

DEFINISANJE POJMOVA UPRAVLJANJA LANCIMA SNABDEVANJA, LANCIMA VREDNOSTIMA I KLASTERA U POLJOPRIVREDI

Vladimir Mitrović

MSc; Student doktorskih studija; Fakultet organizacionih nauka u Beogradu, Srbija;
vladam338@gmail.com

Jovan Mitrović

Redovni profesor; Ekonomski fakultet u Kosovskoj Mitrovici; jovan.mitrovic@pr.ac.rs

Sažetak: U današnjim konkurentskim uslovima ključni faktor opstanka i razvoja kompanija postaje inteligentno i efikasno korišćenje raspoloživih resursa. S obzirom da upravljanje lancem snabdevanja obuhvata planiranje, realizaciju i kontrolu svih aktivnosti u lancu snabdevanja na najefikasniji način to ova nova poslovna filozofija predstavlja i izvor brojnih prednosti za kompanije koje ga primenjuju. Autori ovog rada u cilju standardizacije definicije menadžment lanca snabdevanja i obrazloženja na koji način on predstavlja novu poslovnu filozofiju, objašnjavaju i pojam logističkog menadžmenta, odnosno rasvetljavaju odnose koji vladaju između ova dva koncepta. Takođe, objašnjavaju zašto je menadžment lanca snabdevanja važan za sticanje i održavanje konkurentne prednosti, odnosno zašto je glavni moto svakog menadžmenta lanca snabdevanja najveće moguće uvećanje vrednosti za krajnjeg potrošača, uz što manje troškove obezbeđenja te vrednosti na nivou lanca u celini. Deo izlaganja odnosi se na objašnjenje pojma klaster, odnosno poljoprivredni klaster i politike njihovog razvoja, kao i pitanje zašto su poljoprivredni klasteri jedan od načina unapređenja konkurentnosti poljoprivrednog sektora i ruralnih oblasti. Pri tome, ukazuje se da su prednosti klastera za jačanje konkurentnosti preduzeća (individualnih poljoprivrednih proizvođača) brojne i da se važna prednost odnosi se na to da klasteri omogućuju ekonomiju obima, zatim da se najčešće formiraju unutar specifičnih privrednih grana i delatnosti, da im je lanac vrednosti sličan, sličnih su struktura kao i da ih često prate slične strategije rasta i razvoja. S obzirom da je uvek aktuelno pitanje uspostavljanje veza i odnosa saradnje između različitih učesnika u istom ili delovima različitih lanaca vrednosti, autori u nastavku objašnjavaju zašto su umreženi jedinstveni poslovni lanci važni načini unapređenja njihove konkurentnosti. Na kraju i zaključak da postojanje uticaja klastera kojim se kreira povoljno okruženje za funkcionisanje lanca snabdevanja direktno doprinosi unapređenju njegovih ukupnih performansi.

Ključne reči: lanac snabdevanja; lanac vrednosti; menadžment lanca snabdevanja; logistički menadžment; klasteri.

JEL klasifikacija: L91, R40.

UVOD

Zadnjih godina koncept menadžment lanca snabdevanja kod istraživača privlači ozbiljnu pažnju. Kao nova poslovna filozofija odnosno strategija menadžment lanca snabdevanja pruža brojne prednosti za one kompanije (preduzeća) koje ga primenjuju, odnosno one koje su umrežene u jedan poslovni model visokih performansi. Budući da se prema Porteru konkurentske prednosti unacionalnom rombu mogu bolje razvijati unutar klastera nego van njega, odnosno kada bi isti broj kompanija (preduzeća) poslovalo odvojeno u okviru jedne nacionalne privrede – jasno je onda da bi se konkurentnost mogla razvijati znatno više i brže kroz koncept klastera. Upravo cilj ovog rada bio je da se razmotri koliko koncept klastera u poljoprivredi ima dodirne tačke sa konceptom lanca snabdevanja, odnosno koliko klasteri u poljoprivredi mogu da postanu bitni za učesnike koji posluju u okviru njih. U radu se pošlo od generalne hipoteze da ako između koncepta menadžmenta lanca snabdevanja i koncepta klastera postoji komplementarnost i simbioza, onda oba koncepta omogućavaju unapređenje poslovnih performansi svih učesnika u sistemu. Rad je realizovan tehnikama metodologije naučnoistraživačkog rada. Korišćeno je više naučnih metoda, od kojih se izdvajaju: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, komparativna metoda, deskriptivna metoda. Nakon obrade, analize i komparativnog sagledavanja dostupne literature o klasterima i lancima snabdevanja, ustanovljene su dodirne tačke između koncepta klastera u poljoprivredi i koncepta lanca snabdevanja i na osnovu toga zaključeno je da klasteri unapređuju lanac snabdevanja, odnosno da oba koncepta omogućavaju unapređenje poslovnih performansi svih učesnika u sistemu.

LANAC SNABDEVANJA I RAZLIKA IZMEĐU KONCEPTA MENADŽMENTA LANACA SNABDEVANJA I KONCEPTA LOGISTIČKOG MENADŽMENTA

Kao posledica interorganizacione povezanosti preduzeća u cilju povećanja nivoa usluga kupcima, učešća na tržištu i profita pojavio se pojam lanac snabdevanja. Postoje brojne definicije i objašnjenja značenja termina “lanac snabdevanja”. Obično se lanac snabdevanja shvata kao jedan integrisan proces u kome se sirovinski materijal obradom transformiše u proizvode koji se isporučuju krajnjim potrošačima, a to najčešće podrazumeva: dobavljače, proizvođače, transportere, skladištare, distributere i maloprodavce.

Za menadžment lanca snabdevanja, takođe nema univerzalno prihvaćenog tumačenja, pa zato srećemo različite pristupe. Istorijski gledano autori su u svojim člancima sve do početka dvadesetprvog veka poistovećivali koncept logističkog menadžmenta sa konceptom menadžmenta lanca snabdevanja. Suštinska promena u pristupu izučavanju menadžmenta lanca snabdevanja se poklapa sa konačno uspostavljenom razlikom između termina i koncepta logistički menadžment i menadžment lanca snabdevanja (logistics management and supply chain management).

Iz brojne savremene literature koja se bavi problematikom menadžmenta lanca snabdevanja, čiji je jedan konsultovani deo naveden u selektivnoj bibliografiji na

kraju ovog rada, moglo bi se sublimirano zaključiti da je menadžment lanca snabdevanja kao nova poslovna filozofija proces usmeren na zadovoljenje zahteva korisnika uz najefikasniju upotrebu resursa, uključujući distributivne kapacitete, inventar i rad. Ili da je to proces u kome se teži da se uskladi potražnja i ponuda i da se to obavi uz minimalnu upotrebu inventara. U nešto široj verziji menadžment lanca snabdevanja bi se mogao definisati kao „set usklađenih pristupa integraciji dobavljača, proizvođača, skladišta, i prodavaca na taj način što se proizvodi i doprema prava količina proizvoda, na prave lokacije, u pravo vreme, uz minimiziranje troškova u sistemu dopremanja i uz određeni nivo servisa, odnosno satisfakciju potrošačkih zahteva“. (Aćimović S., Razumevanje lanaca snabdevanja, 2006:79)

Bez obzira kojoj vrsti definisanja menadžmenta lanca snabdevanja smo skloni, sasvim je sigurno da će definicija podrazumevati da je reč o procesu u kome se javljaju svi oni učesnici koji, na indirektan ili direktan način, učestvuju u zadovoljenju potrebe potrošača. U pitanju su sveone aktivnosti koje su vezane za obezbeđenje sirovina i repromaterijala kao i njihovu transformaciju uz dogovor svih učesnika u lancu snabdevanja sa primarnim ciljem povezivanja krucijalnih poslovnih procesa između učesnika u jedinstveni poslovni model sa kvalitetnim performansama.

Kako bi preciznije definisanje menadžmenta lanca snabdevanja i njegove strukture podrazumevalo duga i ozbiljna razmatranja, praćena složenom komparativističkom konsultovane literature, ključno je menadžment lanca snabdevanja shvatiti kao menadžment odnosa između svih učesnika u jednom distributivnom kanalu, a što je znatno širi pojam od logističkog menadžmenta, obzirom da sadrži i brojne aktivnosti koje ne spadaju isključivo u logističku oblast. Logistički menadžment se pri tom odnosi na operativne aktivnosti transporta, skladištenja, upravljanja materijalom, pripremu isporuka, koncipiranje logističke mreže, upravljanje sirovinama i repromaterijalom, planiranje ponude i tražnje na nivou jednog preduzeća i upravljanje podugovaranjem (Aćimović S., Razumevanje lanca snabdevanja, 2006). Menadžment lanca snabdevanja svojom mrežnom strukturom predstavlja način uspostavljanja efikasnosti i povećanja učinka, a samim tim i mogućnost znatnog smanjenja troškova. Činjenicom i da je menadžment lanca snabdevanja u prvom redu usmeren ka potrošačima, on kao nova poslovna filozofija, odnosno strategija u kojoj dominira planiranje svih delova kretanja dobara i informacionog sadržaja unutar distributivnog kanala, dobija i svoju markentišku dimenziju (Rapaić, Unapređenje menadžmenta lanca snabdevanja kroz klastere, 2010).

STICANJE I ODRŽAVANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA KAO SVRHA MENADŽMENT LANCA SNABDEVANJA

U uslovima poslovanja na kompetitivnom tržištu koje karakteriše dinamičnost, neizvesnost i sve oštrija konkurencija, samo novi proizvodni asortiman ili njegova bitno poboljšanje, novi ili unapređeni proizvodni procesi i metodi distribucije, novi postupci dolaženja do sirovina i poluproizvoda i novi organizacioni modeli omogućuju kreiranje veće vrednosti za krajnje korisnike. U tom smislu menadžment lanca snabdevanja kao nova poslovna filozofija je izvor brojnih prednosti za ona preduzeća koja ih primenjuju, posebno zato što su povezani jedinstveni poslovni lanci važni načini unapređenja njihove konkurentnosti. Zato preduzeća koja danas posluju u kompetitivnom okruženju u kome vladaju zakoni konkurencije i tržišne privrede, ni u kom slučaju

ne bi trebalo da se oslone na pretpostavci „postojanja nekakvog nevidljivog vodiča“ koji će dobrom proizvodu naći put do svog kupca i zadržati konkurentsku prednost. Po Porteru nije važno koji se proizvodi proizvode, već kako se proizvode. Da bi se ostvarila konkurentska prednost, preduzeće treba da izvodi jednu ili više aktivnosti kreiranja vrednosti postupkom koji stvara više ukupne vrednosti od svojih konkurenata. U tom smislu, kada se u okviru jednog lanca snabdevanja otkriju mogućnosti objedinjavanja neke funkcije, koja je prisutna kod više učesnika u lancu i na taj način da nju vrši samo jedana organizacija-učesnik u lancu snabdevanja, tada se ostvaruje smanjenje ukupnih fiksnih troškova celog lanca snabdevanja, što se odražava na snižavanje prodajne cene finalnog proizvoda i mogućnost osvajanja značajnog dela tržišta. Pored ove koristi deljenje i zajedničko korišćenje resursa kroz lanac može poslužiti za ostvarivanje efekata. Primer za deljenje resursa kroz lanac snabdevanja srećemo kod objedinjavanja dispečerske funkcije, svih organizacija jednog lanca u jednom centru. Na taj način se snižavaju troškovi i postiže visok nivo sinhronizacije proizvodnje između svih preduzeća u jednom lancu. Isti efekat se može ostvariti i kada se objedini nabavna služba celog lanca u jedan centar-kod samo jedne organizacije (Bošković, 2013). S obzirom da iz koncepta Porterovog vrednosnog lanca proizilazi da kreiranje i obim kreirane vrednosti zavisi od kvaliteta upravljanja lancem snabdevanja i svim njegovim učesnicima, to znači da će se sa povećanjem stepena integracije između svih učesnika u okviru lanca snabdevanja i kompanija koja učestvuje u lancu snabdevanja postati konkurentnija. Ovde se prvenstveno misli na povezanost i integraciju između ključnih učesnika u lancu snabdevanja. U tom smislu, ako su sve relevantne informacije dostupne bilo kom relevantnom preduzeću odnosno organizaciji, tada svaka učesnica u lancu snabdevanja ima sposobnost da pomogne u podoptimizaciji čitavog lanca snabdevanja.

Treba imati na umu da potrošači percipiraju proizvod i njegove tehničke karakteristike kao datu kategoriju, a odluke o izboru zasnivaju na uslugama koje taj proizvod prate. U tom kontekstu menadžment lanca snabdevanja omogućuje onim preduzećima koja su u njega uključena ne samo da smanje troškove poslovanja nego i da pruže kvalitetni servis potrošačima, što će se odraziti na pouzdanosti porast poverenja od strane potrošača, da ponovo kupe proizvod kompanije (preduzeća). Zato nivoi servisa potrošača treba da budu tako postavljeni da izazivaju oduševljenje, uz prevazilaženje očekivanja i uključivanje responzivnosti i vrednosti. Na taj način se ostvaruje jedinstvena pozicija u odnosu na konkurente, a da bi se unapredio servis krajnjih korisnika nužno je da se ostvaruje slanje informacionog sadržaja bez ograničenja među svim učesnicima koji čine distributivni kanal lanca snabdevanja. Naime, potrebno je da se prenošenje informacionog sadržaja ostvaruje u oba smera, odnosno da bude zasnovano na mrežnoj povezanosti, a to znači da postoji povratno informisanje u pravcu od krajnjih korisnika robe i usluga ka svim onim učesnicima koji čine lanac snabdevanja. Činjenica je da danas i proizvod i usluge i održavanje (servis) postaju globalni. Stoga oni zahtevaju podršku informaciono-komunikacione tehnologije kojom bi se stalno ili po potrebi elektronskim putem povezivali proizvođači i kupci njihovih proizvoda. Uspešno inkorporisan menadžment lanca snabdevanja iniciranovu vrstu konkurencije na globalnom tržištu, na kome konkurencija nema više oblik preduzeće protiv preduzeća, nego oblik lanac snabdevanja u borbi protiv lanca snabdevanja.

VREDNOST KAO SINTEZA MENADŽMENT LANCA SNABDEVANJA I MENADŽMENT LANCA VREDNOSTI PREDUZEĆA

Od svih promena koje su se desile u postavkama i filozofijama menadžmenta u zadnjih nekoliko decenija verovatno je najveća ona koja akcenat stavlja na iznalaženje novih načina za isporučivanje superiorne vrednosti u očima potrošača. Upravo je Porter svojim konceptom lanca vrednosti (value chain) značajno delovao na promenu ukupne menadžerske misli u zadnjih 30 godina stavljajući vrednost odnosno superiornu vrednost koju proizvod može da ima za kupca, kao katalizator privrede koja se temelji na tržišnim principima. Preduzeća nastoje da identifikuju šanse u okruženju i stvore proizvod ili uslugu koja će nadmašiti konkurenciju u jednom ili više elemenata. Shodno konceptu lanca vrednosti svako preduzeće se može gledati kao povezanost seta aktivnosti čiji je cilj stvaranje superiorne vrednosti i diferencijacije u odnosu na konkurenciju. Pri čemu je svaka od aktivnosti vezana za jedan ili više procesa. Njihova je karakteristika da je vrednost izlaza uvek veća od vrednosti ulaza. Porter ove aktivnosti deli na primarne i podržavajuće. Postoji pet osnovnih aktivnosti i to: ulazna logistika (Inbound Logistic), operacije (Operations), izlazna logistika (Outbound Logistics), marketing i prodaja (Marketing and Sales), servis (Service). U podržavajuće aktivnosti ubraju se: nabavka (Procurement), upravljanje kadrovskim resursima (Human Resource Management), tehnološki razvoj (Technological Development), infrastruktura (Infrastructure). Konkurentna prednost zavisi od načina kako se izvode ove aktivnosti, odnosno potrebno je izvoditi ih bolje nego konkurenti, kako bi se ostvarila diferencijacija. S obzirom da je svaki lanac jak onoliko koliko je jaka i najslabija karika to shodno tome svaka kompanija (preduzeće) treba dobro da sagleda sve dobre i loše strane kod vršenja glavnih i pomoćnih aktivnosti kako bi podigla kvalitet svog poslovanja i smanjila troškove u onim aktivnostima gde za to postoje mogućnosti. Pri tome, da bi preduzeće uspešno poslovalo neophodna je interfunkcionalna koordinacija svih aktivnosti da se stvori ponuda koju vrednuju potrošači. Kako je lanac vrednosti osnova za uspešno upravljanje konkurentskim prednostima, preduzeće mora analizom lanca vrednosti da ispita sve aktivnosti, i to: njihovu vezu sa sržnim kompetencijama, povezanost sa organizacionom strategijom, efektivnost i efikasnost svake aktivnosti, što podrazumeva i identifikovanje aktivnosti koje ne dodaju vrednost i redukuju konkurentnost. Ukoliko preduzeće identifikuje postojanje aktivnosti koje se izvršavaju na nezadovoljavajući način, onda bi po Porterovom konceptu vrednosti, preduzeće trebalo da primeni strategiju podugovaranja (outsourcing). Da bi se zadržao nivo usluge outsourcing se mora poveriti specijalizovanim firmama i treba se kvalitetno ugovoriti.

Na osnovu predhodno iznetog može se zaključiti da se vrednost (ali i troškovi) ne stvaraju samo u jednom preduzeću, nego u svim entitetnim karikama koji su sa njim povezani, tj duž celog lanca snabdevanja. Dalje, na osnovu predhodnih činjenica može se implicitno zaključiti da odnos koji postoji između aktivnosti unutar lanca vrednosti jedne kompanije (preduzeća) čiji je fokus usmerenja ka stvaranju superiorne vrednosti za krajnjeg potrošača, predstavljaju matričnu osnovu koja je involvirana u menadzment lanca snabdevanja. Oba lanca odnose se na istu mrežu preduzeća. Koncept lanca snabdevanja je podrška konceptu lanca vrednosti, njegovom integrisanju i unapređenju. Drugim rečima, lanac snabdevanja mora biti usaglašen sa željenim performansama lanca vrednosti. Kupci određuju vrednost proizvoda ali se ona stvara u koordiniranom procesu transformacije materijala.

S obzirom da je tematika ovog rada vezana za poljoprivredu treba istaći da se u Srbiji, kao i u drugim delovima sveta kada je reč o lancima vrednosti i njihovom stvaranju, teško ostvaruje stvaranje vrednosti poljoprivrednih proizvoda u okviru poljoprivredne proizvodnje malog obima, a naročito kada je reč o proizvodima namenjenih konzumiranju u ishrani. Razlozi leže pre svega u tome što mali poljoprivredni proizvođači teško koriste prednosti ekonomije obima, posluju sa visokim jediničnim troškovima, najčešće nisu dobro uklopljeni u tržište, ne poseduju adekvatnu markentišku moć, a čak i u situaciji kada dolazi do stvaranja vrednosti, to se dešava na višim nivoima lanca vrednosti. Tako zbog jake konkurentnosti proizvoda na tržištu hrane, strukture maloprodaje i osetljivosti potrošača, marže i stvaranje vrednosti je relativno skromno, čak i na nivou distributera, ali ne na primarnom nivou.

Predhodno rečeno pruža osnovu za konstataciju da je primarni cilj upravljanja lancem snabdevanja kreiranje što veće vrednosti u principu za sve njegove učesnike, a naročito za krajnjeg potrošača, uz što niže troškove za tu vrednost. Pri tome u situaciji kada bi sve organizacije učesnice u lancu snabdevanja svoje poslove obavljale odvojeno i nastupale svojim individualnim poslovnim strategijama, tada bi zbir troškova bio daleko viši od troškova koji nastaju primenom integrisanog poslovanja unutar lanca snabdevanja. Različiti vidovi optimizacije lanca snabdevanja mogu uključivati: kvalitetnu povezanost sa dobavljačima kako bi se otklonila uska grla, strategijsko iznalaženje izvora snabdevanja kako bi se uspostavio balans između najnižih materijalnih i transportnih troškova, primenu tehnike i postupaka u zahtevanom vremenu kako bi se optimizovao tok proizvodne aktivnosti, održavanje prave kombinacije i lokacije fabrika i skladišta koja bi služila tržištima kupca, kao i korišćenje raspodele lokacija, ([sr.wikipedia.org/sr-el/lanac snabdevanja](http://sr.wikipedia.org/sr-el/lanac_snabdevanja)) analizu povratka transportnih sredstava, dinamičko programiranje i optimizaciju logistike. Zbog ove činjenice kada preduzeće izgrađuje jedinstven sistem toka dobara i informacija sa ostalim članovima lanca ono u stvari povećava efikasnost upravljanja celokupnim tim lancem. Prema tome, ako se pravilno primeni, koncept upravljanja lancem snabdevanja pruža se mogućnost za bržekretanje proizvoda i usluga ka krajnjim korisnicima. Na taj način se uvećava vrednost celog sistema za krajnjeg korisnika i stvara strateška konkurentska prednost lanca. (Stošić, 2020)

POJAM KLASTERA, DEFINISANJE POLJOPRIVREDNOG KLASTERA I POLITIKE NJIHOVOG RAZVOJA

Profesor Porter, prvi uvodi pojam klastera (clusters) u ekonomsku literaturu 1990 godine, mada se o pojavi povezivanja preduzeća jedne nacionalne privrede govori mnogo ranije. Porter definiše klaster kao: "geografski blisku grupu kompanija i pridruženih institucija u određenom industrijskom području/grani, međusobno povezanih prema zajedničkim koristima i komplementarnostima" (Porter M., Clusters, Innovation and Competitiveness-New findings and implications for Policy, 2008 b : 6). Porter dalje ističe da najuspešnija preduzeća ne posluju kao sama sebi dovoljna, nego kao deo veće asocijacije komplementarnih preduzeća, gde se poslovni odnosi temelje na međusobnoj razmeni informacionog sadržaja i upotrebi zajedničkih materijalnih i drugih resursa.

U savremenoj literaturi klasteri se definišu na različite načine, a njihovo definisanje je često predmet državnih tela zaduženih za kreiranje odnosno primenu strategija

razvoja klastera. Ono što je zajedničko za brojne definicije u stručnoj literaturi jeste da klasteri predstavljaju geografski koncentrisan skup međusobno povezanih kompanija i institucija sa jedinstvenim interesom koncipiranja jedne funkcionalne celine kojoj su svojstveni poverenje, otvorenost i partnerska saradnja. Pri tome, valja posebno naglasiti da "klasteri uključuju preduzeća iz jedne delatnosti ali i iz vertikalno povezanih delatnosti, proizvođače komplementarnih proizvoda, provajdere infrastrukturnih usluga, institucije koje obezbeđuju trening, informacije, istraživanje i drugu tehničku podršku, kao i posebne agencije za uspostavljanje standard" (Jefferson, Konkurentnost privrede Srbije 2003, 2011 : 295). S obzirom da se u ovom radu analiziraju klasteri u poljoprivredi i njihov doprinos u izgradnji konkurentnosti, preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava) poljoprivrednog sektora, regiona i celokupne privrede, autori ovog rada smatrali su za potrebnim da pojmovno odrede i poljoprivredni klaster. U tom smislu, autori prihvataju definiciju koju daju Parušić T. Vesna i Cvijanović M. Janko (2014) a koji za poljoprivredni klaster kažu da se može definisati: „kao geografska koncentracija međusobno povezanih MSPP, specijalizovanih dobavljača i pružaoća usluga, kompanija u srodnim delatnostima, naučno obrazovnih institucija i vladinih tela i agencija u sektoru poljoprivrede i ruralnog razvoja" (Parušić V., 2014: 69)

Klasteri mogu nastati na više različitih načina. Za njihov nastanak i razvoj posebno je važno postojanje razvijenih infrastrukture (fizička i informaciona). Uz to, potrebno je da u neposrednoj blizini postoje istraživačke institucije (laboratorije) koje preduzećima (individualnim poljoprivrednim gazdinstava) u okviru poljoprivrednih klastera daju neophodnu podršku njihovom radu i primeni novih tehnoloških rešenja i inovacija u proizvodnom procesu. Mada se konkurentna prednost kao i razvoj klastera ne mogu postići sami od sebe, u stručnoj literaturi često srećemo da je uloga državnih regulatornih tela kod formiranja klusterskih organizacionih formi ograničena, odnosno da država tu ulogu ne može da ostvari bez saradnje i partnerstva. Ipak, ne treba minimizirati ulogu države. Ona mora da bude mnogo više naglašena naročito na polju stvaranju povoljne poslovne klime koja će omogućiti ubrzaniji razvoj klastera, što će podstaći celokupni ekonomski razvoj regionalnog područja odnosno okruženja u kome klaster ostvaruje svoju funkciju. Države najčešće pružaju podršku ovim klusterskim organizacijama angažovanjem resursa u infrastrukturu i edukaciju kadrova, poreskim i carinskim olakšicama, subvencijama, finasiranjem novih naučno-istraživačkih centara, davanjem olakšica za dugoročne kredite i dr.

Znači, iako je interorganizaciono povezivanje rezultat uglavnom samostalnih napora privatnog sektora, jedan od načina da se ono pojavi u privredi (poljoprivredi) jedne zemlje ili regionu je da postoji adekvatna politika razvoja klastera (cluster policy). Uz to, može da postoji i jedna sveobuhvatna politika za interorganizaciono povezivanje kojim se određuju okviri kako treba unaprediti i pratiti njihov razvoj (Mitrović V., Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika kroz klustersko povezivanje, 2014). Osim, opštih okvira, klasteri mogu utvrditi okvir i za druge politike. Zbog svoje kompleksnosti politika klastera se može svrstati u tri segmenta: a) poboljšanja uslova poslovanja, b) okvir za klaster u tradicionalnim politikama, c) razvojne politike (OECD, 2007).

Evropska komisija (European Commission-EC) model klasterizacije izdvaja kao jedan od važnih alata za unapređenje inovativne aktivnosti i konkurentnosti na celom prostoru Evrope. Ona učestvuje u podršci razvoju jakih klastera u Evropi tako

što upotpunjuje regionalnu i nacionalnu politiku klastera, uklanja barijere za trgovinu, investicije i migracije unutar Evrope, motiviše i jača regionalne i nacionalne politike klastera, razvija i promoviše strateški prilaz politici klastera, podržava stvaranje regionalnih i nacionalnih klastera, jača baze znanja u Evropi i omogućava bolju ekspoataciju i istraživanje za inovacije (Mitrović V., Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika kroz klastersko povezivanje, 2014). U strategiji “Evropa 2020” za pametan, održiv i inkluzivan rast, koja se fokusira na pet važnih ciljeva politike razvoja po oblastima: zapošljavanje, inovacije, obrazovanje, smanjenje siromaštva i klime/energije, naglašava se da će EC svoju pažnju usmeriti na poboljšanje poslovne klime, naročito za sektor MSPP, posebno kroz smanjenje troškova poslovanja, promociju interorganizacionog povezivanja i poboljšanje uslova za dolaženje do kapitala (Kronja, 2011).

Inače, u EU države su započele sa razvojem i implementacijom politike klastera još početkom devedesetih godina. Pri tome, su opšti principi koncipiranja klastera uglavnom isti, međutim različite zemlje imaju i svoje sopstvene pristupe za realizaciju tih principa. Na primer, ministarstvo privrede Holandije organizuje interorganizaciono povezivanje po (top down principu), dok se regionalne inicijative najčešće temeljena projektima lokalnog značaja. U Španiji razvoj klastera se temelji na regionalnoj osnovi (bottom principu). Finska je organizovala centre za razvoj stručnih programa sa ciljem što efikasnijeg korišćenja i povezivanja resursa na lokalnom, regionalnom i nacionalnom nivou. Slovenija je primenila dosta jednostavan pristup razvoja klastera, koji stimuliše koncepte interorganizacionog povezivanja oslanjajući se na ono što su ranije predstavljale nacionalne industrije, uz ispunjenje potrebnih uslova. Pored toga ministarstvo ekonomije je za razliku od istih programa, primenilo čitav spektar mera pomoći kreiranju kooperativnih odnosa i mreža (Mitrović J., 2020).

Za razumevanje koncepta funkcionisanja poljoprivrednih klastera u razvijenim zemljama, koristan je primer Holandskog klastera cveća (The Dutch Flower Cluster). Na primeru Holandskog klastera cveća vidi se kako zemlja sa relativno malo sunčevih dana, nedostatkom kvalitetnog zemljišta može sa uspehom da uzgaja cveće i ukrasno bilje i da se na taj način uspešno bori na tržištu sa zemljama koje imaju kvalitetno zemljište, povoljne klimatske uslove i jeftinu radnu snagu. Pri tom Holandska vlada sa svojim radnim telima kreira podržavajuću politiku kojom stvara pozitivno okruženje za ovakvu formu interorganizacionih odnosa. To se pre svega odnosi na ulaganje u infrastrukturu, uključujući distribuciju, transport i javne olakšice. Pored toga, javni i privatni sektor zajedno rade sa Centrom za naučne discipline u oblasti poljoprivrede (Wageningen Center for Food Sciences). Takođe, privatni i javni sektor zajedno sa Univerzitetom i naučnoistraživačkim organizacijama i državnim laboratorijama dele zajedničku odgovornost za uspeh inovativnih aktivnosti i primenu znanja. Klaster pored toga što obezbeđuje znanje kompanijama i, razvoj inovacionih projekata on stimuliše i osnivanje novih kompanija, brendiranje, usklađivanje inicijativa i podršku međunarodnoj saradnji. Uz sofisticiranu logistiku ovaj klaster je uspeo da značajno poveća produktivnost i izradi globalnu konkurentnost u proizvodnji cveća (Porter M., O konkurenciji, 2008), (Innova, 2008).

Kada je reč o Republici Srbiji mora se uvažiti jedna važna činjenica da ne postoji realna ili prava primena interorganizacionih procesa u vidu klastera. Primer dobre prakse koji potvrđuje da koncentracija proizvođača ima određene odlike interorganiza-

cionog povezivanja jesu malinari u region Šumadije i Zapadne Srbije kao i uzgajivači cveća i ukrasnog bilja u klasteru “Šumadijski cvet”.

KLASTERI I LANCI SNABDEVANJA ZASNOVANI SU NA KONCEPTU STVARANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI PREDUZEĆA (INDIVIDUALNIH POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTAVA)

S obzirom na to da klasteri nastaju povezivanjem preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava) ili lanca stvaranja nove vrednosti, u nastavku rada želeli smo da objasnimo koje su to dodirne tačke klasterskog koncepta i koncepta lanca snabdevanja. Da bismo to objasnili neophodno je da u razmatranje uzmemo i Porterovu analizu međunarodne konkurentnosti iz 1990 godine odnosno njegovog dela „The Competitive Advantage of Nations“, bliže poznatoj analizi poznatijoj kao „dijamant nacionalne konkurentnosti“, ili jednostavno „Porterov dijamant“. Prema Porteru razlog zašto pojedina preduzeća postižu uspeh na tržištu temelji se na četiri faktora koji stvaraju poslovno okruženje u kome se lokalna preduzeća takmiče i koja pospešuju ili ometaju stvaranje konkurentne prednosti, a to su: 1) Uslovi faktora-položaj privrede u odnosu na raspoloživa sredstva proizvodnje, kao što su kvalifikovana radna snaga ili infrastruktura, potrebna za takmičenje u određenoj industriji. 2) Uslovi tražnje-priroda domaće tražnje za proizvode ili usluge određene industrije. 3) Povezane i pomoćne delatnosti-prisustvo ili odsustvo dobavljača i povezanih industrija među kojima postoji konkurencija. 4) Strategija, struktura i suparništvo preduzeća-uslovi kako su preduzeća stvarana, organizovana i vođena i priroda domaće konkurencije (Brkić, 2016). S obzirom da su klasteri zasnovani na „Porterovom dijamantu“ to se za predpostavku i uzima da će se sva četiri faktora konkurentnosti razviti znatno više i brže unutar njih, nego van njih, odnosno kada bi isti broj preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava) poslovaio odvojeno u okviru jedne nacionalne privrede. Ova predpostavka temelji se na prednostima koje karakterišu klaster. Ima više prednosti klastera za jačanje konkurentnosti preduzeća (individualnih poljoprivrednih proizvođača), a primarna je ta što interorganizaciona povezivanja pružaju mogućnost za ostvarenje ekonomije obima, obzirom da se najčešće razvijaju u karakterističnim granama i delatnostima, slični su im lanci vrednosti, takođe struktura im je slična, a često i strateški pristupi rastu i razvoju.

Zahvaljujući prednostima koje se, u prvom redu, ispoljavaju u saradnji, međusobnoj povezanosti i razmeni informacija, znanja i iskustava, preduzeća (individualna poljoprivredna gazdinstva) koja su članice klastera mogu ostvariti bolje rezultate od onih koja nisu. Pri tome, podrazumeva se da preduzeća (individualna poljoprivredna gazdinstva) povezana u klaster ostvaruju: uštede na troškovima (npr, putem zajedničkog marketinga, primeni sistema kvaliteta i upravljanja, brendiranja, itd) (Mitrović V. M., Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika kroz klasterko povezivanje, 2014), većoj produktivnosti, pružanje brzih odgovora tržišnim zahtevima, povećanje nivoa stručnosti i dopunsko obrazovanje menadžera i radnika. Takođe, značajna je uloga univerziteta, poljoprivrednih i drugih instituta, laboratorija, radi stvaranja potrebnog kadra kao i podrške inovativnoj aktivnosti. Posebno je značajan doprinos klastera, kroz zajednička ulaganja preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava) u razvoj novih proizvoda.

Menadžment lanca snabdevanja i klasteri apostrofiraju važnu ulogu koju imaju višedimenzionalni odnosi kooperacije između različitih aktera u okviru istog ili se-

gmentima različitih lanaca vrednosti kao osnove stvarnja konkurentske prednosti. Dalje, nameće se sama po sebi analogija sa lancem snabdevanja i Porterovim konceptom lanca vrednosti. Prema Rapaić Slobodanu (2010) „upravo odnos koji postoji između različitih preduzeća u okviru menadžmenta lanca snabdevanja, a koji je zasnovan na konceptu lanca vrednosti, čija je suština u zajedničkom i koordiniranom delovanju sa ciljem kreiranja što veće vrednosti za finalnog potrošača, u konceptu klastera preslikava se na regionalnom, odnosno nacionalnom nivou i poslovanje komplementarnih preduzeća unutar određene oblasti u koncentrisanom prostoru“ (Rapaić, Unapređenje menadžmenta lanca snabdevanja kroz klaster, 2010). Na osnovu predhodno rečenog, može se tvrditi da u odnosu između menadžmenta lanca snabdevanja i klastera postoji povezanost i zajedništvo koje ima potencijane mogućnosti da uveća konkurentske prednosti preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava), a posledično regionalnu i nacionalnu ekonomsku konkurentnost.

POSLOVANJE U KLASTERSKOM OKRUŽENJU STIMULATIVNO POSPEŠUJE KONKURENTNOST PREDUZEĆA (INDIVIDUALNIH POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTVA)

Koliko klasteri mogu da postanu važni za preduzeća (individualna poljoprivredna gazdinstva) koje posluju u njihovim okvirima ali i za regione i države u kojima se oni nalaze govori primer klaster proizvodnje i prerade lososa u regionu Los Lagos koji je koristeći geografsku koncentraciju skupa međusobno povezanih firmi i njihovu geografsku bliskost uspeo da ostvari više benefita, posebno da poveća učinak svog rada i izvoz svojih proizvoda (UNIDO, 2009). Važno je istaći da iako je cilj svakog uspešnog klastera izvoz proizvoda i kreiranje superiorne vrednosti za potrošače po nižim troškovima proizvodnje, za one klaster, koji su još na početku svog životnog ciklusa neophodno je osigurati uspešno funkcionisanje i razvoj unutar granice nacionalne privrede.

Duže vremena je vladalo uverenje da je komparativna prednost izvor konkurentnosti. Države, regioni i preduzeća su se oslanjali na prirodne resurse, i unapređenje produktivnosti i efikasnosti u nameri da prodaju svoje proizvode i usluge što većem broju kupaca po najnižoj mogućoj ceni. Međutim, Porter je kreirao drugačiji koncept, uveo je ideju konkurentske prednosti i konkurentske strategije (Mitrović V., 2019). Po njemu ekonomski napredak ne nastaje iz prirodnog bogatstva jedne zemlje, njegove radne snage, kamatnih stopa ili vrednosti nacionalne valute. Konkurentnost na nacionalnom nivou, pre svega zavisi od snage kapaciteta njene industrije da se stalno inovira i unapređuje. Razvijene ekonomije danas “se ne takmiče danas jeftinom random snagom ili eksploatacijom prirodnih resursa. One se takmiče znanjem i tehnologijama, a u stvaranju ovih konkurentskih prednosti kritičnu ulogu imaju istraživanje i razvoj, finansije i grupe stručnih pojedinaca koji je najlakše okupiti unutar klastera” (Jefferson, Konkurentnost privrede Srbije 2003, 2011: 299). Upravo geografska blizina učesnika u klasteru omogućava efikasnije dolaženje do: specijalizovanih resursa, informacija, kadrova, institucija treninga, olakšava koordinaciju poslovnih aktivnosti unutar preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstva), kao i među članovima klastera, pruža veće mogućnosti za inovativnu aktivnost, podstiče stalno poređenje performansi i stvaranje uspešnih poslovnih modela tzv “najbolje prakse” i doprinosi uspešnoj komercijalizaciji proizvoda i usluga, zauzimanjem mesta na novim tržištima,

kao i osnivanju novih (individualnih poljoprivrednih gazdinstava). (Mitrović V. M., Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i prduzetnika kroz klstersko povezivanje, 2014). Klstersko okruženje je posebno stimulativno za fleksibilno kombinovanje kompetencija, rano identifikovanje tehnoloških trendova i kreiranje efektivnih sredstava i kanala komunikacije i povećanje mogućnosti za nastanak inovacija kao osnovnog faktora konkurentnosti. Važna pretpostavka u stvaranju inovacija je neposredna blizina naučno-istraživačkih jedinica, labaratorija, instituta i univerziteta koji u okviru jednog mesta okupljaju stručnjake koje pružaju podršku u radu preduzeća(individualnih poljoprivrednih gazdinstava) i omogućavaju difuziju novih tehnologija i inovacija neophodnih za unapređenje poslovanja u klsteru. Tako Holandija kao zemlja visoke inovativnosti ima razvijene interorganizacione odnose u oblasti primarne prerade i prehrambene industrije. Pri tom visoka inovativna aktivnost u brojnim oblastima, kao i njena primena u oblasti poljoprivrede, omogućila je Holandiji visoke proizvodne i izvozne rezultate, bez obzira što Holandija nema povoljne prirodne uslove za poljoprivrednu proizvodnju. Značajnu ulogu u organizovanju inovativne aktivnosti imaju naučno-istraživačke jedinice, labaratorije, institute, kao i univerziteti koji se nalaze u okviru klstera. To je zapravo suština funkcionisanja i klstera poljoprivredno prehrambenih kompanija i ekspertske instituta Dutch Food Valley („Holandska dolina hrane“), čija se konkurentnost temelji na bliskoj vezi sa Univezitetom Wagening, kao i Centrom za naučne discipline u oblasti poljoprivrede (Wageningen Centre for Food Sciences)(Parušić V. C., Konkurentnost agroprivrede Srbije-klsteri u funkciji održive regionalne konkurentnosti, 2014).

Za razliku od klasičnih organizacija čija je struktura formirana na osnovu dugotrajnih krutih organizacionih šema ili pak vlasničkih odnosa, klsterske organizacije su mrežno struktuirane, koje karakteriše visok stepen međusobne saradnje, koja omogućava brzu i jednostavnu razmenu ideja, znanja i informacija i uspostavljanje neplaniranih kontakata kao ključnih preduslova procesa inoviranja. Klsteri predstavljaju odličan poligon da kroz zajedničko privređivanje i praksu, često i bez formalnog pristupa prevazilaze svakodnevne probleme i dele znanje i razmenjuju informacije koje vode unapređenju zajedničkog osvajanja tržišta i unapređenja tehničko-tehnološkog potencijala. Upravo ovo znanje i inovacije nastale kao rezultat „lokalnih karakteristika“ predstavljaju značajnu konkurentsku prednost klstera. U stručnoj literature navodi se primer “Holandski klster cveća” koji se stalno inovira naročito u oblasti ekološke zaštite. Naime, intenzivno uzgajanje cveća na malim površinama zagađivalo je zemljište i podzemne vode pesticidima, herbicidima i đubrivom, a kako se Klster suočavao sa veoma strogom regulativom zaštite životne sredine, način proizvodnje je morao da se inovira, odnosno da se pronađe način kako da se prilagodi novim zahtevima. Tako su odgajivači cveća uveli zatvoreni sistem uzgajanja cveća i cveće su počeli uzgajati u vodi i kamernoj vuni (dakle ne u zemlji), tako da je korišćenje ovog svetlog vlakastog materijala koji se koristio kao izolator, smanjivalo upotrebu pesticida i đubriva, a voda je mogla da cirkuliše i da se iznova koristi. Novi način uzgajanja cveća ne samo da je bio u kontekstu očuvanja životne sredine, nego je uticao na smanjenje troškova proizvodnje i poboljšanja kvaliteta proizvoda, takođe manipulativni troškovi su se smanjili, obzirom da se cveće uzgajalo na posebno konstruisanim platformama(Parušić V., Konkurentnost agroprivrede Srbije-klsteri u funkciji održive regionalne konkurentnosti, 2014),(Porter M., O konkurenciji, 2008).

Klasteri su zastupljeni u svim delovima Evrope i oni su pokazali otpornostto-
kom ekonomskih kriza. Tako su u periodu 2010-2013 skoro 33% preduzeća koja su
bila interorganizaciono povezana pokazala rast zaposlenosti veći od 10%, za razliku
od samo 18,2% preduzeća koja nisu bila u klasterima. Za članice klastera inovativnost
takođe, predstavlja jedan od značajnih strateških činilnica uspeha. Prema dostupnim
podacima (Commision, Innobarometer 2014: Lack of finacial resources hinders the
commercialisation of innovations, 2014), za skoro četiri od deset kompanija (39%),
inovativna roba ili usluge dopinele su više od 25% godišnjem prometu u 2013. godi-
ni. Sa aspekta tematike rada značajno je i da su kompanije koje posluju u klasterima
dvostruko više koristile strategiju podugovaranja i istraživanja tržišta od prosečnih
inovativnih kompanija u EU. Dakle, ustanovljeni indikatori jasno pokazuju da postoji
jaka osnova koja govori u prilog tezi da poslovanje u okviru klastera povećava rast
i razvoj i pospešuje inovativnu aktivnost. Važno je istaći da klasteri u poljoprivredi
pospešuju i konkurentnost preduzeća (individualnih poljoprivrednih proizvođača), i
„da se ova konkurentnost preliva na regionalni, odnosno na nacionalni nivo, delujući
poput katalizatora na celokupnu privredu“ (Porter M. , Clusters and the new economics
of copetition, 1998:80-84).

KLASTERSKO OKRUŽENJE UTIČE NA UNAPREĐENJE MENADŽMENT LANCA SNABDEVANJA PREDUZEĆA (INDIVIDUALNIH POLJOPRIVREDNIH GAZDINSTAVA)

Predhodna izlaganja ukazuju da lanci snabdevanja i klasteri predstavljaju dva
važna načina unapređenja konkurentnosti preduzeća (individualnih poljoprivrednih
gazdinstava), poljoprivrednog sektora, regiona i celokupne privrede. Dalje, ako inter-
organizaciono povezivanje vidimo kao mrežu međuzavisnih preduzeća (individualnih
poljoprivrednih gazdinstava), odnosno kao dinamičku strukturu unutar određenog ge-
ografskog prostora i sa njima povezanih institucija, onda je primetno da unutar svake
interorganizacione povezanosti funkcionišu brojni lanci snabdevanja, zapravo da je
menadžment lanca snabdevanja sastavna komponenta i neizostavni činilac klastera
(Rapaić, Unapređenje menadžment lanca snabdevanja kroz klaster, 2010) Uzimajući
u obzir da jedan lanac snabdevanja, prostorno ima mogućnost da se organizuje na jed-
nom ili više mesta, onda se može zaključiti da je interorganizaciona povezanost ustvari
lokalno objedinjavanje jednog, odnosno više lanaca snabdevanja ili njihovih delova.
S obzirom da su kao učesnici u lancu snabdevanja uključeni proizvođači, dobavljači,
distributeri, maloprodavci i finalni potrošači, onda se uočava da unutar klastera postoje
različiti nivoi međuzavisnosti ovih učesnika, odnosno višedimenzionalnih mreža. U
poljoprivredi na primer, različiti dobavljači mogu da snabdevaju isto preduzeće (in-
dividualno poljoprivredno gazdinstvo), dok različita preduzeća (individualna poljo-
privredna gazdinstava) mogu da naručuju neophodan repromaterijal, opremu i tehnolo-
giju za skladištenje i preradu poljoprivrednih proizvoda od istog dobavljača. Ovaj
odnos međuzavisnosti takođe se preslikava i na transportere, skladištare, distributere i
maloprodavce. Mada su poljoprivredni klasteri i menadžment lanca snabdevanja kon-
cepti koji pripadaju različitim domenima istraživanja, pri čemu se na prvi gleda kao na
makroekonomsku a drugi kao mikroekonomsku kategoriju i kod jednog i kod drugog
koncepta temelj je lanac vrednosti odnosno povezanost i kooperacija u čijem je fokusu
unapređenje konkurentnosti poljoprivrednih preduzeća (individualnih poljoprivred-

nih gazdinstava), poljoprivrednog sektora, regiona i nacionalnih ekonomija. I klasteri i lanci snabdevanja se zasnivajuna međuzavisnosti, kooperaciji, zajedničkom sticana znanja, difuziji znanja i razmeni informacionog sadržaja i idejnih rešenja.

U publikaciji “Konkurentnost privrede Srbije 2003” klasteri se definišu kao geografski koncentrisane celine međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih dobavljača, pružaoca usluga i specijalizovanih institucija koje su povezane unutar određene oblasti i prisutne unutar nacionalnih ili regionalnih tržišta. (Jefferson, Konkurentnost privrede Srbije 2003, 2011). Shodno činjenici da u okviru klastera postoje srodne i prateće industrijske grane (jedno od elemenata Porterovog dijamanta) kao i zajedničke aktivnosti istraživačkih institucija i vladinih specijalizovanih agencija i službi za razvoj klastera čini da klasteri kao interorganizacione forme unapređuju lanac snabdevanja.

Pristupanje klasteru daje organizaciji mogućnost da zbog blizine sa ostalim preduzećima (individualnim poljoprivrednim gazdinstvima) iz iste ili srodnih delatnosti kao i zbog međusobnih veza kroz vertikalno i horizontalno povezivanje mogu jednostavnije i u najkraćem roku da odaberu partnerstvo u svom lancu snabdevanja. Na primer, da bi poboljšalo kvalitet informatičkih usluga, preduzeće će moći da primeni strategiju podugovaranja uz pomoć provajdera podržavajućih usluga, dok će se za transfer znanja kao i poslovno tehničku podršku osloniti na istraživačke agencije i naučne institucije. Kada se radi o klasterima u poljoprivredi poseban značaj ima primena markentiških komunikacija, pre svega zbog specifičnosti međunarodnog tržišta poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, gde su prisutne stalne i brze promene u zahtevima potrošača i trgovinskih lanaca u pogledu kvaliteta, bezbednosti proizvoda, brenda, znaka geografskog porekla i sl. Osim toga, članice klastera biće u stanju da zbog geografske blizine lakše i brže obezbede sirovine i repromaterijal, finansijska sredstva, kadrove, tehnološku i drugu opremu, kao i svu potrebnu infrastrukturu da bi lanac snabdevanja mogao ostvariti očekivane efekte. Naravno, ne treba zanemariti ni uticaj koji država može da pruži menadžmentu lanca snabdevanja kroz vladine programe obrazovanja, izgradnje fizičke i informacione infrastrukture, naučnih istraživanja, transfera tehnologije, izvozne promocije određenih proizvoda iz regiona i sl.

Autori S.Chopre i P. Meindla (2003) u delu Supply Chain Management:Strategy, Planningand Operation-Menadzment lanca snabdevanja: strategije, planiranje i operacije) kao primarne faktore koji utiču na razvoj lanca snabdevanja navode: kapacitete za proizvodnju, transport, upravljanje sirovinama i materijalom i informacionim sadržajima (Chopra, 2003). S obzirom da smo o načinu kako klasteri utiču na tok informacija i stvaranje znanja u lancima snabdevanja klastera u poljoprivredi već obrazložili u jednom od delova rada to ćemo u daljem izlaganju na određenim primerima objasniti kako klasteri utiču na ostale relevantne faktore razvoja lanca snabdevanja. Klasteri su jedan od načina unapređenja konkurentnosti poljoprivrednog sektora i ruralnih oblasti. Idealan primer je Holandija gde regioni sa klasterima u oblasti poljoprivrede, imaju visok GDP “per capita” (GDP “per capita” je iznad proseka EU), pre svega iz sledećih razloga: 1) Holandija ima visoko razvijene klastere. 2) Samom činjenicom da Holandija ima relativno visoka izdvajanja iz GDP-a za istraživačko razvojne aktivnosti, razumljivo je i što oblasti u kojima su se razvili klasteri u poljoprivredi imaju visoko kvalitetne inovacione performanse. Shodno tome, može se zaključiti da klasteri u tim

oblastima svoj razvoj temelje na korišćenju znanja i inovacija, posebno u sveri razvoja viših faza prerade poljoprivrednih sirovina. 3)U onim regionima gde su razvijeni klasteri u poljoprivredi srećemo istovremeno razvijene klastere i u drugim sektorima privrede, koji isto tako doprinose porastu nivoa konkurentnosti regiona samim tim i visini GDP regiona.(Parušić V. C., Konkurentnost agroprivrede Srbije-klasteri u funkciji održive regionalne konkurentnosti, 2014).

Kroz klastere, članice mogu obezbediti nedostatak koji imaju u pogledu proizvodnih kapaciteta, saradnjom sa drugim preduzećima (individualnim poljoprivrednim gazdinstvima) iz iste ili srodne proizvodnje (na primer, proizvođači voća, povrća, meda), koje imaju dodirne načine u proizvodnji preradi i plasmanu,(zajedničko korišćenje resursa/pogona, hladnjača sa kontrolisanim parametrima, sušara, silosa, linija za pakovanje i sortiranje proizvoda, magacinski i skladišni prostor i sl.).Samom činjenicom o prisutnoj geografskoj bliskosti i institucionalnoj povezanosti u klasteru pruža se mogućnost da se jedinstvenim naporima ostvaruje satisfakcija krajnjih potrošača. Primer ovakve saradnje je u situaciji kada se članici (preduzeće odnosno individualno poljoprivredno gazdinstvo) ispostavi porudzbina koja je veća od njenih proizvodnih kapaciteta bilo da se radi o zahtevanim količinama ili karakteristikama proizvoda. Da bi se zadovoljile potrebe poručioca i zadržalo mesto na tržištu, preduzeće (individualno poljoprivredno gazdinstvo) će strategijom podugovaranja angažovati konkurente iz klastera kome pripada. Tako Klaster cveća u Holandiji (The Dutch Flower Cluster) nudi širok i raznovrstan asortiman proizvoda tokom cele godine i holandski farmeri su razvili plantaže širom sveta (Etiopija, Tanzanija, Kolumbija). Ta praksa je prisutna u klasterima, pa ima slučajeva da oni koji naručuju često puta neznaju da im je traženi proizvod dostavljen uparvo zahvaljujući odnosima saradnje i kooperacije konkurentskih firmi unutar klastera. Pored toga, preduzeća (individualna poljoprivredna gazdinstva) koja su blizu prostorno locirana imaju mogućnosti da podignu kapacitete za proizvodnju i skladištenje, koje mogu zajednički koristiti i time bitno smanjiti troškove gradnje u infrastrukturu.

Zajedničkom funkcijom nabavke i fizičke distribucije gotovih proizvoda preduzeća (individualnih poljoprivrednih proizvođača) unutar klastera mogu se smanjiti troškovi u logističkoj oblasti. Zapravo ovakav logistički menadžment je moguć zbog toga što se poslovne aktivnosti ostvaruju unutar klastera i što je u njima prisutna geografska bliskost klusterskih članica i njihovih oblasti poslovanja. Takođe, ovakvi odnosi u okviru klastera, podrazumevaju da i transport kao važan faktor logističke oblasti odnosno lanca snabdevanja dođe do izražaja. Idealni primer optimizacije transportnih troškova jeste Klaster cveća u Holandiji i to je holandski „know how“. Naime, logistika je velika održiva konkurentskla prednost ovog klastera. Uglavnom to je pre svega zbog dobre organizovanosti (mobilnosti transportnog sistema, uvođenje jedinstvenog i standardizovanog ambalažnog pakovanja) i razvijene fizičke infrastrukture (velika luka u Rotterdamu, aerodrom u Amsterdamu je četvrti po veličini kargo aerodrom u Evropi, železnica, vodeni plovni putevi povezani su sa ostatkom Evrope). Ono što čini posebnu prednost Holandskog klastera cveća je što se gotovo svaka logistička kompanija sa međunarodnim respektom koja obezbeđuje, čuvanje i vrši transportne usluge može naći u Holandiji, tako da uzgajivači cveća i ukrasnog bilja iz drugih delova sveta mogu da izvoze svoje cveće avionom do vazdušnih luka u Holandiji, gde se vrši njegovo procesiranje, prodaja i reeksportovanje(Innova, 2008).

Troškovi transporta reperkutuju se i na proces upravljanja sirovinama i reprod materijalom. Upravo zbog neposredne geografske bliskosti svih aktera u lancu snabdevanja unutar klastera obim zaliha može biti optimalizovan i na taj način smanjiti njihove troškove. Shodno tome to se dalje odražava i na troškove skladištenja, odnosno pruža se mogućnost da se minimiziraju ili eliminišu određeni troškovi materijalno tehničke prirode.

Posebno značajan doprinos klastera je ako je on formiran na način da proizvodi jedan drugog dopunjuju (na primer proizvođači voća, povrća i meda). Tako se zajedničkim nastupom članica klastera objedinjenom ponudom na domaćem i stranom tržištu, koje najčešće uključuje i izradu i korišćenje zajedničkih kataloga i drugih marketiških aktivnosti može podići kvalitet menadžment lanca snabdevanja. Poznato je da mali poljoprivredni proizvođači zbog toga što poseduju male proizvodne kapacitete kao i nestandardizovane proizvode da ne mogu sa uspehom da se pojave na svetskim poljoprivrednim sajmovima i tržištima. Takođe, mali poljoprivredni proizvođači ne mogu biti konkurentni ni u pogledu cena niti ponudrenom količinom i visinom kvaliteta svojih proizvoda. Shodno tome, jedan od načina da se postignu visoki poslovni i izvozni rezultati je zajednički nastup malih poljoprivrednih proizvođača putem klastera. Primera radi kod nas Fruškogorski klaster vinogradara i vinara „Alma Mons“ iz Sremskih Karlovaca organizuje slanje uzoraka vina na međunarodne izložbe i sajmove (što je važna i korisna aktivnost za članice klastera). Takođe, organizuju se posete vinarijama i klasterima u okruženju, kao i predavanja sa temama važnim za vinare i sl. Pored toga, kroz saradnju sa naučno- istraživačkim institucijama preduzeća (individualna poljoprivredna gazdinstva) upoznaju se sa savremenim dostignućima u poljoprivredi i primeni novih propisa o kvalitetu u proizvodnji kao i distributivnom kanalu lanca snabdevanja. Ovo je posebno prisutno kod razvijenih poljoprivrednih klastera, gde ima zajednički poljoprivredni proizvod, na primer proizvod na bazi kombinacije svežeg i sušenog voća/povrća i pčelinih proizvoda: voćni čajevi, preparati za zdravlje, kozmetiku.

ZAKLJUČAK

Termin menadžment lanca snabdevanja dobija sve veću popularnost zadnjih godina. To je jedan integrisani pristup upravljanju odnosa između svih učesnika u distribucionom kanalu. Svojom dinamičkom strukturom on je znatno širi pojam od logističkog menadžmenta, jer obuhvata proces koncipiranja, razvijanja, optimiziranja i upravljanja unutrašnjim i spoljašnjim komponentama nabavke, transformacije sirovina i distribucije gotovih proizvoda ili usluga potrošačima i koji funkcioniše u skladu sa konceptom ciljeva i poslovne strategije. Cilj menadžmenta lanca snabdevanja je stvaranje što veće vrednosti za učesnike lanca vrednosti a posebno za krajnjeg potrošača, obzirom da je on zadnja karika u sistemu kreiranja vrednosti i što on svojim činom kupovine nekog proizvoda ustvari potvrđuje sam kvalitet lanca snabdevanja. Ono što čini posebno značajnim klastera u odnosu na ostale interorganizacione forme povezivanja je njihova mogućnost da povezuju materijalne i nematerijalne resurse i da ih učine korisnim za sticanje konkurentne prednosti kako na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i globalnom nivou takođe. Mada su poljoprivredni klasteri i menadžment lanca snabdevanja koncepti koji pripadaju različitim domenima istraživanja, pri čemu se na prvi gleda kao na makroekonomsku a na drugi kao mikroekonomsku kategoriju

i kod jednog i kod drugog koncepta temelj je lanac vrednosti, odnosno povezanost ikooperacija u čijem je fokusu unapređenje konkurentnosti poljoprivrednih preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava), poljoprivrednog sektora, regiona i nacionalnih ekonomija. Mreža međuzavisnih preduzeća (individualnih poljoprivrednih gazdinstava) unutar klastera poljoprivrede, uključujući i institucije, potvrđuje nam da u okviru svake interorganizacione povezanosti funkcionišu brojni lanci snabdevanja, gde je menadžment lanca snabdevanja njihova sastavna komponenta kao važan činilac. Zbog neposredne geografske bliskosti, postojanja srodnih i pratećih delatnosti i zajedničkog korišćenja infrastrukture, ljudskih resursa, prava intelektualne svojine i menadžerskih kapaciteta pruža se mogućnost uspostavljanja simbioze kojom se kreira povoljno operativno okruženje za funkcionisanje lanca snabdevanja, što direktno doprinosi unapređenju njegovih ukupnih performansi i sa aspekta ovog rada potvrđuje njegovu glavnu hipotezu.

LITERATURA

- Aćimović, S. (2006:79). Razumevanje lanaca snabdevanja. *Ekonomski anali* , 67-89.
- Bošković, J. (2013). Upravljanje lancima snabdevanja. *40-a nacionalna konferencija o kvalitetu(sa međunarodnim učešćem)* (pp. 116-127). Kragujevac: Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije.
- Brkić, I. (2016, Jun). *nardus.mpn.gov.rs/bistream/id/60371/disertacija*. Retrieved March 31, 2020.
- Chopra, S. M. (2003). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. London: Prentice Hall.
- Commission, E. (2014). *Innobarometer 2014: Lack of financial resources hinders the commercialisation of innovations*. Brussels: European Commission.
- Innova, E. (2008). *Case studies of clustering efforts in Europe: Analysis of their potential for promoting innovation and competitiveness, Cluster Mapping project*. Brussels: Competitiveness.com.
- Jefferson, I. (2011). *Konkurentnost privrede Srbije 2003*. Beograd: Jefferson Institut.
- Kronja, J. et al. (2011). *Vodič kroz strategiju 2020*. Beograd: Evropski pokret u Srbiji.
- Mitrović, J. Mitrović, V. (2020). Klasteri u funkciji jačanja konkurentnosti poljoprivrednog sektora-osvrta na region Južne i Istočne Srbije. *EMC- časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije* , 250-270.
- Mitrović, V. Mitrović, I. (2014). Unapređenje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetnika kroz klasterско povezivanje. *Ekonomski signali* , 149-167.
- Mitrović, V. (2019). Upravljanje socijalnim kapitalom- koncept za kreiranje konkurentne prednosti. *Ekonomija-teorija i praksa* , 33-52.
- OECD. (2007, May 30). *read.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/competitive-regional-clusters-9789264031838-eu#1*. Retrieved September 20, 2020, from www.oecd-ilibrary.org/competitive: oecd iLibrary
- Parušić, V. Cvijanović, J. (2014). *Konkurentnost agroprivrede Srbije-klasteri u funkciji održive regionalne konkurentnosti*. Beograd: Institut za ekonomiku industrije.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review* , 77-90.
- Porter, M. (2008 a). *O konkurenciji*. Beograd: Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju.

- Porter, M. (2008 b). *Clusters Innovation and Competitiveness-New findings and implications for Policy*. Stockholm: European Cluster Policy.
- Rapačić, S. (2010). Unapređenje lanca snabdevanja kroz klastere. *Montenegrin Journal of Economics*, 149-156.
- sr.wikipedia.org/sr-el/lanac snabdevanja. (n.d.). Retrieved march 31, 2020, from wikipedia: <https://sr.wikipedia.org>
- Stošić, M. L. (2020, March 26). visokaskola.edu.rs/files/predmeti/ljiljana.stosic.mihajlovic/Po-slovna%20logistika%20predavanja-26.03.2020. Retrieved March 31, 2020, from <https://www.visokaskola.edu.rs>
- UNIDO. (2009). *Industrial Development Report 2009*. Viena: United nations Industrial Development Organization.

DEFINING THE NOTIONS OF MANAGEMENT OF SUPPLY CHAINS, VALUE CHAINS AND CLUSTERS IN AGRICULTURE

Vladimir Mitrović¹, Jovan Mitrović²

¹MSc; PhD student; Faculty of Organizational Sciences in Belgrade, Serbia; vladam338@gmail.com

²Full Professor; Faculty of Economics in Kosovska Mitrovica; jovan.mitrovic@pr.ac.rs

Abstract: *Supply chain management as a new business philosophy in today's competitive conditions is a source of numerous advantages for those enterprises that apply it. Due to its dynamic structure, it is a much wider term than that of logistics management, because it encompasses the process of conceiving, developing, optimizing and managing internal and external components of acquisition, transformation of material and distribution of finished products or services in accordance with the business strategic goals. The aim of the supply chain management is the creation of as great a value as possible for all value chain participants, especially for the final consumer, as he is at the end of the system of value creation and he validates the quality of supply chain via his purchase. When all enterprises –participants in the supply chain – do their business separately and act on their own separate business strategies, the sum of their expenses surpasses the expenses generated by integrated business of these enterprises within the supply chain. It is precisely because of this fact that, when an enterprise creates a unique system of goods and information flow with other members of the chain, it in fact enhances the efficiency of managing the entire chain. In that way, the value of the whole system increases for the consumer and competitive advantage of the chain is created. Since the clusters occur by connecting enterprises or chains of new value creation, the rest of this paper explains the meeting points between cluster concept and supply chain concept respectively, with special emphasis on agricultural clusters. The basic idea was that agricultural clusters are a geographical concentration of mutually connected SMEs, specialized suppliers and service providers, companies in related businesses, scientific and educational institutions, and government bodies and agencies in the sectors of agriculture and rural development. Therefore, the network of interdependent enterprises (individual agricultural farmsteads), within agricultural clusters and related institutions, confirms that within every cluster there are numerous*

supply chains, that is, that the supply chain management is an integral part and an indispensable factor of a cluster. At the same time, there is a complementarity and symbiosis between the concept of supply chain management and cluster concept, that is, their combination can effectively advance the competitive advantage both of the enterprises (individual agricultural farmsteads) and consequently regional and national economic competitiveness. The geographical proximity of cluster participants enables a more efficient access to specialized resources, information, human resources, institutions, and trainings; facilitates the coordination of activities within enterprises (individual agricultural farmsteads) as well as among cluster members; creates larger possibilities for innovation; stimulates permanent comparison of performances and of creating more successful business models, so-called best practices; and contributes to the commercialization of products and services and entering the new markets, as well as creating of new enterprises (individual agricultural farmsteads). More specifically, doing business in a cluster environment stimulates the competitiveness of enterprises (individual agricultural farmsteads) and affects the promotion of supply chain management within enterprises (individual agricultural farmsteads).

Key words: *supply chain; value chain; logistic management; supply chain management, clusters.*

JEL classification: *L91, R40.*

