

# Menadžment opskrbnog lanca - suvremeni koncept razvoja kooperativne konkurentnosti

---

Zekić, Zdravko

Source / Izvornik: **Oeconomica Jadertina**, 2018, 8, 42 - 50

Journal article, Published version

Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:399449>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-22**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



## **Menadžment opskrbnog lanca – suvremeni koncept razvoja kooperativne konkurentnosti**

### **Supply Chain Management - a Contemporary Concept of Cooperative Competitiveness Development**

ZDRAVKO ZEKIĆ

Ekonomski fakultet Rijeka / Katedra za organizaciju i menadžment

Sveučilište u Rijeci

Ivana Filipovića 4

Hrvatska

[zdravko.zekic@efri.hr](mailto:zdravko.zekic@efri.hr)

Pregledni rad / *Review*

UDK / UDC: 658.87

Primljeno / Received: 08. srpnja 2017. / July 8<sup>th</sup>, 2017.

Prihvaćeno za objavu / Accepted for publishing: 03. studenog 2017. / November 3<sup>rd</sup>, 2017.

**Sažetak:** Dinamičan razvoj tehnologije i brze promjene preferencija potrošača na suvremenom globaliziranom tržištu slabi konkurentske potencijale pojedinačnih poduzeća za konkurentsku borbu s organiziranim strateškim savezima razvijenog menadžmenta opskrbnih lanaca. Zahtjevi optimizacije procesa prisiljavaju samostalna poduzeća da se fokusiraju isključivo na one aktivnosti u kojima su najkonkurentnija i svoje lance vrijednosti povezuju u opskrbne lance s partnerima, od izvora sirovina do krajnjeg potrošača, kako bi zajedničkim proizvodima maksimalizirali efikasnost i efektivnost procesa i ostvarili konkurentsku prednost na tržištu. Menadžment opskrbnih lanaca postaje suvremeni koncept upravljanja uspješnošću poduzeća kroz razvoj novog modela kooperativne konkurentnosti. Budućnost koja je počela je da na tržištima sve manje konkuriraju poduzeća; konkurentsko natjecanje sve se više odvija između opskrbnih lanaca. Svrha ovog rada je ukazati na trendove i osnove razvoja koncepta menadžmenta opskrbnog lanca kao temeljnog čimbenika uspješnosti suvremenih poslovnih sustava, koji ostvaruju konkurentsku prednost na recentnim tržištima.

**Ključne riječi:** lanac vrijednosti, strateški savez, opskrbni lanac, menadžment opskrbnog lanca, kooperativna konkurentnost

**Summary:** Dynamic technology development and fast-changing consumer preferences in a modern globalized market weaken the competitive potentials of individual companies for a competitive battle with organized strategic chains of advanced supply chain management. Process optimization requirements force independent companies to focus solely on those activities where they are most competitive and link their value chains to partners supply chains, from raw material to final consumer, in order to maximize efficiency and effectiveness of the process and achieve competitive advantage on the market. Supply Chain Management becomes a modern concept of corporate success management through the development of a new model of cooperative competitiveness. The already present future proves that companies are less competitive on the markets; the competitive rivalry is increasingly taking place between supply chains. The purpose of this paper is to point to the trends and bases of the Supply Chain Management concept development as a fundamental factor for success of modern business systems that gain competitive advantage in recent markets.

**Key words:** value chain, strategic alliance, supply chain, Supply Chain Management, cooperative competitiveness

## 1 Uvod

U suvremenom, sve dinamičnijem i globaliziranijem, poslovnom okruženju koncept menadžmenta opskrbnog lanca postaje sve važniji čimbenik konkurentske prednosti poduzeća. Kako bi se koncept u cijeloj svojoj širini mogao pojmiti potrebno je poći od koncepata koji mu prethode, a to su lanac vrijednosti i strateški savezi. Lanac vrijednosti je način konceptualizacije aktivnosti unutar poduzeća koje je potrebno provesti da bi se kupcu isporučio proizvod ili usluga. Lancem vrijednosti se oslikava način na koji proizvod dobiva vrijednost (i troškove) dok se kreće na putu od dizajna, proizvodnje i marketinga do isporuke i usluge kupcu. Model lanca vrijednosti prikazuje konfiguraciju aktivnosti potrebnih u procesu stvaranja vrijednosti proizvoda ili usluge. Konkurentska prednost poduzeća može proizaći iz načina izvođenja aktivnosti uzduž lanca vrijednosti. Primarne aktivnosti uzduž lanca vrijednosti u poduzeću su aktivnosti prostorno-vremenske transformacije inputa (logistika materijala), aktivnosti kvalitativne transformacije inputa u outpute (proizvodnja) i aktivnosti prostorno-vremenske transformacije outputa (logistika proizvoda).

Radi razvoja konkurentske sposobnosti i efikasnijeg upravljanja lancem vrijednosti suvremena poduzeća sve se češće udružuju u strateške saveze, kako bi optimizirala stvaranje dodane vrijednosti sudjelujući u proizvodnji zajedničkog proizvoda, kao karike opskrbnog lanca „od izvora sirovina do krajnjeg potrošača“. Pojam *savez* obično se koristi za oslikavanje suradničkog ponašanja u privremenom kontekstu. Savezi se često definiraju kao partnerski odnos između poduzeća koja rade zajedno da postignu zajednički cilj, kojeg pojedinačno poduzeće samo za sebe ne bi moglo jednostavno ostvariti. Poslovna logika odlučivanja o uspostavi suradnje odnosno stvaranja partnerstva između poduzeća jest postizanje logističke sinergije, tako da dodana vrijednost za poduzeća mora biti veća od one koju ta poduzeća mogu ostvariti samostalnim djelovanjem. Kao rezultat partnerstva trebala bi, iz višeg stupnja specijalizacije i boljeg iskorištavanja specifičnih kompetencija, proizaći ekstradobit. Slijedom te logike, poduzeća bi trebala težiti sudjelovanju u stvaranju cjelovitog zajedničkog proizvoda kroz partnerstva, međusobno povezujući svoje proizvodne kompetencije i logističke sustave. Sustavno strategijsko umrežavanje poduzeća s konkurentima, kupcima ili dobavljačima radi stvaranja veće dodane vrijednosti proizvoda i usluga te osiguranja bolje konkurentske pozicije na tržištu rezultira strateškim savezništvima.

Strateški savez predstavlja opskrbni lanac koji procesno uključuje sve sudionike od faze sirovine do faze potrošnje. Opskrbni lanac obuhvaća sve aktivnosti, unutar i izvan poduzeća, koje kreiraju proizvode i usluge s dodanom vrijednosti za sudionike saveza i krajnje potrošače. Menadžment opskrbnog lanca koordinira i integrira sve aktivnosti svih partnera u lancu u proces stvaranja vrijednosti za kupca, koji rezultira optimizacijom realizacije ciljeva sudionika opskrbnog lanca, odnosno saveza kao sustava.

Odnos između navedenih konstrukata i njihov međutjecaj na razvoj uspješnosti suvremenih poslovnih sustava predmet je istraživanja ovog rada, sukladno kojem je postavljena i temeljna hipoteza kojom se objašnjavaju i proširuju spoznaje o hibridnim upravljačkim modelima, te ističe menadžment opskrbnog lanca kao suvremeni koncept razvoja kooperativne konkurentnosti, nedostižne tradicionalno upravljanim samostalnim poduzećima.

Svrha, odnosno cilj istraživanja je usmjeravanje pozornosti na aktualne gospodarske trendove te objašnjavanje i promoviranje upravljačkih modela koji kreiraju konkurentsku prednost poduzeća, tj. poslovnih sustava na recentnim dinamičnim globaliziranim tržištima.

## 2 Teorijska osnovica koncepta menadžmenta opskrbnog lanca

Porter (1985.) je uveo pojam generički lanac vrijednosti, kojeg je stavio u kontekst tradicionalnog proizvodnog poduzeća. On obuhvaća primarne aktivnosti: ulaznu logistiku, proizvodnju, izlaznu logistiku, marketing, prodaju i usluge. Također, uključuje i potporne aktivnosti: infrastrukturu poduzeća, upravljanje ljudskim potencijalima, razvoj tehnologije i nabavu. Ovo mapiranje aktivnosti ne treba stati na jednostavnom mnogokutu kako je izvorno predloženo, već može uključivati i više detalja iz perspektive vremena i prostora. Drugim riječima, ti procesi ne moraju biti strogo linearni,

već mogu biti i iterativni te uključivati povratne informacije, fleksibilnost i učenje, a mogu se pojavljivati i na različitim fizičkim distancama.

Unutar organizacije, opskrbni lanac se odnosi na širok raspon funkcionalnih područja, tj. aktivnosti povezanih s lancem dodavanja vrijednosti proizvodima i uslugama, kao što su ulazni i izlazni prijevoz, skladištenje, upravljanje zalihama i proizvodnja. Traženje adekvatnih dobavljača, opskrba poslovnih jedinica, predviđanje budućih potreba, planiranje proizvodnje, obrada narudžbi i podrška kupcima također su značajni za proces dodavanja vrijednosti. Važno je također istaknuti kako taj proces obuhvaća i informacijske sustave koji su nužni za nadzor svih tih aktivnosti (Zigiaris, 2000.).

Poduzeća nisu izolirani sustavi, već da bi isporučili svoje proizvode i usluge moraju surađivati s dobavljačima proizvoda, dijelova i repromaterijala, špediterima, prijevozničkim tvrtkama, posredničkim tvrtkama itd., što ih dovodi u situaciju da moraju razvijati partnerstva kako bi osigurali integritet i standard svojih proizvoda i usluga. Prema Sternu i Revu (1980.), suradnja je aktivnost u kojoj potencijalni partneri osiguravaju sredstva potrebna da se ostvari njihov djeljivi cilj ili cilj kojeg sve strane žele i mogu ostvariti te zajednički dijeliti. Slično tome, Zeng i Chen (2003.) definiraju savez kao širok pojam koji se odnosi na partnerske aranžmane u kojima sudionici izričito pristaju raditi zajedno u uvjerenju da će tako vjerojatnije uspjeti nego radeći sami. Tipurić i Markulin (2002.) ističu da su strateški savezi koalicije poduzeća stvorene u svrhu postizanja važnih poslovnih ciljeva. Strateškim savezom između poduzeća može se stvoriti vrijednost kroz vertikalne ili horizontalne aranžmane. Prema Shivi (1997.), horizontalni savezi postoje između konkurentskih tvrtki koje zajedno rade na razvoju nove tehnologije ili prodiranju na nova tržišta, dok se vertikalni savez odnosi na integraciju lanca vrijednosti poduzeća, kako nizvodno tako i uzvodno. Lanac vrijednosti koji nastaje međusobnom suradnjom poduzeća naziva se opskrbnim lancem.

Općenito, opskrbni lanac može se opisati kao mreža koja povezuje različite subjekte, od kupca do dobavljača, kroz proizvodnju i usluge, na način koji omogućuje učinkovito upravljanje tokovima materijala, novca i informacija u cilju ispunjavanja zahtjeva poslovanja (Zigiaris, 2000.). U novije vrijeme koncept upravljanja opskrbnim lancem opet zaokuplja sve veću pažnju znanstvenika, konzultanata i poslovnih menadžera. Razlog tome je činjenica da se konkurencija od 1990-ih godina pojačala, a tržišta su postala globalna, pa su se povećali i izazovi povezani s isporučivanjem proizvoda i usluga na pravo mjesto u pravo vrijeme uz najniže troškove. Poduzeća su počele shvaćati da nije dovoljno poboljšati učinkovitost unutar organizacije, već njihov cjelokupni opskrbni lanac mora biti konkurentniji (Jones, 1998.). Upravljanje opskrbnim lancem kao poslovnim sustavom procesno povezanih sudionika postaje ključno za izgradnju održive konkurentne prednosti poduzeća na sve turbulentnijem i konkurentnijem tržištu, obilježenom izrazitom dominacijom moći kupaca.

Koncept upravljanja opskrbnim lancem razmatra se u literaturi s različitih gledišta, kao što su upravljanje opskrbom, skladištenjem i prijevozom, upravljanje operativnim procesima i marketingom, te upravljanje komunikacijskim odnosima.

Međutim, unatoč tome, literatura nije ponudila dovoljno smjernica za razvoj prakse upravljanja opskrbnim lancem (Cigolini, et al., 2004.). To se pripisuje interdisciplinarnom podrijetlu koncepta, konceptualnoj konfuziji i evolucijskoj prirodi koncepta. U literaturi uopće nema općeprihvaćene definicije upravljanja opskrbnim lancem, pa se njemu pristupa s dva odvojena gledišta: upravljanja nabavom i opskrbom te upravljanja prijevozom i logistikom (Tan et al., 1998.). Iz perspektive upravljanja nabavom i opskrbom, sustav upravljanja opskrbnim lancem je sinonim za integraciju baze opskrbe koja se razvila iz tradicionalnih funkcija upravljanja nabavom i materijalima (Banfield, 1999). Iz perspektive upravljanja prijevozom i logistikom, sustav upravljanja opskrbnim lancem je sinonim za integrirane logističke sustave i stoga se usredotočuje na smanjenje zaliha unutar i između organizacija u opskrbnom lancu (Alvarado i Kotzab, 2001.). I na kraju, iz te dvije perspektive evoluirala je definicija prema kojoj je opskrbni lanac mreža kapaciteta i kanala distribucije u kojoj se izvršavaju funkcije nabave materijala, preobrazbe tih materijala u polugotove i gotove proizvode, te distribucije tih gotovih proizvoda kupcima. Općenito, opskrbni lanac može se definirati kao skup stranaka i posrednika (kao što su dobavljači, proizvođači, prijevoznici, trgovci na malo itd.) koji su izravno ili neizravno uključeni u ispunjavanje zahtjeva kupaca (Chopra i Meindl, 2007.).

Cilj svakog opskrbnog lanca je maksimalizirati sveukupnu stvorenu vrijednost. Vrijednost koju stvara opskrbni lanac je razlika između onoga što konačni proizvod vrijedi za kupca i troškova koji u opskrbnom lancu nastaju u ispunjavanju zahtjeva kupca. Utvrđivanje doprinosa stvaranju vrijednosti i sudjelovanja u troškovima svakog sudionika saveza polazne su pretpostavke uspješnog dizajniranja i

funkcioniranja opskrbnog lanca, koji stvara dodanu vrijednost za kupce i dodanu ekonomsku vrijednost za sve članove saveza.

Unutar opskrbnog lanca posluju subjekti različite ekonomske moći. Ipak, svi su oni povezani integriranom prirodom poslovanja opskrbnog lanca. Dakle, slabost jednog sudionika može utjecati na cjelokupnu izvedbu opskrbnog lanca. Dobro integrirani opskrbni lanac zahtijeva koordinaciju između svih subjekata i posrednika, što bi trebalo uključivati koordiniranje tokova materijala i informacija između dobavljača, proizvođača i kupaca (Narasimhan i Carter, 1998.). Menadžmentom opskrbnog lanca ciljno se integriraju i koordiniraju resursi i aktivnosti svih sudionika kao poslovnog sustava kako bi se stekla prednost pred konkurencijom i optimizirali poslovni rezultati.

### **3 Kooperacija u opskrbnom lancu – konkurentnost opskrbnog lanca**

Suvremeno poslovno okruženje se brzo mijenja, pa ga obilježava izrazita složenost i neizvjesnost. Rast globalne ekonomije čini opskrbne lance dužima i dinamičnijima. Recentni utjecaj globalizacije na tradicionalne lance opskrbe utječe da mnoga poduzeća prelaze granice pojedinačnog djelovanja i razvijaju suradničke strategije, što rezultira različitim pojavnim oblicima saveza. Poduzeća tako ulaze u neke od oblika suradnje kao što su spajanja, preuzimanja, zajednički poduhvati, zajednička ulaganja u određenu imovinu ili zajedničko nadopunjavanje zaliha. Po Milovanoviću (2013.), strateški savezi predstavljaju kooperativne sporazume između sadašnjih i potencijalno budućih konkurenata na tržištu. Ulaskom u strateške saveze poduzeća uspostavljaju međusobne dugoročne poslovne odnose kako bi što učinkovitije konkurirali poduzećima izvan saveza (Shahanaghi, K. i Yavarian, H., 2010). Osnovna ideja suradnje u mrežama opskrbnih lanaca je da neovisna poduzeća dijele svoju infrastrukturu i kanale naručivanja, čime kada se formira savez svako poduzeće na raspolaganju ima najbolju tehnologiju i logističke kanale, koji postoje među članovima saveza. To znači da članovi takvog saveza upravljaju svojim troškovnim komponentama (nabava, držanje zaliha itd.) uz najmanji trošak za članove koalicije (Ozen i Šojić, 2006.). Djelotvorna suradnja duž lanca vrijednosti optimizira fazno dodavanje vrijednosti sudionika i opskrbnog lanca kao sustava, što rezultira maksimalnom dodanom vrijednošću za krajnjeg korisnika i jačanjem konkurentnosti partnerskog sustava.

Razmjena informacija je ključna odrednica uspjeha partnerstva u opskrbnom lancu, jer da bi pronašli zajednička rješenja njihovih zajedničkih problema akteri opskrbnog lanca moraju se složiti da će razmjenjivati informacije o tim problemima (Carr i Pearson, 1999.). Efikasnom kooperacijom u opskrbnom lancu postiže se rast konkurentnosti opskrbnog lanca, te posljedično uspješnost svih sudionika i opskrbnog lanca kao poslovnog sustava.

Kada surađuju, poduzeća usvajaju nove tehnologije, osvajaju nova tržišta, poboljšavaju svoje poslovanje i povećavaju profitabilnost. Strategije kooperacije omogućuju stoga poduzećima da drže svoje troškove na niskoj razini, a istovremeno poboljšavaju razinu usluge kako bi se zadovoljila rastuća očekivanja kupaca. Općenito, vrijednosti koje suradnja donosi u lanac opskrbe su trostruke: smanjenje troškova, zajedničko upravljanje rizicima i povećanje moći pregovaranja (Omri, 2010.).

Prva velika prednost suradnje je smanjenje troškova kroz zajedničke resurse i ekonomiju obujma. Ovisno o obliku suradnje, razine zaliha i troškovi prijevoza često se značajno smanjuju u opskrbnom lancu u odnosu na veličine koje su činile njihov zbroj kod pojedinačnih poduzeća prije stupanja u savez. To je očekivana posljedica kooperativnog koordiniranja logističkih tokova partnera u opskrbnom lancu. Sa zajedničkim narudžbama ostvaruju se efekti ekonomije obujma kao i značajne uštede kroz zajednička ulaganja u određenu imovinu.

Druga prednost suradnje je bolje upravljanje rizicima. Naime, u opskrbnom lancu se jedan akter više ne mora boriti sam s unutarnjim i vanjskim poremećajima s kojima se suočava. U savezu upravljanje rizicima postaje zajedničko i učinkovitije.

I na kraju, dolazi se do posljednje prednosti suradnje, a to je moć. Kada je nekoliko aktera spremno surađivati, oni stvaraju subjekt koji udružuje njihove snage. Stoga ti akteri imaju koristi od povećane moći pregovaranja s okruženjem. Primjer je slučaj kada se nekoliko aktera odlučuje udružiti kako bi nametnuli niže cijene svojim dobavljačima.

Mnoge znanstvene i stručne studije istaknule su važnost suradnje u opskrbnim lancima kao ključnu temu, s obzirom na karakteristike recentnog gospodarskog okruženja. Međutim, mnoge suradničke strukture opskrbnog lanca ne uspijevaju ostvariti koristi. Brojna istraživanja sugeriraju da konceptualizacija strateških saveza kao društvenih dilema pomaže razumjeti kako se suradnja u strateškim savezima može ostvariti i održavati tijekom vremena (Zeng i Chen, 2003.). Pokazuje se da uspješnost saveza lanaca opskrbe nije povezana samo s dobrom namjerom suradnje. Postoji niz čimbenika koji mogu omesti razvoj i uspjeh partnerstva u mrežama opskrbnog lanca. Uspješnost saveza pretpostavlja povjerenje između partnera, kompromis, uzajamnu ovisnost partnera, organizacijsku kompatibilnost (tj. ciljeve, svrhu, zajedničku poslovnu filozofiju i korporativnu kulturu), zajedničku viziju i ključne procese (Mentzer, et al., 2001.). Problemi koji se pojavljuju često imaju izvor u povremenom suparništvu ili neusklađenosti u nastojanja poduzeća da surađuju, uključujući nevoljkost prema razmjeni informacija, vještina i procesa, te oportunističko ponašanje (Park i Ungson, 2001.). Podržavajuće i oponirajuće sile konstanta su suradnje u strateškim partnerstvima, pa ih menadžment opskrbnog lanca mora fokusirati kao nezaobilazne entitete uspješnog upravljanja poslovnim sustavom.

Osim gore navedenih čimbenika koji bi mogli uzrokovati neuspjeh partnerstva, čak i prije nego se formira, postoji još jedna vrsta prepreke koja se čini posebno relevantnom za uspjeh saveza lanaca opskrbe. Ta prepreka ne znači nepridonošenje stvaranju vrijednosti, već se očituje u pokušaju traženja nepravednog udjela u vrijednosti koja se stvara (Gilbert i Cvsa, 2003.). Svako stjecanje nepravednog udjela u stvorenoj vrijednosti može dovesti do toga da neki sudionik napusti partnerstvo. U mrežama opskrbnog lanca, pojam napuštanja uobičajeno se odnosi na činjenicu da jedan (ili više) sudionika napušta svoj savez (mrežu) da bi radio za sebe ili da bi se pridružio nekom drugom savezu. U društvenim mrežama kao što su mreže opskrbnih lanaca koristi se teorija igara koja se bavi tim problemima. Naime, jedan od glavnih doprinosa teorije igara jest razvoj modela koji omogućuju da se svi suradnici mogu dogovoriti o tome kako raspodijeliti nastale troškove ili podijeliti ostvarene koristi na način da se svaka stranka osjeća tako da joj se isplati sudjelovati u koaliciji (Anily i Haviv, 2007.). Inače, smanjena kooperativnost u opskrbnom lancu smanjuje konkurentnost opskrbnog lanca, te posljedično uspješnost poslovanja sudionika i opskrbnog lanca kao poslovnog sustava.

Upravljanje tokovima članova opskrbnog lanca koristi se kako bi se povećala profitabilnost cjelokupnog opskrbnog lanca (Pathik, B.B. i Habib, M.M., 2012.). Dizajniranje opskrbnog lanca kao poslovnog sustava ravnopravnih sudionika s kompatibilnim cijeovima omogućuje menadžmentu opskrbnog lanca uspješno upravljanje logističkim sustavom informacijskih, materijalnih i financijskih tokova duž lanca vrijednosti kako bi se kupci opskrbljivali pravim proizvodima i uslugama po pravim cijenama na pravim mjestima i u pravim vremenima, čime se istovremeno maksimalizira zadovoljavanje potreba i očekivanja kupaca te poslovne rezultate sudionika i opskrbnog lanca kao sustava.

#### **4 Menadžment opskrbnog lanca - čimbenik konkurentske prednosti suvremenih poslovnih sustava**

Mnogi znanstvenici su s različitih stajališta definirali pojam konkurentske prednosti. Tako Li i suradnici (2006.) ističu da je konkurentska prednost sposobnost organizacije da stvori i održi obranjivu poziciju nad svojim konkurentima, a Barney (2002.) sugerira da poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kada svojim aktivnostima na polju tehnologije ili na tržištu stvori ekonomsku vrijednost u konkurenciji s poduzećima koja obavljaju slične aktivnosti.

Ranije je bilo uvriježeno mišljenje da konkurentska prednost povlači za sobom određeni izbor u pogledu tržišta na kojem bi se poduzeće natjecalo, ovisno o tržišnom udjelu u jasno definiranom segmentu, kroz odnos cijene i proizvoda (Day, 1994.). U novom globalnom dobu, uspješne tvrtke su one koje su sposobne precizno predvidjeti trendove na tržištu i brzo odgovoriti na promjenjive potrebe kupaca (Stalk i suradnici, 1992.). Stvaranje strateških saveza i implementacija menadžmenta opskrbnog lanca kao modela razvoja kooperativne konkurentnosti je suvremeni odgovor izazovima koje donosi recentno tržište, obilježeno velikom diferencijacijom proizvoda i sve kraćim vremenom u kojem je potrebno isporučivati proizvode kupcima. Suvremena poduzeća su prisiljena pronalaziti

fleksibilne načine kako bi uspješno zadovoljila potrebe i očekivanja kupaca, razvijajući logističke koncepte participativnog upravljanja koji paralelno dinamički optimiziraju i njihovu poslovnu uspješnost.

Poduzeća se danas usredotočuju na optimizaciju svojih osnovnih aktivnosti kako bi povećale brzinu odgovora na potražnju kupaca. Na suvremenim tržištima diferencirane potražnje kupaca i personaliziranosti proizvoda organizacije lanaca opskrbe moraju znati odgovoriti na poslovno okruženje koje se stalno mijenja. To obvezuje menadžere opskrbnih lanaca da teže boljem razumijevanju konstrukcija fleksibilnosti i adaptibilnosti poslovanja te logističkog koncepta menadžmenta poslovnih sustava (Zekić, 2013.).

Novo konkurentsko okruženje postaje sve globalnije, tehnološki orijentirano i vođeno zahtjevima kupaca, što rezultira rastućom inovativnošću i stalnim smanjenjem životnih ciklusa proizvoda te posljedično konstantnim zahtjevom poduzećima za pronalaženje novih modela uspješnijeg prilagođavanja promjenama u zahtjevima kupaca.

Većina dosadašnjih studija fokusirala se na fleksibilnost ili agilnost proizvodnje na organizacijskoj razini. Uvelike je, međutim, prihvaćeno mišljenje da konkurencija više nije između pojedinih organizacija nego između saveza lanaca opskrbe. Lummus i Vokurka (1999.) tvrde da su uspješne organizacije one koje uspijevaju brzo proći preko svih čvorova opskrbnog lanca od dobavljača njihovog dobavljača do kupca njihovog kupca. Integriranje dobavljača, proizvođača i kupaca u ciljno organizirani sustav, tj. logističko upravljanje opskrbnim lancem od izvora sirovina do krajnjih potrošača kako bi se postigla fleksibilnost i adaptibilnost zahtjevima kupaca postaje pretpostavkom održivosti suvremenog poslovanja.

Temeljni čimbenik učinkovitosti menadžmenta opskrbnog lanca je fokusiranje na vrijeme, fleksibilnost i brzinu odgovora, kako bi opskrbeni lanac mogao ostvariti uspjeh na recentnom sve dinamičnijem globalnom tržištu (Stalk i Hout, 1990.). Fleksibilnost opskrbnog lanca odnosi se na sposobnost da se prilagodi unutarnjim i vanjskim utjecajima, a brzina odgovora je sposobnost opskrbnog lanca da brzo reagira na promjene i zahtjeve tržišta, tj. cilj je brza unutarnja i vanjska prilagodba promjenama. Vremenske nesukladnosti, konkurentski odnosi i nesustavno dijeljenje informacija između samostalnih poduzeća u procesima dodavanja vrijednosti proizvodima, od izvora sirovina do krajnjih potrošača, onemogućuju pojedinačna poduzeća u ravnopravnoj borbi sa strateškim savezima razvijenog menadžmenta opskrbnih lanaca.

Predmet proučavanja mnogih prethodnih studija je brzina odgovora opskrbnog lanca, a većina studija naglašava presudnu važnost integracije opskrbnog lanca. Menadžment opskrbnog lanca koordiniranim upravljanjem integriranim aktivnostima lanca vrijednosti povećava razinu brzine odgovora lanca opskrbe na recentnom dinamičnom tržištu. Integracija lanca opskrbe je stupanj međusobne povezanosti svih aktivnosti unutar organizacije, te dobavljača i kupaca (Stock i suradnici, 2000.), pa pretpostavlja učinkovitu komunikaciju između svih članova opskrbnog lanca. Menadžeri opskrbnog lanca strukturiraju dogovoreni oblik integracije i provode upravljačke aktivnosti da bi se postigla konkurentna brzina odgovora i potrebna fleksibilnost lanca kao poslovnog sustava. Brzina odgovora lanca opskrbe postala je izvor konkurentne prednosti organizacije. Organizacije s većom brzinom odgovora opskrbnog lanca bit će prilagodljivije fluktuaciji potražnje i moći će se boriti protiv nesigurnog okruženja uz niže troškove zbog kraćeg vremenskog ciklusa provedbe narudžbi (Randall i suradnici, 2003.). Thatte (2007.) je utvrdio da su brzina odgovora opskrbnog lanca i konkurentna prednost organizacije u pozitivnom odnosu, sugerirajući da povećana brzina odgovora opskrbnog lanca smanjuje troškove i vodi ka ostvarenju konkurentne prednosti i s drugih aspekata. U operativnom smislu, organizacije koje mogu brzo odgovoriti na zahtjeve kupca moći će se natjecati na temelju troškova, kvalitete, vremena do dolaska na tržište i pouzdanosti isporuke. S različitih gledišta, postoji suglasnost o vremenu, fleksibilnosti i brzini odgovora kao čimbenicima suvremene konkurentnosti poduzeća, koja se najdjelotvornije postiže konceptualizacijom kooperacije partnera duž lanca vrijednosti i primjenom koncepta menadžmenta opskrbnog lanca.

## **5 Zaključak**

Menadžment opskrbnog lanca kao model upravljanja integriranim lancima vrijednosti partnera u organiziranim strateškim savezima postaje nezaobilazan koncept razvoja konkurentnosti poslovnih

sustava u suvremenom turbulentnom poslovnom okruženju. Efikasno logističko upravljanje sustavom informacijskih, materijalnih i financijskih tokova od izvora inputa do krajnjih korisnika outputa rezultira paralelnom racionalizacijom troškova i povećanom fleksibilnošću te efektivnijim usluživanjem kupaca kvalitetnim zajedničkim proizvodima po konkurentnim cijenama na odgovarajućim mjestima i u pravim vremenima. Time se stvara kooperativna konkurentna prednost nedostižna tradicionalnim modelima poslovnog upravljanja - samostalnim nastupom pojedinačnih poduzeća na tržištu. Menadžment opskrbnog lanca stvara dodanu ekonomsku vrijednost kao rezultat organizacijske sinergije logistički procesno povezanih specijaliziranih suradnika u zadovoljavanju diferenciranih potreba i stalno rastućih očekivanja kupaca. Inovativna fleksibilnost i brzina odgovora, tj. vremenska konkurentna prednost, kao rezultat efikasne kooperacije u opskrbnom lancu dinamički optimizira poslovnu uspješnost sudionika saveza i konkurentnost opskrbnog lanca kao poslovnog sustava na dinamičnom globaliziranom tržištu. Navedene spoznaje trebaju biti poticaj, prije svih znanstvenicima, kreatorima gospodarske politike i poduzetnicima, za intenzivnije izučavanje i promoviranje strateškog povezivanja poduzeća i koncepta menadžmenta opskrbnog lanca, u cilju razvoja konkurentnosti pojedinačnih poslovnih sustava i cjelokupnog gospodarstva.

Dinamika tehnološkog razvoja i promjena preferencija potrošača na sve globaliziranim tržištu prisiljavaju suvremena poduzeća da se koncentriraju isključivo na najrentabilnija područja svojega poslovanja, te umjesto proizvođača proizvoda postaju sudionici u proizvodnji zajedničkih proizvoda. Međunarodna umreženost poslovnih sustava je trend koji pokazuje izrazitu dinamiku rasta, pa menadžment opskrbnog lanca postaje područje rastućeg interesa teorije i prakse poslovnog upravljanja u svjetskim okvirima. Male ekonomije, poput hrvatske, trebaju naročito usmjeriti pozornost na navedene trendove, budući da oni predstavljaju priliku za razvoj gospodarstva, ali i prijatnu supstitucije „teritorijalne“ države „tržišnom“. Menadžment opskrbnih lanaca kao svojevrsni „meta-menadžment“ potiče standardizacije gospodarskih, institucionalnih i sociokulturnih okruženja, kada ekonomske i dr. politike država reagiraju na događaje, umjesto da ih aktivno oblikuju. Izazovno područje istraživanja postaje optimalno institucionaliziranje procesa koje potiče menadžment opskrbnih lanaca, te izučavanje specifičnih oblika društvenih odnosa primjerenih rastućem trendu „savezništava“.

### **Literatura:**

Alvarado, U.Y & Kotzab H., (2001), Supplychain management: the integration of logistics in marketing. *Industrial Marketing Management* ;30(2):183–98.

Anily, S. & Haviv, M., (2007), The cost allocation problem for the first order interaction joint replenishment model, *Operations research.*, 55:292–302.

Banfield E., (1999), *Harnessing value in the supplychain*. New York, NY: Wiley.

Barney, Jay B., (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. Reading, Mass, Addison-Wesley.

Carr AS & Person JN., (1999), Strategically managed buyers–seller relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, 17(5):497–519.

Chopra, & P, Meindl, (2001), *Supply Chain Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall, Inc.(33-37).

Christopher M., Towill D.R., (2002), Developing Market Specific Supply Chain Strategies, *The International Journal of Logistics Management*, Vol.13, Issue 1, 1-14.



- Cigolini R, et al, (2004), M. A new framework for supplychain management: conceptual model and empirical test. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(1),7–14.
- Day, G. S., (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Gilbert, S. & Cvsa, V., (2003), Strategic commitment to price to stimulate downstream innovation in a supply chain, *European Journal of Operational Research*, 150:617-639.
- Jones C., (1998), Moving beyond ERP: making the missing link. *Logistics Focus*, 6(7):2–7.
- Li, S., et al., (2006), The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *Omega*, 34(2), 107-124 <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>.
- Lumms, R. R. & Vokurka, R. J., (1999), Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines, *Industrial Management & Data Systems*, 99(1), 11-17.
- Mentzer, J. T., et al., (2001), Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Milovanović, B., (2013), Strateški pristup umrežavanju malih i srednjih poduzeća, *Ekonomika misao i praksa*, Dubrovnik, 1/237.- 258.
- Narasimhan, R. & Carter, J., (1998), Linking business unit and material sourcing strategies.
- Omri, E. A., (2010), Cooperation in supply chains : alliance formation and profit allocation among independent firms, Thesis, ECOLE CENTRALE DES ARTS ET MANUFACTURES « ECOLE CENTRALE PARIS ».
- Ozen, U. & Šoić, G., (2006), A multi-retailer decentralized distribution system with updated demand information. Working paper, TUE, Eindhoven, The Netherlands.
- Park, S. & Ungson, G., (2001), Inter-firm rivalry and managerial complexity: a conceptual framework of alliance failure, *Organization Science*, 12:37-53.
- Pathik, B.B. & Habib, M.M., (2012), Applisation of ITESCM model for Better Supply Chain Management in Universities, *International Journal of Supply Chain Management*, ExcelingTech Publisher, UK, Vol. 1, No. 2., ISSN: 2050-7399 (online), 2051-3771 (Print).
- Porter ME., (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York: The Free Press.
- Randall, T. R., et al, (2003), Efficient versus Responsive Supply Chain Choice: An Empirical Examination of Influential Factors, *Journal of Product Innovation Management*, 20(6), 430-443.
- Shahanaghi, K. & Yavarian, H., (2010), MODM-MCDM Approach to Partner Selection in Auto Industry A Case Study of Mazda in Iran, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No 11.
- Shiva, R.S., (1997), *Strategic alliances : building network relationships for mutual gain*. New Dehli: Response Books.
- Sotiris Zigiariis MSc, (2000), *Supply Chain Management*, Report produced for the EC funded project

Stalk, G. & Hout, T., (1990), *Competing Against Time*, The Free Press, New York, NY.

Stalk, G., Evans, P., Shulman, L. E., (1992), *Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy*, *Harvard Business Review*, 70(2), 54-65.

Stock, G.N., et al., (2000), *Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit*. *Journal of Operations Management*;18(5), 531-47.

Tan, K.C., et al., (1998), *Supplychain management: supplier performance and firm performance*, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34 (3), 2-9.

Thatte, A.A., (2007), *Competitive advantage of a Firm Through Supply Chain Responsiveness and Supply Chain Management Practices*, Published PhD Dissertation, University of Toledo.

Tipurić, D. & Markulin, G., (2002), *Strateški savezi – suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Sinergija, Zagreb.

Zekić, Z., (2013), *Logistics Concept Of Management – A Systematic Approach To Dynamic Optimization Of A Firm's Business Performance*, Prabandhan: *Indian Journal of management*, 3 (15 – 26).

Zeng, M. & Chen, X., (2003), *Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management*. *Academy of Management Review*, 28:587 605.