoda nije poznata, ali se može odrediti distribucijom verovatnoće zbog čega se ovi modeli nazivaju i modelima verovatnoće. Nesigurna tražnja stvara mogućnost nestašice. Jedan od metoda smanjenja nestašice je držanje sigurnosnih zaliha (ss), pa dobijamo da je tačka ponovnog poručivanja.

$$ROP = d \times L \times ss$$

Količina sigurnosnih zaliha koje se drže zavise od troškova nastale nestašice i troškova držanja dodatnih zaliha.

Godišnji troškovi nestašice = Zbir jedinica koje nedostaju x verovatnoća x (trošak nestašice / jedinice) x Broj godišnjih narudžbina



Slika 2.9. Veličina sigurnosnih zaliha i rizik iscrpljivanja u uslovima normalnog rasporeda tražnje **Izvor:** Prilagođeno prema: (Hejzer, i Render, 2011)

Padom količine zaliha na nivo tačke P inicira se popunjavanje zaliha (ispostavljanje narudžbine). U toj tački se poručuju nove količine robe. U toku vremena isporuke, prodaja se kontinuelno nastavlja i stok robe se dalje smanjuje. Deblja puna linija pokazuje dinamiku prodaje robe, stanje stoka i njegovo prosečno smanjenje. Isprekidane linije (a) i (b) pokazuju situacije u kojima se u vremenu realizovanja narudžbe, prodaja obavlja sporije (a), odnosno brže (b) od proseka. Ako su dodatne količine jednake prosečnim, onda će u trenutku pristizanja novoporučene robe, postojeći nivo zaliha biti na nivou sigurnosnih zaliha. Obim sigurnosnih zaliha zavisi od broja dana potrebnih za izvršenje narudžbe, standardnih grešaka koje mere varijacije prodatih količina robe od tog proseka i verovatnoće zadržavanja tih varijacija u granicama koje ne vode potpunom iscrpljivanju stoka robe, izražene preko odgovarajućeg broja standardnih grešaka.

Model verovatnoće sa poznatom očekivanom tražnjom u toku vremena izvršenja narudžbine (Hejzer, i Render, 2011; Wisner, i dr. 2012):

$$ROP = \text{Očekivana tražnja u toku vremena izvršenja narudžbine} + Z\sigma_{dLT}$$

$$\text{Sigurnosne zalihe} = Z\sigma_{dLT}$$

Model verovatnoće sa varijabilnom tražnjom i konstantnim vremenom izvršenja narudžbine:

$$ROP = (\text{Prosečna dnevna tražnja} \times \text{Vreme izvršenja narudžbe}) + Z\sigma_{dLT}$$

Model verovatnoće sa konstantnom tražnjom i varijabilnim vremenom izvršenja narudžbine:

$$ROP = (\text{Dnevna tražnja} \times \text{Prosečno vreme izvršenja narudžbe}) + Z (\text{Dnevna tražnja}) \sigma_{LT}$$

Model verovatnoće sa varijabilnom tražnjom i varijabilnim vremenom izvršenja narudžbine:

$$ROP = (\text{Prosečna dnevna tražnja} \times \text{Prosečno vreme izvršenja narudžbine}) + Z\sigma_{dLT}$$

P = cena

I = Godišnji trošak nošenja zaliha kao procentualni deo cene

μ = Srednja tražnja

σ_{dLT} = Srednja devijacija tražnje u toku vremena izvršenjane narudžbe

σ_{LT} = Srednja devijacija vremena izvršenja narudžbe

Z = Standardizovana vrednost nad normalnom krivom

Zbog složenosti upravljanja zalihama i njihovog strateškog značaja za nabavku što je testirano i u našem istraživačkom modelu prezentovan je veći broj modela kako bi dali odgovore za mnoge tržišne situacije. Cilj je da se na što sveobuhvatniji način dođe do optimalnih rešenja vezanih za upravljanje zalihama. Upravo naše istraživanje je potvrdilo da strateška nabavka preko svojih kanala delovanja pozitivno utiče na nivo zaliha.

Zalihe predstavljaju jednu od najskupljih a samim tim i najvažnijih vrsta imovine preduzeća, čineći značajan deo ukupno investiranog kapitala. Neadekvatno i neefikasno upravljanje zalihama ima za rezultat visoke troškove i značajno smanjenje dobiti preduzeća odnosno, smanjenje konkurentnosti.

Ključni zadatak optimalnog upravljanja zalihama je s jedne strane da budu što manje, a s druge da budu još uvek dovoljne da zadovolje tražnju kupaca i potrošača. Prevelik obim zaliha uslovljava neopravdano visoke troškove držanja zaliha, a premalen implicira brojne

probleme, poteškoće i štetne posledice u proizvodnji, trgovini i distribuciji. Optimalno upravljanje zalihama zahteva usklađivanje svih aktivnosti proizvodnje, nabavke, distribucije od kojih su brojne direktno ili indirektno vezane za učesnike lanca nabavke. Optimalno upravljanje postaje izuzetno međuzavisno, složeno i teško predvidivo.

Postoji sklonost preduzeća da daju „iskrivljene“ informacija o potrebama tržišta. Povećanje ove varijabilnosti kako se podaci o tražnji kreću uzvodno od potrošača ka narednim fazama mreže lanca snabdevanja stvarajući tako neželjene viškove zaliha, povećanja troškova, greške u proizvodnim aktivnostima usled preopterećenja. Kao moguće razloge ovog efekta navodi se proces donošenja odluka i vremena kašnjenja u svakoj fazi lanca snabdevanja. (Lee, i dr., 1997) nazivaju ovaj fenomen efekt biča (eng. Bullwhip effect) budući da male promene varijabilnosti ili periodičnosti u tražnji potrošača uzrokuju veliki porast za proizvodima u narudžbama preduzeća unutar lanca snabdevanja u smeru proizvođača.

2.2.2. Modeli upravljanja zalihama zasnovani na zavisnoj tražnji

Pod zavisnom tražnjom podrazumevamo povezanost tražnje za jednim i tražnjom za drugim artiklom. Tražnja za delovima je zavisna kad se može odrediti veza između delova. Sve komponente bilo kog proizvoda su zavisni delovi, pri čemu se zavisnost uspostavlja za sve sastavne delove, podsklopove i zalihe. Pri ispunjenju zahteva zavisni modeli daju superiornije rezultate nad EOQ modelima.

Šezdesetih godina prošloga veka u SAD-u na osnovu rada dr. Josepha A. Orlickya, američkog inženjera zaposlenog u IBM-u razvijen je i primenjen model upravljanja proizvodnjom na osnovu planiranja potreba za materijalom (*Material Requirement Planning – MRP*). Do značajnije primene modela MRP dolazi zahvaljujući širokoj upotrebi IT tehnologija. Prema (Van Landeghem, 2002 s. 92) model MRP ima tri ključna cilja:

- da osigura dostupnost materijala, delova, poluproizvoda, gotovih proizvoda za proizvodnju i isporuku kupcima,
- uspostavi najmanji mogući nivo zaliha i

- izradi plan proizvodnih aktivnosti, rasporeda isporuka i nabavnih aktivnosti. U modelima MRP, stub planiranja i upravljanja materijalom nije na zalihama, nego na planiranoj primeni i tokovima materijala.

Planovi potreba za materijalom izrađuju se na osnovu podataka o (Hejzer, i Render, 2011):

- glavnom planu proizvodnje (eng. *Master production schedule – MPS*): utvrđuje se na osnovu narudžbi uvećanih za planirane buduće potrebe. MPS se u pravilu planira na nedeljnom nivou,
- sastavnica, specifikacije (eng. *Bill of material – BOM*): popratni dokument uz nacrt i predstavlja osnovni oblik prikazivanja strukture proizvoda i njegovih delova. Svrha joj je da odredi sve jedinice koje sačinjavaju neki proizvod. Sastavnice se mogu koristiti kako bi se odredila ukupna potreba za određenim sastavnim jedinicama zadate količine gotovih proizvoda. Nakon određivanja ukupnih količina i tipova potrebnih proizvoda mogu se odrediti sigurnosne zalihe.
- statusa zaliha (eng. *Inventory status file - ISF*): šta je na zalihama, objedinjava podatke o dostupnim zalihama svakog pojedinog proizvoda.
- narudžbine u postupku (šta je naručeno)
- vreme pribavljanja (koliko je vremena potrebno da se nabave različite komponente). Dokumenti statusa zaliha treba da posjeduju zapise o uobičajenom vremenu nabavke pojedinog proizvoda računajući od vremena naručivanja do zaprimanja u magacin.

Glavne prednosti primene MRP su:

- bolji odgovor na zahteve kupaca,
- bolji odgovor napromene na tržištu,
- bolje korištenje postojećih kapaciteta i ljudskih resursa,
- smanjenje nivoa zaliha.

Osnovni nedostatak modela MRP u proizvodnom preduzeću je orijentacija samo na material za proizvodnju dok su ostale komponente za proizvodnju, a pogotovo kapaciteti zanemareni. Kada preduzeće ima MRP, onda podatke o zalihama može dopuniti časovima rada, troškom materijala (pre nego količinom materijala), troškom kapitala ili bilo kojim drugim resursom.

Kada se MRP koristi na ovakav način uglavnom se misli na MRP II (planiranje potrebe materijala II) i resursi uglavnom zamenjuju potrebe.

Metod planiranja proizvodnih kapaciteta (eng. Manufacturing Resources Planning – MRP II) razvijen je na osnovu MRP metoda. Početkom 1980-ih, unapređenje planiranja proizvodnih kapaciteta imalo je za cilj uvođenje i ostalih celina preduzeća u postupak planiranja kao što su finansije, razvoj proizvoda i nabavka. Ovakvo proširivanje pokušalo je odrediti kapacitete proizvodnje, kontrolisati tok proizvodnje i odrediti potrebe za nesmetanu proizvodnju. MRP II metod utiče na procese planiranja proizvodnje i upravljanja zalihama, kontrolu kvaliteta, računovodstvo i finansije, ljudske resurse.

Najveća prednost MRP II u odnosu na MRP sisteme je u mogućnosti određivanja zauzetosti kapaciteta proizvodnje. Ukoliko MRP II sistem planiranja utvrdi da će doći do preopterećenja proizvodnih kapaciteta tokom realizacije plana proizvodnje, planeri proizvodnje mogu na vreme izvršiti reorganizaciju ljudskih resursa čime izbegavaju uska grla i kašnjenje ugovorenih planova i povećanih troškova ili izmeniti planove proizvodnje i obavestiti kupce o promeni termina isporuke gotovih proizvoda.

Dodatna prednost MRP II sistema u odnosu na MRP sisteme planiranja je u mogućnosti tačnog planiranja potreba za radnom snagom. Za razliku od MRP sistema planiranja, kod MRP II računski sistemi međusobno su povezani pa se informacije iz integrisanih poslovnih funkcija preduzeća slažu u jedan celovit plan optimizujući način izvođenja aktivnosti i povećavajući sigurnost realizacije plana. Razlika u odnosu na proizvodnju pre MRP II sistema leži u činjenici da se sada može relativno lako otkriti koje su to neefikasne metode proizvodnje i na njihovo otklanjanje. MRP II sistemi pogodni su za donošenje taktičkih, ali ne i strateških odluka budući da ne unapređuju proizvodnju na način da osiguraju značajno smanjenje proizvodnih cena ali mogu povećati koeficijent obrta zaliha.

Model MRP II pruža mogućnost preduzećima da integrišu finansijske i operativno-logističke planove. Uspešna primena modela MRP II također trebada da doprinese smanjivanju troškova zaliha, manjem broju prekida proizvodnje i većoj fleksibilnosti u planiranju (Barac, i Milovanović, 2006). Postoji pokušaj da se integracijom modela MRP II i JIT (poznat kao model MRP III) razviju modeli s još bržim odgovorom.

Modeli planiranja za potrebe distribucije (Distribution resource planning - DRP) predstavljaju široko prihvaćenu i potencijalno važnu tehniku za određivanje optimalnog nivoa

zaliha u području spoljne logistike. DRP modeli omogućavaju da se poboljša servis isporuke, smanji ukupan nivo gotovih proizvoda, smanje transportni troškovi i poboljšaju operacije u distributivnim centrima. Njihov razvoj datira sedamdesetih godina prošlog veka i vrlo brzo su prihvaćeni u poslovnoj praksi, da bi osamdesetih postali standardnim pristupom u planiranju i kontroli aktivnosti logistike distribucije. DRP modeli se obično koriste u kombinaciji s MRP modelima koji su okrenuti upravljanju i minimiziranju zaliha unutrašnje logistike. Ova kombinacija za rezultat ima efikasnu integraciju celokupnog lanca snabdevanja, bolji servis isporuke, niže logističke troškove i niže troškove proizvodnje.

DRP modeli razvijaju projekciju za svaki proizvod na zalihama i zasnivaju se na: 1) predviđanju tražnje za svakim proizvodom pojedinačno, 2) trenutnom nivou zaliha svakog proizvoda, 3) ciljanim sigurnosnim zalihama, 4) preporučenoj količini popunjavanja, 5) vremenu isporuke. Ove informacije predstavljaju osnovu za određivanje zahteva za popunjavanjem. Cilj DRP sistema je manje i češće popunjavanje zaliha u okvirima ekonomičnog naručivanja i isporučivanja.

Planiranje resursa preduzeća (eng. Enterprise resource planning – ERP) je izraz uveden od strane Gartner Group of Stamford, Connecticut, SAD. ERP sistem planiranja proširuje implementaciju koncepta povezivanja baza podataka na sve poslovne procese u preduzeću. Cilj ERP sistema je da koordinira celokupnim poslovanjem preduzeća, od odabira dobavljača do fakturisanja potrošaču. Iako je ovaj cilj vrlo teško dostižan ERP sistemi se razvijaju sistemom kišobrana koji povezuje veliki broj specijalizovanih sistema. Pored komponenti MRP-a, ERP sistemi obezbeđuju informacije o menadžmentu finansija i ljudskih resursa (HR). Prema (Hejzer i Render, 2011., str. 629) ERP sistemi također obuhvataju:

- *Menadžment lanca snabdevanja (engl. Supply Chain Management – SCM)* softver koji podržava modernu komunikaciju prilikom prodaje, e-trgovine, i aktivnostima neophodnim za efikasno skladištenje i logistiku. Ideja je da se povežu operacije (MRP) sa nabavkom, menadžmentom materijala i dobavljačima neophodnim za evaluaciju svih navedenih procesa.
- *Menadžment odnosa sa potrošačima (engl. Customer Relationship Management – CRM)* softver pruža podršku u analizi prodaje, određivanja najprofitabilnijih kupaca i upravljanju prodajom.

Strateški naglasak na JTI sistemima i čvršćem povezivanju dobavljača i distributera dovodi do potrebe za integracijom celog preduzeća.

Prednosti ERP sistema ogledaju se u tome što obezbeđuje: (1) integaciju lanca snabdevanja, (2) povećanje zadovoljstva kupaca, (3) brži obrt imovine, (4) stratešku prednost nad konkurentima, (5) veća preciznost zaliha, (6) poboljšava komunikaciju i saradnju poslovnih jedinica i lokacija.

Ne manje važne prednosti ERP sistema su poboljšanje i standardizacija poslovnih procesa. ERP omogućuje pristup informacijama u stvarnom vremenu, povećanje fleksibilnosti, smanjenje troškova održavanja jer su razni samostalni sistemi zamenjeni jednim ERP sistemom. Primenom sistema ERP postiže se optimizacija lanca snabdevanja, povećanje prodaje i dobiti, razvoj poslovanja, smanjenje vremena od narudžbe do isporuke, smanjenje operativnih troškova, povećavanje konkurentnosti proizvoda, povećanje kontrole proizvodnje.

ERP sistemi planiranja su vrlo skupi i zahtevaju dug proces uvođenja i prilagođavanja, ali ukoliko su uspešno uvedeni omogućavaju ubrzavanje poslovnih procesa, smanjuju pojavu uskih grla i preklapanja poslova, osiguravaju značajne uštede finansijskih i ostalih resursa.

Danas se u svetu sve više uvodi tzv. hibridni sistem planiranja i upravljanja proizvodnjom, u kojem se u fazi planiranja koristi MRP II koncept, dok se realizacija, odnosno upravljanje proizvodnjom odvija putem JIT concept (Krajewski i dr. 2013).

Sistem proizvodnje "upravo na vreme" (eng. Just in Time – JIT) predstavlja značajano unapređenje od tradicionalnog načina proizvodnje s ciljem smanjenja svih oblika škarta nastalih u proizvodnji pri čemu dolazi do promena u načinu korištenja zaliha. To znači da zalihe moraju biti zahtevanog kvaliteta samo u onoj količini i samo onda kad je to upravo potrebno, što predstavlja i osnovni moto ovog sistema da pravi proizvod bude na pravom mestu, u pravo vreme. JIT sistem predstavlja američku verziju Kanban sistema, koji je razvila kompanija Toyota u Japanu. Za razliku od Kanban sistema koji je orjentisan potrošnjom, JIT orjentisan je potrebama korisnika, a primenjuje se za materijale i proizvode s velikim učešćem u vrednosti potrošnje za koju je isplatljivo sinhronizovati proizvodnju u lancu stvaranja vrednosti prema dnevnim programima.

Za realizaciju JIT sistema potrebno je ispuniti određene pretpostavke (Barac, i Milovanović, 2006; Hejzer, i Render, 2011; Wisner i dr. 2012; Krajewski i dr. 2013):

- Obezbediti pravovremenu isporuku predmeta nabavke zahtevanog kvaliteta (bez grešaka) kako bi se eliminisala prijemna kontrola i potencijalni problem dinamike isporuke;
- Smanjenjiti prostor i zalihe. Obezbediti visok stepen fleksibilnosti i pouzdanosti dobavljača, uskladiti kapacitete u celokupnom proizvodnom lancu, kako bi se izbegli potencijalni problemi količine isporuke;
- Povezati informacione sisteme preduzeća kupaca i dobavljača u upravljanju zalihama;
- Obezbediti povećanje fleksibilnosti, brzu reakciju dobavljača i proizvodnju u malim serijama;
- Obezbediti savremena logistička rešenja, nesmetan i efikasan protok predmeta nabavke od dobavljača prema kupcima, smanjenje rastojanja.

Brojni su mnogi mogući pozitivni efekti koje sa sobom nosi primena JIT sistema. Uz skraćenje protoka materijala u procesu reprodukcije JIT sistem dovodi i do (1) smanjenja zaliha 60-90%, (2) skraćanja proizvodnog procesa 80-90%, (3) povećanja produktivnosti nabavke i proizvodnje 20-100%, jer se isporukom proizvoda bez grešaka eliminiše potreba kontrole, reklamacija i smanjuju se zastoji u proizvodnji, otpad i škart, (4) smanjenja troškova naručivanja 5-10%, (5) skraćanja pripreme 75-95%, (6) smanjenja potrebnog prostora 40-80%, (7) povećanja kvaliteta proizvoda 50-55%, (8) smanjenja broja otkaza zbog nedostatka pravih zaliha 50-95%, (9) smanjenja broja kriznih situacija 20-90%.

Pored nespornih pozitivnih efekata postoje i određeni problemi vezani za implementaciju JIT sistema u upravljanju zalihama:

- nije adekvatan robu koja ima sezonski karakter, gde se se prodaja takve robe teško može predvideti,
- visokim transportnim troškovima što je posledica manjeg korišćenja zbirnih isporuka i potrebe čestog korišćenja skupljih vidova prevoza, posebno u početnoj fazi primene,
- niska fleksibilnost dinamike isporuke - kontrola kvaliteta i plan isporuke moraju biti precizni, u dogovorenim terminima kako bi se izbegle situacije nedostatka robe na

zalihama i nestašice robe u skladištu, kao i nedozvoljeni rast troškova zbog zastoja u proizvodnji,

- nastojanje JIT-a da minimizira zalihe dovodi dobavljače koji imaju male proizvodne kapacitete da moraju skladištiti veće količine kako bi izbegli probleme koje može prouzrokovati iznenadan rast tražnje.

Problem veličine zaliha jedan je od najznačajnijih problema ekonomike preduzeća jer se na skladištima sirovina, kao i na skladištima poluproizvoda nalaze zaleđena veća ili manja obrtna sredstva koja utiču na likvidnost preduzeća, zbog čega je optimalno upravljanje zalihama od posebne važnosti za efikasnost poslovanja preduzeća iz svih privrednih grana. Optimizacija upravljanja zalihama je predmet mnogih naučnih i praktičnih istraživanja, a prepoznavanje i obuhvatanje što većeg broja uticajnih faktora upravljanja zalihama je predmet mnogih modernih naučnih istraživanja (Davis, 2013).

Moderan pristup upravljanju zalihama postavlja dva glavna zahteva: zadovoljavanje potreba tržišta kao prioritet poslovanja odnosno, zadovoljavanje što većeg procenta tražnje tržišta uz istovremeno smanjenje nivoa zaliha u korelaciji sa smanjenjem troškova, a sve uz nepoznatu i promjenjivu tražnju za proizvodima. Većina modela upravljanja zalihama stavlja u fokus istraživanja troškove vezane za zalihe što je samo jedan od faktora optimalnog upravljanja zalihama modernih preduzeća. Obuhvatanje većeg broja značajnih faktora upravljanja zalihama preduzeća koji posluju unutar lanaca snabdevanja i analitičko određivanje odnosa između njih predstavlja osnovu za sistemsko i naučno izučavanje uticaja faktora na rezultate poslovanje preduzeća s aspekta upravljanja zalihama.

Različiti modeli tražnje osnova su za različite pristupe upravljanja zalihama. Za razliku od tradicionalnih modela koji su orijentisani na jedan proizvod, savremeni modeli upravljanja zalihama orijentisani su na veći broj međusobno povezanih proizvoda i lokacija. Svrha savremenih modela upravljanja zalihama su male i učestale nabavke u granicama ekonomične količine nabavke i racionalnog transporta. Tokom celog prošlog veka teorija zaliha kontinuirano se razvijala nudeći nova rešenja i nove modele za efikasno upravljanje zalihama. Savremeni pristupi upravljanju zalihama posedica su široke primene informacionih tehnologija u poslovanju.

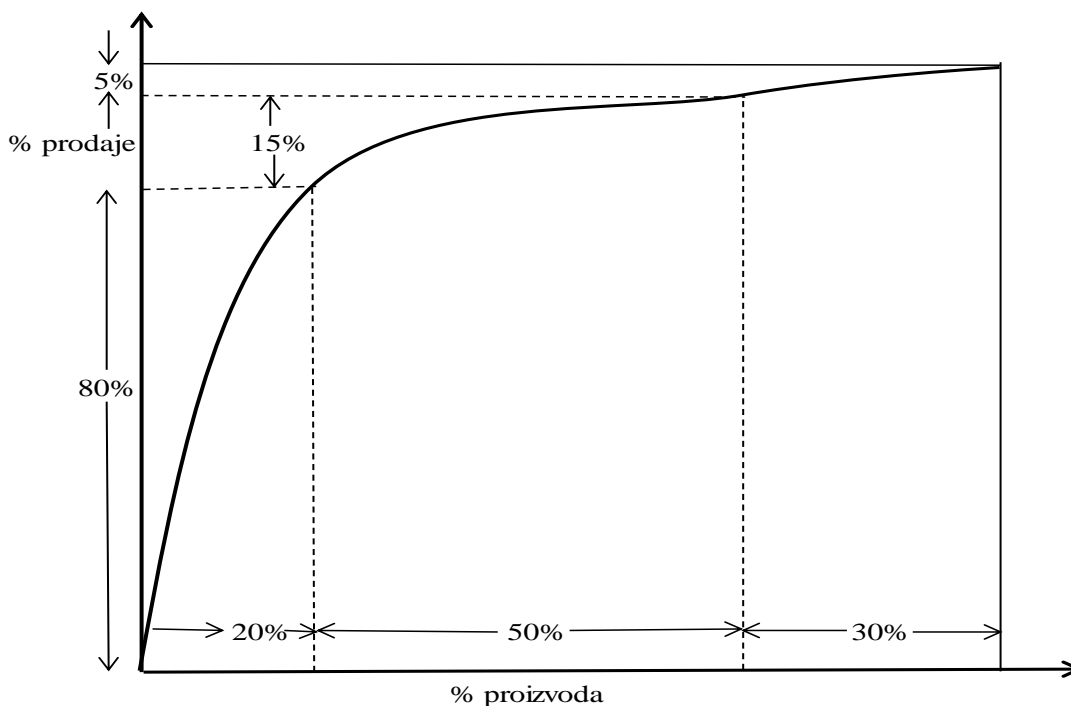
2.3. ABC i XYZ analiza upravljanja zalihama

Analizom materijala i trgovačke robe, možemo zaključiti da između njih postoje vrlo velike razlike u pogledu na količine potreba, cene, frekvenciju potrošnje/prodaje, rizike snabdevanja, profitabilnost preduzeća i dr. Zbog njihovog značaja porebno ih je razvrstati u grupe pomoću ABC i XYZ analize. Delenjem je potrebno izvršiti selekciju relativno malog broja materijala, koji imaju dominantan uticaj u bilo kom vidu (grupa A) i veliki broj vrsta materijala, koji imaju mali uticaj na rezultate poslovanja preduzeća (grupa C), kako bi selekcija bila što bolja između nji postoji (grupa B).

ABC analiza (engl. ABC analysis) je analitička metoda širokog opbima primene, koja je primenjiva u racionalizaciji upravljanja zalihama bez obzira na njihove različite pojavne oblike (materijali, sirovine, poluproizvodi, gotovi proizvodi, delovi, sklopovi, trgovačka roba itd.). ABC analiza je metod klasifikacije materijala u grupe od kojih svaka ima različito značenje i važnost za poslovanje (prema toj važnosti se određuje i njihov tretman). Svrha primene ove metode je uspostavljanje efikasnog sistema kontrole i upravljanja predmetima iz okvira nabavnog, prodajnog i magacinskog poslovanja sprovođenjem različitih postupaka radi postizanja što veće ekonomičnosti i produktivnosti i povećanja uspešnosti poslovanja.

Naziva se još i „Paretova analiza“ jer se zasniva na saznanjima do kojih je došao italijanski ekonomista i sociolog Vilfredo Pareto (1848 – 1923). Pareto je istražujući koje aktivnosti u kompleksnim zadacima daju najbolje rezultate utvrdio da 80% uspeha dolazi od samo 20% aktivnosti, što je kasnije primenjeno na mnoga područja ljudskog rada, pa je tako u uslovima industrijske proizvodnje u SAD-u razvijena ABC analiza.

Rezultati razvrstavanja u grupe ABC najčešće se prikazuju grafički u obliku tzv. Lorencove krive koja omogućava vizuelno i kvantitativno poređenje kumuliranih veza između dve varijable (slika br. 2.10)



Slika 2.10. Grafički prikaz ABC analize zaliha. Prema: (Muckstadt, Sapro, 2010; Krajewski i dr. 2013; Weigel i Ruecker, 2017.)

Slika pokazuje da 20% vrsta materijala imaju vrednosti ukupnih zaliha materijala udeo od 80% (materijali grupe A), da 50% od ukupnog broja vrsta materijala ima u ukupnoj vrednosti zaliha materijala udeo od 15% (materijali grupe B), da 30% vrsta materijala ima udeo u ukupnoj vrednosti zaliha svega 5%. Krivulja se može značajno razlikovati u pojedinim granama privrede jer pojedine grupe materijala/roba imaju različite procenete udela u ukupnoj vrednosti potrošnje/prodaje, a samim tim i u asortimanu materijala/roba (Weigel, i Ruecker 2017).

Materijale nije uvek nužno podeliti u tri grupe. Ako između vrednosti godišnjih potreba/potrošnje materijala postoje male razlike, tada se mogu koristiti samo dve grupe (AB analiza npr. u trgovini na malo), a ako su razlike velike mogu se napraviti četiri (ABCD) ili pet grupa materijala (ABCDE grupe, npr. u proizvođačkim preduzećima). Isto tako ukoliko nam je ova podela pregruba postoji mogućnost da se svaka grupa podeli na podgrupe (A1, A2, B1, B2, C1, C2), pri čemu kao kriterijum za podgrupe npr. možemo uzeti koeficijent obrta.

Razvrstavanje materijala samo prema vrednosti potreba/potrošnje ne daje uvek najbolje rezultate. Od ciljeva ABC analize zavisi koje ćemo još kriterijume koristiti. Može se sprovesti kombinovano razvrstavanje, istovremeno prema dva ili više kriterijuma, npr. prema vrednosti potrošnje, prema visini zaliha i prema stepenu očekivanih promena cena, tako da pojedini kriterijumi imaju određeni uticaj na razvrstavanje u grupe A, B i C. Primena kombinacije kriterijuma znači da se postupak razvrstavanja multiplikuje sa brojem kriterijuma, a na kraju se vrši grupisanje prema određenoj šemi. Ako se kao kriterijumi za klasifikaciju koriste uslovi potrošnje i na osnovu njih stepen sigurnosti prognoze potreba onda je reč o XYZ analizi.

S obzirom da nije jednaka važnost svih artikala, ni jedno ozbiljno preduzeće ne može sebi dozvoliti luksuz da artikle koji kumulativno čine 80% prodaje ili dobiti, tretira isto kao i one koji čine 5% ili manje.

ABC analiza nam pomaže da se koncentrišemo na one koji nose najveći rizik zbog promena cena i da definišemo različite pristupe za svaku grupu, za A proizvode treba raditi detaljnu analizu, često i detaljno ažurirati podatke o tražnji; za B proizvode obavljati samo rutinsku kontrolu i rutinsko ažuriranje; C proizvode možemo analizirati i vršiti ažuriranje na periodičnoj osnovi.

U XYZ analizi zalihe se klasifikuju u tri grupe prema kontinuitetu potrošnje i sigurnosti prognoze potrošnje. U grupu X ulaze zalihe koje se kontinuelno troše ili se u njihovoj potrošnji javljaju manja odstupanja (do 10%) pa se postiže velika tačnost potrošnje. U grupu Y ulaze materijali koji se troše diskontinuelno, fluktuacije u pojedinim vremenskim razdobljima su do 25% zbog čega je moguće postići samo srednju tačnost prognoze potrošnje. U grupu Z ulaze zalihe koji se povremeno troše uz velika odstupanja u količini potrošnje (preko 25%) na osnovu čega vrlo teško možemo proceniti trend potrošnje. Za ovu grupu zaliha postiže se mala tačnost prognoze potrošnje.

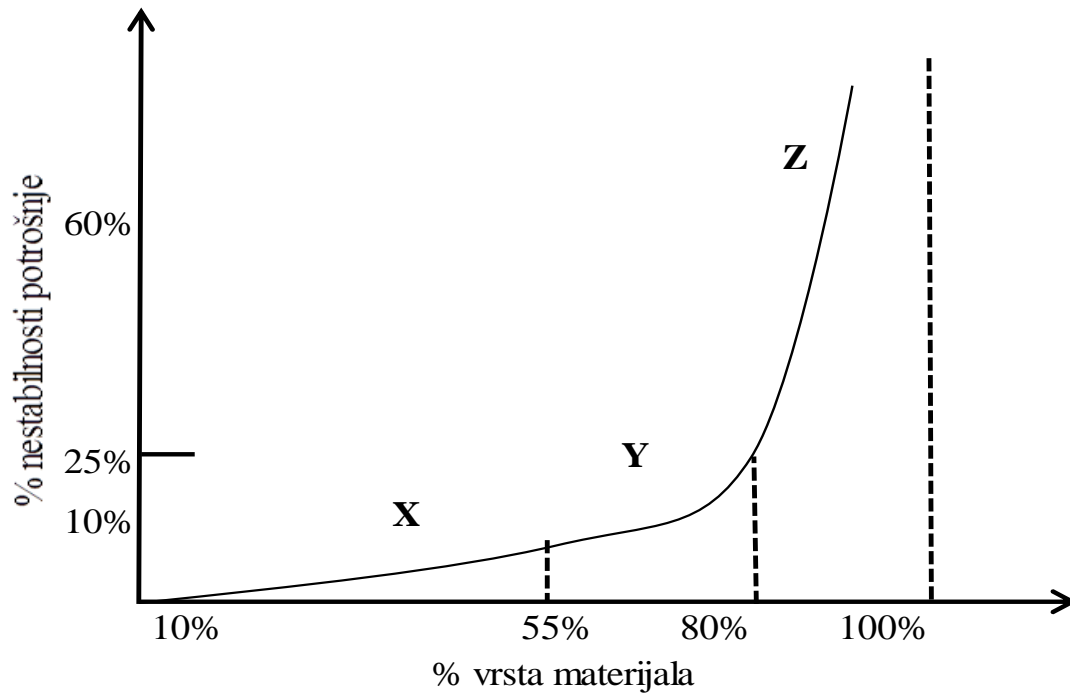
U postupku sprovođenja XYZ analize prvo je potrebno definisati koeficijent varijacije potrošnje (V_p) pojedinih grupa zaliha (Dhoka, i Choudary, 2013; Nowotyńska, 2013). Granice grupa možemo izraziti simbolički:

X : $V_p \in [0\% | 10\%]$

Y : $V_p \in [10\% | 25\%]$

Z : $V_p \in [25\% | \infty]$

Nakon toga se sprovodi grupisanje zaliha prema rastućim koeficijentima varijacija potrošnje i na kraju se zalihe razvrstavaju u grupe X; Y i Z što možemo prikazati na slici 2.11.



Slika 2.11. Grafički prikaz XYZ analize

Da bi pravilno klasifikovali i razvrstali zalihe potrebno je definisati šta se smatra i na koji način se utvrđuje da li se neki materijal troši kontinuirano, diskontinuelno ili povremeno. Svaki od predmeta je specifičan i zahteva da se na osnovu konkretnih uslova odrede granice načina potrošnje. Istaživanja u praksi su pokazala da u grupu X ulazi oko 50% vrsta materijala, u grupu Y oko 20%, a u grupu Z oko 30% od ukupnog broja vrsta materijala. Za grupu materijala X preporučuje se snabdevanje sa sopstvenih zaliha, dok je za materijale grupe Z ekonomičnije pojedinačno snabdevanje.

2.4. Kombinacija rezultata ABC i XYZ analize kao podloga izboru strategije nabavke

Kombinacijom rezultata ABC i XYZ analize dobijamo matricu sa devet različitih grupa materijala za koje možemo razviti specifične strategije nabavke (slika 2.12)

Stepen sigurnosti prognoze Vrednost potrošnje i potreba	Grupa X	Grupa Y	Grupa Z
Grupa A	Veliki udeo u ukupnoj vrednosti Kontinuelna potrošnja Velika tačnost prognoze zaliha	Veliki udeo u ukupnoj vrednosti Diskontinuelna potrošnja Srednja tačnost prognoze zaliha	Veliki udeo u ukupnoj vrednosti Povremena potrošnja Mala tačnost prognoze zaliha
Grupa B	Srednji udeo u vrednosti Kontinuelna potrošnja Velika tačnost prognoze zaliha	Srednji udeo u vrednosti Diskontinuelna potrošnja Srednja tačnost prognoze zaliha	Srednji udeo u vrednosti Povremena potrošnja Mala tačnost prognoze zaliha
Grupa C	Mali udeo u vrednosti Kontinuelna potrošnja Velika tačnost prognoze zaliha	Mali udeo u vrednosti Diskontinuelna potrošnja Srednja tačnost prognoze zaliha	Mali udeo u vrednosti Povremena potrošnja Mala tačnost prognoze zaliha

Slika 2.12. Matrični prikaz kombinacije rezultata ABC i XYZ analize **Izvor:** Ferišak, 2006., s. 544; Scholz-Reiter, i dr, 2012; Buliński i dr. 2013).

Grupama AX, AY, BX treba posvetiti posebnu pažnju kako bi se postigle što povoljnije nabavne cene i snabdevanje uz što manje zalihe. Za ove grupe najbolje je sinhronizovati proizvodnju sa dobavljačima i ugovoriti JIT sistem nabavke. Grupama AZ, BY, CX prilikom nabavke treba pokloniti normalnu (srednju) pažnju i organizovati pojedinačno snabdevanje prema potrebama korisnika, dok se grupama BZ, CY, CZ pridaje mala pažnja, snabdevanje se realizuje sa sopstvenih zaliha, ponekad se nabavljaju količine za jednogodišnje potrebe, ili se snabdevanje prepušta dobavljaču (outsourcing) (Scholz-Reiter, i dr, 2012; Buliński i dr, 2013).

Korišćenjem rezultata analize zaliha, kao i raznih poslova nabavke u proizvodnom preduzeću prema načelima ABC i XYZ analize, razlikovanjem bitnog od manje bitnog može se postići veća efikasnost i ekonomičnost poslovanja, bolje performanse preduzeća i strateško pozicioniranje na tržištu.

3. Izbor modela organizacije nabavke u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća

3.1. Dizajniranje organizacione strukture nabavke

Nabavka nije više samo izvršilac narudžbe predmeta nabavke. Ona je postala posrednik između dobavljača i funkcija sopstvenog preduzeća s nizom strateških zadataka, koji su ključni za ekonomično i uspešno poslovanje preduzeća. Strateške promene značaja i uloge nabavke utiču na organizaciji nabavke, pri čemu ovaj uticaj ima povratnu reakciju i dejstvo na samo funkcionisanje nabavke.

Nabavku je potrebno tako organizovati da može trajno i racionalno odgovoriti na izazove i zadatke snabdevanja preduzeća. Bitne karakteristike organizacije su sadržaj, njena vremenska dimenzija i struktura. Organizacija nabavke u proizvodnom preduzeću je dinamičan i sveobuhvatan proces koji zahteva fleksibilnost, prilagodljivost i dobro poznavanje relevantnih elemenata i njihov uticaj na organizaciju nabavke. Polaznu osnovu za definisanje organizacije nabavke čine njena svrha, ciljevi i zadaci.

Pri izboru organizacionih rešenja prvo treba poći od toga da organizacija nije sama sebi cilj već da ima zadatak da obezbedi harmonično funkcionisanje i efikasan rad svih organizacionih delova unutar preduzeća (Kaplan, i Norton, 2001). Kako će se organizovati nabavna služba u jednom preduzeću zavisi od više faktora: (Ćuzović, 2006, s., 197)

- od tipova i karakteristika procesa proizvodnje;
- od veličine preduzeća (kupca);
- od lokacije kupca;
- od izvora nabavke;
- od obima, strukture i dinamike nabavke;
- od obima, strukture i dinamike angažovanja finansijskih sredstava u procesu nabavke;
- od obima, strukture i dinamike popunjavanja zaliha;
- od stepena iskorišćenja kapaciteta u skladišnom i manipulativnom prostoru;
- od stepena iskorišćenosti voznog parka i načina transporta i

- od razvoja i primene naučno-tehničkog progressa.

Organizaciona rešenja nabavke bitno se razlikuje od delatnosti preduzeća (trgovinsko ili proizvodno) kao i u odnosu na tip proizvodnog preduzeća (pojedinačna, serijska, masovna proizvodnja).

Sa nabavkom počinje borba za ekonomiju poslovanja trgovinskog preduzeća koja se ostvaruje uz izvesne posebnosti koje proizlaze iz težnje da se nabavi što jeftinije a proda što skuplje. U trgovinskom preduzeću, nabavka predstavlja početak prometnog procesa, kupovinu proizvoda koji uglavnom služe za dalju prodaju. Jedinstvo nabavke i prodaje, međusobna uslovljenost i povezanost kao i činjenica da bez uspešne nabavke nema ni uspešne prodaje predstavljaju ključne karakteristike marketing strategije trgovinskog preduzeća (Lovreta i Petković 2010). U savremenim tržišnim uslovima ovakvo funkcionalno jedinstvo u trgovinskom preduzeću ima za posledicu organizaciono objedinjavanje poslova nabavke i prodaje koje se najčešće obezbeđuje preko timova za nabavku koji su odgovorni i za nabavku i za prodaju određene kategorije proizvoda (Bogetić, Z., 2007; Hübner, A., 2011).

Za razliku od trgovinskog preduzeća u proizvodnom preduzeću između nabavke i prodaje egzistira proizvodnja. U današnjem globalnom visoko konkurentnom okruženju proizvodna preduzeća sve više zavise od svojih dobavljača (Sarkis i Talluri 2002; Choi i dr. 2002; (Ellram i Krause, 2014). Razlozi za to su povećan naglasak na ključne kompetencije, povećana potreba za fleksibilnost, agilnost, prilagodljivost i usklađenost i želja za uključivanje dobavljača u poslove razvoja i strateškog planiranja i upravljanja (Zsidisin i dr., 2003; Humphreys i dr., 2008; Swink i dr. 2014). Kao posledica toga promenjena je uloga dobavljača. Akcenat se stavlja na relacioni koncept funkcionisanja nabavke i uspostavljanje dugoročnih partnerskih odnosa, a ne kao što je slučaj kod transakcionih odnosa gde ne dolazi do izražaja strateški karakter nabavke (Carr i Pearson, 2002; Wisner i dr., 2012).

Eliminisanjem granica funkcionalno orjentisane organizacije i uključivanje finansijske, razvojne, tehničke i operativne snage dobavljača u proizvod kupca daje se dodatna prednost i konkurentnost na tržištu. Različitim oblicima saradnje sa dobavljačima integrišu se proizvodi ili usluge dobavljača u procese stvaranja vrednosti (Carr i Pearson, 1999; Harrison i van Hoek, 2008; Sánchez-Rodríguez, 2009). Cilj je da se snize ukupni troškovi u lancu stvaranja vrednosti počevši od dobavljača, preko sopstvenog preduzeća do krajnjih korisnika i da se

povećaju koristi krajnjem potrošaču proizvoda, odnosno usluge (Porter, 2000; Chopra i Meindel, 2010; Christopher, 2011; Christopher i Ryals, 2014).

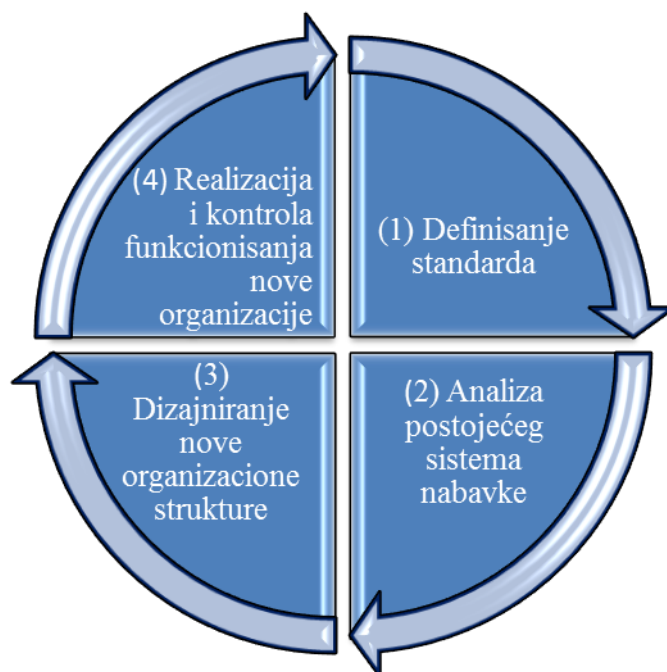
Prilikom dizajniranja organizacione strukture nabavke mora se staviti akcent na donošenju celovitih, sveobuhvatnih rešenja za svako konkretno preduzeće kako bi se ostvarili što bolji rezultati poslovanja duž celog lanca snabdevanja (preduzeća i njegovih partnera), uz maksimizaciju ciljeva izvršilaca nabavke i zaštitu životne sredine.

Uspostavljanju organizacione strukture nabavke potrebno je posvetiti posebnu pažnju jer od nje u velikoj meri zavisi i rad nabavke (Baily, i dr. 2005). Što je podela zadataka i organizacija organizacionih jedinica veća, to je potrebna i veća koordinacija. Tradicionalnu organizaciju nabavke odlikuje:

- razrađena hijerarhija odlučivanja,
- pretpostavljenost i podređenost organizacionih jedinica i radnih mesta,
- uska funkcionalna podela područja aktivnosti,
- jednolinijski odnosi,
- formalni komunikacijski kanali,
- utvrđeni oblici upravljanja i kontrole izvršenja zadataka,

U savremenim uslovima se sve više koriste razni oblici matrične organizacije i timski rad. U matričnoj organizaciji linijske funkcije daju podršku radu timova u izvršenju projektnih zadataka. Timovi za nabavku orijentisani su ka korisnicima, predmetima nabavke i dobavljačima, pri čemu nastoje da realizuju procese bez greške, postignu visoki kvalitet ukupnog poslovanja uz optimalne (ciljno ili procesno orjentisane) troškove i kontinuirano poboljšanje procesa.

Organizacija poslovanja nabavke u proizvodnom preduzeću je neprekidan kružni proces koji se odvija kroz četiri faze:



Slika 2.13. Faze dizajniranja procesa organizacije nabavke. Prilagođeno prema: (Ferišak, 2006; Monczka i dr. 2011; Wisner i dr. 2012)

U prvoj fazi na osnovu sprovedenog istraživanja i prikupljenih informacija o procesima rada i problemima postojećeg sistema ili na osnovu informacija o razvoju analiziraju se postojeće stanje i definišu standardi. Na bazi tako definisanih kriterijuma postavljaju se ciljevi i pravila procesa organizacije nabavke. Standardi za organizaciju poslovanja zasnivaju se na očekivanim rezultatima, tržišnim mogućnostima, kadrovskim potencijalima i sl.

Prva faza je u stvari brza analiza problema, mogućnosti, potencijala i ograničenja procesa nabavke i uvod u drugu fazu gde se vrši detaljna analiza postojećeg sistema nabavke. Na bazi kritičke ocene postojećeg stanja utvrđuju se nedostaci i mogućnosti poboljšanja organizacije nabavke.

Centralno mesto ovog ciklusa zauzima dizajniranje nove organizacione strukture. Ova faza se sastoji iz dva dela (podfaze):

- (1) dizajniranje grube organizacione strukture i
- (2) razrada detaljnih rešenja

Novouspostavljenu organizaciju treba implementirati i sprovoditi u okviru koje treba razraditi i principe i logiku odlučivanja kao i mere kontrole rada sistema.

Bez obzira kako razradili ove četiri faze one obuhvataju sledeće bitne aktivnosti procesa dizajniranja organizacione strukture:

- identifikacija problema,
- definisanje zadataka u cilju prevazilaženja postojećeg problema,
- snimanje i analiza postojećeg sistema funkcionisanja nabavke
- dizajniranje alternativnih rešenja,
- izbor najboljeg rešenja,
- realizacija najboljeg rešenja,
- kontrola rada i funkcionisanja novouspostavljenog rešenja
- otklanjanje nedostataka i unapređenje rešenja.

Osnovni cilj dizajniranja uspešne organizacione strukture nabavke sastoji se u tome da nabavka da svoj puni doprinos efikasnosti i strateškom pozicioniranju preduzeća:

- efikasnim upravljanjem i kontrolom troškovne efikasnosti (Ellram 2002),
- orijentacijom na prave izvore nabavke i izbor dobavljača na regionalnom i globalnom tržištu i doprinese ugledu preduzeća i fleksibilnosti poslovanja (Stank, i dr., 2012; Adobor i McMullen 2014),
- standardizacijom predmeta i količina nabavke poveća produktivnost i ekonomičnost poslovanja (Chopra, i Meindel 2010),
- aktivnim uključivanjem dobavljača u razvoj, proizvodnju, logistiku sopstvenog preduzeća unapredi ceo lanac snabdevanja i lanac dodavanja vrednosti (Carr, i Pearson 2002; Benton, 2014).

S obzirom da se organizovanje nabavke bavi usklađivanjem ljudskih i drugih resursa kod dizajniranja organizacione strukture moramo uzeti u obzir ulogu ljudi. Treba da se što više zadovolje njihovi ciljevi, da se postigne zadovoljstvo u radu, da se rad zaposlenih može odvijati bez smetnji i sukoba. Bitno je da se postigne harmonizacija među zaposlenim i njihovo ravnomerno opterećenje uz pravičnu nadoknadu za postignute rezultate. Organizaciju treba prilagoditi stručnosti i sposobnostima zaposlenih. To je preduslov, kako bi im omogućili kreativan rad i kontrolu rezultata sopstvenog rada. Da bi postigli željene rezultate: razvoj /edukacija/ stručnjaka za nabavku treba sa se fokusiran na elemente konkurentske strategije, a

nabavna služba /oddeljenje za nabavku/ da igra integrativnu ulogu u funkciji nabavke. Ove dve varijable su bile i predmet našeg istraživanja u strateškom opredeljenju funkcije nabavke. Savremeno okruženje i praksa kreiraju izazove koji su postali znatno složeniji i mogu se efikasno rešavati samo interdisciplinarnom saradnjom. Zbog toga je u skladu sa tim potrebno i dizajnirati organizaciju nabavke.

3.1.1. Analiza zadataka – osnov dizajniranja organizacione strukture

Ciljevima nabavke definisani su i celoviti zadaci nabavke čija se analiza realizuje kroz detaljno sagledavanje njihovih sastavnih delova. Ciljevi funkcije nabavke se rastavljaju na hijerarhijski sve niže nivoe sve do elementarnih zadataka. Elementarni zadaci se također mogu podeliti na svoje sastavne elemente tako npr. analizu ponuda za predmetima nabavke možemo rastaviti na zadovoljenje specifikacije kvaliteta, analizu cene, uslova plaćanja, rokova i načina isporuke i sl. Dubina analize je individualna i zavisi od slučaja do slučaja, najčešće je dovoljno samo delimično razdeliti zadatke nabavke. Generalno dubina analize zadataka zavisi od:

- složenosti zadataka,
- frekvencije izvršenja zadataka,
- implementiranim postojećim organizacionim sredstvima,
- željenom cilju podele rada,
- zadatku organizovanja.

U skladu sa tim koriste se pojedinačna načela (principi) analize, čija bi dosledna primena zahtevala mnogo rada, a rezultat toga prilično nepregledne podele zadataka koje ne bi imale veliku upotrebnost. Zadaci nabavke sadrže:

- Funkcionalne zadatke koji se dele prema poslovima nabavke. Ovi zadaci predstavljaju strateški i operativni oblik analize (ispitivanje tržišta, naručivanje predmeta nabavke, prijem i skladištenje materijala) i osnov za primenu drugih načela analize.
- Zadatke koji se odnose na predmete nabavke. Predmeti nabavke su sirovine, ambalaža, pomoćni i pogonski materijali, potrošni materijali, rezervni delovi, trgovačka roba, investiciona dobra, usluge i energija. Ove celine predmeta nabavke dalje se mogu

podeliti na grupe, podgrupe i razrede, sve do pojedinačnih vrsta predmeta u zavisnosti od potrebe analize.

- Zadaci prema rangu koji se dele na zadatke odlučivanja i izvršenja. Svaki zadatak sastoji se od delatnosti odlučivanja i delatnosti izvršenja, pri čemu je delatnost odlučivanja uvek hijerarhijski iznad delatnosti izvršenja (ima različit, viši rang).
- Zadaci prema fazama 1) planiranje, 2) realizacija i 3) kontrola. Podela ovih zadataka na planske, izvršne i kontrolne zadatke predstavlja podlogu za kasniju sintezu zadataka ako je potrebno pojedine faze centralizovati ili za njih angažovati odgovarajući stručno kadar.
- Zadaci prema obeležjima ili svrsi zadatke delimo na primarne (egzogene) i sekundarne, upravljačke (endogene). Prikupljanje ponuda od dobavljača, naručivanje predmeta nabavke, praćenje isporuka, skladištenje i sl. su primarni zadaci nabavke i oni predstavljaju suštinu i svrhu same funkcije nabavke. Međutim da bi uspešno realizovali primarne zadatke potrebno je poznavanje upravljačkih zadataka kao što su npr. istraživanje tržišta, izbor sistema nabavke, šifriranje, evidentiranje i sl. Upravljački zadaci u odnosu na ostvarenje ciljeva imaju sekundarni tretman, međutim iz ugla važnosti nema manje i više važnih zadataka, jednako su važni i primarni i sekundarni zadaci.

3.1.2. Strateški značaj sinteze zadataka u dizajniranju organizacione structure

Nakon detaljnog ispitivanja i analize zadataka potrebno ih je objediniti kako bismo dobili kompaktne celine zadataka u cilju efikasnije realizacije procesa i poslova. Kao i kod analize zadataka tako i kod sinteze koriste se određena načela sa ciljem ostvarenja organizacione strukture. Sintezu (grupisanje) zadataka možemo rešiti tako da srodni zadaci spoje na jednom mestu (organizaciono objedinjavanje poslova) ili grupišu na više mesta unutar preduzeća. Ukoliko se odlučimo za opciju grupisanja zadataka nabavke na jednom mestu moramo dlučiti u kom obimu ćemo to uraditi. U najvećoj meri od toga će zavisiti da li ćemo odluke o nabavci donositi centralizovano ili decentralizovano. Pošto se u poslovnoj praksi prilikom sinteze zadataka i uspostavljanja organizacione strukture vrlo retko koristi samo jedno načelo centralizacije ili decentralizacije moramo ih kombinovati. Strateška je odluka menadžmenta

nabavke na koji način će ih kombinovati, a zavisi od više faktora kao što su ciljevi organizacije, obim poslova, način njihovog odvijanja, obrazovna i kvalifikaciona struktura zaposlenih, struktura i teritorijalni razmeštaj dobavljača, troškovi izvršenja zadataka itd.

Sinteza zadataka i uspostavljanje organizacione strukture nabavke najčešće se odvija prema funkcionalnom načelu i načelu u odnosu na predmete (objekte) nabavke, a ređe prema teritorijalnom načelu, prema dobavljačima, prema pojedincima, ili prema sredstvima za rad.

U postupku sinteze zadataka potrebno je rešiti problem: da li dodeliti dobijeni skup funkcionalnih zadataka jednom mestu ili ga decentralizovati, tako da se realizacija odvija na više srodnih mesta, u okviru različitih pogona, projekata ili područja delatnosti (divizija) i sl. Sinteza zadataka prema funkcionalnom principu može se izvršiti za različite hijerarhijske nivoe određene funkcije, tako da se uspostavi određen broj instanci (rukovodećih mesta) i izvršnih mesta.

Prednosti sintetizovanih poslova nabavke su:

- Specijalizacija zaposlenih za određenu vrstu posla u nabavci (npr. nabavka opreme i rezervnih delova za proizvodnju);
- Brzo sticanje iskustva, što poboljšava kvalitet obavljenog posla, naročito ako je reč o zadacima koje treba rešiti kreativno (npr. nabavka specifičnih sirovina kojima se stiče strateška prednost gotovog proizvoda na tržištu) ;
- Mogu se koristiti manje kvalifikovani kadrovi;
- Mogu se koristiti specijalizovana pomoćna sredstva.

Nedostaci sintetizovanih poslova nabavke su:

- Izvršenje jednog ili manjeg broja funkcionalnih zadataka nabavke prilično je jednolično i monotono, jer uslovljava korišćenje jednog dela (manjeg) sposobnosti izvršilaca (npr. nabavka kancelarijskog materijala, nabavka sredstava za higijenu).
- Kvalitet izvršenja celog zadatka nabavke zavisi od razjedinjenih međuzavisnih funkcionalnih delova pa ukoliko neki deo ne funkcioniše ne mogu se realizovati zadaci drugih funkcionalnih delova;
- Poseban značaj dobija koordinacija posla, što kreira veće zahteve prema menadžmentu nabavke;

- Da bi se realizovao neki posao potrebno je uspostaviti saradnju sa radnim mestima kako unutar nabavke tako i unutar preduzeća kao celine;
- Neposredni izvršioci nemaju osećaj ni odgovornost za odvijanje celog procesa nabavke. Ovaj problem se prevazilazi boljom komunikacijom i informisanjem zaposlenih u nabavci;
- Tokom vremena procesi ostaju prilagođeni zastarelim strukturama. Da bi rešili ovaj problem potrebna su stalna unapređenja koja prate savremene tokove i kretanja u nabavci;
- Za savremene zahteve postiže se neadekvatna produktivnost.

Da bi se nedostaci funkcionalno oblikovanih mesta u nabavci smanjili, a da se istovremeno poveća produktivnost rada boljim iskorišćenjem sposobnih izvršilaca i harmonizacijom rada, sinteza zadataka prema funkcionalnom načelu sprovodi se tako da se obuhvati veći skup funkcionalnih zadataka koji se dodeljuje jednom mestu. U tu svrhu sprovodi se povećanje zadataka koje se odnosi na vertikalno obuhvatanje zadataka. Za izvršavanje zadataka dobija se veća samostalnost i proširenje zadataka što predstavlja horizontalnu sintezu funkcionalnih zadataka istog nivoa tako da se dobije širi skup zadataka. S obzirom da su funkcionalno formirana mesta u nabavci usko specijalizovana, preporučuje se prilikom rada tako organizovanog sistema da se sprovede izmena zadataka u sklopu povezanih područja. Time se postiže viši nivo obrazovanja zaposlenih i dobija bolji pregled nad celovitim poslovanjem, ciljevima i rezultatima rada, što doprinosi većem interesu za rad.

Sintezu zadataka nabavke prema funkcionalnom principu možemo odvojiti od predmeta tako što ćemo posmatrati predmete posebno i napraviti sintezu zadataka za određene grupe predmeta (npr. sirovine, ambalaža, konditori, voće i povrće, mleko i mlečni proizvodi itd.). Za neke predmete nabavka može preuzeti samo deo funkcionalnih zadataka kao što su investiciona dobra ili usluge, gde je potreban interdisciplinarni tim (stručnjaci tehničko-tehnološke struke, pravnici, stručnjaci za nabavku), da bi se mogli sastaviti upitnici, oceniti ponuda, pregovarati, izraditi ugovore o nabavci izvršiti prijemnu kontrolu.

Prednosti obavljanja zadataka nabavke sintetizovanih prema predmetnom principu su:

- Na jednom mestu se obuhvataju ukupne potrebe istorodnih vrsta materijala, robe, usluga ili investicionih dobara što omogućava primenu ekonomije količina u nabavci;

- Smanjuje se administrativno poslovanje nabavke (broj zahteva za naručivanje, evidencije, analize i sl.), a povećava fleksibilnost poslovanja;
- Zaposleni u nabavci vrlo brzo i dobro upoznaju tehničke karakteristike predmeta nabavke s kojima upravljaju, izvore nabavke, tendencije kretanja na tržištu, mogućnosti i cene transporta i sve druge specifičnosti u poslovanju;
- Smanjuje se potreba za komunikacijama između mesta oblikovanih prema predmetnom principu;
- Rad zaposlenih u nabavci postaje raznovrstan i zanimljiv i zahteva različite sposobnosti zaposlenih i širinu znanja;
- Efikasnost poslovanja može se lako pratiti jer zavisi od zaposlenog, čime se povećava motivacija samoinicijativa i svest o odgovornosti za poslovanje.

Nedostaci obavljanja zadataka sintetizovanih prema predmetnom načelu su:

- Zaposleni u nabavci izvršavaju veliki broj funkcionalnih zadataka i to paralelno, za različite predmete;
- Teško je porceniti koliki broj predmeta treba spojiti na jednom mestu. Postoji opasnost da se nekom zaposlenom dodeli prevelik broj predmeta i da ne može kvalitetno realizovati sve funkcionalne zadatke.

Za sintetizaciju zadataka prema dobavljačima možemo sprovesti vezano za:

- Gransku orijentaciju;
- Važnost dobavljača u poslovanju (preduzeću)

U granskoj orijentaciji objedinjuju se poslovi tako da su određena mesta nadležna npr. za nabavku kod veletrgovine, a druga kod proizvođača i sl.

U odnosu na važnost dobavljača u poslovanju preduzeća, govorimo o obliku organizovanja koje zovemo Menadžment ključnih klijenata (kupaca) (engl. Key Account Management - KAM). KAM se obično koristi pored granske orijentacije ili pored neke druge sinteze zadataka gde se sve ili gotovo sve aktivnosti nabavke, što se odnose na pojedine dobavljače ili grupe dobavljača izvajaju se i sprovode centralizovano na jednom mestu. Kod pitanja za koje je dobavljače svrsishodno primeniti KAM, potrebno je izanalizirati tržišni udeo dobavljača u

vrednosti nabavke preduzeća i broj konkurenata na strani ponude za robu koju nam isporučuju. Osim toga preporuke za primenu KAM mogu biti da su dobavljači interesantni s aspekta vezanih poslova (poslovi recipročne nabavke) ili da se posluje sa decentralizovanim preduzećima jednog koncerna ili s različitim pogonima jednog preduzeća. Ako je reč o dobavljačima koji imaju velik procentualni udeo u vrednosti nabavke, a nemaju veliku konkurenciju za robe koje isporučuju, onda je svrsishodna i primena KAM.

Kao važne razloge promena u prodajnim preduzećima i afirmacije novih pristupa prodaji možemo navesti sledeće:

- Odgovor rapidnim promenama u poslovnom okruženju;
- Unapređenje poslovnih procesa;
- Redefinisanje tržišta;
- Zadovoljavanje kupaca;
- Borba sa globalizacijom (Mc Donald i Woodburn, 2007 s. 3 -21)

Pritisци sa kojima se suočava tradicionalna organizacija prodaje u dobavljačkom preduzeću mogu da se sistematizuju u sledećoj slici.



Slika 2.14. Pritisци na tradicionalni sistem organizacije prodaje u dobavljačkoj firmi. Prilagođeno prema Capon, 2001, s. 9)

Kao faktore pojave i afirmacije koncepta KAM posebno treba istaći:

- Intenziviranje konkurencije;
- Povećanje troškova prodaje (Lovreta i dr. 2010).

Prednosti organizacije zadatka u nabavci prema dobavljačima su (Westermann, 1990, s. 25) :

- Viši nivo informisanosti o dobavljačima u pogledu mogućnosti isporuke, organizacione strukture, načina odlučivanja, ciljeva i politike prodaje, argumentacije u pregovorima, mogućnosti za saradnju;
- Zajednički se postižu, obezbeđuju i uspostavljaju konkurentske prednosti transferom tehnologije, obrazovanjem kadrova;
- Prednosti za nabavku objedinjavanjem potreba;
- Izbegava se ugovaranje različitih uslova isporuke i plaćanja kod jednog ili istih dobavljača;
- Objedinjuju se zahtevi kvaliteta, načina odvijanja isporuke i kontrole kod istog dobavljača;
- Realizacija ugovora bez smetnji;
- Unapređenje sopstvene prodaje povećanim mogućnostima sklapanja okvirnih ugovora za recipročne poslove-

Nedostaci organizacije zadataka prema dobavljačima su:

- Dolazi do izražaja realizacija velikog broja funkcionalnih zadataka;
- Komunikacija sa dobavljačima postaje složenija i zahteva povećano angažovanje kod utvrđivanja potreba;
- Zapostavlja se konkurencija na tržištu nabavke, naročito ako je reč o monopolu (oblik nesavršene konkurencije gde celokupnu ponudu kontroliše samo jedno preduzeće) ili oligopolu (oblik nesavršene konkurencije u kojoj nekoliko preduzeća sudeluje u celokupnoj ponudi) na strani ponude. U takvim okolnostima rad menadžmenta nabavke postaje još složeniji i zahtevniji.

Ako se zadaci sintetizuju prema teritorijalnom (regionalnom) principu onda se jednom mestu dodeljuju svi ili većina funkcionalnih zadataka koji se odnose na jednu regiju (geografsko područje), drugom mestu zadaci koji se odnose na drugu regiju itd. Dubina podele područja, odnosno broj nivoa organizacione strukture zavisi o veličini područja na kojem se posluje i o obimu poslova u pojedinim regijama. Bez obzira na nivo svakom se mestu koje je zaduženo za poslovanje na određenom području dodeljuju određeni funkcionalni zadaci, s tim da se na višim nivoima nastoje centralizovati istraživački zadaci, zadaci planiranja i odlučivanja kao i razni upravljački zadaci, a na nižim nivoima operativne zadatke.

Prednosti organizacije nabavke prema teritorijalnom principu su:

- Dolazi do dobrog poznavanja svih specifičnosti nabavke i snabdevanja (poznavanje tržišta, uslova, cena) sa regije u kojoj se radi;
- Uspostavljaju se i razvijaju dobri partnerski odnosi sa dobavljačima. Stiču se nova poznanstva, upoznaje se nova kultura, običaji i jezik na regiji poslovanja;
- Obavljanje poslova i zadataka postaje dinamičnije i intenzivnije ;
- Uspostavljanje dobrih odnosa povećava se samoinicijativa sa ciljem poboljšanja i proširenja poslovanja kao i sklapanje recipročnih poslova.

Nedostaci organizacije nabavke prema teritorijalnom principu su:

- Obavlja se veliki broj funkcionalnih zadataka;
- Potrebna je veća koordinacija i više komunikacija u vezi s utvrđivanjem potreba i snabdevanja sopstvenog preduzeća;
- Teško je proceniti koliku regiju dodeliti jednom mestu, da li zaposleni može uspešno obaviti svoje zadatke i da su zadaci podjednako obuhvatni kao i na drugim radnim mestima.

Da bi se što bolje iskoristio kapacitet skupih uređaja i sredstava koji se koriste u nabavci (automatizacija skladišta, robotizovani unutrašnji transport, elektronska obrada podataka i prenos podataka) sprovodimo sintezu zadataka prema zahtevima tih sredstava. Ti zadaci ne mogu se u potpunosti prepustiti mašinama već se formiraju mesta na kojima će se specijalizovani pojedinci realizovati deo zadataka bez kojih i visoko sofisticirani sistemi ne bi mogli dobro funkcionisati.

Prednosti sinteze zadataka nabavke prema sredstvima su:

- Bolje korišćenje i upotreba sredstava;
- Racionalizacija i redukcija troškova;
- Efikasnije i brže odvijanje procesa.

Nedostaci sinteze zadataka prema sredstvima za rad ogledaju se prvenstveno su u tome što se koristi mali deo sposobnosti pojedinih zaposlenih koji rade na takvom mestu i što je intenzitet posla često velik.

Kako će se organizovati nabavka, kada i koji ćemo princip primeniti i koristiti zavisi od niza faktora (Baily, i dr., 2005; Čuzović, 2006):

- od tipova (pojedinačna, masovna, serijska) i karakteristika procesa proizvodnje
- od veličine preduzeća:
- od lokacije preduzeća:
- od izvora nabavke;
- od obima, strukture i dinamike nabavke;
- od obima, strukture i dinamike angažovanja finansijskih sredstava u procesu nabavke;
- od obima, strukture i dinamike popunjavanja zaliha:
- od stepena iskorišćenosti kapaciteta u skladišnom i manipulativnom prostoru;
- od stepena iskorišćenosti voznog parka i načina transporta;
- od razvoja i primene naučno tehničkog progresu.

Bitno je istaći da navedeni kriterijumi čisti oblici organizovanja nabavke i oni se praktično doslovno ne mogu primeniti u preduzeću. Veliki broj specifičnosti preduzeća uslovljava njihovo kombinovanje. Upravo te specifičnosti uslovljavaju kompatibilnost pojedinih kriterijuma (npr. funkcionalne organizacije nabavke i organizacije nabavke po predmetima nabavke). Kombinovani oblik organizacije nabavke ogleda se u tome što je nabavka kao organizaciona jedinica podeljena po funkcionalnom principu na celine kao što su:

- istraživanje tržišta nabavke;
- doprema predmeta nabavke;
- prijem i skladištenje;

- kontrola i analiza nabavke.

Sam proces nabavke kao celina organizacione jedinice nabavke podeljen je po predmetima nabavke npr. u proizvodnom preduzeću iz prehrambene industrije na:

- nabavku sirovina
- nabavku ambalaže
- nabavka potrošnog materijala
- nabavka opreme
- nabavka rezervnih delova
- nabavka usluga itd.

Da bi odgovorila savremenim izazovima tržišta (rapidne promene u poslovnom okruženju, unapređenje poslovnih procesa, redefinisane tržišta, borba sa globalizacijom, zadovoljavanje kupaca) preduzeća su prinuđena da kombinuju principe u organizaciji nabavke i iznalaze najoptimalnija rešenja.

3.1.3. Dizajniranje organizacionih pozicija u nabavci

Nakon završene sinteze i grupisanja zadataka potrebno je oblikovati (adekvatna) raznovrsna mesta. Svako mesto sadrži nematerijalne i materijalne elemente. Materijalne i nematerijalne elemente možemo da kombinujemo da se što bolje ispune ciljevi organizacione strukture i da se što bolje realizuje postojeći obim poslovanja. Ciljeve organizacione strukture nabavke određuju poslovni ciljevi, ciljevi zaposlenih i ciljevi dobavljača. Poslovni ciljevi proizilaze iz same prirode nabavke i odnose se na sigurnost snabdevanje preduzeća uz što veću produktivnost i ekonomičnost. Mesta službe nabavke moraju biti tako oblikovana da se zadaci mogu dobro pratiti, koordinirati i kontrolisati. Zadaci moraju biti jasni da se može fleksibilno i brzo rešiti svaki realni zahtev zadovoljenja potrebe za predmetima nabavke. Nabavka kao strateški važna funkcija što je potvrđeno i našim istraživanjem mora biti tako organizovana da pozitivno utiče na njen ugled u preduzeću i kod dobavljača.

Upravljanje nabavkom i odnosima s dobavljačima ima veliku važnost za preduzeće. Nabavka se smatra funkcijom koja dodaje vrednost i u velikoj je mjeri zaslužna za poslovni uspeh preduzeća. Zbog toga je prilikom oblikovanja organizacionih mesta i strukture potrebno je

uzeti u obzir i ciljeve dobavljača. Da bi saradnja sa dobavljačima dobila strateški karakter dobavljači bi trebali da znaju ko je nadležan i u kojim pitanjima za saradnju sa njima. Ta mesta bi trebala biti opremljena IT i komunikacionim sredstvima, koja su kompatibilna dobavljačevim komunikacionim sredstvima. Ovakvo povezivanje omogućuje ekonomično poslovanje, brzo rešavanje poslovnih problema, uspostavljanje Just-in-Time (JTI) sistema snabdevanja i dr. Pored kompatibilnosti komunikacionih sredstava i ciljevi partnera moraju biti kompatibilni a to su:

- da se uspostavi partnerstvo,
- da se razvoj proizvoda uskladi sa potrebama kupca,
- da koriste ekonomiju količina i druge mere.

Realizacija svega navedenog zavisi od toga kako su oblikovana mesta i organizaciona struktura nabavke. U oblikovanju mesta i strukture nabavke potrebno je da se rukovodimo i strateškim organizacionim ciljevima a to su:

- Transparentnost
- Podesnost
- Ekonomičnost,
- Adaptivnost,
- Fleksibilnost,

U zavisnosti od konkretnih želja, ciljeva i potreba organizator mora oblikovati raznovrsna mesta sa svim potrebnim elementima. Svako mesto sadrži nematerijalne i materijalne elemente. Nematerijalni elementi su:

- Zadaci koji predstavljaju obavezu izvršenja određene funkcije, na određenom predmetu, u odedenim dimenzijama prostora, vremena i količine. Prilikom oblikovanja mesta postavljaju se pitanja: šta? (koje funkcije), na čemu? (na kojim predmetima), kada? (u kom vremenu), gde? (u kom prostoru), koliko? (u kom obimu) treba obaviti;
- Ovlašćenja (nadležnosti ili kompetencije) izričito su dodeljena prava nosiocima zadataka na pojedinim mestima;

- Odgovornosti koje prirodno proizilaze iz dodeljenih zadataka i ovlašćenja. Odgovornost kao garancija zaposlenog na određenom mestu za izvršenje zadataka i za posledice korišćenja ovlašćenja raste sa hijerarhijskim nivoom radnog mesta.

Materijalni elementi mesta su:

- Zaposleni,
- Sredstva,
- Energija.

Kombinacijom materijalnih i nematerijalnih elemenata oblikuju se mesta koja se razlikuju prema vrstama zadataka, prema tome ko je nosilac zadataka, pojedinac ili određena grupa ljudi, prema ovlašćenjima i odgovornostima kao i prema vremenskom angažovanju radnika. Prilikom oblikovanja organizacione strukture posebna pažnja se mora posvetiti oblikovanju hijerarhije. Prema položaju u hijerarhiji preduzeća razlikujemo tri nivoa odlučivanja u nabavci:



Slika 2.15. Nivo menadžmenta preduzeća Prema: (Baily, i dr., 2005; Monczka id r., 2011b)

Menadžer nabavke se u većini slučajeva nalazi na nivou srednjeg menadžmenta (Middle Management), mada u poslednje vreme sa rastom uloge i značaja nabavke nije redak slučaj da se menadžer nabavke nalazi na strateškom nivou (Top Management). To znači da je nabavka organizovana kao posebna poslovna funkcija kako bi se moglo integrisati planiranje potreba s naručivanjem, dispozicijom, skladištenjem i prodajom i na taj način unapredili celokupno

poslovanje. Upravo ovakva pozicija ističe strašički karakter funkcije nabavke što je potvrđeno i kroz naše istraživanje.

3.1.4. Unutrašnja organizacija službe nabavke

Organizacijom nabavke unutar preduzeća rešavaju se pitanja podele posla na slične i povezane zadatke, koji se grupišu i realizuju na pojedinim radnim mestima. Grupisanje zadataka nabavke može se izvršiti na osnovu više kriterijuma u zavisnosti od obima, dinamike i strukture poslova. To su najčešće funkcionalni, predmetni/objektni, malo manje zastupljeni teritorijalni, u odnosu na dobavljače, pojedince ili sredstva kojima se realizuje sinteza zadataka. Međutim, svako preduzeće je specifično sa značajnim razlikama koje u skladu sa tim uslovljavaju i organizaciona rešenja. Upravo zbog ovoga često se koristi mešoviti (kombinovani) kriterijum koji se ogleda u kombinovanju dva ili više kriterijuma. Tako je npr. nabavka kao sektor podeljena po funkcionalnom kriterijumu na niže organizacione jedinice (službe, odeljenja), a sama služba ili odeljenje po predmetnom.

Preduzeće će izabrati onaj oblik koji mu najviše odgovara. Kod većih preduzeća gde nabavno poslovanje za inače heterogene poslove zahteva stručnjake nameće se funkcionalni oblik. Kod preduzeća gde nabavka zahteva veće količine raznovrsnih predmeta nabavke nameće se predmetni oblik. Globalizacija poslovanja preduzeća, širina tržišta nabavke, potreba poznavanja specifičnih područja i tehnika nabavke na njima naglašava teritorijalni kriterijum.

Čisto funkcionalno načelo nije pogodno za podelu posla na svim hijerarhijskim nivoima, jer bi se posao previše podelio na niz organizacionih mesta, što bi zahtevalo mnogo rukovodilaca i poslova vezanih za koordinaciju pojedinih zadataka.

Unutrašnja organizacija nabavke zavisi od obima i frekvencije poslova koje moramo realizovati u određenom vremenu, načina rada, kvalifikacija, kapaciteta kadrova nabavke, načina proizvodnje i prodaje, izvora nabavke, primene informacionih tehnologija, softverskih rešenja i organizacije odvijanja procesa.

3.2. Mesto i uloga nabavke u organizacionoj strukturi preduzeća

Ne postoji jedinstven način da se odredi mesto nabavke u organizacionoj strukturi već ono zavisi od individualnih uslova za svako preduzeće. Od položaja funkcije nabavke u oprganizacionoj strukturi zavisi njen kvalitet i efikasnost rada, veze i odnos nabavke sa ostalim funkcijama, kao i celinom preduzeća.

Kroz definisanje mesta nabavne službe definišu se i vrlo važna pitanja za celokupno funkcionisanje nabavke, a to su poslovna samostalnost, stepen centralizacije odnosno decentralizacije i organizaciona samostalnost nabavne službe. obzirom na mesto i ulogu nabavke u savremenim uslovima poslovanja i njen strateški značaj adekvatnim dizajniranjem položaja nabavke u organizacionoj strukturi postiže se i najbolja organizaciona struktura celog preduzeća.

U savremenim rešenjima dizajniranja mesta i uloge nabavke u organizacionoj strukturi mora se težiti sposobnosti brze reakcije na razne izazove u procesu snabdevanja, kako bi se smanjili troškovi, poboljšala komunikacija i povećala motivacija zaposlenih.

Prednosti i nedostaci svakog organizacionog oblika determinišu donošenja odluke o mestu nabavke u organizacionoj strukturi. Da bi doneli optimalnu odluku potrebno je sagledati sve faktore koji utiču na uspešnost poslovanja nabavke, a pogotovu strateške faktore i njihovu refleksiju i mogućnost primene duž celog lanca snabdevanja.

Organizacioni oblici mesta nabavke u strukturi preduzeća zavise od toga da li je nabavka samostalna poslovna funkcija ili se nalazi u okviru (Baily, i dr. 2005; Ćuzović, 2006; Ferišak 2006; Cousins, i dr., 2008):

- tehničkog sektora ili proizvodnje;
- finansijsko – računovodstvene službe;
- matične organizacije;
- divizione organizacije;
- procesne organizacije;
- fraktalne organizacije;
- timske organizacije;

- sektora materijalnog poslovanja;
- komercijalnog sektora.

Ukoliko je nabavno poslovanje obimno i razučeno i ukoliko zahteva angažovanje većeg broja izvršilaca, a nabavka ima odlučujući značaj za uspešno poslovanje preduzeća nabavka će biti organizovana kao samostalna organizaciona funkcija ravnopravna sa prodajom, proizvodnjom i drugim organizacionim funkcijama preduzeća. Ovakav oblik organizacije obezbeđuje stratešku ulogu i karakter nabavnoj funkciji. Pored operativnih zadataka nabavka realizuje i sve potrebne strategijske zadatke i ima aktivnu ulogu i uticaj na strateške odluke u poslovanju preduzeća. Najbolje rešenje je organizaciona samostalnost nabavne službe jer ona ojačava ulogu i značaj nabavane službe. Svaki drugi organizacioni oblik nabavke smanjuje stepen samostalnosti pošto je nabavka samo jedan odgizacioni deo više celine (tehničkog, proizvodnog, komercijalnog sektora).

Dok je kod velikih pa dobrim delom i srednjih preduzeća opravdano da nabavka bude organizovana kao samostalna organizaciona jedinica u malim preduzećima nabavka se najčešće nalazi u sastavu komercijalnog sektora. U prilog ovome ide činjenica da u malim preduzećima:

- proces nabavke nije tehnički i tehnološki zahtevan, pri čemu je naglašen njegov komercijalni aspekt;
- zbog malog obima posla angažovan je jedan ili svega nekoliko izvršilaca;
- rukovodilac komercijalnog sektora zbog manjeg obima posla može uspešno da „pokrije“ poslove i prodaje i nabavke kao i ostalih celina u okviru komercijalnog sektora kao što je transport i skladištenje;

Iako je dugo vremena nabavka po važnosti bila u drugom planu u odnosu na prodaju vremenom se situacija menja i u poslednjih par desetleća uočava se pravo značenje nabavke za ukupno poslovanje preduzeća. Zbog toga bleđi i ključni nedostatak ovog organizacionog rešenja da je nabavka zapostavljena i da se u okviru komercijalnog sektora mnogo veća uloga daje prodaji. Sledom navedenih činjenica možemo konstatovati da je u malim proizvodnim preduzećima prihvatljivo rešenje da se nabavka nalazi u okviru komercijalnog sektora, jer može da vrlo efikasno reši sve postavljene zadatke uz relativno niske troškove nabavke i

ostvati dobru saradnju i koordinaciju posla sa drugim delovima komercijalnog sektora (prodaja, transport, skladištenje).

Nabavka u sastavu tehničkog ili proizvodnog sektora je organizacioni oblik prema kojem je nabavka samo pomoćna funkcija proizvodnog ili tehničkog sektora. Iako je ovakav pristup zastareo i davno prevaziđen moramo priznati da je istorijski gledano ovakvo organizaciono rešenje bilo adekvatno uslovima i načinu rada do pojave serijske i masovne proizvodnje, kada je tržište nabavke bilo nerazvijeno, mali asortiman predmeta nabavke, a tehnički problemi vezani za nabavku vrlo značajni.

Nedostatak ovog rešenja sastoji se u prirodi težnje proizvodnog ili tehničkog sektora da obezbedi što veće količine reprodukcioni materijala na zalihama i da kvalitet tih materijala bude na najvišem mogućem nivou. Takva politika u savremenim uslovima dovodi do problema ekonomičnosti i likvidnosti, jer se angažuju velika finansijska sredstva na zalihama, povećavaju se troškovi nabavke, finansiranja i skladištenja, a usled zastarelosti i gubitaka smanjuje se vrednost reprodukcioni materijala. Pored toga ovakvo rešenje remeti i fokus ostalih službi pošto se izvršiocima nabavke uglavnom bave administrativnim poslovima i nemaju potrebnu samostalnost u svom radu, dok se zaposleni u proizvodnom ili tehničkom sektoru moraju baviti i problemima nabavke što im odvlači pažnju od njihovog osnovnog zadatka. Osnovni razlog uključivanja nabavke u tehnički sektor ili u sastav proizvodnje zagovornici ovoga rešenja navode specifičnosti zahteva i komplikovana tehnička rešenja koje zaposleni u nabavci ne mogu sami da sprovedu. To se može rešiti intenzivnijom saradnjom nabavke sa proizvodnim ili tehničkim sektorom, a ne uključivanjem nabavke u sastav ovih sektora. U savremenim uslovi ovaj problem se rešava preko multifunkcionalnih timova iz različitih organizacionih delova preduzeća koji se organizuju po potrebi da bi rešili komplikovane zadatke nabavke. Oni i u toku i nakon završetka ovog zadatka nastavljaju redovan rad i aktivnosti u preduzeću.

Rešenje da nabavka bude u sastavu finansijsko-računovodstvenog sektora proizilazi iz potrebe angažovanja i kontrole finansijskih sredstava kako zbog plaćanja predmeta nabavke tako i zbog optimizacije angažovanja sredstava u zalihama i kontrole troškova. U savremenoj praksi ovakvo rešenje u proizvodnim preduzećima je vrlo redak slučaj, pre svega zbog nedostataka koji se ogledaju sledećim nedostacima:

- problemi rukovođenja i fokusa na poslovanje nabavke;

- stručnost i operativno-tehnička efikasnost (zbog težnje da se roba nabavi po što nižim cenama može doći do problema sa kvalitetom nabavljene robe;
- procesni problemi (nedovoljno sagledavanje problematike zaliha uz što niže zalihe može da prouzrokuje daleko veće troškove zbog neplaniranih zastoja proizvodnje);
- kadrovka rešenja i fokus zaposlenih (zaposleni u nabavci nemaju dovoljnu samostalnost, dok se zaposleni u finansijsko-računovodstvenom sektoru gube fokus na osnovnu delatnost).

I pored navedenih nedostataka ovakvo rešenje može biti primenjivo kod nekih manjih preduzeća čiji je fokus na troškovima i čija osnovna delatnost nije proizvodnja.

Materijalno poslovanje (engl. Materials Management) predstavlja relativno nov koncept koji omogućava kontrolu svih materijalnih tokova u nabavci, skladištenju i fizičkoj distribuciji s težnjom da se usklade različiti interesi vezani za kvalitet, količine, rokove isporuke i sene predmeta nabavke. Realizacija ovog koncepta rezultirala je stvaranjem posebne poslovne funkcije u okviru proizvodnog preduzeća koja integriše sve službe koje izvršavaju zadatke vezane za reprodukcione materijale. Cilj je da se integriše odgovornost upravljanja i rukovođenja kao i optimalan rezultat celokupnog materijalnog poslovanja na jednom mestu.

Ovako koncipirana funkcija materijalnog poslovanja postaje ravnopravna funkcija sa ostalim funkcijama u proizvodnom preduzeću koje sa njom usko saraduju kako bi se ostvarili ciljevi preduzeća. Nabavka koja se nalazi u sastavu sektora materijalnog poslovanja može da obavlja operativne i strateške zadatke. Operativna nabavka izvršava poslove prikupljanja i istraživanja potreba korisnika materijala i može biti centralizovna, a može se u zavisnosti od potreba i decentralizovati po pogonima tako da realizuje zadatke za sve materijale koje koristi samo jedan pogon kome je i izvršilac nabavke odgovoran, ali radi u skladu sa politikom centralne, strateške nabavke. Zadaci strateške nabavke u ovakvoj organizaciji su istraživanje tržišta, uspostavljanje i održavanje dugoročnih partnerskih odnosa sa dobavljačima, koordinacija i rad sa operativnom nabavkom kao i drugim funkcijama preduzeća (razvoj i marketing) vezano za razvoj novih proizvoda i ostvarivanje dugoročnih strateških interesa preduzeća.

Pored svojih prednosti i ovaj oblik organizovanja nabavke u okviru sektora materijalnog poslovanja ima svoje nedostatke jer je vrlo teško upravljati i koordinirati svim službama i aktivnostima koje obuhvata, a naročito uskladiti poslove nabavke sa poslovima planiranja i kontrole proizvodnje. Sektor materijalnog poslovanja pogodan je za mnoga proizvodna

industrijska preduzeća naročito mala i srednja jer svojim rešenjima doprinosi eliminisanju zastoja u proizvodnji zbog nedostatka reprodukcioni materijala kao i smanjenju rizika zastoja izazvanim kvarovima proizvodnih mašina.

Matrična forma organizacije je takav oblik organizacije gde se različite funkcije preduzeća grupišu prema njihovom značaju u poslovanju (glavne i opšte). Glavne funkcije su nabavka, proizvodnja, razvoj, prodaja, finansije i računovodstvo, a opšte su funkcije podrške (one funkcije koje se organizuju kao zajedniče za celo preduzeće) planiranje, kontroling, HR, IT.

U takvom vidu organizacije nabavka može biti i kao funkcija podrške opšta, kao zajednička centralno organizovana funkcija koja pruža usluge drugim funkcijama. Gotovo nikada u praksi nemamo čistu matričnu organizaciju, već se ona koristi kombinovano. Najčešći oblik koji se koristi su projektni timovi koji se brinu za nabavku određenih predmeta nabavke (npr. investicioni projekti, nabavka opreme i postrojenja). Nakon završenog projekta članovi tima se povlače u svoje matične funkcije. Prednosti matrične organizacije su:

- timski rad i sveobuhvatnost (sagledavaju se svi aspekti poslovanja, učestvuju stručnjaci svih profila, izbegava se samovolja);
- fleksibilnost u brzini promena;
- stručni autoritet;
- veća motivacija i bolji međuljudski odnosi koji proističu iz timskog rada;
- specijalizacija zaposlenih (zaposleni su iz svojih oblasti);

Nedostaci matrične organizacije ogledaju se pre svega u opasnosti od loših kompromisa mogućnosti konfliktnih situacija i složenijom komunikacijom obzirom na veliki broj učesnika.

Mesto nabavke u divizionoj organizaciji karakteristično je kod velikih preduzeća sa velikim brojem programa proizvoda odnosno delatnosti. Za pojedine grupe proizvoda ili delatnosti formiraju se posebne divizije.

Kod timske organizacije odluke se donose sporazumno i ovlašćenja odlučivanja nemaju pojedinci. U poslovnoj praksi danas se vrlo često formiraju tzv. ad-hoc timovi za nabavku sa precizno definisanim zadacima u dogovorenim vremenskim terminima. Ovakvi timovi su uglavnom multidisciplinarni i dobro se dopunjuju u realizaciji poslova.

Procesna organizacija zasniva se na ideji da osnova struktuiranja čini organizacija procesa koje obavljaju timovi sastavljeni od funkcionalno orijentisanih stručnjaka iz različitih centara. Stručnjaci za stratešku i operativnu nabavku ulaze u međusobno povezane procesne timove, koji preuzivaju celokupnu odgovornost za realizaciju procesa i ostvarenje postavljenih ciljeva.

Procesna organizacija nabavke u proizvodnom preduzeću proširuje granice preduzeća tako što u odvijanje procesa uključuje dobavljače (inpr. u ranoj fazi razvoja novog proizvoda).

Struktura nabavke treba da bude dizajnirana tako da omogući rešavanje kompleksnih zadataka na najefikasniji način. Tako u proizvodnom preduzeću procesnom organizacijom nabavke treba se povežu prednosti:

- poznavanja tržišta (lokalno i globalno);
- poznavanja logističkih rešenja;
- poznavanja proizvodnje;
- poznavanja kvaliteta robe.

U ovakvom vidu organizacije nabavke predstavnici nabavke moraju da imaju jasno definisane oblasti odgovornosti i da uspostave najkraće puteve upravljanja procesa. Sistem komunikacije i povratnih veza takođe je od velike važnosti za efikasno funkcionisanje sistema. Za efikasno odvijanje procesa i koordinaciju timskog rada brinu odgovorni za proces. Oni moraju da imaju široka znanja i sposobnosti u objedinjavanju i oblikovanju svih aktivnosti. Njihov zadatak i aktivnosti su usmerene da pomognu članovima tima da se fokusiraju na aktivnosti koje doprinose stvaranju vrednosti i unapređenju poslovnih performansi. Tri pojma opisuju pristup svakog profesionalca u struci: korisnici, rezultat i process. Profesionalci se osećaju odgovorni korisnicima; njihov zadatak je da reše problem korisnicima i da im isporuče potrebne vrednosti. Ako ta vrednost nije stvorena, ako problem nije rešen, onda profesionalac nije rešio svoju dužnost (Hammer, 1996., s. 67).

Pored navedenih oblika orgnizacije nabavka ili njene funkcije i zadaci mogu se organizovati na različitim hijerarhijskim nivoima u fraktale (od lat. frango, frengere, fregi, fractum – lomiti, razbiti, umanjiti) koji označavaju najmanje elemente organizacione strukture (npr. u nabavci fraktal može biti radno mesto, ili referat, ili odeljenje nabavke tj. najmanja organizaciona jedinica). Ključna karakteristika fraktala je njihova fleksibilnost jer se mogu prilagoditi zahtevima okoline i nije potrebno čekati na odluke hijerarhijski viših nivoa.

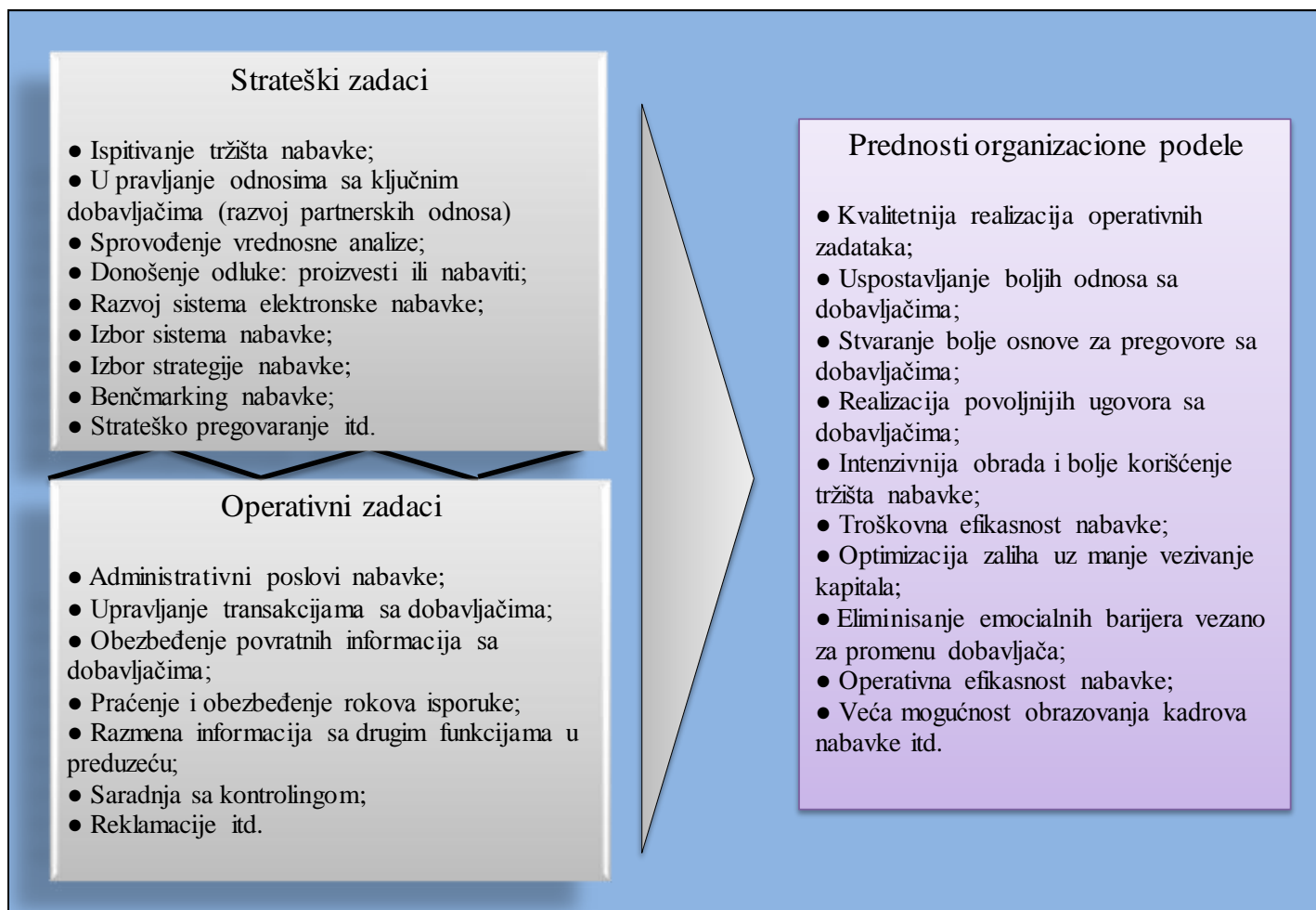
3.3. Uticaj izbora oblika organizacione strukture na model strateške nabavke

Polazište organizacije nabavke vuče svoje istorijske korene sa rastom industrijskog razvoja. Rast i razvoj industrijskih preduzeća i podela posla doveli su do nastajanja homogenih poslovnih funkcija kao što su nabavka, proizvodnja, prodaja, finansije i računovodstvo i dr. u kojima su se izvršiocu specijalizovali za određene funkcije. U početku je nabavka izvršavala operativne zadatke, ali se tokom vremena sa razvojem tržišta javlja potreba za raznim stratejskim zadacima. Stratejski zadaci su poprimili posebnu pažnju i njima se u savremenim uslovima pridaje posebna pažnja. Razgraničenje operativnih i strateških zadataka postalo je vrlo važno za uspešnost poslovanja nabavke. (slika 2.16.)

Podela operativnih i strateških zadataka ima svoje implikacije na organizaciju nabavke naročito u pogledu podele ovlašćenja odlučivanja. Vezano za to razlikujemo linijsku i štabno-linijsku organizaciju kao i različite oblike višelinjske organizacije.

Za linijsku organizaciju nabavke značajno je jesu li sve funkcije organizovane centralno u jednoj nabavnoj službi, koja je ravnopravna sa ostalim poslovnim funkcijama i neposredno podređena direktoru preduzeća ili su neke funkcije decentralizovane, odnosno organizacijski podređene drugim poslovnim funkcijama preduzeća. Svako rešenje ima svoje dobre i loše strane.

U akademskim krugovima postoji dilema da li odluke o nabavci treba da se donose centralizovano ili decentralizovano. Ukoliko je za poslove nabavke nadležna isključivo jedna organizaciona jedinica onda je reč o centralizovanoj nabavci, a ako poslove nabavke obavlja više organizacionih jedinica onda je reč o decentralizovanoj nabavci.



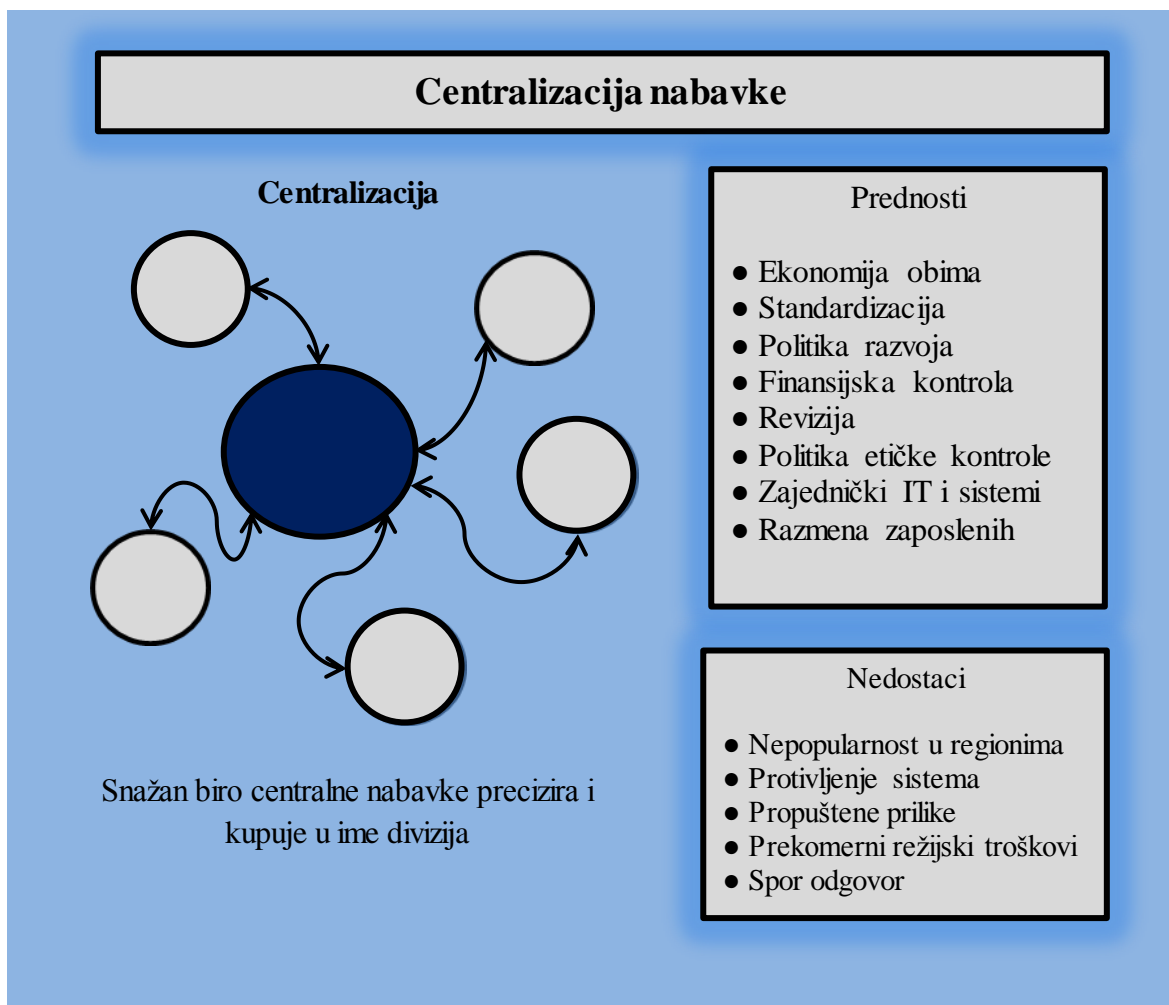
Slika 2.16. Organizacione prednosti podele strateških i operativnih zadataka; Izvor: prilagođeno prema: (Baily, i dr. 2005; Ferišak 2006; Monczka, i dr., 2011

Kao što smo naveli u tački 3.1.2. da li će nabavka u nekom proizvodnom preduzeću biti organizovana kao centralizovana ili decentralizovana zavisi od više faktora (izdvajamo samo najznačajnije:

- veličine preduzeća,
- delatnosti preduzeća,
- razuđenosti preduzeća (broj i delatnosti pogona),
- teritorijalnoj (prostornoj) udaljenosti delova preduzeća,
- homogenosti proizvodne strukture delova preduzeća,
- količini i vrstama predmeta nabavke.

U malim i srednjim preduzećima obično se organizuje centralizovani oblik nabavke.

Centralizacija nabavke ima svoje prednosti i nedostatke (slika 2.17.).



Slika 2.17. Prednosti i nedostaci centralizacije nabavke; Izvor: Cousins, i dr., 2008, s. 131.

Prednosti centralizacije nabavke su:

- grupisanje potreba i naručivanje većih količina. Možda najočiglednija prednost centralizacije je sposobnost preduzeća da integriše svoje zahteve preko divizija, kupuje u velikim količinama, pregovara o nižim cenama: tradicionalna ekonomija obima. Veličina zahteva je moćan adut u savremenoj nabavci;
- ostvarivanje količinskih i drugih popusta (rabata)
- standardizacija - integrisanjem zahteva dolazi do mogućnosti standardizacije, što bi trebalo da obezbediti smanjenje operativnih troškova, kao i mogućnost niže ukupne cene;
- politika razvoja - standardizacija treba da podrži vitalni koncept razvoja politike. Ovo znači izgradnju organizacionih mehanizama koji obezbeđuju da će se politike razvijene od strane odbora direktora zapravo slediti u praksi;
- finansijska kontrola - Centralizacija nabavke bi trebalo da dovede do bolje kontrole finansijskih pitanja, iz razloga sličnim onima koje su povezani sa primenom politike razvoja. To bi trebalo da obuhvati troškove nabavke, finansijske implikacije za investicije (kapital) i novčani tok (prihod) i integracija sa drugim delovima preduzeća koji su odgovorni za takve aktivnosti. Računi dobavljača plaćaju se sa jednog mesta;
- revizija - inspekcija procedura je složen i težak proces, napravljene su jednostavnije ko-lokacije svih oblasti koje moraju biti ispitivane; retko je popularna kod onih čije akcije su pod nadzorom. Aktivnosti centralne nabavke bi trebalo da olakšaju složenost (i na taj način smanje troškove procesa) i učine je efikasnijim, odgovornim za reviziju, iako se prezir prema centralnoj vlasti teško može da razbije;
- bolja politika kontrole nabavke – Kontrola etičkih načela i sprečavanje tzv. „odmetničke nabavke“ kada pojedinac odluči da nabavi nešto izvan dogovorene specifikacije ili preduzime akciju da kompromituje komercijalnu slobodu kupca kako bi pribavio vrednost za sebe. Čak i kada pojedinci sprovode politiku na nivou svojih budžeta, takvi propusti u kontroli predstavljaju slabost u sistemu. Osnovna prednost centralizacije treba da bude sposobnost sistema nabavke da spreči bilo kakve devijantne etičke pojave ili bilo koje drugo odstupanje od dogovorenog postupka.
- korišćenje zajedničkih informacionih i komunikacionih tehnologija i sistema

- razmena zaposlenih – U centralnoj organizaciji nabavke zaposleni razvijaju veštine i stručnost sa osvrtnom na korporativni položaj što mogu biti retki, ali u divizionoj decentralizovanoj organizaciji nabavke. Smanjenjem broja izvršilaca smanjuju se i troškovi, nema dupliranja broja izvršilaca.

Centralizovani oblik odlučivanja u služba nabavke ima i svoje nedostatke koji se pre svega ogledaju kroz:

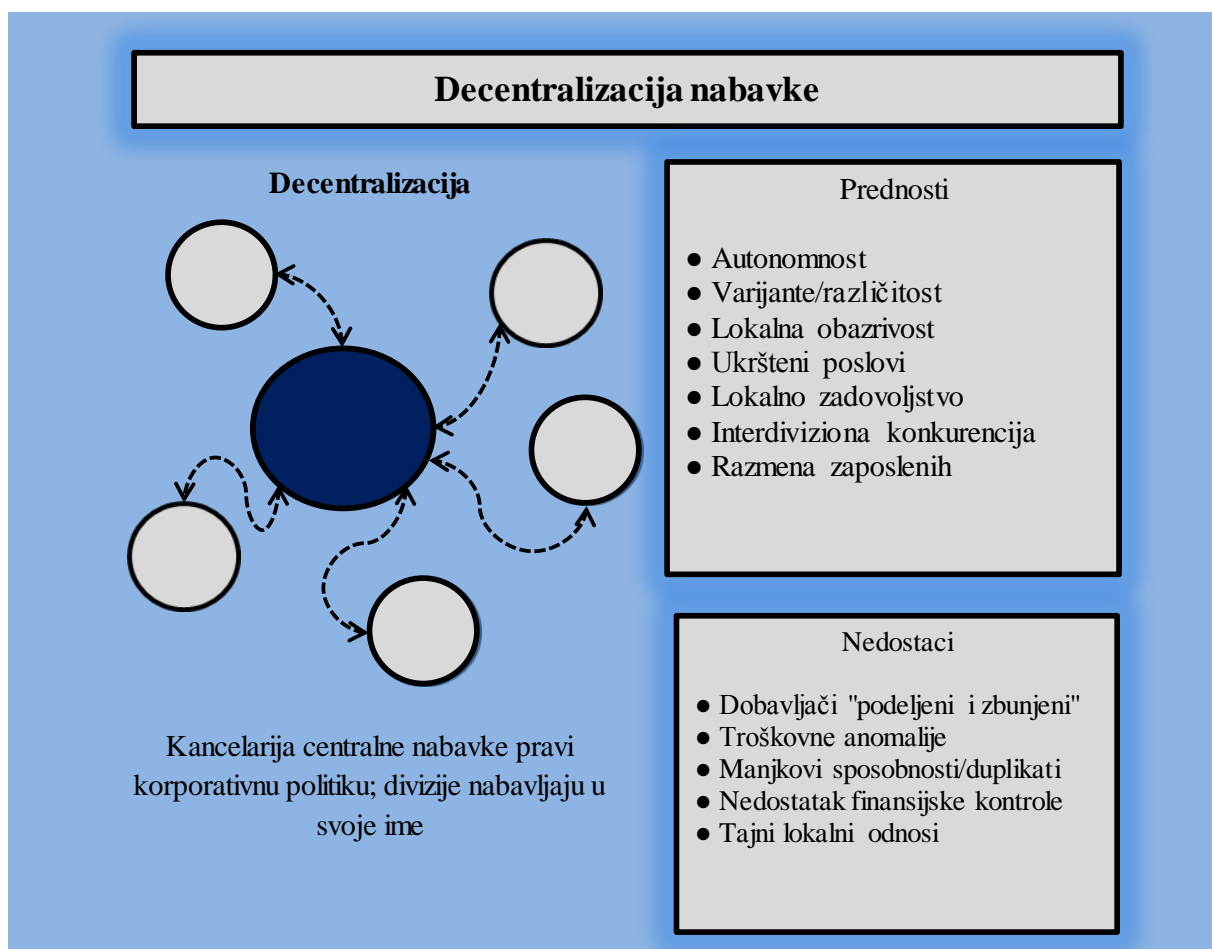
- manje kreativne slobode za pojedine korisnike predmeta nabavke naročito u teritorijalno udaljenim pogonima/regionima i za one koji trebaju specifične materijale;
- otežanu komunikaciju nabavke s korisnicima predmeta nabavke što dovodi do vremenskog pomaka u donošenju odluka i lošijih rezultata;
- birokratizacija poslovanja što dovodi do povećanja troškova poslovanja, gubi se potrebna fleksibilnost pa se javljaju problemi sa snabdevanjem;

I pored niza teorijskih prednosti centralizacijom donošenja odluka nabavke ostvaruju se znatno slabiji rezultati od očekivanih zbog čega je potrebno optimalno dizajnirati oblik i stepen centralizacije donošenja odluka koji će omogućiti veću ekonomičnost i efikasnost nabavke u određenim okolnostima.

Savremena poslovna praksa razlikuje prostornu i logičku centralizaciju donošenja odluka u procesu nabavke. Prostorna centralizacija uglavnom se koristi kod malih i srednjih preduzeća što znači da je nabavka smeštena na jednoj lokaciji na kojoj izvršava operativne zadatke. Za razliku od prostorne kod logičke centralizacije postoji više dislociranih organizacionih jedinica za nabavku, koje preuzimaju poslove nabavke prema predmetnom načelu za potrebe celog preduzeća. Jedna organizaciona jedinica (koja se nalazi u pojedinim pogonima, divizijama, regijama) preuzima nabavku za celo preduzeće npr. za robu koju najbolje poznaje ili najviše troši, druga za neku drugu robu itd. Svakako da i ovakav vid centralizacije nosi sa sobom određene rizike da se ne postignu željene prednosti kojima se vodi računa o potrebama svih korisnika. Ti rizici se javljaju zbog egoizma, loše realizacije poverenih zadataka od strane pojedinih organizacionih jedinica koje imaju mandat za nabavku određene grupe materijala. Zbog toga je potrebno organizovati dobar sistem praćenja, kontrole i analize nabavke. Razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija i sistema logička centralizacija dobija na sve većem značaju jer paralelno koristi prednosti centralizacije (niži

troškovi poslovanja, ekonomija obima, sinergijski efekti i sl.) i smanjuje nedostatke decentralizacije (lošija tržišna pozicija, veći troškovi poslovanja i sl.).

Decentralizacija nabavke se nameće u preduzećima koja imaju više teritorijalno/prostorno udaljenih jedinica čiji se asortiman za potrebnim predmetima nabavke bitno razlikuje. Kako organizovati nabavku u takvim slučajevima, da li centralna nabavka može efikasno zadovolji potrebe decentralizovanih jedinica jer se javljaju problemi oko utvrđivanja potreba, potrošnje, prevoza materijala, odnosa sa korisnicima i lokalnim dobavljačima i sl. da li u ovim slučajevima ići na potpunu decentralizaciju koja ima određene prednosti (manji troškovi transporta, bolji odnos sa lokalnim tržištem, veća fleksibilnost), ali i nesporno nedostatke (veći troškovi, nema ekonomije obima i sl.). Kao i centralizacija i decentralizacija nabavke ima svoje prednosti i nedostatke (slika 2.18.)



Slika 2.18. Prednosti i nedostaci decentralizacije nabavke; **Izvor:** Cousins, i dr., 2008, s. 136.

Prednosti decentralizacije (Cousins, i dr., 2008; Moser, 2015):

- Autonomnost - Neposredni korisnici predmeta nabavke najbolje poznaju lične potrebe za predmetima nabavke i u kvalitetu i količinama. Materijali se nabavljaju prema pojedinačnim potrebama pojeninačne proizvodnje i jednokratno se troše.
- Različitost – organizacionih jedinica, specifični materijali nabavke, različit transport, skladišni prostor;
- Ukršteni poslovi - što mogu rešiti specijalisti koji dobro poznaju materijale i zahteve tehnologije proizvodnje, međusobna isprepletenost poslova i razmena informacija, dobra komunikacija između organizacionih jedinica kao deo mreže ;
- Lokalna obazrivost – lokalni izvori nabavke i saradnja sa preduzećima i lokalnom zajednicom unutar istog područja/regije predstavljaju važan faktor. Nabavka materijala sa lokalnih izvora donosi prednosti (lakša, brža i bolja komunikacija, bolja informisanost, smanjenje troškova nabavke, lakša i brža reakcija na hitne nabavke;

Pored prednosti decentralizacija nabavke ima i svoje nedostatke i to: (Cousins, i dr., 2008; Arya, i dr., 2014)

- Zbog usitnjenosti nabavke dolazi do viših nabavnih cena;
- Veći troškovi nabavke i skladištenja;
- Međusobna konkurencija decentralizovanih nabavnih službi, posebno pri pregrejanoj tražnji nekog reprodukcionog materijala;
- Smanjena informisanost između decentralizovanih nabavnih službi (jedna služba nije upoznata sa potrebama druge/ostalih službi), što dovodi do viškova nabavljenog materijala (prekomerne zalihe);

Kao što možemo videti nijedan oblik organizacije nije idealan i uglavnom ono što su prednosti decentralizovane nabavke predstavljaju nedostatke centralizovane i obrnuto. Zbog toga se u mnogim preduzećima uspostavlja kombinovani centralizovano-decentralizovana organizacija nabavke. U podeli zadataka između centralne službe i decentralizovanih jedinica javljaju se različita rešenja što zavisi od uslova kao što su izvori i putevi nabavke, vrste potreba, dislokacija pogona isl. Sva tri oblika organizacije u praksi su pokazala dobre rezultate tako da bi favorizacija bilo kojeg bila pogrešna.

Strateški faktori uspeha preduzeća deteminisaće i podelu zadataka između centralne službe i decentralizovanih jedinica tako da će sistem organizacije nabavke prilagoditi individualnim

potrebama. Centralna služba nabavke treba da bude usmerena na strateške i taktičke zadatke, a decentralizovane jedinice nabavke na operativne zadatke.

U savremenim uslovima poslovanja sve više do izražaja dolazi tendencija jačanja logičke centralizacije kao uslovno kombinovanih sistema. Ti sistemi omogućavaju da se brzo upoznaju i rešavaju zadaci snabdevanja korisnika u dislociranim organizacionim jedinicama, a standardizacijom materijala stvaraju se mogućnosti nabavke u većim količinama. Pored toga tržišta nabavke se proširuju integracionim procesima pa je centralna nabavka u okviru logičke centralizacije znatno efikasnija i dobija sve veće kompetencije, dok decentralizovane službe nabavke sprovode nabavku specifične robe/usluga ili realizuju samo operativne zadatke nabavke za potrebe dislociranih pogona.

III SRATEŠKI FAKTORI IZVORA NABAVKE U POZICIONIRANJU PROIZVODNOG PREDUZEĆA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU

U poslednjih nekoliko desetleća ekonomija u svetu prošla je radikalne transformacije. Aktivnosti preduzeća, na globalnom tržištu postaju realnost, na značaju dobija brzina reakcije u korišćenju tržišnih mogućnosti, s ciljem što većeg doprinosa stvaranju vrednosti. Odluke vezane za stvaranje vrednosti zasnivaju se na zahtevima tržišta i interpretaciji tržišnih očekivanja, kao i u inovativnim idejama vezano za rešavanje procesa snabdevanja. Ideje i inovacije se sve više kupuju i integrišu u sopstvene procese za potrebe rešavanja konkretnih problema i poboljšanja konkurentnosti.

Dosadašnja funkcija nabavke se znatno proširuje, jer osim što mora da vodi računa o snabdevanju predmetima nabavke, mora da poznaje potencijale naučnih istraživanja vezano za podatake od značaja za preduzeće, mora da nabavi inovativne ideje i rešenja i da izabere najprikladnije strategije i politike za izvršenje tih zadataka.

Kao integralni deo preduzeća, nabavka mora svojim aktivnostima maksimalno da doprinese uspehu preduzeća kao celine. S obzirom da dugoročni uspeh poslovanja preduzeća zavisi od njegove orijentacije na ključne delatnosti, treba odlučiti koje su to ključne delatnosti i u kojoj ih se meri može realizovati samostalno ili u kojem obliku povezivanja s drugim preduzećima.

U tom slučaju ključnu ulogu ima nabavka, koja dobavljače, kao spoljne partnere uključuje u procese stvaranja vrednosti. To znači da nabavka koristi znanja i sposobnosti dobavljača u razvoju i proizvodnji složenijih delova i sistema, koje je pre toga preduzeća samostalno razvijalo i proizvodilo. Sopstveni resursi koncentrišu se na ključne segmente dok se manje „atraktivni“ i za preduzeće nespecifični i nedovoljno rentabilni poslovi prepuštaju dobavljačima kojima su to glavne delatnosti na osnovu čega dolazi do povećane orijentacije na snabdevanje od dobavljača (engl. outsourcing), što odlučujuće doprinosi povećanju znanja i razvoju novih sposobnosti, kao i proširenju ključnih kompetencija, ali i smanjenju troškova.

Nabavka mora:

- raspolagati potrebnim informacijama o tržištu, kao i o postojećim i potencijalnim dobavljačima,
- istražiti izvore nabavke, tj. ko proizvodi ili može proizvesti ili ko nudi na tržištu takve proizvode,
- ograničiti moguće izvore nabavke na nekoliko prihvatljivih, prema kvalitetu i količini,
- i odabrati dobavljače koji mogu najbolje i najpovoljnije zadovoljiti kriterijume preduzeća i korisnika njegovih proizvoda ili usluga.

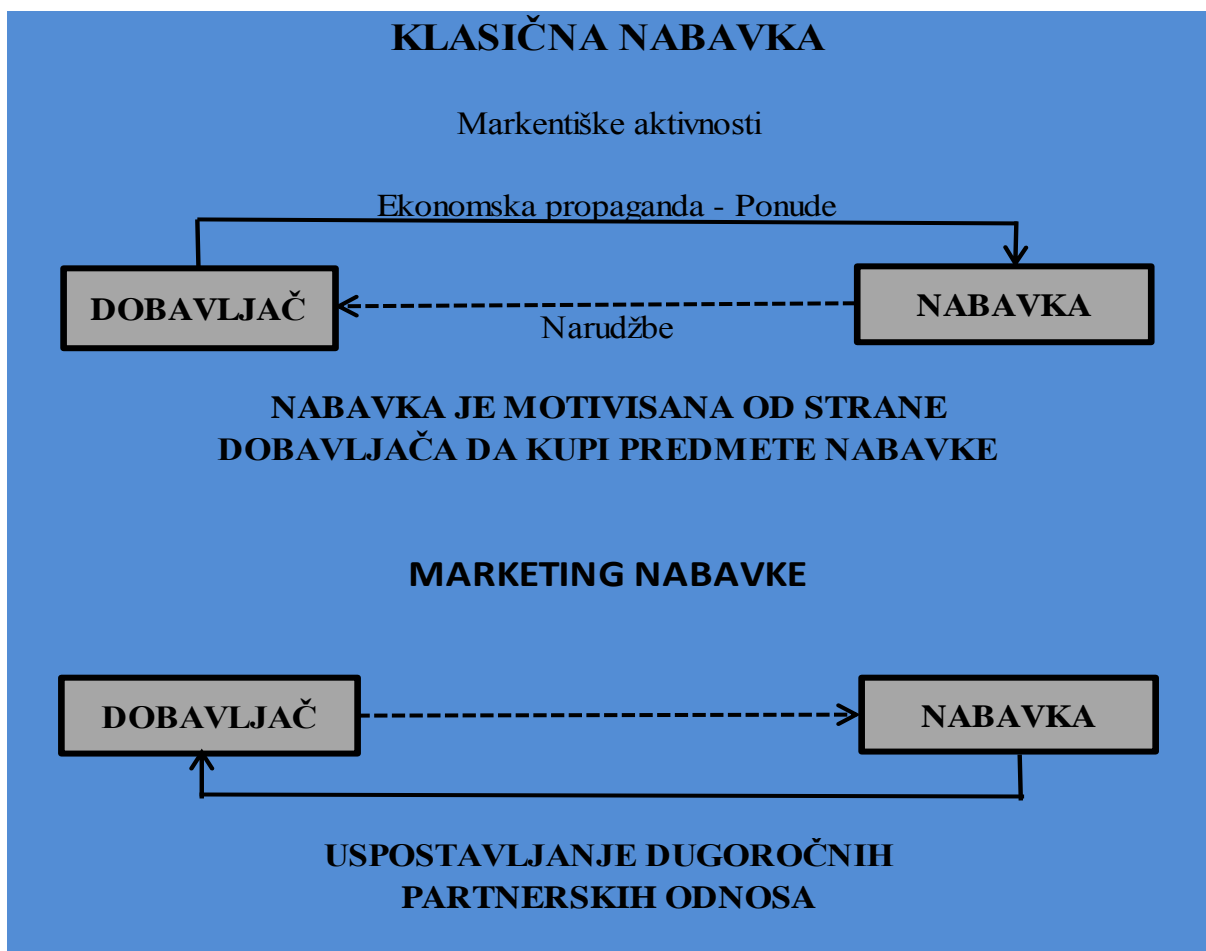
1. Strateški značaj primene marketinga u nabavci proizvodnog preduzeća

Marketing nabavke predstavlja savremeni koncept i instrument nabavke čiji je glavni zadatak da priprema, sprovodi i kontroliše mere, inicijative na tržištu nabavke i odnose sa postojećim i potencijalnim dobavljačima, kako bi se efikasno i što bolje realizovali kratkoročni i dugoročni zadaci nabavke.

Postoji bitna razlika između položaja i orijentacije nabavke u prošlosti i savremenog koncepta i orijentacije nabavke. Za razliku od prošlog vremena kada je nabavka bila proizvodno orjentisana, danas je nabavka kao i prodaja tržišno orjentisana funkcija preduzeća. Menja se odnos prema dobavljačima koji nisu više samo izvori predmeta nabavke ili usluga prema zahtevima organizacionih jedinica preduzeća, već postaju strateški faktor sa kojima nabavka uspostavlja dugoročne partnerske odnose. Sa dobavljačima se uspostavljaju dugoročni

partnerski odnosi (vidi sliku 3.1.) sa ciljem unapređenja poslovanja, korišćenja inovacija u razvoju novih proizvoda, smanjenja troškova.

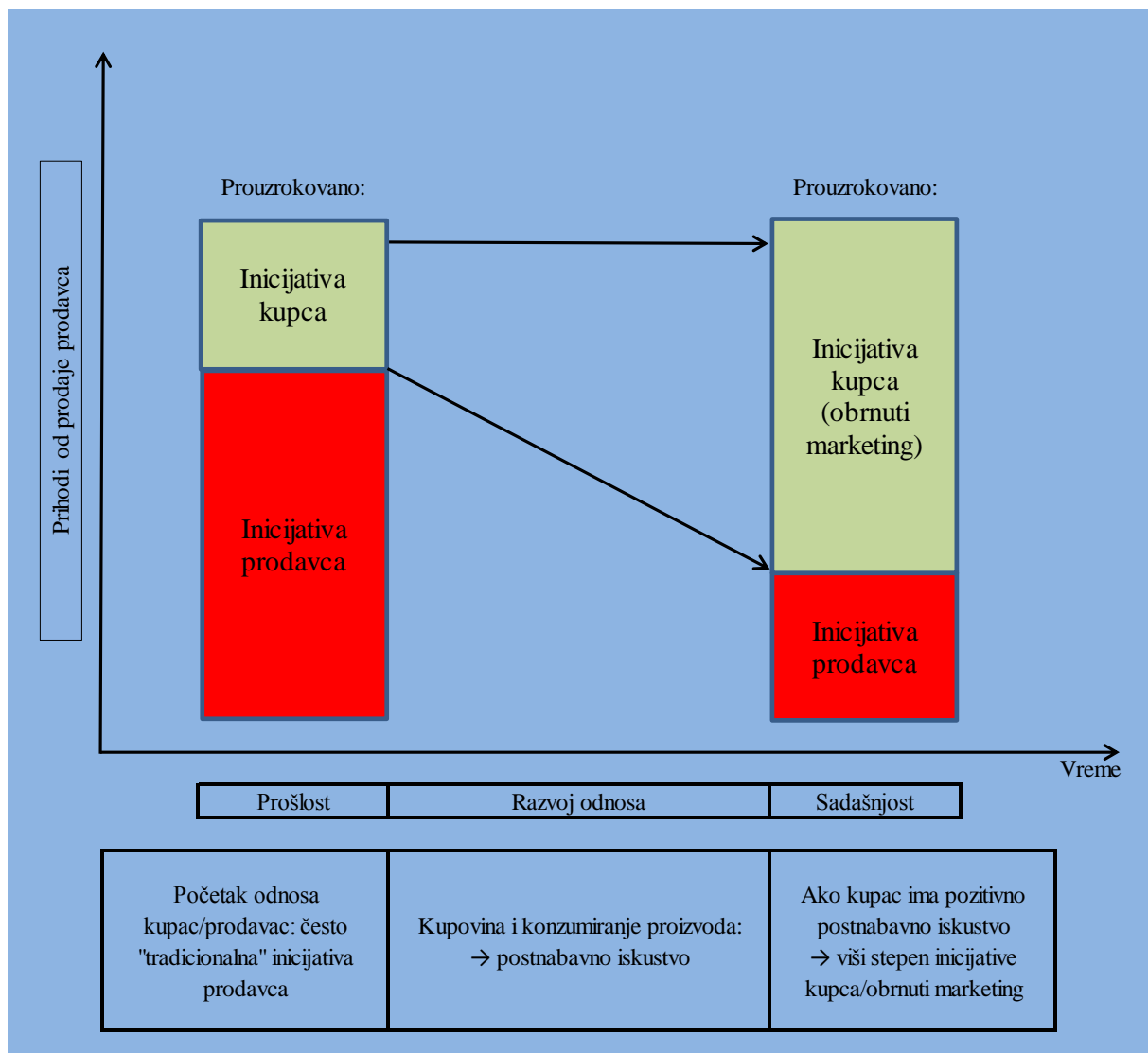
Stalan pritisak na cene i smanjenje troškova nameće novi pristup u odnosima kupaca i dobavljača gde se traže takva rešenja koja će podjednako biti dobra za obe strane. Klasični pristup koji je orijentisan na sniženje cene kod dobavljača dugoročno bi bio pogrešan jer bi oslabio njihovu konkurentsku sposobnost, zanemario ulaganja u razvoj i nove tehnologije i u krajnjoj instanci imao negativne posledice za kupce njihovih proizvoda.



Slika 3.1. Odnosi „dobavljač - nabavka“ Izvor: Prilagođeno prema: (Leenders i dr. 2002).

Na tržištu su nastale značajne promene i nabavka se mora prilagoditi novonastalim uslovima. Razvoj globalnog tržišta zasniva se na intenzivnom razvoju IT tehnologija, unapređenju logističkih tehnika i kreiranju logističkih lanaca i saradnji finansijskih institucija. Nabavka mora menjati svoj položaj u preduzeću i način rada prilagoditi dinamičnim uslovima poslovanja. Nabavka mora da preuzme marketinšku inicijativu pri čemu inicijativa razvojem

odnosa na relaciji kupac/prodavac prelazi sa prodavca na kupca (obrnuti marketing) (slika 3.2).



Slika 3.2. Marketinška inicijativa u odnosima kupac/prodavac: **Izvor:** Prilagođeno prema: (Hollensen, 2001, s. 516.)

Da bi mogla adekvatno odgovoriti na ovakve izazove i postići marketinške zadatke nabavka mora biti strateški, organizaciono i kadrovski adekvatno pozicionirana u preduzeću. Strateški pristup nabavci mora se zasnivati na postizanju dugoročnih pozitivnih efekata, a ne na kratkoročnom smanjenju nabavnih cena što se smatralo uspehom nabavke, pogotovu ako to dovodi do neizvesnosti i gubitaka u poslovanju dobavljača. Ponekad je strateški mudro da se ne prihvati najpovoljnija ponuda ukoliko je to u skladu sa dugoročnom strategijom nabavke i dugoročnim interesima preduzeća. Dugoročno mogu nastati negativne posledice ukoliko bi se

dobavljači koji nude niske cene preorijentisali na druge programe proizvodnje, a zapostavili odnosi sa dobavljačima koji nude prihvatljive cenovne opcije. Zbog toga je vrlo bitna uloga marketinga nabavke da „kondicionira“ postojeće i nove dobavljače i primeni adekvatne mere koje će doprineti realizaciji strateških ciljeva preduzeća uz optimizaciju interesa proizvodnje i prodaje. Rukovođenja načelom ekonomičnosti nabavka mora uskladiti želje i mogućnosti unutrašnjih funkcija preduzeća sa zahtevima dobavljača. Razvoj aktivnosti marketinga nabavke zasniva se na saznanjima vezanim za konkurenciju na tržištu, iznalaženju najboljeg rešenja za sopstveno preduzeća kroz sagledavanje problema drugih aktera na tržištu (Bradley, 1999; Milisavljević, 2001; Gilbert, 2003). Kroz sagledavanje stanja, zahteva, pretnji i mogućnosti na strani ponude i tražnje marketing nabavke iznalazi pravce mogućih rešenja za postizanje boljih rezultata. Iako gotovo uvek postoji alternativa i za kupca i za dobavljača, marketing nabavke omogućava da se realizuje proces nabavke uz bolje uslove nego na tržištu koji su povoljniji za obe strane. Pored dobrog poznavanja tržišta, nabavka mora biti strateški pozicionirana i poznavati dugoročne planove i ciljeve sopstvenog preduzeća.

Sam proces marketinga nabavke odvija se u više faza (Leenders i dr. 2002):

- *Istraživanje osnova*, predstavlja prvu fazu u procesu marketinga nabavke u kojoj se definiše postojeće stanje i naprave alternativna rešenja (scenariji) budućih potreba iz raznih kriterijuma (stabilnost tržišta, izvori nabavke, količina, kvalitet, cena, rokovi i način isporuke, skladištenje i držanje zaliha, garancija, servis idr.). Svaki od ovih kriterija treba dobro sagledati, (sagledati postojeće stanje, uporediti ga sa situacijom na tržištu i projektovati buduću poziciju). Fokus je na predmetima nabavke iz kategorije A (ABC analiza), ali i na materijalima koji se dugoročno nabavljaju. S obzirom na velik broj kriterijuma i njihov značaj određuje se stepen prioriteta (najviši stepen prioriteta obično dobija kvalitet, zatim cena itd.).
- Druga faza, *specifično istraživanje*, se primenjuje za one opcije za koje se pretpostavlja da mogu da daju značajne rezultate primenom marketinga nabavke za određene predmete nabavke ili odnos i saradnju sa određenim dobavljačima. Kroz ovaj vid istraživanja prikupljaju se detaljni podaci od dugoročnog strateškog interesa za nabavku koji se detaljno analiziraju sa ciljem iznalaženja najboljih rešenja za dugoročno održiv i efikasan rad nabavke. U realizaciji specifičnog istraživanja koriste se razne tehnike i metode prognoze koje delimo na kvantitativne (regresiona analiza, analiza trenda, analiza vremenskih serija i dr.) i kvalitativne (primarno i sekundarno

istraživanje tržišta, intuitivne tehnike i druge tehnike korišćenja kreativnih ideja, tehnika scenarija i dr.).

- Treća faza, *odluka* koja je treba da rezultira pozitivnim efektima na rezultate procesa nabavke kroz bolji kvalitet predmeta nabavke, bolju cenu i ostale komercijalne aspekte. Kao što smo već naveli da bi se donela valjana odluka potrebno je sagledati sve aspekte i to:
 1. Izvore nabavke, nabavka sa jednog ili više izvora, sa lokalnog ili globalnog tržišta,
 2. Odluka proizvesti ili nabaviti,
 3. Zadržati postojeća rešenja ili implementirati nova tehnološka rešenja,
 4. Da li su dobavljači tehnološki osposobljeni da mogu da prate zahteve nove tehnologije i razvoj novih proizvoda na cenovno zadovoljavajući način,
 5. Izbor dobavljača (mali srednji, veliki ili kombinovano),
 6. Politički, socijalni, ekološki zahtevi.
- Četvrta faza *planiranje* marketinga nabavke zasniva se na podacima prikupljenim u prethodnim fazama na osnovu kojih se definišu ciljevi marketinga nabavke i aktivnosti za realizaciju tih ciljeva. Vrlo se često plan marketinga nabavke u praksi sprovodi iako nije formalno napisan.
- Peta faza – *interna podrška*. Da bi uspešno realizovala planirane ciljeve i zadatke koji su pred nju postavljeni nabavka mora imati oslonac u drugim funkcijama i stručnim službama preduzeća (finansije, razvoj, proizvodnja, održavanje, tehničke službe, prodaja) kao bi kroz odnose sa dobavljačima bila u mogućnosti da maksimizira dodatnu vrednost.
- Šesta faza – *revizija plana* predstavlja nastavak prethodne faze jer je od vitalne važnosti da sve funkcije budu upoznate sa planom marketinga nabavke kako bi mogle na konstruktivan i efikasan način kroz primedbe i reviziju unaprediti plan.
- Sedma faza – *pregovori* kao nastavak usaglašenog i definisanog plana marketinga nabavke na osnovu kojeg se jasno vide pozicije, ciljevi, prednosti i koristi kako za kupca tako i za dobavljača.
- Osmu fazu predstavlja *načelan dogovor* koji predstavlja prekretnicu u daljim koracima. Ukoliko se realizuje ova faza slede sledeće faze, deveta *potpisivanje ugovora*

i deseta *realizacija ugovora*, a ukoliko ne dođe do realizacije može se vratiti na neku od prethodnih faza, prekinuti realizaciju marketinga nabavke ili krenuti iz početka.

Nakon realizacije i završetka ugovornih obaveza između poslovnih partnera javljaju se razne nove potencijalne opcije nastale kao posledica marketinga nabavke. Da li ćemo nastaviti partnersku odnos ili prekinuti saradnju sa dobavljačem zavisi od niza faktora kao što je tržišna pozicija, snaga i status dobavljača, buduća očekivanja i sl.

Postoje začajne razlike u primeni marketinga nabavke u proizvodnom i trgovinskom preduzeću. U proizvodnom preduzeću na osnovu plana proizvodnje, nabavka zna potrebe, šta nabavlja (predmet nabavke), koji kvalitet (specifikacija materijala), koju količinu (kvantitet), u kojim vremenskim intervalima (tajming). Na osnovu promene plana proizvodnje nabavka mora da reaguje fleksibilno, brzo i efikasno na novonastalu situaciju koristeći mehanizme i instrumente marketinga nabavke kao što su strateški pristup u odnosima sa dobavljačima i ABC, XYZ analiza, vrednosna analiza.

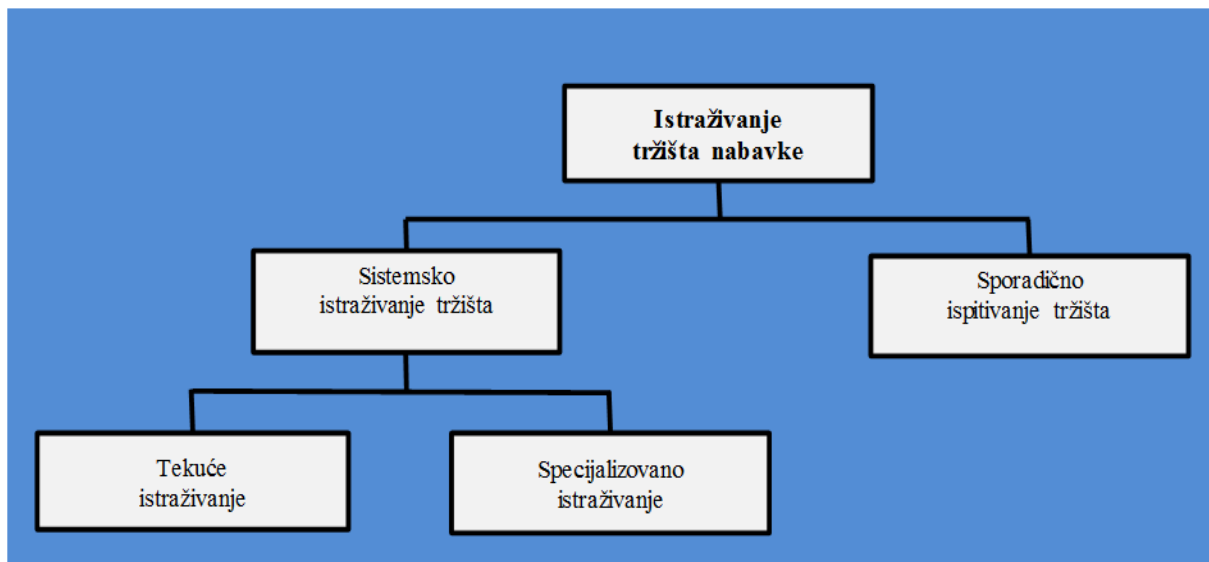
Za razliku od proizvodnih preduzeća u kojima se između nabavke i prodaje inkorporirala proizvodnja u trgovini se nabavka i prodaja kao robni procesi neposredno smenjuju i uslovljavaju. “Usled neposredne povezanosti nabavke sa prodajom i činjenice da bez povoljne nabavke nema ni povoljne prodaje marketing nabavke i marketing prodaje čine sastavni deo marketing strategije trgovinskog preduzeća” (Lovreta i Petković, 2010, s. 194). U trgovinskom preduzeću potrebe nabavke zavise od tražnje kupaca i mogu da se promene u vrlo kratkim vremenskim intervalima. Frekventnost promena tražnje zavisi od niza faktora kao što su kupovna moć potrošača, ponuda konkurentskih proizvoda i supstituta, modni trendovi i sl. U ovakvim slučajevima marketing nabavke treba usmeriti na one proizvode koji će biti u „trendu“ i koji će za određeno trgovinsko preduzeća biti ekskluzivni i imati veliki značaj za poslovanje i imidž tog trgovinskog preduzeća.

Jasno je da i u jednom i drugom slučaju cilj primene marketinga nabavke ne sme primarno biti snižavanje cene dobavljača već ostvarenje prednosti za obadve strane. Da bi to postigli u praksi potrebno je mnogo kreativnih ideja u stvaranju, razvoju strateških partnerskih odnosa sa dobavljačima. Za efikasnu primenu marketinga nabavke potrebno je dobro poznavanje tržišnih trendova kako na domaćem tako i na globalnom tržištu.

2. Ključni faktori i elementi za izbor modela nabavke proizvodnog preduzeća

Sve veći rast konkurencije i globalizacije tržišta, rušenje carinskih barijera, otvaranje državnih granica i međunarodno povezivanje otvara mogućnosti ali i zahteva izbor najboljih izvora nabavke. Da bi odgovorila savremenom trenutku nabavka mora da dobro poznaje prilike na tržištu i reaguje adekvatno, brzo i efikasno. Prvi korak u tome jeste prikupljanje informacija i istraživanje tržišta koje su relevantne za preduzeće. U tu svrhu nabavka može koristiti različite izvore informacija, a jedan od najzastupljenijih je Internet koji omogućava prikupljanje relevantnih informacija i bolje poslovno povezivanje na globalnom nivou. Istraživanje tržišta nabavke u proizvodnom preduzeću sprovodi se na različite načine, a u najvećoj meri zavisi od samog cilja istraživanja kao i od organizacione pozicioniranosti u samom procesu nabavke (može da bude interno koje realizuje posebna funkcionalna jedinica nabavke i eksterno kao usluga specijalizovanih organizacija za istraživanje tržišta).

U zavisnosti od cilja i predmeta istraživanje tržišta nabavke delimo na sistemsko koje može biti tekuće i specijalizovano i sporadično (ad hoc) ispitivanje (slika 3.3.). Postoje bitne razlike u ovakvoj podeli.



Slika 3.3. Istraživanje tržišta nabavke Izvor: Autor prema: (Leenders i dr. 2002; Monczka, i dr., 2011b; Weigel, i Ruecker, 2017)

Sporadično ispitivanje tržišta i prikupljanje informacija zasniva se na subjektivnim aktivnostima i zaključcima koji se uglavnom koriste unutar preduzeća i za lične potrebe.

Tekuće istraživanje kao deo aktivnosti nabavke sprovodi se permanentno za potrebe operativnog poslovanja. Istraživanje tržišta nabavke ima za cilj da otkrivanje promena tržišta trajnim posmatranjem faktora kao što su tržišni trendovi, fluktuacije cena ili promjene u tražnji koje su relevantne za tržište i kupca (Weigel, i Ruecker,2017). Ono predstavlja kontinuirano prikupljanje, sistematizaciju, memorisanje i analizu podataka o predmetnom tržištu nabavke. Predmet tekućeg istraživanja nabavke u proizvodnom preduzeću su podaci koji se odnose na premete nabavke (sirovine, ambalaža, usluge) kao što su kvalitet, ponuda, tražnja, cene, količine rokovi isporuke, supstituti, ekološke karakteristike, podaci o postojećim i potencijalnim dobavljačima (njihove mogućnosti, kapaciteti proizvodnje, ulaganja u razvoj, asortiman proizvoda, finansijsko stanje, strategija prodaje i sl.), kretanja na tržištu (zakonski propisi, javno mnjenje i sl.).

Specijalizovano istraživanje ima strateški karakter i sprovodimo ga kad je potrebno da se donesu odluke od strateškog značaja za preduzeće, kao što su odluke proizvoditi ili nabaviti, odluke o recipročnim poslovima, odluka o kupovini ili iznajmljivanju opreme i sl (Hübner, 2011; Monczka, i dr., 2011b). Značaj ovog istraživanja prevazilazi lokalne i regionalne okvire pa govorimo o proširenom tržištu nabavke na globalnom nivou. Ovakvo istraživanje najčešće potrebno sprovesti u precizno zadatim terminima što zahteva primenu savremenih metoda istraživanja. Za istraživanje tržišta i tekuće i specijalizovano vrlo je bitna dobra priprema i planski sistematičan pristup gde je potrebno vrlo jasno precizirati ciljeve i zadatke koji iz njih proizilaze. Tekuće i specijalizovano istraživanje se međusobno prepliću i nadopunjuju, tekuće istraživanje predstavlja polaznu osnovu za specijalističko, ali ono najčešće nije dovoljno. Po pravilu, istraživanje tržišta nabavke će biti izgrađeno na analizi tržišta i obrnuto. Kada budući trendovi na tržištu potiču iz prikupljenih podataka identifikuje se tržišni trend, to predstavlja tržišnu prognozu. Takva prognoza može da se koristiti u kontekstu strateških razmatranja za izradu dugoročnih odluka o nabavci (Weigel, i Ruecker,2017). Pouzdanost prognoze tržišta zavisi od kvaliteta prikupljenih podataka i od stepena nestabilnosti odgovarajućeg tržišta nabavke. Kad su im jasani zadaci, koje su informacije potrebne i u koje svrhe istraživači mogu efikano da traže izvore podataka na osnovu kojih primenom adekvatnih metoda brzo dolaze do željenih podataka .

Pored svega navedenog od presudne važnosti je ljudski faktor jer istraživač tržišta nabavke mora biti tehnički i tehnološki kvalifikovan i ekonomski obrazovan sa potrebnim nivoom iskustva spreman za timski rad (Driedonks, i dr., 2010).

2.1. Uticaj ekonomske politike na tržište nabavke

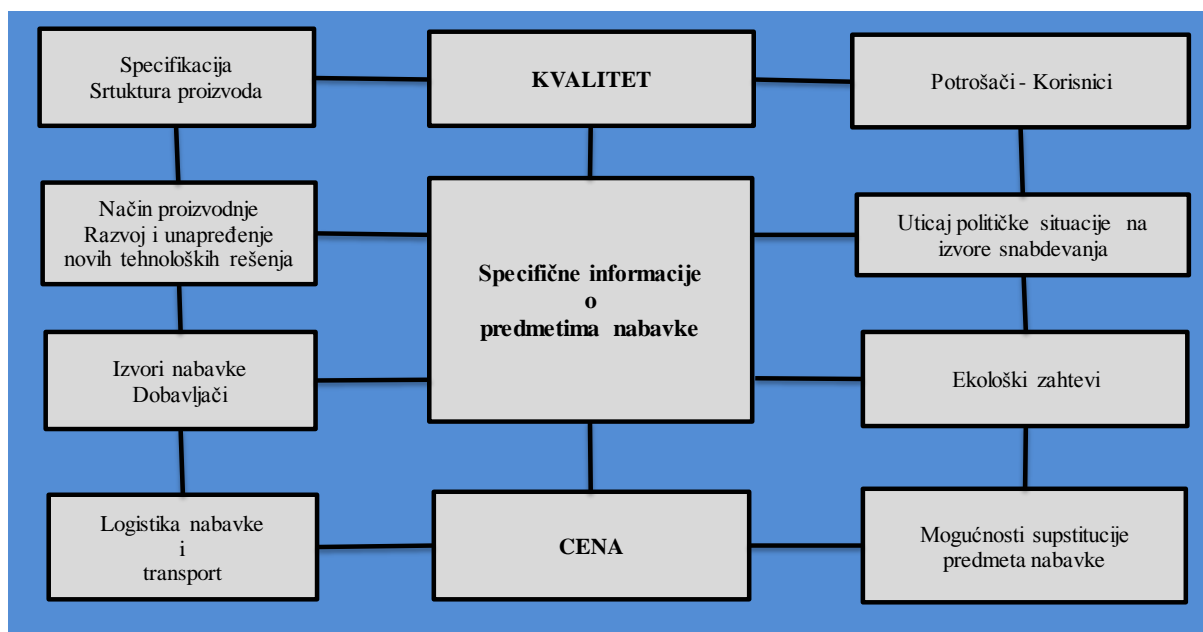
Mere ekonomske politike imaju veliki uticaj na nabavku jer na direktan način utiču na ponudu i tražnju, cene reprodukcioni materijala, kvalitet, vrstu, strukturu, pojavu supstituta, kanale prodaje i izbor dobavljača. Tako npr. administriranje cena može da dovede do poremećaja i nestašice nekih reprodukcioni materijala. Promene spoljnotrgovinskih zakona mogu da uzrokuje probleme u uvozu, promene u monetarno kreditnoj politici uticaće na ponudu i tražnju, a samim tim i na cene predmeta nabavke. Stabilnost i kretanje kursa domaće valute takođe ima veliki uticaj na nabavku.

Bitno je da ekonomska politika ne guši tržišni ambijent, već naprotiv da instrumentima fiskalne, monetarno-kreditne, politike cena, spoljnotrgovinske i devizne politike, politike dohodaka, direktne kontrole (porezi, carine, devizni kurs, premije, subvencije i sl.) podstakne preduzeća da se ponašaju na željeni način. Dobro dizajniranim merama ekonomske politike (uvođenje, ukidanje ili promena veličine instrumenata te politike npr. povećanje ili smanjenje poreza, kamatne stope, isl.) nastoji se očuvati makroekonomska stabilnost.

Zbog svega navedenog vrlo je značajno praćenje najave i promena mera ekonomske politike kako bi se nabavka na vreme mogla prilagoditi novonastalim okolnostima i adekvatno dizajnirati strategiju i politiku nabavke .

2.2. Tehničke karakteristike predmeta nabavke kao element istraživanja tržišta nabavke

Polazna osnova svakog istraživanja nabavke je upoznavanje sa tehničkim karakteristikama i strukturom predmeta nabavke, od kojih je komponenti napravljen, kvalitet tih delova, načina proizvodnje, izvora sirovina, transporta i drugih specifičnih podataka (slika 3.4.).



Slika 3.4. Istraživanje tržišnih faktora predmeta nabavke; **Izvor:** (Leenders, i dr., 2002; Baily i dr., 2005, s. 61; Ćuzović, 2006, s. 143; Ferišak, 2006, s. 522;).

Za ovakvo istraživanje vrlo je značajno funkcionisanje multifunkcionalnih timova, koji su sastavljeni od predstavnika različitih službi (nabavka, tehnička, razvoj, proizvodnja, finansije), kao bi se menadžeri nabavke na što bolji način upoznali najpre sa sopstvenim proizvodnim procesom kao i sa istraživanim predmetom nabavke (Leenders, i dr., 2002; Humphreys i dr., 2008; Kaufmann, i dr., 2014). Pošto postoji različit spektar upotrebe određenih predmeta nabavke istraživač tržišta nabavke mora poznavati njihovu primenu kako bi na adekvatan način mogao usmeriti nabavku s ciljem što efikasnijeg zadovoljenja sopstvene proizvodnje i prodaje.

2.3. Struktura ponude i tražnje kao element istraživanja tržišta nabavke

Da bi se mogla oceniti stanje i kretanje za pojedine predmete nabavke na tržištu bitno je istražiti strukturu ponude i tražnje. Struktura ponude i tražnje u celini zavisi od niza faktora kao što su politička situacija u jednoj zemlji, od ekonomske politike te zemlje, od globalnih tržišnih kretanja, seonskih kretanja, izvoza i uvoza (Dwyer, 2010). Ponuda pojedinih predmeta nabavke zavisi od:

- broja i veličine proizvođača/ponuđača

- kvaliteta i količine ponuđenih predmeta nabavke
- elastičnosti ponude

Na strani ponude predmeta nabavke značajno je koliko proizvođača i u kom obimu nude svoje proizvode na određenom tržištu i kakav je stepen konkurencije među njima. Ako je na tržištu na strani ponude postoji monopol (roba se može nabaviti samo od jednog proizvođača) to je za nabavku vrlo nepovoljno jer dobavljač ne mora da brine o svojoj unutrašnjoj efikasnosti (u dovoljnoj meri ne brine o troškovima, o izvorima, racionalizaciji, uštedama i unapređenju nabavke). To dovodi do nepovoljne strukture, lošijeg kvaliteta, niske produktivnosti, visokih cena. U takvim uslovima nabavka kupca mora se prilagoditi uslovima dobavljača monopoliste (u pogledu kvaliteta, količine, cene, dinamike i rokova isporuke). Ukoliko postoji mogućnost da monopolski položaj nekog dobavljača pokrene konkurenciju na tržištu, tada monopolisti moraju više da brinu o racionalizaciji svog poslovanja i uslovima prodaje. Vrlo je teško doći u tu situaciju pošto se kod monopla obično radi o zaštićenim patentima i tehnologijama tako da konkurenti zbog visokih troškova ulaska u nove programe vrlo često odustaju. U takvim situacijama kroz istraživanje tržišta trebalo bi preispitati da li postoje mogućnosti nabavke sa drugih izvora i ukoliko dobavljaču finansijska situacija dozvoljava da li može investirati u razvoj drugih dobavljača preuzimanjem dela troškova u razvoju njihovog proizvoda i stvoriti adekvatne supstitute.

Najčešća situacija na tržištu nabavke na strani ponude da imao nekoliko dobavljača (oligopol) ili veći broj (polipol), koji nude iste predmete nabavke, ali različitog kvaliteta i u različitim količinama što za nabavku ima pozitivan efekat. Vrlo bitan podatak koji moramo utvrditi ispitivanjem tržišta nabavke da li je predmet nabavke ključni (vrlo važan) ili sporadični (služi za dopunu asortimana) proizvod kod pojedinih dobavljača. U zavisnosti od toga da li je predmet nabavke sporedni proizvod kod dobavljača može se desiti da se racionalizacijom asortimana u proizvodnji taj predmet nabavke izbaci što može imati negativne posledice na proces nabavke. Ako je posmatrani predmet nabavke kod dobavljača ključni proizvod u proizvodnji onda je potrebno ispitati koliki su instalirani kapaciteti, kako se koriste, u kom obimu i da li zadovoljavaju tražnju.

U procesu istraživanja tržišta nabavke vrlo je značajno utvrditi granice kvaliteta predmeta nabavke, pošto kvalitet iznad traženog samo opterećuje troškove proizvodnje, skuplji je od zahtevanog, a ne doprinosi kvalitetu proizvoda.

Nasuprot ponude predmeta nabavke, nalazi se tražnja kao druga dimenzija istraživanja tržišta nabavke koja je također vrlo bitna za sam proces nabavke. Kako bi došli do saznanja o ukupnoj tražnji za predmetima nabavke moramo istražiti ko nabavlja iste predmete i iz kojih izvora. Pošto smo detektovali glavne konkurente na tržištu nabavke potrebno je utvrditi i nivo, volumen tražnje. U zavisnosti od situacije na tržištu i od tržišnih oscilacija (ujednačenost proizvodnje i potrošnje predmeta nabavke) istraživanje mora da ukaže na prve kretanja nabavke u narednom periodu npr. kroz povezivanje sa dobavljačima kako bi se izbegli neželjeni efekti po efikasnost funkcionisanja preduzeća (Hill i Jones, 2013). Kod povezivanja sa dobavljačima treba voditi računa o dugoročnim efektima pošto dobavljači često insistiraju na ekskluzivnosti snabdevanja kod svojih kupaca što je kratkoročno dobro, ali na dugi rok može proizvesti negativne efekte (Handfield, i dr., 2000).

Sistemska prikupljanje svih relevantnih podataka o ponudi i tražnji kao i tendencija o njihovom kretanju je najznačajnija funkcija istraživanja tržišta nabavke, na osnovu kojih se pomoću savremenih statističkih i ekonometrijskih metoda mogu praviti različiti scenariji budućih stanja i kreirati efikasne strategije i taktike nabavke (Lambert, 2008).

2.4. Ekološke norme i propisi kao element istraživanja tržišta nabavke

Danas u eri globalizacije i internalizacije tržišta odgovornost preduzeća za zaštitu životne sredine i potrošača veće je nego ikad. Ubrzan načinu života nameće potrebu jednostavnih rešenja i metoda proizvodnje određenog proizvoda. Ovakav način proizvodnje jako utiče na životnu sredinu i menadžment preduzeća mora uvažavati tu činjenicu da proizvodni proces usmeri na upotrebu različitih ekološki prihvatljivih materijala i tehnoloških rešenja i to ne samo u proizvodnom procesu, već i u procesu samog dizajniranja proizvoda, preko izbora sirovina i reprodukcioni materijala. Od samog razvoja i dizajniranja proizvoda mora se voditi računa o uticaju proizvoda na zaštitu životne sredine kroz sve njegove životne faze. Ekološki održivom proizvodu danas teži svaki proizvođač zbog čega je vrlo važan pravilan izbor sirovina i tehnologija za njegovu proizvodnju koje najmanje utiču na zagađenje životne sredine.

Sa rastom ugroženosti prirodne sredine raste i potreba njene zaštite i značaj ekoloških zahteva koji se postavljaju pred nabavku. Svakom proizvodnom preduzeću je cilj da u svom procesu smanji negativni uticaj na zaštitu životne sredine kroz životni ciklus sopstvenih proizvoda, da poveća energetska efikasnost i unapredi proces recikliranja. Kroz proces recikliranja preduzeća ostvaruju pozitivne efekte na polju efikasnosti poslovanja kroz smanjenje troškova, bolji imidž, bezbednost poslovanja i smanjenje rizika u oblasti ekologije. Procenjuje se da se recikliranjem materijala danas može uštedeti 30 - 70% energije. Dobar izbor materijala rezultira efikasnijom proizvodnjom i boljim karakteristikama samog gotovog proizvoda.

Primena ekoloških normi i propisa sama po sebi neće prodati proizvode, ali zajedno sa drugim faktorima unapređenja proizvoda uticaće na veću zainteresovanost potrošača (između dva slična ili jednaka proizvoda potrošač će izabrati ekološki kontrolisan proizvod). Ovakav pristup naročito je izražen kod proizvoda široke potrošnje ako poseduju ekološku dimenziju uticaće na kupca da kupi baš taj proizvod, a ne konkurentski. U savremenim tržišnim uslovima očekivanja potrošača ne odnose se samo na elementarna svojstva (trajnost, korisnost) proizvoda i cenu, već su sve više orjentisani na proizvode sa oznakom „eko“.

Današnji trendovi na tržištu, predstavljaju novinu za proizvođače jer novi razvoj tehnologije po prvi put „tera“ proizvođače da upravljaju proizvodom nakon njegove upotrebe. Novost za proizvodna preduzeća je što postaju odgovorna za proizvode i nakon njihove upotrebe. Implementacijom ekoloških normi i inicijativa preduzeća nastoje da smanje operativne troškove, povećaju kvalitet i konkurentost svojih proizvoda. Preduzeća koja ne idu u ovom pravcu mogu biti suočena sa lošim imidžom prema potrošačima i gubitkom konkurentnosti na tržištu (Azadegan, i dr, 2013).

Krajem prošlog veka, WBCSD – svetska biznis komora za održivi razvoj (The World Business Council for Sustainable Development), objavila je deklaraciju koja objašnjava vezu između ekoloških normi, privrednog rasta i zadovoljenja ljudskih potreba. Deklaracija je dovela do razvoja međunarodnih ISO 14001 standarda, koji je 1996. godine izdala ISO – međunarodna organizacija za standardizaciju (International Standardisation for Organisation). Standard ISO 14001 je najšire korišteni standard za upravljanje rizikom u zaštiti prirodne sredine. Najznačajniji ciljevi tih standarda vezani za nabavku proizvodnog preduzeće u prehrambenoj industriji su: (ISO Bulletin 1997):

- primena sistema upravljanja zaštitom životne sredine (eko-marketing orijentacija preduzeća);
- omogućavanje odvijanja poslovanja vladinih organizacija, proizvodnih, uslužnih i drugih organizacija u skladu s principima održivog razvoja;
- poboljšanje ekoloških performansi preduzeća i posledično jačanje poslovnog imidža preduzeća;
- pružanje alata za upravljanje zaštitom životne sredine;
- postizanje efikasnih ekonomskih efekata, smanjenje trošenja prirodnih resursa i energenata (eko-kvalitet u nabavci);
- veće korišćenje obnovljivih sirovina i izvora snabdevanja (eko-kvalitet u proizvodnji);
- smanjenje emisije zagađivala i smanjenje otpada (eko-kvalitet u prodaji i distribuciji).

Odgovornost i brigu o životnoj sredini i narušavanju ekološke ravnoteže snose vlasnici, menadžeri, poslovni partneri (kupci, dobavljači) i svi zaposleni. Njihov odnos i briga o životnoj sredini, dovodi do veće lojalnosti korisnika njihovih proizvoda (neposredni potrošači) i poslovnih partnera, koji su sigurni u doprinos preduzeća zaštiti životne sredine. Zahvaljujući tom poverenju, proizvodno preduzeće u oblasti prehrambene industrije koje je implementiralo ove standarde ostvaruje mnogo bolju konkurentsku poziciju na tržištu sa svojim dobavljačima, a reputacija samog preduzeća je mnogo bolja, a komunikacija sa nadležnim organima i drugim zainteresovanim stranama jednostavnija i efikasnija.

Svako tržište nosi svoje specifičnosti i ekološke zahteve koje dobavljači moraju da ispoštuju kako bi bili prisutni i opstali na njemu. Pored funkcionalnih karakteristika proizvoda, zahtevi tržišta i preferencije potrošača su sve više orijentisani na kupovinu proizvoda sa oznakom "eko". To dovodi do toga da je pored funkcionalnih i estetskih karakteristika proizvoda i usluga "eko kvalitet" neizostavni deo ponude preduzeća.

Ekološki kvalitet i ekološka pozicioniranost postaju strateška opredeljenost savremenih preduzeća u tržišno razvijenim privredama. Ovakvo opredeljenje nije samo zbog važećih zakonskih propisa i normi, već i zbog opšte prihvaćenih ekoloških kodeksa kao sastavnog dela opšte kulture i sve većih zahteva neposrednih potrošača. Ovakve tendencije još nisu dobile punu dimenziju kod naših proizvodnih preduzeća, ali nema sumnje da će u vrlo bliskoj budućnosti biti suočena sa ovim zahtevima.

2.5. Troškovi transporta kao element istraživanja tržišta nabavke

Troškovi transporta predstavljaju novčani izraz utrošene količine rada i sredstava za obavljanje procesa transportovanja. Iako im se često u praksi ne pridaje dovoljan značaj oni predstavljaju vrlo značajan faktor istraživanja tržišta nabavke i logistike. Iako učešće transportnih troškova u ukupnim troškovima logistike varira u zavisnosti od analiziranog nivoa, zemlje i vremenskog perioda empirijske analize su utvrdile da transportni troškovi čine oko jedne polovine ukupnih logističkih troškova (Božić, Aćimović, 2010).

Zadatak istraživanja tržišta nabavke u delu troškova transporta odnosi se na istraživanje mogućnosti i uslova transporta. U ovom delu potrebno je istražiti i način pakovanja robe koji je usko povezan sa istraživanjem troškova transporta, povezanost unutrašnjeg i spoljnog transporta, skladištenja robe, kakva se oprema i sredstva kosiste u transportu. Sve ovo ima za cilj da se ispita celovito funkcionisanje sistema i da se kroz optimalan način ubrza protok predmeta nabavke, uz istovremeno smanjenje troškova transporta, istovara, skladištenja i izdavanja u potrošnju ili prodaju.

Savremeno transportno tržište opredeljuju njegovi osnovni konstitutivni elementi: proizvod (saobraćajna transportna usluga), postor, vreme, ponuda, tražnja. Transportno tržište u odnosu na tržište drugih poizvoda i usluga ima bitne specifičnosti koje su opredeljene većim brojem elemenata od kojih su najznačajniji: (Božić, Aćimović, 2010, s. 214)

- Karakter i specifičnosti transportne usluge kao proizvoda,
- Karakter i specifičnosti tražnje za prevozom,
- Karakter i specifičnosti transportne ponude,
- Specifičnosti uspostavljanja međusobnih odnosa i ravnoteže između ponude i tražnje transportnih usluga.

Brza reakcija dobavljača na zahteve kupca postaje primarni faktor konkurentske prednosti preduzeća što je potvrdilo i naše istraživanje. Da bi dobavljači odgovorili ovom zahtevu i bili konkurentni na tržištu kontrola troškova transporta predstavlja vrlo bitan faktor.

Organizacija transporta predstavlja najvažniji logistički posao u bilo kom proizvodnom i/ili trgovinskom preduzeću. Činjenica da neki skup poslovnih aktivnosti zauzima prvo mesto u vrednosti troškova (oko 50% svih logističkih troškova preduzeća) nameće potrebu da ovaj

segment poslovnog upravljanja zauzme važno mesto ne samo u sklopu rešavanja problema nabavke i logistike, već i u kontekstu celovite poslovne strategije preduzeća.

2.6. Cene kao element istraživanja tržišta nabavke

Istraživanje cena predmeta nabavke predstavlja jedan od najznačajnijih faktora kod donošenja odluka vezanih za nabavku. Cene predmeta nabavke zavise od niza elemenata od kojih su najznačajniji:

- Kvalitet,
- Količina,
- Dobavljači,
- Situacija na tržištu nabavke,
- Zakonski propisi,
- Carine.

Na bazi dobijenih informacija vezanih za navedene objekte istraživanja tržišta nabavke prikupljene podatke koristimo za:

- Analizu strukture cena,
- Praćenje cena,
- Upoređivanje cena

Metode istraživanja cena razlikuju se u odnosu na objekte, ciljeve i područja primene što pokazuje (Arnold, i dr. 1999. s. 123) (slika 3. 5.) Matrica istraživanja cena tržišta nabavke omogućava širok spektar odgovora za različite situacije koje mogu da proizađu na tržištu.

	Analiza strukture cena	Praćenje cena	Upoređivanje
Objekat istraživanja	Struktura cene nekog dobavljača - elementi troškovi i dobit	Promena cena predmeta nabavke u određenom periodu	Cene robe od raznih dobavljača, odnosno robe različitog kvaliteta
Cilj istraživanja	Preispitivanje realnosti cene za potrebe pregovaranja	Prognoza budućeg razvoja kao podloga za politiku ugovaranja	Izbor kvaliteta predmeta nabavke i dobavljača (u okviru kalkulacija ponuda)
Glavno područje primene	Predmeti nabavke na čiju cenu kupac može uticati	Predmeti nabavke koji pokazuju veliku varijabilnost cena	Predmeti nabavke koji se mogu nabaviti uz različite cene i različit kvalitet od više dobavljača

Slika 3.5. Istraživanje cena; Izvor: Usklađeno prema: (Arnold, i dr. 1999. s. 123)

Analiza strukture cene predmeta nabavke sastoji se od elemenata cene koštanja zbog čega je potrebno istražiti tržište i prikupiti cene o cenama materijala potrebnim količinama za proizvodnju, ostalim proizvodnim troškovima, trošku rada, amortizaciji i sl, a ostalo predstavlja razliku u ceni. Ovaj podatak je jako bitan za menadžment nabavke jer ukoliko poznaje sve elemente cene koštanja imaće dobru pregovaračku poziciju na osnovu koje argumentovano može da utiče na neopravdano visoke cene dobavljača (Lewicki, i dr., 2010).

Uz poznavanje strukture cene koštanja vrlo je bitno sagledati tržišni položaj dobavljača, sezonalitet ponude i tražnje. Naročito je važno pokloniti pažnju kretanju cena koje imaju velike amplitude u promenama, pratiti statistiku i kolebanja tih cena kako bi se mogle napraviti naučne i stručne prognoze na bazi savremenih softverskih rešenja (Paulraj, 2011). Pozivanje na savest vezano za kretanje cena u praksi nije dalo rezultate zbog čega je vrlo važno pratiti kretanje cena supstituta kao bi se u pravom momentu moglo preći na alternativna rešenja.

2.7. Performanse dobavljača kao element istraživanja tržišta nabavke

Poznavanje performansi dobavljača (ekonomske, tehničke, kadrovske) predstavlja jedan od najznačajnijih elemenata istraživanja tržišta nabavke. Podaci o dobavljačima mogu se podeliti u četiri grupe i to: (Arnold, i dr. 1999. s. 117-122; Baily i dr., 2005)

- opšti podaci o dobavljaču,
- posebni podaci vezani za predmet nabavke (proizvod),
- uslovi prodaje i servis dobavljača,
- odnos sopstvenog preduzeća s dobavljačima.

U grupu opših podataka spadaju podaci o ekonomsko-tehničkim karakteristikama dobavljača (ukupni prihod, proizvodni program i asortiman proizvoda, kapaciteti proizvodnje, amortizovanost opreme, broj zaposlenih, kadrovska struktura itd.). Posebna pažnja mora biti usmerena na finansijsku situaciju kod dobavljača jer ovo može direktno da utiče na nivo pouzdanosti i sigurnosti isporuke traženih predmeta nabavke, jer samo finansijski jak i nezavistan dobavljač može da bude poluga razvoja i novih investicija kako u sopstveni razvoj tako i indirektno u kupca (Zsidisin, i dr., 2003; Wagner, i dr., 2012; Spina, i dr., 2013; Thatte, i dr., 2013).

Opšta klima u preduzeću, motivisanost zaposlenih, njihova obrazovna i kvalifikaciona struktura predstavljaju vrlo važne faktore u istraživanju tržišta nabavke. Istraživanje tržišta nabavke mora da prati fluktuaciju kadrova i njene uzroke, da li dobavljač ima sposoban menadžment koje permanentno prati trendove na tržištu daje inicijative i unapređuje procese (Castaldi, i dr., 2011). Kod ocene dobavljača često se u obzir uzima mogućnost da dobavljač pruži kupcima pomoć u rešavanju složenih tehničkih, ekonomskih i organizacionih problema, kao i usluga u zajedničkom razvoju novih proizvoda i nastupu na tržištu (Edkins, i dr., 2008; Dwyer, 2010; Ellram, i Krause, 2014).

Posebni podaci vezani za proizvode dobavljača odnose se na:

- kvalitet proizvoda,
- kapacitet proizvodnje za predmet naše nabavke,

- strukturu cene proizvoda,
- način prodaje.

Za ocenu kvaliteta proizvoda dobavljača potrebno je prikupiti podatke o tehničkim karakteristikama njegove proizvodnje, o amortizaciji opreme i načinu kontrole kvaliteta proizvoda. Kako bi ocenili pouzdanost isporuka dobavljača istraživanje tržišta nabavka mora prikupiti podatke o dobavljačevim dobavljačima i imati informacije kako dobavljač obezbeđuje snabdevanje svoje proizvodnje (Choi, i dr., 2002; Humphreys, i dr., 2004; Prahinski, i Benton, 2004; Lawson, i dr., 2009; Monczka, i dr., 2010). Uz navedene podatke potrebno je istražiti koliki je udeo pojedinih predmeta nabavke u ukupnoj prodaji dobavljača i tržišni udeo dobavljača koji su nama interesantni (Cousins, i dr., 2008).

Da bi mogli oceniti uslove prodaje potrebno je istražiti (Day, i Lichtenstein, 2006; Emiliani, 2010):

- po kojim cenama dobavljač prodaje svoje proizvode,
- kakve uslove plaćanja ugovara,
- kakvi su mu uslovi isporuke,
- uključuje li u cenu troškove prevoza,
- da li ulaže napore da racionalizuje svoje troškove i drži primereni nivo cena ili putem cena prevaljuje svoje propuste i neracionalnosti na kupce.

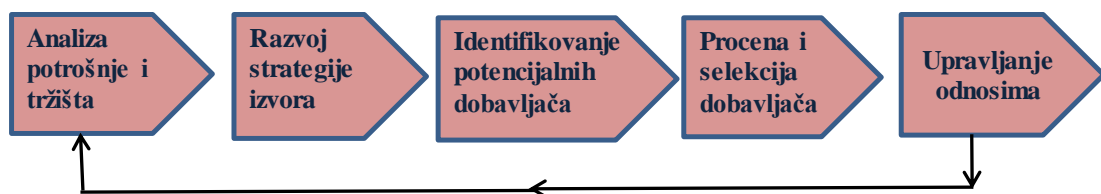
Za servis dobavljača bitno je istražiti njihovu spremnost davanja stručnih saveta, pružanja tehničke i finansijske podrške, kao i pomoći u razvoju novih proizvoda i njihovom uvođenju na tržište (Ellram, 2002; Humphreys, i dr., 2004).

Vrlo značajna grupa podataka o dobavljačima za istraživanje tržišta nabavke vezana je reference i dosadašnja iskustva u poslovanju sa pojedinim dobavljačima. Istražuju se (Landeros, i Monczka, 1989; Giunipero, i Carte, 2009; Lawson, i dr., 2009):

- međusobni odnosi preduzeća s dobavljačima,
- ograničenja u nabavci zbog mogućnosti nelojalnog prenošenja znanja i tehnologija drugim partnerima,
- mogućnost sklapanja vezanih i recipročnih poslova,
- mogućnost korišćenja reputacije dobavljača u reklamama i oglašavanju i sve ostalo što je značajno za ocenu i izbor dobavljača.

3. Strategija izvora nabavke u proizvodnom preduzeću

Strategija izvora nabavke treba dugoročno da obezbedi ekonomično poslovanje preduzeća, orijentacijom na prave izvore i oblike nabavke. Strategijama izvora nabavke određuju se putevi i oblici nabavke, koji omogućavaju smanjenje troškova, povećanje bezbednosti nabavke i servisa dobavljača (Humphreys, i dr., 2004). Slika 3.6. daje tipičan prikaz procesa strategije izvora nabavke.



Slika 3.6. Proces strategije izvora nabavke; Izvor: Prilagođeno prema: Smeltzer, i dr. 2003 s.18)

Okvir strategije izvora nabavke razvio je Peter Kraljic, (1983) u svom istorijskom radu koji ne gubi ni danas na aktuelnosti i ukazao na potrebu da se napravi razlika među dobavljačima prema kriterijumu važnosti. tj. prema vrednosti koju dodaju za preduzeće korišćenjem informacija na osnovu analize obima vrednosti nabavke i analize tržišta (slika 3.7.).

Visoka Vrednost potrošnje u kompaniji	Snaga Standardizacija nabavke Korišćenje konkurencije za selekciju dobavljača Konsolidacija nabavki	Strateško Izgradnja zajedničkog partnerstva Jedan ili dva izvora nabavke Imati izvršne šampione u obe kompanije	
	Nekritično Povećanje efikasnosti Elektronski katalogi Nabavne kartice Upravljanje zalihama od strane prodavca	Usko grlo Korišćenje nabavka sa više izvora Pronalaženje materijala za supstituciju Razvoj novih dobavljača	
Niska	Nizak	Nivo rizika nabavke	Visok

Slika 3.7. Strategije izvora; Izvor: Kraljic, 1983.

Strategija nabavke mora da podrži korporativne strategije, kao i druge funkcionalne strategije u okviru preduzeća i da odgovori na pitanja koja se vrlo često postavljaju pred nabavku: nabavka s jednog ili s više izvora; nabavka na lokalnom ili na globalnom tržištu; autsorsing (outsourcing) ili insorsing (insourcing); proizvesti ili nabaviti; nabavka sa sopstvenih zaliha ili držanje zaliha prepustiti dobavljaču; kooperacije u nabavci; recipročne nabavka (Carr, i Pearson, 1999; Castaldi, i dr., 2011).

Politika nabavke ima strateški karakter za celokupni proces nabavke kao i za nabavku uopšte. Radovi (Spekman, i dr. 1994; Carr, Pearson, 2002) su pokazali da je nabavka prepoznata kao moćno konkurentsko oružje za poboljšanje profitabilnosti i jačanje konkurentске prednosti preduzeća. Međutim, ovaj konkurentski potencijal kritično zavisi od toga da li je nabavka svoje odluke i aktivnosti uskladila sa opštim strateškim ciljevima preduzeća. Konkretno, strategija i politika nabavke kako sugerišu (Nollet, i dr. 2005; Day, Lichtenstein, 2006) moraju biti dizajnirane da optimalno podrže zahteve poslovne strategije, da bi pozitivno uticale na poslovne performanse preduzeća (Chen, i dr., 2004).

Troškovi predmeta nabavke u velikoj meri zavise od toga da li smo na pravi način izabrali izvore nabavke. Da bi efikasno izvršilo zadatke snabdevanja preduzeća potrebnim predmetima nabavke, menadžment nabavke mora da odabere dobavljače koji mogu zadovoljiti zahteve nabavke u pogledu kvaliteta, količine, cena i rokova kao i u pogledu drugih ciljeva preduzeća. Traženje takvih dobavljača mora biti permanentni zadatak nabavke.

3.1. Strateška odluka: Proizvesti ili nabaviti

Sa problemom poslovne odluke – proizvesti ili nabaviti u preduzeću susrećemo se gotovo svakodnevno u različitim prilikama. Preduzeća za mnoge proizvode ili komponente proizvoda imaju mogućnost da ih sami proizvode ili da ih kupuju iz eksternih izvora. Najčešće se to pitanje postavlja s aspekta ekonomičnosti zbog razlika u kvalitetu, troškovima i dinamici isporuka. Polazi se od sopstvene proizvodnje koja se posmatra kao alternativni način snabdevanja materijalima, delovima ili modulima. U slučaju kada je kapacitet proizvodnje nedovoljan, potrebno je ispitati u kom obimu i za koje proizvode treba preći na nabavku. U slučaju nedovoljne isorišćenosti sopstvene proizvodnje potrebno je ispitati da li je ekonomski opravdano određene proizvode, pa makar i privremeno proizvoditi u sopstvenoj režiji (Mentzer, i dr., 2008; McIvor, 2010).

U komercijalnim transakcijama nije redak slučaj vezane trgovine (recipročna nabavka) koja može blokirati deo sopstvene proizvodnje ako kupci imaju veći značaj nego dobavljači. Ako je kupac istovremeno i isporučioc određenih proizvoda onda treba ispitati šta ima veći značaj da li realizacija prodaje gotovih proizvoda ili sopstvena proizvodnja tih delova.

Analizom koristi i troškova dolazimo do optimalnih rešenja (Wisner, i dr., 2012). Tradicionalno, cena je bila glavni pokretač prilikom donošenja odluka o nabavci. Iako se u praksi troškovima daje najveće značenje nisu oni jedini faktor za donošenje odluke, primena analize troškova ograničena je i zbog razlika u kvalitetu između nabavljenih i proizvedenih proizvoda (Radunović, 2002; Monczka, i dr., 2011b; Krajewski, i dr., 2013).

Međutim, danas se preduzeća sve više fokusiraju na strateškom uticaju odluke o izvorima konkurentske prednosti preduzeća. Prema (Swink i dr., 2014., s. 339) strateški, preduzeća se moraju fokusirati na svojim sadašnjim ili budućim ključnim kompetencijama. Aktivnosti koje nisu ključne za preduzeće su kandidati za outsorsing (korišćenje spoljnjih izvora) dobavljačima čija se stručnost i sposobnosti bolje uklapaju sa ovim aktivnostima. Na primer, osnovna delatnost Korean Air je pružanje vazdušnog saobraćaja, u 2009., Korean Air je obnovio 10-godišnji ugovor sa IBM-om da upravlja sistemom podataka. Sistemi podataka su očigledno važni za poslovanje Korean Air, ali nisu jedan od ključnih kompetencija kompanije, zbog čega je to povereno IBM-u čije ključne kompetencije obuhvataju sisteme upravljanja podacima.

Prema (Lovreta, i dr., 2010., s. 93) “strategija outsorsinga je nastala u težnji da se preduzeća usresrede na jezgro biznisa i na taj način ostvaruju konkurentske prednosti i dobre pozicije na tržištu” pri čemu se “dopunske i prateće aktivnosti prepuštaju specijalizovanim i uslužnim subjektima na globalnom tržištu”. Preduzeće uvek može izabrati da napravi neke komponente ili usluge insorsing (korišćenjem sopstvenih izvora), a ostatak kupi od dobavljača. Na kraju krajeva, odluka proizvesti-ili-kupiti nije isključiva „ili-ili“ opcija.

Da bi izbegli neekonomične odluke treba:

- intenzivno istraživati tržište nabavke, pratiti pojavu novih proizvođača, pratiti uslove nabavke od postojećih i potencijalnih dobavljača;
- preispitivati mogućnosti i uslove sopstvene proizvodnje;

- konfrontirati uslove i mogućnosti tržišta i sopstvene proizvodnje i usklađivati ih sa zahtevima razvoja i prodaje. S obzirom da se uslovi menjaju tokom vremena, jednom donete odluke potrebno je stalno preispitivati.

Postoje brojni razlozi i za jednu i za drugu opciju, (Hejzer i Render 2011) navode sledeće: (slika 3.8.)

RAZLOZI ZA "PROIZVODITI"	RAZLOZI ZA "KUPOVATI"
1. Zadržavanje osnovne kompetentnosti	1. Oslobađanje menadžmenta kako bi se bavilo svojim primarnim poslom
2. Smanjivanje troškova proizvodnje	2. Niži troškovi akvizicije
3. Neodgovarajući snabdevači	3. Očuvanje povezanosti sa snabdevačem
4. Obezbeđivanje adekvatnog snabdevanja (količina ili isporuka)	4. Sticanje tehničke ili menadžment sposobnosti
5. Korišćenje viška radne snage ili objekata čime se ostvaruje marginalni doprinos	5. Neadekvatan kapacitet
6. Obezbeđenje željenog kvaliteta	6. Smanjenje troškova zaliha
7. Otklanjanje sukoba sa snabdevačima	7. Obezbeđenje alternativnih izvora
8. Ostvarenje jedinstvenog proizvoda koji bi snabdevaču nametnuo ograničavajuću obavezu	8. Neadekvatni menadžerski ili tehnički resursi
9. Zaštita zaposlenih od otpuštanja	9. Reciprocitet
10. Zaštita prava vlasništva nad dizajnom ili kvalitetom	10. Proizvod je zaštićen patentom ili robnim znakom
11. Uvećati kompaniju ili zadržati njenu postojeću veličinu (prioritet menadžmenta)	

Slika 3.8. Razlozi proizvoditi/kupovati; Izvor: Prilagođeno prema Hejzer i Render 2011 s. 479.

Prema (McIvor, 2010, s. 267), u centru svakog outsorsing aranžmana postoje poteškoće koje se manifestuju u konfliktu motivacije kupca i prodavca. Ključni cilj kupca u outsorsingu je da dobije uslugu po što nižoj ceni od prodavca. Neki autori (Lacity, i dr., 2008) ističu da je cilj zaposlenih kod kupca da traže viši nivo usluga od strane prodavca po nepromenjenoj ceni, dok je nasuprot tome cilj zaposlenih kod prodavca da koliko je moguće izvuku što veći profit od ugovora sa kupcem, odnosno da prodaju dodatne usluge da bi povećali svoj prihod. (Swink, i dr., 2014, s. 340). sugerišu da outsorsing usluga može biti posebno izazovna, jer je nematerijalne aspekte teško jasno definisati i kvantifikovati za dobavljače.

Kriterijumi za donošenje odluke nisu nimalo jednostavni i u potpunosti uvek potpuno jasni. Ako želimo da smanjimo troškove, da postignemo nižu nabavnu cenu, viši kvalitet rada, kraće vreme obavljanja posla, bolja rešenja obavljanja i odvijanja procesa, da smanjimo visinu vezanog kapitala u preduzeću ili nešto drugo potrebno je uzeti u obzir sve relevantne činjenice obavljanja posla u sopstvenoj režiji i u režiji nabavke, tj. kvantitativne i kvalitativne kriterijume.

Nije uvek lako realizovati ciljeve orijentacije na ključne poslove, odnosno na korišćenje ključnih kompetencija preduzeća. Ključni posao ima odlučujući značaj za uspeh poslovanja preduzeća (njime se ostvaruju vodeći rezultati među konkurentima). To je posao u kojem se najčešće koriste ključne kompetencije i koji se dugoročno najviše isplati. S obzirom na ključne kompetencije (posebna znanja, tehnologiju, metode i sposobnosti) preduzeće se izdvaja u odnosu na svog konkurenta.

Autsorsing-om ključnih kompetencija ugrozila bi se egzistencija preduzeća, jer one korisnicima omogućavaju proširenje aktivnosti van granica proizvodnje kao i razvoj drugih sposobnosti i ključnih kompetencija (Baily, 2005). U vezi sa tim otvara se pitanje sa jedne strane koliko će dugo neki posao zadržati status ključnog posla s obzirom na različite faze životnog ciklusa proizvoda, razvoj znanja i promene situacije u okruženju, a s druge, koliko će dugo preduzećima kojima se prepuste pojedini poslovi predstavljati samo proširenje kapaciteta proizvodnje, a kada će se potpuno osamostaliti i na osnovu razvoja sopstvenih kompetencija postati konkurenti na tržištu (Vagadia, 2012).

U takvim uslovima, podaci dostupni kao osnova za donošenje odluka često su nekompletni i postaju brzo zastareli (Moeller, i dr., 2006). Ovo može da oteža preduzećima da identifikuju, urade dijagnozu, i odgovore na rizike i nove zahteva u bazi nabavke (Azadegan, i dr., 2013). Osim toga, kako preduzeća sve više zavise od spoljnih izvora inovacija, timovi koju upravljaju izvorima nabavke treba da izaberu dobavljače na osnovu sadašnjih i budućih inovativnih mogućnosti za koje je kvantifikovanje informacija često oskudno (Schiele, 2006).

Pod takvim okolnostima a sa ciljem predviđanja budućih učinaka dobavljača, timovi nabavke mogu da pribegavaju za intuicijom zasnovanom na iskustvu da bi dali dopunu analitičkim procesima, posebno za one aspekte performansi dobavljača koje je teže proceniti kroz rigorozne analitičke procese (KPMG/Economist Intelligence Unit, 2008). Kaufmann, i dr., (2014) predlažu primenu intuicije zasnovane na iskustvu za odlučivanje kao novi pristup u

izboru dobavljača. Donosioci odluka koriste intuiciju zasnovanu na iskustvu za donošenje svojih odluka koje su zasnovane na kognitivnim zaključcima izvučenim iz ranijih iskustava.

Lovreta, i dr., (2011, s. 109) sugerišu da je izbor dobavljača vrlo složen postupak, često oslonjem na različite formalne metode i specifične faktore izbora dobavljača kao što su iskustvo u radu sa stranim kupcima i lakoća komuniciranja pa se posebna pažnja mora obratiti na prodajnu istoriju partnera, praćenje modnih trendova, veličinu i lokaciju dobavljača, otvorenost u predstavljanju kalkulacije itd.

Autsorsing, omogućava da se koriste povoljnija rešenja sa gledišta troškova, ali istovremeno dovodi do razvoja konkurenata pa je u svakom pojedinačnom slučaju potrebno preispitati da li se može tržišni udeo nekog proizvoda povećati ili odbraniti prepuštanjem proizvodnje drugima i da li se mogu razdvojiti ključni poslovi od ključnih kompetencija.

Jezgro kompetentnosti se odnosi na veštine, procese ili resurse koji se razlikuju i ističu preduzeće, koje je teško kopirati i uraditi duplikat i koje ističu da je preduzeće jedinstveno u odnosu na druga. Ključne kompetencije počinju da definišu dugoročnu stratešku sposobnost preduzeća da izgradi dominantan skup tehnologija ili sposobnosti koje omogućavaju da se brzo prilagodi promenjivim tržišnim okolnostima.

S jedne strane preduzeće zavisi od okruženja, a sa druge strane može uticati na okolinu. Odnosi sa okruženjem preduzeću otvaraju različite mogućnosti, ali i rizike u poslovanju. Analiza okruženja, tj. istraživanje mogućnosti i rizika predstavlja osnovu za planiranje strategije nabavke. Po pravilu paralelno se sprovodi analiza spoljnih mogućnosti i rizika kao i unutrašnjih snaga i slabosti. Prema engleskom akronimu to je tzv. SWOT analiza (Strengths – snage; Weaknesses – slabosti; Opportunities – prilike/mogućnosti; Threats – pretnje/rizici). Na slici (3.9.) nalazi se širi spisak analize spoljnih mogućnosti i rizika kao i unutrašnjih snaga i slabosti (Baily, 2005; Ferišak, 2006; Monczka, i dr., 2011b).

OKRUŽENJE	
Mogućnosti	Rizici
Povećanje ponude i bolji pristup lokalnom tržištu partnera	Pogoršanje uslova snabdevanja zbog političke nestabilnosti
Uštede na ukupnim troškovima	Povećanje tržišne tražnje
Razvoj novih proizvoda	Povećanje cena dobavljača
Posvećenost na ključni posao	Likvidacija preduzeća dobavljača
Bolje korišćenje kapaciteta dobavljača	Stvaranje kartela na strani ponude
Orijentacija na dobavljače kojima su predmeti nabavke ključna delatnost	Kulturne razlike i jezičke barijere
Prenošenje rizika na partnere	Različito shvatanje kvaliteta
Razvoj novih tehnologija	Povećava se zavisnost od partnera
Potrebno je manje finansijskih sredstava	Povećanje troškova carine i raznih doprinosa
PREDUZEĆE	
Snage	Slabosti
Razvoj novih dobavljača	Slaba tržišna moć
Mogućnosti normalizacije	Loš ugled na tržištu
Kvalifikovana radna snaga. Učincima motivisani radnici	Visoki troškovi u vezi sa promenom dobavljača i prelaza na korišćenje drugog sistema
Korišćenje iskustva	Povećanje troškova koordinacije procesa i logističkih troškova
Korišćenje ekonomije obima	Odvijanje procesa je osetljivije na smetnje
Mogućnosti kooperacije	Produbljuje se vreme protoka materijala i vezivanja kapitala
Fleksibilnost proizvodnje	Problemi sa zaposlenima zbog smanjenja obima posla
Racionalizacija procesa	

Slika 3.9. SWOT analiza; Izvor: Prema (Baily, i dr., 2005; Ferišak, 2006; Monczka, i dr., 2011b).

Proizvodno preduzeće treba da se koncentriše interno na one komponente, sklopove, sisteme ili usluge koji su od ključnog značaja za gotov proizvod i gde preduzeće poseduje prepoznatljivu (jedinstvenu) prednost koja je vrednovana od strane kupaca i potvrđena na tržištu. Iako je jedan od primarnih ciljeva outsorsinga sniženje ukupnih troškova u lancu stvaranja vrednosti u praksi se pokazalo da u mnogim slučajevima on uvek nije ispunjen. Nije redak slučaj da su troškovi koji proizilaze iz outsorsinga veći od postignutih ušteda, što dovodi preduzeće na zaključak da je prebrzo donelo odluku o outsorsingu i da moraju ponovo vratiti predmet outsorsinga u sopstvenu delatnost. Ovaj postupak poznat je pod nazivom

„back sourcing“ kojim se često postižu bolje performanse kako u pogledu troškova, tako i u pogledu inovacija, zadovoljstva i sigurnosti zaposlenih koji su dodatno motivisani obezbeđenjem posla na bolje rezultate.

3.1.1. Analiza prelomne tačke

Da bi se doneli valjanu poslovnu odluku o sopstvenoj proizvodnji ili o nabavci potrebno je uporediti nabavnu cenu s cenom koštanja sopstvene proizvodnje. Nabavna cena, kao i cena koštanja sopstvene proizvodnje utvrđujemo putem kalkulacije tako da se uzmu u obzir svi neophodni elementi. Kod izrade kalkulacije nabavne cene treba obratiti pažnju na:

- logistički aspekt - transportnim klauzulama, da se može ustanoviti na čiji teret idu transportni troškovi. Ako transportni troškovi idu na teret kupca, onda je potrebno odrediti najpovoljnija transportna sredstva, puteve i troškove transporta dodati neto nabavnoj ceni;
- komercijalni aspekt - uslovi i rokovi plaćanja. Ako je ugovoreno plaćanje unapred, to znači da fakturnu cenu treba povećati za dio kamata na sredstva angažovana za nabavku, a u slučaju da se plaća u određenom roku nakon prijema robe, onda treba smanjiti fakturnu cenu za adekvatan iznos;
- vremenski aspekt - roku isporuke. Ako je duži rok isporuke predmeta nabavke, onda treba držati veće zalihe na skladištima, što stvara veće troškove i povećava nabavnu cenu;
- ostale aspekte - raznim drugim zavisnim troškovima koji mogu povećati ili smanjiti neto nabavnu cenu (npr. porez na promet, provizija posrednika i sl.).

Kod izrade kalkulacije cene koštanja sopstvene proizvodnje javlja se problem korekcije troškova kao i kod nabavne cene. Kao direktni troškovi često se javljaju izdaci za pravo na licencu, troškovi za posebne alate i uređaje, troškovi pripreme mašina za novu proizvodnju i sl. Zatim je potrebno definisati varijabilne opšte troškove koji zavise od dodatne proizvodnje. Ove troškove je po pravilu vrlo teško ustanoviti. Tu treba utvrditi koja radna mesta obuhvatiti i u kojoj se meri povećavaju njihovi poslovi dopunskom proizvodnjom, kako bismo mogli odgovarajuće troškove dodati u kalkulaciju cene koštanja sopstvene proizvodnje. U ovu grupu mogu ući npr. troškovi razvoja, povećani izdaci za stimulaciju radnika, povećani izdaci za

poboljšanje standarda radnika, zatim se postavlja pitanje primene veće stope amortizacije mašina zbog smanjenja njihovog veka trajanja intenzivnijim korišćenjem itd.

Osnovni nedostatak ovakvog utvrđivanja cena odnosi se na vreme za koje se kalkulacija odnosi, a postavlja se i pitanje relevantnosti pojedinih elemenata cene. Ističe se da bi trebalo uzimati u obzir samo stvarne varijabilne troškove, a u kalkulaciju su uključeni i fiksni troškovi koji nastaju bez obzira da li se uzimaju ili ne poslovi dodatne proizvodnje, odnosno nabavke. Da bi smo uključili u kalkulaciju samo one troškove koji dovode do stvaranja osnove za ekonomično ponašanje, potrebno je napraviti analizu troškova. U analizi je potrebno da se pođe od postojećih ili od proširenih kapaciteta proizvodnje, zavisno od situacije, a zatim dobijene rezultate treba dopuniti sa kvalitativnim aspektima problema, proizvesti ili nabaviti.

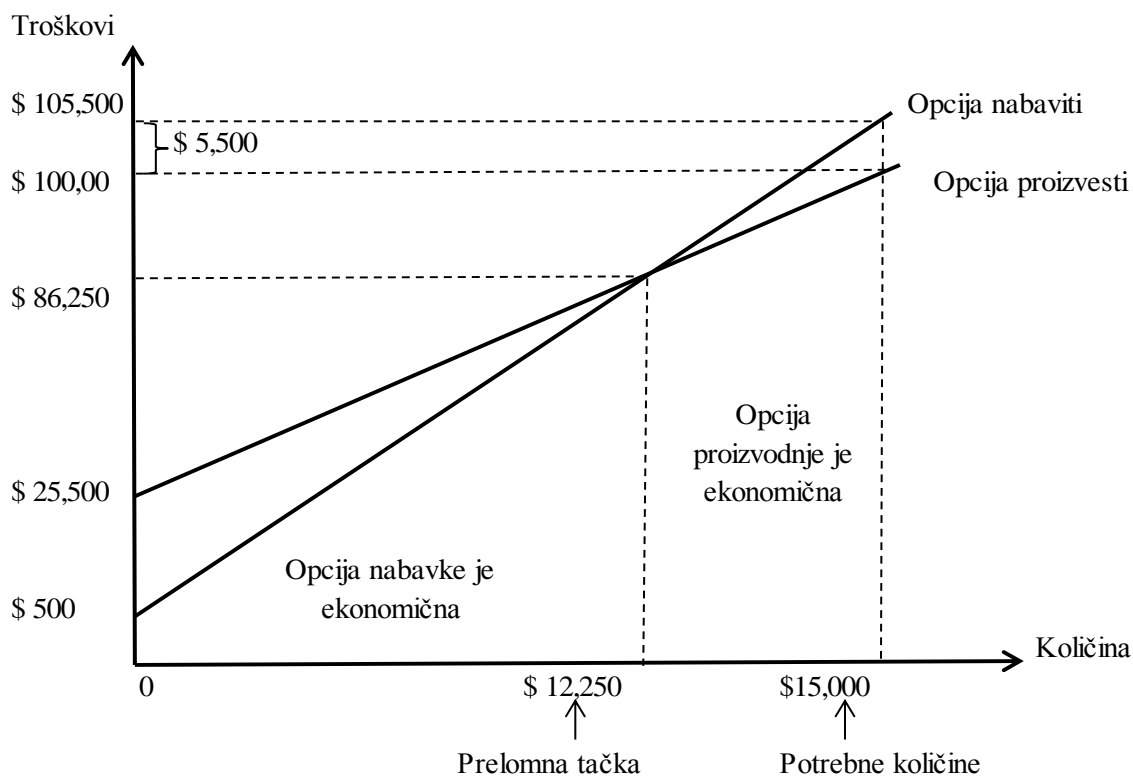
Iako je cena retko jedini kriterijum u strateškim odlukama izvora nabavke, analiza prelomne tačke (engl. Break-even-point), tačke rentabilnosti, je alat za izračunavanje isplativosti izvora i odluke kada je cena najvažniji kriterijum (Baily, i dr., 2005; Monczka, i dr., 2011b). Za potrebe analize polazimo od nekoliko pretpostavki: (1) svi troškovi koji su uključeni mogu se svrstati pod fiksne ili varijabilne troškove, (2) fiksni troškovi ostaju isti unutar obima analize, (3) postoji linerani odnos varijabilnih troškova, (4) fiksni troškovi opcije „proizvoditi“ su veći zbog početne kapitalne investicije i (5) varijabilni troškovi opcije „nabaviti“ su veći zbog profita dobavljača (Wisner, i dr., 2012).

Polazimo od hipotetičke situacije u kojoj preduzeće ima mogućnost da proizvede ili nabavi deo. Njegov godišnji zahtev je 15.000 jedinica. Dobavljač je u stanju da obezbedi deo po \$ 7 po jedinici. Preduzeće procenjuje da priprema ugovora sa dobavljačem košta \$ 500. Da bi proizvelo deo, preduzeće mora investirati \$ 25,000 u opremu, a preduzeće procenjuje da deo košta \$ 5 po jedinici. (Wisner, i dr., 2012, s. 55-56)

Tabela 3.1. Troškovi, opcija proizvoditi-nabaviti

Troškovi	Opcija proizvoditi	Opcija nabaviti
Fiksni trošak	\$ 25,000	\$ 500
Varijabilni trošak	\$ 5	\$ 7
Godišnje potrebe 15 000 jedinica		

Izvor: Prilagođeno prema Wisner, i dr., 2012, s. 55-56



Slika 3.10. Analiza prelomne tačke grafički prikaz; **Izvor:** Prilagođeno prema Wisner, i dr., 2012, s. 55-56)

Analiza pokazuje da je prelomna tačka 12.250 jedinica. Ukupni trošak u prelomnoj tački je \$ 86.250. Ako je zahtev manji od 12.250 jedinica, jeftinija/bolja opcija je nabaviti/kupiti. Ako je zahtev veći od 12.250 jedinica jeftinija/bolja opcija je proizvesti. Sa malim zahtevima nabavke (manje od 12.250 jedinica), niski fiksni troškovi čine opciju kupiti privlačnijom, dok sa većim zahtevima nabavke (veći od 12.250 jedinica), niski varijabilni troškovi opcije proizvodnje čini ova opcija atraktivnijom. Analiza pokazuje da preduzeće treba da se opredeli za opciju proizvodnje, jer je količina dovoljno velika (15.000 jedinica) da opravdava kapitalne investicije i donosi pozitivnu razliku (razlika troškova \$5.500).

U slučaju kada preduzeće može dobiti količinski rabat što nije retka pojava troškovi nabavke i sopstvene proizvodnje nemaju uvek proporcionalno kretanje sa promenom količine što zahteva prilagođavanje takvim okolnostima. Naime, tada dolazi do znatnog smanjenja ušteta postignutih sopstvenom proizvodnjom što zahteva preispitivanje odluke proizvesti ili nabaviti. Sa rastom količinskog rabata, u zavisnosti od rabatne skale može se odlučiti i za nabavku većih količina ukoliko to opravdavaju troškovi skaldištenja i držanja zaliha.

3.1.2. Odlučivanje kod postojanja uskih grla

Često se zbog nepredvidivosti tražnje izazvane turbulentnim tržišnim prilikama javlja problem zbog nedostatka kapaciteta proizvodnih linija, nedostatka reproduccionog materijala, energije, prostora što nameće potrebu preispitivanja graničnih troškova i odluke da li je sopstvena proizvodnja jeftinija od nabavke. Međutim ukoliko se pokaže da je sopstvena proizvodnja jeftinija opcija, to još uvek nije dovoljno da je to i povoljnija alternativa zbog toga što je potrebno uzeti u obzir i druge faktore kao što je postojanje uskih grla što za rezultat može imati smanjenje drugih poslova, realizaciju dodatnih investicija u opremu, ljudske resurse, da bi se eliminisala postojeća uska grla.

U slučaju postojanja jednog uskog grla situacija je relativno jednostavna, tada je za postojeće projekte potrebno uraditi troškovnu analizu i za najpovoljniju opciju realizovati sopstvenu proizvodnju ili nabavku.

Situacija je mnogo složenija u slučaju postojanja više uskih grla, gde su za analizu potrebne složenije kvantitativne metode odlučivanja kao što je linerano programiranje.

Na jednom ilustrativnom primeru pokazaćemo način donošenja odluke kod postojanja uskih grla u proizvodnji uz pomoć linearnog programiranja.²

Preduzeće za proizvodnju i trgovinu razmatra situaciju u kojoj ima dve mogućnosti da proizvod X_1 proizvodi na proizvodnim linijama A i B na kojima je moguća proizvodnja ili da ga nabavi od dobavljača. Proizvedeći proizvod X_1 u sopstvenoj režiji preduzeće generiše varijabilne troškove u iznosu od 10 novčanih jedinica (NJ), dok je za opciju nabavke potrebno 20 NJ. Poreba za proizvodom X_1 , je 8 500 jedinica (komada). Razliku između potrebnog broja komada i broja komada koji se proizvedu treba nabaviti po ceni od 20 NJ.

Trenutna situacija u proizvodnji je takva da su obe proizvodne linije A i B zauzete izradom proizvoda X_2 . Koji se prodaje po ceni od 115 NJ. Cena od 115 NJ obuhvata varijabilne troškove u iznosu od 75 NJ po komadu, a 40 NJ doprinosi pokriću ostalih troškova. Razlika između nabavne cene i varijabilnih troškova proizvoda X_1 možemo smatrati kao uštedu na troškovima proizvodne jedinice, količine.

² Primer je rezultat rada autora u rešavanju problema u preduzeću koje se bavi proizvodnjom i trgovinom koji je metodološki prilagođen potrebama ovog rada.

Funkcija cilja je maksimizacija uštede troškova po jedinici količine proizvoda i doprinosa pokrića gotovog proizvoda umanjjenih za troškove koji se odnose na nabavku proizvoda X_1 , na osnovu čega dobijamo:

$$\begin{aligned}(20 - 10) X_1 + (115 - 75) X_2 + 20 (8\,500 - X_1) &= \max \\ 10 X_1 + 40 X_2 - 170\,000 - 20 X_1 &= \max \\ 30 X_1 + 40 X_2 - 300\,000 &= \max\end{aligned}$$

Na osnovu funkcije cilja može se zaključiti da će u slučaju da nema proizvodnje ($X_1 = 0$; $X_2 = 0$) pored fiksnih troškova morati uložiti 170 000 NJ (20 NJ x 8 500 komada) pošto se u tom slučaju sve količine nabavljaju.

Za proizvodnju proizvoda X_1 i X_2 , postoje ograničavajući uslovi. Na osnovu plana proizvodnje na proizvodnoj liniji A raspoložemo sa maksimalno 405 000 minuta. Proizvodnja proizvoda X_1 je 30 minuta, a proizvoda X_2 je 67,5 minuta. Na proizvodnoj liniji B postoji energetska ograničenja za maksimum 75 000 jedinica energije, pri čemu je za jednu jedinicu proizvoda X_1 potrebno 10 jedinica energije, a za X_2 , 7,5 jedinica energije. Zbog ograničenja izazvanih na tržištu sirovina i racionalizacije zaliha za proizvodnju proizvoda X_2 treba nabaviti samo onoliko sirovina koliko je potrebno da bi se proizvela količina gotovog proizvoda od najviše 6 500 jedinica. Također kako je već navedeno preduzeću je potrebna samo količina od 8 500 jedinica proizvoda X_1 . Na osnovu ovoga proizilazi sledeća funkcija cilja i ograničenja:

$$(\max) z = 30 X_1 + 40 X_2$$

$$30 X_1 + 67,5 X_2 \leq 405\,000$$

$$10 X_1 + 7,5 X_2 \leq 75\,000$$

$$X_1 \leq 8\,500$$

$$X_2 \leq 6\,500$$

S obzirom na jednu od ključnih pretpostavki modela linearnog programiranja uslov nenegativnosti koja ima svoj metodološki, (kako opšti algoritam rešavanja modela linearnog programiranja predstavlja simpleks metod, to je za primenu ovog metoda neophodno zadovoljenje uslova nenegativnosti) i suštinski, ekonomski (promenjive u modelu linearnog programiranja koji se koristi za određene ekonomske analize predstavljaju određene

ekonomske veličine na osnovu čega je jasno da one ne mogu biti negativne) značaj (Backović i Popović, 2012, s. 17), imamo:

$$X_1 \geq 0$$

$$X_2 \geq 0$$

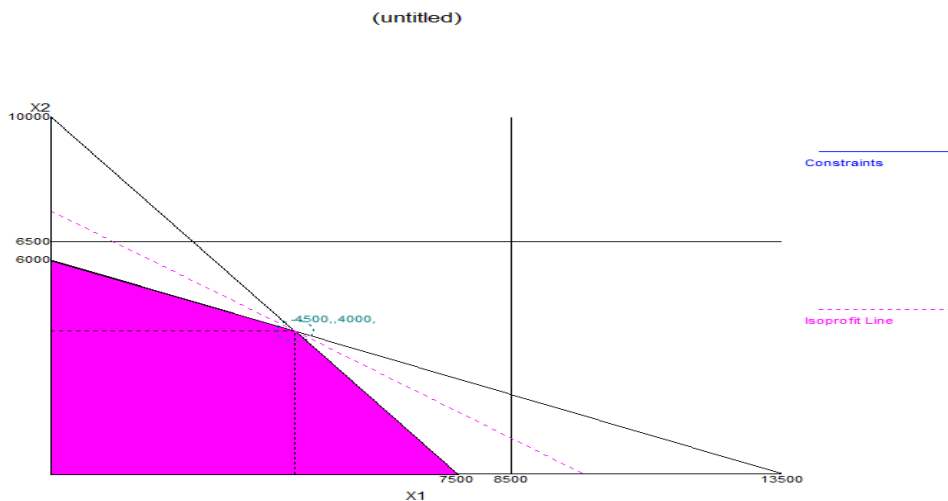
Na osnovu rezultata dobijenih preko softverskog programa *POM – QM for Windows* dobijeno je rešenje linearnog programa $X_1 = 4\,500$ komada i $X_2 = 4\,000$ komada koje doprinosi maksimizaciji pokrića troškova od 295 000 NJ.

Tabela 3.2. Rešenje ilustrativnog primera

X1	X2	Z
0	0	0
0	6000	240000
7500	0	225000
4500	4000	295000

Izvor: Autor, preko softverskog programa POM – QM for Windows

Razliku do potrebnih 8 500 komada proizvoda X_1 koja iznosi 4 000 komada ($8\,500 - 4\,500$) treba da se nabavi. Ovim rešenjem dolazimo do optimizacije rešenja između sopstvene proizvodnje i nabavke pri postojanju uskih grla, nedostatka kapaciteta.



Slika 3.11. Grafičko rešenje problema: *Izvor: Autor, preko softverskog programa POM – QM for Windows*

Analiza prelomne tačke i odlučivanje kod postojanja uskih grla ilustruju samo deo složenosti kod strateškog odlučivanja proizvesti ili nabaviti, jer izbor izvora nabavke opredeljuje stratešku poziciju i ulogu nabavke u pozicioniranju preduzeća na globalnom tržištu. Zbog toga je potrebno da menadžment nabavke kontinuirano prati sve aspekte poslovanja, analizira situaciju u okruženju i unapređuje procese neophodne da bi se donela optimalna odluka.

3.2. Nabavka na lokalnom i globalnom tržištu

Najizraženiji trend i najznačajnije promene koje se dešavaju u savremenom poslovanju jeste rastuća globalizacija tržišta i usluga širom sveta. Opšte tendencije preduzeća u pravcu internacionalnih tržišta dovodi do nastanka i razvoja većeg broja tržišta, koja su po svom dometu više globalna ili regionalna nego domaća. Tržišta nabavke i prodaje koja su nekad bila ograničena nacionalnim prostorima proširuju se rušenjem carinskih i drugih barijera i sada dobijaju međunarodne dimenzije uz jaču konkurenciju i sve izraženiju međunarodnu podelu rada (Vagadia, 2012).

Nastanak procesa globalizacije počinje formiranjem Severnoameričkog sporazuma o slobodnoj trgovini – NAFTA (SAD, Kanada, Meksiko), Evropske unije, Istočno-Azijska Unija (Japan i tzv. mali azijski tigrovi). Između njih se vodi borba za dominaciju na svetskom tržištu u svetskoj privredi. To uslovljava internacionalizaciju proizvodnje i kapitala u cilju ostvarivanja profitnog interesa. Ovaj proces se intenzivira posle 70-ih godina 20. veka. Tako finansijski kapital najrazvijenijih zemalja sveta uspeva da poveže svaku tačku (nacionalnu ekonomiju, preduzeće) na zemaljskoj kugli, u jedno „globalno selo” (Pečujlić, 2000, s. 126).

U uslovima globalne ekonomske krize uporedo sa tim procesima ispoljavaju se relativno manje stope privrednog rasta i usporeni porast platežno sposobne tražnje, pri čemu borba za ostvarivanjem odbranjive konkurentne pozicije na globalnom tržištu postaje sve teža i neizvesnija (Spina, i dr. 2013).

Globalizaciju pospešuje sve bolji i efikasniji transport, komunikacione i informacione tehnologije, što sve skupa omogućava veći obim proizvodnje uz sniženje troškova proizvodnje, brzinu i rastojanje kojima se prenosi roba sa jednog mesta na drugo, uz smanjenje troškova takve razmene, s jedne strane, i potpunije zadovoljavanje ukusa i potrošnje kod potrošača sa stanovišta većeg izbora različitih vrsta proizvoda i usluga, s druge strane (Chopra, i Meindel, 2010; Christopher, 2011), .

Upravljanje procesom nabavke suočava se sa novim zadacima da s povoljnom nabavkom ostvari uštede i pretpostavke konkurentnosti proizvoda i sopstvene organizacije, kao i da smanji rizike poslovanja i doprinese mogućnostima razvoja. U savremenim uslovima to znači nabavka širom sveta – global sourcing, partnerstvo sa dobavljačima i procesno usmeravanje s istovremenom razgradnjom hijerarhije odlučivanja uz eliminisanje aktivnosti koje ne doprinose stvaranju vrednosti (Baily, i dr., 2005; Monczka, i dr., 2011b).

Najznačajnije načelo menadžmenta postaje procesna orijentacija, koja stavlja težište na integraciju proizvodnje, istraživanja i razvoja kao i materijalnog poslovanja i povećanja njihove fleksibilnosti pomoću visokog stepena automatizacije obrade podataka i integralnog informacionog sistema, da bi se omogućilo efikasno upravljanje širokim asortimanom roba koje tržište traži s kratkim rokovima isporuke i boljim servisom kupaca (Thompson, 2008). Povećava se ponuda varijanti, da bi se izbegle velike zalihe, duga vremena i slaba preglednost protoka roba, primenjuju se adekvatni logistički sistemi podržani adekvatnim softverskim IT rešenjima.

Privredne promene uslovljene razvojem tehnike i tehnologije kao i političke promene u svetu dovode do prestrukturiranja unutrašnjih (lokalnih) tržišta i do globalizacije proizvoda i tržišta. Sve više proizvoda može se proizvoditi bilo gde u svetu. Takve proizvode nazivamo „globalnim/ubikvitetnim“ proizvodima. Za njihovu dislokaciju u bilo koji deo sveta odlučujuće je da nisu kompleksni, da se proizvode u velikim serijama, da stvaraju relativno male transportne troškove, da se proizvode uz relativno velik udeo ljudskog rada i da su „celoviti deo rastavljenog dela stvaranja lanca vrednosti.“ (Ferišak, 2006 s. 206.). Konkurencija u ponudi takvih proizvoda postaje sve veća zbog čega je potrebno usmerenje na svetsko/globalno tržište kao i dovođenje lokalnih dobavljača na nivo svetske konkurentnosti. Za izbor lokacije proizvodnje takvih proizvoda bitna je mogućnost uštede na troškovima (npr. tržište s jeftinom radnom snagom, sirovinama energijom i sl.) kao i mogućnosti korišćenja dobrih logističkih rešenja. Prednosti zbog niskih plata sve više se koriste usmeravanjem povećanog obima poslova dorade u određene regije u svetu. U nabavci sirovina iz povoljnih izvora može se takvom strategijom, cena koštanja proizvoda sniziti i do 50%.

Da bi nabavka na globalnom tržištu bila uspešna potrebna je kontinuirano prikupljati, pratiti i obrađivati informacije o prednostima i nedostacima globalnog tržišta (slika 3.12.) kao i dobavljačima i proizvodima koji su predmet nabavke.

Global sourcing	
Prednosti	Nedostaci
Veća mogućnost izbora proizvoda i usluga	Veća prostorna udaljenost
Jeftiniji izvori i bolji kvalitet	Veći troškovi poslovanja
Fokusiranje na potrošača	Veći troškovi prevoza i složenija logistika
Savremeniji i bolji know-how	Veći rizik isporuke
Specijalizacija proizvođača i stalno unapređivanje	Različita carinska ograničenja
Korišćenje fleksibilne i virtualne organizacije	Problemi vezani za različito shvatanje kvaliteta
Unaprjeđenje poslovnih funkcija preduzeća	Različitost pravnih sistema
Kulturno razumevanje	Jezičke barijere

Slika 3.12. Prednosti i nedostaci globalnih izvora nabavke **Izvor:** Prilagođeno prema: (Baily i dr., 2005; Monczka i dr., 2011; Hejzer i Render, 2011).

O lokalnom tržištu govorimo kad je reč o tržištu neke regije, nekog užeg geografskog područja, odnosno o tržištu koje nije jako udaljeno od lokacije preduzeća. Prednosti i nedostaci (slika 3.13.) lokalnog tržišta dolaze do izražaja kada su u pitanju sve manji broj predmeta nabavke, pri čemu su bitni i socijalni razlozi, ali bi favorizovanje tih razloga na duži rok dovelo do slabljenja konkurentske sposobnosti preduzeća, do krize kreativnosti i zaostajanja u razvoju.

Local sourcing	
Prednosti	Nedostaci
Niži troškovi nabavke	Lošija apsorpciona moć tržišta
Niži troškovi logistike	Lošiji kvalitet
Kratak rok isporuke	Više cene robe i usluga
Brža reakcija dobavljača	Lošija tehnološka rešenja proizvoda
Veća pouzdanost isporuke	Niži i usporeniji nivo razvoja
Lakše se uspostavlja partnerstvo	Loše prilagođavanje promeni tražnje
Jačanje lokalnog tržišta	Veća mogućnost pojave poremećaja tržišta
Lakša komunikacija	Mogućnost nestašice roba

Slika 3.13. Prednosti i nedostaci lokalnih izvora nabavke **Izvor:** Prilagođeno prema: (Baily i dr., 2005; Ferišak 2006; Monczka i dr., 2011; Hejzer i Render, 2011).

Za uspešno poslovanje na određenom tržištu potrebno je ispuniti niz uslova. Ti su uslovi znatno manje zahtevni za poslovanje na lokalnom tržištu pa ih može ostvariti svako preduzeće bez obzira na veličinu, raspoloživa organizaciona sredstva i dostignuti nivo organizacije tržišnih aktivnosti. Zadaci tržišnih funkcija koje su orijentisane isključivo na lokalno tržište svode se uglavnom na operativne poslove, tj. na poslove svakodnevnog zadovoljavanja potreba preduzeća i tržišta.

Ako se neke robe mogu nabaviti u zadovoljavajućem kvalitetu i na lokalnom tržištu onda je pitanje odluke o nabavci vezano i uz očuvanje radnih mesta, plasman proizvoda na lokalnom tržištu i jačanje lokalne privrede.

Poslovi na globalnom tržištu složeniji su i skuplji, zahtevaju aktuelne i buduće informacije, poznavanje jezika, stranih običaja i kulture. Za uspešan rad na globalnom tržištu potrebne su intenzivne pripreme, često kooperacija u nabavci na lokalnom nivou i uspostavljanje partnerstva sa dobavljačima.

Na kraju možemo zaključiti da nova tržišna struktura i promene u privredi dovode do potrebe preispitivanja postojećeg položaja preduzeća na tržištu i otkrivanja novih mogućnosti racionalizacije snabdevanja. Lokalna okolina postaje preuska za korišćenje tržišnih šansi, a istovremeno uz šanse na globalnom nivou javljaju se različiti rizici.

3.3. Nabavka s jednog i s više izvora

Sa aspekta ekonomičnosti poslovanja bilo bi najpovoljnije rešenje da potrebe za nabavkom pokriva što manji broj dobavljača ili samo jedan dobavljač. Ako se u obzir uzmu i ostali rezultati što proizilaze iz odnosa sa dobavljačima, onda orijentacija na uski krug dobavljača ili ponekad samo na jednog dobavljača dovodi, zbog nepostojanja konkurencije, do zapostavljanja razvoja, kreativnosti i kroz duži rok negativno utiče na položaj preduzeća na tržištu (Ellegaard, 2009). Ovakav je opšti zaključak samo delimično ispravan. Naime, hoće li se određeni predmeti nabavke nabavljati kod jednog dobavljača nekog užeg kruga dobavljača ili će se narudžbe podeliti na veći broj dobavljača zavisi od niza faktora kao što su obim potreba, dinamika potreba, potreban kvalitet predmeta nabavke, kapacitet proizvodnje dobavljača, dinamika proizvodnje dobavljača, finansijski uslovi nabavke, prostorna udaljenost dobavljača, mogućnost transporta i dr. Dok su u prošlosti preduzeća obično zaključivala ugovore sa velikim brojem dobavljača, ne tako davno učinjen je značajan pomak i iz

tradicionalnog odnosa kupac-dobavljač došlo se do odnosa gde se koristi ograničen broj kvalifikovanih dobavljača, što je i jedna od hipoteza našeg istraživanja. Neka preduzeća ograničavaju ukupne količine nabavke određenog predmeta nabavke od jednog dobavljača na određeni procenat dobavljačeve proizvodnje toga predmeta rada, da bi zaštitila dobavljača i sebe od teškoća ako dođe do promena zbog kojih se ne nastavlja poslovna saradnja. Nasuprot tome, u JIT (Just In Time) sistemima u potpunosti se sinhronizuje celokupna proizvodnja određenih predmeta nabavke.

Na tržištu predmeta nabavke, za koje na strani ponude i tražnje postoji više preduzeća približno istog tržišnog položaja, tj. polipolska konkurencija, postoje razlozi za koncentraciju nabavke na jednog ili manji broj dobavljača:

- povoljniji uslovi nabavke kroz nabavku većih količina (količinski rabati),
- jednostavnija, ekonomičnija, i efikasnija realizacija zadataka nabavke uz istovremeno bolji pregled odnosa sa dobavljačem,
- bolji kvalitet i pouzdaniji rokovi isporuke predmeta nabavke,
- značajne uštede zbog smanjenja zaliha kod kupaca i dobavljača kroz sinhronizaciju proizvodnje procesa proizvodnje i potrošnje,
- usklađivanje finansijskih ciljeva i interesa.

Svaki odnos, međutim ima dve strane pa uz razloge za koncentraciju nabavke postoje i nedostaci koncentracije, koji govore u prilog nabavljanju od većeg broja dobavljača. Prednosti orijentacije na veći broj dobavljača ogledaju se prvenstveno u tome što se lakše podstiče zainteresovanost dobavljača za razvoj, za ekonomičnost poslovanja i na taj način postižu bolji uslovi nabavke. Ako dođe do prekida ili kolebanja proizvodnje kod jednog dobavljača, to se neće značajnije odraziti na odvijanje proizvodnje ili prodaje kod kupca, jer se mogu povećati količine nabavke od drugih dobavljača. Ako se nabavlja od više dobavljača lakše se usklađuje dinamika isporuka s dinamikom potreba za predmetima nabavke.

Politikom nabavke treba da se uzimu u obzir svi faktori, utvrde pravila kako će se pokrivati potrebe za predmetima nabavke, što je i osnov za determinisanje broja dobavljača. S povoljnije ocenjenim dobavljačima, treba ugovoriti nabavku većih količina, ali ne iznad limita utvrđenih politikom nabavke. Jer na taj način dobijaju mogućnost i slabije ocenjeni dobavljači, ali s manjim količinama nabavke pa se tako eliminiše zavisnost od samo jednog dobavljača, stimuliše se glavni dobavljač da drži svoje prednosti u odnosu na konkurente, a

ostale dobavljače da povećaju svoj udeo razvojem i poboljšanjem svog poslovanja, s povoljnijim cenama, s odgovarajućom dinamikom isporuka i uopšte boljom saradnjom.

Snabdevanje s jednog izvora (engl. single sourcing) znači da preduzeće svoje potrebe za jednim predmetom nabavke zadovoljava od jednog dobavljača iako postoje mogućnosti snabdevanja sa više izvora. Na taj se način smanjuju troškovi nabavke i povećava ekonomičnost nabavke. Vezivanjem tražnje za predmetima nabavke povećava se količina nabavke s jednog izvora pa je lakše pratiti, koordinirati i kontrolisati aktivnosti dobavljača. Zbog ekonomije količina dobavljač ima osnovu za sniženje prodajne cene, ali postoji i opasnost da zbog osećaja sigurnosti plasmana svoje robe ne radi stalna unapređenja tehnoloških i drugih procesa pa postaje nekonkurentan ili ne može zadovoljiti povećane zahteve u pogledu količina i kvaliteta proizvoda. S porastom količine prodaje raste i odgovornost dobavljača u pogledu nesmetanog i sigurnog snabdevanja kupca. Nema opravdanja za neizvršenje obaveza u pogledu rokova, kvaliteta i količine isporuke. Zbog toga dobavljači imaju više problema u sistemu jednog izvora snabdevanja nego njihovi kupci. Osim toga u slučaju neizvršenja obaveza dobavljača, nabavka se ne može u kratkom roku preorijentisati na novi izvor snabdevanja, naročito kad je reč o specifičnim predmetima velike vrednosti. Istraživanja (Burke, i dr. 2007) su pokazala da je nabavka s jednog izvora dominantna strategija samo kada su kapaciteti dobavljača veliki u odnosu na tražnju proizvoda i kada preduzeće ne dobija koristi od diversifikacije, dok je u drugim slučajevima, snabdevanje s više izvora optimalna strategija izvora.

Broj dobavljača koji se koristiti za jednu vrstu nabavke promenio se od tradicionalnog pristupa više dobavljača, u korišćenje manjeg broja pouzdanih dobavljača, čak do mere u kojoj se koristi samo jedan dobavljač. Tradicionalni odnosi između kupaca i dobavljača bili su kratkoročni, agresivni i zasnovani prvenstveno na ceni što je rezultiralo obostranim nedostatkom poverenja. Danas se odnosi kupac-dobavljač, posebno u okolnostima integrisanog lanca snabdevanja, razvijaju u pravcu punog poverenja, kooperativnih i obostrano korisnih dugoročnih odnosa. Preduzeća danas smanjuju svoju bazu snabdevanja samo na najbolje dobavljače (Wisner, i dr., 2012 s. 61). Štaviše, sa dobavljačima se uspostavljaju dugoročni partnerski odnosi, a sve više i više dobavljača kupcima pruža informacije o svojim aktivnostima, kvalitetu rada, pa čak i strukturi troškova. Brojne studije i istraživanja su takođe pokazala da kroz dugoročan odnos, dobavljači postaju deo efikasnog upravlja lancem snabdevanja i imaju trajan uticaj na konkurentnost čitavog lanca. (Kotabe, i dr., 2003).

Snabdevanje s jednog izvora nije nova pojava u nabavci. I ranije su se preduzeća često snabdevala predmetima nabavke male vrednosti s jednog izvora. Novo je, što se snabdevanje s jednog izvora proširuje na strategijski osetljive predmete nabavke koji imaju veliki udeo u vrednosti ukupne potrošnje. Nabavka inicira uspostavljanje partnerstva i vertikalne kooperacije s dobavljačem, koji investira u specifična rešenja proizvodnje i oblikuje proizvode u skladu s potrebama partnera usklađujući svoju proizvodnju sa njegovom i realizuje JIT sistem snabdevanja. Lovreta i Petković (2010., s. 198) navode da “najnoviji tokovi pokazuju da trgovinska preduzeća smanjuju broj dobavljača od kojih nabavljaju robu što je opšta tendencija u razvijenim tržišnim privredama i u najvećoj meri je rezultat razvoja strateškog partnerstva između trgovinskih i proizvodnih preduzeća, kao i razvoja privatne trgovinske marke”. Partneri zajednički rešavaju pitanja uspostavljanja lanca stvaranja vrednosti (engl. value chain) u cilju stvaranja konkurentskih vrednosti na tržištu. Na osnovu analize svih aktivnosti određuju zadatke koje je potrebno obaviti samostalno (engl. inhouse), a koje prepustiti drugim preduzećima da bi se iskoristile prednosti specijalizacije.

Saradnja između kupaca i dobavljača sve manje se svodi na odnose njihovih službi nabavke i prodaje ili razvoja, proizvodnje i logistike, a sve više je predmet kojim se bave procesno orijentisani timovi sastavljeni od predstavnika raznih službi jedne i druge strane. U timovima se rešavaju pitanja konfliktnih ciljeva nabavke (troškovi) proizvodnje (sigurnost rokova i količina isporuke) i razvoja (kvalitet, funkcionalnost proizvoda). Značajna je spremnost da se sprovedu novi oblici saradnje, koji će dovesti do boljih rezultata.

Da bi se uspostavila uspešna dugoročna saradnja između partnera osnovna pretpostavka je da dobavljač raspolaže pouzdanim informacijama o strukturi i rokovima potreba kupaca, o broju i razmeštaju mesta potrošnje kao i o značaju sigurnosti snabdevanja. U razmeni informacija, partneri moraju jedan drugoga u potpunosti informisati o stanju zaliha i kretanju proizvodnje i potrošnje predmetnog materijala, kao i o postavljenim ciljevima. Potrebno je precizno definisati nadležnosti i zadatke korisnika i dobavljača i u tu svrhu njihovog uspešnog sprovođenja uspostaviti zajednički informacioni sistem koji omogućava direktne komunikacije.

Orijentacija na jedan izvor snabdevanja kao strategija nabavke, dobija na značaju s porastom zahteva u pogledu kvaliteta proizvoda. Kooperacija s dobavljačem omogućava bolje korišćenje sredstava i tehnologije jedne i druge strane što dovodi do sinergijskih učinaka.

Orijentacijom nabavke na jedan izvor javljaju se i određeni nedostaci. Prekidaju se direktni odnosi s nizom dobavljača. Isključuje se konkurencija među dobavljačima i stvara se barijera potencijalnim dobavljačima pa postoji latentna opasnost da dobavljač podigne cene iznad tržišnih, da ne prati dostignuća novih tehnologija i da zaostane u razvoju. Da se to ne dogodi, potrebne su određene strukturne promene. Dolazi do umrežavanja preduzeća ili do stvaranja virtuelnih preduzeća, a odnosi sa dobavljačem postaju predmet stalnog unapređenja.

Ako je nabavka upućena na samo jednog dobavljača monopolistu, onda se takvo snabdevanje s jednog izvora naziva (engl. sole-sourcing - soul sorsing). Obično se pojmovi singl sorsing i sole sorsing u strategiji izvora nabavke koriste kao sinonimi, iako među njima postoje značajne razlike. Za soul sorsing je bitno da je dobavljač monopolista, bez obzira na koji je to način postao: eliminisanjem konkurenata, dobijanjem koncesije od države (državni monopolisti), posedovanjem ekskluzivnog prava korišćenjem patenata ili licence, zbog poznavanja posebne tehnologije ili raspolaganja posebnim sredstvima. Neposredna posledica za menadžment nabavke je potpuna zavisnost o poslovnoj politici dobavljača, koji ima ekstremno jak pregovarački položaj. U takvoj situaciji možemo da sklopimo dugoročne okvirne ugovore s fiksnim cenama, kako bi postigao sigurnost u vezi s budućim kretanjem cena, intenziviramo traženje supstituta da bi smanjili zavisnost od dobavljača ili da se menjanjem tržišne strukture na strani ponude indukuju novi konkurenti.

Za jednostavnije proizvode nabavka može smanjiti rizike snabdevanja, ako pored glavnog dobavljača tog proizvoda s manjim količinama isporuke angažuje još jednog dobavljača na kog se može osloniti i u slučaju većih potreba. Ta se strategija snabdevanja naziva „Double ili Dual Sourcing.“

Za vrednosno značajne predmete nabavke male kompleksnosti koje na tržištu nudi nekoliko ili niz dobavljača, koristi se strategija snabdevanja s više izvora (engl. multiple sourcing), da bi se stimulisala konkurencija između postojećih i potencijalnih dobavljača. Iako postoji dobavljač koji nudi najpovoljnije uslove nabavke, svesno se sklope ugovori sa više dobavljača koji istovremeno prema različitim uslovima, snabdevaju preduzeće istovrsnim proizvodima. Dobavljači sa povoljnijim uslovima nabavke (s nižim cenama, povoljnijim rokovima isporuke i dr.) dobijaju veće količine nabavke. Instrument uticaja na dobavljače je latentna pretnja promene dobavljača zbog povoljnijih uslova ili zbog nepoštovanja ugovornih obaveza.

Strategija multiple sourcinga daje rezultate samo kada na tržištu ima dovoljno dobavljača, koji su u stanju da realizuju određeno snabdevanje. To je slučaj sa tzv. ubikvitetnim proizvodima.

Karakteristično je za multiple sourcing da je reč o kratkoročnim odnosima kupoprodaje, da je moguće dobavljača promeniti u kratkom roku bez ikakvih posledica za snabdevanje i da se mogu u svakom momentu pojaviti novi ponuđači sa svojim proizvodima.

3.4. Recipročna nabavka

Recipročna nabavka je obeležje poslova u kojima partneri dogovaraju razmenu robe i/ili usluga, delom ili u potpunosti za druge robe ili usluge. Poslovna praksa u Republici Srbiji je jednim delom prihvatila vezane poslove nabavke, ali se oni vrlo često nedovoljno primenjuju, a ponekad i službeno osporavaju kao savremeni oblik tržišnih odnosa. Dok kritičari vezane poslove (recipročnu nabavku) tretiraju kao „povratak u kameno doba trgovine“ i time stvaraju predstavu da je reč o najprimitivnijem obliku razmene roba (trampa), praksa je pokazala upravo suprotno. Vezani poslovi javljaju se u raznim oblicima, a oblici u nizu varijanti.

S obzirom da se vezani poslovi mogu oceniti samo ako ih posmatramo u celini (dotiču se više poslovnih funkcija), javljaju se problemi odlučivanja kod zaključivanja poslova. Da li moramo primarno rešiti zadatak nabavke ili zadatak prodaje, ili prvenstveno voditi računa o iskorišćenje proizvodnih kapaciteta? Na to pitanje ne može odgovoriti jedna poslovna funkcija i bilo bi loše organizaciono rešenje ako bi dobila kompetencije za donošenje odluka o vezanim poslovima.

U savremenim uslovima poslovanja, što je slučaj i u našim uslovima glavni uzrok za sklapanje vezanih poslova je nedostatak likvidnih finansijskih sredstava, odnosno u međunarodnoj trgovini nedostatak deviza. Detaljnijim posmatranjem, međutim, može se naići i na razne druge razloge i motive (npr. premošćavanje trgovinskih i carinskih prepreka, olakšanje finansiranja projekta, bolje korišćenje kapaciteta proizvodnje, premošćavanje razlika u cenama robe, veća sigurnost snabdevanja sirovinama). Vezani poslovi u savremenim uslovima su zapravo reakcija na neusklađenost odnosa na tržištu, naročito u međunarodnoj razmeni, pa pomažu da se poveća fleksibilnost trgovine, da se samanje dugovi i poboljša privredna situacija. Lovreta (2011, s. 481) navodi da su nabavka i prodaja na principu reciprociteta često prisutne u trgovinskoj praksi, a posebno u uslovima debalansa između ponude i trađenje na tržištu. Da bi se osigurali od promašaja u zaključivanju poslova recipročne nabavke ili da bi se sprečile neželjene posledice zbog olako dobijenih ponuda vezanih poslova, posebno je dobro upoznati specifičnosti pojedinih oblika i studiozno razmotriti varijante vezanih poslova u razmeni roba ili usluga.

Prema ciljevima koji se žele postići razlikuju se vezani poslovi orijentisani:

- nabavkom
- prodajom
- proizvodnjom
- naplatom, odnosno izmirenjem obaveza učesnika.

U sklapanju vezanih poslova orijentisanih nabavkom primarno je ostvarivanje ciljeva nabavke pa se određena roba i usluge prodaju samo onima koji nas snabdevaju potrebnim sredstvima za proizvodnju. Takvi su poslovi efikasan instrument strategije nabavke u okolnostima ograničene ponude predmeta rada. Vezanim poslovima orijentisanim nabavkom obezbeđuje se snabdevanje s određenih izvora nabavke.

Ako se ugovaraju vezani poslovi, onda je potrebno da se detaljno sagledaju ciljeve nabavke i prodaje, kao i nedostaci koji mogu nastati za nabavku ili prodaju, da se ne bi bez opravdanja zapostavila jedna strana vezanog posla. Ako vezani poslovi služe jednoj oblasti poslovanja, dok drugu opterećuju, onda imaju malo smisla. Često se smatra da je to neizbežno pa se bez mnogo razmišljanja odbacuju ideje o vezanim poslovima i ne sagledavaju se moguće koristi od eventualnih promena uslova transakcije (cena, rokovi isporuke, kvalitet robe i sl.) bilo izborom drugog oblika ili druge varijante vezanog posla. Retko se zaključuju takvi vezani poslovi koji imaju prednosti i za nabavku i za prodaju (znači da su orijentisani i nabavkom i prodajom), što je čest slučaj sa preduzećima u Republici Srbiji.

Vezani poslovi su češće orijentisani prodajom, ali se kod toga ne smeju zanemariti ciljevi nabavke. Ako su vezani poslovi orijentisani nabavkom, onda strategiju nabavke treba uskladiti sa politikom prodaje.

Vezani poslovi često su orijentisani, usmereni proizvodnjom kao i naplatom dugova, odnosno izmirenjem obaveza. Cilj proizvodnjom orijentisanih vezanih poslova je da se što bolje iskoriste kapaciteti proizvodnje. U tu se kategoriju ubrajaju razni oblici tzv. „offset“ poslova (poslovi koprodukcije, licencna proizvodnja, i proizvodnja u preduzećima u zajedničkom vlasništvu – Joint Ventures).

Vezani poslovi orijentisani naplatom obaveza sprovode se u okviru klirinških sporazuma, a tu se ubrajaju tzv. „switch“ poslovi kao i poslovi poravnanja dugova (novčano, robno ili

nekretninama). Ovi poslovi su jako prisutni u situacijama nedovoljne ili otežane likvidnosti preduzeća.

3.5. Modularna nabavka i nabavna solucija

Modularna nabavka zasniva se na snabdevanju kupca kompletnim uređajima, sistemima ili modulima proizvoda, koji su rezultat radno intenzivne proizvodnje, u okviru koje se dobavljači strateški povezuju sa ciljem zadovoljenja potreba kranjeg proizvođača.

Da bi se smanjio broj direktnih dobavljača, povećala sinhronizaciju procesa proizvodnje u skladu sa sistemom JIT i da bi se maksimalno podstakla kreativna sposobnosti dobavljača razvijena je strategija izvora nabavke poznata pod nazivom „piramida dobavljača“. (slika 3.14.)



Slika 3.14. Piramida dobavljača u modelu modularne nabavke **Izvor:** Prilagođeno prema: (Baily i dr., 2005; Ferišak 2006; Monczka i dr., 2011; Hejzer i Render, 2011).

Na osnovu prikazanog modela direktna saradnja se ostvaruje samo sa dobavljačima prvog nivoa. Filozofija funkcionisanja modela modularne nabavke zasniva se na koncentraciji na ključnim kompetencijama dobavljača tako da se sa prelaskom na niži nivo broj uključenih dobavljača povećava.

S obzirom na broj izvora nabavke razlikujemo:

- „Single system sourcing“ kojeg karakteriše dugoročno partnerstvo sa dobavljačem i koji isporučuje proizvode/module od strateškog značaja
- „Dual system sourcing“ kada postoji potreba za postojanjem dva dobavljača iz razloga prevelike zavisnosti od jednog dobavljača
- „Multi system sourcing“, više dobavljača.

Moduli su sastavni delovi kranjeg proizvoda, koji su sastavljeni od više različitih fizički povezanih funkcionalnih delova. Dobavljač modula od kupca dobija detaljan plan sa ciljevima koje mora ostvariti u pogledu namene, funkcionisanja, cena, kvaliteta kao i svih ostalih elemenata bitnih za realizaciju postavljenog zadatka. Zajedno sa kupcem, dobavljač modula radi na kvalitetu, razvoju, dizajnu modula i vrši analizu finansijske strane projekta s ciljem sniženja troškova. Na osnovu sprovedene analize i postignutih racionalizacija, u skladu sa povećanjem dinamike i količina isporuke, dobavljač preuzima obavezu korekcije cena nakon postizanja određenih količina isporuke. „Modular sourcing“ sam po sebi predstavlja stratešku orijentaciju za kupaca koji se u zavisnosti od značaja modula i stepena zavisnosti od dobavljača može opredeliti za jedan, dva ili više izvora.

Kroz modularnu nabavku postiže se bolja sinhronizaciju ciklusa proizvodnje kako kod kupaca tako i kod dobavljača, jer se saraduje sa manjim brojem dobavljača. Pored toga, značajan efekat postiže se kroz smanjenje zaliha, pošto držanje zaliha delova i materijala preuzima dobavljač, a često i ugrađuje isporučene komponente u krajnji proizvod pa se tako integriše u proces proizvodnje kupca. Kupci kao krajnji proizvođači orijentišu se samo na ključne delatnosti za koje su specijalizovani i za koje imaju komparativne prednosti, a kroz preusmeravanje istraživanja i razvoja modula u nadležnost i kompetencije dobavljača dolazi do korišćenja njihovih znanja i na taj način kroz bolje učinke do boljih performansi poslovanja.

Pored pozitivnih efekata modularna nabavka ima i negativnu stranu koja se ogleda kroz suženje autonomije proizvođača i povećanje zavisnosti od dobavljača. Često je dobavljaču potrebna pomoć u prilagođavanju njihove proizvodnje novim zahtevima kako sa finansijskog i investicionog aspekta tako i s tehničko-tehnološkog.

Modularna nabavka kao savremeni pristup izvora nabavke dovela je do redukcije dubine poslovanja. Ovakav trend se nastavlja prenošenjem na dobavljače odgovornosti za vrlo zahtevne/celovite poslovne procese – solucije koji su bliski ključnim procesima proizvođača.

Nabavna solucija predstavlja novu podelu posla između proizvođača i dobavljača, gde se od dobavljača nabavljaju kompleksni predmeti i procesi koji se sastoje od kombinacije niza predmeta i usluga koji su deo njihovih ključnih procesa i za koje preuzimaju odgovornost. Sa takavim dobavljačima koji moraju imati kompetencije za obavljanje dobijenih zadataka kao i za razvoj adekvatnih rešenja razvijaju se dugoročni partnerski odnosi uz najveći nivo poverenja. Delovi procesa mogu se odvijati kod dobavljača, pa se za takva rešenja u novije vreme koristi naziv „Business process outsourcing“. U poslovanju sa dobavljačima solucija potrebna je uska partnerska saradnja i širok spektar instrumenata koordinacije procesa. Za potrebe regulisanja opsežne saradnje koriste se instrumenti kontrolinga i planiranja prvenstveno nabavke i lanca snabdevanja. Posebnu ulogu u nabavci solucija dobija definisanje i primena istih normi i merila vrednosti kod kupaca i kod dobavljača kao i partnerstvo u razmeni informacija, koordinaciji zadataka i odlučivanja.

4. Politika izvora nabavke u proizvodnom preduzeću

Politika izvora nabavke sve više poprima strateški karakter za celokupni proces nabavljanja kao i za nabavku u celini. Efikasnost funkcionisanja nabavke u velikoj meri zavise od kvaliteta izbora izvora nabavke.

Da bi efikasno rešila postavljene zadatke nabavka mora da izabere dobavljače koji mogu brzo i efikasno da zadovolje zahteve snabdevanja. Pronalaženje takvih dobavljača mora biti permanentni zadatak nabavke, kako bi se mogla eliminisati praksa da neko može postati dobavljač slučajno, jer je hitno potrebno zadovoljiti određene potrebe za predmetima nabavke ili uslugama. Ako dođe do takvih zahteva, onda se snaga nabavke ogleda u činjenici da ona zna koji dobavljač u tom trenutku može da ispuni zahtev (Sánchez-Rodríguez, i dr., 2006). To je moguće ako nabavka prikuplja i obrađuje podatke o izvorima nabavke i o dobavljačima, ako uspostavlja i održava sa njima adekvatne veze, razrađuje i primenjuje adekvatne metode celovitog i objektivnog ocenjivanja dobavljača. Zbog toga je potrebno uraditi profil poželjnog dobavljača, tj. odrediti potrebne karakteristike i sposobnosti dobavljača. Te karakteristike i sposobnosti podležu stalnim promenama u skladu sa napretkom tehnike, obrade i prenosa podataka, u skladu s unapređenjem organizacije i odnosa sa dobavljačima. Koncepti koji se stvaraju danas već sutra mogu postati norma. Isto tako, postojeća norma može već sutra postati neadekvatna i zastarela.

Definicija poželjnog dobavljača u pojedinoj delatnosti zavisi o nizu kriterijuma, koje posmatramo s kvantitativnog i kvalitativnog aspekta. Te kriterijume moramo koristiti prilikom izbora izvora nabavke i ocenjivanja dobavljača.

Često se izvori nabavke i dobavljači biraju prema subjektivnoj oceni jednog ili nekoliko kriterijuma (npr. cene robe, kvalitet robe, uslovi plaćanja, rokovi isporuke, servis dobavljača) i prema osećanjima, na osnovu nesistemske prikupljenih podataka. Ako se u takvim okolnostima još jave i sugestivno sposobni predstavnici dobavljača, onda postoji relativno velika verovatnoća da ne bude izabran najpovoljniji dobavljač.

Nabavka mora da biti upoznata sa informacijama od značaja za tržište i dobavljače nabavke. Početak je u prikupljanju tih informacija iz sopstvenog preduzeća: iz planova razvoja, planova tržišnog učešća pojedinih robnih grupa, odluka hoće li se pojedini delovi i složeni elementi proizvoditi ili nabavljati i u kojem obimu, podataka o korišćenju kapaciteta. Posebnu pažnju treba posvetiti informacijama o formiranju cena sopstvenih proizvoda kao i o elastičnosti cena, da bi se u nabavci mogle donositi odluke o lancu stvaranja vrednosti, o vezanim poslovima, o putevima nabavke, o organizaciji odnosa sa dobavljačima i o izboru dobavljača. Na osnovu svih tih podataka nabavka može formirati strategijske ciljeve u pogledu snabdevanja (kvantitativno i kvalitativno, u pogledu cena, rokova isporuke i dr.) i njihovog fleksibilnog realizovanja sklapanjem adekvatnih ugovora o nabavci, primenom adekvatnih sistema nabavljanja i primenom raznih metoda racionalizacije snabdevanja. Ocenu dobavljača potrebno je realizovati pre njihovog izbora i sklapanja poslovnih odnosa kao i nakon realizacije poslova, odnosno periodično u određenim razmacima.

S obzirom na to da se u nabavci donosi veliki broj odluka vezano za izbor dobavljača, potrebno je ispitati kada i zašto se odlučuje na osnovu samo jednog kriterijuma, a kada i zašto se koristi više kriterijuma i kojih. U praksi ispitivanja su pokazala da se odluka o nabavci često donosi isključivo na osnovu poređenja cena u ponudama, tj. korišćenjem samo jednog kriterijuma. U takvom slučaju moramo postaviti pitanje u kojoj meri cena odražava stvarne troškove na tržištu, plaćamo li samo navedenu cenu ili više, koje su posledice izbora dobavljača na osnovu samo jednog kriterijuma, kada je opravdano koristiti samo jedan kriterijum u odlučivanju u nabavci. Odgovore na ova pitanja možemo dobiti ako utvrdimo u kojim je slučajevima potrebno donositi odluke o izboru dobavljača na osnovu više kriterijuma. Donošenje odluke o izboru dobavljača na osnovu najniže cene može biti opravdano ako je reč o robama na polipolnom tržištu, čija se cena reguliše na osnovu ponude i

tražnje pa je u skladu s karakteristikama proizvoda kao i uslovima prodaje i nabavke. Donošenje odluke na osnovu ocenjivanja ponuda prema više kriterijuma prvenstveno je potrebno ako se nabavljaju proizvodi kompleksne strukture, koji moraju zadovoljiti specifične zahteve; ako se nabavljaju dobra velikih vrednosti ili u velikim količinama; ako se nabavljaju iz inostranstva; ako postoje različiti izvori i putevi nabavke i s njima povezani tržišni rizici o kojima se mora voditi računa; ako postoji namera da se uspostavi partnerstvo s dobavljačem u razvoju proizvoda; ako postoje posebni logistički zahtevi kao i ako je reč o vezanim (recipročnim) poslovima nabavke.

4.1. Izbor dobavljača

U savremenim uslovima poslovanja troškovi nabavke predstavljaju više od 60% od ukupnih troškova za mnoga preduzeća, pa izbor dobavljača predstavlja jedan od najviših strateških zadataka nabavke (Choi i Hartlei, 1996; Azadegan, i dr., 2013). Značaj postaje još očigledniji kada se uzme u obzir da i rizik snabdevanja i inovativni kapacitet preduzeća takođe snažno zavise od pouzdanosti i kvaliteta njegove baze snabdevanja (Azadegan i Dooley, 2010). Značaj izbora dobavljača i obim pitanja koje treba razmotriti u odluci su naveli mnoga preduzeća da angažuju multifunkcionalne timove izvora snabdevanja. Ovi timovi kombinuju raznovrsna znanja i veštine uzimajući u obzir različite aspekte selekcije dobavljača. (Driedonks, i dr., 2010).

Višedimenzionalno vrednovanje dobavljača realizuje se pomoću određenog skupa kriterijuma. U taj se skup mogu uvrstiti razni kriterijumi, kako bi se za donošenje odluke o nabavci razmotrile relevantne činjenice koje se mogu izraziti kvantitativno ili kvalitativno. Kao osnovu za izbor dobavljača (Lovreta i Petković 2010) uzimaju se sledeće kriterijumi:

- cena;
- kvalitet robe;
- rokovi isporuke;
- uslovi isporuke;
- uslovi plaćanja.

Navedene kriterijume po pravilu treba koristiti kumulativno što znači da pojedini kriterijumi sami za sebe nisu dovoljni za izbor dobavljača. Tako na primer ne možemo da prihvatimo ponudu sa niskom cenom ukoliko je kvalitet neodgovarajući i obrnuto. Isto tako ne možemo

prihvatiti ponudu ukoliko je cena i kvalitet odgovarajući, a rokovi isporuke nisu u skladu sa potrebama preduzeća, što nameće zaključak da se mora istovremeno voditi računa o svim elementima koji se uzimaju kao kriterijumi za izbor dobavljača. U uslovima otežane likvidnosti i oskudice obrtnih sredstava preduzeće može da se opredeli za dobavljače koji nude bolje uslove plaćanja iako nisu konkurentni sa cenama i drugim elementima ponude. U teorijskoj literaturi iz ove oblasti čine se pokušaji utvrđivanja konkretne procedure za izbor najpovoljnijeg dobavljača, pri čemu se uzima znatno veći broj kriterijuma od navedenih. (Levy i Weitz 2009) navode širi spisak kriterijuma koje preduzeća najčešće treba da uzmu u obzir:

- reputacija dobavljača;
- usluge koje obezbeđuje dobavljač;
- poštovanje roka isporuke od strane dobavljača;
- kvalitet asortimana koje nudi dobavljač;
- nabavnu cenu i mogućnost dodavanja marži;
- zemlja porekla dobavljača;
- godine i druge privlačnosti proizvoda za potrošače;
- istorija prodaje dobavljača;
- promocijska podrška dobavljača.

4.2. Kriterijumi i metode ocenjivanja dobavljača

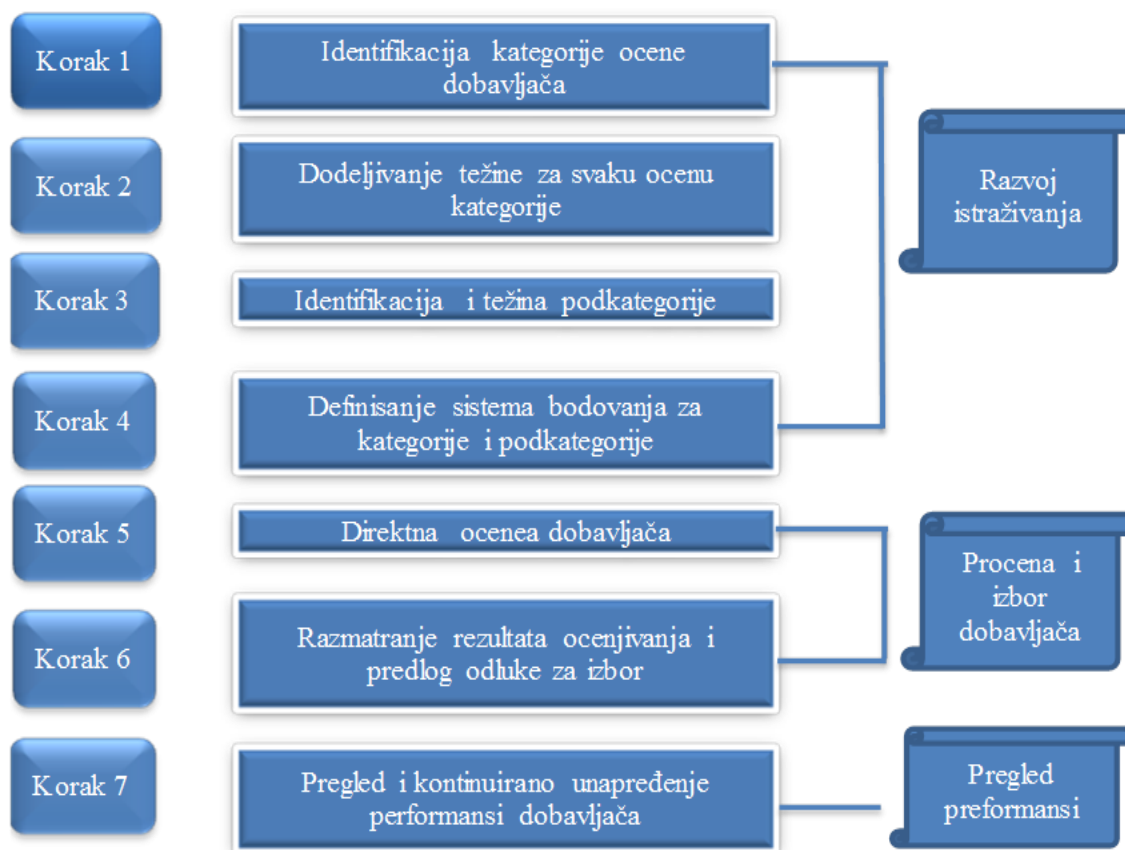
U savremenoj praksi preduzeća najčešće koriste tzv. multiatributivni metod za ocenu pojedinih dobavljača. U savremenoj poslovnoj praksi veoma je bitno da se precizno utvrdi lista kriterijuma za ocenu kvaliteta i značaja pojedinih dobavljača. U vezi sa tim (Berman i Evans, 2010) navode i sledeću listu koja može biti od značaja za pojedina preduzeća:

- pouzdanost – da li će dobavljač konzistentno ispunjavati preuzete obaveze?
- cene – kvalitet – ko obezbeđuje najbolji asortiman po najnižoj ceni?
- narudžba – vreme realizacije - koliko brzo će se isporuka realizovati?
- ekskluzivna prava – da li dobavljač pruža ekskluzivna prava prodaje ili ekskluzivne proizvode?

- funkcije koje obezbeđuje – da li će dobavljač realizovati isporuku, sortiranje i druge funkcije ukoliko je neophodno?
- informisanje – da li će dobavljač ignorisati značajne podatke?
- etika – da li će dobavljač ispuniti sva verbalna obećanja i neće se uključiti u nefer praksu na tržištu robe i radne snage?
- garancije – da li dobavljač garantuje za svoju ponudu?
- kredit – da li se nabavka može izvršiti na kredit od strane dobavljača? Za koji period i uslove?
- dugoročni odnosi – da li će dobavljač biti na raspolaganju za produženi period?
- ponovno naručivanje – da li dobavljač može blagovremeno da isporučuje ponovne narudžbe?
- razlika u ceni (marža) – da li će razlika u ceni biti dovoljna?
- inovativnost – da li su tehnološke linije proizvođača inovativne ili konzervativne?
- lokalna ekonomska propaganda – da li dobavljač sprovodi reklamu na lokalnim medijima?
- investicije – kolika su ukupna investiciona ulaganja dobavljača?
- rizik – koliki je rizik u poslovanju sa dobavljačem.

Lista navedenih kriterijuma je otvorena, podložna daljim korekcijama i zavisi od konkretnih uslova na globalnom tržištu.

Da bismo bili sigurni da dobavljač ima prave karakteristike potrebno je da primenimo strategiju korak-po-korak prilikom izbora dobavljača. Suštinski, proces se deli na tri faze koje obuhvataju sedam koraka, slika (3.15).



Slika 3.15. Evaluacija i selekcija ocenjivanja i razvoja dobavljača; **Izvor:** Prilagođeno prema: Monczka i dr., 2011b, s., 262.

Izbor pravih dobavljača ima za rezultat značajne efekte uz relativno niske troškove, jer svaki procenat pa i male uštede u troškovima nabavke zbog velikih materijalnih vrednosti dovodi do značajnih ušteda u apsolutnim iznosima.

IV MENADŽMENT I KANALI DELOVANJA STRATEŠKE NABAVKE NA POSLOVNE PERFORMANSE PROIZVODNOG PREDUZEĆA

Menadžment nabavke u savremenim uslovima znatno proširuje paletu funkcija nabavke pa pored tradicionalnih zadataka lanca snabdevanje uz (7P – pravi materijal, prava količina, pravi uslovi, pravo vreme, iz pravog izvora uz pravu uslugu uz pravu cenu) mora voditi računa i o: (Baily i dr., 2005; Ferišak 2006; Monczka i dr., 2011)

- sistemima nabavke,
- istraživanju potreba i dispoziciji materijala,
- uslovima isporuke,
- pouzdanosti isporuke,
- rokovima isporuke,
- fleksibilnosti isporuke,
- servisu dobavljača,
- vezivanju kapitala,
- vezanim poslovima (recipročna nabavka)
- ekologiji i zaštita životne sredine,
- kalkulaciji nabavnih cena,
- troškovima nabavke,
- popustima u nabavci,
- angažovanju obrtnih sredstava,
- korišćenju konsignacionih skladišta,
- skladištenju kod dobavljača,
- optimizaciji zaliha,
- lancu stvaranja vrednosti,
- strategiji odvijanja procesa,
- sprovođenju benčmarkinga i vrednosne analize,
- strategiji snabdevanja (*singl sourcing, multiple sourcing, insourcing, outsourcing, modular sourcing, system sourcing, lokal sourcing, global sourcing, collective sourcing*)
- saradnji sa dobavljačima,
- uspostavljanju komunikacionih i informacionih odnosa u preduzeću i s dobavljačima,

- kadrovima nabavke i njihovom obrazovanju,
- organizaciji nabavke,
- rešavanju permanentnih suprotnosti, odnosno sukoba,
- donošenje odluka uz odgovarajuće strategije smanjivanja rizika i dr.

Menadžment nabavke mora, dakle, voditi brigu da primenom odgovarajućih metoda i uspostavljanjem potrebnih povratnih veza (engl. feed back) i veza unapred (engl. feed forward) da brzo spozna potrebe za predmetima nabavke, da koordinira, usmerava i kontroliše sistem snabdevanja s ciljem da minimizira negativno delovanje sukoba između službi preduzeća i da redukuje delovanje smetnji što se javljaju u različitim okolnostima nabavke. S tog aspekta menadžment nabavke predstavlja deo poslovnog rukovodstva, čiji je zadatak da uskladi poslovanje nabavke s ostalim funkcionalnim delovima preduzeća (engl. Business Resource Management), da se brine o korišćenju finansijskih sredstava za potrebe nabavke (engl. Capital Resource Management) te da vodi brigu o angažmanu, osposobljavanju i motivaciji menadžera nabavke (engl. Human Resource Management) (Lambert, 2008; Monczka i dr., 2011b).

Sve veći je naglasak na izgradnji i upravljanju odnosom kupac-dobavljač kao osnove održive konkurentske prednosti, u kojem strateška nabavka doprinosi unapređenju poslovnih performansi i boljem pozicioniranju proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu. Ove mogućnosti uključuju sposobnost preduzeća da: (a) razvije bliske poslovne odnose sa ograničenim brojem dobavljača; (b) promoviše otvorenu komunikaciju među partnerima lanaca snabdevanja; i (c) razvije dugoročnu stratešku orijentaciju za postizanje zajedničkih prednosti (Chen, 2004). Zajedno, te aktivnosti izazivaju održivu konkurentsku prednost omogućavajući preduzeću izgradnju inter-organizacionih odnosa.

1. Strateški uticaj komunikacije i poverenja na izbor modela nabavke

Proizvodna preduzeća sve više zahtevaju od svojih dobavljača da im pomognu u ostvarivanju jače konkurentske pozicije na tržištu. Takav rezultat u jačanju konkurentske pozicije preduzeća može se postići samo kroz razvoj održive konkurentske prednosti stvorene kroz dugoročne odnose sa svojim dobavljačima (Ganesan, 1994). Brojni istraživači tvrde da

preduzeća stiču konkurentsku prednost kada postignu veći obim poslovanja sa ograničenim brojem dobavljača koji koriste dugoročne ugovore (Krause i Ellram, 1997; Guimaraes i dr., 2002). Kroz dugoročnu vezu, dobavljač će postati deo dobrog upravljanja lancem snabdevanja i na taj način imati trajan uticaj na konkurentnost čitavog lanca (Choi i Hartley, 1996). Produžavanjem roka uspostavljenih odnosa između kupaca i dobavljača može pozitivno da utiče na stepen komunikacije u odnosima kupac-dobavljač. Osim toga, (Bensaou, i Venkatraman, 1995) tvrde da jednom uspostavljen visok stepen poverenja kroz dugoročne odnose između kupaca i dobavljača, rezultira i povećanim i višim nivoom komunikacije između njih.

Današnja konkurentnost dovodi do značajnog razvoja u upravljanju lancem snabdevanja gde postizanje vrhunskih performansi u pogledu troškova, kvaliteta i reakcije kupaca sve više zavisi od dugoročnih odnosa sa dobavljačima (De Toni i dr., 1994). Preduzeća mogu da unaprede svoju konkurentnost i zadovoljenje potreba kupaca kroz implementaciju kooperativnih dugoročnih odnosa sa dobavljačima. Istraživanja potvrđuju da dugoročna orijentacija i kooperativni odnosi imaju pozitivan uticaj na konkurentnost jednog preduzeća, posebno kada je nivo neizvesnosti relativno visok (Noordevier i dr., 1990). Ipak, tu ima razlika i ponekad neopravdanih odluka o kooperaciji pa čak i integraciji.

Preciznije, integracija lanaca snabdevanja (Vickeri i dr., 2003) i upravljanje mogućnostima dobavljača (Narasimhan i dr., 2008), karakteriše dugoročnu orijentaciju u odnosima, gde je potvrđen pozitivan efekat na reakciju kupca. Osim toga, istraživanja pokazuju da viši nivo poverenja i saradnje u dugoročnim odnosima dovodi do superiornih rezultata u reakciji partnera i drugih performansi preduzeća (Handfield i Nichols, 1999).

Naše istraživanje treba da potvrdi značaj komunikacije u odnosima kupac-dobavljač u proizvodnim preduzećima u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji, njen uticaj na poslovne performanse kupca i izbor modela nabavke koji treba da odgovori na izazove savremenog tržišnog trenutka.

1.1. Strateški značaj komuniciranja u poslovanju proizvodnog preduzeća

Efikasna komunikacija predstavlja osnov savremenog biznisa. Moderne telekomunikacije omogućavaju širok pristup i obim komuniciranja u globalnim okvirima. Poruka u realnom

vremenu stiže do primaoca odmah u bilo kojoj tački sveta tako da efekti komunikacije mogu da proizvedu kako pozitivne tako i negativne efekte po preduzeće.

Svaki posao počinje komunikacijom što direktno utiče na poslovanje preduzeća i poslovne odnose sa okruženjem i poslovnim partnerima, a posledično i na konačan rezultat i profit preduzeća. U savremenim uslovima dinamično se menjaju strukture i tokovi poslovanja, nestaju trgovinske barijere širom sveta što zahteva prilagođavanje komunikacije novonastalim okolnostima. Nemoguće je zamisliti uspešno funkcionisanje lanca snabdevanja bez dobre i efikasne komunikacije u svim fazama kroz integrisan i usklađen sistem komuniciranja duž celog lanca.

Preduzeća su usmerena na dobavljače i moraju komunicirati svoje potrebe kako bi obezbedila nesmetan i efikasan proces nabavke. Efikasnost nabavke primarno zavisi od dobrih i pravovremenih informacija i dobrog toka komuniciranja i brze reakcije dobavljača (isporuka u pravo vreme). Ništa manje nije važna interna komunikacija za razvoj i funkcionisanje preduzeća, jer bez obzira na namere pojedinaca (subjekata komunikacije), ako nisu dobro komunicirane one neće dati zadovoljavajuće rezultate (Employers Cite Communication Skills, Honesty/Integrity as Key for Job Candidates).

Brojna istraživanja su pokazala da su ključni faktori uspeha poslovanja preduzeća korporativna kultura, organizacija, marketing, menadžment, istraživanje i razvoj, motivacija, informacione tehnologije itd (McHugh, i dr., 2003; Sánchez-Rodríguez, id r., 2003; Shen, i Lapide, 2005; Raut, i Bhasin, 2012; Thatte, i dr., 2013). Nije teško zaključiti da je ključna nit koja povezuje ove faktore poslovna komunikacija (Mohr, i Spekman, 1994; Paulraj, i dr., 2008). Također i osnovne funkcije menadžmenta zasnivaju se na procesu komunikacije zbog čega ona mora da zauzima centralnu poziciju u dizajniranju organizacije preduzeća. Neophodnost komunikacije i njena efikasnost ogleda se u (Mohr, i Nevin, 1990; Rouse, M i Rouse, S. 2005; Robbins, i Judge, 2013):

- Kreiranju i realizaciji ciljeva preduzeća,
- Implementiranju planova i razvijanju strategija i taktika za njihovo ostvarenje,
- Izboru i organizaciji resursa (ljudskih, materijalnih, i dr.) na najefikasniji način kako bi realizovali postavljeni ciljevi i zadaci,
- Razvoju i evaluaciji članova organizacije,

- Kreiranju, usmeravanju i vođenju opšte klime u preduzeću koja će na najbolji način uticati na motivisanost zaposlenih u ostvarivanju ciljeva preduzeća.
- Kontrola ostvarenja ciljeva.

Svaki uspješan menadžer nabavke mora dobro da poznaje osnovne elementa procesa komuniciranja, njihovu međusobnu povezanost i način funkcionisanja kako bi u zavisnosti od njihovih prednosti i nedostataka mogao efikasno da reaguje. Reakcija se pre svega ogleda u efikasnom razvijanju novih ili unapređenju postojećih kanala komunikacije da se prevaziđe i otklone barijere koje se javljaju u procesu komuniciranja i postigne efektivna komunikacija (Prahinski, i Benton, 2004). Eliminisanjem jednosmerne i uspostavljanjem višesmerne (dvosmerne ili trosmerne komunikacije), kao i dobrim poznavanjem neformalnih kanala komunikacije (ponekad u značajnoj meri utiče na razumevanje formalnih) menadžeri kreiraju preduslove uspešne komunikacije.

1.1.1. Proces poslovnog komuniciranja

Loša komunikacija se verovatno najčešće navodi kao izvor međuljudskih sukoba. Pošto pojedinci troše skoro 70% svoga vremena na neku vrstu komunikacije - pisanje, čitanje, govor, slušanje – izgleda sasvim razumno da je loša komunikacija jedana od najvećih prepreka za ostvarenje performansi preduzeća i nedostatak efikasne komunikacije. Dobre komunikacijske veštine su najpoželjnije karakteristike modernog menadžera i od ključnog značaja su za uspeh u karijeri što pokazuju i brojne ankete vezane za selekciju i regrutovanje kadrova. (IPMA-HR Bulletin, 2007)

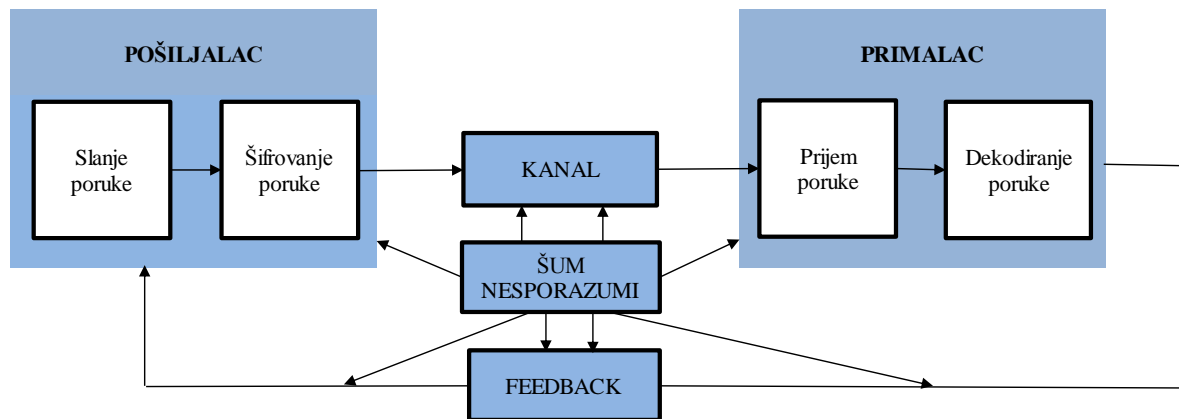
Nijedan pojedinac, grupa ili organizacija ne može da postoji bez deljenja informacija i ideja među svojim članovima. Komuniciranje je, međutim, više nego samo prenošenje značenja, jer to značenje mora se shvatiti, razume. Zbog toga, komunikacija mora uključivati i transfer i razumevanje značenja (Dobrijević, 2011).

Savršena komunikacija postoji onda kada je neka misao ili ideja preneti tako da je prijemalac vidi potpuno istu mentalnu sliku kao pošiljalac. Iako možda zvuči neverovatno, savršena komunikacija nikada nije postignuta u praksi.

Svrha odvijanja komunikacije je prenošenje poruke između pošiljaoca i primaoca. Pošiljalac kodira poruku (pretvara ja u simboličan oblik) i ona prolazi kroz medij (kanal) na primaoca,

koji je dekodira. Rezultat je transfer značenja od jedne osobe na drugu, slika 4.1. opisuje ovaj proces komunikacije.

Ključni delovi ovog modela su (1) pošiljalac, (2) kodiranje, (3) poruka, (4) kanal, (5) dekodiranje, (6) primalac, (7) šum, i (8) povratne informacija (feedback) (Robbins, Judge, 2013., s. 372).



Slika 4.1. Proces komunikacije *Izvor:* (Robbins, Judge, 2013., s. 372)

Pošiljalac inicira poruku tako da kodira misli. Poruka je stvarni fizički proizvod za kodiranje pošiljaoca. Kada govorimo, govor je poruka, kada pišemo, pisanje je poruka, kada vršimo smo gest, pokreti naših ruku i izraza licu su poruka. Kanal je medij kroz koji poruka putuje. Pošiljalac bira kanal, određuje da li da koristiti formalni ili neformalni kanal. Primalac je osoba na koju je poruka usmerena, koji prvo mora prevesti simbole u razumljivom obliku. Ovaj korak je dekodiranje poruke. Šum predstavlja barijere u komuniciranju koje narušavaju jasnoću poruke, kao što su problemi čula, preopterećenosti informacijama, semantičke poteškoće ili kulturološke razlike. Poslednja karika u procesu komunikacije je povratna informacija (feedback). Povratna informacija je provera koliko smo bili uspešni u prenošenju naše poruke, kako je prvobitno planirano. Ona određuje da li je razumevanje postignuto.

Smer komunikacija može teći vertikalno ili bočno. Vertikalnu dimenziju možemo podeliti na dole (niže) i na gore (više).

Komunikacija koja teče iz jednog nivoa grupe ili organizacije u donji nivo je komunikacija na dole. Lideri i menadžeri je koriste za dodeljivanje ciljeva i zadataka, davanje uputstva za rad, objašnjenje politike i procedura, tačka za izazove koje treba rešiti, i nuđenje povratnih informacije o performansama. Prilikom opredeljenja na komunikaciju na dole, menadžeri

moraju objasniti razloge zbog kojih su doneli baš takvu odluku. Jedna studija je pokazala da zaposleni imaju dva puta veće šanse da se opredeljuju za promene, kada su razlozi za njih u potpunosti objašnjeni. Dokazi jasno ukazuju, međutim, da će objašnjenja povećati posvećenost zaposlenih i podršku odluka (Dvorak, 2007). Štaviše, iako menadžeri mogu da pošalju poruku, jednom je dovoljno da se ona probije do zaposlenih nižeg ranga, većina istraživanja ukazuju da menadžerska komunikacija mora biti ponovljena nekoliko puta i kroz niz različitih medija da bi bila zaista efikasna. (Neeley, 2011). Još jedan problem u komunikaciji na dole je njegoa jednosmerna priroda; generalno, menadžeri informišu zaposlene ali retko traže njihov savet ili mišljenje. Studija je pokazala da skoro dve trećine zaposlenih kažu za svog šefa da ih retko ili nikad ne pita za savet. Studije navode da se preduzeća uvek bore za viši nivo angažovanja radnika, ali dokazi ukazuju na to da nepotrebno prave osnovne greške. Ljudi treba da se poštuju i slušaju. Kompanije kao što su proizvođač mobilnih telefona Samsung aktivno slušaju sugestije zaposlenih, jer kompanija smatra da je to posebno važno za inovacije. (Ewing, 2009., s. 50).

Komunikacija na gore, na više teče na viši nivo u grupi ili organizaciji. Ona se koristi da pruži povratne informacije višim instancama, da ih informiše o napretku ka ciljevima, i prenese aktuelne probleme.

O bočnoj komunikaciji govorimo kada se komunikacija odvija među članovima iste radne grupe, članovima radnih grupa na istom nivou, rukovodiocima na istom nivou. Dobra strana bočne komunikacije je to što ona vrlo često štedi vreme i olakšava koordinaciju. Međusobna komunikacija se u suštini odvija usmeno, pismeno, i neverbalno.

Govorna, formalna komunikacija jedan-na-jedan, grupna diskusija, i nezvanični izvori glasina, vesti su popularni oblici usmene komunikacije. Prednosti usmene komunikacije su brzina i povratne informacije, jer mi možemo preneti verbalnu poruku i dobiti odgovor u minimalnom vremenskom razmaku. Ako primalac nije siguran u poruku, brza povratna informacija omogućava pošiljaocu da brzo otkrije nepravilnost i ispravi je. Glavni nedostatak verbalne komunikacije je površnost. Kad god poruka mora da prođe preko više ljudi, to je veći potencijal za distorziju, svaki učesnik tumači poruku na svojstven način i kada sadržaj poruke stigne na odredište, često se veoma razlikuje od izvornog značenja jer tokom prenošenja dolazi do izobličavanja.

Pisana komunikacija uključuje memorandume, pisma, fax poruke, e-mail, instant poruke, obaveštenja postavljena na oglasnoj table (organizaciona, periodična) i bilo koji drugi uređaj koji prenosi podatke preko napisanih reči ili simbola (uključujući i elektronske). Zašto pošiljalac bira pisanu komunikaciju? Često je opipljiva i lako je verifikovati, i pošiljalac i primalac imaju evidenciju komunikacije, poruka može da se čuva na neograničeno vreme. Ako postoje pitanja o njenom sadržaju, poruka je fizički dostupana za kasniju upotrebu. Ova karakteristika je posebno važna za složene i duge poruke. Konačna korist od pisane komunikacije dolazi iz samog procesa. Ljudi su obično primorani da razmišljaju detaljnije o tome šta žele da prenesu u pisanoj poruci nego u govornoj jedan na jedan. Tako je, pisana komunikacija češće dobro osmišljena, logična, i jasna.

Naravno, pisane poruke imaju nedostatke. Prenosenje ovih poruka traje dugo, obimnost poruka, (ono što se može da kaže u roku od 10 do 15 minuta obično je potrebno sat vremena za pisanje). Drugi glavni nedostatak je nedostatak ugrađenog povratnog mehanizma. Usmena komunikacija omogućava primaocu da odgovori brzo na ono što on misli da čuje. Ali slanjem beleške ili slanjem instant poruke ne garantuje se da je poruka primljena ili da će primalac poruku tumačiti kako je pošiljalac namenio. Sa druge strane, pisana poruka ostavlja nedvosmislen trag i onemogućava negiranje postojanja poruke (upozorenja, primedbe i sl.).

Svaki put kada isporučujemo verbalnu poruku, takođe saopštavamo i neverbalnu poruku. Ponekad neverbalna komponenta može stajati i sama. Netremičan pogled, osmeh, namrgođen izraz, i provokativan pokret tela svi nose značenje. Mogli bismo reći da svaki pokret tela ima značenje, a nijedan pokret nije slučajan (iako su neki nesvesni).

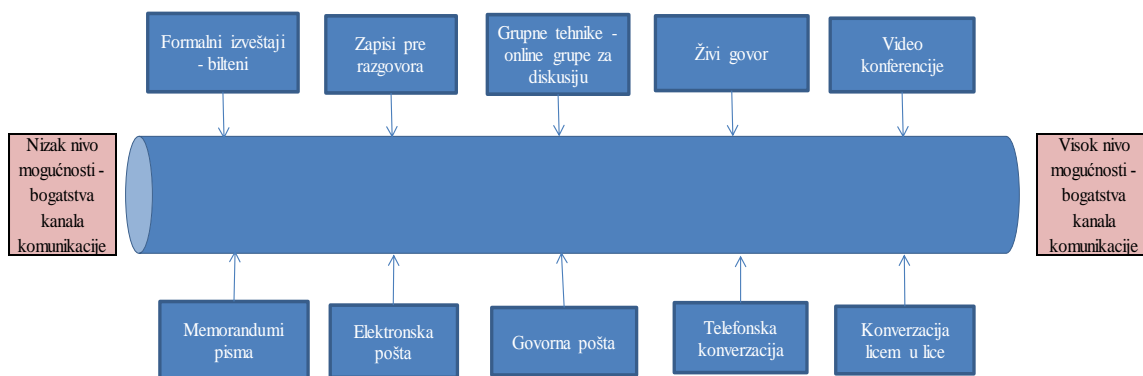
Govor tela dodaje i često komplikuje, verbalnu komunikaciju. Pozicija tela ili pokret može da komunicira nešto od emocija, izraz lica, zajedno sa intonacijom, može da pokaže aroganciju, agresivnost, strah, stidljivost, i druge karakteristike.

Fizička udaljenost takođe ima značenje. Ono što se smatra kao pravilo je da distanca između ljudi u velikoj meri zavisi od kulturnih normi. Ako vam neko stoji bliže nego se smatra prikladnim, to može da ukazuje na agresivnost ili, ako je udaljeniji, to može biti signal nezainteresovanost ili nezadovoljstva sa onim što je rečeno.

Nezaobilazan i u oko 70 % slučajeva, primarni medij komunikacija u današnjim preduzećima je elektronski. Elektronske komunikacije uključuju e-mail, tekstualne poruke, umrežavanje softvera, blogove i video konferencije. E-mail koristi internet za prenos i prijem kompjuterski

generisanog teksta i dokumenata. Njegov rast je spektakularan, a njegova upotreba je sada toliko prisutna je teško zamisliti život bez njega. E-mail poruke mogu biti brzo napisane i čuvane. One mogu biti distribuirane na jednu osobu ili hiljade jednim klikom miša. Svi mi imamo više informacija na raspolaganju nego ikad. To nam donosi mnoge prednosti, ali i dva važna izazova: preopterećenost informacijama i pretnje usmerene na bezbednost informacija, zbog toga je vrlo važan fokus na informacije od značaja.

Izbor kanala komunikacije je od vitalnog značaja za proces poslovnog komuniciranja. Postavlja se pitanje zašto ljudi biraju radije jedan kanal komunikacije nego neki drugi npr. telefonski poziv umesto razgovora licem u lice? Modeli i bogatstvo medija pomažu da objasnimo izbor kanala među menadžerima. Kanali se razlikuju u njihovoj sposobnosti da prenese informacije. Neki su bogati da mogu upravljati višestrukim signalima u isto vreme, drugi olakšavaju brze povratne informacije, a treći mogu biti vrlo lični (slika 223).



Slika 4.2. Bogatstvo informacija i kanali komunikacije **Izvor:** (Robbins, Judge, 2013., s. 384)

Konverzacija licem u lice najviši je stepen u kanalu mogućnosti komunikacije, jer prenosi najviše informacija po epizodi komunikacije, više informacija, signala (reči, položaji, izrazi lica, gestovi, intonacije), neposredno povratne informacije (i verbalna i neverbalna), kao i lični dodir koji je prisutan. Bezlični pisani mediji kao što su formalni izveštaji i bilteni ocenjeni su kao najniži stepen mogućnosti.

Izbor kanala zavisi da li je poruka rutina. Rutinske poruke imaju tendenciju da budu jasne i imaju minimalnu dvosmislenost, zbog čega ih nizak nivo mogućnosti kanala može efikasno nositi. Nerutinske komunikacije imaju verovatnoću da budu komplikovane i imaju visok potencijal za nesporazume. Njih menadžeri mogu efikasno komunicirati samo izborom visokih mogućnosti kanala komunikacije.

1.1.2. Dimenzije poslovne komunikacije i njen uticaj na odnos kupac - dobavljač

U današnjem poslovnom okruženju, naglasak se stavlja na razvoj dugoročnih odnosa i saradnju sa kritičnim ključnim dobavljačima. Smanjujući broj dobavljača i svoju bazu za snabdevanje menadžeri nabavke povećavaju obim kupovine sa preostalim dobavljačima.

Mnogi menadžeri ne oklevaju da se oslone na netestirane dobavljače bez obzira da li su prethodno odvojili vreme da se izgradi efikasan odnos kako bi se osigurali određeni ciljevi performansi. Kada dobavljač nije u mogućnosti da ispuni očekivanja kupca, menadžer preduzeća kupca mora dizajnirati odgovarajuću akciju za rešavanje ovog pitanja. Da bi održali odnos saradnje u poslovanju, menadžer mora da pronađe način da komunicira problem i motiviše dobavljača da unapredi svoje rezultate. Kupac razvija procenu dobavljača i objavljuje rezultate svojim dobavljačima sa nadom i očekivanjem da će se dobavljač baviti primćenim nedostacima (Morgan, 2001).

Razvoj i unapređenje dobavljača iz perspektive kupca je opravdan kada preduzeće kupac vidi da trenutna baza dobavljača nije u stanju da ispuni kratkoročne i dugoročne poslovne ciljeve (Handfield, i dr., 2000). Kupac obično bira mali broj ključnih dobavljača i fokusira napor na njihovo unapređenje.

Razvoj i unapređenje odnosa sa dobavljačem zasnovan je na procesu evaluacije, kupac treba da kvantifikuje, meri i komunicira ciljeve dobavljaču, tako da je dobavljač upoznat sa razlikama između sadašnjeg rezultata i očekivanja kupca. Bez efikasnog merenja i sistema komunikacije, koordinacija između partnera i poboljšanje inicijative ne bi bilo efikasno.

Unapređenje poslovnih performansi nalazi se u srcu programa razvoja dobavljača. Neki autori (Mentzer i Konrad, 1991) navode da je merenje učinka i procena efektivnosti i efikasnosti kompletiranje datog zadatka. Efektivnost je stepen u kojem se ciljevi ostvaruju, a efikasnost je mera koliko dobro se koriste resursi. Operativne (nefinansijske) performanse se mogu svrstati u dve grupe: ključne konkurentske performanse uspeha (npr. kvalitet, isporuka, cena, usluga, i fleksibilnost) i interne performanse, kao što su (npr. broj grešaka, dinamika realizacije i troškovi). Razvoj dobavljača je operativna mera i ključni konkurentski faktor uspeha, odnosno kvaliteta proizvoda, performansi isporuke, cena, odgovornosti za promenu zahteva, servis podrške, i ukupnih performansi. Performanse dobavljača direktno utiče na performanse kupca,

zbog čega, je to ključni kriterijum za preduzeće kupca. Komunikacija i povratna sprega između kupca i dobavljača pozitivno utiče na nastup kupca (performanse kupca).

Jedan od ključnih faktora za poboljšanje kratkoročne i dugoročne strateške prednosti dobavljača je efikasno upravljanje partnerskim odnosima (Stuart, 1993; Morgan, i Hunt, 1994). Mnogi istraživači su pronašli da bliski odnosi na relaciji kupac-dobavljači pozitivno utiču na mere performansi, kao što su nivo rentabilnosti ulaganja (ROI - return on investment) (Carr i Pearson, 1999); vreme isporuke, nivo servisa (usluge potrošačima), situacije nedostatka rove na zlihama, nivo zaliha (Vijayasathya i Robey, 1997); kvalitet, pouzdanost isporuke, brzinu reakcije i na vreme isporuke (Shin i dr., 2000). Maloni i Benton (2000) su potvrdili da jak odnos kupac-dobavljač ima pozitivan uticaj na performanse celokupnog lanca snabdevanja. Komunikacija je kao "lepak koji drži zajedno kanal distribucije" (Mohr i Nevin, 1990).

Mnogi programi razvoja dobavljača, međutim, nisu uspešni (Krause, i dr., 2000; Monczka i dr. 1993). Brojne studije su naglasile potrebu da se odrede faktori koji doprinose uspehu ili neuspehu programu razvoja dobavljača (Krause, i dr., 2000). Prema našim saznanjima, veoma je mali broj istraživanja koja su usmerena na reakciju dobavljača u programu razvoja dobavljača i uticaja evaluacije komunikacije na performanse kupca i dobavljača.

Međutim, nekoliko istraživača su zaključila da bliska veza nije univerzalno poželjna (npr, Cannon, Perreault, 1999; Heide i John, 1990; Noordewier i dr., 1990). Ovi istraživači su otkrili da pojedine dimenzije odnosa mogu uticati pozitivno ili i negativno na performanse. Heide i John (1990) su pronašli da su bliski odnosi korisni samo kada specifične situacije i neizvesnost izazvaju potrebu da im se prilagodi.




Prahinski, Benton, (2004) su potvrdili da zajednička komunikaciju između kupca i dobavljača pozitivno utiče na odnos kupac-dobavljač. Kada kupac kreira pogodno okruženje za otvaranje dijaloga, dobavljač shvata da je kupac posvećen odnosu i da će sarađivati u rešavanju problema. Dobavljači su posvećeni kupcu kada smatraju da je kupac kooperativan i posvećen prema dobavljaču. Pored direktnog uticaja vrlo je važan i efekat strategije indirektnog uticaja komunikacije kupca, koji želi da se poboljšaju odnosi sa svojim dobavljačima zbog čega treba razmotriti posete dobavljaču, obrazovanje i programe obuke usmjerena na zaposlene dobavljača. Fokus ovih programa bi trebalo da bude na proizvodnji i tehničkim procesima koji utiču na izlaz dobavljača (isporuku zahtevanog proizvoda, sirovine) i buduće mogućnosti.

Kolaborativna komunikacija podrazumeva strategiju indirektnog uticaja, formalnu strategiju i strategiju povratne informacije. Svaka od ove tri strategije komunikacije korišćene zajedno daju mnogo jači efekat uticaja u odnosu kupac-dobavljač odnos od bilo koje strategije pojedinačno. Povratne informacije u odnosima kupac-dobavljač povećava percepciju kupca u odnosu saradnje i posvećenost dobavljaču. Dobavljač može da ima više sluha za predloge i može više da se posveti kupcu, jer mehanizmi povratnih informacija treba da budu od koristi na sličan način kao i indirektni uticaj strategije, tj. mehanizam za povećanje edukacije i obuka osoblja dobavljača. Kada dobavljači vide da menadžment kupca stavlja akcenat na poboljšanje odnosa kupac-dobavljača, rešenost dobavljača u odnosu na kupca će se povećati. Ovo opredjeljenje kupca rezultiraće u tri dimenzije prema dobavljaču, lojalnost, spremnost da investiraju i očekivanje kontinuiteta odnosa. Menadžerske implikacije ovog rezultata upućuju da "dobri odnosi" sa dobavljačima direktno utiču na performanse oba partnera. Menadžeri treba da se fokusiraju na poboljšan odnos sa preduzećima koja imaju ključnu važnost za njen poslovni uspeh (Lambert i dr. 1996).

Veština komunikacije je da se izgradi poverenje, inspiriše lojalnost, i vodi efikasna politika na dugoročnoj bazi (Green, 2006). Prednost prvog koraka sastoji se u predviđanju reakcije zainteresovanih strana kako bi se prilagodila početna komunikacija u cilju neutralisanja problema pre njihovog pojavljivanja.

Planiranje igra jako važnu ulogu u priprema za komunikaciju kao i u realizaciji komunikacije. Planiranje ne znači da se uspostavi detaljan raspored događaja (Krizan, i dr., 2008). Umesto toga, menadžment nabavke nastoji da se oblikuje opšte uslove pod kojima će komunikacija funkcionisati. Kroz oblikovanje, menadžeri preuzimaju inicijativu, moraju sačuvati momentum, i kontrolisati dnevni red komunikacije. Treba da pokušaju da oblikuju događaje na način koji će im omogućiti nekoliko opcija, tako da u vreme kada dođe trenutak za odlučujuću operaciju, nisu ograničeni da imaju samo jedan pravac delovanja ili jednu strategiju.

Strategija uključuje uspostavljanje ciljeva, dodeljivanje sredstava, i nametanje uslova na obim komunikacije. Strategija proističe iz poslovnih ili organizacionih ciljeva i ona mora biti jasna i jedina merodavna osnova za celokupnu komunikaciju (Đuričin, i dr., 2013). Aktivnosti u komunikaciji se sastoje od nekoliko međusobno povezanih nivoa koji formiraju hijerarhiju. Ovi nivoi su strateški, operativni, taktički (slika 4.3).

NIVO	Efikasno vođenje komunikacije
	Direktno fokusiranje na ostvarenje poslovnih ili organizacionih ciljeva: da pobedimo na tržištu Poslovna strategija: koordinacija svih poslovnih funkcija za ostvarenje poslovnih ciljeva Komunikaciona strategija: umetnost obezbeđivanja održavanja ili obnavljanja poverenja
	Veza između strateškog i taktičkog nivoa Iskustvo pobjedničke kampanje Odluka kada, gde i pod kojim uslovima angažovati publiku
	Individualno angažovanje sa publikom

Slika 4.3. Nivoi komunikacije. *Izvor:* Prilagođeno prema Garcia (2012)

Najviši nivo je strateški nivo. Aktivnosti na strateškom nivou su direktno fokusirane na postizanje ciljeva. Moramo praviti razliku između poslovne ili organizacione strategije koja koordinira i usmerava sve elemente i resurse preduzeća da bi postigli željene ciljeve i strategije komunikacije koja je njena primena za uključivanje zainteresovanih strana da se obezbede poslovni ili organizacioni ciljevi. Strategija komunikacije je tako podređena poslovnoj ili organizacionoj strategiji preduzeća. Strategija komunikacije ne može da se izgradi u vakumu ona mora da se posmatra kao umetnost pobjede na tržištu i obezbeđivanja poverenja. Celokupna taktika komunikacije (specifični aranžmani s partnerima) treba direktno da podrži ciljeve komunikacije (rezultata koje želimo postići). Ciljevi komunikacije, zauzvrat, treba da podrže poslovne ciljeve. Bilo da je taktika ili ciljevi komunikacije pogrešno osmišljeni ili da postoji odsustvo jasno definisanih poslovnih ciljeva komunikacija će biti neefikasna.

Poslovni ciljevi opisuju promene i rezultate u poslovanju ili konkurentsku poziciju preduzeća: (izgraditi tržišni udeo, postići fer procenu berze, poboljšati produktivnost zaposlenih, obezbediti regulatorna odobrenja novog proizvoda, i slično).

Komunikacioni ciljevi opisuju promene u stavovima partnera, osećanja, razumevanje, znanje, ili ponašanje. Svaki partner treba da bude jasno usmeren i artikulisan sa komunikacionim ciljevima. Postoje putevi i načini da se postignu poslovni ciljevi, ali komunikacija treba da učini postizanje onih ciljevi bržim i lakšim. Tabela (4.1.) pokazuje povezanost poslovnih i ciljeva komunikacije.

Tabela 4.1. Povezanost poslovnih i komunikacionih ciljeva.

Zainteresovane strane	Poslovni ciljevi	Komunikacioni ciljevi
Kupci	Izgradnja tržišnog udela	Povećati tražnju za našim proizvodima. Povećati želju kupaca za naš proizvod u odnosu na konkurenciju.
Investitori	Postići fer vrednosti našeg lagera	Povećati poverenje investitora u menadžment tim. Poboljšati investitorima razumevanje novih poslovnih strategija.
Zaposleni	Poboljšati produktivnost	Poboljšati moral zaposlenih
Državna regulativa	Odobriti novi proizvod	Osigurati regulatorima razumevanje koristi i rizika novog proizvoda.

Izvor: Prema (Garcia 2012)

Kao aktivnost komunikacija mora biti orijentisana na cilj i mora da ga direktno podržava, dok s druge strane komunikacija mora imati jasnu liniju pogleda na poslovne ciljeve preduzeća. Ako preduzeće ostvari komunikacijski cilj, biće u poziciji da sa većom verovatnoćom postigne poslovni cilj brže i efikasnije.

Strateški nivo komunikacije fokusiran je direktno na postizanje poslovnih ciljeva, osvajanje tržišta. Planiranje na strateškom nivou počinje sa željenim ishodima. Šta treba zainteresovane strane (kupac i dobavljač) da misle, osećaju, znaju, da rade na promeni poslovnog okruženja ili svoje konkurentske pozicije? Što su jasnija ova pitanja i što više odgovora imaju za svako od njih veća je verovatnoća da budu u stanju da efikasnije planiraju.

Operativni nivo je veza između strateškog i taktičkog nivoa. Odlučivanje kada, gde, i pod kojim uslovima da se angažuje poslovni partner (dobavljač). Operativni nivo je mesto gde se konkretno planira odvijanje angažovanja partnera procesa komunikacije. Kada znamo (od strateškog nivoa) koju promenu želimo da ostvarimo sa dobavljačem, onda možemo odrediti

najbolje način, vreme, poruku, i izvršioca da se uključi u proces komunikacije. Operativni nivo je mesto gde donosimo odluke (šta da kažemo, kad to kažemo, i kako da to kažemo).

Na operativnom nivou mi očekujemo reakciju od dobavljača na bazi stanja njihovog trenutnog nivoa svesti, njihove brige, strahova, nade i njihove verovatnoće za brigu o našem sadržaju komunikacije. Na ovom nivou možemo da projektujemo alternativu, zanimljiv način alternativnog sadržaja i alternativne poruke da se predvide reakcije i izabre put sa većom verovatnoćom efikasnosti. Upravo na operativnom nivou mnogi menadžeri, lideri i rukovodioci timova lišeni su od neuspeha da predvide i prilagode alternative.

Taktički nivo se fokusira na angažovanje poslovnih partnera. Taktički nivou je zapravo mesto gde se komunikacija odvija. Taktika su načini da razgovaramo sa ljudima, šta ćemo im mi zapravo reći. Taktičkom nivou je mesto gde imamo saopštenje za štampu, govor, zaposleni, E-mail zaposlenih, konferencija za štampu. Taktički nivo mora biti u službi operativnog nivoa, koji je u službi strateškog. Da bi preduzeće efikasno komuniciralo na taktičkom nivou, mora da razume šta je pokušalo da postigne.

Kada kupci koriste zajedničku komunikaciju za razvojne programe dobavljača, oni se od strane dobavljača doživljavaju kao efikasni mehanizmi za poboljšanje odnosa kupac-dobavljač. Međutim, sprovođenje evaluacije dobavljača kroz komunikacione strategije samo po sebi nije dovoljno da utiče na performanse dobavljača. Dobavljač mora da ima jak osećaj predanosti, odanosti, i dugoročnosti u odnosu sa kupcima kroz pojačanu komunikaciju i razvoj odnosa. Razvoj odnosa uključuje unapređenje saradnje, rešavanje problema, izvršavanje obaveza, lojalnost i želja da se nastavi dugoročni odnos (Tan, i dr., 1998).

Za menadžere preduzeća kupca, specifične komunikacione strategije treba da budu osmišljene u njihovim naporima za razvoj odnosa sa dobavljačima. Program treba formalizovati za rutinske komunikacije; uključiti dobavljače u obuku, edukacija i pomoć u procesu učenja; pružiti mogućnosti za povratne informacije; razjasniti programske ciljeve i sugestije za unapređenje. Rezultat saradnje u komunikaciji treba bude napor da se poboljša percepcija dobavljača o poslovnom odnosu i njegovoj posvećenosti preduzeću kupca. Kupci treba da usmere svoje programe razvoja dobavljača na napore u implementaciji dobavljača koji pokazuju predanost prema preduzeću kupca. S druge strane dobavljač ima priliku da unapredi odnos sa kupcima. Poboljšani odnosi može da dovede do povećanja tržišnog učešća, mogućnosti za rast i drugih pogodnosti. Pored toga, kada se realizuje program razvoja

dobavljača, dobavljač može iskoristiti mogućnost učenja i poboljšati svoje ukupane performanse sa drugim partnerima.

1.2. Uloga poverenja u strateškom pozicioniranju preduzeća na globalnom tržištu

U savremenim uslovima poslovanje preduzeća postaju sve složenije. Oblasti nesigurnosti i prateći rizik se proporcionalno povećava. Na bazi toga zahtevi od strane kupaca prema dobavljačima su veći nego u bilo kom prethodnom periodu. Ovaj trend čak i da se privremeno zaustavi dugoročno će postajati sve složeniji. Posledica toga je da preduzeća imaju sve složenije kako materijalne tako i nematerijalne zahteve koje je teško artikulirati i eksplicitno napraviti za kupca, zbog čega je neophodan zajednički dijalog sa dobavljačima (Edkins i dr., 2008).

Tehnički obim kod proizvodnih preduzeća raste i na taj način dolazi do specijalizacije uslova koji usmeravaju trend ka autorsingu (engl. outsourcing) na širok spektar dobavljača, koji ima percepciju disperzije rizika. To povećava zahteve prema sistemskoj integraciji rešenja i predstavlja izazov za saradnju da se identifikuju mogućnosti za dodatnu vrednost.

S jedne strane proizvodno preduzeće koristi tržišnu moć da prodore putem cene preko tendera i strogih pregovora, a s druge strane razvija kooperativnu dugoročnu saradnju sa svojim dobavljačima da bi postigla visok nivo profita i poboljšala efikasnost. Većina sofisticiranih kupca očekuje da je dobavljač unapredio zahtevane parametre i dodao vrednost u celom obimu aktivnosti nabavke (Pryke i Smyth, 2006). S druge strane, svojstvena je priroda većine proizvodnih preduzeća, da zajedno sa povećanjem zahteva za dodatnom vrednošću paralelno povećavaju potrebu za prilagođavanjem usluga i proizvoda, na način definisan kroz ciljeve nematerijalnih ulaganja i pokreću projekte rešenja društvenih i organizacionih problema.

Efektivnost i efikasnost ovih zadataka i aktivnosti zavise od dubine poverenja. Poverenje je neophodno između preduzeća kako bi se očuvao i razvio kvalitet u poslovanju i izbegli nepredviđeni događaji. Mobilizacija poverenja treba da pomogne u upravljanju, što je usko povezano sa pitanjem koliko poverenja smo imali pre poslovnog angažovanja. Stepen poverenja koji je razvijen pre poslovnog angažovanja odnosi se na to u kojoj meri je poverenje prisutano i koliko je menadžment preduzeća aktivno investirao i omogućio da se direktno razvije poverenje (Ebert, 2009; Gustafsson, i dr., 2009; Garcia, 2012).

Upravljanje i vrednost poverenja u preduzeća sa kupcima je jasno povezano sa obimom poverenja u aktivni menadžment (Gustafsson, i dr., 2009). Poverenje može da se razvije i upravlja u tržišnom okruženju koje mora da funkcioniše (Smit, 2008), međutim, poverenje teži da razvije brže i do dubljih nivoa, što važi i unutar preduzeća i unutar timova.

1.2.1. Poverenje u poslovnim odnosima

Krajem prošlog veka počinje da se menja uloga u shvatanju poverenja pri čemu poverenje zauzima sve više centralnu poziciju, posebno se probija u oblasti psihologije (npr. Gilligan, 1982), sociologije (npr. Luhman, 1988), teorije organizacionog ponašanja (Gambetta 1998;) i nekim delovima ekonomije, npr. transakciona analiza troškova i teorija igara (Donaldson, 1989).

Istraživači vide poverenje, kao važan element u svim odnosima i veruju da je ono suština odnosa među partnerima. Takvo viđenje ne znači samo po sebi imperativ ni kategorički stav, već je interes da se identifikuje zajednička osnova za razumevanje i da se dalje radi na izvoru poverenja (Gustafsson i dr., 2009). Drugim rečima, treba da postoji spremnost na rezultate koji tek treba da se dese i ne mogu biti poznati za koje postoji neizvesnost oko ishoda, ali postoje očekivanja od mogućnosti. Poverenje pruža solidnu osnovu gde postoje nejasnoće, verovanje u drugu stranu da će nastaviti da traži pozitivne i dobre rezultate.

U stvarnosti nesigurnost i nejasnoće preovladavaju, u odnosima među partnerima, posebno u zahtevnim projektima. Druga strana ne stvara nepoverenje sama po sebi već je važno kako se pojedinci i timovi ponašaju i intuicija kako se ljudi osećaju.

Osnovna pretpostavka da postoji norma ili neutralna zona između dobrog i lošeg ponašanja je ljudska zabluda. Neutralno ponašanje postoji samo kada su partneri obavješteni o vrednostima, stavovima, uverenjima i znanjima. Neutralno ponašanje je stoga opcija, a ne pravilo. Racionalno i logično ponašanje i akcija je daleko od neutralnog, a karakteriše je sebičnost i odbrambena akcija koja može biti intuitivno formirana. Naravno, ovakvi postupci mogu biti intuitivno izabrani kao deo suda o pouzdanosti, zbog neobaveštenosti sa strane sopstvenog interesa ili zbog ishoda sopstvenog interesa.

Dok postoji neizvesnost okruženja ljudi se uvek ne ponašaju na predvidljiv način, pretpostavka sumnje je zasnovan na strahu i nesigurnosti umesto racionalnosti ili intuitivnog čitanja situacije, zbog čega poslovni partneri ne obavljaju dobro posao pod uslovima nesigurnosti i straha. Ova linija počiva na pretpostavci da postoje različiti vrste dobavljača, neki su dobri, a neki loši. Karakter dobavljača je u velikoj meri iskustveno formiran u odnosima sa kupcima i stalno se razvija.

Mogućnost poverenja smanjuje verovatnoća rizika koji se manifestuje u kontrastu na pogrešno shvaćenog "racionalnog" pristupa koji percipira poverenje kao inherentno opasno i stoga rizično (Gustafsson, i dr., 2009). Osim toga, cena društvenog i moralnog kapitala raste sa upotrebom, dok ulaganje u druge stvari depresira sa upotrebom (Baier, 1994; Smyth, 2008), zbog čega poverenje ima tendenciju da stvori i ojača virtuelnu spiralu vrednosti. Poverenje je trenutno uverenje da je druga strana spremna da individualne i organizacione interese stavi u račun i okvire mogućih događaja.

Ako kupac oseti da dobavljaču ne treba verovati, dolazi do faze u kojoj preovladava nepoverenje, koje samo po sebi nije nužno negativno. Svest o nepoverenju omogućava kupcu da preduzme i druge mere u cilju ublažavanja nepovjerenja, jer na kupcu leži mogućnost greške, a ne na drugoj strani. Kroz ulaganje u poverenje i ponašanje kupac treba da otkrije koje su namere dobavljača koje mogu da postanu organizacione sposobnosti ili kompetencije za dobavljača: integritet, osetljivost, lojalnost, diskrecija i otvorenost. Ovi ulazi su dizajnirani da proizvode izlaze koji povećavaju vrijednost za kupca: doslednost u pružanju usluga i kvalitet proizvoda, obećanje-ispunjenje, poštenje, nadležnost i dostupnost (Smyth i Thompson, 2005).

Jedan partner može doneti sud o nekoj poslovnoj aktivnosti na više načina u zavisnosti od kontekstualnih uslova koji su u vezi sa tom aktivnošću ili mogu narušiti tu vezu uključujući i organizacione faktore. Takvi sudovi mogu uticati na buduće percepcije i interpretaciju što zauzvrat utiče na ponašanje druge strane. Ako su sudovi i suviše pozitivni mogu dovesti do previda, štetnog ponašanja i rezultata performansi, dok negativni sud bez praštanja i tolerancije može da dovede do prekida saradnje i angažovsnja druge stranke za sledeći projekat (Smyth, 2008). Ovo je važno za razumevanje dinamike poverenja, ali je takođe važno i za ulaganja i proaktivno upravljanje poverenjem.

1.2.2. Izgradnja poverenja

Brojne studije smatraju poverenje kao vrlo važan faktor u odnosima kupac-dobavljač. Neke od studija vide poverenje kao faktor koji sam po sebi utiče na kvalitet saradnje i performanse partnera. S jedne strane smatra se da visok nivo poverenja kroz saradnju timova sa klijentom smanjenje troškove i maksimalno povećava kreativnost u rešavanju problema (Smyth i Thompson 2005), dok s druge strane nedostatak ulaganja u odnose zasnovane na poverenju direktno povećava troškove transakcija i indirektno povećava operativne troškove (Smyth i dr., 2010). U pregledu i analizi literature u odnosima kupac-dobavljač pokazalo se da poverenje nije preduslov za nešto što nastaje kroz kognitivni proces, ali je ključno pitanje u njihovim odnosima. Podaci pokazuju da preduzeća koja ulažu u razvoj i negovanje odnosa i imaju kulturu razvoja pozitivnih normi koje podstiču ponašanje u razvijanju poverenja imaju veću stopu profita od onih koji to ne čine.

Fokus preduzeća kupca zasniva se na ponašanju koje je u funkciji interesa potrošača s jedne strane, a koje takođe omogućuje viši nivo dobiti kako za sopstveno preduzeće tako i za dobavljača sa druge strane. Pažnja i posvećenost kupca u stvaranju koristi za učesnike lanca snabdevanja i vrednosti uopšte glavni je fokus. Kupac mora da veruje dobavljaču, ako postoje dokazi da je dobavljač fokusiran na interese kupca. Ovo poverenje se uspostavlja kroz individualno ponašanje i pristup upravljanju, jer posvećenost kupaca, dobija snažnu podršku od strane dobavljača.

Percepcija kupca prema dobavljaču tokom vremena evoluirala i prolazi kroz različite faze. Pogled kupca ka dobavljaču uglavnom se formirana na osnovu učinka, pri čemu se prednost daje preformansama kvaliteta i tehničkim preformansama što naglašava prirodu razvoja poslovnih odnosa uopšte i specifičan značaj poverenja. Ukoliko dođe do promene u percepciji to znači da nova interpretacija odnosa kupac-dobavljač zasnovana na različitim obrazcima događaja pri čemu negativni događaji postaju dominantni, a pozitivni se samo vide kao odstupanje od pravila.

Razvoj dugoročnih poslovnih odnosa sa partnerima ima direktan pozitivan ugao gledanja koji stvara osnov da bude finansijski vidljiv ukoliko kupac na budućnost gleda sa poverenjem. Zbog toga je razumno da kupac očekuje da dobavljač dobro obavlja dogovorene poslove. Na samom početku poslovnog odnosa kupac mora da bude siguran u to koga će dobavljača da izabere kako bi realizovao ili nastavio započeti projekat. Ukoliko dobavljač dobro upravlja

moćnim problemima i kupac formira mišljenje da je dobavljač u stanju da dobro realizuje projekat i obavlja sve kao što je i očekivano to povećava percepciju poverenja.

1.2.3. Efekti izgradnje poverenja na izbor modela nabavke

Efekti izgradnje poverenja s jedne strane pokazuju pozitivne finansijske atribute ukoliko se zasnivaju na visokom nivou i negativne finansijske vrednosti kroz visoke transakcione troškove ukoliko postoji nizak nivo poverenja. Dok se poverenje intuitivno ocenjuje i postoji specifično tumačenje konteksta za svaki slučaj, odnos poverenja kupca i dobavljača, preko tržišta ili u tržišnom segmentu daleko je od subjektivane procene. Kupci i dobavljači agregatno prenose svoja subjektivna iskustva da se informišu i donose objektivne odluke, koje se zasnivaju na osnovu poverenja i verovatnoća kalkulacije.

Kupac može da vidi dobavljača kroz analizu tržišta i finansijski uticaj na sledeći način (Ellram, i Liu, 2002; Smyth, i dr.,2010):

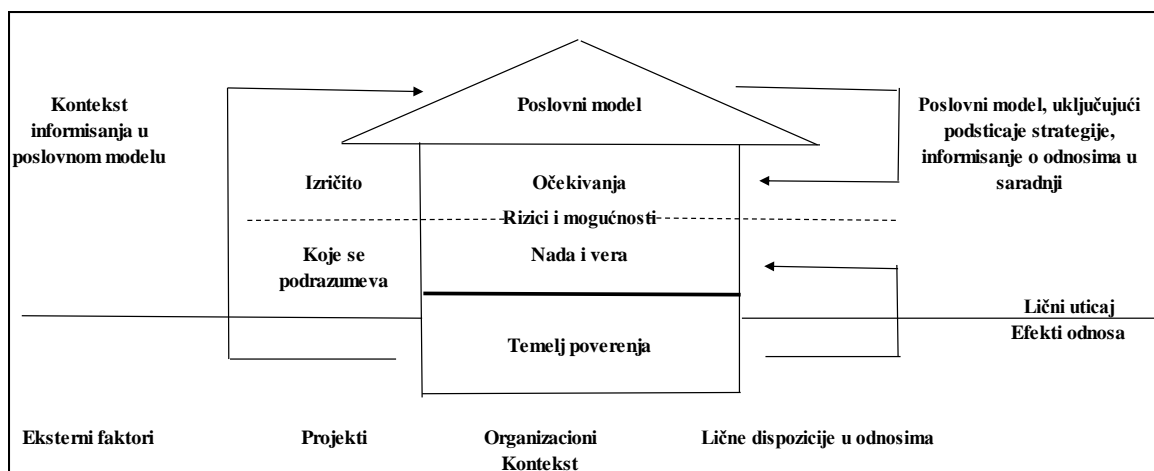
- Dobavljač je neko kome možete da se obratite za svoje potrebe,
- Dobavljač je jedan od mnogih dobavljača predmeta nabavke,
- Dobavljač je pouzdan snabdevač predmeta nabavke,
- Dobavljač je neko kome može poveriti svoje probleme.

Razlike u ponašanju kupaca idu do razlike u granici zadovoljstva i očekivanja ili preciznije poverenja. Način komunikacije na koji govori dobavljač je vrlo važan jer pokazuje kako se dobavljač eksponira i na koji način kupac stupa u interakciju sa dobavljačem. Kupci posluju u okruženju visoke neizvesnosti gde mnogu nastati različite promene u bilo koje vreme, npr:

- tehnološki napredak,
- promene u glavnom segmentu poslovanja,
- ad-hoc situacije kao što je havarija,
- promene u lancu snabdevanja električnom energijom,
- promene u logističkom lancu snabdevanja.

Kupac mora da predviđa događaje jer oni u jednom trenutku mogu značajno da utiču na napredak posla i profitabilnost dobavljača. Međutim, kupac ne zna kada će se bilo koji od ovih događaja desiti ili kako promene mogu izgledati. Ipak, kada se pojave izazovi moraće se upravljati poslovima na način koji prilagođava operacije i investicije okruženju koje se menja, gde dobavljač igra centralnu ulogu u poslovnom modelu kupaca. Na nesposobnog dobavljača ne može se računati u neizvesnom okruženju, dok sposobani i predani dobavljači sa druge strane mogu biti veoma korisni u takvom okruženju. Poverenje je osnova u takvom odnosu.

Poverenje kupca je intuitivno razvijena informacija, sud, stav, prema dobavljačima. Stav deluje kao kriterijum za izradu zbirne racionalne i kalkulativne odluke o tipu dobavljača koji su strateški potrebni. Racionalan pristup dešava se samo na tržištu ili na nivou pojedinačnog segmenta gde postoji dovoljno argumenata za poverenje koje je dovelo do visokih nivoa poverenja za pojedine dobavljače. Analiza je pokazala da individualni stavovi obuhvataju formiranje očekivanja prema dobavljačima kako će izgledati u budućnosti. Osnov i temelj svakog poslovnog modela čini poverenje što možemo da vidimo i u sledećem poslovnom modelu. (slika 3. Na ovaj način poverenje je društveno konstruisano sredstvo i postaje sastavni deo društvenog kapitala.



Slika 4.4. Upravljanje poverenjem u poslovnom modelu **Izvor:** Prilagođeno prema Gustafsson, i dr., 2010.

Merenje vrednosti poverenja je daleko od jednostavnog. Iako ovo može izgledati pomalo nezadovoljavajuće na nivou odnosa kupac-dobavljač, to je pokušaj da se tačno zna kolika je

napravljena dobit i efikasnost. Istraživanja su pokazala da je poverenje osnova u odnosima i osnov kako se upravlja efektima imovine i percepcije obaveza (Smyth, i dr., 2010).

Odnos kupac-dobavljač prema vrednosti projekata počinje da se meri kao sastavni deo poslovnog modela. Analiza je takođe pokazala, iz perspektive kupca očigledno postoje različite vrste dobavljača. Postoje oni koji su pouzdani, čiji je doprinos dragoceno sredstvo za kupca i za koje je kupac spreman da plati premiju. Postoje oni koji ne smatraju naročito pouzdanim a, čiji se doprinos ne vidi kao posebna dodatna vrednost. Takođe postoji i grupa dobavljača koji su se svojim aktivnostima pokazali kao nepouzdan, a iz kojeg se odnosa kupac ne može lako da isključi zbog prethodne investicije. Čak i tržište ili treća stranka i ugled koje u sebi sadrže najviše kalkulativnih komponenti, često se ocenjuju u iskustvenom domenu nego na bazi kognitivnog učenja.

Istorijski odnos se formira na osnovu budućih očekivanja u određenom spektru razumanih očekivanja. Ako dobavljač ne obavlja poslove na bazi očekivanja onda se dešavanja odbacuju kao nevažna ili se važeći pogled na dobavljača menja. Kada nastanu negativni događaji, u većini slučajeva kupci ih obično ne procenjuju koristeći kalkulativnu verovatnoću jer se razumno ne poklapaju sa slikom dobavljača.

Zbog toga, uspostavljena vrednost poverenja je izvedena iz niza poslovnih projekata kupaca i dobavljača u njihovim dualnim odnosima. Dok neki od kupaca ne pokazuje visok nivo poverenja, postoje određene segmenti kupaca koji čine značajan deo tržišta koji na bazi odanosti i poverenja u odnosima proizvode dodatnu vrednost u njihovom poslovanju.

Uspeh svakog poslovnog modela nabavke oslanja se na uloga menadžmenta koji treba da donese vrlo važne odluke zasnovane na poverenju je važan resurs za stvaranje veće verovatnoće i bezbednosti, kroz izgranju obostranog poverenja.

2. Strateška uloga pregovaranja u izboru modela nabavke

Strateški značaj i uloga nabavke u savremenom uslovima poslovanja, učinila je da značaj i uloga pregovaranja kao važne karike u procesu nabavke postanu bitno složenijim, dinamičnijim procesom koji ima direktan uticaj na stvaranje dodatne vrednosti i ukupnih performansi rezultata preduzeća. Ciljevi koje top menadžment preduzeća danas postavlja pred nabavku su sve zahtevniji kako sa stanovišta redukcije troškova tako i sa stanovišta stvaranja dodatne vrednosti. Dosadašnja poslovna praksa, brojna empirijska istraživanja (Shen i Lapide, 2005; Monczka i Petersen, 2009), kao i buduće tendencije i očekivanja pokazuju da će uticaj nabavke na rezultate celokupnog poslovanja preduzeća rasti i da će se važnosti stvaranja vrednosti u nabavci u budućnosti pridavati sve veći značaj (Cousins, i dr., 2008).

Na osnovu sprovedenih empirijskih istraživanja ukazuje se da će se pred nabavku u budućnosti kao zadatak mnogo više stavljati doprinos stvaranja vrednosti nego sama redukcija troškova. (Monczka, i dr. 2010, s. 11) . Istraživanja su također pokazala kako preduzeća sve veći deo troškova alociraju na nabavnu funkciju iz čega proizilazi da nabavna funkcija sve više upravlja i učestvuje u donošenju strateških odluka o investicionim dobrima kao što su mašine, zgrade, oprema. Iz istog istraživanja proizilazi da menadžment nabavke kod najuspešnijih preduzeća donosi konačnu odluku za preko 70% svih troškova (izuzev plata), kao i da su najuspešnija preduzeća takvim pristupom ostvarila 10% uštede u troškovima. Za razliku od takvih preduzeća, kod preduzeća u kojima nabavka kontroliše manje od 40% ukupnih troškova, ušteta u troškovima iznosi samo 1%. (Dwyer, 2010, s. 8). Najuspešnija preduzeća u svetu već odavno uključuju nabavku u diskusije o poslovnim planovima i smatraju kako nabavka može aktivno doprineti poslovnim strategijama drugih poslovnih jedinica (A. T. Kearney, 2008, s., 12).

Pregovaranje je jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno. Pregovaranje nije ograničeno samo na poslovne situacije, ono je postalo veština za život, a posebno je važno u ekonomskom smislu kako na nivou pojedinca ili preduzeća tako i celih država.. To je nešto u šta se svi uključujemo u većoj ili manjoj meri kroz naše svakodnevne interakcije, bez obzira da li to shvatamo ili ne. U savremeno doba pregovaranje se smatra univerzalnim procesom i kao takvo primjenjivo je u mnoštvu različitih životnih stanja (Roy, i dr., 2005).

Pregovaranje je proces u kojim dve ili više strana sprovode interakciju radi postizanja konsenzusa ili sporazuma. To je aktivnost, sredstvo i način na koji strane mogu da se suoče sa njihovim razlikama ili da reše problem (Acuff, 1997). Može biti formalno ili neformalno, licem u lice ili bez direktne interakcije ljudi, kratkog pojedinačnog događaja ili niza više tekućih interakcija. Postoji mnogo scenarija u kojima su potrebna pregovaranja, kao što susledeće situacije:

- kada kupac i prodavac pokušavajući da usaglase uzajamno prihvatljivu cenu, uslove i osnovu za kupovnu transakciju;
- diskusija sa našom decom o tome koliko je vremena potrebno da budu kod kuće;
- zemlje u ratu pokušavajući da postignu mirno rešenje;
- obezbeđivanje bezbednog oslobađanja talaca;
- online e-aukcija;
- upravljanje fabrikom koja pokušava da usaglasi nove uslove sa radnicima, zajednički pregovori s radničkim sindikatom;
- pregovaranje posredstvom zastupnika.

Lewicki, jedan od najpoznatijih i najcitiranijih autora iz područja pregovaranja, kaže da pregovaranje nije samo uobičajeno, nego i presudno za efikasan i zadovoljavajući život. Pregovaranje je temeljna veština ne samo za uspešno upravljanje nego i za uspešno življenje. (Lewicki, i dr., 2010, s. 2).

Iako postoji bezbroj obznanjenih definicija ovog složenog društveno ekonomskog fenomena u ovom radu navest ćemo samo neke od njih.

Pregovori su društveni proces interakcije i komunikacije među ljudima sa svrhom postizanja trajnog sporazuma zasnovanog na nekim zajedničkim interesima, a sve kako bi se postigli zajednički ciljevi i izbegli konflikti. (Rouse, 2005, s., 191).

Pregovaranje je proces u kojem dve ili više strana zajedno rade da dođu do međusobno prihvatljivog rešenja jednog ili više problema, kao što je komercijalna transakcija, ugovor ili pogodba bilo koje vrste (Cohen, 2002, s. 3).

Za renomirane profesore Univerziteta Harvard, Fisher-a i Ury-a, pregovaranje je „osnovno sredstvo da dobijemo od drugih ono što želimo; dvosmerna komunikacija koja ima za cilj

postizanje sporazuma kad vi i druga strana imate neke zajedničke, a ne suprotne interese“ (Fisher, i dr. 1999, s.13).

Pregovaranje je analitički proces koji ukazuje da su pregovarači međuzavisni i da putem različitih oblika kooperacije i konkurencije mogu uticati na ukupnu vrednost rezultata i na način na koji se ta vrednost raspodeljuje. (Gligorijević, 2009, s. 314).

Iako postoji više podela na vrste pregovaranja većina autora u domenu poslovnog pregovaranja u zavisnosti od ciljeva, strukture, rezultata pregovaranja, vremena, međusobnog odnosa uključenih strana i potencijalnog konflikta pregovore dele na integrativne (kooperativne) i distributivne (kompetitivne).

Integrativno pregovaranje karakteriše koncentracija ili ujedinjavanje u jedinstvenu celinu, kombinovanje u cilju stvaranja veće jedinice/vrednosti koje se popularno nazvano „win-win“ pristupom. *Win-win* pristup odnosi se na proces diskusije putem kojeg se dolazi do međusobnog sporazuma, koji zadovoljava ciljeve obe strane. Stranke u procesu pregovaranja karakteriše korišćenje kooperativnih taktika da bi ostvarili „win-win“ rezultate.

Distributivno pregovaranje predstavlja drugi proces koji se razlikuje od prethodnog i koje obično na konkurentski način deli raspoložive resurse. Distributivno pregovaranje se zasniva na nekooperativnim ili taktikama koje su zasnovane na nadmetanju i takmičenju. Ove taktike mogu, i obično dovode, do „win-lose“ ishoda, u kojem jedna strana ostvaruje svoje ciljeve na račun druge strane koja neminovno gubi.

Osnovnu razliku između ova dva pristupa (tabela 4.2) ogleda se u nastojanju da se „poveća kolač“ u integrativnom pristupu, za razliku od distributivnog pristupa u kojem se osnovna bitka vodi u smeru povećanja sopstvenog komada postojećeg kolača (Monczka, i dr., 2011b, s. 500). Istraživanje stvarnog ponašanja pregovarača pokazalo je da razlike u praksi pregovaranja zavise od kulture iz koje pregovarač potiče. Tako npr. američki pregovarači proces pregovaranja više gledaju u okviru „win-lose“ ili u okviru distribucije; ne bave se puno izgradnjom odnosa ni planiranjem, nego odmah prelaze na davanje ponuda, postizanje i sprovođenje dogovora. S druge strane, azijski pregovarači veliku količinu vremena ulažu u izgradnju odnosa i sve više skraćuju korake prema kraju procesa pregovaranja (Lewicki, idr., 2010, s.113). Većina pregovora koji se u većini slučajeva koristi u realnom životu, a što je karakteristično i za model u proizvodnim preduzećima u prehrambenoj industriji u republici Srbiji je kombinacija traženja i stvaranja vrednosti. Zato pregovarači moraju da zanju da

svestrano koriste oba strategijska pristupa i da prepoznaju situacije koje zahtevaju više jednog ili drugog pristupa.

Tabela 4.2. Karakteristike pregovaranja

<i>Karakteristike Win-Lose i Win-Win pregovora</i>	
Karakteristike Win-Lose (Distributivni pregovori)	Karakteristike Win-Win pregovora (Integrativni pregovori)
Preuzimanje krute pregovaračke	Uzejamno razumevanje potreba i želja
Nadmetanje oko fiksnog iznosa	Fokus na zajedničke a ne na lične interese
Praksa striktno upotrebe sile jedne strane nad drugom	Sprovođenje zajedničkih napora za rešavanje problema i razvoj kreativnih rešenja koja pružaju dodatnu vrednost
Voditi suparnički odnos	Uključiti se u otvorenu razmenu informacija

Izvor: Prilagođeno prema Monczka, i dr., 2011b, s. 500

Pregovaranje, danas postaje proces kojim ostvarujemo vitalne poslovne i organizacione interese preduzeća. Lanac dodavanja vrednosti kao sredstvo utvrđivanja načina za stvaranje veće vrednosti za kupce prvi je predložio i predstavio poznati profesor s Harvarda Michael Porter. Prema Porteru lanac vrednosti sastoji se od aktivnosti koje stvaraju vrednost unutar preduzeća i doprinose njegovoj konkurentskoj prednost. Svaka aktivnost vezana je za jedan ili više procesa koja ujedno predstavlja i priliku za unapređenje procesa i pronalaženje dodatnih izvora dodavanja vrednosti za krajnje kupce (Porter, 2000) .

U zavisnosti od toga kakvi su ciljevi vrednosti dobavljača, razlikovaće se i pristup pregovaranju. Ukoliko postoji mogućnost ponovnog odnosa ili neke vrste stalnog poslovnog odnosa, dobavljač će skoro uvek tražiti pristup kreiranju vrijednosti i pokušati da uspostavi uslove neposrednog odnosa. Kod strateškog partnerstva između kupca i dobavljača obe strane prepoznaju šta je u pitanju i šta se može dobiti. Svaka strana nesumnjivo ulaže značajne resurse u izgradnju i održavanje jakog odnosa zasnovanog na vrijednosti. Dobitak kupca po prvi put je težak posao i uključuje dobijanje poverenja. Ubeđivanje kupca da kupi drugi ili treći put je mnogo lakše jer je poverenje već osvojeno i smanjeni su naponi prodaje. Ovo je ključ teorije prodaje i razlog zašto je izgradnja odnosa, bilo direktno ili preko brenda, primarni cilj prodavaca. Međutim, poverenje može biti i stvarno i istinsko i da pružiti osnovu za izbor jednog dobavljača u odnosu na drugog. Na primer, u dugoročnim odnosima u kojima poznajemo dobavljače, koji nas nikada nisu izneverili i kod kojih naši angažmani teže

stvaranju vrijednosti, poverenje koje imamo za te dobavljače dovoljan je razlog za njihovo angažovanje.

U većini prodajnih scenarija, dobavljač će usvojiti pristupe kreiranja vrednosti. Cilj vrednosti je specifičan za pojedinačne pregovore koje planira preduzeće kupac, a priprema počinje određivanjem sopstvene vrednosti i postizanjem najboljeg pozicioniranja prema dobavljačima. Cilj vrednosti dobavljača može se prepoznati istraživanjem, ali i uzimajući u obzir trud koji oni stavljaju u izgradnju dugoročne saradnje i potencijala za ponavljanje posla. Ovo pokazuje kako će dobavljač tražiti vrednost i stvarno pokušati stvarati vrednost.

Izlaz jednog procesa predstavlja ulaz u drugi proces, a vrednost izlaza uvek premašuje vrednost ulaza (Porter, 1985, s. 35-38). Isto tako, Porter tvrdi kako konkurentska sposobnost preduzeća raste ako je ono sposobno da proizvede vrednost svojim kupcima, koja premašuje troškove stvaranja te vrednosti. Uspeh preduzeća ne zavisi samo o tome na koji način jedan sektor ili služba ispunjava svoj deo posla nego i o dobroj koordinaciji i sinhronizaciji aktivnosti različitih delova preduzeća.

Da bi preduzeće postiglo i održalo potreban nivo konkurentske prednosti mora podići granice svojih sopstvenih performansi operacija i pozicionirati se u ukupnom lancu dodavanja vrednosti koji obuhvata i sopstvene dobavljače, distributere i kupce stvarajući na taj način celu mrežu dodavanja vrednosti zasnovanu na dugoročnim i međusobno usklađenim strateškim poslovnim odnosima. Upravljanje takvim odnosima s poslovnim partnerima često se označava kraticom PRM „*Partner Relationship Management*“ (Kotler, i Keller, 2012, s. 15). Jedan od najvažnijih partnera preduzeća koje je tržišno usmereno su kupci njegovih proizvoda kojima se poklanja posebna pažnja, a pristup upravljanju odnosima s kupcima poznat je kao CRM „*Customer Relationship Management*“ (Grönroos, 1996, s. 34). Uspešni odnosi s kupcima ili bilo kojom drugom interesnom grupom prvenstveno zavise o sposobnostima i resursima koji se ulažu u taj odnos.

Da bi napravili skok od poželjnog shvatanja pregovaranja do onoga koje prepoznaje pregovaranje kao institucionalizovani proces, nisu nam potrebni radikalni zahvati, već uvođenje novih alata i postupaka koji omogućuju top menadžmentu bolje upravljanje i osiguranje podrške pregovaračima. Ako preduzeće uspe da transformiše svoj pristup pregovaranju od tradicionalnih „*ad hoc*“ aktivnosti u organizacionu sposobnost, biće u stanju da ostvari značajan napredak i rezultate u svom poslovanju. Još veći doprinosi ostvaruju se na

osnovu brojnih i svakodnevnih pregovaranja koja se odvijaju na različitim nivoima u celom preduzeću.

Vezano za naš predmet u izboru modela nabavke potrebno je istaći da je upotreba saradničkog pristupa i taktika uspešnija u ostvarenju obostrano zadovoljavajućih ciljeva. „Svrha pregovaranja je stvaranje vrednosti – odnosno iznalaženje rešenja kojima sve uključene strane mogu ostvariti svoje ciljeve, bilo stvaranjem veće količine resursa bilo pronalaženjem načina da se postojeći resursi podele ili da se uskladi njihova upotreba“ (Lewicki, i dr., 2010, s. 15).

Proces integrativnog pregovaranja ima četiri glavna koraka:

- utvrđivanje i definisanje problema,
- razumevanje problema, otkrivanje interesa i potreba,
- smišljanje mogućih rešenja problema,
- procena rešenja i odabir jednog od njih.

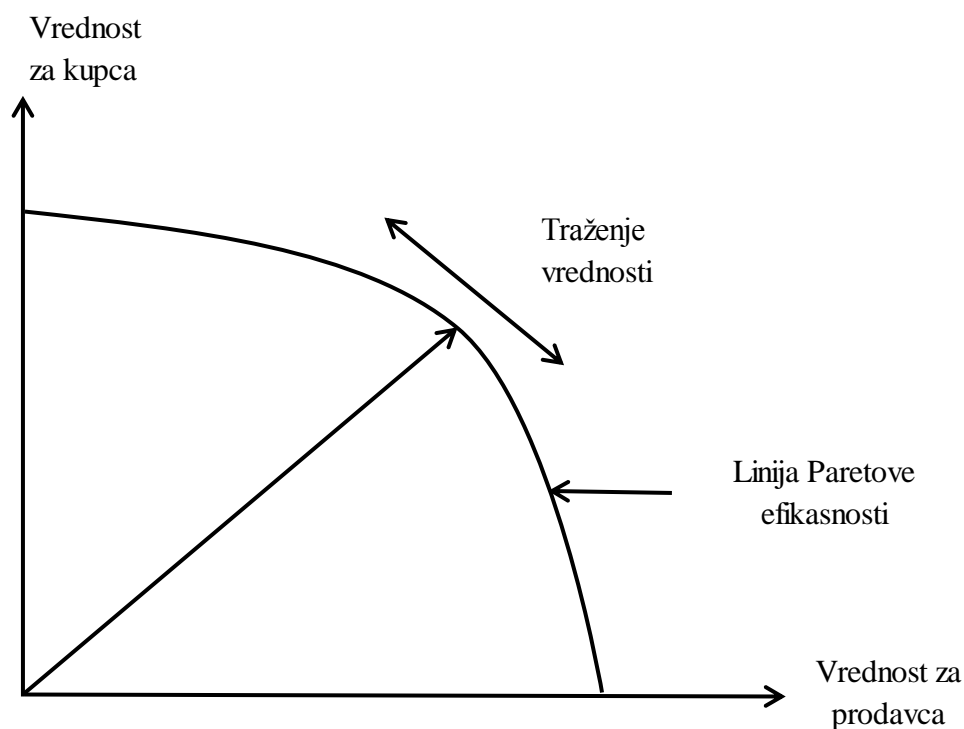
Prva tri koraka integrativnog pregovaranja važna su za stvaranje vrednosti. Da bi pregovarači zajedno stvarali vrednost, oni moraju razumeti problem, prepoznati interese i potrebe obeju strana, te stvoriti više različitih mogućih rešenja. Četvrti korak procesa integrativnog pregovaranja, procena mogućih rešenja i odabir jednog od njih, odnosi se na traženje vrednosti. Traženje vrednosti koje je u osnovi kompetitivnog karaktera zahteva mnoge veštine distributivnog pogađanja.

Na osnovu prikaza 1. gde je prikazan odnos između stvaranja i traženja vrednosti važno je naglasiti da je dobro da procesi stvaranja vrednosti prethode procesu traženja vrednosti:

(1) procesi stvaranja vrednosti efikasni su kada se sprovode saradnički bez razmišljanja o tome „ko šta dobija“ i

(2) traženje vrednosti uključuje proces distributivnog ponašanja kojeg treba pažljivo uvesti u integrativno pregovaranje jer inače može naštetiti odnosima i ugroziti napredak pregovora. (Lewicki, i dr., 2010, str. 76).

Cilj stvaranja vrednosti je da se linija traženja vrednosti pomakne prema gornjoj desnoj strani prikaza 1. Kada se linija pomakne naviše, što može, zove se linija Paretove efikasnosti, a na njoj se nalazi tačka u kojoj „nijednom pojedincu ne može biti bolje, a da drugome ne bude lošije (Neale, i Bazerman, 1991). Integrativno pregovaranje možemo smatrati i procesom Paretovog efikasnog rešenja.



Slika 4.5. Stvaranje i traženje vrednosti i linija Paretove efikasnosti **Izvor:** Prilagođeno prema: (Lewicki, i dr., 2010, s. 75)

Sklonost učesnika u pregovaranju da svet vide kompetitivnijim i distributivnijim nego što stvarno jest i da premalo koriste integrativne procese koji stvaraju vrednost, znači da se mnoga pregovaranja završe ishodima koji nisu optimalni. Uspešna koordinacija međuzavisnosti u osnovi može dovesti do sinergije, koja označava „celinu koja je veća od zbira njenih delova“. (Lewicki, i dr., 2010, s. 16).

Različiti modeli pregovaranja mogu se uklopiti u opštu strukturu od tri faze ili stepena:

- početnu (ili uvodnu) fazu,
- srednju fazu (ili fazu rešavanja problema),
- završnu fazu (ili rasplet).

Te faze odnose se na uspešne pregovore, neuspešni pregovori ne prate takav uredan redosled faza, nego se beskrajno zadržavaju u srednjoj fazi ili kruže unutar ili između početne i srednje faze (Holmes, 1992, s., 92).

Po mišljenju mnogih teoretičara i praktičara, najvažnija faza svakoga pregovaračkog procesa je priprema i planiranje pregovora. Ogroman procenat od 70 do 90% uspeha u pregovaranju obično se pripisuje ovoj fazi. Osnovni zadatak ove faze je da utvrditi i proučiti raspoložive

izvore informacija i na osnovu njih ustanovi i sprovede sopstvene potrebe, želje i mogućnosti kao i da što ih je moguće bolje proceni i za poslovnog partnera s kojim pregovaramo.

U dobrom sagledavanju potreba jedne i druge strane u ovoj fazi leži sposobnost da se pronadu „win-win“ rešenja, tj. ona rešenja koja će maksimalno zadovoljiti i jednu i drugu stranu i to bez obzira što se u pregovore ušlo upravo zbog postojanja nesuglasica ili konfliktnih interesa. Različitost stvarnih potreba i gledišta vezano uz prioritete njihova zadovoljenja upravo je to što omogućuje „win-win“ ishode i u najtežim okolnostima, ukoliko se obje strane istinski oko njih potrudu.

Dobra prethodna priprema uz poznavanje minimalnih ciljeva koje pregovorima želimo postići i zone mogućeg dogovora *ZOPA* (eng. *Zone of Possible Agreement*), raspon cena unutar kojeg će pregovaračke strane doći do dogovora (Cohen, 2002, s.163), odnosno svest o najboljoj alternativni rezultatu pregovaranja ili eng. *BATNA* (eng. *Best Alternative To a Negotiated Agreement*) (White, Neale, 1991, s. 380), pomoći će nam da proces pregovaranja završimo na najbolji mogući način sa „win-win“ ishodom.

Postojanje zone mogućeg dogovora i faktor vreme su ključalni za uspeh pregovora. Pregovori se u stvari vode unutar ove zone, jer bilo šta što bi predložila jedna od pregovaračkih strana izvan ovog raspona odmah bi bilo odbijeno. Kad je najviša prihvatljiva cena za kupca viša od najniže cene koju je prodavac spreman da prihvati, govorimo o pozitivnom rasponu pregovaranja, a kad je slučaj obrnut, tj. kad prodavac traži više nego je kupac spreman da plati, to je negativni raspon pregovaranja (Lewicki, i dr., 2010, s.75).

Vreme može da se pokaže kao snažan izvor pregovaračkog moći za bilo koju stranu. Ako postoji ograničeno vreme za zatvaranje ugovora, recimo zbog isteka ugovora ili nepredviđenog događaja, ako nema alternativa, snaga je u korist dobavljača. Ako to znaju dobavljači, oni će pokušati da iskoriste tu situaciju. Sprečavanje drugoj strani da drži moć vremenskog ograničenja nad nama zahteva dobro planiranje kako bi se obezbedili da nas ne „sateraju u ćošak“ (O'Brien, 2016).

Snaga vremena takođe može da potiče od odugovlačenja i kašnjenja i tome se takođe može jednako teško suprotstaviti. U pravnoj profesiji, pronalazeći načine za odlaganje postizanja dogovora traži se niz malih tačaka koje treba rešiti ili dodatne informacije koje se trebaju pružiti je uobičajena taktika, posebno ako je druga strana ograničila sredstva da nastavi borbu sa skupom pravnom utakmicom. Vreme je samo izvor moći ako postoji saznanje o položaju

druge strane. Na primer, ako dobavljač ima izazove, probleme sa novčanim tokovima i mora brzo da odluči, onda takva situacija ide samo u korist kupca.

Ako dobavljači ne dobiju ono što žele u pregovorima o vrednosti zato što kupac drži moć, a druga stranka nema nikakvih drugih alternativa, kupac može da dobije ono što želi bez obzira na situaciju. U suprotnom, onda se može vratiti svojim BATNA-ma i potencijalno odlazi, dajući negativan ishod pregovora. Zbog toga je vrlo važno razmotriti sopstvenu BATNA-u, pri čemu neophodno pokušati da se ona unapredi i proceni koliko je stvarna i verovatna. Možda imamo najbolji plan pregovaranja ikada napravljen, ali ako druga strana napusti pregovore, on je bezvredan.

Jedan od čestih vidova jačanja sistema pregovaranja kao strateškog poslovnog procesa i saradnje unutar proizvodnih preduzeća u Republici Srbiji je formiranje multifunkcionalnih timova, (virtuelnih timova nabavke). Multifunkcionalni timovi u najvećoj se meri odnose na saradnju nabavke sa sledećim funkcijama preduzeća: proizvodnjom, informatikom, logistikom, razvojem proizvoda i usluga, sektorom za pravne poslove. Preduzeća lideri češće i intenzivnije podstiču saradnju nabavke s ostalim funkcijama preduzeća, nego što to čine preduzeća sledbenici.

Na osnovu empirijskih istraživanja može se uočiti kako najbolja preduzeća na svetu (industrijski lideri) u znatno većoj meri podstiču rad multifunkcionalnih timova, u svrhu donošenja poslovnih odluka i sprovođenja nabavnih procesa, u odnosu na preduzeća sledbenike. Svi industrijski lideri uključuju multifunkcionalne timove u donošenje odluka, dok kod sledbenika to čini njih 62% . S druge strane, 88% lidera uključuje multifunkcionalne timove u sprovođenje procesa nabavke, dok to čini tek 59% sledbenika.(A.T.Kearney , 2008, s.13).

Saradnja i izgradnja odnosa s neposrednim poslovnim partnerima u lancu snabdevanja također postaje jedan od ključnih poslovnih resursa. U nabavci se ovo naročito odnosi na odnose s dobavljačima. Neki autori zagovaraju model prakse multifunkcionalnih timova za upravljanje kategorijama nabavke kojeg čine interni i eksterni učesnici lanca (Tomašević i Lišanin, 2004).

Najznačajniji preduslov ovakvog pristupa poslovanju je otvorenost i poverenje između dobavljača i menadžmenta nabavke. Znanje u ovakvom okruženju deli se između poslovnih partnera kako bi se zajednički stvorila veća vrednost za krajnjeg potrošača. Odnosi se izgrađuju na temelju više vrsta aktivnosti kao što su: formulisanje zajedničkih ciljeva unutar

preduzeća i s poslovnim partnerima, pružanjem uvida u troškove kategorija od zajedničkog interesa, podelom podataka s tržišta nabavke, ranim uključivanjem dobavljača u razvoj novih procesa, proizvoda i usluga itd. (Carter, i dr. 2007, s.76). U rezultatima istraživanja *A.T. Kearney*-a može se uočiti kako poslovne prakse podrazumevaju i jaču eksternu saradnju s dobavljačima jer preduzeća lideri prepoznaju i ostvaruju koristi, koje se temelje na doprinosu dobavljača inovaciji svojih proizvoda i usluga i brzini razvoja i lansiranja novih proizvoda na tržište. U poređenju sa preduzećima sledbenicima, lideri ove koristi ostvaruju u značajnijoj meri (razlika u implementaciji je više od 30% u korist lidera) (*A.T.Kearney* , 2008, s.18).

Liberalizacija trgovine i dolasci trgovačkih lanaca i velikih multinacionalnih kompanija na tržište Republike Srbije nameću bitno drukčiji način poslovanja s dobavljačima često puta na osnovu vrlo striktnog i detaljno propisanog načina postupanja u postupcima nabavke uključujući i sofisticirane metode i taktike pregovaranja. U skladu sa percepcijom učesnika na drugoj strani ponekad se koriste i izrazito manipulativni pristupi i prljave tehnike koje se temelje na odnosu snaga moći koja je retko na strani domaćih proizvođača i ponuđača.

S, obzirom na složenost i potrebe savremenog konkurentskog poslovanja u nekim aspektima postojeća pregovaračka poslovna praksa kao i sistemi za i njenu podršku su neodgovarajući. Ipak, raduje činjenica da opšti pristup izgradnji sistema pregovaranja kao strateškog poslovnog procesa menja i nailazi na sve veću podršku kako u naučnoj i stručnoj literaturi tako i u privrednoj praksi.

Preduzeća mogu poboljšati svoju konkurentnost, pa čak i postići konkurentsku prednost, ulaganjem sopstvenih resursa i sposobnosti u izgradnju i održavanje specifičnih dugoročnih odnosa sa strateškim poslovnim partnerima i to naročito kupcima i dobavljačima, ali i posrednicima i zaposlenim. Stupanjem u taj odnos preduzeće je suočeno s potrebom pregovaranja o interesima, koji mogu biti različiti, a neretko i suprotstavljeni.

Specifičnost i dugoročnost odnosa preduzeća i njegovih partnera zavisi, o sposobnosti pregovaranja predstavnika preduzeća s njegovim partnerima i u tom procesu pronalaženja obostrano korisnih rešenja. Saradnja i izgradnja odnosa s neposrednim poslovnim partnerima u lancu snabdevanja također postaje jedan od ključnih poslovnih resursa. U nabavci se ovo naročito odnosi na odnose s dobavljačima. Znanje u ovakvom okruženju deli se između poslovnih partnera kako bi se zajednički stvorila veća vrednost za krajnjeg potrošača.

Može se zaključiti da je pregovaranje poslovna sposobnost koja uticajem na kvalitet odnosa preduzeća s njegovim partnerima značajno utiče na rezultate njegova poslovanja i kao takva predstavlja izvor stvaranja vrednosti.

Iako u preduzećima u Srbiji uglavnom postoji svest o tome da sposobnost poslovnog pregovaranja predstavlja izvor konkurentske prednosti i izvor stvaranja dodatne vrednosti za preduzeće, ne može se reći da je ta svest operacionalizovana i pretočena u praksu u dovoljnoj meri.

3. Uticaj razvoja dugoročnih odnosa sa strateškim dobavljačima na izbor modela nabavke

Tržište nabavke postalo je opsežnije i intenzivnije, intenzivira se međunarodna razmena; stvaraju se velike zone slobodne trgovine, dolazi do povezivanja proizvodnje i prodajnih tržišta širom sveta; troškovi nabavke roba i usluga znatno su se povećali u odnosu na vrednost prodaje; životni ciklus proizvoda se skratio pa postoji manja mogućnost sniženja troškova na osnovu iskustva i primenom raznih tehnika racionalizacije; savremene komunikacione tehnike čine tržišta preglednim u globalnim okvirima, a stvaranjem zajedničkih tržišta i povezivanjem niza zemalja stvara se oštra konkurencija u kojoj opstaju i imaju uspeha samo oni koji su u stanju da rade kvalitetno i uz niske troškove.

Sve više saraduju različita, samostalna preduzeća povezana lancem stvaranja vrednosti kojeg treba posmatrati celovito i njime upravljati počevši od uključenih proizvođača do ciljanih grupa potrošača. U lancu snabdevanja razvija se kultura saradnje gde se dobavljači posmatraju kao ključni faktor stvaranja konkurentske prednosti. Dobavljači doprinose inoviranju proizvoda, sniženju troškova i povećanju stvaranja vrednosti (Nollet, i dr. 2005; Day, i Lichtenstein, 2006).

3.1. Karakteristike razvoja dugoročnih odnosa sa strateškim dobavljačima

Na savremenom tržištu događaju se značajne promene, u skladu sa privrednim i političkim promenama u svetu kao i izmenjenim uslovima poslovanja. Tržište prodaje i nabavke doživljavaju ekspanziju rušenjem carinskih i drugih barijera, a zaoštava se konkurencija na globalnom nivou. Zemlje izvan tržišnih asocijacija prihvataju standarde koji omogućavaju brzo, nedvosmisleno i ekonomično komuniciranje kao i razmenu i obradu podataka o robama. Razvoj globalnog tržišta temelji se na usavršavanju i širenju informatičke i komunikacijske tehnike, na unapređenju tehnike transporta kao i uspostavljanju logističkih lanaca i na saradnji finansijskih institucija. U takvoj situaciji nabavka mora menjati način svoga rada i svoj položaj u preduzeću. S dobavljačima treba uspostaviti partnerske odnose u korišćenju inovacija i unapređenju poslovanja, a kroz to i optimizaciju troškova.

U razvijenim tržišnim uslovima uspostavljanje dugoročnih odnosa između trgovinskih partnera postaje zakonitost. "Brojne promene u okruženju utiču na datu zakonitost. Posebno treba izdvojiti sledeće četiri ključne promene" (Lovreta, i dr. 2010.s. 21.):

- eksplozivan razvoj i primena tehničko-tehnološkog progresa u proizvodnji i distribuciji;
- informatička revolucija i široka primena u celovitom sistemu komuniciranja između trgovinskih partnera na globalnom nivou;
- globalizacija tržišta i porast konkurencije, uz intenzivne procese deregulacije u mnogim industrijskim sektorima i nacionalnim tržištima i
- finalni i institucionalni kupci postaju sve više „zreli“ i „eksperti“ u procesu kupovine."



Slika 4.6. Zakonitost u kretanju novih oblika razmene između prodavca i kupca

Međuzavisnosti prodavca i kupca otvara novi pristup teoriji i praksi marketinga dugoročnih odnosa. Umesto koncentracije na individualnu prodaju težište se stavlja na izgradnju lanca vrednosti partnera u procesu razmene. Kreiranje nove vrednosti udruženih partnera postaje centar preokupacije teorije i prakse marketinga odnosa. Na takav način kreirana vrednost obezbeđuje konkurentsku prednost udruženih partnera na tržištu. Afirmiše se poznata teza „kooperacije radi konkurencije“ na tržištu. Na osnovu toga marketinški odnosi su, vrednosno orjentisani u dizajniranju i koordiniranju aktivnosti između strategijskih partnera u integrisanom lancu razmene. Postoje očigledne razlike između transakcionog marketinga i marketinga odnosa, koje su rezultat odnosa koje postoje između prodavca i kupca u procesu razmene (Egan, 2004).

Tabela 4.3. *Koparacija razlika između transakcionog marketinga i marketing odnosa*

<i>Transakcioni marketing</i>	<i>Marketing odnosa</i>
Fokus na transakciju i pojedinačnu prodaju	Fokus na orijentaciju prema potrošačima i partnerstvo
Preduzeće kao granica	Bez granica
Nezavisnost	Zavisnost vođena uspostavljenom mrežom
Vrednost za preduzeće	Vrednost za partnerstvo
Konkurencija	Saradnja
Kupci su pasivni	Kupci su aktivni učesnici
Osnova je jak utisak u procesu prodaje i samoj prodaji	Osnova je u sticanju poverenja
Orijentacija na karakteristike proizvoda	Orijentacija na beneficije od proizvoda
Fokusiranost na usluge vezane za proizvod	Fokusiranost na očekivanja i opažanja ljudi
"Guranje" cene	Promovisanje vrednosti
Pridobijanje novih potrošača	Zadržavanje postojećih potrošača
Kratkoročno razmišljanje i delovanje	Dugoročno razmišljanje i delovanje
Izgradnja biznisa na pogađanju	Izgradnja biznisa na odnosima
Malo težište na usluge kupcu	Visoko težište na usluge kupcu
Postprodajne usluge kao dodatni troškovi	Postprodajne usluge kao investicija u odnose
Ograničene obaveze prema kupcu	Velike obaveze prema kupcu
Umerenointenzivni kontakt sa kupcem	Visokointenzivan kontakt sa kupcem
Kvalitet je vezan za proizvodnju	Kvalitet je vezan za sve
Masovno komuniciranje	Personalno komuniciranje
Izolovano istraživanje tržišta	Unapređen dijalog sa kupcem
Masovna tržišta ili tržišni segmenti	Tržišta sužena na pojedinca
Tržišno učešće	Učešće u svesti (učešće kod kupaca itd.)
Ne postoji struktura za dalji biznis	Kreirane strukture za podržavanje odnosa
Sistem nagrađivanja za obavljanje poslova	Sistem nagrađivanja za održavanje i razvoj odnosa i prihoda
Obavljen posao je kraj	Prodaja je početak

Izvor: Prilagođeno prema (Egan, 2004)

Jedna od ključnih razlika između transakcionog marketinga i marketinga odnosa je u njihovom vremenskom trajanju. Dugoročnost je bitna odrednica marketinških odnosa. Razlog je u tome što se dati odnosi po pravilu ne mogu izgraditi u kratkom roku. Poslovni odnosi se ne mogu isključivo posmatrati na kratkoročnoj transakcijskoj osnovi jer perspektiva njihovog odvijanja ima dinamički i dugoročni karakter. Radi se o sporom procesu koji u suštini ima strategijski karakter i za koji se efekti realizuju u jednom dužem vremenskom periodu. U konceptu marketinških odnosa težište se stavlja na udruživanje i harmonične veze, a ne na ponašanje zasnovano na snazi učesnika u procesu razmene, što je karakteristika transakcionog marketinga. Ključne odrednice koje obeležavaju marketinške odnose su: poverenje, obećanje, obaveza, zajedništvo i dugoročni zajednički interesi prodavca i kupca.

Tradicionalni su se odnosi između kupaca i njihovih dobavljača (proizvođača i drugih dobavljača) fokusirali na pogađanje oko podele ostvarednog profitnog kolača. Njiovi odnosi su bili zasnovani na „dobitno-gubitnom sukobu (win-lose), s obzirom na to da kada jedna strana dobije veći udeo u profitnom kolaču, druga strana dobija manji deo“ (Levy, 2009., s. 401). U takvim odnosima logično je bilo da se svaka strana ekskluzivno interesuje za svoj sopstveni profit, ne mareći interese druge strane.

3.2. Elementi dugoročnih odnosa sa strateškim dobavljačima

Između dobavljača i kupaca na tržištu se izgrađuju odnosi sa različitim sadržajem i različitim oblicima. Bez obzira na njihovu vremensku i sadržajnu dimenziju, između njih se uvek uspostavljaju tri tipa veza i to (Hakansson, i Snehota, 1995):

- veze koje se odnose na aktivnosti tehničko-tehnološkog, administrativnog i marketinškog karaktera;
- veze koje se odnose na sredstva razmene i koje uključuju kako fizički opipljive proizvode tako i neopipljive, kao što su znanje, informacije i sl. i
- veze učesnika koje kreiraju sami učesnici koji su direktno uključeni u procese kupoprodaje.

Odnosi između kupaca i dobavljača na tržištu zavise od velikog broja eksternih i internih faktora. Ne postoje unapred data rešenja za uspostavljanje odnosa i oni zavise od predmeta, učesnika i njihovih aktivnosti. Ali, i pored toga postoje zajedničke karakteristike koje obeležavaju date odnose i elementi od kojih zavise njihov konkretan sadržaj i vreme trajanja.

Radi se o sledećim elementima i karakteristikama komercijalnih odnosa između trgovinskih partnera (Gummerson, 2008, s. 30-36).

- saradnja
- dugotrajnost,
- obaveza, zavisnost i značaj,
- poverenje, rizik i neizvesnost,
- snaga,
- frekventnost, redovnost i intenzivnost,
- adaptibilnost,
- atraktivnost,
- bliskost i udaljenost,
- formalnost, neformalnost i transparentnost,
- rutinizovanost,
- zadovoljstvo,
- personalne i socijalne karakteristike.

Odnosi između kupaca i dobavljača treba da počivaju na bazičnim upravljačkim normama razmene (Pelton, 2002, s. 430):

- reciprocitet,
- vezane komunikacije,
- solidarnost,
- integritet,
- uzajamnost.

Iz navedenih normi delovanja proizilaze i bazični etički principi kojih treba da se pridržavaju prodavci i kupci u procesu izgrađivanja i unapređivanja njihovih dugoročnih interaktivnih odnosa. Ti etički principi posebno dolaze do izražaja u (Lovreta i dr., 2010):

- ispunjavanju obećanja i kazivanju istine,
- istom tretmanu potrošača,
- odgovornosti prema preuzetim obavezama i
- etičnosti u procesu komuniciranja.

3.3. Upravljanje dugoročnim odnosima sa strateškim dobavljačima

Sa istorijskog aspekta gledano, upravljanje odnosima s dobavljačima svoj teorijski i empirijski razvoj crpi iz velike popularizacije koncepta upravljanja odnosima s kupcima. Autori iz oblasti marketinga odnosa i saradnje vrlo često su isticali kako je upravljanje odnosima s dobavljačima preslikan proces upravljanju odnosima s kupcima. Nabavka i prodaja predstavljaju ključne marketinške funkcije trgovinskog preduzeća koje čine „lice i naličje“ jedinstvenog marketinškog procesa trgovinskog preduzeća (Lovreta, Petković, 2010., s, 193). Za preduzeća je od strateške važnosti da segmentiraju ne samo tržište kupaca već i tržište dobavljača. Kako je osnovno pravilo upravljanja odnosima sa kupcima da „svaki kupac nije isti“ to isto pravilo možemo da preslikamo i primenimo na upravljanje odnosima sa dobavljačima. Kategorije dobavljača moramo razlikovati zbog boljeg razumevanja i pripreme za razvoj dugoročnih odnosa sa njima. Dobavljače je potrebno klasifikovati prema njihovoj strateškoj važnosti za preduzeće na: strateške (važni) i transakcione (manje važni) dobavljači (Ervelles, Stevenson, 2006). Savremena preduzeća sa jasno definisanom vizijom i misijom postojanja, kao pretpostavku formulisanja adekvatne poslovne strategije, razvijaju hijerarhiju ciljeva koje treba da postignu. Polazeći od satisfakcije svojih kupaca, preko profitnih ciljeva i ciljeva opstanka i razvoja organizacije dolazimo do vrednosti za akcionare kao krajnjeg cilja u aktuelnom poslovnom trenutku. Proces izgradnje vrednosti za kupce zahteva saradnju i dugoročne odnose s dobavljačima. Takvim pristupom segmentacije dobavljača oblikuju se segmenti koji su bitno različiti s obzirom na intenzitet aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s tim dvema kategorijama dobavljača (strateški i transakcioni) (Lovreta, i dr. 2010).

Aktivnosti kojima se upravlja i uređuje odnos s dobavljačima najčešće su (Cannon, i dr. 1999):

- razmena informacija;
- operativna povezanost (putem JIT ili EDI sistema);
- pravne i ugovorne veze;
- nivo adaptacije u odnosima (prilagođavanje potrebama ili standardizacija ponude).

Kako smo već izložili Peter Kraljic (1983) je definisao ključne dimenzije koje određuju razlike između strateških i transakcijskih dobavljača:

- važnost nabavke (merena putem: troškova nabave, profitabilnosti nabavke i vrednosti koju dodaje nabavka);
- kompleksnost okruženja u kojem nabavka funkcioniše (merena putem vrste tržišne strukture na tržištu nabavke, logističkih troškova, stepenu razvoja tehnologije itd.).

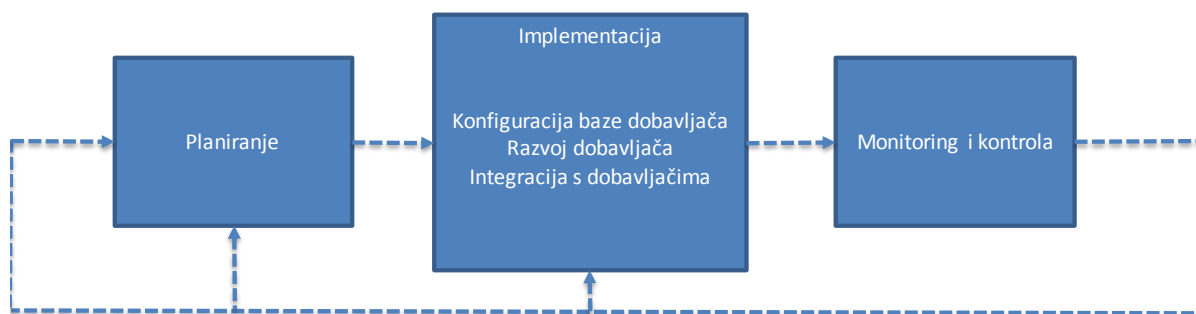
Pošto ne postoji jedinstveni pristup koji bi bio primenjiv u odnosima s dobavljačima Kraljiceva matrica funkcioniše na principu tako da se individualno proceni koliko pojedini dobavljač vrednosno doprinosi preduzeću kojem nudi svoje proizvode i usluge.

Da bi se razumela važnost upravljanja odnosima s dobavljačima, preko je potrebno podeliti taj proces na faze putem kojih se sprovodi. Landeros (1995) nudi model za upravljanje odnosima s dobavljačima koji se odvija u četiri uzročno posledične faze:

- utvrđivanje očekivanja kupaca;
- percepcija kupčeva očekivanja kod prodavca;
- stvaranje međusobne privrženosti (na osnovi razmene dugoročnih vrednosti); i
- utjecaj na obostranu poslovnu uspešnost.

Na osnovu kvalitativnog istraživanja, Wagner i Johnson (2004) nude konceptualni model upravljanja odnosima s strateškim dobavljačima u kojemu razlikuju tri ključne faze (slika 4.7.), a to su:

- planiranje odnosa s dobavljačima;
- implementacija programa odnosa s dobavljačima koja obuhvata:
 - a) konfiguraciju baze dobavljača
 - b) razvoj dobavljača
 - c) integraciju s dobavljačima
- kontrola i monitoring odnosa s dobavljačima.



Slika 4.7. Model upravljana odnosima sa strateškim dobavljačima **Izvor:** (Wagner, Johnson 2004)

Rezultati sprovedenog istraživanja podržali su tezu da je na tržištu dobavljača neophodno definisati kriterijume i karakteristike koje dobavljači moraju da ispunjavaju da bi bili u mogućnosti da daju doprinos stvaranju dodatne vrednosti svojim aktivnostima i procesima poslovnog kupca. U završnom delu rada u preporukama i implikacijama za dalja istraživanja autori ističu da uspešno upravljanje lancem snabdevanja ne podrazumeva nužno i ostvarivanje najnižih troškova nabavke, već optimizaciju nabavnog portfolia pri čemu dolazi do diferenciranja strateški vrlo važnih i manje važnih dobavljača. Prema pomenutim autorima, upravljanje lancem snabdevanja predstavlja najrazvijeniju fazu upravljanja odnosima s dobavljačima, a uspešno upravljanje procesom doprinosi stvaranju vrednosti za buduće članove lanca snabdevanja.

Jedan od najpotpunijih modela upravljanja odnosima s dobavljačima razvili su (Moeller, i dr., 2006) u kojem su identifikovali nedostatke postojeće literature iz ovog područja. Prema njima, na nabavku i upravljanje odnosima s dobavljačima isključivo se gledalo kao na autonomno funkcionalno područje koje nema direktnih veza s ostalim poslovnim aktivnostima modernog preduzeća. Autori su u svome konceptualnom radu koristili bogata saznanja iz već definisanog područja upravljanja odnosima s kupcima i utvrdili kako upravljanje odnosima s dobavljačima nije ništa drugo nego isti proces kao upravljanje odnosima s kupcima, samo suprotnog smera i predznaka. Upravljanje odnosima s dobavljačima je pre svega proces sprovođenja aktivnosti uspostavljanja, stabilizacije i prekida odnosa s dobavljačima isto kao i monitoring mogućih (potencijalnih) dobavljača s ciljem stvaranja, održavanja i nadogradnje vrednosti unutar samoga odnosa s dobavljačima. Dok je upravljanju odnosima s kupcima cilj maksimizacija broja potencijalno vrednih kupaca, upravljanje odnosima s dobavljačima teži pre svega ka optimizaciji postojećeg portfolia

dobavljača. Uvažavanjem i valorizacijom teorijskih i empirijskih saznanja o upravljanju odnosima s dobavljačima omogućava se pozicioniranje tog koncepta u savremenom poslovnom marketingu. Radi se o procesu kojim se omogućava stvaranje vrednosti za sledećeg člana u lancu snabdevanja kroz proces nabavke. Odnosi s dobavljačima u velikoj meri determinišu mogućnost preduzeća na tržištu kupaca, ali jedino ako preduzeće napravi distinkciju između strateških i transakcijskih odnosa s dobavljačima (Miočević, 2011).

Da uspešno upravljanje portfoliom dobavljača ima velik uticaj na fenomen stvaranja vrednosti za kupce potvrđuju i (Moeller, i dr. 2006), što je i predstavljeno u njihovom konceptualnom modelu dok (Wagner, Johnson, 2004) identifikuju dobavljače kao faktore sa najvećim uticajem na uspešnost poslovanja preduzeća

Dugoročna poslovna saradnja i važnost veza s strateškim dobavljačima ima direktan i pozitivan uticaj na poslovnu i finansijsku uspešnost i finansijske performanse preduzeća, što potvrđuju brojna empirijska istraživanja u ovoj oblasti (Wisner, 2003; Chen, i dr., 2004; Shen, Lapide, 2005).

3.4. Efekti dugoročnih odnosa i saradnje sa strateškim dobavljačima na poslovne performanse preduzeća

Odnosi sa dobavljačima na savremenom tržištu zahvaljujući sistemskom pristupu sve više poprimaju različita obeležja, reprodukcioni procesi posmatraju se sa šireg aspekta. To je i razlog da u politici nabavke odnosi sa dobavljačima dobijaju drugačiju ulogu nego što je bilo u vreme čistih kupoprodajnih odnosa. Odnosima sa dobavljačima potrebno je posvetiti stalnu pažnju i unapređivati ih prema postavljenim ciljevima. Odnose treba negovati i unapređivati na osnovu dobro dizajniranog sistema povratnih veza. U cilju unapređenja odnosa nabavka može koristiti mere uticaja na dobavljače, podrške dobavljača u tehničkom, ekonomskom, informacionom i kadrovskom pogledu.

Odnosi sa dobavljačima su bitni ako se želi povećati brzina protoka materijala i optimizovati troškovi na obostranu korist. U tu svrhu usklađuje se informaciona podloga odvijanja procesa i primena metoda, kako bi se podigla na viši nivo koordinacije rada i korišćenja resursa, kako bi se postigle prednosti u odnosu na konkurentna preduzeća. Reč je o menadžmentu odnosa

sa dobavljačima, pri čemu se misli na proaktivno oblikovanje svih odnosa s dobavljačima preduzeća s ciljem da se kooperativnom saradnjom omoguće bolja konstrukciona rešenja proizvoda, da se omogući pravovremena i povoljna nabavka dobara adekvatnih karakteristika i s pravih izvora i da se omogući realizacija proizvodnje proizvoda adekvatnog kvaliteta, brže i uz manje troškove. Proizvođači i trgovina ne mogu sebi, u situaciji zaoštrene konkurencije, dopustiti međusobne pritiske na cene, misleći samo na sopstvenu korist. Moraju saradivati kako bi iskoristili mogućnost ostvarenja ušteda s ciljem efikasnije, bržeg i boljeg prilagođavanja promenjenim potrebama potrošača. Klasična podela zadataka nabavke trgovine i prodaje proizvođača mora se promeniti u odnose kooperacije s ciljem poboljšanja lanca vrednosti i brze reakcije na promene tražnje i potrebe potrošača.

Partnerskim odnosom na najekonomičniji način se koriste raspoloživa sredstva kupca i dobavljača. Karakteristika partnerstva je da nabavka i dobavljači saraduju s punim poverenjem uz obostranu spremnost za kompromise.

Model partnerstva ima tri glavna elementa koji dovode do rezultata, a to su energija i potreba da postoje ubedljivi razlozi za partnerstvom, kapaciteti koji daju podršku za centralne korporativne faktore koji podstiču rast i razvoj partnerstva i komponente koje su potrebne za zajedničke aktivnosti i procese koji se koriste za izgradnju i održavanje partnerstva (Grant, i dr. 2006, s. 119).

Ciljevi partnerstva sa dobavljačima su da se uspostave odnosi koji će:

- omogućiti stalna poboljšanja u odvijanju narudžbi;
- poboljšati tehničku i ekonomsku kompetentnost dobavljača i time ostvariti bolji odnos učinaka i cena;
- omogućiti dobavljaču brži razvoj novih proizvoda i uvođenje nove tehnologije, kako bi se na taj način osigurale konkurentske prednosti;
- omogućiti specijalizaciju dobavljača za snabdevanje određenom robom ili uslugama (Ferišak, 2006).

Da bi se ostvarili ciljevi partnerstva, nabavka koristi razne mere kojima utiče na ponašanje dobavljača i na unapređenje njihovog poslovanja i njihov razvoj. Dobavljačima se pruža tehnička, ekonomska i kadrovska podrška, da bi savladali probleme, koji se ne mogu rešiti sopstvenim sredstvima, kadrovima i know-how-om. Cilj je da se unapredi međusobno komuniciranje i rad dobavljača.

Postoje brojni kako pozitivni tako i negativni efekti partnerskih odnosa sa strateškim dobavljačima. Raznim oblicima partnerstva kupci i prodavci obezbeđuju porast efektivnosti i efikasnosti u integrisanom procesu sistema dodavanja vrednosti. Partnerstva obezbeđuju brojne pozitivne efekte dugoročnih partnerskih odnosa i saradnje između članova kanala marketinga:

- niži transakcioni troškovi,
- sigurnost snabdevanja,
- unapređena koordinacija,
- viši troškovi ulaza konkurenata.

Efekti partnerskih odnosa između kupaca i dobavljača specifično se manifestuju u zavisnosti od sektora i grana privrede. Dobru ilustraciju višestrukih efekata od partnerstava između dobavljača i kupaca imamo na primeru našeg istraživanja u proizvodnim preduzećima u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji. Najčešći efekti su:

- ponuđač (proizvođač) obično dobija sve zahteve kupca i može da bude proaktivan u sugerisanju poboljšanja proizvoda;
- izvršioци (osoblje) kod ponuđača postaje u punoj meri upoznato sa načinom kako proizvodi funkcionišu kod kupca. Na taj način smanjuju se potencijalni nesporazumi i poboljšava brzina odgovora dobavljača;
- veće uključivanje ponuđača (kao člana tima) u ranoj fazi novog projekta i razvoja novog proizvoda može povećati brzinu nastupa na tržištu;
- dolazi do redukcije ili eliminacije izvesnih troškova prodaje koji su vezani za kupce;
- ponuđači nisu izloženi tržišnim rizicima, što podrazumeva veću izvesnost budućih prihoda;
- kao partner ponuđač (proizvođač) najčešće obezbeđuje privilegovani pristup informacijama u vezi sa dugoročnim planovima kupaca, omogućavajući proaktivan stav za preuzimanje novih poboljšanja preferirane pozicije;
- povećava se tok informacija, kao i stepen njihove pouzdanosti i

- mogućnost da se oba partnera fokusiraju na one segmente lanca dodavanja vrednosti u kojima poseduju ključnu kompetentnost, prepuštajući na taj način drugom poverljivom partneru da obavlja posao za koji je kompetentniji.

Direktor strateškog razvoja avio kompanije Cessna, Brent E. Edmisten, ističe kako su oni u kompaniji prepoznali da upravljanje poboljšanjem performansi i ukupne vrednosti nabavke zahteva veći stepen integracije s dobavljačima. Tokom protekle tri godine, Cessna je u upravljanju odnosima sa svojim dobavljačima uvela partnerski pristup sa vizijom da bude kupac izbora. Čvrsto je verovala da postoje svetske klase dobavljača koje zahtevaju da Cessna bude dobar kupac za njih. Ova vizija je vođena od strane raznih zajedničkih strategija sa ciljem da se zajedno unaprede performanse nabavke i lanca snabdevanja. Poverenje između Cessna-e i njenih dobavljača je kamen temeljac svih zajedničkih strategija. Zaista se cela filozofija svodi na sledeće: Uradi ono što kažeš da hoćeš, i pri tome obrati pažnju na interese dobavljača (Wisner, i dr., 2012, s. 73).

I kupci i dobavljači moraju biti spremni da stalno unapređuju svoje sposobnosti u ispunjavanju zahteva kupaca u pogledu cene, kvaliteta, isporuke i tehnologije. Partneri ne treba da se usresrede samo na ispravljanje grešaka, već da rade proaktivno sa ciljem da ih potpuno eliminišu (Andersen, i dr.,1999).

Prema Jonathan Hughes-u iz kompanije Ventage Partners, „ako ste samo orjentisani na merenje svoje nabavke, na ono što je uštedeno, propuštate polovinu onoga što dobavljači mogu da urade za vas.“ (Arnseth, 2009, s. 26). Dobavljače nikada ne smemo posmatrati kao troškovne centre, oni su partneri. Dobavljači mogu doneti nove tehnologije, inovacije i sugestije za poboljšanje procesa koje mogu da značajno poboljšaju performanse preduzeća, smanje vreme izlaska na tržište ili poboljšaju vrednost koju isporučujemo kupcima. To su mogućnosti koje na direktan ili indirektan način mogu da dovedu do inkrementalnih prihoda.

Uspešni dugoročni odnosi s strateškim dobavljačima dovode do poboljšanja po pitanju dobijenih koristi i smanjenja troškova koji kao rezultat imaju direktan uticaj na povećanu vrednost za kupce i samu uspešnost poslovanja.

Da bi partnerstva u kanalima marketinga bila uspešna moraju da se zasnivaju, izgrađuju i razvijaju na bazi sledećih osnovnih principa (Lovreta, i dr. 2011, s. 233-234):

- obostrana korist,
- respektovanje svih strana,
- davati ostvarljiva obećanja,
- precizno definisani ciljevi,
- dugoročno partnerstvo,
- razumeti kulturu drugih,
- šampioni nosioci partnerstva,
- otvorene linije komunikacije,
- zajedničke odluke,
- kontinuitet odnosa.

Manje je važno koja strana je u većoj meri u zavisnom položaju. Savremeni pristup eliminiše konvencionalni smisao međuzavisnosti i nezavisnosti. „Naglasak je na širem kontekstu međusobnih odnosa usmerenih u pravcu zajedničkih ciljeva koji svoj puni izraz imaju u zadovoljavanju potreba i zahteva finalnih potrošača.” Svi subjekti zadržavaju svoj individualni identitet i svi su u isto vreme deo udruženih snaga za zajedničke ciljeve (Lovreta, 2011, s., 568).

Pored pozitivnih postoje i negativni efekti u strateškim partnerskim odnosima između kupaca i dobavljača. Na primeru automobilske industrije mogli bi se navesti sledeći negativni efekti:

- smanjenje (ili otupljivanje) tržišne inicijativnosti koja se normalno kreira putem jake konkurencije (tj. postoji rizik da ponuđač i kupac postanu samozadovoljni);
- verovatnoća da eksterni dobavljači neće želeći da pokušavaju sticanje naklonosti za date ponuđače;
- rizik da se postane veoma potčinjen pogrešnim partnerima („efektivno pomaganje pogrešnom konju“) i
- realizovani troškovi (a odnose se na specifične investicije i fizička ili ljudska ulaganja od strane ponuđača ili potrošača) koji mogu biti, manje ili više beznačajni izvan partnerstava (Gummerson, 2008, s. 278-281).

Jasno je da ne postoji univerzalni pristup i da odluku o stupanju u partnerske odnose sa poslovnim partnerom prethodno treba dobro pručiti kako bi se kasnije izbegle eventualne neželjene posledice.

4. Benčmarking u nabavci

Pojam „benchmarking“ sastoji se od dve engleske reči, bench koja na engleskom označava klupu, sedište, dok mark predstavlja znak, oznaku, potrebni standard, nivo. U Oxfordskom rečniku iz 1987. god. se ne nalazi referenca pod nazivom „benchmarking“ već samo benchmark kao jedna reč u značenju: geometrijski znak koji pokazuje tačku na nekoj liniji nivoa, standard ili referentnu tačku. Novija izdanja povezuju benchmark sa načinima i frazama kao što je standard za poređenje, reper, referentni okvir, model. Poreklo pojma benchmarking izvorno se vezuje uz oznaku koja izražava udaljenost, ali i polaznu tačku od koje se meri udaljenost. Postavljeni benchmark pokazuje udaljenost od te polazne oznake.

U tehnici “benchmarking” (benčmarking) označava postupak poređenja tehničkih karakteristika i učinaka, kod specifične primene, radi poređenja konfiguracija i njihovih upoređivanja, da bi se mogla izabrati najbolja. Primena benčmarkinga širi se sa područja tehnike na područje ekonomije, da služi kao metoda inovacije proizvoda, koncepcije i organizacije poslovanja i, naročito, za unapređenje procesa poslovanja kompanije u zahtevnim uslovima konkurencije, kako bi se izbeglo učenje na greškama i da bi se što više skratio ciklus učenja i inoviranja.

Globalizacija, kao i sve prisutnije inovacije na polju tehnologije bitno su promenile pravila igre na svetskom tržištu. Globalizacija je savremeni oblik revolucionisanja obima funkcije nabavke. Inicijalno, nabavka je bila odbrambena taktika za održavanje konkurentnosti smanjenjem troškova kao odgovor na strane učesnike koji su prodirali na domaća tržišta. Međutim, preduzeća su u budućnosti prepoznala globalno upravljanje lancem snabdevanja i stratečku ulogu nabavke kao ključne pokretače finansijskih performansi i ukupne konkurentnosti. Preduzeća sa globalnim izvorima snabdevanja nastoje da smanje troškove, poboljšaju kvalitet i fleksibilnost i brže uđu na tržišta.

Osnovno merilo uspešnosti savremene privrede je sposobnost preduzeća, grana i sektora privrede da snižavaju troškove poslovanja i razvoja i da time postižu ekonomsku konkurentnost. Upravo primena benčmarkinga predstavlja jednu od efikasnih metoda za podizanje nivoa konkurentnosti i upravljanja troškovima poslovanja na način kako to rade najuspešniji. Benčmarketing postaje podloga za promene poslovanja i kriterijum vrednovanja kvaliteta poslovanja. Na osnovu preduzetih aktivnosti benčmarketing ima prirodu izvora ideja pomoću kojih mora da se sprovede inovacija proizvoda i procesa da bi se preduzeće približilo najboljima ili da bi postalo vodeće u svojoj delatnosti i osiguralo prednosti u odnosu na konkurente.

S obzirom na značaj nabavke za troškove poslovanja, visinu vezanih obrtnih sredstava u zalihama i s tog aspekta ograničavanja likvidnosti preduzeća i investicija, kao i na mogućnosti smanjenja dubine proizvodnje, poboljšanja kvaliteta proizvoda i povećanja brzine inoviranja proizvoda, menadžment nabavke pridaje poseban značaj benčmarketingu. Odlučujuće za uspeh benčmarkinga u nabavci je sposobnost onoga ko sprovodi ovu metodu da izabere prave kriterijume uporedivosti, da spozna analogije, te da oceni mogućnost primene rešenja benčmarketing-partnera u sopstvenoj praksi.

Republika Srbija kao evropska zemlja, koja teži da dostigne srednji i visoki nivo dohotka, treba da preferira strategiju konkurentnosti koja je bazirana na inovacijama i da stvara i održava konkurentsku prednost putem preduzetništva i inovativnosti preduzeća, podizanja nivoa znanja i ubrzanog tehnološkog razvoja, povećavajući ekonomske i tehničke mogućnosti. Ukoliko žele da postignu vrhunske rezultate, opstanu i uspeju na vrlo zahtevnim konkurentskim tržištima, menadžerima preduzeća se pruža šansa da se služe benčmarketingom kao vrlo efikasnom i relativno jednostavnom metodom u ostvarivanju svojih ciljeva.

4.1. Uloga i značaj benčmarkinga

Istorijski posmatrano, benčmarketing se javlja kada je jedna kompanija upoređivala sopstvene proizvode, njihove osobine i cene sa proizvodima konkurencije, koji su imali bolje, inovativnije, proizvode, sa ciljem da se dođe do toga što oni rade bolje i da se na osnovu tih saznanja poboljšaju sopstvena rešenja. Sistemsko sprovođenje ovog poređenja javlja se u 70-tim godinama u SAD-u, kao odgovor na pritisak japanske konkurencije, a 80-tih godina

počinje da se koristi pojam benčmarking za proces stalnog praćenja, merenja i upoređivanja sa najboljima kao i traženja rešenja koja dovode do najboljih rezultata. U Japanu se benčmarking sprovodi pod geslom “Dantotsu” (težiti prema najboljima). U tu svrhu poznata su studijska putovanja Japanaca iz 50-ih godina 20-og veka koji su posećivali kompanije širom sveta, prvenstveno u Americi i Zapadnoj Evropi, da bi spoznali njihova rešenja i rezultate, da bi upoznali ideje na osnovu kojih se sprovodi privredna aktivnost kao i mogućnost njihovog prilagođavanja sopstvenim uslovima i mogućnostima, da se kreativnim radom dignu na još viši nivo. Kod istraživanja mogućnosti unapređenja sopstvene prakse, ove posete nisu se ograničavale samo na mogućnost unapređenja sopstvene grane poslovanja, već su imale multidisciplinarni karakter.

Kada se 1979. godine zbog povećane konkurencije japanskih kompanija, američkoj kompaniji “Xerox” smanjila prodaja i tržišni udeo njenih proizvoda, ona je odlučila da sprovede postupak celovitog poređenja svojih proizvoda, organizacije procesa, troškova, tehnologije, distribucije, načina prodaje i podrške prodaji s ciljem da se sagleda šta bi trebalo da se uradi vezano za unapređenje sopstvene proizvodnje da bi se postigli bolji ciljevi od konkurencije. Japanske kompanije fotokopir aparata počele su prodavati svoje proizvode jeftinije nego što ih je Xerox mogao da proizvede. Konkurenti su ostvarili zavidnu profitabilnost, i to sa aparatima lošijeg kvaliteta. Ovaj postupak dobio je naziv “Competitive Benchmarking”, a od 1982. godine u kompaniji “Xerox” on se proširuje na celu kompaniju, a počinje da se koristi i u drugim kompanijama. Rezultati benčmarkinga su bili sledeći: Xerox-ov odnos broja indirektno i direktno zaposlenih bio je dva puta veći nego kod direktnih konkurenata, broj dobavljača za proizvodnju bio je devet puta veći, “škart” na linijama za montažu bio je deset puta veći, vreme od proizvodnje do lansiranja proizvoda na tržište bilo je dva puta duže, kvarovi na sto mašina bili su sedam puta veći. U Xerox-u je bilo jasno da se vrlo brzo nešto mora preduzeti da bi se povećala produktivnost kako bi se moglo efikasno konkurisati na globalnom tržištu. Benčmarking postaje podloga za promene poslovanja i kriterijum vrednovanja kvaliteta poslovanja.

Benčmarking je „proces iznalaženja najboljeg postojećeg proizvoda, proizvodnog procesa i usluge i njihove upotrebe kao standarda za poboljšanje kompanijinih sopstvenih proizvoda, procesa i usluga” (Stoner i dr. 1995). Dakle, benčmarking je kontinuirani proces identifikacije, razumevanja i prilagođavanja proizvoda, usluga, opreme i postupaka kompanije s najboljom praksom u cilju poboljšavanja sopstvenog poslovanja. Ovaj proces uključuje (Carr, i Smeltzer, 1999a; Renko, i dr., 1999; Sánchez-Rodríguez, 2003):

- upoređivanje kompanije i njenih delova s najboljima, ne ograničavajući se na istu delatnost ni istu zemlju gde se obavlja;
- upoređivanje proizvodnih i drugih aktivnosti kompanije sa odgovarajućim aktivnostima drugih kompanija iste delatnosti, kako bi se definisali najbolji;
- komparacija proizvoda i usluga kompanije sa proizvodima i uslugama konkurenata koji imaju vodeće rezultate;
- upoređivanje tehničkih rešenja kompanije u cilju izbora najbolje opreme za specifične primene;
- primena najbolje definisanog poslovnog procesa;
- planiranje budućih pravaca razvoja i aktivno prilagođavanje novim trendovima, i
- zadovoljenje i nadmašivanje potrošačkih očekivanja.

Benčmarketing znači proces u kome merimo svoje rezultate prema drugima i učimo od drugih, najčešće direktnih konkurenata. Kreće se sa poređenjem strategije konkurenata sa sopstvenom strategijom, nastavlja se poređenjem najznačajnijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rešenja i funkcija konkurenata sa sopstvenim rešenjima i funkcijama da bi se spoznali aktuelni nedostaci i procenile mogućnosti da se postane bolji od drugih. Dostići samo nivo najboljih i nije konačni ni strateški već kratkoročni uspeh. Cilj je da se dostignuti nivo održi, da se stalno prate i preispituju oni koji imaju vodeće rezultate i da se stalnim unapređenjem i poboljšanjem sopstvene prakse postane bolji od njih (Watson, 2007).

Samo poređenjem sa drugima postaju vidljive sopstvene slabosti i nedostaci, koje kreativni timovi mogu otkloniti i prema raspoloživim resursima unaprediti sopstvenu praksu. Rešenja najboljih treba da nam pruže inspiraciju i ideju kao podlogu za kreiranje sopstvenih rešenja i preduzimanje odgovarajućih mera. Svako rešenje ima svoje specifičnosti i ne sme se apriori shvatiti kao najbolje i neizmenjeno jednostrano primeniti u sopstvenoj praksi. Za svaki deo procesa potrebno je oceniti koliko su takva rešenja primenjiva, odnosno koji se deo rešenja koja dobro funkcionišu u drugom sistemu može primeniti u sopstvenoj praksi (Monczka, i Morgan, 1993). Na tome se i zasniva benčmarketing koji se mora odvijati sistemski, sistematično, kontinuirano kao jedan neprekidan proces neprekidnih poboljšanja da se postane bolji od konkurenata, kao što je na primer sa tim konceptom u nabavci postigla konditorsko preduzeće Bambi iz Požarevca (Vasilic, 2014).

4.2. Benčmarking nabavke u funkciji poslovanja preduzeća

U uslovima globalizacije tržišta nabavka dobara i usluga stalno se povećava i prema obimu i prema vrednosti pa postaje ključni faktor za konkurentnost preduzeća na tržištu kao i za rentabilnost poslovanja. Zbog toga je potrebno poslove nabavke stalno unapređivati, da bi se sopstveno preduzeće snabdevalo materijalima, uslugama, energijom, povoljnije i bolje nego što to čini nabavka konkurenata. Aktivnosti i mere koje su za to potrebne uglavnom se ne mogu sagledati samo praćenjem i analizom poslovanja nabavke.

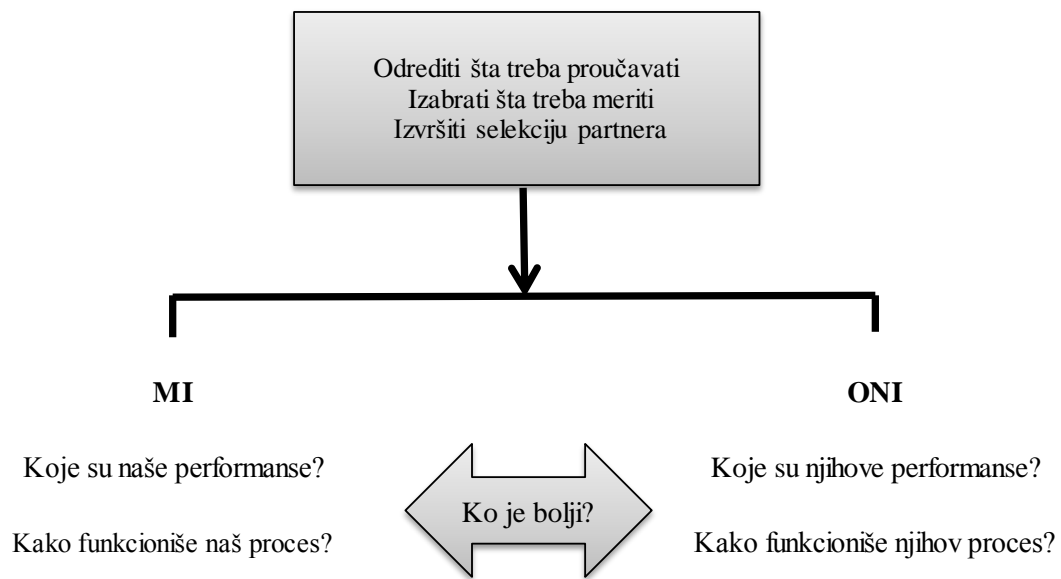
Poslovanje sopstvene nabavke, odnose sa dobavljačima, položaj na tržištu, odvijanje procesa, stvaranje vrednosti, troškove, učinke, organizaciju i logistiku treba porediti sa drugima da bi se videlo ko je bolji i uspešniji i da bi se videle razlike, da bi se dobile ideje za primenu novih, boljih efikasnijih rešenja. Na osnovu preduzetih aktivnosti benčmarking ima prirodu izvora ideja pomoću kojih mora da se sprovede inovacija proizvoda i procesa da bi se preduzeće približilo najboljima ili da bi postalo vodeće u svojoj delatnosti i osiguralo prednosti u odnosu na konkurente.

Poređenje procesa sprovodi se na osnovu pokazatelja o rezultatima najboljih rešenja i učinaka kod drugih, na osnovu čega mnogi pod pojmom benčmarking vide komparativnu analizu poslovanja preduzeća i smatraju ga jednim od pomodnih pojmova. Međutim, postoje bitne razlike između benčmarkinga i komparativne analize poslovanja u prvom redu prema metodologiji kao i prema objektima i ciljevima.

Benčmarking se sprovodi timski i sistemski. Tim mora da bude multifunkcionalan i u njega treba da budu uključeni odgovorni rukovodioci funkcionalnih organizacionih jedinica i procesa. Poređenje procesa, učinaka i identifikacija najboljih rešenja kod drugih ili u pojedinim delovima sopstvenog preduzeća kao i prenošenje tih rešenja u sopstvenu praksu sprovodi se multifunkcionalno i sistemski.

S obzirom na značaj nabavke za troškove poslovanja, visinu vezanih obrtnih sredstava u zalihama i s tog aspekta ograničavanja likvidnosti preduzeća i investicija, kao i na mogućnosti smanjenja dubine proizvodnje, poboljšanja kvaliteta proizvoda i povećanja brzine inoviranja proizvoda, benčmarkingu se u menadžmentu nabavke pridaje sve veći značaj. Primena benčmarkinga kao alata poslovne strategije je efikasan način da se procene opcije i izvrši procena alternativa imajući u vidu strateške implikacije koje se mogu posmatrati u odnosu na

druge analogne situacije. Takve lekcije smanjuju verovatnoću ponavljanja grešaka koje su drugi napravili (Stapenhurst, 2009). U svojoj srži, benčmarking predstavlja poređenja između dva (ili više) preduzeća (slika 4.8.). Merenje performansi predstavlja jedan od ključnih delova poslovanja. Proces benčmarkinga, prevazilazi aktivnost merenja performansi. Benčmarking takođe ima za cilj ne samo posmatranje razlika, već i želju da se one razumeju i adaptiraju kao najbolje prakse koje će stvoriti razliku u cilju poboljšanja performansi preduzeća.



Slika 4.8. Suština procesa benčmarkinga **Izvor:** (Watson, 2007, s. 59).

Menadžment nabavke sprovodi i ojačava benčmarking na osnovu impulsa sa tržišta. Organizacione celine nabavke predstavljaju ciljno mesto između tržišta i preduzeća. One rapolažu informacijama i sa tržišta i unutar preduzeća, na osnovu kojih može da preispita sopstvenu efikasnost i to ne samo u nabavci već i u drugim organizacionim jedinicama preduzeća (proizvodnja, razvoj, marketing, upravljanje kvalitetom). Upravljanje kvalitetom u nabavci ne znači samo osiguranje kvaliteta nabavljenih predmeta i usluga, nego i kvaliteta procesa nabavke i njene povezanosti s procesima drugih funkcija u preduzeću. Cilj nabavke proizvodnog preduzeća je da ne dozvoli da konkurenti nabavljaju povoljnije, da im je koeficijent obrta zaliha veći, da imaju niže troškove nabavke, da im je produktivnost po zaposlenom u nabavci veća, da postižu kraće vreme nabavljanja.

Primenom benčmarkinga nabavka ostvaruje bolje rezultate na osnovu čega u skladu sa novim rešenjima moraju da se koriguju postavljeni ciljevi sniženja troškova nabavke. Podatke o sopstvenim rezultatima menadžment nabavke mora da poredi sa drugim preduzećima najčešće

direktnim konkurentima, sa učincima najboljih na lokalnom i na globalnom nivou da bi se mogle preduzeti mere s ciljem da se dostigne ili nadmaši identifikovani tržišni standard kao postavljeni cilj. Upoređivanje i optimizacija se moraju sprovoditi kontinuirano s ciljem da se što brže utvrde i eliminišu sopstveni nedostaci. Harrington benčmarking proces deli na pet faza (tabela br. 1) i to (Harrington, 1996, s., 94):

Tabela 4.4. Pet faza i dvadeset aktivnosti benčmarking procesa

BENČMARKING FAZE	BENČMARKING AKTIVNOSTI
<p>FAZA 1 Planiranje benčmarking procesa i utvrđivanje elemenata benčmarking procesa</p>	<p>1. Identifikovanje šta podvrgnuti benčmarkingu 2. Dobijanje podrške top menadžmenta 3. Izrada plana merenja 4. Izrada plana skupljanja podataka 5. Pregled planova sa stručnjacima 6. Utvrđivanje elemenata benčmarking procesa</p>
<p>FAZA 2 Prikupljanje i analiza podataka o vlastitom stanju</p>	<p>7. Prikupljanje i analiza internih objavljenih podataka 8. Selekcija potencijalnih internih benčmarking pozicija 9. Prikupljanje informacija koje su rezultat originalnih internih istraživanja 10. Sprovođenje intervjua i anketa 11. Formiranje internog benčmarking odbora 12. Vršenje internih poseta unutar kompanije</p>
<p>FAZA 3 Prikupljanje i analiza podataka o drugim kompanijama</p>	<p>13. Prikupljanje eksternih objavljenih podataka 14. Prikupljanje informacija koje su rezultat originalnih eksternih istraživanja</p>
<p>FAZA 4 Poboljšanje vlastitog stanja</p>	<p>15. Identifikovanje korektivnih akcija 16. Razvoj plana primene 17. Dobijanje podrške top menadžmenta za buduća rešenja 18. Primena budućih rešenja i merenje njihovih aktivnosti</p>
<p>FAZA 5 Kontinuirana poboljšanja</p>	<p>19. Unapređenje benčmarking baze podataka 20. Primena kontinuiranog poboljšanja sopstvenog poslovanja</p>

Izvor: Harrington, 1996, s., 94

Navedene faze predstavljaju dinamičan, kontinuirani neprekidni, benchmarking krug (Andersen, Jordan, 1996, s. 15).

Benčmarking nije i ne sme da bude kopiranje i imitacija drugih, već treba da se koristi za inovativnost i kreativnost na unapređenju poslovne strategije.

Ne postoji najbolji, niti univerzalni tip benčmarkinga. Svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke što se vidi iz naredne tabele (4.5.).

Tabela 4.5. Vrste benčmarking procesa i njihova komparacija

<i>Vrsta benčmarkinga</i>	<i>Saradnja između učesnika</i>	<i>Važnost informacija</i>	<i>Stepen poboljšanja</i>
Interni	Dobra	Velika	Nizak
Eksterni konkurentski	Slaba	Velika	Srednji
Eksterni industrijski funkcionalni	Prosečna	Prosečna	Visok
Eksterni generički	Prosečna	Mala	Visok
Kombinovani: interni i eksterni	Prosečna	Prosečna	Vrlo visok

Izvor: Harrington, 1996, s., 34

Mnoge kompanije proces benčmark aktivnosti počinju unutar svoje kompanije zbog lako dostupnih i detaljnih informacija, niskih troškova, uporedivog poslovanja i dobre informisanosti zaposlenog osoblja. *Interni benčmarking* je najbolji početak za razrađivanje benčmarking aktivnosti za daljnji nastavak sprovođenja eksternog benčmarkinga. Interni benčmarking temelji se na poređenju rešenja procesa nabavke pojedinih delova (sektora, odeljenja) preduzeća i primene najboljih rešenja u celom preduzeću. Nedostatak internog benčmarkinga je što se radi o ograničenom području analize najboljih rezultata i rešenja, koja izvan preduzeća mogu imati i najčešće imaju drugačije značenje.

Nabavka je u pogledu benčmarkinga u relativno dobroj poziciji, s obzirom na činjenicu da saraduje sa velikim brojem poslovnih partnera preko kojih može da ima uvid u njihove učinke i rešenja, a preko njih i u ukupan način funkcionisanja i praksu tih preduzeća.

Eksterni konkurentski benčmarking odnosi se na direktne konkurente na tržištu nabavke kod kojih postoji visok stepen poverenja i spremnosti na saradnju i kooperaciju. Cilj je da se uspostavi saradnja na tržištu i da se bolja rešenja procesa nabavke konkurenata primene u sopstvenoj praksi. Dobijeni podaci o rezultatima i rešenjima kod direktnih konkurenata omogućavaju preduzeću da realno oceni sopstvena rešenja i rezultate. Uporedivost rezultata i rešenja je vrlo visoka i podudarna jer se radi o istim ili sličnim zadacima nabavke. I ovde postoje određene poteškoće koje se pre svega javljaju kod prikupljanja podataka, jer ih konkurencija najčešće čuva kao poslovnu tajnu.

Kada se rešenja, koja u preduzećima iz iste ili drugih grana delatnosti dovode do optimalnih učinaka prenose u sopstvenu praksu, onda je reč o *eksternom industrijskom, funkcionalnom benčmarkingu*. Obično se preuzimaju procesi i metode nabavke koje uspešno primenjuju dobavljači sa kojima postoji suštinska temeljna sličnost u pogledu proizvoda, metodologije i primenjenih tehnologija. Pošto su sa dobavljačima uspostavljeni dugoročni, dobri partnerski odnosi obično ne postoji problem prikupljanja potrebnih podataka kod uvida u njihova organizaciona rešenja i njihov način rada.

Eksterni generički benčmarking posmatra fundamentalne poslovne procese koji su isti u svim privrednim granama, kao što su uzimanje narudžbi, usluživanje potrošača i strategije razvoja (Hiam, Schewe, 1992., s. 41).

„Primena generičkog benčmarkinga u raznim industrijama omogućiće vam otkrivanje inovativnih procesa koji se ne koriste za vaš tip proizvoda ali će vam pomoći da postanete najbolji u vrsti.“ (Harrington, 1996, s., 36). Komparirajući nabavku u raznim privrednim granama, pronalazimo sličnost u procesima nabavki. Primena benčmarkinga na te elemente može omogućiti značajan uvid u informacije koje potiču iz industrija koje nisu u međusobnoj vezi.

Kombinovani interni i eksterni benčmarking je najčešće korišćeni pristup benčmarkinga koji obično daje i najbolje rezultate.

Tabela 4.6. Komparacija različitih tipova benčmarkinga.

<i>Vrsta benčmarkinga</i>	<i>Vreme donošenja odluke</i>	<i>Benčmarking partneri</i>	<i>Rezultati</i>
Interni	3-4 meseca	Unutar kompanije	Značajna poboljšanja
Eksterni konkurentski	6- 12 meseci	Niko	Bolji od konkurenata
Eksterni industrijski funkcionalni	10-14 meseci	Ista industrija	Kreativni pomak
Eksterni generički	12-24 meseca	Sve industrije	Promene pravila
Kombinovani: interni i eksterni	12-24 meseca	Sve industrije širom sveta	Najbolji u vrsti

Izvor: Harrington, 1996, s., 34

“Strateški benčmarking je potraga za osvajanjem uspešne strategije najboljih kompanija širom sveta.” (Behara, Lemmink, 1997, s., 515).

U primeni benčmarkinga javljaju se teškoće vezano za uporedivost organizacionih struktura, procesa i uslova rešenja problema. U vezi sa tim postavlja se i pitanje može li se uporedivost objektivno porediti i meriti. Samo kod organizacija jednostavne strukture, moguće je utvrditi uporedivost pomoću mernih sistema i instrumenata analize. Odlučujuće za uspeh benčmarkinga je sposobnost onoga ko koristi ovu metodu da izabere prave kriterijume uporedivosti, da spozna analogije, te oceni mogućnost primene rešenja benčmarking-partnera u sopstvenoj praksi. Zbog toga što je uporedivost organizacija i njihovih procesa podložna subjektivnom vrednovanju kao i zbog različitosti svake nabavne službe, potrebno je imati na umu da potpuna imitacija rešenja, koje kod jednog preduzeća dovodi do najboljih rezultata, nije moguće i da neće imati iste efekte u drugom preduzeću. Izbor benčmarking-partnera je od izuzetne važnosti sa stanovišta izbora pokazatelja da bi se mogli koristiti u sopstvenoj praksi, odnosno da su uslovi odvijanja procesa isti ili slični.

Watson (2007, s. 23-24) navodi efekte benčmarking prakse:

- Benčmarking mora biti sistematski strukturiran proces koji disciplinovano prati praksu i primjenjuje naučni metod. Metod se može primeniti da bi se proučavale relativne performanse ključnih poslovnih procesa, kritičnih funkcija proizvoda ili dimenzija usluga koje razlikuju iskustva kupca.

- Postupak benčmarkinga mora biti redovna lekcija učenja, kako bi se obezbedilo stalno poboljšanje poslovanja. Možda je najvažnije da benčmarking mora postati proces kontinuiranog učenja koji podstiče preduzeća da rastu izvan svojih trenutnih sposobnosti.
- Postupak benčmarkinga mora biti zasnovan na upravljanju podacima – koji će na odgovarajući način da koristi metode prikupljanja podataka, procedure uzorkovanja, statističke analize i grafička poređenja kako bi se obezbedilo odgovarajuće poređenje i napravili ispravni zaključci.
- Benčmarking otkriva najbolje prakse - on se ne zaustavlja nakon što je merenje unapređenja benčmarking performansi poslovanja poboljšano. Ključ je da se identifikuju vodeće prakse ili najbolje prakse koje su omogućile drugim preduzećima da naprave značajna unapređenja u radu.
- Cilj benčmarkinga je podizanje performansi preduzeća izvan stepena performansi koji se posmatraju u referentnim preduzećima. Postizanje najboljeg od najboljih je menadžerska aspiracija i cilj posmatranja. Stoga, u konačnoj analizi, učenje nije dovoljno - rad je jednako važan.

U fazi selekcije i fokusiranja na određena preduzeća u poređenju benčmarkinga mora se odlučiti da li je bolje sprovesti otvoreni, prikriveni ili kombinovani benčmarking.

O *otvorenom benčmarkingu* se radi kada preduzeća međusobno razmenjuju svoje podatke na temelju određenog, postignutog dogovora. Prednost otvorenog benčmarkinga je u tome što su podaci i pokazatelji jednoznačni i tačni, a nedostatak što svi podaci nisu interesantni pojedinim preduzećima i što se moraju usklađivati postignuta rešenja u krugu učesnika, a često se radi o poverljivim podacima, koji nisu za široku primenu i koje treba zaštititi odgovarajućim merama.

Prikriveni benčmarking najčešće se sprovodi kad jedno preduzeće na temelju ideja i rešenja konkurenta sa kojima se upozna prilikom poseta, iz razgovora sa predstavnicima konkurenata, iz poslovne dokumentacije, iz objavljenih članaka, na sajmovima, putem intervjua, putem Interneta, i sl. nastoji da unapredi sopstvenu praksu.

Kombinovani benčmarking sprovodi se u praksi tako da neka preduzeća koriste otvoreni benčmarking i otvoreno razmenjuju podatke, a jedan deo preduzeća koristi metode prikrivenog benčmarkinga i sudeluje u zaštićenim podacima.

U praksi se retko nailazi na objavljene pokazatelje samo za potrebe benčmarkinga nabavke. Uglavnom se koriste standardni pokazatelji koje objavljuju različite institucije koje prate privredna kretanja u svetu. Da bi podstakao i razvio benčmarking nabavke, istraživački institut Centar za napredne studije nabavke (Center for Advanced Purchasing Studies - CAPS) Američkog nacionalnog udruženja za menadžment nabavke (National Association of Purchasing Management) počeo je od 1989. godine redovno da objavljuje specifične pokazatelje za nabavku. Specifične pokazatelje izračunavaju na temelju podataka 10 do 20 preduzeća u određenoj delatnosti i objavljuju prosečne vrednosti.

U izveštaju CAPS-a prikazano je kako je izračunat svaki pojedini pokazatelj,” (Leenders, i dr., 2002, str 480.), 19 standardnih ili opštih pokazatelja koje objavljuje CAPS, izračunava se na osnovu rezultata raznih delatnosti. To su npr., pokazatelji (navedeni samo deo pokazatelja):

- udeo vrednosti nabavke u ukupnom prihodu,
- vrednost nabavke po radniku službe nabavke,
- udeo broja zaposlenih u nabavnoj službi u ukupnom broju zaposlenih u preduzeću,
- prosečna vrednost nabavke po aktivnom dobavljaču,
- udeo broja aktivnih dobavljača, na koje otpada 90% vrednosti nabavke, u ukupnom broju dobavljača,
- procentni iznos nabavke dobara realizovanih putem službe nabavke,
- procentni iznos nabavke usluga realizovanih putem službe nabavke,
- udeo vrednosti nabavke realizovane elektronskom razmenom podataka (EDI) u ukupnoj vrednosti nabavke i dr.

Pored navedenih postoje i drugi pokazatelji koji se koriste kao standardi na osnovu kojih se prate, kontrolišu, upoređuju i unapređuju podaci vezani za rezultate nabavke. Takvi pokazatelji su npr., (tabela 4.7.):

Tabela 4.7. Pokazatelji benčmarkinga u nabavci

POKAZATELj	OPIS	PROSEČNA VREDNOST
Efikasnost organizacije nabavke	<u>Ukupni troškovi preduzeća</u> Ukupni troškovi nabavke	0,2 ... 0,6 %
Efikasnost nabavke	<u>Σzaposlenih u nabavci</u> Σzaposlenih u preduzeću	0,8 ... 3 %
Vrednost nabavke po zaposlenom	<u>Σvrednost nabavke</u> Σzaposlenih u nabavci	3,58 ... 19,94 miliona EUR-a
Menadžment dobavljača	<u>Broj aktivnih dobavljača</u> Σzaposlenih u nabavci	9 ... 58
Materijala po radniku	<u>Σbroj vrsta materijala</u> Σzaposlenih u nabavci	100 ... 500
Period nabavljanja	Prosečno vreme: Potrebe – Ponuda – Isporuka – Plaćanje računa	Do dve godine
Upita po materijalu	Prosečni broj upita po materijalu	3
Faktor uspešnosti pregovaranja	<u>Cena u ponudi</u> Cena nakon obavljenih pregovora	1,05
Udeo okvirnih ugovora u vrednosti nabavke	<u>Σvrednost predmeta okv. ugovora</u> Σvrednost nabavke	30 ... 100%
<i>Single-source</i> dobavljači	U procentu od svih materijala U procentu od vrednosti nabavke U procentu ukupnog broja dobavljača	10% 80% 10%

Izvor: Werner, 2000, s., 72.

Prema objektima posmatranja razlikujemo strateški i taktički benčmarking nabavke. „Dok je strateški benčmarking usmeren na strukturne pretpostavke efikasnog rada nabavke, cilj taktičkog benčmarkinga je poboljšanje standardnih operativnih delova“ (Bearing, Wiedermann, 1995, s. 35).

Objekti strateškog benčmarkinga su naročito (Watson, 1993; Gilmour, 1999; Ferišak, 2000, s., 135; Landeghem, i Persoons, 2001):

- organizaciona struktura nabavne službe,
- centralizacija i decentralizacija zadataka nabavke,
- stručno obrazovanje i kvalifikacioni nivo radnika nabavke,
- izbor odnosa sopstvene proizvodnje i nabavke (outsourcing),
- izbor sistema nabavljanja,
- integralni procesi materijalnog poslovanja,
- postupak ocenjivanja-izbora dobavljača,
- razvoj partnerskih odnosa sa dobavljačima,
- definisanje uloge nabavke i dobavljača u razvoju proizvoda,
- izbor strategije snabdevanja,
- kooperacija u nabavci,
- informatizacija procesa nabavke,
- upravljanje kvalitetom i dobijanje sertifikata kvaliteta,
- recipročni poslovi nabavke,
- nabavka na globalnom tržištu,
- analiza ukupnih troškova nabavke.

Izbor objekata strateškog benčmarkinga nabavke vrši najviše i srednje rukovodstvo preduzeća i službe nabavke, a operativno rukovodstvo brine o objektima taktičkog benčmarkinga.

Objekti taktičkog značaja su npr. proces nabavljanja, posebno just-in-time sistem nabavljanja, ugovor o nabavci, korišćenje popusta, kontrola zaliha, komisioniranje robe i sl. Ključ uspeha za taktički benčmarking je kreiranje uporedivih pokazatelja procesa nabavke, na osnovu kojih se mogu uporediti troškovi, kvalitet i pravovremenost nabavke kao i input i output pojedinih procesa. Sistemskom analizom podataka potrebno je utvrditi gde se nalaze najveće razlike u odnosu na najbolje i s kojim se merama mogu otkloniti kao i kakvi treba da budu naši ciljevi.

Pored svega navedenog za benčmarking su od izuzetne važnosti resursi, izvori sredstava, koji uvek moraju biti spremni da bise moglo reagovati pravovremeno i efikasno. Ideje bez sredstava za njihovu realizaciju nemaju nikakvu vrednost.

Iako nema organizovane i sistemske primene benčmarkinga kod nas ni u regionu, ipak radije puštanje u rad projekta koji je implementiralo Udruženje poslovnih savetnika u BiH – LESP u saradnji sa norveškim Ministarstvom spoljnih poslova, a partner u projektu je najveći naučni institut u Evropi Franunhofer iz Berlina, koji je razvio metodologiju izrade bečmarking indeksa za MSP (mala i srednja preduzeća) i implementirao ga u 20 zemalja Evrope i sveta.

Realizovan je sredinom maja 2011. godine u sklopu projekta Benčmarking sistem za mala i srednja preduzeća u BiH i predstavlja jedinstven i efektivan način poređenja poslovnih performansi kompanija sa domaćim i stranim konkurentima. Baza podataka od 100.000 kompanija garantuje vrlo jasnu sliku pozicije kompanija u BiH u odnosu na njihovu direktnu konkurenciju u svetu. Ovaj sistem omogućava i kreiranje sveobuhvatnog godišnjeg izvještaja o konkurentnosti bosanskohercegovačkih malih i srednjih preduzeća.

Implementacijom ovog sistema u BiH, mala i srednja preduzeća imaju šansu da svoju konkurentnost upoređuju ne samo sa konkurentima na domaćem, nego i inostranom tržištu.

Razlog zbog kojeg je podržan ovaj projekat od strane međunarodne zajednice je rastuća konkurencija sa kojom se suočavaju biznisi u BiH i želja da se pomogne njihova konkurentna sposobnost na globalnom tržištu. Iskreno se nadamo da će se implementacija ovog projekta proširiti i na ostale zemlje regiona, što bi svakako imalo veće pozitivne efekte i na naša preduzeća kao i na privredu Republike Srbije u celini.

4.3. Uticaj benčmarkinga na performanse nabavke i poslovanja

U proteklih dvadeset godina, benčmarking je postao široko implementirana praksa u odeljenjima nabavke (Carr, Smeltzer, 1999). Menadžeri nabavke su počeli da koriste benchmarking kao način da se identifikuje i razume šta je sve u praksi neophodno da bi se postigli svetski standardi.

Značaj benčmarking za funkciju nabavke je široko istaknut u literaturi vezanoj za nabavku (Monczka, Morgan, 1993). Kada je u pitanju benčmarking u funkciji nabavke, naučna literatura je prilično oskudna. Na primer (Gilmour, 1999) je razvio metodologiju benčmarkinga u poslovanju lanca snabdevanja i načinio izveštaj kao primer koristeći osnovu podataka iz šest preduzeća. (Andersen, i dr., 1999) koji su koristili SMART projekat da se identifikuju najbolje prakse u nekoliko oblasti upravljanja lancem snabdevanja: alati

informativnih tehnologija, odluku proizvesti ili nabaviti (outsourcing), istraživanje i analiza dobavljača, napredak u izveštavanju i odnos kupac-dobavljač.

Carr, Smeltzer, (1999) su na bazi prikupljenih podataka iz 739 firmi analizirali odnose između benčmarkinga nabavke, strateške nabavke i performansi preduzeća. Iako su autori ponudili operativnu definiciju za benčmarking u nabavci, ona ne obuhvata korišćenje formalnih procedura i korišćenje informacija od drugih organizacija (konkurenata i / ili ne konkurenata) kao osnovu za poređenje. Landeghem i Persoons, (2001) su razvili metod za benčmarking logističke operacije. Ovaj metod je dizajniran da olakša menadžerima da otkriju praznine u performansama i da na osnovu toga preduzmu efikasnu logističku akciju koja treba da se sprovede da bi poboljšali performanse. Forker i Mendez, (2001) na bazi prikupljenih podataka od 292 firmi razvili analitički metod za benčmarking najboljih dobavljača bez premca. Metod ima za cilj da pomogne menadžerima nabavke da identifikuju dobavljače koji bi mogli imati najveću korist od napora za razvoj i unapređenje dobavljača.

Iako je benčmarking omiljen unutar nabavke, i dalje je malo empirijskih istraživanja o uticaju benčmarkinga u nabavci i poslovanju preduzeća. U vezi sa ovim, (Yasin, 2002) poziva na neophodnost da se razvijaju metodologije za usmeravanje prakse benčmarkinga u nove tehnologije i prakse kao što su upravljanje lancem snabdevanja i naglasio nedostatak studija koje kvantifikuju troškove i koristi u vezi sa implementacijom benčmarkinga.

Na bazi prikupljenih podataka od 660 menadžera, (Voss, i dr., 1997) su našli da postoji pozitivan odnos između benčmarkinga i operativnih performansi preduzeća. Prema ovim autorima benčmarking poboljšava performanse tako što pomaže kompaniji da identifikuje iskustva najbolje prakse, da postavi izazovne ciljeve performansi, i da, kroz bolje razumevanje njenih prednosti i mana u odnosu na konkurente, sprovede odluke na osnovu realnih potreba i mogućnosti.

Većina studija polazila je uglavnom od hipoteza i pretpostavki postavljajući slična pitanja koja mogu da se svedu na uticaj benčmarkinga u nabavnoj funkciji:

- na performanse nabavke i
- korporativne performanse.

Ovo je vrlo važno, jer strateški pristup nabavci u mnogim kompanijama tek treba da pokaže doprinos koji ona čini na poslovne i finansijske performanse kompanije. Za benčmarking nabavke potreban je još jedan dokaz da je njegovo učešće profitabilno za kompaniju. Pozitivan odnos između benčmarkinga i poslovanja potvrđen je u brojnim istraživanjima (Voss, i dr. 1997; Watson, 2007). Takođe brojni autori (Carr i Smeltzer, 1999a; Current, i Weber, 2003) pronašli su u svojim empirijskim studijama pozitivan odnos između benčmarkinga u nabavci, strateške nabavke i poslovanja preduzeća. Zbog toga je hipoteza da benčmarking u nabavci ima pozitivan uticaj na korporativne performanse preduzeća potvrđena.

Prema (Sánchez-Rodríguez, i dr. 2003) efekti benčmarkinga na nabavku mogu da budu direktni i/ili indirektni, odnosno da imaju pozitivan efekat na performanse nabavke i na korporativne performanse. Ovom analizom obuhvaćen je veliki uzorak, pregled obuhvata 306 proizvodnih preduzeća iz Španije. U procesu rešavanja ovih pitanja, razvijeni su i korišćeni validni i pouzdani instrumenti za merenje benčmarkinga, standardizacije, performansi nabavke i poslovanja. Sa velikom pažnjom uzeti su instrumenti koji imaju visoku pouzdanost za sve industrije u uzorku, što daje podršku tvrdnji da su instrumenti i rezultati, generalizovani preko industrije, pouzdani i validni.

Kod benčmarkinga se ispituje njegov uticaj na performanse nabavke i poslovanja. Studija je pokazala da benčmarking u nabavnoj funkciji ima značajan pozitivan uticaj na performanse nabavke. Istraživanje je takođe potvrdilo stav da će preduzeća sa visokim nivoom performansi nabavke postići visok nivo poslovanja. Rezultati ispitivanja strukturnih jednačina modela pokazali su da postoji pozitivan indirektan uticaj benčmarking na poslovne performanse.

Implikacije za menadžere nabavke su jasne. Benčmarking je bitan indikator pokazatelja performansi nabavke (npr. cene i nivo kvaliteta) i procesa nabavke drugih kompanija. Povećava performanse kroz više nivoe kvaliteta nabavke materijala, performanse isporuka dobavljača, performanse zaliha, i unutrašnje zadovoljstvo kupaca. Ovaj rezultat će zauzvrat poboljšati poslovne performanse (povrat na uloženi kapital, bruto maržu i udeo na tržištu). Rezultati ovog istraživanja pružaju dodatnu podršku odnosu između benčmarkinga i performansi, kao što su istakli (Voss, i dr. 1997) .

Zbog toga, menadžeri nabavke mogu da koriste benčmarking za poboljšanje performansi nabavke na nekoliko načina:

- kao sredstvo za identifikaciju naprednije prakse nabavke,
- kao skup izazova performansi ciljeva nabavke, i
- da steknu bolje razumevanje nabavke kompanije, prednosti i slabosti u odnosu na konkurente, i sprovedu aktivnosti na unapređenju zasnovane na postojećim potrebama.

Naše istraživanje je takođe potvrdilo strateški karakter nabavke, mehanizme i kanale njenog delovanja. Potvrđen je pozitivan efekat delovanja strateške nabavke na poslovne performance preduzeća u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji.

V METODOLOGIJA I DIZAJN ISTRAŽIVAČKOG MODELA

Nabavka sve više preuzima glavnu stratešku ulogu u upravljanju lancima snabdevanja kako na globalnom tako i na lokalnom tržištu. S obzirom na to da u domaćoj literaturi već dugo nije bilo detaljnijeg preispitivanja strateške uloge nabavke u uslovima novih saznanja, mi smo u ovom radu ispitali veze između strateške nabavke i poslovnih performansi proizvodnog preduzeća u prehrambenoj inndustriji u Republici Srbiji. Istraživanje je sprovedeno u proizvodnim preduzećima u prehrambenoj industriji koja imaju sedište u Republici Srbiji po kriterijumu vrednosti izvoza na osnovu evidencije i podataka Privredne komore Srbije. Postoje velike razlike u pojedinim industrijskim granama i vrstama proizvodnje (masovna, serijska, procesna), zbog čega je praktično nemoguće govoriti o univerzalnom modelu nabavke za sva preduzeća. Naše istraživanje bilo je fokusirano na oblast prehrambene industrije zbog velikog značaja koje ova industrija ima u privrednom razvoju Republike Srbije, posebno u izvozu gde otvara mogućnost za značajno poboljšanje spoljnotrgovinskog bilansa i smanjenje deficita. Veća konkurentnost na domaćem i svetskom tržištu preduzeća iz ove industrije zahteva nužno i strateški pristup nabavci.

Posebna pažnja posvećena je ispitivanju veze koju strateška nabavka ima na poslovne performanse, kao i faktorima koji doprinose povećanju značaja nabavke u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu. Težište je stavljeno na istraživanje, modeliranje i primenu modela nabavke, kao i na identifikovanje strateške

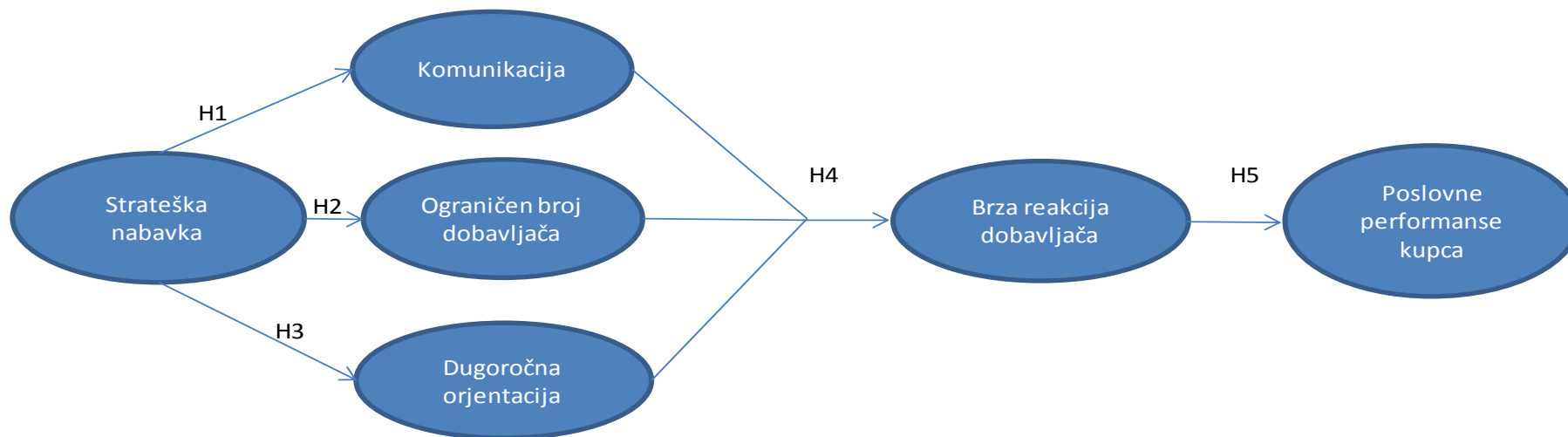
nabavke kao glavnog akceleratora pozicioniranja proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu.

Izbor modela nabavke zasniva se na rezultatima ocenjivanja i testiranja strukturnog modela baziranog na uzorku od 123 proizvodna preduzeća u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji. Ovim modelom utvrđuje se postojanje veza između promenljivih i njihov međusobni odnos. Naši rezultati pružaju snažnu podršku za veze između strateške nabavke, kanala upravljanja lancem snabdevanja, reakcije dobavljača, i poslovnih performansi preduzeća kupca. Model pored direktnih uzročnih efekata otkriva postojanje indirektnih efekata između strateške nabavke i reakcije dobavljača i unapređenja poslovnih performansi preduzeća kupca.

1. Definisane istraživačkog problema

1.1. Dizajniranje strukturnog modela

Imajući u vidu sve veći naglasak na izgradnji i upravljanju odnosom kupac-dobavljač kao osnove održive konkurentske prednosti, opravdano je sistematsko empirijsko istraživanje mogućnosti i stepena u kojem strateška nabavka doprinosi unapređenju poslovnih performansi i boljem pozicioniranju proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu. Ove mogućnosti uključuju sposobnost preduzeća da: (a) razvije bliske poslovne odnose sa ograničenim brojem dobavljača; (b) promoviše otvorenu komunikaciju među partnerima lanaca snabdevanja; i (c) razvije dugoročnu stratešku orijentaciju za postizanje zajedničkih prednosti. Zajedno, te aktivnosti izazivaju održivu konkurentsku prednost omogućavajući preduzeću izgradnju inter-organizacionih odnosa. Pored toga, brza reakcija dobavljača je suštinska komponenta konkurentske prednosti preko koje strateška nabavka ima veliki uticaj na poslovne performanse preduzeća. Korišćenjem strukturnog modela, empirijski su istraženi odnosi između strateške nabavke, upravljanja kanalima nabavke, reakcije dobavljača i poslovnih performansi kupca. Osim toga, istraživanjem je dokumentovano u kojoj meri strateška nabavka podstiče organizacione sposobnosti neophodne za efikasno upravljanje preduzećem. Strukturni model (slika 5.1.) i hipoteze pružaju snažnu osnovu za izbor superiornog modela i empirijsko potkrepljivanje ovih tvrdnji.



Slika 5.1. Strukturni model, Izvor: Autor

1.2. Promenljive koje se istražuju

Izbor modela nabavke zasniva se na rezultatima ocenjivanja i testiranja strukturnog modela. Ovim modelom pretpostavlja se priroda promenljivih i njihov međusobni odnos. Model opisuje egzogene (kauzalne) i endogene (indikatorske) promenljive. Egzogene promenljive ostvaruju jednosmerni uticaj na endogene promenljive, čije kretanje značajno zavisi od tog uticaja.

Egzogena promenljiva u modelu je strateška nabavka (SN), čiji je uticaj analiziran preko sledećih pitanja (varijabli):

- SN1 - nabavka je uključena u proces strateškog planiranja preduzeća;
- SN2 - funkcija nabavke dobro poznaje strateške ciljeve preduzeća;
- SN3 - performanse /efekti/ nabavke se mere njihovim doprinosom uspehu preduzeća;
- SN4 - razvoj/edukacija/ stručnjaka za nabavku se fokusira na elemente konkurentske strategije;
- SN5 - nabavna služba /odeljenje za nabavku/ igra integrativnu ulogu u funkciji nabavke;
- SN6 - fokus nabavke je na dugoročnim problemima koji sadrže rizik i neizvesnost;
- SN7 - funkcija nabavke ima formalno napisan dugoročni plan.

Endogene promenljive u modelu su:

1. Komunikacija (COM) koja je ispitana preko sledećih pitanja (varijabli):

- COM1 - mi razmenjujemo osetljive informacije (finansijske, proizvodne, projektne, istraživačke i/ili konkurencijske);
- COM2 - dobavljačima dajemo sve informacije koje mogu da im budu od pomoći;
- COM3 - razmena informacija se odvija često, neformalno i/ili blagovremeno;
- COM4 - mi se međusobno informišemo o događajima ili promenama koje mogu da utiču na nas;
- COM5 - mi često neposredno planiramo/komuniciramo /face-to-face/;
- COM6 - mi razmenjujemo povratne informacije o učinku.

2. Ograničen broj dobavljača (OBD) je ispitana preko sledećih pitanja (varijabli):

- OBD1 - mi se oslanjamo na mali broj visokokvalitetnih dobavljača;
- OBD2 - mi održavamo bliske odnose sa ograničenom grupom dobavljača;
- OBD3 - mi dobijamo ponude sa višestrukim cenama /multiple price quotes/ od dobavljača pre poručivanja;
- OBD4 - mi napuštamo dobavljače zbog cene;
- OBD5 - mi koristimo hedžing ugovore kao kriterijum za izbor naših dobavljača.

3. Dugoročna orijentacija (DO) je ispitana preko sledećih pitanja (varijabli):

- DO1 - očekujemo da će naš odnos sa ključnim dobavljačima trajati dugo vremena;
- DO2 - radimo sa ključnim dobavljačima radi poboljšanja njihovog kvaliteta na dugi rok;
- DO3 - dobavljači vide naš odnos kao dugoročni savez;
- DO4 - mi gledamo naše dobavljače kao produžetak naše kompanije;
- DO5 - mi dajemo korektan deo profita ključnim dobavljačima;
- DO6 - odnos koji imamo sa našim ključnim dobavljačima je u suštini stalan i dugoročan /evergreen/.

4. Brza reakcija dobavljača (BRD) je ispitana preko sledećih pitanja (varijabli):

- BRD1 - brza promena obima proizvodnje;
- BRD2 - brza promena miksa proizvoda;
- BRD3 - brza potvrda kupčevih porudžbina;
- BRD4 - efikasno rešavanje hitnih naloga kupca;
- BRD5 - pravovremena isporuka kupčevih porudžbina;
- BRD6 - brzo rešavanje kupčevih pritužbi;

5. Poslovne performanse kupca (PPK) su ispitane preko sledećih pitanja (varijabli):

- PPK1 - kvalitet materijala;
- PPK2 - cena materijala;
- PPK3 - nivo zaliha;
- PPK4 - tržišno učešće (market share);

- PPK4 - profitna marža (ROS - return on sales);
- PPK5 - rentabilnost ulaganja (ROI - return on investment).

1.3. Postavka hipoteza

S obzirom na to da strateška saradnja među preduzećima (Dyer, 2000) ima sve veći značaj, prirodno se postavlja pitanje kako da preduzeća izgrade dinamičke mogućnosti za efikasno upravljanje u lancu snabdevanja i postignu održivu konkurentsku prednost. Ovo pitanje privuklo je mnogo pažnje u naučnoj literaturi, pri čemu se odnos između strateških partnera različito naziva "odnos kapitala" (Kale i dr., 2000), "odnos izvora sredstva" (Sanchez, 1995), ili "odnos mogućnosti" (Lorenzoni i Lipparini, 1999), što omogućava preduzećima da steknu konkurentsku prednost kroz strateški saradnju (Das i Teng, 2000; Monczka i dr. 2011).

Strateška saradnja između preduzeća zahteva od menadžmenta sposobnost da se izgradi takav način razmišljanja koji će favorizovati izgradnju strateške prednosti u odnosu na konzervativni takmičarski pristup. Strateški lideri u takvim preduzećima artikulišu "strateški nameru", što odražava poslovnu filozofiju da se pobedi na globalnom svetskom tržištu. Takva strateška namera vodi izgradnji pristupa da preduzeće stekne ili razvije dodatna sredstva kroz saradnju. Osim toga, ovaj način razmišljanja zahteva da preduzeća usvoje dugoročnu orijentaciju i naglasak stave na izgradnju "zajedničkih prednosti" kroz razvoj i primenu mogućnosti upravljanja lancem snabdevanja (Dyer, 2000).

Preduzeća ulaze u strateško partnerstvo da dobiju pristup ili steknu jedinstvene i vredne resurse koji im nedostaju, ili da iskoriste "društvene" resurse, kao što su ugled, status i legitimitet. Na taj način, preduzeća sa strateškom orijentacijom koja ističu saradnju među partnerima u lancu nabavke imaju veće šanse da postignu veće ekonomske koristi u odnosu na preduzeća koja su orijentisana na tradicionalnoj bazi konkurencije. Na primer, saradnja Toyote sa svojim dobavljačima značajno povećava njenu konkurentsku poziciju, kao i njenih dobavljača u globalnoj automobilske industriji (Dyer, 2000).

Naš model povezuje stratešku nabavku sa mogućnostima upravljanja nabavkom (bliski odnosi sa ograničenim brojem dobavljača, dugoročna orijentacija, i komunikacija, reakcija dobavljača i poslovne performanse kupca) i zasniva se na "pogledu relacije" strategijskog menadžmenta (Dyer i Singh, 1998) i upravljanju lancima snabdevanja (Chen i Paulraj, 2004a;

Chen, i dr. 2004; Lawson, i dr. 2009). Ovaj model je zasnovan na pretpostavci da preduzeće mora da omogućiti razvoj i primenu dinamičkih mogućnosti upravljanja nabavkom za efikasno upravljanje u lancu snabdijevanja u cilju efikasnog doprinosa izgradnji i održavanju strateške prednosti (Lorenzoni i Lipparini, 1999).

Strateška nabavka podstiče komunikaciju, što je od ključnog značaja za postizanje efikasne integracije u lancu snabdevanja (Kraljic, 1983; Cox, 1996). Osim toga, korišćenje otvorenih, neformalnih kanala komunikacije je ključ za razvoj i usklađivanje međusobnih interesa i kritičan izvor strateške prednosti preduzeća (Castaldi, i dr., 2011). Kada preduzeće i njegovi dobavljači komuniciraju otvoreno i često, oni mogu da prošire svoja znanja i razumevanja složenih konkurentskih pitanja kroz veće otvaranje i objavljivanje informacija. Empirijska istraživanja pokazuju da strateške veze u kojima partneri razmenjuju pravovremene, tačne, i relevantne informacije, i dele kritične i "osetljive" informacije su uspešniji od veza koji ne ispoljavaju ta komunikaciona ponašanja (Mohr i Spekman, 1994).

Strateški nabavka presudna je za podsticanje i olakšavanje bliske interakcije sa ograničenim brojem dobavljača, čime preduzeće efikasno koristi bazu za snabdevanje (Cousins, 1999). Preduzeća koje podstiču bliske, odnose i saradnju sa svojim dobavljačima ostvarila su značajne prihode, uštede i dobit (Cooper i Ellram, 1993). Istraživači koji se pozivaju na transakcionu teoriju troškova tvrde da smanjenje broja dobavljača može izložiti preduzeće riziku koji proističe iz oportunitizma dobavljača i gubitaka fleksibilnosti zbog visokih investicija i specifičnih veza (Williamson, 1991). Međutim, bliske veze sa ograničenim brojem dobavljača i povećanje investicija u osnovna sredstva na kraju podstiču veće poverenje, pouzdanost i saradnju između partnera u lancu snabdevanja. Zbog toga, sposobnost nabavke da podstakne bliske poslovne odnose zasnovane na poverenju može predstavljati osnovu za zajedničku prednost (Kanter, 1994).

Istraživači tvrde da je verovatnije da će orijentacija zasnovana na „odnosu“ biti povezana sa razvojem i održavanjem dugoročnih strateških odnosa, u odnosu orijentaciju zasnovanu na "transakcijama" (Day, i Lichtenstein 2006). Kada partneri usvoje „odnos“ orijentaciju, oni imaju veće šanse da se fokusiraju na razvoj i razmenu znanja i povećaju ulaganja u "sredstava specifične veze" (Mouzas, i dr., 2007). Ova sredstva su rezultat zajedničkih odnosa koji se razvijaju u dužem vremenskom periodu, jer zahtevaju kontinuirano ulaganje i interakciju u radu partnera.

Kroz promociju dugoročnih odnosa između preduzeća kupca i njegovih dobavljača, strateška nabavka može podstaći veće angažovanje i poverenje, koji su centralna tema za marketing i upravljanje odnosima. Istraživači su empirijski dokumentovali kako dugoročni odnos i poverenje podstiče bolju saradnju, smanjuju funkcionalne sukobe, poboljšavaju odlučivanje u uslovima neizvesnosti i dvosmislenosti, i smanjuju sklonost partnera za izlazak iz partnerskog odnosa (Sánchez-Rodríguez, 2009). Razmena između partnera koji su usvojili dugoročnu stratešku orijentaciju imaju tendenciju da se oslanjaju na konvenciju shvatanja i razumevanja koja uključuje fer igru i dobru volju. Svi sporazumi i ugovori između njih su realizovani samo putem internih procesa i procedura, a nego preko eksterne arbitraže ili sudova (Dyer i Singh, 1998). Zbog toga strateška nabavka doprinosi efikasnom upravljanju izvora snabdevanja kada podstiče dugoročnu stratešku orijentaciju između kupca i njegovih dobavljača (Ogden, i dr., 2007).

Nasuprot tome odnos kupac-dobavljač kratkoročno orijentisan i usmeren na ekonomisanje transakcija i troškova može sprečiti razvoj mogućnosti upravljanja lancem snabdevanja, stvoriti uslove za nepoverenje, i pojačati potrebu učešća za razmenom, pokrenuti skuplje i složenije mehanizme upravljanja koji na kraju ne daje nikakve koristi u odnosima razmene između partnera u lancu snabdevanja (Ghoshal i Moran, 1996).

Na bazi iznetih činjenica i pretpostavki konstruisali smo sledeći skup hipoteza:

H1: Strateška nabavka ima pozitivan efekat na unapređenje komunikacije između kupca i dobavljača.

Komunikacija između kupca i dobavljača treba da bude otvorena, da se odvija često, neformalno i blagovremeno kroz razmenu osetljivih informacija (finansijske, proizvodne, projektne, istraživačke i/ili konkurencijske). Međusobno informisanje o svim bitnim događajima i promenama, planiranje i razmena povratnih informacija od vitalnog je interesa u komunikaciji između kupca i dobavljača. Proverom validnosti ove hipoteze analizira se kakav efekat ima strateška nabavka na unapređenje komunikacije između kupca i dobavljača.

H2: Strateška nabavka ima pozitivan efekat na unapređenje bliskih odnosa sa ograničenim brojem dobavljača.

Da li će se određeni predmeti nabavke nabavljati kod jednog dobavljača nekog užeg kruga dobavljača ili će se narudžbe podeliti na veći broj dobavljača zavisi od niza faktora. Postoje razlozi za i protiv, a odgovor kakav će efekat imati strateška nabavka na unapređenje bliskih odnosa sa ograničenim brojem dobavljača treba da potvrdi ova hipoteza.

H3: Strateška nabavka ima pozitivan efekat na unapređenje dugoročnih odnosa između kupca i dobavljača.

Uspešni dugoročni odnosi sa strateškim dobavljačima dovode do poboljšanja po pitanju dobijenih koristi i smanjenja troškova što za rezultat ima direktan uticaj na povećanu vrednost za kupce i samu uspešnost poslovanja. Unapređenjem odnosa s punim poverenjem uz obostranu spremnost na kompromise na najekonomičniji način se koriste raspoloživa sredstva kupca i dobavljača. Analiza ove hipoteze treba da potvrdi ili opovrgne pozitivan efekat strateške nabavke na unapređenje dugoročnih odnosa između kupca i dobavljača.

Gotovo sva preduzeća, naglašavaju blisku saradnju i kooperativne odnose sa ograničenim brojem dobavljača. Bliska povezanost znači da učesnici u lancu nabavke dele informacije, rizike i nagrade, mogu u potpunosti da se oslanjaju jedni na druge i spremni su da održavaju vezu za duge staze. Istraživači su dokumentovali prednosti ovog pristupa (Guimaraes i dr, 2002; Chen, i dr. 2004; Wisner i dr. 2012) uključujući:

- manje dobavljača treba kontaktirati u slučaju naloga koji su dati po kratkom postupku;
- manji varijabilitet kvaliteta: kada se koriste iste tehnologije i procesi za proizvodnju i kada se koristi jedan izvor, varijabilnost u nivoima kvaliteta je manja nego kada su predmeti nabavke kupljeni od više dobavljača.
- smanjenje troškova upravljanja zalihama;
- povećanje ekonomije obima na osnovu obima porudžbine;
- smanjenje roka isporuke zbog povećanog kapaciteta i radnog procesa dobavljača;
- smanjena logističkih troškova zbog najbliže lokacije između kupaca i dobavljača;
- poboljšanje odnosa kupac-dobavljač u vezi dizajna proizvoda;
- veće poverenje koje se neguje kroz otvorenu, čestu, i dvosmernu komunikaciju između kupaca i dobavljača;
- veća pouzdanost dobavljač u proizvodnji i isporuci komponenti; i

- bolji servis kupaca i penetracija na tržištu.

Bliski poslovni odnosi neguju i produbljuju poverenje i saradnju, olakšavaju razvoj i razmenu znanja i omogućavaju razmenu informacija među partnerima u ranoj fazi procesa proizvodnje. Takvi partnerski odnosi mogu da poboljšaju sposobnost preduzeća da efikasno odgovori na potrebe svojih klijenata. Uspostavljanje bliskih odnosa sa ograničenim brojem dobavljača, kada se pravilno i selektivno koriste, je direktno povezano sa njihovom reakcijom (Stanley i Wisner, 2001) i poslovnim performansama kupca (Carr i Pearson, 1999). Mnoge kompanije su postigle značajne uštede smanjivanjem broja dobavljača u svojoj bazi dobavljača (Gimaraes i dr., 2002). Na taj način, oni očekuju da poboljšaju kvalitet reakcije svojih dobavljača (Johnston. i dr., 2004).

Otvorena komunikacija je od ključnog značaja za održavanje odnosa između kupaca i dobavljača. Česta razmena informacija o strateškim i operativnim pitanjima podstiče veće poverenje i smanjuje sukob u poslovanju između partnera. Kada kupci i dobavljači dele važne informacije koje se odnose na predmete nabavke i pitanja vezana za dizajn proizvoda, velika je verovatnoća da poboljšaju kvalitet svojih proizvoda, smanje vreme reakcije partnera, i povećaju uštede kroz bolji dizajn proizvoda i operativnu efikasnost (Carr i Pearson, 1999). Neke od ovih ušteda u troškovima se prenose na kupce u vidu veće procenjene vrednosti i niže cene proizvoda. U svojoj studiji slučaja, (Newman i Rhee, 1990) su utvrdili da mnogi problemi između kupaca i dobavljača nastaju zbog loše komunikacije. Loša komunikacija je često osnovna slabost u odnosu između preduzeća kupaca i njihovih dobavljača, što podriva napore kupca da poveća nivo poslovnih performansi dobavljača.

Jasno je, da efikasna komunikacija poboljšava poslovne performanse kupca i predstavlja važan faktor u razvoju upravljanja odnosima u lancu nabavke. Osim toga, često zajednička komunikacija sa ključnim dobavljačima ima značajne efekte za kupca na duži rok (Carr i Pearson, 1999), jer podstiče klimu uzajamne podrške, čime se poboljšava brza reakcija između partnera.

Proizvodna preduzeća sve više traže od svojim dobavljača da im pomognu da ostvare jaču konkurentsku poziciju. Tako jaka konkurentska pozicija može se postići samo kroz razvoj održive konkurentske prednosti koja je stvorena kroz dugoročne odnose sa svojim dobavljačima (Ellram i Krause 2014). Istraživači tvrde da preduzeća stižu korist kada

postignu veći obim poslovanja sa ograničenim brojem dobavljača koji koriste dugoročne ugovore (Guimaraes i dr, 2002). Kroz dugoročne odnose, dobavljači će postati deo efikasnog upravlja lancem snabdevanja i na taj način imati trajan uticaj na konkurentnost čitavog lanca snabdevanja (Choi i Hartlei, 1996; Humphreys, i dr. 2008). Produženje roka odnosa između kupaca i dobavljača može pozitivno uticati na stepen komunikacije kupac-dobavljač. Osim toga, (Bensaou i Venkatraman 1995; Huemer, 2014) tvrde kada se uspostavi visok stepen poverenja kroz dugoročne odnose između kupaca i dobavljača, sledi da će se i nivo komunikacije povećati između partnera.

Današnja konkurentnost dovela je do značajnog razvoja u upravljanju lancem snabdevanja gde postizanje visokih performansi u pogledu troškova, kvaliteta i reakcije partnera sve više zavisi od dugoročnih odnose sa dobavljačima. Preduzeća mogu da unaprede svoju konkurentnost i zadovoljenje potreba kupaca kroz implementaciju kooperativnih dugoročnih odnosa sa dobavljačima. Dugoročni kooperativni odnosi imaju pozitivan uticaj na konkurentnost preduzeća, posebno kada je nivo neizvesnosti relativno visok (Noordevier i dr., 1990). Preciznije, integracija lanca ponude (Vickery i dr., 2003) i sposobnost upravljanja dobavljačima karakteriše orijentaciju na dugoročne odnose i pozitivno utiče na reakciju kupaca. Osim toga, nedavna istraživanja pokazuju da će viši nivo poverenja i saradnje koji se ogleđa u dugoročnim odnosima dovesti do visokog nivoa reakcije partnera i poslovnih performansi (Paulraj i dr., 2006;).

Ove mogućnosti uključuju sposobnost preduzeća da razvije bliske poslovne odnose sa ograničenim brojem dobavljača, promovise otvorenu komunikaciju među partnerima lanca snabdevanja i razvije dugoročnu stratešku orijentaciju za postizanje zajedničkih prednosti što nam daje podršku za našu hipotezu:

H4: Komunikacija između kupaca i dobavljača, bliski poslovni odnos sa ograničenim brojem dobavljača i orijentacija na dugoročan odnos imaju pozitivan efekat na brzu reakciju dobavljača.

Dejstvo strateške nabavke preko komunikacije između kupaca i dobavljača, bliskih poslovnih odnosa sa ograničenim brojem dobavljača i orijentacijom na dugoročan odnos treba da proizvede pozitivan efekat na brzu reakciju dobavljača.

Brojna istraživanja naglašavaju da nabavka i upravljanje lancem snabdevanja mogu imati visok nivo uticaja na finansijsko poslovanje preduzeća (Chen, i dr. 2004; Shen, Lapide, 2005; Lawson, i dr. 2009). Sposobnost dobavljača da odmah odgovori na potrebe kupaca može biti izvor konkurentske prednosti. Neke studije među prednostima vezanim za brzu reakciju partnera navode (Jayaram i dr., 1999):

- veću lojalnost kupaca i ponavljanje nabavke;
- veću spremnost kupaca da plati višu cenu za visok kvalitet proizvoda; i
- veću mogućnost stalnog unapređenja proizvoda i sistema isporuke i efikasno prilagođavanje strateškim zahtevima.

Navedena studija zaključuje da je odgovornost kupca ocenjena od najvišeg strateškog značaja.

Brza reakcija dobavljača i mogućnost fleksibilnog prilagođavanja je također prepoznata kao ključni aspekt performansi zasnovan na vremenu. U literaturi se identifikuje kroz:

- brzu reakciju dobavljača kroz brzu promenu obima proizvodnje,
- brzu promenu miksa proizvoda,
- brzu potvrdu kupčevih porudžbina,
- efikasno rešavanje hitnih naloga kupca,
- pravovremenu isporuku kupčevih porudžbina,
- brzo rešavanje kupčevih pritužbi (Chen, i dr. 2004).

Neki istraživači tvrde da reakcija dobavljača prevazilazi druge mere konkurentske prednosti i da prožima sve aktivnosti i funkcije koje dodaju vrednost u sistemu lanca snabdevanja (Jayaram i dr., 1999). Utvrđeno je da brza reakcija dobavljača ima direktan pozitivan odnos sa poslovnim performansama preduzeća kupca (Vickery: i dr., 2003; Chen, i dr. 2004; Lawson, i dr. 2009). Ove studije daju empirijsku podršku za našu finalnu hipotezu:

H5: Brza reakcija dobavljača pozitivno utiče na poslovne performanse kupca.

Proizvod brze reakcije i razumevanja dobavljača da se prilagodi potrebama i zahtevima kupca ima za rezultat isporuku boljeg kvaliteta materijala, nižu cenu materijala, optimalan nivo zaliha, veće tržišno učešće (market share), veću profitnu maržu (ROS - return on sales), viši nivo rentabilnosti ulaganja (ROI - return on investment). Testiranjem validnosti ove hipoteze treba da potvrdimo ili opovrgnemo navedene tvrdnje.

2. Metodologija i dizajn istraživanja

Prilikom izrade ove disertacije korišćena je raznovrsna metodologija koja uključuje dobijanje podataka iz primarnih istraživanja i sekundarnih izvora, kao i njihovu obradu putem statističkih metoda. Pored toga korišćene su i kvalitativne metode prikupljanja i obrade podataka.

Primarna istraživanja sprovedena su anketiranjem menadžmenta proizvodnih preduzeća u prehrambenoj industriji na području Republike Srbije.

Dobijeni podaci iz primarnih izvora obrađeni su pomoću statističkog programa IBM SPSS AMOS, kojim smo izvršili sve neophodne analize, a tu se pre svega misli na:

- mere deskriptivne statistike;
- metode multivarijacione analize (faktorska analiza, odnosno analiza strukturnog modela).

Izbor modela nabavke zasniva se na rezultatima ocenjivanja i testiranja strukturnog modela. Analizu smo prevashodno sprovedeli preko faktorske analize koja predstavlja jednu od najčešće korišćenih multivarijacionih statističkih metoda za kreiranje i preispitivanje strukture upitnika (Harrington, 2009). Faktorska analiza omogućila nam je grupisanje promenljivih, čime smo postigli redukciju pitanja u upitniku (istraživačka faktorska analiza - engl. exploratory factor analysis, EFA). i uklapanje rezultata u hipotetički model upitnika (konfirmatorna faktorska analiza – engl. Confirmatory Factor Analysis CFA).

CFA analiza zasniva se na korišćenju većeg broja statističkih pokazatelja čiji je cilj kako provera koji od odabranih modela najpreciznije objašnjava podatke prikupljene upitnikom, tako i kvantifikacija stepena objašnjenosti, odnosno uklapanja u model. To omogućava upoređivanje i izbor između prvog modela i drugih mogućih modela. Neki od pokazatelja koji će biti korišćeni su: osnovni indeks aproksimacije Chi-kvadrat, koren srednje kvadratne greške aproksimacije (engl. *Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA*), nenormirani indeks prilagođavanja (engl. *Non-normed Fit Index, NNFI*) koji se još zove i »Taker-Luisov indeks« (*Tucker-Lewis Index – TLI*), i Bentlerov indeks upoređivanja stepena prilagođavanja (engl. *Bentler's Comparative Fit Index, CFI*).

Formalne statističke hipoteze proverene su prema ocenjenim parametrima višestrukog linearnog regresionog modela korišćenjem t i F statistika.

Dijalektički metod korišćen je u nastojanju da se na što jednostavniji i dosledniji način istraži uzročno-posledična veza između uloge strateške nabavke i njenog uticaja na poslovne performanse preduzeća. Ulogu strateške nabavke i njen uticaj na poslovne performanse preduzeća moramo posmatrati i analizirati u njihovoj povezanosti i neprekidnoj dinamici.

Analitički metod, korišćen je kako bi se iz celine izvukle bitne komponente i potom posmatrali njihovi međusobni odnosi. Na osnovu sagledavanja tih odnosa došli smo do saznanja o celini i razjasnili zakonitosti u međusobnim odnosima elemenata podsistema.

Metoda indukcije je sproveden kroz aktivnosti kojima su pojedinačne i posebne činjenice povezane i razvrstane u opšte sudove i stavove. Polazeći od logičkog zaključivanja (da li postoji nelogično zaključivanje?) ovaj proces generalizacije usmeren je od podataka i činjenica ka teoriji koja sadrži elemente postavljenih hipoteza, kao krajnjem cilju.

Metod dedukcije korišćen je polazeći od opštih stavova u cilju izvođenja pojedinačnih, izdvojenih stavova i sudova. Ovim procesom smo od teorije, koja je po opštosti najapstraktnija, došli do pojedinačnih saznanja.

Pored ovih metoda korišćen je i metod analogije tj. zaključivanja na osnovu sličnosti posmatranih pojava.

Korišćena je obimna naučna i stručna literatura kako domaća tako i strana iz naučnih oblasti relevantnih za temu rada koja se koristila kao izvor sekundarnih podataka, a koja između ostalog obuhvata brojne naučne članke iz visokorangiranih časopisa sa SSCI liste

2.1. Uzorak

Terensko istraživanje obavljeno je na uzorku koji je pokrio celokupnu privredu Republike Srbije. Uzorkom su obuhvaćena preduzeća u prehrambenoj industriji Republike Srbije po

kriterijumu vrednosti izvoza svojih proizvoda na osnovu baze podataka Privredne komore Srbije. Naše istraživanje fokusirali smo na oblast prehrambene industrije zbog velikog značaja koje ova industrija ima u privrednom razvoju Republike Srbije, posebno u izvozu gde otvara mogućnost za značajno poboljšanje spoljnotrgovinskog bilansa i smanjenje deficita. Veća konkurentnost na domaćem i svetskom tržištu preduzeća iz ove industrije zahteva nužno i strateški pristup nabavci, zbog čega je pažnja usmerena na izvoznike, kroz logičnu pretpostavku da je reč o najkonkurentnijem delu privrede, sposobnom da prodaje i na domaćem i ino tržištu. Uzorkom su obuhvaćene 2012., 2013. i 2014. godina. Za svaku godinu obuhvaćeno je po 200 najvećih izvoznika u oblasti prehrambene industrije Republike Srbije. Na bazi ove tri godine napavljena je jedinstvena baza od 258 preduzeća.

2.2. Metode prikupljanja podataka

Istraživanje je sprovedeno u vremenu od 12. oktobra do 30. decembra 2015. godine. Upitnici su poslani preko elektronskih adresa dva puta, prvi put 12. oktobra i drugi put 26. oktobra. Od ukupnog broja, 258 preduzeća, nije uspelo uručivanje upitnike na 23 adrese tako da je naša finalna baza – uzorak za istraživanje bio 235 preduzeća. U cilju efikasnijeg prikupljanja podataka u navedenom periodu kroz direktne kontakte intenzivirana je realizaciji projekta, što je dalo pozitivan efekat. Dobili smo 123 popunjena upitnika (stopa odziva 47,7 % dok je efektivna stopa odziva 52,3%), što je viša stopa od sličnih istraživanja iz ove oblasti (Carr i Smeltzer 1999b) – 34,6%; Chen i dr. 2004) – 23,2%; Lawson i dr. 2009)– 14,8%). S obzirom na dužinu istraživanja, ova stopa odgovora je sasvim zadovoljavajuća i povoljnija u poređenju sa drugim empirijskim studijama u oblasti strateške nabavke i upravljanja lancem snabdevanja.

2.3. Upitnik

Terenska istraživanja menadžmenta proizvodnih preduzeća izvršena su na osnovu anketnog upitnika koji je strukturiran tako da bude relevantan za predložene istraživačke probleme. Pitanja u upitniku razvijena su na osnovu detaljnog pregleda literature, kako bi se osigurala visoka statistička raznovrsnost odgovora iz ankete. Odgovori su mereni na Likertovog skali od sedam stepeni u rasponu od „uopšte ne slažem“ (1) do „u potpunosti se slažem“ (7).

Minimalni zahtevi za upotrebu upitnika su validnost (engl. Validity) i pouzdanost (engl. Reliability). Pouzdanost upitnika uključuje da se utvrdi:

- da li se upitnikom mogu dobiti konzistentni odgovori,
- da li sva pitanja u upitniku mere isti koncept i
- da li se mogu dobiti ponovljivi rezultati.

Pouzdanost je proverena izračunavanjem koeficijenta Kronbah alfa (Cronbach α) za svaki konstrukt posebno, kao i za ceo upitnik. Pouzdanost izračunavamo pomoću formule:

$$\alpha_{cronbach} = (m/m-1) [1 - (\sum \sigma(x_i) / \sigma(S))]$$

m - broj pitanja u upitniku; $\sigma(x_i)$ – varijansa i-tog pitanja iz upitnika; $\sigma(S)$ – ukupna varijansa upitnika.

U tabelama koje slede, uočavamo da je statistika Kronbah alfa preko 0,7, (najniži Kronbah alfa je kod konstrukta ograničen broj dobavljača 0,725, a najviši kod konstrukta reakcija dobavljača 0,934; također i za ceo upitnik je visok nivo koeficijenta 0,933) što ukazuje na pouzdanost konstruisanog upitnika (vrednosti Kronbah alfa iznad 0,7 smatraju se za prihvatljive, preko 0,8 označavaju dobru konzistentnost, a preko 0,9 odličnu konzistentnost upitnika) (Kline, 2016).

Tabela: 5.1 – 5.7. Pouzdanost konstrukata upitnika i upitnika u celini

Skala: SN

Statistička pouzdanost

Kronbah alfa	Br. Stavki
0,815	7

Skala: COM

Statistička pouzdanost

Kronbah alfa	Br. Stavki
0,847	6

Skala: OBD

Statistička pouzdanost

Kronbah alfa	Br. Stavki
0,725	5

Skala: DO

Statistička pouzdanost

<i>Kronbah alfa</i>	<i>Br. Stavki</i>
0,823	6

Skala: RD

Statistička pouzdanost

<i>Kronbah alfa</i>	<i>Br. Stavki</i>
0,934	6

Skala: PPK

Statistička pouzdanost

<i>Kronbah alfa</i>	<i>Br. Stavki</i>
0,821	6

Skala: TOTAL

Statistička pouzdanost

<i>Kronbah alfa</i>	<i>Br. Stavki</i>
0,933	36

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Validnost sadržaja koja odražava da li upitnik sadrži pitanja, a time i domene od interesa, obezbeđena je na sledeći način. Kombinovano, na osnovu originalnih studija iz korišćene literature (Chen, i dr. 2004; Paulraj i dr. 2006; Lawson, i dr. 2009) i dopunjen i modifikovan u skladu sa preporukama pet iskusnih rukovodilaca nabavke proizvodnih preduzeća u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji. Na taj način se poboljšala struktura, preglednost i potunost upitnika. Pre prikupljanja podataka, prethodno je testirana validnost sadržaja upitnika. Od rukovodioca nabavke traženo je da kritikuju upitnik iz ugla dvosmislenosti, jasnoće i svrsishodnosti stavki koje se koriste za operacionalizaciju svakog konstrukta. Dodatno je traženo da procene u kojoj meri su pokazatelji dovoljno obuhvatili predmetne oblasti. Na osnovu dobijenih povratnih informacija instrument je modifikovan i korigovan. U konačan upitnik uključene su povratne informacije dobijene od rukovodilaca nabavke, koje proširuju jasnoću upitnika. Ovaj proces dao je upitnik za koga je procenjeno da ima visoku validnost sadržaja.

2.4. Greška neodgovaranja

Kod testiranja pristrasnosti kod ne-odgovora, poređeni su odgovori ispitanika iz prvog i drugog talasa odgovaranja. Prva dva meseca anketiranja predstavljaju prvi talas; dok treći mesec anketiranja predstavlja drugi talas. Takođe, prepostavili smo da je drugi talas, reprezentativni predstavnik ispitanika koji nisu odgovorili na anketu, a bili su izabrani (Amstrong, Overton, 1977; Lambert, Harrington, 1990). Kod poređenja data dva talasa upotrebljene su socio demografske osobine ispitanika (Chen, i dr., 2000) kao i na slučaj odabrane varijable iz upitnika (Swink, 1999).

Pol ispitanika testiran je hi-kvadrat testom, i ustanovljeno je da nema razlika u odnosu na pol ispitanika u odnosu na oba talasa (realizovana značajnost testa, ili p vrednost iznosi 0,252 i veća je od 0,050). Rezultati testiranja dati su tabelama 5.8. i 5.9.

Tabela 5.8. - 5.9. Test pola ispitanika

IND * Pol Krostabulacija

	Pol			
		Ženski	Muški	Ukupno
IND	1	18	46	64
	2	23	36	59
Ukupno		41	82	123

Hi kvadrat testovi

	Vrednost	df	Asimptotsko značenje (dvostrano)	Exact Sig. (dvostrano)	Exact Sig. (jednostrano)
Pearsonov Hi-kvadrat	1,629 ^a	1	0,202		
Korekcija kontinuiteta	1,177	1	0,278		
Racio verovatnoće	1,631	1	0,202		
Fišerov tačan test				0,252	0,139
Linearno-linearno udruženje	1,615	1	0,204		
Br. validnih slučajeva	123				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,67.

b. Computed only for a 2x2 table

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Starost i dužinu staža (izraženo u godinama) kod ispitanika kod oba talasa, testirali smo Studentovim t testom dva nezavisna uzorka, i utvrdili da i po ovim varijablama, nema

statistički značajne razlike između data dva talasa (realizovani nivo značajnosti testa je veći od 0,050 i iznosi 0,558 i 0,416). Rezultati testiranja su dati u tabelama 5.10 i 5.11.

Tabela 5.10. – 5.11. Test starosti i dužine staža ispitanika u dva talasa

Statistike grupa					
	IND	N	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna devijacija aritmetičke sredine
Starost (u godinama)	1	64	43,98	7,806	0,976
	2	59	43,22	6,481	0,844
Dužina staža (godina)	1	64	17,95	7,667	0,958
	2	59	16,90	6,551	0,853

Testovi nezavisnih uzoraka

		Levinov test		t-test Jednakosti srednjih vrednosti						
		jednakosti varijansi		Razlika u						
				Sig.			Standardn		95% Interval	
				(dvostr			a greška		poverenja razlike	
				n)			razlike		Niži	
				n)			razlike		Viši	
		F	Sig.	t	df	(dvostr	m	razlike	Niži	Viši
Starost (u godinama)	Pretpostavka jednakih varijansi	2,537	0,114	0,588	121	0,558	0,764	1,300	-1,809	3,337
	Pretpostavka jednakih varijansi nije ispunjena			0,592	119,727	0,555	0,764	1,290	-1,790	3,318
Dužina staža (godina)	Pretpostavka jednakih varijansi	1,378	0,243	0,817	121	0,416	1,055	1,291	-1,501	3,611
	Pretpostavka jednakih varijansi nije ispunjena			0,822	120,328	0,413	1,055	1,283	-1,485	3,595

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Na slučaj odabrana tri pitanja, takođe su testirana studentovim t-testom dva nezavisna uzorka; gde je takođe uočeno da nema razlike u odgovorima na data pitanja kod ispitanika između data dva talasa. Realizovani nivo značajnosti testa je veći od 0,050 i iznosi 0,316; 0,679 i 0,238.

Tabela 5.12. – 5. 13. Test odgovora ispitanika na data pitanja između dva talasa

Statistike grupa

	IND	Br.	Aritmetička sredina	Standardna devijacija	Standardna greška srednjih vrednosti
SN5 Nabavna služba /Odeljenje za nabavku/ igra integrativnu ulogu u funkciji nabavke	1	64	6,44	0,852	0,107
	2	59	6,29	0,789	0,103
OBD1 Mi se oslanjamo na mali broj visokokvalitetnih dobavljača	1	64	4,92	1,360	0,170
	2	59	4,81	1,537	0,200
DO1 Očekujemo da će naš odnos sa ključnim dobavljačima trajati dugo	1	64	6,52	0,776	0,097
	2	59	6,66	0,576	0,075

Testovi nezavisnih uzoraka

		Levinov test		t-test Jednakosti srednjih vrednosti						
		jednakosti varijansi		Razlika u aritmetički Sig. m Standard 95% Interval poverenja razlike						
				Sig. m Standard (dvostran sredinam na greška) a razlike Niži Viši						
		F	Sig.	t	df)	a	razlike	Niži	Viši
SN5 Nabavna služba /Odeljenje za nabavku/ igra integrativnu ulogu u funkciji nabavke	Pretpostavka jednakih varijansi	0,015	0,904	1,006	121	0,316	0,149	0,148	-0,145	0,443
	Pretpostavka jednakih varijansi nije ispunjena			1,009	120,997	0,315	0,149	0,148	-0,144	0,442
OBD1 Mi se oslanjamo na mali broj visokokvalitetnih dobavljača	Pretpostavka jednake varijanse	3,427	0,067	0,415	121	0,679	0,108	0,261	-0,409	0,626
	Pretpostavka jednakih varijansi nije ispunjena			0,413	116,234	0,681	0,108	0,263	-0,412	0,628
DO1 Očekujemo da će naš odnos sa ključnim dobavljačima trajati dugo	Pretpostavka jednake varijanse	4,950	0,028	-1,172	121	0,244	-0,145	0,124	-0,391	0,100
	Pretpostavka jednakih varijansi nije ispunjena			-1,186	115,804	0,238	-0,145	0,123	-0,388	0,097

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Na osnovu sprovedenih analiza, donosimo zaključak da ispitanici koji nisu odgovorili u anketi, neće prikupljene podatke činiti pristrasnim.

2.5. Deskriptivna statistička analiza

Kod deskriptivne statističke analize biće prikazane osnovne statistike kod svih pitanja iz ankete, kojih suštinski ima 36, i koje se mogu svrstati u 6 zasebnih celina. Pokazatelji deskriptivne statističke analize koriste se za opisivanje varijabli. U analizi ćemo se fokusirati na mere centralne tendencije (aritmetička sredina) i mere varijabilnosti ili disperzije (standardna devijacija).

Tabela koja sledi, predstavlja pitanja (ukupno sedam pitanja) iz ankete koja pripadaju grupi strateška nabavka. Ukupan broj odgovora je 123 i nema nedostajućih za sva pitanja.

Kod pitanja SN1- Nabavka je uključena u proces strateškog planiranja preduzeća aritmetička sredina iznosi 6,63 a standardna devijacija 0,802.

Kod pitanja SN2 – Funkcija nabavke dobro poznaje strateške ciljeve preduzeća aritmetička sredina iznosi 6,63 a standardna devijacija 0,875.

Kod pitanja SN3 – Performanse /Efekti/ se mere njihovim doprinosom uspehu preduzeća aritmetička sredina iznosi 6,30 a standardna devijacija 0,886.

Kod pitanja SN4 – Razvoj /Edukacija/ stručnjaka za nabavku se fokusira na elemente konkurentske strategije aritmetička sredina iznosi 5,96 a standardna devijacija 1,067.

Kod pitanja SN5 – Nabavna služba /Odeljenje za nabavku/ igra integrativnu ulogu u funkciji nabavke aritmetička sredina iznosi 6,37 a standardna devijacija 0,823.

Kod pitanja SN6 – Fokus nabavke je na dugoročnim problemima koji sardže rizik i neizvesnost aritmetička sredina iznosi 6,27 a standardna devijacija 1,056.

Kod pitanja SN7 – Funkcija nabavke ima formalno napisan dugoročni plan aritmetička sredina iznosi 5,67 a standardna devijacija 1,577.

Tabela 5.14. Deskriptivna statistička analiza (osnovne statistike) Strateška nabavka

		SN3 Performanse	SN4 Razvoj /Edukacija/ strucnjaka za nabavku se fokusira na elemente konkurentske strategije.	SN5 Nabavna služba /Odeljenje za nabavku/ igra integrativnu ulogu u funkciji nabavke	SN6 Fokus nabavke je na dugorocnim problemima koji sadrže rizik i neizvesnost	SN7 Funkcija nabavke ima formalno napisan dugorocni plan	
Br.	Validno	123	123	123	123	123	
	Nedostaje	0	0	0	0	0	
	Aritmetička sredina	6,63	6,33	6,30	5,96	6,37	6,27
	Medijana	7,00	6,00	6,00	6,00	7,00	7,00
	Standardna devijacija	0,802	0,875	0,886	1,067	0,823	1,056
	Interval varijacija	5	5	5	6	4	6

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

U narednoj tabeli su predstavljena pitanja (ukupno šest pitanja) iz ankete koja pripadaju grupi komunikacija.

Kod pitanja COM1- Mi razmenjujemo osetljive informacije (finansijske, proizvodne, projektne, istraživačke i/ili konkurentske) aritmetička sredina iznosi 5,86 a standardna devijacija 1,148.

Kod pitanja COM2- Dobavljačima dajemo sve informacije koje mogu da im budu od pomoći aritmetička sredina iznosi 6,27 a standardna devijacija 1,167.

Kod pitanja COM3- Razmena informacija se odvija, često, neformalno i/ili blagovremeno aritmetička sredina iznosi 6,15 a standardna devijacija 1,030.

Kod pitanja COM4- Mi se međusobno informišemo o događajima ili promenama koje mogu da utiču na nas aritmetička sredina iznosi 6,40 a standardna devijacija 0,939.

Kod pitanja COM5- Mi često neposredno planiramo/komuniciramo /face-to-face/ aritmetička sredina iznosi 6,11 a standardna devijacija 0,990.

Kod pitanja COM6- Mi razmenjujemo povratne informacije o učinku aritmetička sredina iznosi 6,04 a standardna devijacija 1,003.

Tabela 5.15. Deskriptivna statistička analiza (osnovne statistike) Komunikacija

	COM1 Mi razmenjujemo osetljive informacije (finansijske, proizvodne, projektna, istraživačke i/ili konkurentne)	COM2 Dobavljačima dajemo sve informacije koje mogu da im budu od pomoci	COM3 Razmena informacija se odvija cesto, neformalno i/ili blagovremeno	COM4 Mi se medjusobno informišemo o dogadjajima ili promenama koje mogu da uticu na nas.	COM5 Mi cesto neposredno planiramo/komuniciramo /face-to-face/	COM6 Mi razmenjujemo povratne informacije o ucinku
Br. Validno	123	123	123	123	123	123
Nedostaje	0	0	0	0	0	0
Aritmetička sredina	5,86	6,27	6,15	6,40	6,11	6,04
Medijana	6,00	7,00	6,00	7,00	6,00	6,00
Standardna devijacija	1,148	1,167	1,030	0,939	0,990	1,003
Interval varijacija	5	6	5	5	5	5

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

U sledećoj tabeli možemo sagledati pitanja (ukupno pet pitanja) iz ankete koja pripadaju grupi ograničen broj dobavljača.

Kod pitanja OBD1- Mi se oslanjamo na mali broj visokokvalitetnih dobavljača aritmetička sredina iznosi 4,87 a standardna devijacija 1,443.

Kod pitanja OBD2- Mi održavamo bliske odnose sa ograničenom grupom dobavljača aritmetička sredina iznosi 5,40 a standardna devijacija 1,492.

Kod pitanja OBD3- Mi dobijamo ponude sa višestrukim cenama /multiple price quotes/ od dobavljača pre poručivanja aritmetička sredina iznosi 4,92 a standardna devijacija 1,400.

Kod pitanja OBD4- Mi napuštamo dobavljače zbog cene aritmetička sredina iznosi 4,68 a standardna devijacija 1,308.

Kod pitanja OBD5- Mi koristimo hedžing ugovore prilikom izbora naših dobavljača aritmetička sredina iznosi 4,25 a standardna devijacija 1,469.

Tabela 5.16. Deskriptivna statistička analiza (osnovne statistike) Ograničen broja dobavljača

		OBD1 Mi se oslanjamo na mali broj visokokvalitetnih dobavljača	OBD2 Mi održavamo bliske odnose sa ograničenom grupom dobavljača	OBD3 Mi dobijamo ponude sa višestrukim cenama /multiple price quotes/ od dobavljača pre porucivanja	OBD4 Mi napuštamo dobavljače zbog cene	OBD5 Mi koristimo hedžing ugovore prilikom izbora naših dobavljača
Br.	Validno	123	123	123	123	123
	Nedostaje	0	0	0	0	0
	Aritmetička sredina	4,87	5,40	4,92	4,68	4,25
	Medijana	5,00	6,00	5,00	5,00	4,00
	Standardna devijacija	1,443	1,492	1,400	1,308	1,469
	Interval varijacija	5	6	6	6	6

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Tabela koja sledi prikazuje pitanja (ukupno šest pitanja) iz ankete koja pripadaju grupi dugoročna orijentacija.

Kod pitanja DO1- Očekujemo da će naš odnos sa ključnim dobavljačima trajati dugo aritmetička sredina iznosi 6,59 a standardna devijacija 0,689.

Kod pitanja DO2- Radimo sa ključnim dobavljačima radi poboljšanja njihovog kvaliteta na dugi rok aritmetička sredina iznosi 6,50 a standardna devijacija 0,694.

Kod pitanja DO3- Dobavljači vide naš odnos kao dugoročni savez aritmetička sredina iznosi 6,43 a standardna devijacija 0,747.

Kod pitanja DO4- Mi gledamo naše dobavljače kao produžetak naše kompanije aritmetička sredina iznosi 6,41 a standardna devijacija 0,867.

Kod pitanja DO5- Mi dajemo korektan deo profita ključnim dobavljačima aritmetička sredina iznosi 5,93 a standardna devijacija 1,401.

Kod pitanja DO6- Odnos koji imamo sa našim ključnim dobavljačima je u suštini stalan i dugoročan /evergreen/ aritmetička sredina iznosi 6,34 a standardna devijacija 0,957.

Tabela 5.17. Deskriptivna statistička analiza (osnovne statistike) Dugoročna orijentacija

		DO2 Radimo sa ključnim DO1 Očekujemo da će naš odnos sa ključnim dobavljačima trajati dugo	radi poboljšanja njihovog kvaliteta na dugi rok.	DO3 Dobavljači vide naš odnos kao dugoročni savez	DO4 Mi gledamo naše dobavljače kao proizvođače naše kompanije	DO5 Mi dajemo korektan deo profita ključnim dobavljačima	DO6 Odnos koji imamo sa našim ključnim dobavljačima je u suštini stabilan i dugoročan /evergreen/
Br.	Validno	123	123	123	123	123	123
	Nedostaje	0	0	0	0	0	0
	Aritmetička sredina	6,59	6,50	6,43	6,41	5,93	6,34
	Medijana	7,00	7,00	7,00	7,00	6,00	7,00
	Standardna devijacija	0,689	0,694	0,747	0,867	1,401	0,957
	Interval varijacija	3	3	4	4	6	5

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

U okviru grupacije pitanja "reakcija dobavljača" važno je ukazati na koji način su izračunati odgovori na pitanja koje se odnose na tu grupu. Naime u anketi su postavljena tri seta istih pitanja, ali iz različitih uglova. Prvi put iz ugla Komunikacija, drugi put iz ugla Ograničenog broja dobavljača, i treći put iz ugla Dugoročne orijentacije. Sva ta tri ugla su objedinjena, na način da je izračunata aritmetička sredina vrednosti za svaku varijablu. Ovakav pristup je malo neuobičajen, ali nam omogućava da nad prikupljenim podacima, u budućnosti, sprovedemo i analiziramo neke druge modele, a sve iz razloga, zato što je prikupljanje podataka dosta zahtevno.

U tabeli u nastavku možemo sagledati pitanja (ukupno šest pitanja) iz ankete koja pripadaju grupi reakcija dobavljača.

Kod pitanja RD1 - Brza promena obima proizvodnje aritmetička sredina iznosi 6,25 a standardna devijacija 0,593.

Kod pitanja RD2 – Brza promena miksa proizvoda aritmetička sredina iznosi 6,23 a standardna devijacija 0,649.

Kod pitanja RD3 – Brza potvrda kupčevih porudžbina aritmetička sredina iznosi 6,34 a standardna devijacija 0,642.

Kod pitanja RD4 – Efikasno rešavanje hitnih naloga kupca aritmetička sredina iznosi 6,37 a standardna devijacija 0,641.

Kod pitanja RD5 – Pravovremena isporuka kupčevih porudžbina aritmetička sredina iznosi 6,39 a standardna devijacija 0,665.

Kod pitanja RD6 – Brza rešavanje kupčevih porudžbina aritmetička sredina iznosi 6,33 a standardna devijacija 0,583.

Tabela 5.18. Deskriptivna statistička analiza (osnovne statistike) Brza reakcija dobavljača

		RD5					
		RD1 Brza	RD2 Brza	RD3 Brza	RD4 Efikasno	RD5	RD6 Brzo
		promena obima	promena miksa	potvrda kupcevih	rešavanje hitnih	Pravovremena	rešavanje
		proizvodnje	proizvoda	porudžbina	naloga kupca	isporuka	kupcevih
						kupcevih	kupcevih
						porudžbina	pritužbi
Br.	Validno	123	123	123	123	123	123
	Nedostaje	0	0	0	0	0	0
	Aritmetička sredina	6,25	6,23	6,34	6,37	6,39	6,33
	Medijana	6,33	6,33	6,33	6,67	6,67	6,33
	Standardna devijacija	0,593	0,649	0,642	0,641	0,665	0,583
	Interval varijacija	3	3	3	4	3	3

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Na kraju u tabeli u nastavku možemo sagledati pitanja (ukupno šest pitanja) iz ankete koja pripadaju grupi proizvodne performanse kupca.

Kod pitanja PPK1 – Kvalitet materijala aritmetička sredina iznosi 6,48 a standardna devijacija 0,632.

Kod pitanja PPK2 – Cena materijala aritmetička sredina iznosi 6,24 a standardna devijacija 0,736.

Kod pitanja PPK3 – Nivo zaliha aritmetička sredina iznosi 6,42 a standardna devijacija 0,701.

Kod pitanja PPK4 – Tržišno učešće (market share) aritmetička sredina iznosi 6,33 a standardna devijacija 0,816.

Kod pitanja PPK5 – Profitna marža (ROS – return on sales) aritmetička sredina iznosi 6,38 a standardna devijacija 0,835.

Kod pitanja PPK1 – Rentabilnost ulaganja (ROI return on investment) aritmetička sredina iznosi 6,27 a standardna devijacija 0,725.

Tabela 5.19. Deskriptivna statistička analiza (osnovne statistike) Poslovne performanse kupca

		PPK1 Kvalitet materijala	PPK2 Cena materijala	PPK3 Nivo zaliha	PPK4 Tržišno učešće (market share)	PPK5 Profitna marža (ROS - return on sales)	PPK6 Rentabilnost ulaganja (ROI - return on investment)
Br.	Validno	123	123	123	123	123	123
	Nedostaje	0	0	0	0	0	0
Aritmetička sredina		6,48	6,24	6,42	6,33	6,38	6,27
Medijana		7,00	6,00	7,00	7,00	7,00	6,00
Standardna devijacija		0,632	0,736	0,701	0,816	0,835	0,725
Interval varijacija		2	3	3	4	3	3

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

3. Rezultati istraživanja

Da bi na bazi prikupljenih podataka došli do ključnih rezultata ovoga rada, izbora modela nabavke u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji potrebno je da kroz analizu uradimo:

- izbor adekvatnih statističkih testova na bazi kojih ćemo moći da damo odgovore na sva složena postavljena pitanja;
- statističko testiranje pretpostavki modela;
- izbor modela nabavke koji se zasniva na rezultatima ocenjivanja i testiranja strukturnog modela;
- testiranje hipoteza i dobijemo rezultate istraživanja.

3.1. Izbor statističkih testova

Kada je u pitanju konfirmatorna faktorska analiza, kao i analiza modeliranja strukturnim jednačinama, od statističkih testova, kao i od raznih statističkih pokazatelja, uglavnom su upotrebljene sledeće četiri na koje ukazuju vodeći autori iz ove oblasti (Brown, 2015, s. 73-

74): koren srednje kvadratne greške aproksimacije (engl. Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA); Bentlerov indeks upoređivanja stepena prilagođavanja (engl. Bentler's Comparative Fit Index, CFI), i nenormirani indeks prilagođavanja (engl. Non-normed Fit Index, NNFI) Bentlera i Boneta, koji se još zove i „Taker-Luisov indeks“ (Tucker-Lewis Index – TLI); naravno i hi-kvadrat test sa realizovanom značajnošću (tj. p-vrednošću). I Kline (2016) preporučuje hi-kvadrat, RMSEA, CFI, i TLI. U empirijskom radu iz oblasti strateške nabavke (Lawson i dr. 2009) takođe koriste Hi- kvadrat, RMSA, CFI i TLI statistike.

Hi-kvadrat test se koristi u slučajevima kada se želi dobiti informacija da li neke dobijene (realizovane) frekvencije odstupaju od frekvencija koje bi bile očekivane pod nekom hipotezom (H_0). To znači da se testira hipoteza da nema značajnih razlika između dobijene i očekivane frekvencije analizirane varijable.

Izračunavanje hi-kvadrat testa je na sledeći način:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_d - f_o)^2}{f_o}$$

gde je f_d - dobijena frekvencija,

f_o - očekivana frekvencija.

Hi-kvadrat test (χ^2) predstavlja sumu odnosa kvadriranih razlika dobijene i očekivane frekvencije i očekivane frekvencije. Ta suma se odnosi na sve kategorije analizirane varijable.

Ukoliko je realizovana značajnost hi-kvadrat tj. p – vrednost veća od 0,05 procenjujemo da model odgovara podacima, odnosno da nultu hipotezu ne odbacujemo, (“nema razlika između populacijskih kovarijansi koje predviđa model i empirijskih kovarijansi uzorka” (Barrett, 2007).

Pored prethodno navedenog načina korišćenja hi-kvadrat testa, (Kline 2016) navodi da se u tu svrhu može koristiti normirani hi-kvadrat test koji se dobija kao količnik hi-kvadrata test-statistike i broja stepeni slobode (df) (CMIN/df). Ovakav postupak se sprovodi da bi se smanjila osetljivost hi-kvadrat testa na veličinu uzorka. Ukoliko je dobijena vrednost manja od 2, smatra se da se model dobro prilagođava podacima.

Da bi se prevazišle neke od teškoća vezane za hi-kvadrat test (veličina uzorka, normalnost raspodele, narušavanje pretpostavki testa itd.), koriste se i indeksi prilagođenosti, koji su

preporučene mere prilagođavanja modela (Hu i Bentler, 1998). Za razliku od hi-kvadrat testa, indeksi prilagođenosti nude mogućnost kvantifikacije stepena do kog se varijacije i kovarijacije podataka mogu objasniti modelom (Hu i Bentler, 1998).

Koren srednje kvadratne greške aproksimacije uzima u obzir grešku aproksimacije u populaciji i preciznost uklapanja. Za razliku od hi-kvadrata koji predstavlja centralni parametar (testira nultu hipotezu), koren srednje kvadratne greške aproksimacije pripada grupi necentralizovanih parametara, odnosno testira alternativnu hipotezu.

Formula za izračunavanje korena srednje kvadratne greške aproksimacije uzima u obzir hi-kvadrat (χ^2), stepene slobode modela (df) i veličinu uzorka (N):

$$\text{RMSEA} = \sqrt{(\chi^2 - df) / [df (N - 1)]}$$

Granične vrednosti korena srednje kvadratne greške aproksimacije veće od 0,01 opisuju model kao odličan; veće od 0,05 kao dobar; veće od 0,08 kao prihvatljiv, dok vrednosti veće od 0,1 ukazuju na model koji ima nedovoljno dobro uklapanje pitanja u sam upitnik (Kline 2016).

Nenormirani indeks prilagođavanja ima veliku prednost što omogućava dobru procenu prilagođavanja u uzorcima različite veličine.

Formula za izračunavanje nenormiranog indeksa prilagođavanja vrlo jednostavna i obuhvata razliku hi-kvadrata nultog modela (hipoteze) i posmatranog modela kom je hi-kvadrat korigovan stepenom slobode:

$$\text{TLI} = (\chi^2_{(\text{nultog modela})/df} - \chi^2_{(\text{posmatranog modela})/df}) / (\chi^2_{(\text{nultog modela})/df})$$

Da bi model bio prihvatljiv potrebno je da vrednost nenormiranog indeksa prilagođavanja bude viša od 0,9, dok je za odličan model potrebno da TLI vrednost bude viša od 0,95 (Kline 2016).

Bentlerov indeks upoređivanja stepena prilagođavanja procenjuje prilagođenost modela relativno u odnosu na nezavisni model.

Kod indeksa koji nisu centralizovani kao što je Bentlerov indeks upoređivanja stepena prilagođavanja, $\chi^2 = df$ predstavlja savršeno prilagođavanje, za razliku od centralizovanih gde je $\chi^2 = 0$ savršeno prilagođavanje modela). Prilikom računanja necentralizovanih parametara, kao činilac se koristi razlika hi-kvadrata i stepeni slobode ($\chi^2 - df$). Vrednost CFI dobija se po sledećoj formuli (Bentler, 1990):

$$CFI = (d_{(nultog\ modela)} - d_{(posmaranog\ modela)}) / d_{(nultog\ modela)}; \text{ gde je } d = \chi^2 - df$$

Bentler (Bentler, 1990: 11) ističe da „izgleda da je CFI najbolji indeks. Ima opseg od 0 do 1, malu uzoračku varijabilnost i nije centralizovan“. Ovaj indeks pokazuje preciznost u različitim metodima ocene, konzistentnost u uzorcima različite veličine i koristan je za poređenje hijerarhijskih modela (DiLalla, 2000). Kao i kod prethodno navedenih parametara, vrednosti bliske 1 (tj. veće od 0.95) su poželjne i smatraju se indikatorom dobre prilagođenosti (Hu i Bentler, 1999; Miles i Shavlin, 2007; Mulaik, 2007; Thompson, 2005).

Kvalitet sprovedene analize ćemo tumačiti na osnovu pobrojanih pokazatelja Hi-kvadrat, RMSEA, TLI i CFI koji nikako nisu i jedini.

Brown (2015) preporučuje vrednost statističkog pokazatelja RMSEA blizu 0,06 ili manje; CFI blizu 0,95 ili veći; i TLI blizu 0,95 ili veći. Važno je napomenuti da ovo nisu krute smernice, a Brown-i komentari da je njegova upotreba "blizu" je sasvim svrsishodna. Prema Kline $RMSEA \leq .05$ ukazuje na dobaru aproksimaciju modela, vrednosti između 0,05 i 0,08 ukazuju na razumanu grešku aproksimacije, i $RMSEA \geq 0,10$ ukazuje na slabu aproksimaciju. CFI veći od oko 0,90 može ukazivati na relativno dobru prilagođenost kod istraživača modelu.

3.2. Statističko testiranje pretpostavki

Od kraja sedamdesetih godina prošlog veka veoma mnogo se radi na razvijanju matematičko-statističke kauzalne analize koja bi omogućila testiranje i dokazivanje kauzalnih hipoteza. U te svrhe često se koristi modeliranje (i dalje svuda kroz tekst) strukturnim jednačinama. Modeliranje strukturnim jednačinama (SEM) predstavlja niz hipoteza o tome na koji način su varijable u analizi generisane i u kom su međusobnom odnosu (Hu i Bentler, 1998). Kod testiranja pretpostavki za primenu modela strukturnih jednačina, analiza se obično realizuje u

u dve etape. U prvoj fazi se sprovodi konfirmatorna faktorska analiza, dok se u drugoj fazi ocenjuje sam model strukturnih jednačina. U okviru prve etape praksa je da se prvo primenjuje eksplorativna faktorska analiza kako bi se proverila validnost pretpostavki za primenu modeliranja.

Iz tog razloga i mi smo u našem istraživanju krenuli sa eksplorativnom faktorskom analizom (upotrebom statističkog softvera IBM SPSS Statistics) kod koje je za metod izdvajanja faktora uzet metod maksimalne verodostojnosti (Maximum likelihood – ML), iz razloga što će se taj metod koristiti i kod konfirmatorne faktorske analize, i kod analize modeliranja strukturnih jednačina). Neki autori navode da je t- statistika, procenjena na osnovu metoda maksimalne verodostojnosti pod pretpostavkom multivarijacione normalne raspodele, najviše korišćena statistika za procenu adekvatnosti strukturnog modela (Hu i Bentler, 1998). Da bi se jednostavnije uočila veza između odgovarajućih faktora i varijabli, upotrebljena je varimax rotacija izdvojenih faktora.

Primena metode maksimalne verodostojnosti zasniva se na pretpostavci da da promenljive (usaglasiti ili varijabla ili promenljiva) slede višedimenzionu normalnu raspodelu. Sam postupak provere višedimenzionu raspodele pitanja iz ankete je dosta kompleksan. Smatra se da je data pretpostavka zadovoljena, ukoliko uzorak nije mali, i ukoliko kod podataka nema prisustva ekstremnih vrednosti. Kline (2016) je ukazao da je minimalna veličina uzorka kod ovog tipa modeliranja 100 opservacija. Kada je u pitanju prisustvo/odsustvo ekstremnih vrednosti, misli se, kako na jednodimenzionu, tako i na višedimenzionu ekstremne vrednosti. Za detektovanje datih ekstrema, uzeli smo nivo značajnosti testa od 0,001, na koju su ukazali Tabachnick i Fidell (2013).

Jednodimenzioni ekstremi detektovani su po kritrijumu na način, ukoliko standardizovane vrednosti varijabli u modelu budu veće ili jednako od iznosa 3,29 - koji predstavlja kritičnu vrednost kod standardizovane normalne raspodele kod nivoa značajnosti 0,001). Višedimenzioni ekstremi biće detektovani, ukoliko je Mahalanobisovo odstojanje (Mahalanobis distance) svake opservacije veće ili jednako od vrednosti 67,99 - što predstavlja kritičnu vrednost hi-kvadrat raspodele, za nivo značajnosti testa od 0,001 i stepen slobode 36 (koliko ima pitanja u upitniku).

U uzorku je detektovano 15 opservacija koje poseduju bar jedan vid ekstrema, i one su izuzete iz dalje grupne analize podataka. Sada je operativna veličina uzorka 108, što je još uvek iznad 100 opservacija. Kod eksplorativne faktorske analize moguće je i prisustvo ekstremnih varijabli. Takve varijable obično nisu korelisane sa nekoliko prvih faktora, već su korelisane sa faktorima koji su ekstrahovani na kraju. Dati poslednji faktori su obično nepouzđani iz razloga što objašnjavaju veoma malo varijanse podataka uzorka, a i zato što su definisani na osnovu malog broja varijabli (Tabachnick i Fidell, 2013).

Varijable koje su korelisane sa takvim poslednje ekstrahovanim faktorima, ujedno nisu korelisane sa prvim ekstrahovanim faktorima, se proglašavaju ekstremnim varijablama, i isključuju se iz dalje analize. U našoj analizi to su varijable: SN3, SN4, SN5, SN6, SN7, COM4, COM5, COM6, OBD4, OBD5, DO4, DO5, DO6, RD1, RD2, RD3, RD6, PPK1, PPK2, PPK5, PPK6. Na taj način sprovedena je validnost konstrukata, putem eksplorativne faktorske analize, pošto je utvrđeno pre analize broj konstrukata, tačan broj faktora koji se ekstrahuje je obezbeđen u ovoj analizi.

Nakon toga korišćena je konfirmatorna faktorska analiza (CFA) za procenu validnosti i jednodimenzionalnosti konstrukta. CFA obezbeđuje strožiji i precizniji test jednodimenzionalnosti latentnih konstrukata. Jednodimenzionalnost je stepen do kojeg skup indikatora odražava jedinstveni osnovni konstrukt i potrebno je da ispunjava dva uslova. Prvo, svaka stavka mora da bude značajno povezana sa empirijskim indikatorima konstrukta i, drugo, ona mora biti povezana sa jednim i samo jednim konstruktom. Jednodimenzionalnost je osnova utvrđivanja za ocenu sveukupnog uklapanje CFA modela.

3.3. Izbor modela nabavke

Izbor modela nabavke zasniva se na rezultatima ocenjivanja i testiranja strukturnog modela (slika 5.1.). Nakon prethodno sprovedenih analiza i rezultata model će biti analiziran preko varijabli koje su potvrđene u modelu (nisu ekstrahovane).

Kako je već rečeno, egzogena promenljiva u modelu je Strateška nabavka (SN). Biće analizirana preko sledećih varijabli:

SN1 - Nabavka je uključena u proces strateškog planiranja preduzeća

- SN2 - Funkcija nabavke dobro poznaje strateške ciljeve preduzeća,

Endogene promenljive u modelu su:

1. Komunikacija (COM) koja će biti ispitana preko sledećih varijabli:
 - COM1- Mi razmenjujemo osetljive informacije (finansijske, proizvodne, projektne, istraživačke i/ili konkurencijske),
 - COM2 - Dobavljačima dajemo sve informacije koje mogu da im budu od pomoći,
 - COM3 - Razmena informacija se odvija često, neformalno i/ili blagovremeno.

2. Ograničen broj dobavljača (OBD) će biti ispitan preko sledećih varijabli:
 - OBD1 - Mi se oslanjamo na mali broj visokokvalitetnih dobavljača,
 - OBD2- Mi održavamo bliske odnose sa ograničenom grupom dobavljača,
 - OBD3- Mi dobijamo ponude sa višestrukim cenama /multiple price quotes/ od dobavljača pre poručivanja.

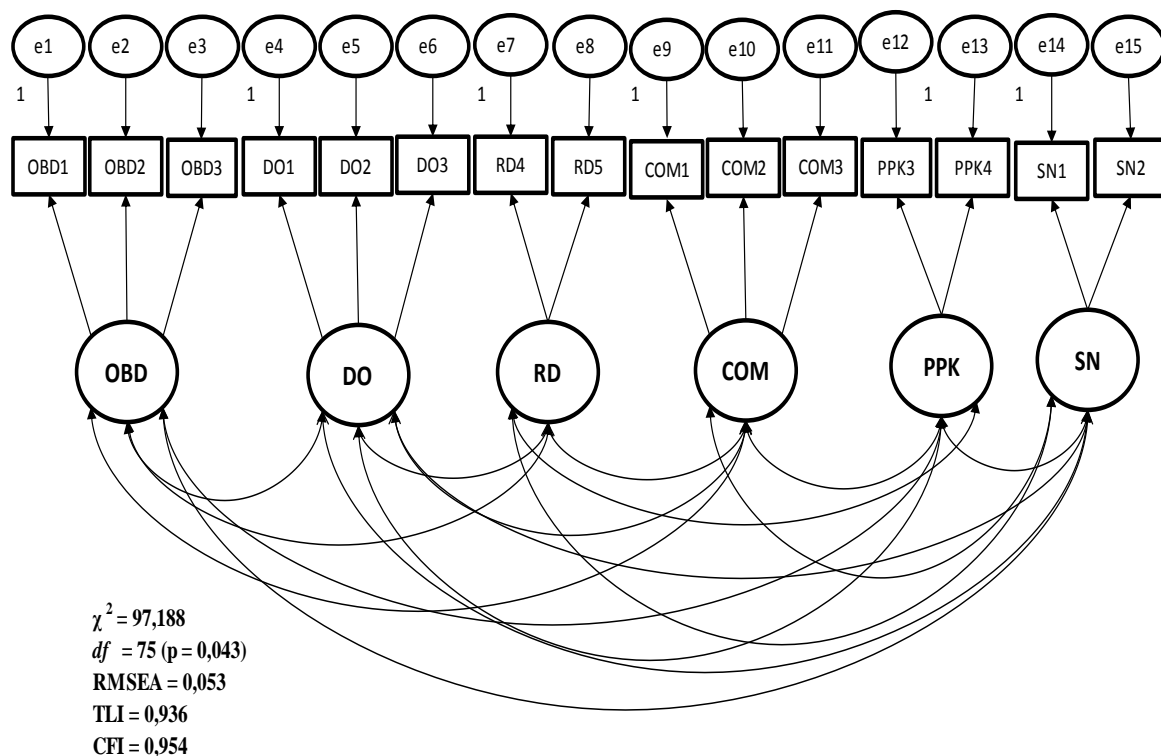
3. Dugoročna orijentacija (DO) će biti ispitana preko sledećih varijabli:
 - DO1 - Očekujemo da će naš odnos sa ključnim dobavljačima trajati dugo vremena,
 - DO2 - Radimo sa ključnim dobavljačima radi poboljšanja njihovog kvaliteta na dugi rok.
 - DO3 - Dobavljači vide naš odnos kao dugoročni savez.

4. Brza reakcija dobavljača (RD) će biti ispitana preko sledećih varijabli:
 - RD4 - Efikasno rešavanje hitnih naloga kupca,
 - RD5 - Pravovremena isporuka kupčevih porudžbina,

5. Poslovne performanse kupca (PPK) će biti ispitane preko sledećih varijabli:
 - PPK3 - Nivo zaliha,
 - PPK4 - Tržišno učešće (market share).

3.4. Testiranje hipoteza i rezultati

Kod testiranja hipoteza prethodno definisanog modela nabavke, analizu ćemo sprovesti dvo-etapno. Prvo sprovodimo konfirmatornu faktorsku analizu nad datih 6 latentnih faktora. Model konfirmatorne analize dat je slikom koja sledi.



Slika 5.2. Model konfirmatorne faktorske analize **Izvor:** Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Dati model konfirmatorne analize je statistički potvrđen, prvenstveno ukoliko je realizovani nivo značajnosti hi-kvadrat testa (u tabeli koja sledi pod oznakom - Probability level) najmanje 0,050.

Tabela 5.20. Rezultati testiranja modela

Rezultat (Osnovni model)
Minimum je postignut
Hi - kvadrat statistika = 97,188
Stepeni slobode = 75
P - vrednost= 0,043

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

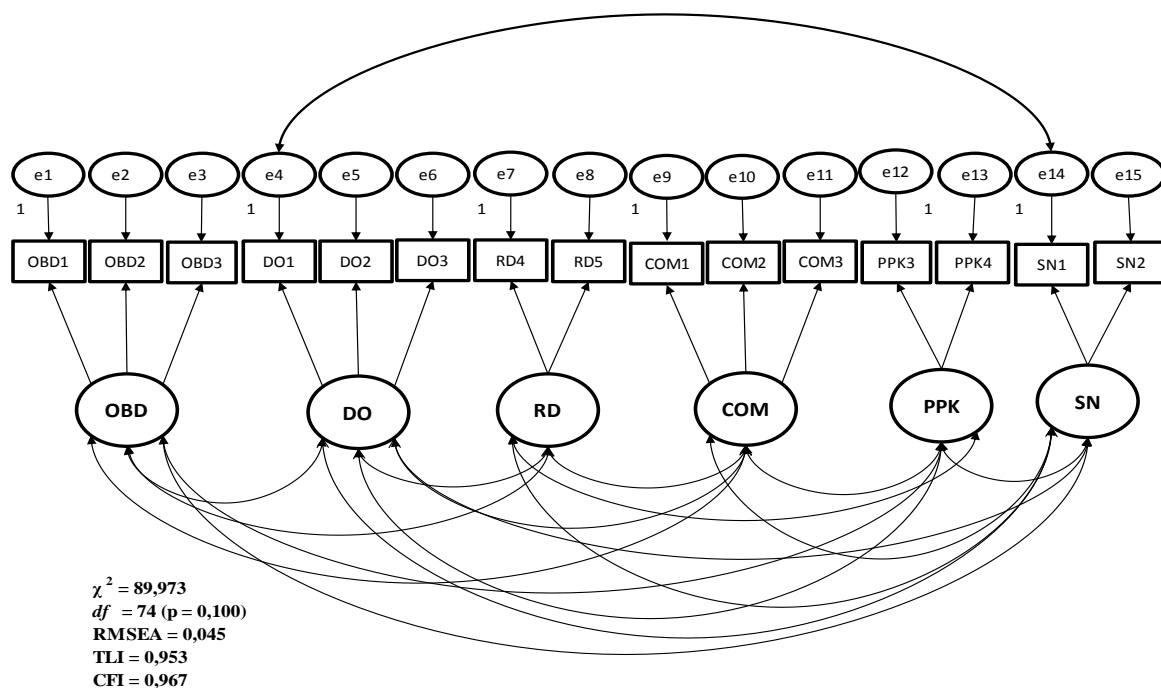
Pošto u ovom slučaju dati (zadovoljavajući) nivo značajnosti testa nije dostignut nastavljamo postupak. Dati model možemo unaprediti, na najjednostavniji način, analizom modifikovanih indeksa, koji su dati tabelom koja sledi.

Tabela 5.21. Rezultati testiranja modela

Indeksi modifikacije (Grupa 1 - Osnovni model)				
Kovarijanse: (Grupa 1 - Osnovni model)				
			M.I.	Par Change
e13	<-->	e15	5,667	-0,06
e09	<-->	e13	5,001	-0,078
e05	<-->	PPK	4,998	-0,041
e04	<-->	e14	6,728	0,06
e03	<-->	DO	6,144	0,089
e03	<-->	e05	5,304	0,109

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Na osnovu analize modifikovanih indeksa uočavamo da će do prilagođavanja modela podacima najpre doći ukoliko dozvolimo povezanost jedinstvenih faktora (u oznaci e04 i e14). Ova povezanost je opravdana, jer je moguća i u neku ruku logična povezanost između pitanja DO1 - Očekujemo da će naš odnos sa ključnim dobavljačima trajati dugo vremena i pitanja SN1 - Nabavka je uključena u proces strateškog planiranja preduzeća (iza kojih stoje dati jedinstveni faktori). Ova veza potvrđuje dugoročni odnos i strateški karakter nabavke. Nakon omogućavanja date veze, izabrani model dat je slikom koja sledi.



Slika 5.3. Model konfirmatorne faktorske analize *Izvor:* Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Dati model konfirmatorne analize je statistički potvrđen, iz razloga što je realizovani nivo značajnosti testa 0,10.

Tabela 5.22. Rezultati testiranja modela

Rezultat (Osnovni model)
Minimum je postignut
Hi - kvadrat statistika = 89,973
Stepeni slobode = 74
P - vrednost=0,100

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Kako nismo odbacili nultu hipotezu, sagledaćemo ostale pokazatelje adekvatnosti modela., koji su dati u tabeli 5.23.

Tabela 5.23. Rezultati adekvatnosti modela

Tabela sažetka ocene modela					
CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Osnovni model	46	89,973	74	0,1	1,216
Saturisan model - model sa ograničenjima	120	0	0		
Nezavisni model	15	587,17	105	0	5,592
RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Osnovni model	0,042	0,905	0,847	0,558	
Saturisan model - model sa ograničenjima	0	1			
Nezavisni model	0,211	0,464	0,388	0,406	
Osnovna poređenja					
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Osnovni model	0,847	0,783	0,969	0,953	0,967
Saturisan model - model sa ograničenjima	1		1		1
Nezavisni model	0	0	0	0	0
Parsimony-Prilagođena mera					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Osnovni model	0,705	0,597	0,681		
Saturisan model - model sa ograničenjima	0	0	0		
Nezavisni model	1	0	0		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Osnovni model	15,973	0	44,079		
Saturisan model - model sa ograničenjima	0	0	0		
Nezavisni model	482,17	409,818	562,031		
FMIN					

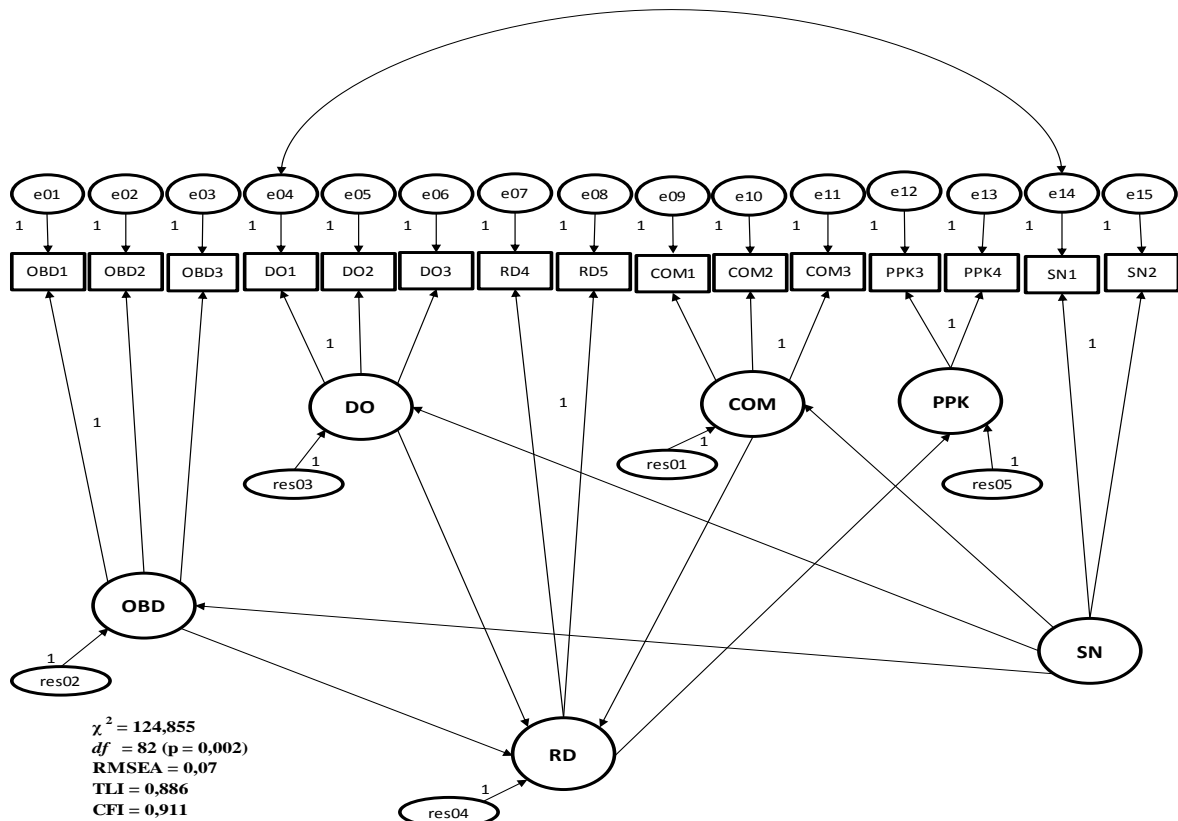
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Osnovni model	0,841	0,149	0	0,412	
Saturisan model - model sa ograničenjima	0	0	0	0	
Nezavisni model	5,488	4,506	3,83	5,253	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Osnovni model	0,045	0	0,075	0,581	
Nezavisni model	0,207	0,191	0,224	0	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Osnovni model	181,973	198,148	305,351	351,351	
Saturisan model - model sa ograničenjima	240	282,198	561,856	681,856	
Nezavisni model	617,17	622,444	657,402	672,402	
ECVI					
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Osnovni model	1,701	1,551	1,963	1,852	
Saturisan model - model sa ograničenjima	2,243	2,243	2,243	2,637	
Nezavisni model	5,768	5,092	6,514	5,817	
HOELTER					
Model	HOELTER	HOELTER			
	.05	.01			
Osnovni model	114	126			
Nezavisni model	24	26			

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Na osnovu prethodne tabele u kojoj su prikazani rezultati konfirmatorne faktorske analize, zaključujemo da je model korektan (prema pravilima Brown-a 2015). Data pravila su data sledećim iskazima: da RMSEA bude blizu 0,06 ili manje; CFI blizu 0,95 ili veće; i TLI blizu 0,95 ili veće.

Na osnovu markiranih vrednosti određenih statistika u prethodnoj tabeli, zaključujemo da dati model konfirmatorne analize na zadovoljavajući način objašnjava anketne podatke

Sada prelazimo da drugu etapu u okviru koje ocenjuje prethodno definisani strukturni model. Strukturni model, kao i prethodna konfirmatorna analiza, ocenjena je metodom maksimalne verodostojnosti. Strukturni model je dat slikom koja sledi.



Slika 5.4. Strukturni model, Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Na osnovu dobijenih statistika i tabele koja sledi, konstatujemo da model dobro ne ocenjuje anketne podatke, iz razloga što je realizovani nivo značajnosti testa manji od 0,050 (uzimamo eliminatorni kriterijum).

Tabela 5.24. Rezultati testiranja modela

Rezultat (Osnovni model)	
Minimum je postignut	
Hi - kvadrat statistika = 124,855	
Stepeni slobode = 82	
P - vrednost = 0,002	

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Zato ćemo iterativno pokušati da unapredimo kvalitet modela uz pomoć analize modifikovanih indeksa (tabela 5.25.).

Tabela 5.25. Rezultati testiranja modela. (treća iteracija)

Modifikovani indeksi (Grupa 1 - Osnovni model)				
Kovarijanse: (Grupa 1 - Osnovni model)				
			M.I.	Par Change
res05	<-->	res01	4,077	0,056
res05	<-->	res02	4,375	0,122
res05	<-->	res04	7,54	-0,044
e09	<-->	res03	5,92	-0,064
e03	<-->	res03	5,628	0,09
e03	<-->	e05	5,282	0,106
e02	<-->	res05	6,866	0,127

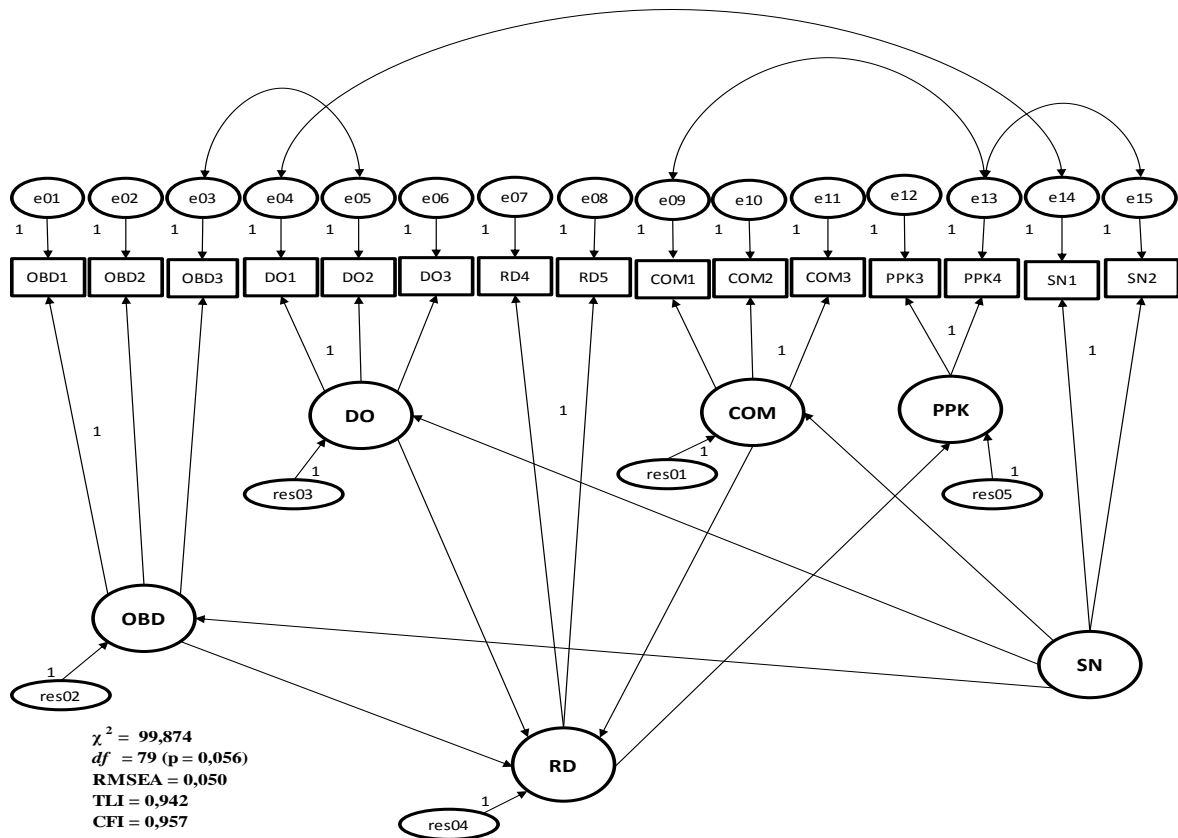
Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Analiziranjem modifikovanih indeksa, uočavamo da će do prilagođavanja modela podacima doći ukoliko dozvolimo:

- povezanost jedinstvenih faktora (u oznaci e13 i e15). Pitanja PPK4 - Tržišno učešće (market share) i pitanja SN2 - Funkcija nabavke dobro poznaje strateške ciljeve preduzeća (iza kojih stoje dati jedinstveni faktori).
- povezanost jedinstvenih faktora (u oznaci e13 i e09). Pitanja PPK4 -Tržišno učešće (market share) i pitanja COM1 - Mi razmenjujemo osetljive informacije (finansijske, proizvodne, projektne, istraživačke i/ili konkurencijske), (iza kojih stoje dati jedinstveni faktori).
- povezanost jedinstvenih faktora (u oznaci e03 i e05). Pitanja OBD3 - Mi dobijamo ponude sa višestrukim cenama /multiple price quotes/ od dobavljača pre poručivanja i pitanja DO2 - Radimo sa ključnim dobavljačima radi poboljšanja njihovog kvaliteta na dugi rok, (iza kojih stoje dati jedinstveni faktori).

Dobijanje ponuda sa višestrukim cenama /multiple price quotes/ od dobavljača pre poručivanja usko je povezano sa ključnim dobavljačima sa kojima kupac radi na dugi rok (dugoročna komponenta) radi poboljšanja njihovog kvaliteta (unapređenje dobavljača) u cilju unapređenja svojih poslovnih performansi.

Povezanost navedenih jedinstvenih faktora je opravdana jer je moguća i logična povezanost između tih pitanja. Nakon omogućavanja datih veza, izabrani model dat je slikom 5.5. koja sledi.



Slika 5.5. *Strukturalni model, Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)*

Konačno, na osnovu dobijenih statistika i tabele koja sledi, konstatujemo da model dobro ocenjuje anketne podatke, iz razloga što je realizovani nivo značajnosti testa veći od 0,050.

Tabela 5.26. *Rezultati testiranja modela*

Rezultat (Osnovni model)
Minimum je postignut
Hi - kvadrat statistika = 99,874
Stepeni slobode = 79
P - vrednost= 0,056

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Sagledaćemo sada i ostale pokazatelje adekvatnosti modela.

Tabela 5.27. Rezultati adekvatnosti modela

Tabela sažetka ocene modela					
CMIN					
Model	NPART	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Osnovni model	41	99,874	79	0,056	1,264
Saturisan model - model sa ograničenjima	120	0	0		
Nezavisni model	15	587,17	105	0	5,592
RMR, GFI					
Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
Osnovni model	0,058	0,898	0,845	0,591	
Saturisan model - model sa ograničenjima	0	1			
Nezavisni model	0,211	0,464	0,388	0,406	
Osnovna poređenja					
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Osnovni model	0,83	0,774	0,959	0,942	0,957
Saturisan model - model sa ograničenjima	1		1		1
Nezavisni model	0	0	0	0	0
Parsimony-Prilagođena mera					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Osnovni model	0,752	0,624	0,72		
Saturisan model - model sa ograničenjima	0	0	0		
Nezavisni model	1	0	0		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Osnovni model	20,874	0	50,573		

Saturisan model - model sa ograničenjima	0	0	0		
Nezavisni model	482,17	409,818	562,031		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Osnovni model	0,933	0,195	0	0,473	
Saturisan model - model sa ograničenjima	0	0	0	0	
Nezavisni model	5,488	4,506	3,83	5,253	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Osnovni model	0,05	0	0,077	0,487	
Nezavisni model	0,207	0,191	0,224	0	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Osnovni model	181,874	196,291	291,841	332,841	
Saturisan model - model sa ograničenjima	240	282,198	561,856	681,856	
Nezavisni model	617,17	622,444	657,402	672,402	
ECVI					
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Osnovni model	1,7	1,505	1,977	1,834	
Saturisan model - model sa ograničenjima	2,243	2,243	2,243	2,637	
Nezavisni model	5,768	5,092	6,514	5,817	
HOELTER					
Model	HOELTER	HOELTER			
	.05	.01			
Osnovni model	108	120			
Nezavisni model	24	26			

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Na osnovu prethode tabele u kojoj su prikazani rezultati strukturalnog modela, zaključujemo da model na korektan način opisuje podatke ankete (prema pravilima Brown-a 2015)..Na osnovu

markiranih vrednosti određenih statistika u prethodnoj tabeli, zaključujemo da dati strukturni model ocenjuje anketne podatke, dobro. Pošto se modifikovani model dobro prilagođjava podacima prelazimo na testiranje postavljenih hipoteza. U tabeli koja sledi, dati su ocenjeni regresioni koeficijenti definisanog strukturnog modela.

Tabela 5.28. Rezultati ocene modela

Ocene maksimalne verodostojnosti							
Regresioni ponderi: (Grupa 1 - Osnovni model)							
			Ocene	S.E.	C.R.	P	Label
COM	<---	SN	0,981	0,281	3,49	***	par_11
DO	<---	SN	0,452	0,154	2,927	0,003	par_12
OBD	<---	SN	1,056	0,469	2,249	0,024	par_13
RD	<---	COM	0,123	0,082	1,492	0,136	par_14
RD	<---	OBD	0,121	0,039	3,1	0,002	par_15
RD	<---	DO	0,523	0,144	3,641	***	par_16
PPK	<---	RD	0,971	0,193	5,04	***	par_17
OBD1	<---	OBD	1				
OBD2	<---	OBD	0,91	0,134	6,818	***	par_1
OBD3	<---	OBD	0,781	0,116	6,734	***	par_2
DO1	<---	DO	1				
DO2	<---	DO	1,292	0,236	5,467	***	par_3
DO3	<---	DO	1,132	0,226	5,009	***	par_4
RD4	<---	RD	1				
RD5	<---	RD	1,208	0,152	7,921	***	par_5
COM1	<---	COM	1				
COM2	<---	COM	1,132	0,235	4,825	***	par_6
COM3	<---	COM	0,781	0,179	4,366	***	par_7
PPK3	<---	PPK	1				
PPK4	<---	PPK	0,89	0,162	5,474	***	par_8
SN1	<---	SN	1				
SN2	<---	SN	1,33	0,353	3,766	***	par_9

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Ocena rezultata modela urađena je metodom maksimalne verodostojnosti kao što je i najavljeno u tački (statističko testiranje pretpostavki).

Na osnovu dobijenih rezultata možemo zaključiti da oceljeni regresioni koeficijenti sugerišu da postoji veza strateške nabavke (SN) sa: (COM) komunikacijom ($b = 0,981$); (DO) dugoročnom orijentacijom ($b = 0,452$) i (OBD) ograničenim broje dobavljača ($b = 1,056$) (statistički značajni ($p < 0,050$)).

Ocenjeni regresioni koeficijent veza komunikacije sa reakcijom dobavljača (RD) ($b = 0,123$; $p = 0,136$) nije statistički značajna (nivo značajnosti ($p > 0,050$)), dok ocenjeni regresioni koeficijenti sugerišu da postoji veza reakcije dobavljača sa (OBD) ograničenim brojem dobavljača ($b = 0,121$) i (DO) dugoročne orijentacije ($b = 0,523$) (statistički značajni ($p < 0,005$)).

Ocenjeni regresioni koeficijent potvrđuje vezu reakcije dobavljača sa (PPK) poslovne performanse kupca ($b = 0,971$) je statistički značajan ($p < 0,001$).

Na osnovu ocenjenih koeficijenata, zaključujemo da su svi pozitivni, kao u skladu sa definisanim radnim polaznim hipotezama. Takođe p-vrednost datih koeficijenata je manja od 0,050 (osim kod relacije RD<---COM), čime su (osim pomenute) sve naše polazne hipoteze potvrđene na nivou značajnosti manje od 0,050.

VI OCENA I IMPLIKACIJE REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Na osnovu rezultata istraživanja izvršili smo izbor modela nabavke proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu kao ključnog faktora strateškog pozicioniranja i konkurentnosti.

1. Ocena rezultata istraživanja

Kroz sveobuhvatnu statističku analizu i struktorno modeliranje kroz više iteracija došli smo do superiornog modela koji najbolje predstavlja podatke empirijskog istraživanja. U narednom pregledu uočavamo da finalni model za koji smo se opredelili zaista ima ima najbolje performanse prema kriterijumima iz Brown (2015) i Kline (2016).

Tabela 5.29. Rezultati testiranja modela

Model		CMIN	DF	P	CMIN/DF	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	TLI	CFI
I	Osnovni model	124,855	82	0,002	1,523	0,07	0,044	0,094	0,099	0,886	0,911
	Saturisan model (model sa ograničenjima)	0	0								
	Nezavisni model	587,17	105	0	5,592	0,207	0,191	0,224	0	0	0
IV	Osnovni model	99,874	79	0,056	1,264	0,05	0	0,077	0,487	0,942	0,957
	Saturisan model (model sa ograničenjima)	0	0								1
	Nezavisni model	587,17	105	0	5,592	0,207	0,191	0,224	0	0	0

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

- Hi-kvadrat test: 0,056;
- RMSEA: 0,05;
- TLI: 0,942 ;
- CFI: 0,957; Brown blizu 0,95 ili veće

Naredne tabele i slika sumiraju rezultate testiranja hipoteza izabranog modela.

Tabela 5.30. Ocena direktnih efekata

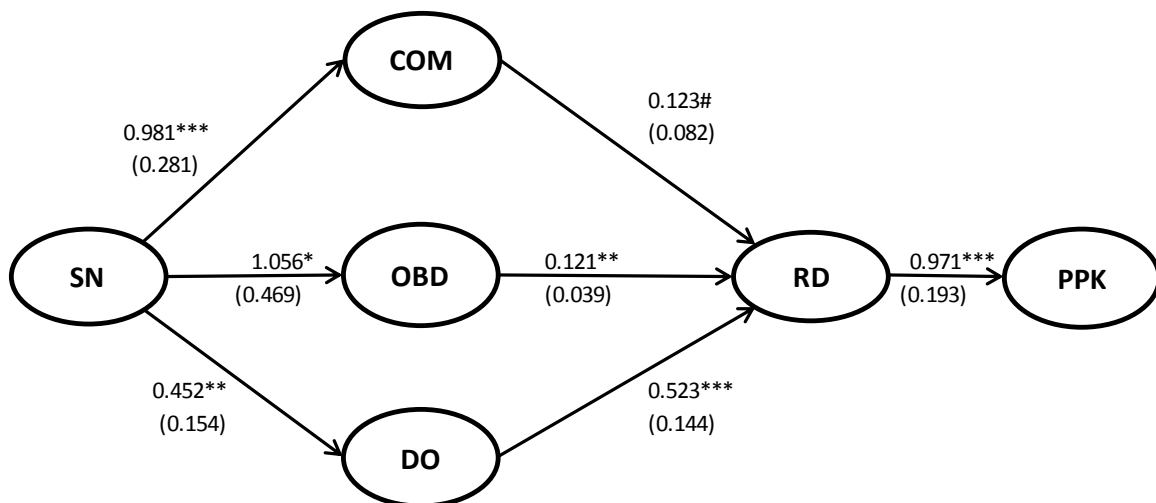
	SN	COM	DO	OBD	RD	PPK
COM	0,981	0	0	0	0	0
DO	0,452	0	0	0	0	0
OBD	1,056	0	0	0	0	0
RD	0	0,123	0,523	0,121	0	0
PPK	0	0	0	0	0,971	0

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Tabela 5.31. Ocena indirektnih efekata

	SN	COM	DO	OBD	RD	PPK
COM	0	0	0	0	0	0
DO	0	0	0	0	0	0
OBD	0	0	0	0	0	0
RD	0,485	0	0	0	0	0
PPK	0,471	0,119	0,508	0,118	0	0

Izvor: Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)



*** p < 0,001; **p < 0,005; *p < 0,050; #p > 0,100

Slika 5.6. Rezultati testiranja modela, *Izvor:* Analiza autora upotrebom statističkog softvera (IBM SPSS Statistics)

Iskazi prve tri hipoteze sugerišu da postoji veza između strateške nabavke i tri konstrukta upravljanja lancem snabdevanja (komunikacija, bliski odnosi sa ograničenim brojem dobavljača i dugoročni odnos između kupaca i dobavljača) bile su statistički značajne i očekivanog pozitivnog smera što je i pretpostavljeno teorijskim modelom.

Konkretno rezultati hipoteza potvrđuju vezu strateške nabavke sa:

- Komunikacijom - H1: Strateška nabavka ima pozitivan efekat na unapređenje komunikacije između kupca i dobavljača. ($b = 0,981$; $p < 0,001$);
- Ograničenim brojem dobavljača - H2: Strateška nabavka ima pozitivan efekat na unapređenje bliskih odnosa sa ograničenim brojem dobavljača. ($b = 1,056$; $p < 0,050$);
- Unapređenjem dugoročnih odnosa - H3: Strateška nabavka ima pozitivan efekat na unapređenje dugoročnih odnosa između kupca i dobavljača. ($b = 0,452$; $p < 0,005$);

Da bi proverili validnost hipoteze H4 u kojoj su objedinjena tri pravca uticaja u jedan pravac uticaja postavljena su u anketi tri skupa istih pitanja, ali iz različitih uglova kako smo već naveli. Prvi put iz ugla komunikacije, drugi put iz ugla ograničenog broja dobavljača, i treći put iz ugla dugoročne orijentacije. Zbog toga smo testirali svaki od navedenih pravaca uticaja kako bi sagledali tačnost sledećeg tvrđenja.

H4: Komunikacija između kupaca i dobavljača, bliski poslovni odnos sa ograničenim brojem dobavljača i orijentacija na dugoročan odnos ima pozitivan efekat na brzu reakciju dobavljača i to:

- Komunikacija između kupaca i dobavljača, ima pozitivan efekat na brzu reakciju dobavljača. ($b = 0,123$; $p > 0,100$);
- Bliski poslovni odnos sa ograničenim brojem dobavljača ima pozitivan efekat na brzu reakciju dobavljača. ($b = 0,121$; $p < 0,005$);
- Orijetacija na dugoročan odnos između kupaca i dobavljača ima pozitivan efekat na brzu reakciju dobavljača. ($b = 0,523$; $p < 0,001$);

Ovde je značajno naglasiti da strateška nabavka ostvaruje pozitivan indirektan efekat na brzu reakciju dobavljača.

Konačno, imamo i finalnu hipotezu kojom se u analizu uvodi uticaj brze reakcije dobavljača:

H5: Brza reakcija dobavljača pozitivno utiče na poslovne performanse kupca. Ova hipoteza je prihvaćena, kako je pretpostavljeno i teorijskim modelom ($b = 0,971$; $p < 0,001$).

Pored ovog rezultata imamo i pozitivan indirektni efekat strateške nabavke na poslovne performanse kupca, čime je potvrđena osnovna teorijska pretpostavka o snažnom uticaju strateške nabavke na poslovne performanse kupca.

2. Diskusija rezultata istraživanja

Nalazi ove studije pokazuju da strateška nabavka može da igra ključnu ulogu u kreiranju i razvoju dugoročnih odnosa i strateške saradnje, podstiče bliske poslovne odnose sa ograničenim brojem posvećenih dobavljača, i održavan otvorenu, dvosmernu komunikaciju i razmenu znanja između preduzeća kupca i njegovih dobavljača. Ovi rezultati pružaju ubedljivu empirijsku podršku za uključivanje saznanja kroz pespektivu dinamičkih mogućnosti u okviru literature o strateškoj nabavci i upravljanju lancem snabdevanja.

S druge strane, rezultati faktorske analize i našeg istraživanja kroz izbor modela nabavke jasno pokazuju strateški karakter i dugoročnu orijentaciju nabavke u proizvodnim preduzećima u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji. Varijable Nabavka je uključena u proces strateškog planiranja preduzeća i Funkcija nabavke dobro poznaje strateške ciljeve preduzeća potvrđene su kroz naše istraživanje, kao i u drugim istraživanjima iz ove oblasti (Chen, i dr., 2004; Shen i Lapide 2005; Paulraj, i dr., 2006), - Sjedinjene Američke Države (SAD) u periodu (1998. – 2004. godine), Italija u periodu (2000 – 2002), Koreja i Japan u periodu (1999 – 2000). Varijable Performanse /Efekti/ se mere njihovim doprinosom uspehu preduzeća, Razvoj /Edukacija/ stručnjaka za nabavku se fokusira na elemente konkurentske strategije i Nabavna služba /Odeljenje za nabavku/ igra integrativnu ulogu u funkciji nabavke, nisu potvrđene u našem kao i nekim drugim istraživanjima (Paulraj, i dr., 2006) – SAD u periodu (2002 – 2004). Varijable: Fokus nabavke je na dugoročnim problemima koji sadrže rizik i neizvesnost i Funkcija nabavke ima formalno napisan dugoročni plan nisu potvrđene kako u našoj analizi tako i u nekim istraživanjima iz oblasti lanca snabdevanja i strateške nabavke (Chen, i dr., 2004) – SAD, u periodu (2000 – 2002) što ukazuje da nabavka još uvek nije fokusirana samo na dugoročne probleme koji sadrže rizik i neizvesnost i da funkcija nabavke nema formalno napisan dugoročni plan, dok istraživanja (Paulraj, i dr., 2006; Lawson, i dr., 2009) – SAD u periodu (2002 – 2004) i Velika Britanija, u periodu (2005 – 2007), potvrđuju važnost uloge ovih varijabli u strateškoj funkciji nabavke.

Teorijski konstrukt komunikacija kao jednog od kanala delovanja strateške nabavke potvrđen je u našem modelu kroz varijable: Mi razmenjujemo osetljive informacije (finansijske, proizvodne, projektne, istraživačke i/ili konkurentske), Dobavljačima dajemo sve informacije koje mogu da im budu od pomoći i Razmena informacija se odvija, često, neformalno i/ili blagovremeno, koji ukazuju da se razmena osetljivih informacije (finansijske, proizvodne, projektne istraživačke i/ili konkurentske) sa dobavljačima odvija često, neformalno i/ili blagovremeno i da kupci daju dobavljačima sve informacije koje mogu da im budu od pomoći, što potvrđuju i istraživanja (Carr i Smeltzer, 1999b; Chen, i dr., 2004; Paulraj, i dr., 2006; Li, i dr., 2006) – SAD, u periodu (1997 – 2004). Varijable: Mi se međusobno informišemo o događajima ili promenama koje mogu da utiču na nas, Mi često neposredno planiramo/komuniciramo /face-to-face/ i Mi razmenjujemo povratne informacije o učinku se ne uklapaju u model što ukazuje na nedovoljan nivo:

- informisanja o događajima ili promenama,
- neposrednog planiranja/komuniciranja /face-to-face/ i
- razmene povratnih informacije o učinku, što potvrđuju i istraživanja (Chen, i dr., 2004; Paulraj, i dr., 2006).

Ograničen broj dobavljača potvrđen je preko sledećih varijabli u proizvodnim preduzećima u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji: Mi se oslanjamo na mali broj visokokvalitetnih dobavljača, Mi održavamo bliske odnose sa ograničenom grupom dobavljača i Mi dobijamo ponude sa višestrukim cenama /multiple price quotes/ od dobavljača pre poručivanja, gde se preduzeća oslanjaju na mali broj visokokvalitetnih dobavljača, sa kojima održavaju bliske odnose i od kojih dobijaju ponude sa višestrukim cenama pre poručivanja. Varijable: Mi napuštamo dobavljače zbog cene i Mi koristimo hedžing ugovore prilikom izbora naših dobavljača nisu potvrđene kako u našem modelu tako i u istraživanjima drugih autora (Chen, i dr., 2004; Paulraj, i dr., 2006) – SAD, u periodu (2002 – 2004), kod kojih nije potvrđena ni varijabla Mi koristimo hedžing ugovore prilikom izbora naših dobavljača.

Teorijski konstrukt kanala delovanja strateške nabavke, dugoročna orijentacija potvrdila je dugoročni strateški karakter funkcije nabavke u našem istraživanju preko varijabli: Očekujemo da će naš odnos sa ključnim dobavljačima trajati dugo, Radimo sa ključnim dobavljačima radi poboljšanja njihovog kvaliteta na dugi rok i Dobavljači vide naš odnos kao dugoročni savez, na šta ukazuju i istraživanja (Chen, i dr., 2004; Paulraj, i dr., 2006), SAD, u

periodu (2000 – 2004). Varijabla Mi gledamo naše dobavljače kao produžetak naše kompanije za razliku od istraživanja (Chen, i dr., 2004; Paulraj, i dr., 2006) – SAD, u period (2000 – 2004) nije potvrđena što ukazuje na stepen svesti i stepen strateške integrisanosti sa dobavljačima koji je još uvek nije na najvišem nivou. Takođe nisu potvrđene ni varijable Mi dajemo korektan deo profita ključnim dobavljačima i Odnos koji imamo sa našim ključnim dobavljačima je u suštini stalan i dugoročan /evergreen/ koje nisu potvrđene ni u pomenutim istraživanjima stranih autora.

Strateška nabavka preko svojih kanala delovanja komunikacije, ograničenog broja dobavljača i dugoročne orijentacije, deluje na brzu i efikasnu reakciju dobavljača koja je potvrđena u našem istraživanju preko varijabli: Efikasno rešavanje hitnih naloga kupca i Pravovremena isporuka kupčevih porudžbina što predstavlja i ključne varijable brze reakcije dobavljača (Chen, i dr., 2004; Paulraj, i dr., 2006; Thatte, i dr., 2013) – SAD, u periodu (2000 – 2008). Za razliku od prethodnih varijabli, varijable: Brza promena obima proizvodnje, Brza promena miksa proizvoda, Brza potvrda kupčevih porudžbina i Brzo rešavanje kupčevih pritužbi nisu potvrđene našim istraživanjem. Ove varijable uglavnom nisu podržane ni u empirijskim istraživanjima u proizvodnim preduzećima američkih i britanskih autora (Lawson, i dr., 2009; Thatte, i dr., 2013), u periodu (2005 – 2008). Ovo nam ukazuje da preduzeća kako naša tako i inostrana još uvek nisu spremna/u mogućnosti na takav stepen ustupka/ “žrtve“ prema drugoj strani, što je verovatno posledica nivoa i dubine odnosa i integrisanosti među partnerima.

Teorijski konstrukt da brza i efikasna reakcija dobavljača ima pozitivan efekat na poslovne performanse kupca potvrdili smo preko sledećih varijabli: Nivo zaliha i Tržišno učešće (market share), što ukazuje na operativnu efikasnost naših preduzeća kroz kontrolu zaliha i unapređenje konkurentnosti i tržišne pozicije kroz rast tržišnog učešća. Varijable: Kvalitet materijala, Cena materijala, Profitna marža (ROS - return on sales), Rentabilnost ulaganja (ROI - return on investment) nisu potvrđene u našem istraživačkom modelu. Ove varijable uglavnom su potvrđene u brojnim empirijskim istraživanjima na inostranim tržištima (Carr i Smeltzer, 1999b; Chen, i dr., 2004; Johnston, i dr., 2004; Shen i Lapide 2005; Paulraj, i dr., 2006; Li, i dr., 2006; Lawson, i dr., 2009; Thatte, i dr., 2013) - (SAD) u periodu (1998. – 2008. godine), Italija u periodu (2000 – 2002), Koreja i Japan u periodu (1999 – 2000). Izdvajanje ovih pitanja iz upitnika našeg modela ukazuje nam da još uvek postoji nivo svesti kod menadžmenta preduzeća u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji o „teškim“ temama i „tajnim“ podacima kao što su odnos cena i kvaliteta i diskusija o poslovnim rezultatima iako postoje i javno su dostupne i publikovane informacije o njima.

U meri u kojoj strateška nabavka podstiče jedinstvenu kombinaciju ovih postupaka i generiše i razvija složene interakcije između mogućnosti upravljanja snabdevanjem, može igrati jaču i snažniju ulogu u stvaranju i održavanju strateške prednosti za preduzeće. Nalazi značajnih direktnih i indirektnih efekata između strateške nabavke, preko dugoročne orijentacije, komunikacije i ograničenog broja dobavljača na reakciju dobavljača i poslovne performanse ukazuju na to da strateška nabavka može da igra sinergijsku ulogu u podsticanju odnosa za poboljšanje vrednosti performansi i razmenu znanja između preduzeća i njegovih dobavljača (Dyer 2000). Kritična uloga strateške nabavke ogleda se u i činjenici da je ona „odgovorna“ za više od polovine troškova proizvodnje jednog preduzeća (Carr i Pearson, 1999; Zsidisin i Ellram, 2001; Stank i dr., 2012).

Ovaj stav je bio često korišćen da naglasi značaj transakcija troškova u kreiranju mehanizama upravljanja odnosima kupac-dobavljač. Iako je u takvim odnosima briga za minimizaciju troškova transakcija vrlo važna, Ovaj rad pokazuje da strateška nabavka može imati dodatnu ulogu u stvaranju vrednosti kroz jačanje sposobnosti upravljanja lancem snabdevanja. Ovo se postiže kroz razvoj dugoročne orijentacije, održavanje otvorenih veza komunikacije između preduzeća i njegovih dobavljača i izgradnje bliskih odnose sa ograničenim brojem dobavljačima (Burke i dr., 2007; Carter, i dr., 2007). Kao što su primetili (Hill i Jones 2013), na duge staze, nevidljiva ruka tržišta favorizuje ponašanje preduzeća koja podržavaju poverenje i saradnju, a ne konkurenciju i oportunitizam.

Takvo ponašanje omogućava proizvođačima i dobavljačima da rade zajedno na dizajnu koji će poboljšati kvalitet proizvoda i niže troškove proizvodnje, povećati verovatnoću buduće saradnje u cilju smanjenja troškova i / ili poboljšati kvalitet proizvoda kroz investicije i specifične odnose. Fokus je na izgradnji partnerskih odnosa sa dobavljačima, a ne samo na smanjenju troškova transakcija, koji mogu da obezbede jači osnov za doprinos strateške nabavke preduzeću u krajnjoj liniji.

S druge strane, naša podhipoteza odnos između komunikacije i reakcije dobavljača nije podržana. Iako postoji značajan pozitivan odnos između strateške nabavke i komunikacije (H1), objašnjenje za ovakav rezultat može biti da samo otvorena komunikacija nije dovoljna za stvaranje vrednosti i povećanje odgovornosti dobavljača. Umesto toga, otvorena i neposredna komunikacija „proizvodi“ sposobnost da se razviju kvalitetni odnosi kupac-dobavljač, omogućiti česta razmena informacija sa ograničenim brojem dobavljača, što je od ključnog značaja za izgradnju i održavanje strateške prednosti preduzeća. (Lorenzoni i

Lipparini, 1999; Shen i Lapide 2005;). Otvorena komunikacija za rad sa dobavljačima je neophodna, ali sama po sebi nije dovoljna da doprinese bržoj i boljoj reakciji dobavljača, drugim rečima možemo reći da je to potreban i neophodan, ali ne i dovoljan uslov. Tako, preduzeća koja samo naglašavaju unapređenje komunikacije bez odgovarajuće promene u strateškom ponašanju (i razmišljanju) i izgradnje poverenja, saradnje i razvoja dugoročne orijentacije sa dobavljačima može da ne uspe da postigne trajnu konkurentsku prednost. Upravo nam ovo ukazuje da konstrukte (komunikacija, ograničen broj dobavljača i dugoročna orijentacija) ne smemo posmatrati odvojeno već kroz sinergiju jer su po prirodi povezani, međuzavisni i komplementarni i proizvode značajne efekte na reakciju dobavljača i poslovne performanse kupca kako kroz direktne tako i kroz indirektne efekte, što nam daje za pravo što smo ih spojili u jednu hipotezu koja je i podržana u našem istraživanju.

3. Implikacije rezultata istraživanja

Rezultati ove studije nude nekoliko važnih implikacija kako za teoriju, kao i praksu. Iz istraživačke perspektive, istraživanje pruža široke empirijske dokaze sve većeg strateškog karaktera funkcije nabavke. To potencira ključnu ulogu nabavke na izgradnji dugoročnog fokusa u izgradnji strateških odnose sa dobavljačima. Rezultati našeg istraživanja pokazuju da strategija nabavke treba da se uskladi sa poslovnom strategijom preduzeća da i menadžment nabavke treba da budu upoznati sa strateškim ciljevima i pravcima preduzeća. U celini, ova studija se zalaže da proizvodna preduzeća moraju da prihvate napredne nivoe strateške nabavke, jer strateška nabavka može da igra ključnu ulogu u integraciji različitih aktivnosti snabdevanja i može da obezbedi vrhunske performanse lanca snabdevanja (Alam, i dr., 2014). Ove aktivnosti uključuju sposobnost preduzeća da razvije bliske poslovne odnose sa ograničenim brojem dobavljača, promoviše otvorenu komunikaciju među partnerima lanca snabdevanja i razvije dugoročnu stratešku orijentaciju za postizanje zajedničkih prednosti.

Istraživanje pokazuje da je nivo strateške nabavke povezan sa povećanim nivoima integracije lanca snabdevanja, posebno na unapređenju saradnje između preduzeća kupca i njegovih ključnih dobavljača. Istraživanje jasno pokazuje da preduzeća nastoje da izgrade dugoročne odnose sa ograničenim brojem kvalitetnih dobavljača što pruža snažnu podršku ideji da dugoročni odnosi zamenjuju kratkoročne transakcione odnose u modernoj eri strateške nabavke (Chen i dr., 2004; Lovreta i dr., 2011; Benton, 2014)

Naši rezultati ukazuju na to da nabavka u proizvodnim preduzećima u Republici Srbiji kreće u pravom smeru i da pokušava da stvori koristi od drugih inicijativa pored svog primarnog cilja smanjenja troškova. Osim toga, kroz razmenu svojih zahteva sa ograničenim brojem dobavljača, kupci stvaraju bolju poziciju za unapređenje svojih poslovnih performansi kod dobavljača koji zauzvrat obezbeđuju poziciju da povećaju svoje finansijske performanse kroz dodatnu tražnju. Naši rezultati pokazuju da strateška priroda funkcije nabavke ima pozitivan uticaj na integraciju procesa između partnera u lancu snabdevanja.

Preduzeća sa implementiranim pristupom i filozofijom strateške nabavke su u boljoj poziciji da neprimetno integriše logističke aktivnosti, uključujući distribuciju, transport i/ili skladištenje. Ovaj rezultat nam daje dodatnu empirijske podršku sve većeg konsenzusa da su preduzeća sa visokim strateškim karakterom funkcije nabavke u boljoj poziciji da blisko sarađuju sa svojim dobavljačima, kao i da uklone prepreke koje mogu izazvati kašnjenja u isporuci materijala i usluga od dobavljača (Carr i Smeltzer, 1999b; Christopher, 2011) . Osim toga, to pokazuje da je strateška nabavka odgovorana za efikasnu integraciju ulaznih potreba za materijalima i uslugama proizvodnog preduzeća (Cainato, 1999; Monczka i dr., 2011).

Kao što su konstatovali neki autori (Monczka 1992; Day i Lichtenstein 2006), naši rezultati posebno pokazuju da, na ovom nivou, strateška nabavka u proizvodnim preduzećima u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji može da se razvije optimalne strategije, prati i planira i prognozira promene izvora nabavke kako na domaćem tako i na spoljnim tržištima, podstiče razmenu informacija sa dobavljačima, identifikuje ključne dobavljače koji mogu da podrže dizajn proizvoda, i razviju planove za podršku razvoju novih proizvoda. Podrška hipoteze (H5) u vezi poslovnih performansi kupca jasno pokazuje da strateška nabavka značajno utiče na unapređenje performansi kupaca.

4. Teorijski i praktični doprinosi

Ovo istraživanje doprinosi i ukazuje se sve širi istraživački proces koji dokumentuje stratešku ulogu nabavke u upravljanju lancem snabdevanja. Ispitali smo odnose između strateške nabavke, mogućnosti upravljanja snabdevanjem (komunikacija, ograničen broj dobavljača, i orijentacija na dugoročni odnos), reakcija dobavljača, i poslovne performanse preduzeća kupca. Nalazi značajnog pozitivnog odnosa između strateške nabavke i tih mogućnosti

upravljanja lancem snabdevanja predstavljaju značajan doprinos, i nastavak literature u oblasti strateške nabavke i upravljanja lancem snabdevanja.

Kroz istraživanje izvršen je izbor modela nabavke proizvodnog preduzeća na globalnom tržištu kao ključnog faktora strateškog pozicioniranja i konkurentnosti. Izabrani model po svojim performansama može da odgovori na svu složenost i izazove današnjeg globalnog okruženja, a njegova primena dokazuje superiornost po pitanju poslovnih performansi.

Strateški značaj i uloga nabavke bio je relativno malo zastupljen u poslovnoj praksi, a naročito u praksi naših preduzeća. Ovo istraživanje dokazuje da izbor modela nabavke zavisi od stepena implementacije strateškog pristupa nabavci i poluga i kanala preko kojih deluje na poslovne performanse preduzeća.

Rad ukazuje na svu složenost i značaj strateške nabavke u kompleksnom savremenom globalnom okruženju. Testiranjem hipoteza dobili smo dokaze o tome koliko je strateška nabavka uključena u proces strateškog planiranja, koliko dobro poznaje strateške ciljeve, kakva je njena uloga, na šta je fokusirana i kakav je njen doprinos uspehu proizvodnog preduzeća. Testiranjem uloge, značaja i delovanja poluga (a) otvorene komunikacije između kupca i dobavljača, (b) bliskog odnosa sa ograničenim brojem dobavljača i (c) dugoročne strateške orijentacije dobili smo odgovore o načinu delovanja strateške nabavke. Zajedno ove aktivnosti izazivaju i kreiraju brzu i efikasnu reakciju dobavljača koja kroz svoju aktivnost potvrđuje održivu konkurentsku prednost i superiorne i poslovne performanse preduzeća.

Borba za osvajanje tržišnog prostora postaje agresivnija i dinamičnija i u njoj opstaju samo ona preduzeća koja su u poslovni ambijent ugradila visok nivo fleksibilnosti, inovativnosti i konkurentnosti. Osnovno merilo konkurentnosti savremene privrede je sposobnost preduzeća, grana i sektora privrede da snižavaju troškove poslovanja. Upravo teoretski i praktični zaključci i rešenja u ovome radu daju podršku za postizanje navedenih ciljeva.

S druge strane, rezultati analize i zaključci do kojih smo došli, ukazuju da savremeni, dinamični uslovi poslovanja na globalnom tržištu nameću potrebu primene strateškog pristupa nabavci i u našoj zemlji. Na integralan i savremen način predstavljena su moguća rešenja, koja daju šansu za izlazak iz krize u kojoj su se našla ili se mogu naći naša proizvodna preduzeća u prehrambenoj industriji koja su pod pritiskom narastajuće konkurencije posebno od strane razvijenih multinacionalnih kompanija čiji se intenzivniji ulazak na naše tržište tek očekuje.

Navedeni doprinosi su važni za teoriju lanca snabdevanja, trgovine, marketinga a može se reći i za teoriju poslovne ekonomije uopšte.

Ključni rezultat ovoga rada je izbor strateškog modela nabavke za integralnu primenu u pozicioniranju proizvodnih preduzeća na globalnom tržištu. U pomenutom modelu su definisana rešenja za uspešnu primenu strateške nabavke što će biti primenljivo i u budućem radu proizvodnih preduzeća u Republici Srbiji.

S obzirom da je problematika strateške nabavke u Srbiji nedovoljno analizirana, ovaj segment predstavlja važan naučni doprinos.

5. Ograničenja rada i budući pravci istraživanja

U eri internacionalizacije i globalizacije tržišta, sposobnost da se formira i upravlja odnosima u lancu snabdevanja predstavlja kritično organizaciono sredstvo koje može generisati trajnu stratešku prednost. Na osnovu ove premise, u ovom radu istraženo je u kojoj meri strateška nabavka podstiče mogućnosti upravljanja lancem snabdevanja, koji se sastoji od dugoročne orijentacije, ograničenog broja dobavljača, i komunikacije. Za uzvrat, ove mogućnosti doprinese poboljšanju brze reakcije dobavljača i poslovnih performansi preduzeća kupca. Sa praktičnog stanovišta, ovaj rad pokazuje da ne samo da strateška nabavka direktno doprinosi suštini poslovanja preduzeća već je od vitalnog značaja u jačanju mogućnosti upravljanja lancem snabdevanja stvarajući trajnu stratešku prednost. Istraživanje je dokumentovalo značaj veze i upravljanja odnosom kupac-dobavljač koje je od obostranog interesa. Također je dokumentovalo kako menadžment nabavke doprinosi unapređenju operativnih (tj. brza reakcija dobavljača) i poslovnih performansi preduzeće kupca.

Brza reakcija dobavljača nam pokazuje koliko je efikano isporučena vrednost kupcima, što zauzvrat poboljšava sliku dobavljača, njegov ugled i legitimitet prema svojim kupcima, dobavljačima i drugim zainteresovanim stranama (Shen i Lapide 2005).

Pored navedenog, važno je da se ukaže na ograničenja istraživanja koja mogu da pruže mogućnosti za buduća istraživanja:

- Prvo, ograničenje ovog rada odnosi se na veličinu uzoraka (relativno mali uzorak). Buduća istraživanja će možda morati da uključe širu populaciju preduzeća, uključujući

i uslužna preduzeća, kao i druga domaća, a po potrebi i međunarodna preduzeća sa ciljem da se proširi obim generalizacije rezultata.

- Drugo, ovaj rad je fokusiran na odnos kupac-dobavljač kao jedinicu analize, gde pretpostavlja perspektivu preduzeća kupca. Postoji potreba da se potpunije ispita priroda odnosa razmene iz perspektive dobavljača kako bi se utvrdilo da li je odnos recipročan i uzajamno koristan, čime se pokriva čitav domen integracije lanca snabdevanja.
- Treće, treba napomenuti da je menadžment nabavke višedimenzionalni konstrukt zbog čega, buduća istraživanja treba proširiti i na druge faktore, kao što su izbor dobavljača, sertifikacija dobavljača i integracija dobavljača.

Takođe treba napomenuti da je tokom procesa prečišćavanja instrumenta, dvadeset jedana varijabla izbrisana u cilju poboljšanja pouzdanosti i validnosti njihovih osnovnih teorijskih konstrukata. Iako konstrukti pokazuju prihvatljivu pouzdanost, buduća istraživanja treba da se dorade i razmisli o dodavanju novih indikatora koji će još više upotpuniti konstrukt.

Isto tako, pošto je dualni odnos kupac-dobavljač ugrađen u širi deo mreže lanca snabdevanja, buduća istraživanja treba da usvoje " strateške mreže " kao jedinice analize i ispituju u kojoj meri, kojim intenzitetom i na koji način utiču na preduzeća članice.

Uprkos ovim ograničenjima, ovaj rad otvara put za teoretičare, istraživače i menadžere da potpunije iskoriste potencijal strateške nabavke u podsticanju mogućnosti upravljanja lancem snabdevanja.

6. Perspektive i budući pravci razvoja nabavke na tržištu Republike Srbije

U narednoj deceniji i preduzeća u Republici Srbiji će početi drugačije da razmišljaju o strateškom karakteru i pitanjima nabavke. Suština strateške nabavke će se zasnivati na maksimiziranju stvaranje vrednost kroz usklađivanje spoljnih resursa i internih mogućnosti. U budućnosti, promene u tehnici, tehnologiji, zahtevima korisnika, ekološkim propisima i drugim faktorima, imaće značajan uticaj na način definisanja i mogućnostima ostvarenja vrednosti. Kao posledica navedenog, menjajuće se tradicionalni načini razmišljanja o nabavci.

Kao što smo naveli u glavi i u budućnosti nabavku na tržištu Republike Srbije će karakterisati sledeći prespektive:

- Elektronska nabavka, njena uloga će u budućnosti biti veća obzirom na trend rasta i razvoja u poslednjih deset godina;
- Strategijski menadžment cena, smanjenje troškova je uvek bio ključni fokus za nabavku, i za taj cilj se ne očekuje da se promeni. Naglasak treba da bude „na ceni, a ne na cenu“. U budućnosti, strategija za smanjenje troškova će se proširiti da uključi mnogo više učesnika (igrača) u lancu snabdevanja: preduzeće, njegovi kupaci, njegovi dobavljači, dobavljači dobavljača, i tako dalje u lancu kako uzvodno tako i nizvodno duž lanca snabdevanja. Ko što su neki autori primetili (Cavinato, 1999; Chopra i Meindl 2010; Chicksand, i dr. 2012) svi oni će raditi zajedno na identifikaciji mogućnosti smanjenja troškova koji obezbeđuju " multi-win " umesto „win-win“ ili „win-lose“ rezultata. Strategije će obuhvatiti: 1) multi-organizacione procese poboljšanja koje su usmereni na identifikaciju i eliminaciju troškova koji ne dodaju vrednost; 2) kreiranje i pronalaženje prave formule za cenu projektovanog proizvoda/usluge (kako bi se osigurao ravnopravan profit i ROI); 3) modele troškova i deljenje smanjenje troškova kroz strateško upravljanje troškovima;
- Strateški izvori snabdevanja kroz bliske odnose sa dobavljačima.;
- Izbor i doprinos partnera u lancu snabdevanja. Ovaj trend je logičan proizvod organizacione efikasnosti. Nabavka u preduzeća započinje poboljšanje efikasnosti u okviru svog odeljenja, zatim između odeljenja, nakon toga sa dobavljačima, i na kraju u celom lancu snabdevanja. Da bi ispunili ciljeve snabdevanje partnera u lancu, mnoga preduzeća će stvoriti kompetentne centre strateške nabavke sa visoko obučanim kadrovima koji permanentno proučavati svoje lance snabdevanja i mogućnosti da identifikaciju potencijale za ostvarenje konkurentsku prednost preko: 1) izbor partnera u lancu snabdevanja; 2) određivanje ključnih kompetencija; 3) uticaja dizajna, proizvodnje, prometa i pronalaženje izvora.
- Taktička nabavka će u budućnosti imati znatne promene. Strateška nabavka će nastaviti da se fokusira na izbor, razvoj i ocenu dobavljača, dok će mnoge aktivnosti taktičkih nabavke biti automatizovane;
- Internet postaje sjajno sredstvo za postizanje kombinovanog snabdevanja partnera lanca snabdevanja preko baze podataka koja će biti dostupna od strane partnera, stvarajući besprekornu vezu;

- Upravljanje odnosima u budućnosti će biti sve veći fokus na partnere u lancu snabdevanja (dobavljači i kupci), uslovljen povećanjem globalne konkurentnosti, ograničenim resursima, i potrebama za globalnim dometom održive fleksibilnosti. Ovim aktivnostima će se upravljati na višim nivoima preduzeća koja nastoje da iskoriste znanja partnera iz lanca snabdevanja. Menadžment nabavke će morati da bude obučen upravljanjem odnosima, pre nego upravljanjem transakcijama. Uspeh će ovde zavisiti od učesnika, izgradnje poverenja, unapređenja komunikacije i podsticanja međuzavisnosti;
- Razdvajanje procesa u preduzeću i preispitivanje odluka insourcing i outsourcing će se sistemski nastaviti u budućnosti. Procene će zahtevati opredeljenja na ključne kompetencije u zavisnosti od stanja: 1) tehnološkog razvoja; 2) razvoja i dizajna proizvoda/procesa/usluga; 3) proizvodnje/operacija, logistike. Preduzeća će izabrati outsourcing kada se pokaže da konkurentsko preduzeće poseduje superiornije mogućnosti gde ne ostavlja šanse da ga stignu ili kada konkurencija postiže vrhunske performanse;
- Razvoj izvora nabavke, među mnogim menadžerima nabavke postoji verovanje da je konkurencija među dobavljačima idealan pristup. Osnova ovakvog verovanja sadržana je u ideji da može biti kontraproduktivno da se potrošiti vreme, trud i resursi na razvoj sposobnosti i odgovornosti postojećih dobavljača. Drugi veruju da je razvoj dobavljača od ključnog značaja za lanac snabdevanja, razvoj dugoročnih strateških ciljeva. Oni veruju da ima više smisla razvijati postojeće ključne dobavljače nego nastaviti da se traže novi dobavljači. Razvoj dobavljača je fundamentalna i apsolutna odgovornost dobrih odeljenja strateške nabavke;
- Konkurentsko nadmetanje u pregovaranju, uprkos trendu u razvoju odnosa lanca snabdevanja, konkurentsko nadmetanje u pregovaranju će nastaviti da drži mesto u praksi nabavke, jer je instrument u utvrđivanju tržišne cene. U nekim sektorima, konkurentna ponuda će i dalje biti dominantan izvor interakcija između kupca i dobavljača, uvek će biti prostora za nadmetanje u pregovaranju;
- Strategija pregovaranja, njena svrha i pristup će nastaviti da se menja, pregovori će i dalje biti ključni element uspeha u odnosima dobavljač-kupaca. Cilj pregovaranja će nastaviti da se razvija od „win-lose“ do „win-win“ opcije. Pregovori će zbog toga postati složeniji, zbog više informacija koje su dostupane i koje se uvode u proces

pregovaranja. Očekujemo da opet, krajnji rezultat bude uspostavljanje uzajamne win-win situacije uz obostranu korist pregovaračkih strana;

Upravljanje kompleksnošću, menadžment nabavke će u budućnosti imati tri izazova: 1) Upravljanje novim alatima i procesima (na primer, upravljanje lancem snabdevanja, internet tehnologijama, strateškim alijansama); 2) držanje koraka sa promenama, jer se javljaju nove implikacije i mogućnosti; 3) bavljenje sa svom kompleksnošću da su prva dva izazova usmere. Zapravo postoje tri pitanja složenosti: složenost novih alata i procesa, kompleksnost same njihove promene, i složenost upravljanja interakcije između alata i procesa i njihovih promena. Dominantna preduzeća u lancima snabdevanja (npr, najveći dobavljači i kupci) će morati da upravljaju kompleksnim pitanjima i da pružaju vođstvo drugim učesnicima lanaca snabdevanja. Povećane potrebe za tehničkim veštinama i biznis veštinama u upravljanju snabdevanja, prouzrokuju npr., da stručnjaci nabavke treba da razumeju poslovna pitanja u tehničkom delu, što će uključiti analitičke sposobnosti, finansijsko upravljanje, šta utiče na performanse organizacije, razvoj novih proizvoda, marketinga, tehnike, tehnologije, proizvodnje.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U budućnosti, raspon zadataka nabavke će se nesrazmerno povećavati. Čak i danas, u ovaj dijapazon zadataka su uključene mnoge poslovne funkcije kao što su strateško planiranje, komercijalna funkcija, upravljanje rizicima, upravljanje projektima, istraživanje i razvoj, IT, finansije. Jasno je zašto je nabavka već dostigla snažnu poziciju u mnogim preduzećima.

Tokom proteklih deset godina i napred, misija, ciljevi i doprinosi koji su potrebni za stratešku poziciju nabavke od strane menadžera preduzeća su se povećavali sa tendencijom da se nastave i u budućnosti. Sva preduzeća u svetu zahtevaju povećan doprinos u smanjenju troškova, efikasnom upravljanju sredstvima i stvaranju profita. Eksterne snage u okruženju se stalno menjaju i sigurno će uticati na ulogu nabavke i lanca snabdijevanja.

Većina menadžera se slaže da je smanjeno vreme ciklusa neophodno za uspeh na tržištu. Konkurencija nije više između velikih i malih, već između brzih i agilnih preduzeća i sporih preduzeća. Nabavka igra važnu ulogu u vremenskoj konkurenciji zbog svoje sposobnosti da

utiče na procese i aktivnosti povezane sa vremenom. Na primer, smanjenje vremena isporuke materijala sa dobavljačima može pomoći u smanjenju internih ciklusa proizvodnje.

Najveći izazov u budućnosti biće dodatno unapređenje strateškog položaja nabavke unutar preduzeća. Uprkos rastućem značaju strateške nabavke, aktivnosti nabavke od strane drugih odeljenja još uvek su prisutne u većini preduzeća. Takozvana "odmetnička nabavka" u mnogim preduzećima dosta često iznosi 20-30% ukupne nabavke. U tom kontekstu je neophodno puno edukativnog rada na menadžerima nabavke, što mora biti praćeno efikasnom akcijom. Menadžeri specijalizovanih odeljenja unutar preduzeća ne mogu da komuniciraju istim informacijama i znanjem na tržištu koje imaju menadžeri nabavke. Zbog svega toga prilično često reaguju iznenađujuće kada im se ukazuje na nerealizovane koristi i propuštene šanse.

Da bi to postigli, menadžeri nabavke moraju imati neophodno znanje. Ovo posebno podrazumeva osnovno tehničko poznavanje proizvoda koji se nabavljaju i njihovih proizvodnih procesa, pored zahteva za dovoljno komercijalno znanje. Samo uz takvo "pozadinsko" znanje, menadžeri nabavke mogu primeniti različite raspoložive strategije i tehnike nabavke i mogu biti shvaćeni ozbiljno u razgovorima s tehničkim odeljenjima dobavljača. Ovo je preduslov za optimalno kombinovanje internih zahteva sa nadležnostima dobavljača kako bi time ostvario doprinos ciljevima preduzeća. Sporazumi o saradnji u oblasti tehnologije sa dobavljačima i njihova integraciju na početku procesa razvoja proizvoda postaju sve važniji, posebno u svetlu kraćih životnih ciklusa proizvoda i smanjenog vertikalnog obima proizvodnje. Zato se moraju formirati i razvijati bliska i dugoročna partnerstva.

Što se tiče potencijalnih tržišta nabavke, menadžeri nabavke moraju ispuniti izazov za otvaranje i eksploataciju novih, zanimljivih regiona za svoja preduzeća, bez gubitka i vidljivih rizika. Nikada se ne sme zaboraviti da povećanje spoljne dodate vrednosti takođe znači povećanu zavisnost od ove dodatne vrednosti. Značajne opasnosti i rizici su skriveni u globalnim i visoko razgranatim lancima snabdevanja. Na primer, uticaji prirodnih katastrofa na drugoj strani sveta mogu postati relevantni za sopstvenu proizvodnju kao rezultat globalnih aktivnosti nabavke. Propust jedne komponente može prouzrokovati zastoje čitavog lanca vrednosti. Menadžeri nabavke imaju odgovornost da proaktivno kreiraju strategije rizika kako bi se takvim scenarijima suprotstavili odgovarajućim merama.

Pored interkulturalnih kompetencija, tehničkog i komercijalnog znanja i veština pregovaranja, menadžerima nabavke će biti potrebne mekane veštine i liderske sposobnosti. Upravljanje poslovnim partnerima zahtevaju visok stepen liderskih kompetencija. Dobavljači moraju biti vođeni, motivisani, ohrabreni i upozoreni na potpuno isti način kao i članovi sopstvenog preduzeća. Zbog toga su komunikacione veštine, asertivnost i društvena inteligencija među osnovnim zahtevima koje moderni menadžeri nabavke moraju ispuniti.

Rezultati ovoga rada su dokaz promena koje su se dogodile u nabavci u poslednjih nekoliko godina i to će se sigurno nastaviti u bliskoj budućnosti. Ipak, osnovni zadatak nabavke ostao je isti. Nabavka je zadužena za snabdevanje u preduzeću. Njena je odgovornost da obezbedi dostupnost zaliha kao što su proizvodi, postrojenja, resursi i usluge. Klasični cilj nabavke - da obezbedi prave proizvode u pravim količinama i kvalitetu u pravom trenutku i na pravom mestu, uzimajući u obzir ekonomske principe - i dalje važi.

I naš rad ukazuje na svu složenost i značaj strateške nabavke u kompleksnom savremenom globalnom okruženju, gde smo kroz istraživanje izvršili izbor modela nabavke proizvodnog preduzeća u prehrambenoj industriji na globalnom tržištu kao ključnog faktora strateškog pozicioniranja i konkurentnosti. Naše istraživanje pokazuje da su preduzeća koja su implementirala stratešku nabavku uspešnija od onih koja to nisu uradila. Strateška nabavka zahteva da strategije nabavke budu usklađene sa strategijama preduzeća i da se stalno ažuriraju kako bi se prilagodile promenama u strateškim planovima preduzeća. Povećanje uticaja strateške nabavke omogućava preduzeću da poveća ukupne performanse i poboljša konkurentsku poziciju na tržištu. Naš izabrani model po svojim performansama može da odgovori na svu složenost i izazove današnjeg globalnog okruženja, a njegova primena dokazuje superiornost po pitanju poslovnih performansi.

LITERATURA

1. Acuff, R. L. (1997), *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World* New York; AMACOM.
2. Adobor H., McMullen R.S., (2014) Strategic purchasing and supplier partnerships— The role of a third party organization, *Journal of Purchasing & Supply Management*.
3. Ammer, D. S. (1974). 'Is your purchasing department a good buy?' *Harvard Business Review*, March-April, pp. 36-59
4. Alam, A., Bagchi, P. K., Kim, B., Mitra, S., Seabra, F. (2014), The mediating effect of logistics integration on supply chain performance, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 25 Iss 3 pp. 553 - 580
5. Armstrong, J.S., Overton, T.S., (1977), Estimating non response bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research* 14 (3), 396–402.
6. Andersen, B., Fagerhaug, T., Randmael, S., Schuldmaier, J. and Prenninger, J. (1999), “Benchmarking Supply Chain Management: Finding Best Practices”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 5/6.
7. Andersen, B., Jordan, P., (1996) “Setting Up A Performance Benchmarking Network”. Trondheim: The Norwegian University of Science and Technology.
8. Arya, A., Frimor, H., Mittendorf, B., (2014) *Decentralized Procurement in Light of Strategic Inventories*. Management Science, INFORMS, Maryland, USA.
9. Arnseth, L., (2009) *The Power of Balanced Partnership*, *Inside Supply Management*, November.
10. Arnold, H., Heege, F., Tussing, W., (1999) *Materijal wirtschafft und Einkauf*, 4., überarbeitete und erweiterte Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden.
11. A.T.Kearney (2008) *Assesment of Excellence in Procurement*.
12. Azadegan, A., Dooley, K. J., (2010). Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: an empirical assessment. *J. Oper. Manage.* 28 (6), 488–505.
13. Azadegan, A., Patel, P.C., Zangouezhad, A., Linderman, K., (2013) The effect of Environmental complexity and environmental dynamism on lean practices. *J. Oper. Manage.* 31 (4), 193–212.
14. Backović, M., Popović, Z., (2012) *Matematičko modeliranje i potimizacija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

15. Baier, A.C., (1994) *Moral Prejudices: Essays on Ethics*. Harvard Business Press, Cambridge.
16. Baier, A. C., Hartmann, E., Moser, R., (2008) Strategic Alignment and Purchasing Efficacy: An Exploratory Analysis of their Impact on Financial Performance, *Journal of Supply Chain Management*, Volume 44, Number 4.
17. Baily P., Farmer D., Jessop D., Jones D., (2005) *Purchasing Principles and Management*, ninth edition, Financial Times/Prentice Hall.
18. Barac, N., Milovanović, G., (2006) *Strategijski menadžment logistike*, Studentski kulturni centar, Niš
19. Barrett, P. (2007): Structural equation modeling: adjudging model fit, *Personality and Individual differences*, 42, 815-824.
20. Begg D., Fischer S., Dornbusch R., (2010) *Ekonomija*, osmo izdanje, Data Status, Beograd.
21. Behara, R.S.& Lemmink, J.G.A.M, (1997) “Benchmarking Field Services Using a Zero Defects Approach” *International Journal of Quality & Reliability Management* br. 4-5, april-maj.
22. Bensaou, M., Venkatraman, N., (1995). Configurations of interorganizational relationships: a comparison between U.S. and Japanese automakers. *Management Science* 41 (9), 1471–1490.
23. Bentler, P.M. (1990): Comparative fit indexes in structural models, *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
24. Benton W. C., Jr. (2014) *Supply Chain Focused Manufacturing Planning and Control*, Cengage Learning, Stamford, CT 06902, USA.
25. Berman B., Evans J., (2010) *Retail Management – A Strategic Approach*, Prentice Hall, New York.
26. Bogetić, Z., (2007) *Menadžment kategorije proizvoda*, Ekonomski fakultet Beograd, Data status, Beograd.
27. Božić V., Aćimović S., (2010) *Marketing logistika*, Ekonomskoi fakultet, Beograd, CID.
28. Bradley, F., (1999) *International Marketing Strategy*, Third Edition, Prentice Hall Europe
29. Brown, T., A., (2015) *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*, second edition, The Guilford Press A Division of Guilford Publications, Inc. 72 Spring Street, New York, NY 10012

30. Buliński, J., Waszkiewicz, C., Buraczewski, P., (2013) Utilization of ABC/XYZ analysis in stock planning in the enterprise, *Annals of Warsaw University of Life Sciences – SGGW Agriculture No 61 (Agricultural and Forest Engineering)* pp. 89-96
31. Burke Gerard J., Carrillo Janice E., Vakharia Asoo J.. (2007) Single versus multiple supplier sourcing strategies, *European Journal of Operational Research* 182 95–112.
32. Burt, D. N., Soukup, W. R. (1985). 'Purchasing's role in new product development', *Harvard Business Review*, September-October, pp. 90-96
33. Cannon, J.P., Perreault Jr., W.D., (1999). Buyer–seller relationships in business markets. *Journal of Marketing Research* 36 (4),439–460.
34. Capon N., (2001) *Key Account Management and Planning*, The Free Press, New York.
35. Carr, A.S. and Pearson J., N. (2002) The Impact of Purchasing and Supplier Involvement on Strategic Purchasing and Its Impact on Firm's Performance, *International Journal of Operations and Production Management*, 1032-1053.
36. Carr, A.S., Pearson, J.N., (1999). Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management* 17, 497–519.
37. Carr A. S., Smeltzer L. R., (2000) An Empirical Study of the Relationships among Purchasing Skills and Strategic Purchasing, Financial Performance, and Supplier Responsiveness
38. Carr, A.S., Smeltzer, L.R. (1997). An empirically based operational definition of strategic management. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3, 199-207.
39. Carr, A.S. and Smeltzer, L.R. (1999a), "The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size", *The Journal of Supply Chain Management*, Fall.
40. Carr, A.S., Smeltzer, L.R., (1999b). The relationship of strategic purchasing to supply chain management. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 5. 43-51
41. Carter, J.R., Narasimhan, R., (1996), Is purchasing really strategic? *International Journal of Purchasing and Materials Management* 32 (1).
42. Carter, P.L., Carter, J.R., Monczka, R.M., Blascovich, J., Parker, L., Slaughter, T., Markham, W., J. (2007). *Succeeding in a Dynamic World: Supply Management in the Decade Ahead*, A Joint Research Initiative of CAPS Research Institute for Supply Management, A.T. Kearney, Inc.

43. Castaldi C., Casperden Kate & Robbert den Braber (2011) Strategic purchasing and innovation: a relational view, *Technology Analysis & Strategic Management*, 23:9, 983-1000.
44. Cavinato, J.L., (1999). Fitting purchasing to the five stages of strategic management. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 5, 75–83.
45. Cavinato, J.L., Kauffman R.G., (2000) *The Purchasing Handbook, A Guide for the Purchasing and Supply Professional*, sixth edition, The McGraw-Hill Companies, United States of America
46. Chen, I.J., Coccari, R.L., Paetsch, K.A., Paulraj, A., (2000) Quality managers and their successful management of quality. *Quality Management Journal* 7 (2), 40–44.
47. Chen, I.J., Paulraj, A., (2004a). Understanding supply-chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research* 42 (1), 131–163.
48. Chen, I.J., Paulraj, A., (2004b) Towards a theory of supply-chain management: the constructs and measurement. *Journal of Operations Management* 22 (2).
49. Chen, I.J., A. Paulraj, and A. A. Lado.(2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*. Vol. 22, Iss. 5.
50. Chicksand, D., Watson, G., Walker, H., Radnor, Z., Johnston, R., (2012), "Theoretical perspectives in purchasing and supply chain management: an analysis of the literature", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 17 Iss: 4 pp. 454 – 472
51. Choi, T.Y., Hartley, J.L., (1996). An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of Operations Management* 14 (4), 333–343.
52. Choi, T. Y., Wu, Z., Ellram, L., Koka B. R., (2002) Supplier–Supplier Relationships and Their Implications for Buyer–Supplier Relationships, *IEEE Transactions on engineering management*, vol. 49, no. 2.
53. Christopher M., Ryals L. J., (2014) : The Supply Chain Becomes the Demand Chain, *Journal of Business Logistics*, 2014, 35(1): 29–35
54. Christopher, M.G. (2011) *Logistics and Supply Chain Management*, Fourth Edition London: FT Prentice Hall.
55. Chopra, S, Meindel, P, (2010), *Supply Chain Management-strategy, planning and operation*, Prentice Hall, New Jersey, USA.

56. Cohen, S., and J. Roussel (2005), *Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines for Top Performance*. The McGraw-Hill Companies, New York, NY.
57. Cohen, S. (2002) *Negotiating Skills for Managers*, Wisconsin: McGraw-Hill.
58. Cooper, M.C., Ellram, L.M., (1993). Characteristics of supply-chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *International Journal of Logistics Management* 4 (2), 13–24.
59. Cousins, P.D., (1999). Supply base rationalization: myth or reality? *European Journal of Purchasing and Supply Management* 5, 143–155.
60. Cousins, P., Lamming R., Lawson, B., Squire, B. (2008) *Strategic Supply Management*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England.
61. Cousins, P.D., Spekman, R., (2003). Strategic supply and the management of inter- and intra-organizational relationships. *Journal of Purchasing and Supply Management* 9, 19–29.
62. Cox, A., (1996). Relational competence and strategic procurement management. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 2 (1), 57-70.
63. Cramer, D., (2003) *Advanced Quantitative Data Analysis*, McGraw-Hill Education, Philadelphia, PA 19106, USA.
64. Current, J., R., Weber C.A., (2003), Purchaser-originated benchmarking: PROBING, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 5 pp. 431 – 444
65. Čuzović, S., „Menadžment nabavke“, Ekonomski fakultet, Niš, 2006.
66. Das, T.K., Teng, B., (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management* 26 (1), 31–61.
67. Day, M. and S. Lichtenstein. (2006) *Strategic Supply Management: The Relationship between Supply Management Practices, Strategic Orientation and Their Impact on Organisational Performance*, *Journal of Purchasing and Supply Management*, pp. 313-321.
68. D’avanzo, R., H. von Lewinski, and L. N. Van Wassenhove (2003) *The Link between Supply Chain and Financial Performance*. *Supply Chain Management Review*.
69. Davis R. A., (2013) *Demand-Driven Inventory Optimization and Replenishment Creating a More Efficient Supply Chain*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
70. De Toni, A., Nassimbeni, G., Tonchia, S., (1994). New trend in the supply management. *Logistics Information Management* 7 (4), 41–50.

71. Dhoka, D., & Choudary, Y., (2013) "XYZ" Inventory Classification & Challenges, IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF) Volume 2, Issue 2 pp. 23-26
72. DiLalla, L.F. (2000): Structural equation modeling: uses and issues; u H.E.A. Tinsley & S. D. Brown (eds.): Applied multivariate statistics and mathematical modeling (pp. 439-464). San Diego: Academic Press.
73. Dobrijević, G. (2011) Poslovno komuniciranje i pregovaranje, Beograd, Univerzitet Singidunum,
74. Driedonks, B. A., Gevers, J. M. P., van Weele, A. J., (2010). Managing sourcing team effectiveness: the need for a team perspective in purchasing organizations. *J. Purch. Supply Manage.* 16 (2), 109–117.
75. Donaldson, J., (1989). Key Issues in Business Ethics. Academic Press, London.
76. Dvorak, P., (2007) "How Understanding the 'Why' of Decisions Matters," *The Wall Street Journal*, p. B3.
77. Dyer, J.H., (2000). Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks, Oxford University Press, New York, NY.
78. Dyer, J.H., Singh, H., (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 24 (4), 660–679.
79. Dwyer, C. J. (2010): Strategic Sourcing: The 2010. Guide to Driving Savings and Procurement Performance, Aberdeen Group.
80. Đuričin D., Janošević S., Kaličanin Đ., (2013) Menadžment i strategija, osmo izdanje CID, Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
81. Ebert T., (2009) Trust as the Key to Loyalty in Business-to-Consumer Exchanges, Springer Science+Business Media
82. Ellegaard, C., (2009), The purchasing orientation of small company owners, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 Iss: 3 pp. 291 – 300.
83. Ellram, L. M. and Carr, A. S. (1994) Strategic purchasing: A history and review of the literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 30(2), 10-18.
84. Ellram, L., M., (2002) Strategic Cost Management in the Supply Chain: A Purchasing and Supply Management Perspective CAPS Research.
85. Ellram, L.M., Liu, B., (2002) The financial impact of supply management, *Supply Chain Management Review* 6 (6).
86. Ellram, L.M. (1990) "The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships," *Journal of Purchasing and Materials Management*, (26:4), pp. 8-14.

87. Ellram, L. M., Krause D., (2014) Robust supplier relationships: Key lessons from the economic downturn, *Business Horizons*, 57, 203—213
88. “Employers Cite Communication Skills, Honesty/Integrity as Key for Job Candidates,” *IPMA-HR Bulletin* (March 23, 2007), p. 1.
89. Edkins, A.E., Smyth, H.J., Morris, P.W.G.,(2008). Building a client orientated, knowledge-based, value-driven industry. National Platform, *Constructing Excellence*, London. <http://nationalplatformconstructingexcellence.org.uk/CDA%20Scoping%20Study_Final.pdf>.
90. Egan, J., (2004) *Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing*, Prentice-Hall, London.
91. Emiliani, M.L. (2010), Historical lessons in purchasing and supplier relationship management, *Journal of Management History*, Vol. 16 Iss: 1 pp. 116 – 136
92. Ervelles, S., Stevenson, T.H.: (2006) Enhancing the business-to-business supply chain: insights from partitioning the supply side, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, 481-492.
93. Evans, J. R., and Lindsay, W. M., (2011), *Managing for Quality and Performance Excellence* (8th ed.), mason, OH: South – Western Cengage Learning.
94. Ewing, J., (2009) “Nokia: Bring on the Employee Rants,” *Business Week*, p. 50.
95. Ferišak Vilim, (2000) *Elementi menadžmenta nabave. 2., dopunjeno izdanje*, Zagreb.
96. Ferišak Vilim, (2006) *Nabava: politika, strategija, organizacija, management, 2. aktualizirano i dopunjeno izdanje*, Zagreb.
97. Fisher, R., Ury, W. L., Patton, B. M., (1999) *Getting to Yes Negotiating Agreement Without Giving In* Berkshire; Random House Business Books.
98. Forker, L.B. and Mendez. D. (2001), “An Analytical Method for Fenchmarking Best Peer Suppliers”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 1/2.
99. Franses, P., H., Paap, R., (2003) *Quantitative Models in Marketing Research*, Published by Cambridge University Press.
100. Gadde L. and Hakansson H. (1994). ‘The changingrole of purchasing: reconsidering three strategic issues’, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1, no. 1, pp. 2735
101. Gambetta, D., (1998) *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Basil Blackwell, Oxford.

102. Ganesan, S., (1994) Determinants of long-term orientation in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing* 58 (2), 1–19.
103. Garcia, H. F., (2012) *The Power of Communication Skills to Build Trust, Inspire loyalty, and Lead Effectively*, Published by Pearson Education, Inc. Publishing as FT Press Upper Saddle River, New Jersey 0745
104. Ghoshal, S., Moran, P., (1996). Bad for practice: a critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review* 21 (1), 13–47.
105. Gilbert, D., (2003), *Retail Marketing Management*, The McGraw-Hill Companies.
106. Gilligan, C., (1982) *A Different Voice: Psychological Theory and Women’s Development*. Harvard University Press, Boston.
107. Gilmour, P. (1999), “Benchmarking Supply Chain Operations”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 5, No. 4.
108. Giunipero, L., and Carte, P. (2009), *The Role of Optimization in Strategic Sourcing*, Tempe, AZ; CAPS, Research
109. Gligorijević, M. Ognjanov, G. (2011) *Poslovno pregovaranje*, Beograd: CID Ekonomski fakultet.
110. González-Benito, J. (2007), A theory of purchasing’s contribution to business performance, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, pp. 901–917.
111. González-Benito, J., (2010), Supply strategy and business performance: An analysis based on the relative importance assigned to generic competitive objectives, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 30 Iss: 8 pp. 774 – 797.
112. Grant, D.B., Lambert, D.M., Stock J., R., Ellram L., M., (2006) *Fundamentals of Logistic Management*, The McGraw-Hill.
113. Green C. H., (2006) *Trust-Based Selling*, The McGraw-Hill Companies
114. Guimaraes, T., Cook, D., Natarajan, N., (2002). Exploring the importance of business clockspeed as a moderator for determinants of supplier network performance. *Decision Sciences* 33 (4), 629– 644
115. Gummerson E., (2008) *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Oxford.
116. Gustafsson, M., Smyth, H.J., Ganskau, E., Arhippainen, T., (2009). *Managing trust: bridging strategic and operational issues for project business*. IPMA Scientific Research Paper Series. Project Management Association and VTT, Helsinki.

117. Gustafsson, M., Smyth, H., Ganskau, E., Arhippainen, T., (2010), "Bridging strategic and operational issues for project business through managing trust", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 3 Iss 3 pp. 422 - 44
118. Hakansson H., and Snehota I., (1995) *Developing in Business Marketing*, Routledge, London.
119. Hammer, M., (1996) *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization in Changing Our Work and Our Lives*, New York.
120. Handfield, R.B., Nichols, E.L., (1999) *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice-Hall, New Jersey.
121. Handfield, R.B., Krause, D.R., Scannell, T.V., Monczka, R.M., (2000) Avoid the pitfalls in supplier development. *Sloan, Management Review* 41 (2), 37–49.
122. Harrison A., Van Hoek, R., (2008), *Logistics Management and Strategy, Competing through the supply chain*, Third ed. Pearson Education Limited
123. Harrington H.J., Harrington J.S. (1996) *High Performance Benchmarking : 20 Steps to Success*, McGraw-Hill. 1996.
124. Harrington, D., (2009) *Confir matory Factor Analysis*, Oxford University Press, Inc.
125. Heide, J.B., John, G., (1990) Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer–supplier relationships. *Journal of Marketing Research* 27 (1), 24–36.
126. Hejzer, Džej, Beri Render, (2011) *Operacioni menadžment*, CID, Ekonomskog fakulteta, Beograd.
127. Hiam, A., Schewe, C.D., (1992) "The Portable MBA in Marketing" John Wiley & Sons, Inc., SAD.
128. Hill C. W.L., Jones G. R., (2013) *Strategic Management: An Integrated Approach*, Tenth Edition, South-Western 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040 USA
129. Hines, P. (1994). *Creating World Class Suppliers*, London, Pitman Publishing.
130. Hitt, M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E., (2011) *Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts*, Ninth Edition, South-Western, a Part of Cengage Learning, USA.
131. Holmes, M. E. (1992). Phase structures in negotiation. In L. L. Putnam and M. E. Roloff (Eds.). *Communication and negotiation* (pp. 83–105). Newbury Park, CA: Sage.
132. Hollensen, S. (2001) *Global Marketing: A Market Responsive Approach*, 2nd ed., Financial Times-Prentice Hall, Harlow, p. 516.

133. Hu, L., Bentler, P., M. (1998) Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification, the American Psychological Association, Inc. 1082-989X/98/J3.00.
134. Hu, L., P.M. Bentler (1999): Cutoff Criteria for Fit Indices in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives, *Structural equation modelling*, 6, 1-55.
135. Hübner, A., (2011) *Retail Category Management, Decision Support Systems for Assortment, Shelf Space, Inventory and Price Planning* Springer-Verlag Berlin Heidelberg
136. Huemer L., (2014) Creating cooperative advantage: The roles of identification, trust, and time, *Industrial Marketing Management*.
137. Humphreys M. A., Williams M. R., Goebel D. J., (2008) Toward an Enhanced Definition and Measurement of Purchasing's Strategic Role in Buyer-Supplier Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 15(3)
138. Humphreys P.K., Lib, W.L., Chanc L.Y., (2004) The impact of supplier development on buyer-supplier performance, Elsevier, *Omega* 32.
139. Humphreys P. K., Lo V. H. Y., McIvor R.T., (2000a) A decision support framework for strategic purchasing, *Journal of Materials Processing Technology* 107., 353-362.
140. Humphreys, P. K., McIvor R., McAleer E., (2000b) Re-engineering the purchasing function, *European Journal of Purchasing & Supply Management* 6, 85-93.
141. ISO Bulletin: (1997) Environmental performance evolution (EPE)- ISO/TC/207/SC, ISO 14000 and EMAS, Geneva, Switzerland.
142. Jackson B. B., (1985) *Winning and Keeping Industrial Customers, The Dynamics of Customer Relationship*, Lexington Books, Toronto.
143. Jiang , Z., Shiu, E., Stephen Henneberg S., Naude P., (2013) Operationalizing Trust, Reliance, and Dependence in Business Relationships: Responding to the Ongoing Naming and Cross-Level Problems, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 20:193-225,
144. Johnston, D.A., McCutcheon, D.M., Stuart, F.I., Kerwood, H., (2004) Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management* 22 (1), 23-38.
145. Jayaram, J., Vickery, S.K., Droge, C., (1999) An empirical study of time-based competition in the North American automotive supplier industry. *International Journal of Operations and Production Management* 19 (10), 1010-1033.

146. Kale, P., Singh, H., Perlmutter, (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal* 21 (3), 217–237.
147. Kanter, R.M., (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review* 74 (4), 96–108.
148. Kaplan, S. Robert, Norton P. David, (1996) *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*“ Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
149. Kaplan, S. Robert, Norton P. David, (2001) *The Strategy – Focused Organizations: How Balanced Scorecards Companies Thrive in The New Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
150. Kaufmann L., Meschnig G., Felix R., (2014) Rational and intuitive decision making in sourcing teams: Effects on decision outcomes. *Journal of Purchasing and Supply Management*.
151. Kaufmann, L., Carter, C. R., Buhrmann, C., (2012a). The impact of individual debiasing efforts on financial decision effectiveness in the supplier selection process. *Int. J. Phys. Distrib. Logist. Manage.* 42 (5), 411–433.
152. Kaufmann, L., Kreft, S., Ehrgott, M., Reimann, F., (2012b). Rationality in supplier selection decisions: the effect of the buyer’s national task environment. *J. Purch. Supply Manage.* 18 (2), 76–91.
153. Krajewski, L., Ritzman L. P., Manoj K. Malhotra M. K., published by (2013), *Operations Management, Processes and Supply Chains*, Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England,
154. Kline, R., B., (2016) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling Fourth Edition*, The Guilford Press A Division of Guilford Publications, Inc. 370 Seventh Avenue, Suite 1200, New York, NY 10001
155. Knežević, V., Ličina, M., (2015) *Strateška uloga nabavke u stvaranju vrednosti*, Tematski zbornik radova, *Stvaranje vrednosti*, CID- Ekonomski fakultet, Beograd.
156. KPMG/Economist Intelligence Unit (2008) *Beyond purchasing: Next steps for the procurement profession*. Report, KPMG International, Amsterdam. https://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/beyond_purchasing.Pdf.
157. Kotabe, M., Martin, X., Domoto, H., (2003). Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in

- the US and Japanese automotive industries. *Strategic Management Journal* 24, 293–316.
158. Kotler, P., Keller K. L., (2012) *Marketing management*, 14th ed., Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, New Jersey, USA.
159. Kraljic, P.: (1983) Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 5, 109-117.
160. Krause, D.R., Ellram, L.M., 1997. Critical elements of supplier development. *European Journal of Purchasing and Supply Management* 3 (1), 21–31.
161. Krause, D.R., Scannell, T.V., Calantone, R.J., (2000). A structural analysis of the effectiveness of buying firm's strategies to improve supplier performance. *Decision Sciences* 31 (1), 33–55.
162. Krizan A. C. B., Merrier P., Logan J., Williams K., (2008) *Business Communication*, Seventh Edition, Thomson South-Western.
163. Lacity, M., Willcocks, L. and Rottman, J. (2008). Global Outsourcing of Back Office Services: Lessons, Trends, and Enduring Challenges, *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 1(1), 13–34.
164. Lambert, D.M., (2008) *Supply chain management; process, partnerships, performance*, Supply Chain Management Institute: Sarasota FL
165. Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A., Gardner, J.T., (1996) So you think you want a partner? *Marketing Management* 5 (2), 25–41.
166. Lambert, D.M., Harrington, T.C., (1990) Measuring non-response bias in customer service mail surveys. *Journal of Business Logistics* 11 (2), 5–25.
167. Landeghem, R.V. and Persoons, K. (2001), “Benchmarking of Logistical Operations Based on a Causal Model”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 1/2.
168. Landeros, R., (1995) Maintaining buyer–supplier partnerships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 31, No. 3.
169. Landeros, R., Monczka, R.M., (1989). Cooperative buyer–seller relationships and a firm's competitive posture. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 25, 9–18.
170. Lawson B., Cousins P. D., Handfield R.B., Petersen K. J., (2009) Strategic purchasing, supply management practices and buyer performance improvement: an empirical study of UK manufacturing organisations, *International Journal of Production Research* Vol. 47, No. 10, 15; pp. 2649–2667

- 171.Lee, H., Padhamanabhan, V., Whang, S., (1997) The bullwhip effect in supply chains, Sloan Management Review 38, 93–102,
- 172.Leenders, M.R., Fearon, H. E., Flynn, A.E. and Johnson, P. F. (2002), Purchasing and supply management, 12th Ed., McGraw-Hill Irwin Chicago, IL.
- 173.Lehtonen J.M., Smaros J., Holmstrom J., (2005) The effect of demand visibility in product introductions, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 35, No 2
- 174.Lewicki, R. J., Saunders, D. M., and Barry B. (2010), Negotiation: readings, exercises, and cases (6th ed.) New York; McGraw-Hill Irwin.
- 175.Levy M. and Wetzl, (2009) Retailing Management, McGraw-Hill, New York, 2009.
- 176.Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., Subba Rao, S. (2006) The impact of supplychain management practices on competitive advantage and organizational performance, Omega 34 (2006) 107 – 124, The International Journal of Management Science
- 177.Lorenzoni, G., Lipparini, A., (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability. Strategic Management Journal 20 (4), 317–339.
- 178.Lovreta S., Trgovinski menadžment, (2011) CID-Ekonomski fakultet, Beograd.
- 179.Lovreta S., Končar J., Petković G., (2011) Kanali marketinga, Beograd, (2011) CID-Ekonomski fakultet Beograd i Ekonomski fakultet Subotica.
- 180.Lovreta, S., Petković, G., Trgovinski marketing, (2010) CID-Ekonomski fakultet, Beograd.
- 181.Lovreta S., Petković G., Barry B., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010) Menadžment odnosa sa kupcima, Data status Beograd.
- 182.Maloni, M.J., Benton, W.C., (2000) Power influences in the supply chain. Journal of Business Logistics 21 (1), 49–74.
- 183.Mason, J., (2002) Qualitative Researching, Printed in Great Britain by The Cromwell Press
- 184.McDonald M, Woodburn D., (2007) Key Account Management – Define Guide, Betterworth-Heinemann, Oxford
- 185.McHugh, M., Humphreys, P., McIvor, R., (2003) Buyer-Supplier Relationships and Organizational Health, The Journal of Supply Chain Management,
- 186.McIvor R., (2010) Global Services Outsourcing, Cambridge University Press.
- 187.McIvor, R., Humphreys, P., McAleer, E. (1997). The evolution of the purchasing function. Strategic Change, Vol. 6, 165-179.

188. Mentzer, J.T., Konrad, B.P., (1991). An efficiency/effectiveness approach to logistics performance analysis. *Journal of Business Logistics* 12 (1), 33–62.
189. Mentzer, J. Stank, T. P., Esper, T. P., (2008) Supply Chain Management and its Relationship to Logistic, Marketing, Production, and Operations Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 29, No. 1.
190. Miles, J. & M. Shevlin (2007): A time and place for incremental fit indices, *Personality and Individual Difference*, 42, 869-874.
191. Milisavljević, M., (2001) Marketing“, *Savremena administracija*, Beograd.
192. Milovanović, G. Barac, N., Anđelković A., (2011) Logistika, menadžment lanca snabdevanja i konceptualne perspektive njihovih odnosa, *Ekonomске teme*, 3, str. 339-354, Niš.
193. Miočević D., (2011) Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih preduzeća, *Tržište : časopis za tržišnu teoriju i praksu* 23, 1; 27-44.
194. Mladenović Z., Nojković A., (2012) *Primenjena analiza vremenskih serija*, CID, Ekonomski Fakultet, Beograd
195. Mohr, J.J., Nevin, J.R., (1990). Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. *Journal of Marketing* 54 (4), 36–51.
196. Mohr, J.J., Spekman, R., (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal* 15, 135–152.
197. Moeller, S., Fassnacht, M., Klose, S. (2006) Framework for supplier relationship Management (SRM), *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 13, No. 4, 69-94.
198. Monczka, R.M., Blascovich, J., Parker, L., Slaughter, T. (2011). Value Focused Supply: Linking Supply to Competitive Business Strategies, *Supply Chain Management Review*, March/April Institute for Supply Management
199. Monczka R., Handfield R., Giunipero L., Patterson J., (2011) “Purchasing & Supply Chain Management”, 5th, edition.
200. Monczka, R. M., Carter, P. L., Carter, J. R., Scannell, T. V., (2010), *Implementing Supplier Innovation: Case Study Findings*, Tempe, AZ; CAPS Research.
201. Monczka, R. and Morgan, J. (1993), “Benchmarking. What You Need to Make It Work”, *Purchasing*, Vol. 114, No. 1.

202. Monczka, R.M., and Petersen, K.J. (2009). *Supply Strategy Implementation: Current State and Future Opportunities*, Tempe, AZ: CAPS Research.
203. Monczka, R.M., Trent, R.J., Callahan, T.J., (1993). Supply base strategies to maximize supplier performance. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 23 (4), 42–54.
204. Morash, E. A., C. L.M. Droge, and S. K. Vickery. (1996) Strategic logistics capabilities for competitive advantage and firm success. *Journal of Business Logistics* vol. 17, Iss. 1.
205. Morgan, J., (2001). New survey finds big gap between rhetoric and reality. *Purchasing* 130 (22), 10–11.
206. Morgan, R.M., Hunt, S.D., (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing* 58 (3), 20–38.
207. Moser R., (2007) *Strategic Purchasing and Supply Management*, Deutscher Universitäts-Verlag GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
208. Moser, R., Saranga, H., Hirschinger, M., (2015), Does Centralization Lead to higher Efficiency? – An Industry-specific Analysis of Purchasing Functions *Journal of Business Logistics* Copyrights held by: John Wiley & Sons Inc.
209. Mouzas, S., S. Henneberg, and P. Naudé (2007). Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing* 41(9/10): 1016–1032.
210. Muckstadt, J. A., Sapro, (2010) *Principles of Inventory Management, When You Are Down to Four, Order More*, Springer Science+Business Media, LLC, 233 Spring Street, New York, NY 10013, USA
211. Mulaik, S. (2007) There is a place for approximate fit in structural equation modelling, *Personality and Individual Difference*, 42, 883-891.
212. Narasimhan R., Mahapatra S., & Arlbjørn J. S., (2008) Impact of relational norms supplier development and trust on supplier performance, *Oper. Manag. Res.* 1:24–30
213. Neale, M., Bazerman, M. H. (1991) *Cognition and rationality in negotiation*, New York: Free Press.
214. Neeley, T., and P. Leonardi, P., (2011) “Effective Managers Say the Same Thing Twice (or More),” *Harvard Business Review* (May 2011), pp. 38–39.
215. Newman, R.G., Rhee, K.A., (1990). A case study of NUMMI and its suppliers. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 26 (4), 15–20.
216. Nollet, J., S. Ponce and M. Campbell. (2005) About “Strategy” and “Strategies” in Supply Management, *Journal of Purchasing and Supply Management*, pp. 129-140.

- 217.Noordewier, T.G., John, G., Nevin, J.R., (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer–vendor relationships. *Journal of Marketing* 54 (4), 80–93.
- 218.Nowotyńska, (2013) I., An Application of XYZ Analysis in Company Stock Management, *Modern Management Review*, Vol. XVIII, 20 pp. 77-86
- 219.O’Brien, J., (2016) *Negotiation for Purchasing Professionals*, Second edition, CPI Group (UK) Ltd, Croydon, CR0 4YY
- 220.Ogden J. A., Rossetti C. L., Hendrick T. E., (2007) An exploratory cross-country comparison of strategic purchasing, *Journal of Purchasing & Supply Management* 13 2–16.
- 221.Paulraj, A., (2011) Understanding the Relationship between internal Resources and Capabilities, *Sustainable Supply Management and Organizational sustainability*, *Journal of Supply Chain Management*.
- 222.Paulraj, A., Chen, I., Flynn, J. (2006). Levels of Strategic Purchasing: Impact on Supply Integration and Performance, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 12, 107–122
- 223.Paulraj, A., Lado, A. A., Chen, I. J. (2008) Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships, *Journal of Operations Management* 26, 45–64
- 224.Pearson, J. N., Gritzmacher, K. (1990) Integrating Purchasing into Strategic Management, *Long Range Planning*, Vol. 23, No. 3, pp. 91 to 99.
- 225.Pečujlić Miroslav, (2000) *Globalizacija – dva lika sveta*, Beograd.
- 226.Pelton L., Strutton D., and Lumpkin J., (2002) *Marketing Channels – A Relationship Management Approach*, Irwin, Boston.
- 227.Porter, M. (1985): *Competitive advantage*, The Free Press.
- 228.Porter, M. E.,(2000) „Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance“, Boston, Harvard University Press.
- 229.Prahinski, C., Benton W. C., (2004) Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance, *Journal of Operations Management* 22 39–62
- 230.Pryke, S.D., Smyth, H.J., (2006). *Management of Complex Projects: A Relationship Approach*. Blackwell, Oxford.
- 231.Radunović, D., (2002) *Marketing (tržišna politika preduzeća)*, ICM, Kruševac.

- 232.Raut, R. D., Bhasin, H. V., (2012) Effect of strategic purchasing, supplier evaluation system and uncertain business environment on supplier-buyer strategic relationship: a structural model, *Int. J. Business Excellence*, Vol. 5, No. 4.
- 233.Reck, R.F, Long, B.G. (1988). *Purchasing: A Competitive Weapon*, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 24(3), 2-8.
- 234.Renko, N., Delić S., Škrtić M., (1999) *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb.
- 235.Robbins, S. P., Judge, T. A., (2013) *Organizational Behavior*, 15th Edition, Pearson Education Limited Edinburgh, Gate, Harlow, Essex CM20 2JE, England.
- 236.Ross, D., F., (2015) *Distribution Planning and Control, Managing in the Era of Supply Chain Management*, Third Edition Springer Science+Business Media New York.
- 237.Roy, L., David, S., Barry, B., (2005) *Negotiation*, Mc Graw-Hill Companies, New York, USA,
- 238.Rouse, M. Rouse, S. (2005), *Poslovne komunikacije: kulturološki i strateški pristup*, Zagreb: Masmedia.
- 239.Rudzki, R. A., Smock, D.A., Stewart, S.Jr., Katzorke, M. (2005). *Straight to the Bottom Line, An Executive Roadmap to World Class Supply Management*, J. Ross Publishing, Fort Lauderdale, Florida.
- 240.Sánchez-Rodríguez, C.,Hemsworth, D., Ángel R. Martínez-Lorente, José G. Clavel, (2006),"An empirical study on the impact of standardization of materials and purchasing procedures on purchasing and business performance", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 Iss: 1 pp. 56 – 64.
- 241.Sánchez-Rodríguez, C. Ángel R. Martínez-Lorente, José G. Clavel, (2003) "Benchmarking in the Purchasing Function and Its Impact on Purchasing and Business Performance", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 Iss: 5
- 242.Sánchez-Rodríguez, C., (2009),"Effect of strategic purchasing on supplier development and performance: a structural model", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 Iss: 3 pp. 161 – 172.
- 243.Sanchez, R., (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal* 16, 135–159.
- 244.Sarkis, J., Talluri, S., (2002) A Model for Strategic Supplier Selection, *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*
- 245.Schiele, H., (2006) How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Ind. Marketing Manage.* 35(8), 925–935.

- 246.Scholz-Reiter, B., Heger, J., Meinecke, C., Bergmann, J., (2012) Integration of demand forecasts in ABC-XYZ analysis: practical investigation at an industrial company, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, Iss: 4 (2012) pp. 445-451
- 247.Shen T., Lapide L., (2005) Linking Supply Chain Practices to Operational and Financial Performance, MIT Center for Transportation and Logistics, Supply Chain 2020 Project Working Paper.
- 248.Shin, H., Collier, D., Wilson, D., (2000) Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management* 18 (3), 317–333.
- 249.Smeltzer, L.; J. Manship; and C. Rossetti. (2003) “An Analysis of the Integration of Strategic Sourcing and Negotiation Planning.” *The Journal of Supply Chain Management* 39, no. 4.
- 250.Smyth, H.J., (2008) Developing trust. In: Smyth, H.J., Pryke, S.D. (Eds.), *Collaborative Relationships in Construction: Developing Frameworks and Networks*. Wiley-Blackwell, Oxford.
- 251.Smyth, H., J., Gustafsson, M., Elena Ganskau, E., (2010) The value of trust in project business, *International Journal of Project Management* 28, 117–129.
- 252.Smyth, H.J., Thompson, N.J., (2005) Developing conditions of trust within a framework of trust. *Journal of Construction Procurement* 11 (1), 4–18.
- 253.Spekman, R. E. (1981). ‘A strategic approach to procurement planning’, *Journal of Purchasing and Materials Management*, Winter, pp. 3-9.
- 254.Spekman, R.E., Kamauff J. W., Salmond, D. J.,. (1994) At Last Purchasing Is Becoming Strategic, *Long Range Planning*, pp. 76-84.
- 255.Spencer R., (2008) Developing Sourcing Capabilities, Creating Strategic Change in Purchasing and Supply Management, *Journal of Business-to- Business Marketing*, 15:1, 73-81.
- 256.Spina G., Caniato F., Luzzini D., Ronchi S., (2013) Past, present and future trends of purchasing and supply management: An extensive literature review, *Industrial Marketing Management* 42 1202–1212
- 257.Stanley, L.L., Wisner, J.D., (2001). Service quality along the supply chain: implications for purchasing. *Journal of Operations Management* 19 (3), 287–306.
- 258.Stank Theodore P., Terry L. Esper, T. Russell Crook, and Chad W. Autry (2012) Creating Relevant Value Through Demand and Supply Integration, *Journal of Business Logistics*, 33(2): 167–172

259. Stapenhurst T., (2009) *The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners*, Elsevier Ltd.
260. Stuart, F.I., (1993). Supplier partnerships: influencing factors and strategic benefits. *Journal of Purchasing and Materials Management* 29 (3), 22–28.
261. Swink, M., (1999) Threats to new product manufacturability and the effects of development team integration processes. *Journal of Operations Management* 17 (6), 691–709.
262. Swink, Steven A. Melnyk, M. Bixby Cooper, Janet L. Hartley, (2014) *Managing Operations Across the Supply Chain*, second edition, The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221 Avenue of the Americas, New York, NY, 10020.
263. Tabachnick, B.G., Fidell L S., (2013) *Using Multivariate Statistics*, Pearson Education, Inc., Permissions Department, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458,
264. Tan, K. C., V. R. Kannan, and R. B. Handfield. (1998) Supply chain management: Supplier performance and firm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management* vol. 34, Iss. 3; p. 2-9.
265. Tan, K., C., Lyman, S., B., Wisner, J., D., (2002) Supply chain management: a strategic perspective, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 Iss: 6, pp.614 – 631.
266. Thatte A. A., Rao S. S., Ragu-Nathan, T. S., (2013) Impact Of SCM Practices Of A Firm On Supply Chain Responsiveness And Competitive Advantage Of A Firm, *The Journal of Applied Business Research – March/April*.
267. Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, J.E., (2008) *Strateški menadžment*, Mate, Zagreb.
268. Thompson, B. (2005): *Exploratory and confirmatory factor analysis – understanding concepts and applications*. Washington DC: American Psychological Association.
269. Tomašević Lišanin, M., (2004). „Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2(1): 143-157.
270. Trim P. R. J., (2005) The integrated strategic purchasing and focused outsourcing approach, *Strat. Change* 14: 381–390
271. Úbeda R., Alsua C., Carrasco N. (2014). Purchasing Models and Organizational Performance: A Study of Key Strategic Tools, *Journal of Business Research*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.026>.

272. Ulaga W. (2003). Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective, *Industrial Marketing Management* 32, 677–693.
273. Vagadia B., (2012) *Strategic Outsourcing*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
274. Van Landeghem H., (2002) Robust planning: A new paradigm for demand chain planning, *Journal of Operations Management*, Vol 20, No 6.
275. Vickery, S.K., Jayaram, J., Droge, C., Calantone, R., (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management* 21 (5), 523–539.
276. Vijayasarathy, L.R., Robey, D., (1997) The effect of EDI on market channel relationships in retailing. *Information and Management* 33 (2), 73–86.
277. Voss, C.A., Ahlstrom, P. and Blackmon, K. (1997), “Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results” *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No.10.
278. Wagner, S.M, Boutellier, R. (2002). Capabilities for Managing a Portfolio of Supplier Relationships, *Business Horizons / November-December*, 79-88.
279. Wagner, S.M., Johnson, J.L.: (2004) Configuring and managing strategic supplier portfolios, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 717-730.
280. Wagner, S., M., Grosse-Ruyken, P., T., Erhun, F., (2012) The Link between Supply Chain Fit and Financial Performance of the Firm“, *Journal of Operations Management*.
281. Watson, G. H., (2007) *Strategic benchmarking reloaded with six sigma : Improve your company’s performance using global best practice*, John Wiley & Sons, New Jersey
282. Watson, G. H. (1993) *Strategic Benchmarking How to Rate Your Company’s Performance Against the World’s Best*, John Wiley and Sons, Inc. New York.
283. Weigel, U., Ruecker, M., (2017) *The Strategic Procurement Practice Guide, Know-how, Tools and Techniques for Global Buyers*, Springer International Publishing AG
284. Westermann, H., (1990) *Neue Organisationformen im Einkauf – Key Account Management*, *Beschaffung aktuell*, Nr.11/1990.
285. White, S.B. and Neale, M.A., (1991) Reservation prices, resistance points and BATNAs: determining the parameters of acceptable negotiated outcomes”, *Negotiation Journal*, Vol. 7, No.
286. Williamson, O. E. (1991), *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, *Administrative Science Quarterly*, 36, 269–296.

287. Wisner, J.D., (2003), A structural equation model of supply chain management strategies and firm performance. *Journal of Business Logistics* vol. 24, iss. 1.
288. Wisner J.D., Tan, K. C., Leong, G. K., (2012) *Principles of Supply Chain Management*, Third edition, South-Western, a part of Cengage Learning 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040, USA.
289. Yasin, M.M. (2002), *The Theory and Practice of Benchmarking: Then and Now*, *Benchmarking: an International Journal*, Vol. 9, No 3.
290. York, K.M., Miree, C. E., (2004) „Causation or covariation: an empirical re-examination of the link between TQM and financial performance“ *Journal of Operations Management* 22, 291–311.
291. Zsidisin, G.A., Ellram, L.M., (2001). Activities related to purchasing and supply management involvement in supplier alliances, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 31 (9), 617–634.
292. Zsidisin G.A., Ellram L.M., Ogden J.A., (2003) The relationship between purchasing and supply management's perceived value and participation in strategic supplier cost management activities, *Journal of business logistics*, Vol.24, No.2,
293. Žibret, B. (2007). *Strateška nabava*, Mate, Zagreb.

PRILOZI

PRILOG 1

Stavke upitnika

Strateška nabavka (SN)

SN1 - Nabavka je uključena u proces strateškog planiranja preduzeća

SN2 - Funkcija nabavke dobro poznaje strateške ciljeve preduzeća

SN3 - Performanse /Efekti/ nabavke se mere njihovim doprinosom uspehu preduzeća

SN4 - Razvoj /Edukacija/ stručnjaka za nabavku se fokusira na elemente konkurentske strategije

SN5 - Nabavna služba /Odeljenje za nabavku/ igra integrativnu ulogu u funkciji nabavke

SN6 - Fokus nabavke je na dugoročnim problemima koji sadrže rizik i neizvesnost

SN7 - Funkcija nabavke ima formalno napisan dugoročni plan

Komunikacija (COM)

COM1 - Mi razmenjujemo osetljive informacije (finansijske, proizvodne, projektne istraživačke i/ili konkurentske)

COM2 - Dobavljačima dajemo sve informacije koje mogu da im budu od pomoći

COM3 - Razmena informacija se odvija često, neformalno i/ili blagovremeno

COM4 - Mi se međusobno informišemo o događajima ili promenama koje mogu da utiču na nas

COM5 - Mi često neposredno planiramo/komuniciramo /face-to-face/

COM6 - Mi razmenjujemo povratne informacije o učinku

Ograničen broj dobavljača (OBD)

OBD1 - Mi se oslanjamo na mali broj visokokvalitetnih dobavljača

OBD2 - Mi održavamo bliske odnose sa ograničenom grupom dobavljača

OBD3 - Mi dobijamo ponude sa višestrukim cenama /multiple price quotes/ od dobavljača pre poručivanja

OBD4 - Mi napuštamo dobavljače zbog cene

OBD5 - Mi koristimo hedžing ugovore prilikom izbora naših dobavljača

Dugoročna orijentacija (DO)

DO1 - Očekujemo da će naš odnos sa ključnim dobavljačima trajati dugo

DO2 - Radimo sa ključnim dobavljačima radi poboljšanja njihovog kvaliteta na dugi rok

DO3 - Dobavljači vide naš odnos kao dugoročni savez

DO4 - Mi gledamo naše dobavljače kao produžetak naše kompanije

DO5 - Mi dajemo korektan deo profita ključnim dobavljačima

DO6 - Odnos koji imamo sa našim ključnim dobavljačima je u suštini stalan i dugoročan
/evergreen/

Reakcija dobavljača (RD)

RD1 - Brza promena obima proizvodnje

RD2 - Brza promena miksa proizvoda

RD3 - Brza potvrda kupčevih porudžbina

RD4 - Efikasno rešavanje hitnih naloga kupca

RD5 - Pravovremena isporuka kupčevih porudžbina

RD6 - Brzo rešavanje kupčevih pritužbi

Poslovne performanse kupca (PPK)

PPK1 - Kvalitet materijala

PPK2 - Cena materijala

PPK3 - Nivo zaliha

PPK4 - Tržišno učešće (market share)

PPK5 - Profitna marža (ROS - return on sales)

PPK6 - Rentabilnost ulaganja (ROI - return on investment)

Biografija kandidata

Mr Mile Ličina rođen je 07. 04. 1963. godine u Kiku, Gračac, Republika Hrvatska. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu u Beogradu 1987. godine na smeru Spoljna trgovina, sa temom diplomskog rada „Specifičnosti produktivnosti rada i efikasnosti poslovanja u trgovini“. U toku školske 1986/1987 obavljao funkciju studenta prodekana na Ekonomskom fakultetu u Beogradu. Magistarske studije na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, na smeru Teorija i politika privrednog razvoja, završio je 2010. godine odbranom magistarske teze pod nazivom „Razvoj finansijske strukture i strane direktne investicije kao determinante privrednog rasta“. Na Ekonomskom fakultetu u Beogradu je 2012. godine upisao i doktorske studije, smer Poslovno upravljanje. Radno iskustvo:

- Od februara 2008. godine do danas radi u Jaffa DOO Crvenka na mestu direktora nabavke i logistike.
- Od oktobra 1992. do marta. 2008. godine radi u AD Soko-Nada Štark, gde je obavljao sledeće poslove: rukovodilac prodaje, rukovodilac nabavke, direktor prodaje, direktor nabavke, zamenik generalnog direktora.
- Od septembra 1988. do oktobra 1992. godine radi u Ministarstvu Unutrašnjih poslova Republike Srbije na poslovima inspektora.

U periodu 2005 – 2009. godine, član Upravnog odbora Privredne komore Beograda i predsednik odbora za poljoprivredu i prehrambenu industriju u Privrednoj komori Beograda, a od 2009. godine član Skupštine privredne komore Beograda. Od 2011. godine član odbora udruženja Privredne komore Srbije za poljoprivredu, prehrambenu i duvansku industriju i vodoprivredu. Spisak objavljenih radova:

1. Benčmarking u nabavci, (2012), Ekonomika, Niš, vol. 58, br. 2, str. 193-207.
2. Uloga pregovaranja u strategiji nabavke usmerenoj na stvaranje vrednosti (2012), koautor sa dr. Alija Jašarević, Ekonomski izazovi, Novi Pazar, br. 2, str. 89-100.
3. Franchising as a Business Concept – Chance for many in Serbia (2013) koautor sa dr. Alija Jašarević, Economics of Agriculture Science 3. str. 523-541
4. Strateška uloga nabavke u stvaranju vrednosti, (2015), Tematski zbornik radova, Stvaranje vrednosti, teorijsko-praktični aspekti, Ekonomski fakultet CID, urednici: Kaličanin Đ, Bogetić Z., Todorović M., Lončar D., Beograd, str. 91-115.
5. Strateški značaj nabavke u proizvodnim preduzećima u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji, (2017), Anali ekonomskog fakulteta u Subotici, vol. 53, broj 37, str. 255-278.

Izjava o autorstvu

Potpisani Mile Ličina

broj indeksa 3027/2012

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom:

Izbor modela nabavke u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da predložena disertacija u celini ni u delovima nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio/la autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

Potpis doktoranda

U Beogradu,

Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada

Ime i prezime autora	Mile Ličina
Broj indeksa	3022/2012
Studijski program	Poslovno upravljanje
Naslov rada proizvodnog	Izbor modela nabavke u strateškom pozicioniranju preduzeća u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji
Mentor	Prof. dr Goran Petković
Potpisani	Mile Ličina

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao/la za objavljivanje na portalu **Digitalnog repozitorijuma Univerziteta u Beogradu**.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci vezani za dobijanje akademskog zvanja doktora nauka, kao što su ime i prezime, godina i mesto rođenja i datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama digitalne biblioteke, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta u Beogradu.

Potpis doktoranda

U Beogradu,

Izjava o korišćenju

Ovlašćujem Univerzitetsku biblioteku „Svetozar Marković“ da u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

Izbor modela nabavke u strateškom pozicioniranju proizvodnog preduzeća u prehrambenoj industriji u Republici Srbiji

koja je moje autorsko delo.

Disertaciju sa svim priložima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalni repozitorijum Univerziteta u Beogradu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio:

Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade

Potpis doktoranda

U Beogradu,