



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaženja XLVII, br. 1, 2009., str. 153-166
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

UPRAVLJANJE PONUDOM I ZALIHAMA ORIJENTISANO NA TRAZNJU POTROŠAČA

Prof. dr Ljiljana Stanković*
Ana Popović*

***Rezime:** Jedna od karakteristika uspešnih preduzeća je njihova sposobnost brzog reagovanja na promene u okruženju i povezivanje ključnih subjekata u lancu vrednosti. Predviđanje tražnje je polazna osnova planiranja svih aktivnosti pa i nivoa zaliha u lancu. Imajući u vidu činjenice da nedostatak zaliha može ugroziti satisfakciju i narušiti lojalnost potrošača, a da preveliki nivo zaliha u lancu utiče na smanjenje njegove efikasnosti, jasno je da je neophodno naći ravnotežu između širine asortimana i mogućnosti održavanja adekvatnog nivoa zaliha. Jedno od mogućih rešenja za istovremeno rešavanje navedenih suprotstavljenih ciljeva je efikasan odgovor na zahteve potrošača - ECR koncept. U fokusu ovog koncepta je težnja da se upravljanje lancima snabdevanja integriše sa upravljanjem tražnjom. Primena koncepta ECR doprinosi povećanju efikasnosti poslovanja razvijanjem odnosa saradnje različitih učesnika u lancu vrednosti. Implementacija ovog koncepta omogućava brojne prednosti za funkcionisanje čitavog lanca snabdevanja. Njegovi eventualni nedostaci tiču se kompleksnosti primene koja se odnosi na visoka ulaganja novčanih sredstava, implementaciju novih informacionih sistema i neophodne organizacione i kadrovske promene.*

***Ključne reči:** ponuda, tražnja, zalihe, lanac snabdevanja, potrošač, vrednost*

* Ekonomski fakultet Niš, e-mail: ljiljana.stankovic@eknfak.ni.ac.rs

Rad je rezultat rada na Projektu 149052 koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije

UDK 658.8:335.415.2; Pregledni rad

Primljeno: 25.02. 2009.

Uvod

U uslovima globalizacije, dinamičnosti, neizvesnosti, rastuće i agresivne konkurencije, kompanije su prinuđene na saradnju sa velikim brojem subjekata na tržištu. Povezuje ih zajednički cilj – stvaranje vrednosti za potrošače kroz uspešno zadovoljenje njihovih zahteva uz maksimiziranje profita ostvareno kroz efikasno korišćenje raspoloživih resursa. Vrednost se sve više shvata kao dvostruka forma koju čine vrednost u upotrebi i vrednost u ponudi. Vrednost u upotrebi se odnosi na shvatanje potrošača o samoj vrednosti izraženu kroz njegove potrebe i tražnju. Vrednost u ponudi se odnosi na predloženu vrednost koju preduzeće kreira i isporučuje kupcu. U uslovima sve izraženije konkurencije uspešnije su one kompanije koje su sposobne da uravnoteže ove dve vrednosti. Često se ističe da danas na globalnom tržištu međusobno ne konkurišu samo individualne kompanije, već različiti oblici međusobno povezanih, umreženih sistema privrednih subjekata (Stanković, 2007a; Anderson et al, 1994; Anderson et al, 2006). Ovakav poslovni ambijent doprineo je formiranju i sve većoj popularizaciji lanaca snabdevanja, kao niza međusobno direktno ili indirektno povezanih entiteta uključenih u proces zadovoljavanja zahteva potrošača. Lanci snabdevanja su značajan oblik povezivanja jer predstavljaju formalne strukture koje se karakterišu tesnijim vezama između poslovnih subjekata s obzirom na to da oni imaju zajednički cilj, zajedničke sisteme kontrole i eksplicitne politike i procedure vezane za proces odlučivanja. (Boyle, et. al.1992)

Lanac snabdevanja predstavlja kompleksnu kategoriju koju čine povezani proizvođači, dobavljači, kompanije koje se bave transportom i skladištenjem, kanali marketinga pa i sami potrošači. Pored toga, lanac snabdevanja podrazumeva i funkcije čije je uspešno obavljanje neophodno za ispunjenje zahteva potrošača - razvoj novih proizvoda, marketing, proizvodne operacije, distribuciju, upravljanje finansijama i pružanje usluga potrošačima. (Chopra, 2007, p. 3; Barac, Milovanović, 2006.) Osnovna uloga lanaca snabdevanja je obezbeđivanje efikasnosti tokova proizvoda, novca i informacija u oba smera – od dobavljača do potrošača i vice versa. Poslednjih decenija značajnija pažnja bila je usmerena na pronalaženje načina za povećanje njihove efikasnosti. Imajući u vidu kompleksnost lanca snabdevanja, poseban akcenat se stavlja na uspešno integrisanje svih elemenata kao i ostvarivanje saradnje tj. izgradnje partnerstva između članova.

Većina savremenih koncepata upravljanja lancem snabdevanja akcenat stavlja na elimisanje izvora neracionalnosti i na povećanje fleksibilnosti. Koristi se upravljački pristup koji podrazumeva kreiranje

Upravljanje ponudom i zalihama orijentisano na tražnju potrošača

reagibilnog lanca snabdevanja. U tom slučaju brz odgovor na promenljive zahteve potrošača ima prioritet u odnosu na eliminisanje neracionalnosti i gubitaka. Opšti cilj ovakvog upravljanja lancem snabdevanja jeste maksimiziranje iskorišćavanja šansi koje pružaju integrisani procesi u kojima nema gubitaka, kako bi bio postignut superiorni kvalitet usluge (Harrison&Hoek, 2005, p.217; Ceresale, Stone 2004).

Jedno od osnovnih pitanja u procesu upravljanja lancem snabdevanja je upravljanje asortimanom i zalihama. Značaj upravljanja zalihama raste i nameće potrebu usklađivanja ponude i tražnje, posebno naglašavajući značaj izlazne logistike. Sticanje i održavanje konkurentske prednosti sve više je orijentisano kako na zadržavanje potrošača, tako i na saradnju sa dobavljačima. Efikasno upravljanje zalihama je veoma bitno jer one predstavljaju 'lepak' za individualne logističke sisteme i lance snabdevanja. Istovremeno se teži da se postigne njihovo smanjenje ili eliminacija. Paradoksalna uloga zaliha i kao problema i kao rešenja¹ naglašava ulogu menadžera logistikom u uslovima u kojima kompanije teže da povećaju svoje tržišno učešće i prinos na uložena sredstva, smanjujući troškove zaliha (Langley et al., 2008). Kako su informacije o potrebama krajnjih potrošača veoma bitan element procene potrebnih zaliha u kanalu, predviđanje primarne tražnje krajnjih korisnika je kritični element njihovog planiranja kao faze procesa upravljanja. Informacije o tražnji se razmenjuju sa partnerima kroz lanac snabdevanja i postaju osnova za zajedničko odlučivanje. Pritom, nivo tražnje direktno zavisi od nivoa usluge isporučene potrošačima koje su ključne i za marketing i za logistiku. Usluge koje se pružaju kupcima postaju jedna od najznačajnijih oblasti ukupnog poslovanja, ključni način za kreiranje vrednosti za potrošače i jedna od kritičnih poslovnih aktivnosti. U cilju ostvarivanja efikasnog i efektivnog pružanja usluga kupcima neophodno je uspostaviti određene standarde vezane za performanse, i izabrati osnove za upoređivanje. U savremenoj teoriji i praksi pomenuti standardi su fokusirani i na zahteve kupaca i na zahteve prodavaca (Stanković, 2002; Stanković, 2007b). Efektivno upravljanje zahteva koordinaciju i integraciju aktivnosti logistike i marketinga u kompaniji, kao i koordinaciju rada svih subjekata u kanalu na poslovima koji se tiču zajedničkih aktivnosti članova lanca snabdevanja.

¹ Naime, sa jedne strane se, zbog eliminacije suvišnih aktivnosti i troškova, insistira na smanjenju zaliha u celokupnom lancu snabdevanja, dok se, sa druge strane, insistira na postojanju i čak povećanju zaliha u lancima, kako bi se bilo u stanju da se na vreme i adekvatno odgovori na promenljive zahteve potrošača.

1. Potreba optimizacije zaliha

U savremenim uslovima poslovanja kontrola nivoa zaliha je specifični izazov za različite nivoe menadžmenta u lancu vrednosti pa i lance snabdevanja. Ključno za upravljanje zalihama je priznavanje i primena principa sistematičnosti, preciznosti i razumevanja. To je naročito značajno zbog toga što promena zaliha utiče kako na njihove direktne troškove tako i na druge oblasti logistike – transport, skladištenje, upravljanje materijalom, pružanje usluga kupcima. Takođe, efikasnost ostalih funkcija kao što su proizvodnja, finansije i marketing, uslovljena je sposobnošću kompanija da zalihe svode na optimalni nivo. Vrlo često, teško je meriti troškove koji nastaju kao rezultat promene politike upravljanja zalihama. Jedan od uzroka takvom stanju je što preduzeća ne koriste adekvatna merila i ne identifikuju na pravi način sve troškove. Pritom, veoma su značajni troškovi koji nastaju prilikom ostajanja bez zaliha jer direktno utiču na pružanje usluga kupcima i same kanale marketinga (Langley et al., 2008). Ovi troškovi nastaju kao posledica pogrešne procene potrebnog nivoa zaliha tj. rešenja koje nije dobar ishod pokušaja balansiranja povećanja zaliha kako bi se efikasno odgovorilo na zahteve potrošača, smanjenja istih kako bi se minimizirali troškovi.

Dokazano je (Fitzsimons, 2000), da kupci u velikoj meri primećuju i reaguju na prisustvo situacija ostajanja bez zaliha kod prodavaca koji su njihov prvi izbor, ali i kod onih koji to nisu. Situacija ostanaka bez zaliha u prodavnicama ima veoma značajan uticaj na promenu mesta kupovine od strane potrošača, promene u oceni izvršene kupovine i načinu odlučivanja vezanom za narednu kupovinu, što vodi ka smanjenju satisfakcije. Ta situacija može narušiti i odnos kompanije (prodavca) i potrošača i poljuljati afektivnu vezanost potrošača za tog prodavca. Naime, pomenuta afektivna vezanost se zasniva prvenstveno na satisfakciji i poverenju koje rezultiraju lojalnošću potrošača. Sama satisfakcija se zasniva na kvalitetu usluga isporučenih potrošaču. Ocena posle kupovine (zadovoljstvo ili nezadovoljstvo potrošača), uz kognitivno rezonovanje (poverenje u kompaniju) vodi ka emocionalnoj, afektivnoj vezi potrošača i kompanije (Yim, Tse & Wa, 2008) koja, u slučaju nedostatka zaliha može biti ugrožena i rezultirati smanjenjem lojalnosti potrošača. U krajnjoj instanci to može uticati na smanjenje profita i narušavanje ugleda kompanije.

Pitanje optimalnog asortimana i povezanih odluka o zalihama je pod direktnim uticajem reakcija potrošača na ostanak bez zaliha. U tom smislu je neophodno naći kompromis između širine asortimana i mogućnosti održavanja adekvatnog nivoa zaliha za svaki proizvod, odnosno marku, naročito uzimajući u obzir finansijske pritiske koji zahtevaju upravljanje

Upravljanje ponudom i zalihama orijentisano na tražnju potrošača

zalihama. To dalje dovodi do zaključka da prekomerne zalihe nisu poželjne jer generišu visoke troškove (držanje zaliha, kvar i rashodovanje proizvoda koji dugo stoje na zalihama, troškovi nedostatka traženih proizvoda, gubitak profita zbog nemogućnosti da se odgovori na porudžbine potrošača, troškovi izgubljenih kupaca i dr.). Kao osnovni faktor reakcije na situaciju nedostatka zaliha i posledično, profit kompanije, navodi se tolerancija potrošača u odnosu na vreme odlaganja kupovine izazvano ovom situacijom. Tolerancija se pokazala kao opštevažeći faktor, nezavistan od složenosti modela kupovine i drugih komponenti koje određuju situaciju kupovine i ponašanje potrošača, dok se uticaj ostalih faktora razlikuje od situacije do situacije.

Istraživanja (Anderson, Fitzimons and Simester, 2006; www.informs.org/site/ManSci) pokazuju i da u slučaju nedostatka zaliha profitabilnost te narudžbine značajno opada iz dva osnovna razloga:

- Prvi efekat je vezan za sam fokalni proizvod koga nema na zalihama. Potrošači u takvim slučajevima najčešće otkazuju, ređe odlažu, narudžbinu pa kompanija može ostati bez prihoda;
- Drugi efekat je vezan za indirektni uticaj na ostale proizvode u narudžbini. Pokazalo se da postoji velika mogućnost otkazivanja ostalih proizvoda, tj. celokupne narudžbine.

Kao posledica neodgovarajućih zaliha, smanjuje se prihod od unakrsnih kupovina i povećavaju troškovi. Istraživanja, takođe, pokazuju da potrošači mogu radije želiti da realizuju kompletnu kupovinu, pa nemogućnost kupovine nekog proizvoda iz nameravane ukupne kupovine može uticati na ponašanje potrošača i njegovu odluku da na drugom mestu potraži sve ono što je nameravao kupiti.

Rezultati pokazuju da ostanak bez zaliha ima i dugoročne posledice na tražnju – smanjuje se verovatnoća da će potrošači koji su se susreli sa ovim problemom i sledeći put naručiti robu iz iste prodavnice. Oni će kupovati manje i posledično, trošiti manje sredstava na kupovinu u dotičnom prodajnom objektu, što će se negativno odraziti na profit kompanije.

2. Razvijanje novih koncepata za upravljanje zalihama

Efikasan odgovor na zahteve potrošača (Efficient customer response, ECR) je koncept koji je nastao kao inicijativa koja je imala za cilj rešavanje navedenih i sličnih problema. Danas ECR predstavlja ključni element upravljanja lancima snabdevanja i usklađivanja ponude i tražnje.

ECR koncept je originalno osmišljen kao način integracije i racionalizacije u procesu odlučivanja o asortimanu, promociji, razvoju novih proizvoda i popunjavanju zaliha u celom lancu snabdevanja. Osnovni cilj ovog koncepta je zadovoljavanje promenljivih potreba krajnjih potrošača kroz efektivnu saradnju članova lanca snabdevanja, kako bi se poboljšala efektivnost prodajnih napora, tokova zaliha i administrativnih poslova u okviru lanca. ECR, dakle, predstavlja strategijski savez između proizvođača, kanala marketinga i ostalih učesnika u lancu vrednosti čiji je cilj:

- povećanje sposobnosti reakcije lanca na promene na tržištu,
- optimizacija nabavke i upravljanja zalihama i
- smanjenje troškova u distributivnom sistemu.

Iako se u većem delu literature iz ove oblasti navodi da je ECR koncept nastao u sektoru prehrambene industrije, neki autori navode da se najpre javio kao inicijativa u industriji mode (Harrison, Hoek, 2005, p. 224). Činjenica da su svakako najveća dostignuća u oblasti ECR-a ostvarena u oblasti prehrambene industrije (u SAD) i da se otud koncept proširio i na ostale sektore (i u ostale zemlje) verovatno je osnovni razlog zbog koga se pomenutom sektoru pripisuje ECR kao tekovina. Dve trgovinske asocijacije proizvođača prehrambenih proizvoda su 1992. godine učinile dostupnom studiju o metodima koji se koriste u industriji proizvodnje prehrambenih proizvoda. Izveštajem su oštro kritikovani postojeći kanali distribucije. Predložena je radikalna i kompleksna serija promena vezanih za ove kanale. Ovaj program promena nazvan je po cilju koji je bio postavljen: efikasan (kao suprotnost onome koji sadrži gubitke) odgovor na zahteve (snabdevanje samo onim što je željeno/zaista zahtevano od strane potrošača) potrošača (Coughlan et al., 2006, p. 516).

Smatra se da se u industriji proizvoda široke potrošnje ECR javlja delimično kao odgovor na pojavu povećane konkurencije koja je nastala ulaskom novih oblika maloprodaje na tržište na kome su tradicionalno dominirali velikoprodajni objekti (početkom 1990ih) a delimično i kroz zajedničke inicijative koje su razvijale kompanije Wall-Mart i Procter&Gamble². Realizacijom brojnih projekata iz 1993. godine u prehrambenoj industriji započela je implementacija ECR programa u Evropi (Harrison, Hoek, 2005, p. 224).

² Najčešće se kao primer uspešnog poslovnog poduhvata u ovoj oblasti navodi sada već legendarni aranžman između kompanija Wall-Mart i P&G-a. Ironija je da je ulazak kompanije Wall-Mart na tržište prehrambenih proizvoda doveo ovaj sektor u situaciju da razvije ECR koncept (Kumar, 2006).

Upravljanje ponudom i zalihama orijentisano na tražnju potrošača

ECR inicijative u prehrambenoj industriji bile su usmerene na smanjenje nivoa prosečnih zaliha uz istovremeno obezbeđivanje prodaje zahvaljujući pravovremenim isporukama, povezanosti proizvođača i maloprodavaca putem EDI sistema i sličnih aktivnosti (Coughlan et al., 2006, p. 517). ECR, bilo da se razmatra kao inicijativa ili koncept, je od velikog značaja za kanale marketinga. To je pokret koji je uneo radikalne promene u poslovanje, a njegov uspeh je iznenađujući, uzevši u obzir to koliko je različit u odnosu na uobičajene, dotadašnje metode funkcionisanja lanaca snabdevanja.

3. Osnovne karakteristike ECR koncepta

Iako je od samog početka primene ovog koncepta njegov naglasak deklarativno bio na krajnjem potrošaču, veliki broj ranih studija vezanih za ECR se ipak realno fokusirao na stranu ponude. Međutim, insistiranje na promeni fokusa na stranu tražnje i na upravljanje kategorijama proizvoda koje je zatim usledilo, dovelo je do prihvatanja sveobuhvatnijeg, holističkog sagledavanja lanaca snabdevanja, sa aspekta ECR-a. ECR je dodatno stimulisao zajedničke napore koji su rezultirali povećanjem naglašavanja ključnih oblasti kao što su elektronska razmena podataka, naizmenična isporuka i kontinuelno dopunjavanje zaliha u celokupnom lancu snabdevanja.

U fokusu ECR-a je težnja da se upravljanje lancima snabdevanja integriše sa upravljanjem tražnjom. Načelno, koncept ECR insistira na uspostavljanju jakih veza između svih kompanija uključenih u lanac vrednosti, naročito proizvođača/dobavljača i kanala marketinga. U literaturi se navodi studija slučaja vezana za kompaniju Toyota u Australiji. Prelazak kompanije i njenih dobavljača sa neprijateljskih na odnose saradnje nije bio lak ni brz, ali je poslužio kao primer za dalja teorijska istraživanja i uopštavanja, kao i implikacije za praktičnu primenu. Kao osnovni faktori koje je potrebno sagledati prilikom izgradnje odnosa prodavac-kupac izdvojili su se po značaju:

- sličnost u industriji i tehnologiji kupca i prodavca,
- uticaj prvih reakcija zaposlenih na promene,
- važnost efektivne dvosmerne komunikacije i razmene informacija između prodavca i kupca i
- važnost učenja iz iskustva.

Ovi faktori presudno utiču na volju i sposobnost i kupca i prodavca koje su neophodne za prihvatanje raznovrsnih promena u periodu tranzicije ka odnosima saradnje (Langfield-Smith, Greenwood, 1998).

Cilj koncepta je da odgovori promenljivoj tražnji i zahtevima krajnjih potrošača kroz efikasnu saradnju između svih članova lanca snabdevanja. ECR se, otud, najčešće i definiše kao strategija smanjivanja svih nepotrebnih troškova u čitavom distributivnom lancu – od proizvođača do potrošača. Nepotrebni se smatraju svi oni troškovi koji prate aktivnosti koje ne pružaju potrošačima vrednost.

Primena koncepta ECR doprinosi povećanju efikasnosti poslovanja kroz zajedničko obavljanje brojnih poslovnih aktivnosti uključenih partnera (planiranje sa distributerima, kompjutersko naručivanje, isporuke tačno na vreme, konstantno popunjavanje zaliha, zajedničko planiranje promotivnih i ostalih aktivnosti marketinga i kroz koordiniranje poslova administracije). Efektivne strategije logistike kao i korišćenje odgovarajućih visokih tehnologija, posebno informacione, su od esencijalnog značaja za uspešno sprovođenje ovog koncepta. Pomenuti potrebni uslovi postoje u većini organizacija, ali se mnoge od njih susreću sa problemom nedovoljno osposobljenih kadrova da raspoložive resurse i sposobnosti koriste na pravi način za kreiranje i isporuku vrednosti (Harrison & Hoek, 2005).

Primena koncepta ECR omogućava da se inkorporira tehnika brzog odgovora na zahteve potrošača što smanjuje količinu zaliha i poboljšava koordinaciju između partnera. Pored aktivnosti usmerenih na brzinu zadovoljenja zahteva potrošača, koncept efikasnog odgovora podrazumeva još i uvođenje novih proizvoda u asortiman i njihovu promociju.

Po mišljenju većine autora iz ove oblasti, integralne delove koncepta ECR čine:

- upravljanje kategorijama proizvoda ,
- kontinuirano dopunjavanje zaliha i
- primena podržavajućih tehnologija, pre svega elektronske razmene podataka.

Međutim, ovakva podela se može razviti i dalje, na više oblasti i aktivnosti u kojima se mogu ostvariti značajna unapređenja u smislu poboljšanja efikasnosti, kako za individualnu kompaniju, tako i za integrisani sistem. (Harrison & Hoek, 2005, str. 225). Reč je o sledećim oblastima: stvaranje infrastrukture, optimizacija uvođenja proizvoda, asortimana i promocije, integracija dobavljača, sinhronizovana proizvodnja, kontinuirano popunjavanje zaliha i automatizovana nabavka u

Upravljanje ponudom i zalihama orijentisano na tražnju potrošača

prodavnicama, pouzdane operacije i unakrsna isporuka, elektronska razmena podataka i sredstava, kodiranje i održavanje baze podataka kao i obračun troškova zasnovan na aktivnostima.

4. Oblasti primene ECR koncepta

Uvođenjem ovog koncepta predloženo je fokusiranje na četiri oblasti u kojima je pre svih sektor prehrambene industrije imao i ima, još uvek, veliki potencijal za poboljšanja (Coughlan et al., 2006). To su sledeće oblasti:

Program konstantnog popunjavanja zaliha koji predstavlja nadogradnju popunjavanja zaliha iz napred navedenog koncepta. Cilj ovog programa je da spreči ili umanja negativne posledice efekta „jakog biča“. To se postiže korišćenjem podataka o kupovinama finalnih potrošača koje su zabeleženi skenerima kako bi se svi članovi lanca snabdevanja, uzvodno sve do dobavljača, informisali o tražnji. To dalje zahteva odgovarajuću standardizaciju kodova i metoda, i implementaciju EDI sistema. Korišćenjem elektronske razmene podataka, narudžbine i plaćanja se mogu vršiti elektronskim putem. Međutim, EDI podrazumeva velike investicije u odgovarajuće sisteme koji čine dokumenta čitljivim svim učesnicima u transakcijama, a pritom i omogućavaju sigurnost podataka. Iako brojne kompanije koriste EDI, neke se preusmeravaju na korišćenje internet-zasnovanih mogućnosti baziranih na XML tehnologiji, u nadi da će web platforme postajati jeftinije i fleksibilnije, a uz to i bezbedne u odnosu na aktivnosti hakera.

Efikasna politika cena i promocija - Veliki problem u prehrambenoj industriji je loše izbalansirana promocija koja može imati negativan uticaj na politiku cena i ponašanje potrošača. Na nivou potrošača, intenzivne promotivne kampanje doprinose naglom povećanju tražnje i degradiraju jednakost i usklađenost marki. Masovne promotivne aktivnosti, koje nisu prilagođene ciljnim tržištima, ohrabruju poređenja cena i promenu marke racionalno motivisanih kupaca. Na nivou ukupne prodaje, promocije proizvođača utiču na promenu krive tražnje što može usloviti smanjenje obima prodaje, a posledično i obima proizvodnje. Opadanje obima prodaje i smanjenje proizvodnje nakon pomenutog skoka sa nivoa koji je vrlo visok, uzrokuje brojne probleme u procesu usklađivanja ponude, pa i zaliha, sa tražnjom potrošača. Takvo stanje utiče, prvo, na povećanje zaliha, što ima vrlo negativne posledice, zbog troškova držanja nepotrebnih zaliha, a zatim na njihovo smanjenje (što ponovo rezultira negativnim posledicama usled ostajanja bez zaliha o čemu je već bilo reči).

Promene u uvođenju novog proizvoda - ECR zahteva realizovanje zajedničkih marketing istraživanja kako bi se pouzdanije predvideo uspeh novog proizvoda na bazi prodavnica-po-prodavnica, ili bazirano na opravdanom svrstavanju prodavnica u grupe (klastere). Naime, poznato je da uspešne inovacije imaju pozitivan efekat na budući profit kompanije (Stanković, Radenković-Jocić, Đukić, 2006). Rezultati istraživanja pokazuju da uvođenje novog proizvoda ima pozitivne efekte na cene akcija i to naročito kod radikalnih inovacija i kod proizvoda u okviru kategorija koje beleže veliki rast. Istraživanja, takođe, pokazuju da su premije veće i inovacije uspešnije ako ih prate odgovarajuća ulaganja u promociju inovacije, i to naročito u privrednu propagandu (Srinivasan et al., 2009).

Promene u prodaji - Ovaj element ECR-a se nadovezuje na upravljanje kategorijama proizvoda iz prethodno navedenog koncepta. Osnovna ideja je da se uz promene u uvođenju proizvoda, uključe i istraživanja kako bi se našao bolji način za prodaju marki i povezanih kategorija proizvoda (npr. hrana za kućne ljubimce, supe...) ponovo po principu prodavnica-po-prodavnica ili klaster-po-klaster. Programi lojalnosti su vrlo često korišćeni u praksi kao metod proširenja kategorije proizvoda. Međutim, njihovo korišćenje može biti kontraproduktivno, te se pre odlučivanja na ovaj poduhvat predlaže detaljna analiza kojom je potrebno odrediti nivo saturacije potrošača i stepen realne mogućnosti i potrebe za proširivanjem kategorije proizvoda (Yuping, Rong, 2009).

Vremenom su navedene ideje proširene i usavršene. ECR koncept razvijen po modelu kišobrana koji obuhvata varijetet sredstava kojima svaki član kanala može poboljšati svoju konkurentnost u sferi marketinga na veoma promenljivom tržištu potrošnih dobara. ECR pruža široke mogućnosti za funkcionisanje koje su prilagođene svakom partneru u lancu snabdevanja. To je vremenski baziran pristup logistici popunjavanja zaliha koji ističe značaj vidljivosti i pokretljivosti zaliha, efikasnu kontrolu troškova i bolje pružanje usluga kupcima (Langley et al., 2008, str. 389).

5. Ograničenja za primenu ECR

Prepreke za primenu koncepta ECR su brojne, a njegova implementacija dug i skup proces. Pre svega, neophodan je dogovor članova lanca snabdevanja oko kodova i velikog broja izbora vezanih za EDI i njegove web ekvivalente. Elektronska razmena podataka zahteva standardizaciju metoda kojima se sprovode određene procedure za poboljšanje funkcionisanja čitavog lanca snabdevanja. Sam dogovor sprečava jedna od najvećih barijera za implementaciju ECR koncepta –

Upravljanje ponudom i zalihama orijentisano na tražnju potrošača

odgovarajuće poverenje u ostale članove lanca. Poverenje i postojanje dobrih poslovnih odnosa, su dve ključne pretpostavke za razmenu informacija, zajedničko planiranje i zajedničke aktivnosti za usmeravanje celog kanala ka zadovoljenju potreba potrošača uz smanjivanje gubitaka. Poverenje se zasniva na jednakosti. Fundamentalna pretpostavka u ECR-u je da članovi kanala dele rizik i razmenjuju informacije u cilju stvaranja dobitka na nivou kanala kao celine i da, srazmerno doprinosu, dele taj dobitak. Oportunizam je fatalan za ECR.

Činjenica je da i proizvođač/dobavljač i kupac/prodavač mogu profitirati iz zajedničkog odnosa dokle god potrošačima obezbeđuju proizvode i usluge koje oni zahtevaju (Buchaman, 1992; Mathien, 2001).

ECR, takođe, zahteva i promene vezane za interne operacije kod svakog člana kanala. Kada se elektronskom obradom podataka racionalizuje lanac snabdevanja, dolazi do gubitaka poslova – otkaza i redefinisanja uloga u organizacijama. Zaposleni u različitim funkcijama i aktivnostima u organizacijama – marketing, finansije, istraživanje i razvoj, proizvodnja, – moraju raditi zajedno u projektnim timovima kako bi kreirali brze i značajne organizacione promene. Na primer, zaposleni na poslovima prodaje ili prodajni agenti, biće zamenjeni multifunkcionalnim timovima i na strani prodavca i na strani kupca. Od svake strane se očekuje da razume poslovanje partnera u razmeni. To su kompleksne, ali neophodne promene (Coughlan et al., 2006; Stanković, Đukić, 2007; Galbraith, 2005; Cornet et al., 2000).

Zaključak

Koncept efikasnog odgovora na zahteve potrošača nastao je kao odbrambena strategija maloprodajnih trgovinskih formata prilikom ulaska super i hipermarketa u sektor prodaje prehrambenih proizvoda. I danas on predstavlja sredstvo neophodno za 'preživljavanje' na tržištu, ali ne samo na tržištu prodaje prehrambenih dobara, već svuda gde članovi lanaca snabdevanja pokušavaju da se izbore sa problemom efikasnog upravljanja zalihama i zahtevima za brzim odgovorima na zahteve potrošača.

ECR predstavlja dobro osmišljen, holistički koncept upravljanja koji je vrlo kompleksan i zahtevan. Iako postoje brojna ograničenja za njegovu primenu evidentno je da se ECR koncept kontinuirano unapređuje. U teoriji i praksi menadžmenta i marketinga, u okviru različitih grana i delatnosti, moguće je pronaći obilje diskusija o tome kako kreirati i primeniti ECR i u tim sektorima. Za mnoge autore ECR je postao i sinonim sa upravljanje lancem snabdevanja.

Međutim, iako je uobičajena praksa da se teži transponovanju uspešnih modela iz jedne oblasti poslovanja u drugu, neophodno je za svako područje analizirati prednosti i ograničenja primene ovog koncepta. Koncept ECR je primenljiv ukoliko postoje sve potrebne pretpostavke za njegovu primenu, pre svega mogućnost predviđanja finalne tražnje i odgovarajuća saradnja između članova lanaca snabdevanja. Najbolje rezultate daje njegova primena na segmentima tržišta potrošnih dobara, pre svega netrajnih. Međutim, neophodno je da korišćenje ovog koncepta bude deo strategije koja sve više dobija na značaju - zajedničko planiranje, prognoza i popunjavanje zaliha koja koristi i integriše dobre strane prethodnih strategija kako bi se razvio integrativan pristup upravljanju lancima snabdevanja.

Reference

1. Anderson, E. T., Fitzsimons, G. J., Simester, D., Measuring and Mitigating the Costs of Stockout., *Management Science*, Vol. 52, November 2006, pp. 1751–1763.
2. Anderson, J.C., Hakansson H. and Johanson J., Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, *Journal of Marketing*, 58 (4), 1994, pp. 1–15.
3. Anderson J.C., Narus J. and van Rossum W., Customer Value Proposition in Business Markets, *Harvard Business Review* 84 (3), 2006, pp. 91–99.
4. Barac, N., Milovanović, G., Lanci snabdevanja za globalna tržišta, *Ekonomске teme* 1-2/2006., str. 335-346.
5. Boyle, B., Dwyer, R.F., Robicheaux, R. A. and Simpson, J.T., Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research* Vol. XXIX, November 1992, p.462-473.
6. Buchanan, L., Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXIX, February 1992, p. 65-75.
7. Ceresale M. and Stone M., *Business Solutions on Demand*, Kogan Page, London, 2004.
8. Chopra, S., *Supply Chain Management*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2007.
9. Cornet E., Katz R., Molloy R., Schädler J., Sharma D. and Tipping A., *Customer Solutions: From Pilots to Profits*. Booz, Allen & Hamilton 2000, pp. 1–16.
10. Coughlan, A., Anderson, E., Stern, L. and El-Ansary, A., *Marketing Channels*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2006).
11. ECR- Cooperation Instead of Confrontation, www.stratedi.com/page=dl_ecr, Login date: 19.12.2008.

Upravljanje ponudom i zalihama orijentisano na tražnju potrošača

12. Fitzsimons, G., Consumer Response to Stockouts. *Journal of Consumer Research*, Vol, 27, 2000.
13. Galbraith J.R., *Designing the Customer-centric Organization: A Guide to Strategy, Structure and Process*. Jossey-Bass, San Francisco, 2005.
14. Harrison A., Hoek R., *Logistics Management and Strategy*. Prentice Hall 2005.
15. Kumar, N., The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships. *Harvard Business Review*, Vol. 74, Issue 6, 1996.
16. Langley J.Jr, Coyle, J.J., Gibson, B.J., Novack, R.A., Bardi, E.J., *Managing Supply Chain – a Logistics Approach*, South-Western Cengage Learning, 2008.
17. Langfield, S.K., Greenwood, M.R., Developing Co-operative Buyer Supplier Relationships: A Case Study on Toyota., *Journal of Management Studies*, May, 1998.
18. Mathieu, V. Product Services: From a Service Supporting the Product to a Service Supporting the Client. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (1), 2001, pp. 39–58.
19. *Management Science* web site, www.informs.org/site/ManSci/, login date: 18.12.2008
20. Normann R. and Ramirez R., *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, 1994.
21. Srinivasan, S., Pauwels, K., Silva-Risso, J., Hanssens, D.M., Product Innovations, Advertising and Stock Returns. *Journal of Marketing* Vol. 73, January, 2009, pp. 24–43.
22. Stanković, Lj., Međuzavisni marketing, Ekonomski fakultet Niš, 2002.
23. Stanković, Lj., Unapređenje sistema merenja poslovnih performansi, u Zborniku: *Poboljšanje efektivnosti i efikasnosti preduzeća i privrede*, Megatrend Univerzitet, Boegrad, 2007, str. 97-104.
24. Stanković, Lj. Unapređenje konkurentnosti kreiranjem vrednosti u mrežama U: *Razvijanje konkurentne prednosti preduzeća u Srbiji u uslovima Evropskih integracija*, Ekonomski fakultet Niš, 2007. str.1-20.
25. Stanković, Lj, Radenkovi-Jocić, D., Đukić, S., Unapređenje poslovne konkurentnosti, Ekonomski fakultet Niš, 2007.
26. Stanković, Lj., Đukić, S., Holistička organizacija marketinga, *Ekonomске teme* 3/2007, str. 39-52
27. Stremersch, S., Tellis, G.J., Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing. *Journal of Marketing* 66, No1,2002, pp. 55–72.
28. Yim, C.K., Tse, D.K., Wa, C.K., Strengthening Customer Loyalty Through Intimacy and Passion: Roles of Customer–Firm Affection and Customer–Staff Relationships in Services. *Journal of Marketing Research*, 741 Vol. XLV, December, 2008, p.741–756.
29. Yuping, L., Rong, Y., Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share and Category Expandability, *Journal of Marketing*, Vol. 73, January, 2009, pp. 93-108.

OFFER AND SUPPLY MANAGEMENT ORIENTED TO CONSUMER DEMAND

Abstract: One the characteristics of successful enterprises are their capability to react fast to changes in the environment and connect to key subjects in the value chain. Demand prediction is a starting basis for planning of all activities and of the level of supplies in the chain. Having in mind the fact that the lack of supplies can endanger satisfaction and violate consumer loyalty and that the high level of supplies in a chain affects the increase of its efficiency, it is clear that it is necessary to make balance between assortment scope and possibility of maintaining adequate level of supplies. One of the possible solutions for simultaneous solving of the mentioned confronted aims is efficient answer to consumer demand and that is the ECR concept. The focus of this concept is the striving to integrate supply chain management with demand management. The application of the ECR concept contributes to the increase of business efficiency through development of cooperation relationship of different participants in the value chain. The implementation of this concept enables numerous advantages for the functioning of the whole supply chain. Its possible shortcomings refer to the application complexity regarding the huge money investment, implementation of new information systems and necessary organizational and cadre changes.

Key words: offer, demand, supplies, supply chain, consumer, value