Slobodan Aćimović

Ekonomski fakultet,
Univerzitet u Beogradu

Veljko Mijušković

Ekonomski fakultet,
Univerzitet u BeograduKONCEPT PREDVIĐANJA TOKOVA TRAJNJE
KAO STRATEŠKI ALAT MALOPRODAJE -
PERSPEKTIVA SRBIJETHE FLOWCASTING CONCEPT AS A STRATEGIC
RETAIL TOOL - PERSPECTIVE OF SERBIA

Sažetak

Menadžment lanca snabdevanja, kao relativno nova poslovna filozofija, pokazao je značajne praktične rezultate na polju kreiranja vrednosti i optimizacije tokova (finansijskih, informacionih, robnih) za različite učesnike u lancima. Operacionalizacija ove poslovne filozofije postiže se kreiranjem i primenom koncepata koji treba da unaprede poslovanje. U poslednjih tridesetak godina, nastao je veliki broj koncepata, međutim nijedan nije idealan za primenu u svim uslovima niti donosi koristi svim učesnicima. Rad detaljno analizira jedan od najnovijih poslovnih koncepata, Flowcasting, u cilju utvrđivanja revolucionarnosti njegove ideje. Pored teorijske postavke, analizira se i njegova potencijalna primena u srpskim kompanijama i sa tim povezana ograničenja.

Ključne reči: *menadžment lanca snabdevanja, maloprodaja, predviđanje, flowcasting, Srbija*

Abstract

Supply chain management, as a relatively new business philosophy, has shown significant practical results related to value creation and optimizing flows (financial, information and goods) for different supply chain participants. The operationalization of this business philosophy is achieved by creating and implementing concepts which should improve business activities. In the last thirty years, a great number of concepts has been created, but none of them is ideal for usage in every situation nor does it benefit all the participants. The paper analyzes in detail one of the newest business concepts, Flowcasting, in order to determine the revolutionarity of its idea. Besides the theoretical setting, the paper also analyzes the potential concept usage in Serbian companies and related limitations of that usage.

Key words: *supply chain management, retail, forecasting, flowcasting, Serbia*

Uvod

Savremeni, turbulentni uslovi poslovanja zahtevaju konstantna prilagođavanja i preformulacije strategija kako bi se adekvatno odgovorilo na izazove i omogućio opstanak na tržištu. Usled ovakvih okolnosti dolazi do menjanja ustaljenih paradigmi i filozofija poslovanja, gde se akcentat prebacuje sa pojedinačnog tržišnog učesnika, preduzeća, na širi opseg poslovnih operacija, uokviren mrežama ili sistemima snabdevanja¹⁰. Otuda, logično se nametnula potreba unapređenja i nadogradnje koncepta logističkog menadžmenta u jedan širi, obuhvatniji, koncept pod nazivom menadžment lanaca snabdevanja. Raniji podsystemi logistike: transport, skladištenje, manipulacija zalihama i informacionim sistemima, postaju sada poslovni pokretači u lancima snabdevanja⁹. Isključivo dodavanjem vrednosti ovim pokretačima, ili pak minimizacijom njihove troškovne osnove, ovaj aspekt poslovnog menadžmenta može postići konkurentsku prednost.

Posledično, dve ključne strateške orijentacije, postavljaju se pred svaki lanac snabdevanja - postizanje diferenciranog tržišnog položaja, oličenog u *responzivnosti* lanca sa jedne strane, i minimizacija troškova, prikazana strategijom *efikasnosti* lanca snabdevanja, sa druge strane. Svaki poslovni koncept ili metodologija koja se odnosi na upravljanje lancima snabdevanja, upravo tretira «kvalitet

implementacije» ove dve strateške opcije. Nažalost, većina pomenutih koncepata nedovoljno dobro rešava probleme koji nastaju u ovoj menadžerskoj disciplini, realizujući tako suboptimalnu tržišnu poziciju i rezultate poslovanja. Na koji način onda, izrazito mlad poslovni koncept, Flowcasting, može revolucionizovati poslovanje u lancima snabdevanja?

Cilj ovog rada je da analizira i prikaže glavne karakteristike i konsekvence koje novi poslovni koncept, Flowcasting, realizuje svojom primenom u lancima snabdevanja i potencijalnom upotrebom u srpskim kompanijama. Takođe, namera je i da se ukaže na neophodnost koordiniranog i integrisanog nastupa u sistemima snabdevanja, kao preduslova budućeg poslovnog opstanka. Rad je podeljen u **dve celine**.

U **prvoj celini**, dat je kratak osvrt na aktuelnu situaciju u lancima snabdevanja, u pogledu odnosa između učesnika, nedostatka komunikacije i poverenja, koje negativno deluju na troškovnu osnovu poslovanja celog sistema. Takođe na ovom mestu se objašnjava koncept zavisne tražnje, kao pretpostavke od koje se pošlo prilikom definisanja Flowcasting-a. Dalji predmet analize u ovom delu rada su sinergijski efekat zajedničkog tržišnog nastupa, bazični postulati i ključne ideje, kao i generalne prednosti i mane koncepta Flowcasting.

Druga celina bavi se praktičnom analizom efekata potencijalne primene koncepta Flowcasting na srpskoj poslovnoj sceni. Razmatraju se ograničenja i specifičnosti poslovanja koje bi ključno determinisale primenu ovog koncepta i limitirale njegove efekte. Takođe daju se osnovne smernice i pravci budućeg strateškog delovanja, kako bi se stvorili bolji neophodni uslovi za uspešnu realizaciju i punu primenu ovog koncepta u Srbiji.

Aktuelene tržišne prilike i odnosi između učesnika u lancima snabdevanja

Iako relativno nova poslovna filozofija, upravljanje lancem snabdevanja u poslednjih 30-ak godina dalo je brojne modele i paradigme poslovanja, usmerene ka optimizaciji sistema i redukciji troškova obavljanja operacija.

Uprkos tome, gotovo svako koncipirano rešenje nastalo pre 2000. godine, zanemarivalo je važnost integrisanja lanaca snabdevanja i posmatranja svih njegovih učesnika ne kao sukobljenih oponentata, već kao ravnopravnih partnera koji treba da budu usmereni jedni na druge prilikom donošenja poslovnih odluka⁶. U tako "miopijskim", kratkoročnim i sporadičnim odnosima, pojava konflikata između učesnika bila je neminovna. Uzroci konflikata u lancima su mnogobrojni. Neki od njih odnose se na nerazumevanje komunikacija, divergentne funkcionalne specijalizacije i ciljeve članova lanaca kao i na neuspeh u procesima zajedničkog donošenja odluka. Drugi, pak, uzorci vezani su za razlike u ekonomskim ciljevima¹¹. Nijedna od strana, u potpunosti ne veruje onoj drugoj. Ne treba puno znanja da se prepozna trenutna situacija u sistemima snabdevanja srpske privrede, o čemu će kasnije detaljnije biti reči.

Usled ovih nedostataka, primenom neusaglašenih koncepata nije postignut optimalni nivo poslovanja u lancima, što je uzrokovalo brojne pojedinačne probleme učesnicima. Nedostatak akcija baziranih na razmeni informacija među učesnicima, doveo je do nepotrebnog gomilanja troškova predviđanja koje su svi zasebno činili. Paradoksalno, i pored tolikog obima informacija, nije eliminisana pojava čestog problema nedostatka ili viška zaliha. Ovaj problem najizraženiji je u detaljističkim formatima lanaca snabdevanja.

U pojedinim istraživanjima koja su sprovedena tokom proteklih 10 do 15 godina na Zapadu, maloprodaja se često identifikuje kao najslabija karika u lancu snabdevanja. Kriterijum za ovakvu tvrdnju upravo je već pomenuti problem neadekvatnog nivoa zaliha. Navodi se da, npr. nedostatak zaliha u maloprodaji odnosi između 5 i 8 % od ukupnog iznosa nedostataka na bilo kojoj drugoj relaciji u lancu snabdevanja. Ovaj procenat može narasti čak do 15 % u periodima promotivnih aktivnosti¹². Još veći problemi nastaju pregomilavanjem zaliha duž celog lanca snabdevanja, što se ponajviše manifestuje tzv. *efektom biča*. Jasno je da ovakva disproporcionalnost između obima preduzetih aktivnosti i loših rezultata poslovanja ukazuje na dublje, strukturne poremećaje koji vladaju u lancima snabdevanja.

Zasebno planiranje učesnika u lancima snabdevanja

Kao što je već istaknuto, predviđanje prodajnih aktivnosti i obima zaliha danas se vrši u većem broju značajnih tačaka unutar sistema snabdevanja bilo kog artikla. Stiče se utisak, da je ova menadžerska aktivnost ipak najvažnija na nivou maloprodajnog objekta. U narednoj, tabeli 1, istaknute su brojne funkcije i tipovi predviđanja koje obavljaju savremeni detaljisti8:

Analizirajući tabelu 1, očigledno je da maloprodavci ulažu značajne napore i vreme na aktivnosti predviđanja. Iako nije prikazano, isto važi i za proizvođače i veletrgovinu. Budući da, kao što je već istaknuto, ne postoji veza između ovih učesnika, ili je ona pak slaba, svako vrši sopstveno, nezavisno predviđanje, uz poneki zajednički sastanak po pitanju planiranja asortimana. Rezultat ovog

dominantno individualističkog pristupa, učinio je da vremenom, aktivnost predviđanja proizvede lošije, umesto boljih rezultata. Kao primer navodi se istraživanje tržišta svakodnevnih namirnica u američkoj maloprodaji, koje je sprovedla konsultantska kuća Roland Berger Strategy Consultants8. Prema njihovim podacima, procenat grešaka prilikom mesečnog predviđanja, na nacionalnom nivou 1996. godine bio je 23, 1999. godine 31, a 2002 je porastao čak na 34%. Kada se posmatra nivo pojedinačnih lokacija otpreme robe, ovaj procenat je još dramatičniji - čak 44%! Na prvi pogled nije jasno zašto postoji ova tendencija pogoršavanja, kad je u istom tom periodu znatno unapređena tehničko-tehnološka baza predviđanja? Neke osnove za odgovor na ovo pitanje dajemo u nastavku teksta.

Tabela 1. Kompleksnost i raznovrsnost predviđanja na maloprodajnom nivou

Top menadžment	Prodaja i marketing	Upravljanje Objektima	Distribucija	Finansije
Prihodi	Marketinški planovi	Prodaja	Transport	Prihodi
Profit	Planovi prodaje	Radna snaga	Skladištenje	Profit
Kapitalni izdaci	Promotivne aktivnosti	Zalihe	Prijem robe	Tokovi novca
Zarada po akciji	Uvođenje novih proizvoda	Prostorno planiranje	Slanje robe	
Otvaranje novih objekata		Prijem robe	Servis potrošača	
Zatvaranje postojećih objekata		Odašiljanje robe	Radna snaga	

Slika 1. Prikaz zavisne tražnje u maloprodajnom lancu snabdevanja¹³

Koncept zavisne tražnje

Pre mnogo godina, zaposleni u autoindustriji shvatili su da postoji suštinska zavisnost u tražnji između njihovog finalnog proizvoda-automobila i njegovih sastavnih/rezervnih delova. Posledično, kad jednom utvrde koliko automobila će proizvesti, znali su i koliko im treba volana, guma, karoserija i ostalih pratećih delova. Predviđanje proizvodnje ovih komponenti bilo je zasnovano na konceptu *zavisne (vezane) tražnje*.

Koncept zavisne tražnje takođe igra značajnu ulogu i u planiranju maloprodaje. Na osnovu slike 1, vidi se da je pri svakoj sponi u distributivnom kanalu uspostavljen odnos korisnik/dobavljač. Na primer, fabrika ima jednog kupca grosistu-RDC1. S druge strane, ovaj kupac, ima dualnu ulogu-on je istovremeno kupac fabrike, ali i dobavljač maloprodajnim formatima RS1 i RS2. I tako redom dalje.

Drugi način posmatranja navedenog, simplifikovanog prikaza distributivnog kanala u lancima snabdevanja, jeste putem posmatranja načina, tj. toka kojim proizvodi uobičajeno dospevaju iz fabrika na police u prodavnicama. Uzimajući u obzir koncept vezane (zavisne) tražnje, logično sledi da, ako se tražnja za proizvodima kvalitetno predvidi na nivou maloprodaje, onda se može izračunati sa velikom preciznošću tok (obim i struktura) tražnje kroz svaku sponu i svakog učesnika u lancu snabdevanja. Upravo to je osnovna ideja koncepta koji prikazujemo u nastavku rada.

Poslovni koncept Flowcasting

Istorijski posmatrano, koncept MRP ili planiranje materijalnih resursa, tradicionalno je korišćen prilikom upravljanja zalihama unutar preduzeća⁴. Posmatrano iz distributivne perspektive, kasnije je razvijen DRP sistem ili planiranje distributivnih resursa, koji je primenjivao iste principe upravljanja zalihama, samo u distributivnim kanalima, ostvarujući dobre rezultate u pogledu kontinuiteta snabdevanja i obrta zaliha. Međutim, evidentno je da je iz ovih koncepata isključena poslednja karika u lancu snabdevanja- maloprodajni objekat. Tačnije, pozicija maloprodaje nije dovoljno uvažavana sa aspekta njenog uticaja na planiranje tražnje svih učesnika u nekom lancu snabdevanja.

Sredinom 2006. godine, grupa konsultanata predvođena André Matrinom, objavila je knjigu pod nazivom *Flowcasting the retail supply chain*, gde se prvi put uvodi i objašnjava koncept Flowcasting. Suština ove relativno jednostavne poslovne filozofije jeste proširivanje prethodnih pomenutih procesa (planiranje na nivou proizvodnje i distribucije) i na maloprodaju, kao mesto koje označava izvoriste informacija u lancu. Na taj način, zatvara se „praznina” u sistemima snabdevanja i vrši se prognoza toka duž celog lanca, a ne prognoza za pojedinačne čvorove³.

Postavka Flowcasting koncepta ili metodologije polazi od kreiranja integrisanog lanca snabdevanja, od proizvođača do maloprodajnih rafova unutar

Slika 2. Zajedničko delovanje - uz predviđanje samo na nivou maloprodajnog objekta

istog sistema. Nakon toga, vrši se prognoza šta će kupci kupovati, artikal po artikal, za svaki prodajni objekat. Sa jasnim nivoom i strukturom tražnje u krajnjoj tački prodaje, potrebno je tačno predvideti sve uzvodne čvorove u lancu, tako da odgovaraju utvrđenim zahtevima. Kalkulacija rasporeda snabdevanja je relativno jednostavna matematika ukoliko se poznaju prethodno navedeni MRP i DRP koncepti. Prikaz integrisanog lanca snabdevanja dat je na slici 2.

Način funkcionisanja koncepta

Kao što je navedeno u prethodnom delu rada, Flowcasting koncept započinje prognoziranjem šta će potrošači kupovati u određenom narednom periodu - najčešće se uzima period od godine dana, kako bi celokupan poslovni ciklus bio obuhvaćen. Na osnovu ovih prognoza, utvrđuje se nivo zaliha koje maloprodajni distributivni centri moraju poslati kao i vreme kada se isporuka mora obaviti. Ovi parametri utvrđuju se za ceo period prognoziranja - samo za sledeću isporuku! Pomenuti proces ponavlja se za svaki čvor u lancu snabdevanja.

Mogućnost predviđanja ulaznih i izlaznih tokova proizvoda duž svih čvorova u lancu generiše veoma korisne informacije neophodne za uspešno funkcionisanje ključnih oblasti i u samoj maloprodaji. Tako, na primer, planirani inputi za maloprodaju mogu se konvertovati u časove, tj. vreme isporuke, ili pak broj kamiona koji će vršiti isporuku. Koristeći ovaj pristup, dobavljači više ne moraju da najavljaju isporuke - sistem Flowcasting stvara plan kapaciteta budućih ulaznih tokova, ali i procenu dnevnih kapaciteta zaprimanja pre slanja robnih porudžbenica.

Jedna od funkcionalnih konsekvenci Flowcasting koncepta jeste i kreiranje finansijskih projekcija, u određenoj valuti, za nedeljni, dnevni ili godišnji nivo. Ove projekcije su odličan input za utvrđivanje tokova novčanih sredstava. Projektovani nivoi zaliha određuju dinamiku ulaganja u njih, u valuti po izboru. Projekcije zaliha mogu biti date i u jedinicama transporta, kao što su palete ili kontejneri, kako bi se utvrdio neophodan skladišni prostor.

Kao što vidimo, predviđanje na nivou maloprodaje, pokreće brojne strateške odluke duž celog lanca snabdevanja, koje se mogu relativno egzaktno kvantifikovati.

Inicijalno predviđanje utiče na sve pokretače u lancima, konvertujući dobijene prognoze u svojevrzne funkcionalne "jezike" primenjene u čvorovima sistema.

Sveobuhvatne prednosti koncepta

Jedna od najvećih prednosti koncepta Flowcasting, pored jednostavnosti teoretske postavke, jeste široki opseg koristi koje on realizuje za različite učesnike u lancima snabdevanja. Na taj način koncept postaje opšte prihvatljivo rešenje, gde se eliminiše efekat "igre sa nultom sumom", inherentan nekim poslovnim pristupima i filozofijama. Nasuprot toga, Flowcasting proizvodi optimalnu "win-win" poziciju za učesnike.

Glavna prednost za sve čvorove u lancima snabdevanja jeste dugoročno smanjenje ulaganja u zalihe. Vremenski okvir realizacije ovog cilja, zavisi od brzine prihvatanja ovog koncepta od strane učesnika. Neke prognoze govore, da kada se postigne potrebna "kritična masa", veličina zaliha gotovih proizvoda biće smanjena za čak 2/3! Ove zalihe, koje danas pokrivaju period dostupnosti od 80 do 120 dana, biće smanjene na 30 do 45 dana¹³. Na ovaj način, javljaju se signifikantne mogućnosti za redukciju troškova, nekurentnih proizvoda i povećanje obrta zaliha. U nastavku navedene su zasebno, osnovne beneficije koje ključni učesnici u lancima mogu imati primenom ovog poslonog koncepta.

Maloprodavci. U slučaju pune implementacije ideje koncepta, maloprodajni distributivni centri transformišu se u objekte za pretovaranje i prepakivanje. Odašiljanjem proizvoda iz izvora snabdevanja oni se pakuju u potrebne jedinice, prilagođene nedeljnoj prodaji u objektima. Na taj način, *obrta zaliha se povećava za više od 50 % na godišnjem nivou*, dok se troškovi prepakivanja dele na učesnike u lancima snabdevanja. Dugoročno gledano, dolazi do smanjenja broja potrebnih distributivnih centara maloprodaje, što je dodatni plus na strani troškovnih ušteda.

Druga prednost koja se nadovezuje na prethodno izlaganje odnosi se na *alternativnu upotrebu prostora na rafovima*, usled toga što maloprodajni distributivni centri preuzimaju ulogu prepakivanja. Zalihe u pomoćnim prostorijama maloprodajnih objekata na ovaj način postaju stvar prošlosti. Prognoza je da ove aktivnosti

imaju pozitivan uticaj na rast maloprodaje od 2 do 8%, dok se vremenom obrt zaliha, povećava u već analiziranom obimu.

Treća beneficija ogleda se u *uspostavljanju jedinstvenog sistema planiranja i popunjavanja* artikala za maloprodajne objekte i njihove distributivne centre. Ovaj sistem zadužen je za upravljanje zalihama u oba čvora, kao i za dnevnu razmenu informacija sa dobavljačima.

Još jedna praktična pogodnost jeste *smanjenje broja internih krađa robe*, kao posledica njihovog konstantnog nadzora, kako tokom postavke na rafovima, tako i pri likom prodaje.

Konačno, neophodno je istaći i *brisanje intraorganizacionih barijera*. Tradicionalno, kreiranje “džepova moći i kontrole” unutar organizacija, učinilo je da termin odeljenje označi i bukvalnu fizičku i psihičku otcepljenost pojedinaca od ostatka organizacije ili pak lanca snabdevanja. Novu realnost, ipak, čini procesno-organizovan rad¹⁵. Primenom ovog koncepta operacije, merčendajzing, menadžment kategorije proizvoda, distribucija i finansije bile bi usmerene na kooperaciju i korišćenje istog seta ulaznih podataka.

Veleprodavci. Poslovni koncept Flowcasting omogućava veleprodavcima novu stratešku ulogu, partnera koji dodaju vrednost kako sopstvenim dobavljačima, tako i maloprodajnim kupcima. Na taj način, kao što je već istaknuto, veleprodaja postaje *profesionalni centar za prepakivanje robe* onih maloprodavaca ili proizvođača koji aktivnosti manipulacije i pakovanja ne mogu ili ne žele samostalno da obavljaju.

Inkorporacijom ove uloge, *broj potrebnih zaliha* u veleprodaji *smanjuje se na svega nekoliko dana*, poredeći sa nivoom zaliha koji se tradicionalno koristi i koji je neophodan.

Posledično, znatno su *manje potrebe i za skladišnim prostorom*. To je rezultat i eliminacije ili značajnog smanjenja nekih aktivnosti u oblasti kupovine, distribucije, marketinga i prodaje.

Interesantno je da pozicija koju koncept Flowcasting predlaže za grosiste odgovara strateškim tendencijama koje ovaj učesnik u lancima inače ima. Naime, jačanjem pregovaračke pozicije detaljista u sistemima snabdevanja, dolazi do brisanja granica između aktiv-

nosti koje pojedini učesnici vrše, te konkretno veleprodaja slabi sa svojom strateškom pozicijom¹. Upravo iz tog razloga, neophodno je da se ta pozicija preispita i preformuliše kako bi odgovorila aktuelnim tržišnim uslovima. Flowcasting upravo predlaže jedno od rešenja, kako repositionirati veleprodaju da bi ona funkcionalno opstala u novim okolnostima.

Proizvođači. Implementacijom Flowcasting poslovnog koncepta način funkcionisanja proizvođača iz korena se menja. I ovde, brzina promene uslovljena je dinamičkom prihvatanja koncepta od strane ostalih učesnika u lancima. Kad Flowcasting uzme punog maha, strategija *proizvodnje za zalihe*, mora se preinačiti u *proizvodnju za narudžbine*. Ovakav zaokret u poslovanju dovodi do suštinski važnih beneficija u pogledu produktivnosti i ekonomičnosti. *Eliminacija neizvesnosti tražnje, jasan nivo bezbednosnih zaliha, rešavanje problema skladištenja i operativnih troškova, kao i izbegavanje veoma skupe proizvodnje u zadnji čas*, samo su neke od prednosti koje ovaj koncept omogućava proizvođačima.

Potencijalne mane koncepta

Kao što je izloženo u prethodnim podtačkama, na prvi pogled poslovni koncept Flowcasting na jednostavan i praktičan način pristupa rešavanju određenih tradicionalnih i moglo bi se reći inherentnih problema u lancima snabdevanja. Svaki koncept, ipak, najbolje se može oceniti jednom pošto bude oprobao u praksi. Iskustvo stečeno njegovom implementacijom daje realnu sliku, uobličenu situacionim ograničenjima koja postoje u stvarnom svetu.

Nažalost, zbog novine koncepta, koji datira od pre svega nekoliko godina, te usled toga nedostatka empirijskih inputa, veoma je nezahvalno davati decidnu ocenu njegovog kvaliteta, snaga ili pak eventualnih slabosti. Ipak, uzimajući u obzir teoretsku postavku koncepta, mogu se analizirati i komentarisati neke potencijalne slabosti koje mogu ugroziti validnost njegove primene. Među najvažnijima svakako se uočavaju¹⁴:

- Velika zavisnost od tačnosti prognoze jedne karike u lancu – maloprodaje (posebno ako je ona predominantna u nekom lancu snabdevanja);
- Pretpostavka integriteta lanaca i otvorenosti za razmenu podataka između svih učesnika u lancima;

- Nedefinisano pitanje uvođenja novih i/ili eliminacije postojećih proizvoda – ako se na godišnjem nivou tražnja strukturalno menja;
- Neophodnost posedovanja visokosofisticirane tehnologije za obradu i prenos podataka u lancima;
- Loše performanse koncepta u kriznim uslovima poslovanja – opšti pad tražnje, jače sezonske promene itd.

Ukoliko posmatramo prvu slabost, jasno je da ona predstavlja drugu stranu medalje same ideje koncepta. Naime, Flowcasting, propagirajući centralizovano predviđanje od strane maloprodaje, stavlja veliki akcenat na tačnost njenih prognoza, što se uzima kao aksiom. Nažalost, usled pogrešnih kalkulacija, gde izvori greške mogu biti razni, počevši od loših matematičkih softvera, neključivanja svih ograničenja u model ili pak pukog ljudskog faktora, šalju se pogrešne informacije svim ostalim učesnicima. U zavisnosti od stepena greške, posledice po oštećenu optimalnost poslovanja mogu značajno varirati - od sitnih do kobnih grešaka koje ozbiljno mogu ugroziti likvidnost a nekad i tržišni opstanak pojedinih učesnika u lancima. Iz samo ovako kratkog prikaza, jasno je da postoji signifikantan nivo rizika.

Druga slabost, možda i najkrupnija, odnosi se na promenu mentaliteta učesnika u lancima. Transformisati zatvorene poslovne celine koje u bojazni čuvaju svoje baze podataka u otvorene sisteme gde se podaci razmenjuju i pothranjuju u zajedničke info-baze, još uvek je ogroman izazov. I ako se to učini, kako navodi eminentni profesor Christopher uvek postoji bojazan vraćanja sistema u prvobitno stanje, ili tkzv. yo-yo efekat⁷.

Razmena informacija u lancima i njihovo pravilno pribavljanje zahteva posedovanje viskosofisticirane opreme, a naročito softverskih rešenja. Ovaj problem najizraženiji je na stupnju maloprodaje, gde se predviđanje i obavlja, međutim njegova prisutnost nije eliminisana i dalje duž lanaca. Ipak, uzimajući u obzir potencijalne koristi i uštede koje autori koncepta ističu, ovaj problem samo inicijalno bi kočio implementaciju.

Budući da je navedeno da uticaj Flowcasting koncepta zavisi od stepena i obima prihvatanja od strane učesnika u lancima, vidimo da je to suštinski preduslov uspešne implementacije. Samo od njegove dinamike zavisi da li

će teoretski dobro postavljen koncept moći da u punom obimu bude testiran u praksi.

Već na osnovu prve tri manjkavosti možemo uočiti blagu irealnost pretpostavki na kojima se koncept bazira. Dodatak tome jeste apsolutno nedefinisano stanje vezano za uvođenje novih proizvoda. Postavlja se pitanje kako raditi prognozu prodaje za nešto što do tada nije postojalo? Kako se očekuje da ta prognoza bude precizna? Da li to znači da koncept isključuje sve one proizvode za koje nemamo kvantitativni istorijat prodaje? Da li koncept onda ne predviđa nastanak bilo čega novog na tržištu? Iz same postavke ostaje nejasno.

Ističući pomenute nedostatke kao ključne identifikovane, uočavamo da svaki od njih predstavlja izražen problemski osnov za efikasnu primenu Flowcastinga u praksi. Uzimajući u obzir sve navedene okolnosti, ostaje da vreme i praksa, kao najpravednije sudije, daju svoju reč o valjanosti i revolucionarnosti koncepta Flowcasting.

Ograničenja primene koncepta Flowcasting u Srbiji

Merenje uspešnosti koncepta

Ključno pitanje primene svake nove metode, koncepta, ili šire posmatrano poslovne filozofije odnosi se na odnos ograničenja i efekata u primeni. Tačnije, konsultanti poslovne ekonomije, u svojim savetodavnim aktivnostima uvek polaze od mogućih ograničenja, tj. demotivirajućih faktora primene nekog koncepta, poredeći to sa potencijalnim (po pravilu izračunljivim) efektima. Kada efekti «nadjačaju» ograničenja, koncept se isplati implementirati i obrnuto. Proširenje primene nekog rešenja u praksi omogućava naučnicima iz domena poslovne ekonomije da agregiraju zaključke i kreiraju buduće alternative unapređenja osnovnog rešenja.

Kao što smo ranije istakli, u slučaju koncepta Flowcasting nema ni dovoljno praktične primene, a o relevantnim naučnim zaključcima ne vredi ni govoriti. Takva situacija je pre svega zbog relativno malog broja godina od nastanka koncepta, ali i narastajuće svetske krize, koja je, verovatno jedan od glavnih demotivirajućih faktora primene bilo čega novog u poslovanju preduzeća. Ipak, u srp-

skim privrednim uslovima postoje i mnoge druge okolnosti, sasvim specifične privredama zemalja u tranziciji, koje otežavaju, pa čak i obesmišljavaju primenu bilo čega novog, pa tako i Flowcasting koncepta.

Otuda je logično što smo u prethodnom podnaslovu prvu istakli reč ograničenja, pa tek kasnije efekte, jer se na bazi analize koja sledi može zaključiti da u srpskim privrednim uslovima metoda Flowcasting teško može primeniti, imajući u vidu da su ograničenja koja smo mi identifikovali, suštinska, više privredno-sistemske nego ekonomsko-menadžerske prirode. Paradoksalno zvuči, iako u ovom trenutku ne možemo empirijski da dokažemo, da bi najverovatnije efekti primene metodologije Flowcasting u privredi Srbije bili veći od «normalnih», uobičajenih ograničenja (kad bi smo isključili ograničenja koja su specifična za Srbiju). Ključni efekat primene Flowcastinga bi se manifestovao sigurnim smanjenjem preglomaznih i nedovoljno dobro strukturiranih zaliha «širom Srbije».

Strukturiranje i međuzavisnosti ograničenja primena flowcasting metode planiranja

Na ovom mestu ne želimo da ponavljamo već ranije istaknute moguće probleme u primeni Flowcasting koncepta koje se odnose pre svega na zemlje uređene tržišne privrede. Svi navedeni problemi bi se odnosili zasigurno i na lance snabdevanja u Srbiji, kada bi se njena makroekonomska politika, tržišno-konkurentna situacija i menadžersko obrazovanje doveli barem približno

na Zapadni nivo (ili barem na nivo naprednijih zemalja Istočne Evrope, sada članica EU).

Srpski privredni ambijent je daleko od uredenosti. Mnoga istraživanja i svetske komparacije različitih merljivih parametara govore u prilog tome (npr. stepen ekonomskih sloboda). Stoga, u srpskom slučaju, primenu ne samo Flowcasting, već i svih drugih modernih tehnika menadžmenta lanca snabdevanja ograničavaju neke šire, nepromenjene aktivnosti, situacije i načini razmišljanja. Dakle, problem je dublji, seže u bližu ili dalju ekonomsko-političku istoriju i zasigurno se ne može obuhvatiti samo ovim kratkim radom. Naredna tabela predstavlja pokušaj grupisanja različitih vrsta ograničenja primene navedenog koncepta u Srbiji:

Da li smo ovom tabelom ušli u dublju analizu problema? Na prvi pogled čini se da jesmo ušli, možda čak i nepotrebno u makroekonomske domene funkcionisanja privrede Srbije. No, zamislimo idealnog srpskog menadžera, koji vodi vodeću maloprodajnu kompaniju kod nas, ali i pored toga želi nešto da menja u svom poslovanju^{1*}. Dakle, ovom hipotetičkom pretpostavkom smo za trenutak otklonili menadžersku grupu ograničenja primene Flowcasting koncepta u Srbiji. Menadžment vode-

1 * Ovakva situacija je naravno veoma teško zamisliva u Srbiji. Jer, zašto bi neko ko je prvi u nečemu želeo bilo šta da menja. Zašto, ako prema poslednje dostupnim istraživanjima, prosečna marža kod vodećeg srpskog ritejlara kontinuirano raste (sa 20,82% na 23,38%), i to tokom krize (2008-2010). Teško da bi se ovaj rast marži tokom krize mogao objasniti većom efikasnošću vodećeg srpskog maloprodavca, borbom sa troškovima na svakom nivou itd. To je pre svega posledica njegove dominantne tržišne pozicije, koju on, barem sudeći prema ocenama Komisije za zaštitu konkurencije koristi u svakom smeru u lancu snabdevanja - i prema dobavljačima i prema kupcima.

Tabela 2. Strukturiranje glavnih grupa ograničenja primene koncepta Flowcasting (i ne samo njega) u Srbiji

VRSTE ORGANIČENJA/ RAZLIKE	MAKROEKONOMSKA	TRŽIŠNO-KONKURENTSKA	MENADŽERSKA
Domen ograničenja	Vođenje ekonomske politike zemlje, uz uticaj eksternih kriza	Nezavršeno restrukturiranje privrede u tranziciji, uz dominantne ologipolske situacije	Personalna, na gotovo svim upravljačkim i izvršilačkim nivoima srpskih preduzeća
Srpska specifičnost u odnosu na razvijene zemlje	Velika	Velika	Umerena
Značaj ograničenja	Veliki	Veliki	Veliki
Ko može da reši ili umanj problem?	Političari/ makroekonomisti	Političari/ makroekonomisti	Menadžeri/ konsultanti
Procena brzine rešavanja problema	10-ak godina, sa ulaskom u EU	10-ak godina, sa ulaskom u EU	3-5 godina, uz promenu svesti o potrebi novih znanja u upravljanju firmom

ćeg srpskog ritejlera krene da planira ukupnu godišnju prodaju, do svakog pojedinačnog artikla, što je osnova za pravljenje godišnjih ugovora sa dobavljačima. Da bi smo bili potpuno precizni, naizgled slična situacija i metodologija planiranja postoji kod vodećih domaćih maloprodajnih kuća. Ipak, gde se javljaju problemi u realizaciji godišnjih ugovora sa dobavljačima, zašto nema smanjenja zaliha na svim nivoima, zašto je slaba razmena informacija između učesnika u lancu snabdevanja (ko krije podatke), zašto je prisutna «pandemija nelikvidnosti» u svim sektorima², a posebno u FMCG?

Mnoga pitanja u vezi problema u srpskim lancima snabdevanja možemo postaviti, pred moguću primenu Flowcasting koncepta. No, suština problema se pre ili kasnije okreće ka nestabilnoj makroekonomskoj situaciji i nezavršenim privatizaciono-tranzicionim odnosima. Prvo mesto gde Flowcasting može da »padne« u Srbiji jesu nestabilni makroekonomski uslovi, preciznije, nestabilan godišnji obim tražnje (ne samo za vreme krize, već gotovo stalno). Kada se na nemogućnost preciznog planiranja tražnje dodaju pogrešne (po pravilu preterane) percepcije rasta tražnje i prihoda, onda to u dobrom broju slučajeva objašnjava kontinuirano uvećanje zaliha – od maloprodaje, preko veleprodaje, do proizvođača. Stoga se slobodno može reći da je *efekat biča* u Srbiji našao punu empirijsku potvrdu, ali uz mnoge veće stepene progresije povećanja zaliha nego što je to uobičajeno u svetu.

Drugo, pretpostavka Flowcasting koncepta jeste fer (realni) sistem planiranja. A to nadalje podrazumeva izbalansirane odnose u lancu snabdevanja, bez dominacije bilo kog učesnika. To u Srbiji najčešće nije slučaj, jer npr. u srpskom FMCG sektoru najveći maloprodavci, velika preduzeća dominiraju nad njihovim dobavljačima, malim privrednim društvima^{52*}. Najvećih pet trgovinskih lanaca je imalo dva puta veći promet od najvećih pet proizvođača. Ukoliko se posmatraju i vlasnički povezana preduzeća sa dominantnim maloprodavcima, onda je odnos prometa između glavnih maloprodavaca i njihovih dobavljača skoro 1 prema 3, u korist vodećih maloprodajnih sistema. Videli smo da čak i u sektoru brzoobrtnih roba, gde bi Flowcasting mogao najviše da unapredi poslovanje, praktično konkurentstva situacija obesmiš-

ljava bilo kakvo zajedničko planiranje prodaje. Tačnije, uvek je pristuno samo sprovođenje volje jedne strane, što onda lanac snabdevanja čini značajno manje efikasnim, pa otuda i ne čude ogromne zalihe, na svim mestima i nivoima gde se drže.

Treće, određena konsultantska iskustva pokazuju da je dominantan reper za godišnje planiranje u Srbiji povećanje obima prihoda, bez mnogo vođenja računa o troškovima (tj. ceni) povećanja tog prihoda. Uzroke takvog menadžerskog ponašanja treba tražiti u prirodi «prvog kruga» privatizacije, značajnog broja preduzeća kod nas. Naime, kada neko preduzeće u «prvoj ruci» kupi neki investicioni fond ili privrednik, koji nema znanja da upravlja tim biznisom, onda je jasno da je on tom privatizacijom želeo da ostvari brzi privatizacioni dobitak, bez obzira na uvećane troškove (npr. zaliha) firme^{2*}. Stoga ne čudi da sa takvim ciljevima, u takvom ambijentu ni generalni menadžer firme neće mnogo voditi računa o troškovima, već je i za njega prihod ključni pokretački motiv^{3*}. A onda ni zalihe, tj. troškovi držanja nisu mnogo bitni (neretko se i ne prepoznaju kao problem), pa što bi neko bilo šta radio da bi smanjio zalihe (npr. primenjivao Flowcasting ili Vendor Managed Inventory).

Četvrto, Flowcasting koncept, kao što smo ranije videli, podrazumeva potpunu razmenu informacija među učesnicima u planiranju prodaje i proizvodnje. Lanac snabdevanja u Srbiji je često skup preduzeća koje učestvuju u proizvodnji i prodaji nekog artikla, između kojih vlada potpuno nepoverenje. Mnogi su uzroci nepoverenja, nedovoljne saradnje, pa čak i neprijateljskog ponašanja učesnika u lancima snabdevanja na srpskom tržištu. Verovatno da je jedan od glavnih razloga gotovo kontinuirana ekonomska kriza, niski nivoi prodaje, uz visoke troškove (gotovo kontinuirano u poslednjih 20-ak godina, nevezano za aktuelnu ekonomsku krizu). U nemaštini su svi nepoverljivi jedni prema drugima, pa je onda i razmena informacija često samo formalna (ono što se mora). Pored nepoverenja, rekli bi smo da je

2* Kako doći do toga? Pa samo rastom tržišnog učešća, bez obzira na kvalitet rasta, troškove koji prate taj rast itd. Samo je bitno uvećati firmu i dobro je prodati. Prvi autor ovog rada je više puta u privredi Srbije prepoznao ovu situaciju.

3* Još kada direktor kompanije dobija procenat svoje plate u zavisnosti od rasta prihoda, onda je firmi zasigurno nebitno kakvi su joj troškovi.

za nedovoljnu razmenu informacija gotovo podjednako bitan i dominantan mentalni sklop ljudi, menadžera sa našeg podneblja.

Sveukupno, ograničenja primene Flowcasting koncepta su u Srbiji neuobičajeno velika, sa setom nerešivih suštinskih problema, koji su dominantno u rukama političara/makroekonomista. I uz najbolju volju i promenu mentalnog sklopa pojedinačnog menadžera maloprodajne firme, po našim procenama, a imajući u vidu eksterna ograničenja Flowcastinga, model u Srbiji ima veća ograničenja nego potencijalne efekte. Ova procena se odnosi bar za narednih 3-5, maksimalno 10 godina, u kom periodu će se okončati «prvi krug» privatizacije, unaprediti tržišna struktura, a zemlja će biti uređena i makroekonomski vođena u skladu sa EU principima.

Zaključak – Šta je moguće postići primenom Flowcastinga u Srbiji?

Poslednje relevantne analize¹⁶ pokazuju da je krajem 2010. vrednost svih zaliha naše privrede bila 1.165,6 milijardi dinara, ali samo trećina tog iznosa finansirana je dugoročnim izvorima. To je više nego nedovoljno, jer se po finansijskim pravilima celokupne zalihe moraju dugoročno finansirati. Upravo ta okolnost objašnjava visoku nelikvidnost privrede, kumuliranje gubitaka i nedostatak dugoročnog kapitala od oko 780 milijardi dinara. Zar sve to ne bi trebalo da bude svojevrsan izazov za primenu modernih menadžerskih rešenja, poput Flowcasting-a?

Iz profesorskog i konsultanskog ugla smanjenje ogromnih zaliha u sprskoj privredi, uz povećanje koeficijenta obrta je pravi izazov. Pošto su ranije pomenute konkretne cifre, to treba shvatiti i kao igru sa velikim brojevima. Neka svaki menadžer razmisli o primeni koncepta Flowcasting, makar u ograničenim uslovima (između par preduzeća u lancu, ako ne unutar svih koji učestvuju u snabdevanju maloprodaje) i postavi sebi i svom timu jednostavan cilj: smanjenje zaliha za 5%. To u relativnom smislu izgleda malo, ali je u apsolutnom veoma veliko, posebno kod velikih preduzeća. A samo 5% oslobođenog kapitala iz zaliha može da znači povećanje likvidnosti, odnosno kapitala u novčanom obliku.

Poseban izazov za primenu Flowcasting koncepta u Srbiji treba da bude pred velikim preduzećima u maloprodaji. Neka prvo sa punom primenom (koliko je to «puno» u Srbiji moguće) krene najveća firma Delta Maxi (tj. njen novi vlasnik belgijski Delzhaize), pa zatim Mercator i Idea, kao vodeći regionalni igrači. Veća primena matematike u planiranju asortimana i zaliha na godišnjem nivou, bolji odnosi sa dobavljačima (plaćanje na vreme), značajnija razmena informacija - sve to može da dovede do umanjenja efekta biča, tj. smanjenja zaliha u privredi Srbije (samo 1% smanjenja ukupnih prošlogodišnjih zaliha u Srbiji iznosi 11,66 mlrd din, što je 10% deficita budžeta Republike).

Literatura:

1. Aćimović S., Bogetić Z., (2011), *Menadžment lanca snabdevanja*, radni materijal sa predavanja na Master studijama Ekonomskog fakulteta.
2. Aćimović, S., Mijušković V, (2011) »Illiquidity issues in Serbian SME sector«, »2nd International Conference on Small Business and Entrepreneurship«, Eastern Mediterranean University (EMU) The European Council for Small Business and Entrepreneurship (ECSB) and the Management Research Centre (MRC) at EMU, Nicosia, Cyprus.
3. Aćimović S., Mijušković V, (2010) The analysis and adaptability of chosen supply chain management concepts in Serbian business practice, International Scientific Conference: Contemporary issues in economics, business and management, Faculty of Economics, University of Kragujevac
4. Aćimović, S., Mijušković, V. (2009), The Automobile Industry - From Leadership in Concept Implementation to Problems with Supply Chain Management, Economic Policy and Global Recession, Faculty of Economics and European Association for Comparative Economic Studies (EACES), Volume 2, Beograd.
5. Aćimović, S., Veljković S. (2010), *Strukturni aspekti lanca snabdevanja u Srbiji: analiza odnosa dobavljač-trgovac*, radni materijal, Ekonomski fakultet Beograd.
6. Bowersox D., Closs D., Stank T. (2000), Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics, *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No 2, Michigan State University, USA, str. 1-15
7. Christopher, M. (2005), *Logistics and supply chain management*, Prentice Hall Co
8. Coughlan A. et al. (2006), *Marketing Channels*, Pearson-Prentice Hall, New Jersey, USA
9. Cooper, M., Lambert D. & Pagh J. (1997), »Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics«, *The International Journal of Logistics Management* 8, no. 1, str. 1-14
10. Đuričin, D., Janošević, S., (2006), *Menadžment i strategija*, Ekonomski Fakultet, Beograd

11. Lovreta, S., Končar, J., Petković, G. (2006), *Kanali marketinga*, Ekonomski Fakultet, Beograd
12. Lysons, K., Gillingham, M., (2006), *Purchasing and Supply Chain Management, 7th Edition*, Pearson Education Limited, Edinburgh, UK
13. Martin, A., Doherty, M., Harrop, J. (2006), *Flowcasting the retail supply chain*, Factory 2 Shelf Inc, Montreal
14. Mijušković V, (2010) *Komparativna analiza odabranih koncepta i strategija u upravljanju lancem snabdevanja*, master teza, Ekonomski Fakultet, Univerzitet u Beogradu
15. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević Milikić, B.(2006), *Organizacija*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog Fakulteta, Beograd
16. <http://www.politika.rs/rubrike/Ekonomija/Privredi-Srbije-preti-bankrot.lt.html>, pristupljeno 16.08.2011. godine.

Slobodan N. Aćimović

vanredni profesor na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, gde je stekao univerzitetsko obrazovanje: osnovne studije (1993), magistarska teza (1997), doktorska disertacija (2001). Vodi predmete Marketing logistiku (osnovne studije) i Menadžment lanca snabdevanja (master studije), dok participira na predmetima Ekonomika saobraćaja (osnovne studije), Međunarodna logistika i Upravljanje distribucijom (master studije). Autor je većeg broja univerzitetskih knjiga, naučnih radova i članaka u relevantnim domaćim i stranim časopisima i/ili na konferencijama. Posebno je aktivan u sprovođenju strateških i operativnih konsalting aktivnosti. Član je globalnih i nacionalnih naučno-poslovnih udruženja: 1) CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals, 2) GBATA - Global Business & Technology Association, 3) SEMA - Srpsko udruženje za marketing, 4) NDE – Naučno društvo ekonomista, 5) Udruženje procenitelja Srbije.

Veljko M. Mijušković

asistent na Ekonomskom fakultetu u Beogradu, gde je stekao univerzitetsko obrazovanje: osnovne studije (2009), master studije (2010), doktorske studije (2010-). Izvodi časove vežbi na predmetima Marketing logistika i Ekonomika saobraćaja.

Autor je jedne monografije, kao i desetak naučnih radova i članaka u relevantnim domaćim i stranim časopisima i/ili na konferencijama. Aktivan konsultant i prevodilac za engleski i španski jezik, za koje poseduje međunarodne sertifikate za predavača. Član je sledećih strukovnih udruženja: 1) SEMA - Srpsko udruženje za marketing, 2) NDE – Naučno društvo ekonomista (saradnik), 3) Udruženje procenitelja Srbije.