



28th International Scientific Conference
Strategic Management
 and Decision Support Systems
 in Strategic Management
SM2023

Subotica (Serbia), 18-19 May, 2023

Милан Јовановић
 Факултет организационих наука,
 Београд, Србија
 milan.jovanovic@fon.bg.ac.rs

Др Одреј Јашко
 Факултет организационих наука,
 Београд, Србија
 ondrej.jasko@fon.bg.ac.rs

Иван Тодоровић
 Факултет организационих наука,
 Београд, Србија
 ivan.todorovic@fon.bg.ac.rs

СТАНДАРДИЗАЦИЈА КОМЕРЦИЈАЛНОГ ПРОЦЕСА У ЦИЉУ ФОРМИРАЊА МРЕЖНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У МАЛОПРОДАЈИ

Апстракт: Један од основних мотива удруживања организација које послују у оквиру исте делатности представља удруживање преговарачке моћи у процесу набавке. Приликом формирања мреже малопродајних предузећа, потребно је прво стандардизовати њихове основне процесе, али и друге елементе малопродајне организације, како би централне функције могле да их подрже на исти начин. Као први корак реализације консултантског пројекта за потребе алијансе националних трговинских организација спроведено је мапирање процеса у циљу креирања скупа података за компаративну анализу и стандардизацију, засновану на примерима најбоље праксе, у чланицама и на нивоу централе. Резултат су стандардизована радна места и процеси унутар свих чланица, креирани типски модели организационих структура чланица и централне функције мреже и расподељене одговорности основног комерцијалног процеса у зависности од тога ком типу алијансе формирана мрежа припада.

Кључне речи: мрежна организација, трговинска алијанса, стандардизација, менаџмент категорија, комерцијални процес

STANDARDIZATION OF THE COMMERCIAL PROCESS IN ORDER TO FORM A NETWORK ORGANIZATION IN RETAIL

Abstract: One of the main motives for organizations that operate within the same activity to join forces is the joining of negotiating power in the procurement process. When forming a network of retail companies, it is first necessary to standardize their basic processes, as well as other elements of the retail organization, so that the central functions can support them in the same way. As the first step in the implementation of the consulting project for the alliance of national retail organizations, process mapping was carried out in order to create a set of data for comparative analysis and standardization, based on examples of best practice, within the alliance members and at the central organization level. The results are standardized positions and processes within all members of network, created typical models of organizational structures of network members and central functions of the network and distributed responsibilities of the basic commercial process depending on the type of alliance the formed network belongs to.

Key words: network organization, retail alliance, standardization, category management, commercial process

1. УВОД

Годинама уназад предузећа се удружују, интегришу, на основу концентрације капитала, заједничког наступа на тржишту, координације и усклађеног обављања одређених заједничких функција и остваривања других заједничких интереса, чији је крајњи циљ остваривање што већег профита. Интеграција се постиже различитим облицима повезивања, од обичне пословне сарадње до стварања разних форми удружења, као што су мрежне организације (Поповић, Јашко, и Прокић, 2010), које се формирају ради постизања заједничког циља који ни једна организација не би могла ефикасно да постигне самостално (Тао & Zhang, 2020). Један од најчешћих облика удруживања организација у мрежу је стратешка алијанса, која за један од основних циљева има унапређење конкурентске позиције чланица у односу на конкуренте који се налазе изван мреже (Прокић, 2013). У литератури се може пронаћи неколико различитих критеријума за класификацију алијанси. Моклер (1999) разликује алијансе према томе да ли су засноване на уговору или власништву. Други аутори предлажу класификацију алијанси према томе да ли су партнерства скопљена између компанија које припадају различитим индустријама, и самим тим не представљају директну конкуренцију једна другој, или између компанија из исте индустрије, које су једна другој конкуренти (Dussauge & Garrette, 1999). Кооперација организација које послују у истој делатности представља хоризонталну стратешку алијансу (Поповић и сар., 2010), односно конкурентску колаборацију (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989; Прокић, 2013). Према неким ауторима (Dussauge & Garrette, 1999) организације које су конкуренти могу одабрати да формирају један од три типа алијанси: кооплементарне алијансе, алијансе заједничког снабдевања и квази-концентрационе алијансе. Организације које се удружују у алијансе заједничког снабдевања су сличне по природи у погледу компетенција које са собом уносе у алијансу, чији је заједнички циљ остваривање користи од економије обима остварене кроз заједничку набавку. Овај рад се односи, пре свега на овај тип алијанси, а чије формирање није засновано на повезивању власништва, већ уговорном удруживању.

Последњих година се може приметити пораст броја трговинских алијанси (енг. *retail alliances*) у Европи, као једног од хоризонталних типова алијанси трговаца на мало или ланаца трговина, чија је основна сврха удруживање преговарачке моћи у процесима набавке добара (Allain, Avignon, & Chambolle, 2020; Colen, Vouamra-Mechemache, Daskalova, & Nes, 2020; Corstjens, 2022). Мотив удруживања трговаца на мало ради јачања преговарачке моћи је први описао Џон Галбрајт (1952), као концепт преговарачке моћи купаца (енг. *countervailing buyer power*) која доводи до равнотеже односа удружених купаца са великим добављачима током преговора и реализације склопљених послова (Corstjens, 2022). Овакве алијансе су добиле назив групе за куповину (енг. *buying groups*) (Allain и сар., 2020). Удруживање у групе за куповину представља значајан напредак за мања трговинска предузећа која на овај начин могу да побољшају своју конкурентску позицију у односу на веће трговинске ланце, али и за веће трговинске ланце у погледу јачања преговарачке моћи са кључним добављачима. Остварени бенефити трговинских предузећа би могли да се пренесу и на крајње купце (Colen и сар., 2020) тако што би се одређени попусти претворили у ниже потрошачке цене које плаћају купци добара, на шта је Галбрајт највише указивао у својим раним радовима у овој области (Corstjens, 2022; Galbraith, 1952, 1954).

Према извештају Европске комисије (Colen и сар., 2020) предузећа која се баве трговином на мало се могу удружити у три типа трговинских алијанси у малопродаји хране и пољопривредних производа, тачније у групу независних трговаца, националну трговинску алијансу и европску трговинску алијансу, у зависности од врсте чланица алијансе, територијалне распрострањености и активности које ће као алијанса спроводити.

Сходно постављеним теоријским оквирима удруживања малопродајних предузећа и на основу сазнања о практичном функционисању алијанси малопродаја, извршили смо класификацију која укључује три типа алијанси предузећа која се баве трговином на мало: алијанса за преговарање, алијанса за заједничку набавку и алијанса за заједничко снабдевање.

Табела 1: Класификација алијанси трговинских предузећа

	Алијанса за преговарање	Алијанса за заједничку набавку	Алијанса за заједничко снабдевање
Чланови	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Велики, средњи и мали трговински ланци 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Мали и средњи трговински ланци 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Средњи трговински ланци
Уговорна страна	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Чланица 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Алијанса 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Алијанса
Сврха (мотив) удруживања	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кровни уговори за редовну набавку 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кровни уговори за редовну набавку ▪ Заједничка набавка 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Кровни уговори за редовну набавку и пружање комерцијалних услуга (улиставање, примарно и секундарно позиционирање, оглашавање) ▪ Заједничка набавка

Услуге чланицама*	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Подршка процесу преговарања (правна, информациона, комуникациона) ▪ Истраживање тржишта 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Информатичка и административна подршка ▪ Услуге контроле квалитета 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Заједничке маркетинг активности ▪ Координација ланца снабдевања ▪ Заједничко управљање односима са купцима (<i>CRM</i>)
-------------------	--	---	---

* Сваки тип алијансе на вишем степену развоја укључује услуге чланицама које су пружане у претходној фази развоја.

Основну разлику међу представљеним типовима алијанси представља сврха, односно мотив уласка чланица у мрежу. Алијансе за преговарање се формирају са основним мотивом јачања преговарачке позиције трговинских ланаца у процесу набавке (Allain и сар., 2020; Colen и сар., 2020; Corstjens, 2022), како би се на тај начин обезбедили што бољи услови набавке који важе за све чланице мреже. Алијанса потписује кровни уговор за редовно снабдевање са добављачем у којем су наведени општи услови набавке за све чланице, док уговарање и реализацију сваке појединачне набавке спроводи свака чланица за себе, независно од осталих чланица мреже. Алијанса за преговарање је врста уговорне алијансе код које се институционално право преговарања услова у име свих чланица (уговорно) преноси на одређени ентитет који не мора постојати као издвојена структура у мрежи, већ то може бити и једна од чланица, па чак и одређено физичко лице.

Наредни ниво формирања трговинске алијансе представља алијанса за заједничку набавку код које централна функција мреже, поред уговарања услова за редовно снабдевање, и управља реализацијом заједничке набавке за све чланице. Оваква структура мреже подразумева постојање централне институције, засебног ентитета у оквиру мреже, са развијеном организационом и информатичком структуром преко које се пружа оперативна и административна подршка чланицама у процесу набавке добара.

Код алијанси за заједничко снабдевање кровни уговори представљају ефикасан механизам преговарања о повољнијим фиксним условима који се односе на редовно снабдевање и пружање одређених комерцијалних услуга (Colen и сар., 2020) добављачима које мрежа може да наплати или као директни пружалац услуге или као компензацију за додатни рабат добављача. Комерцијалне услуге које алијансе за заједничко снабдевање пружају добављачима се односе на улиставање добављача и артикала, позиционирање производа на примарним и секундарним позицијама у малопродајним објектима и маркетинг активности везане за продају производа. Услуге су добављачима знатно привлачније уколико су једним уговором дефинисане за велики број трговинских објеката на неком подручју, што чланице мреже користе како би услуге наплатиле више, јер представљају део велике мреже малопродаја која поштује уговором дефинисане услове пружања услуга. Алијанса за заједничко снабдевање би требало да у свом центру има развијену структуру централних функција мреже која би преузела улогу координације одређеним процесима на релацијама мрежа-добављач, мрежа-чланица и у специјалним случајевима мрежа-купац, односно свим процесима који се могу сврстати у домен групе послова који се једним именом зову менаџмент категорија. Оваква организација мреже подсећа на тип мрежне организације који се назива хаб ланца снабдевања (Поповић, Јашко, и Прокић, 2010) код ког централна организација координира мрежом односа снабдевача и купаца тако што управља основним процесима у ланцу снабдевања, што у трговини припада пословима менаџмента категорија.

Представљена типологија алијанси малопродајних ланаца подразумева три степена њиховог развоја, с тим што код одређених ланаца неће увек постојати мотив да пређу на виши ниво интеграције у мрежу из одређених разлога. Велики трговински ланци ће тешко пристати да се у потпуности интегришу у алијансу за снабдевање, где би централне функције доносиле најважније одлуке у погледу набавке робе и преговарања услова за комерцијалне уговоре. Са друге стране, мали појединачни трговци и трговински ланци би имали одређених проблема у поштовању уговорених комерцијалних услова са добављачима, с обзиром на то да је већина њих на ниском нивоу формализације и стандардизације пословања, која је неопходна уколико би чланице желеле да се интегришу у алијансу за заједничко снабдевање. Управо из тог разлоге је предмет овог рада стандардизација, као претпоставка настанка и развоја алијанси у малопродајном сектору, чији је садржај усмерен на стандардизацију тока процеса, организационе структуре, али и других елемената организације малопродајних организација.

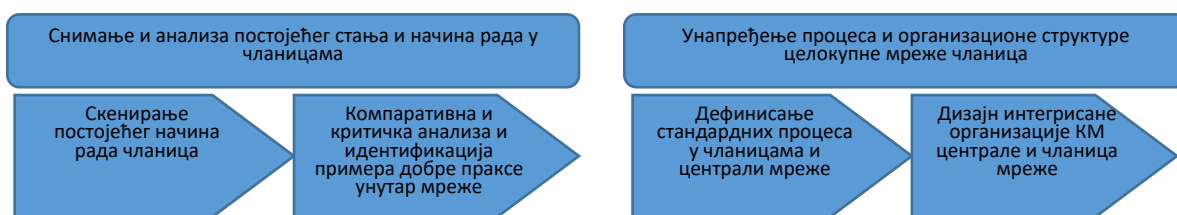
2. ПРИСТУП ФОРМИРАЊУ МРЕЖЕ ОРГАНИЗАЦИЈА НАЦИОНАЛНОГ ТРГОВИНСКОГ ЛАНЦА

У оквиру савремених алијанси малопродајних организација за заједничко снабдевање основни процес је именован појмом комерцијални процес, у оквиру којег се обављају активности од уговарања набавке до одређивања начина и услова под којима ће одређени производи бити понуђени купцима. Данас је међу професионалцима у сектору малопродаје широко прихваћен појам категори менаџмента (енг. *category management*) као синоним за комерцијални процес, који у основном тумачењу додатно наглашава активности управљања током и односом између добављача и крајњих купаца одређених категорија производа. Циљ

категори менаџмента је унапређење задовољења потреба, уз истовремено унапређење перформанси односа малопродавца и добављача (Durge & Gruen, 2004).

Формирање мреже малопродајних организација засновано на стандардизацији комерцијалног процеса на нивоу чланица мреже представља приступ одоздо на горе (Комазец, Тодоровић, и Кривокапић, 2013), који подразумева креирање стандардног тока процеса, радних места на нивоу чланица и преношење дела тих послова на ниво централе мреже. Полази се од претпоставке да се у чланицама одвија идентичан скуп активности, који обезбеђује проток робе од добављача до самих купаца, с тим што су ток, информациона инфраструктура и радна места различити, што изискује спровођење процеса стандардизације, као претпоставке ефикасности комерцијалног процеса на нивоу мреже и сваке њене чланице.

У оквиру овог рада је представљен процес дизајна транзиције алијансе за преговарање у алијансу за заједничку набавку, са пројекцијама развоја које укључују прерастање у алијансу за заједничко снабдевање. Поступак стандардизације свих елемената комерцијалног процеса је спроведен у неколико фаза, у оквиру консултантског пројекта за потребе алијансе националних трговинских организација, а његов крајњи циљ је било унапређење ефикасности (конкурентности) алијансе и њених чланица на основу оптималне организационе структуре, процеса и менаџмента категорија на нивоу свих елемената мреже и њеног централног дела. Пројекат је спроведен у две фазе, са по два корака. Након тога је уследио дизајн процеса транзиције организације комерцијалног процеса чланица и централе са постојећег на унапређени ниво, што излази изван оквира дефинисаног садржаја овог рада.



Слика 1: Фазе реализације пројекта Стандардизација процеса менаџмента категорија на нивоу мреже
Извор: аутори на основу Јашко, Тодоровић и Јовановић, 2023.

Први корак пројекта је подразумевао низ састанака са запосленима и менаџментом чланица у сфери комерцијалних послова, како би се идентификовали основни процеси и активности које се обављају у свакој од чланица, с обзиром да је ниво формализације у овој фази развоја чланица врло неуједначен. Као резултат тих активности, креирана је листа потпроцеса, преглед извршилаца појединих активности, сагледана је структура и функционалност информационих система који се користе у различитим чланицама и процес доношења одлука. То је представљало основу за други корак, спровођење компаративне и критичке анализе, без претензија да било који од сагледаних модела организације проглашавамо бољим, већ са намером да се идентификују добре праксе и услови да се кроз процес промена оне имплементирају на нивоу осталих чланица мреже.

3. СТАНДАРДИЗАЦИЈА ОРГАНИЗАЦИОНЕ СТРУКТУРЕ КОМЕРЦИЈАЛНИХ ПОСЛОВА ЧЛАНИЦА

Трећи корак процеса подразумева дефинисање стандардних процеса у чланицама и централи мреже која у овом тренутку функционише као алијанса за преговарање. Различитост начина на који је у садашњости организован комерцијални процес у чланицама и ситуациони фактори који су на то утицали, условили су да се као „најбоље“ решење за чланице не дизајнира један, већ три модела нове организације комерцијалних послова, у којима смо разлике истакли кроз степен учешћа линијских менаџера у одлучивању о кључним питањима комерцијалног процеса. Тако су настали модели централизованог, хибридног и децентрализованог одлучивања. Сва три модела одговарају функционалној структури, а радна места смо дефинисали тако да се њихов опис посла у великој мери види у каталогу послова који је представљен у табели 2.

У централизованом моделу готово све одлуке од значаја за управљање категоријама доноси комерцијални директор, док у децентрализованом моделу одлуке доносе менаџери категорије, а комерцијални директор се укључује кроз процес одобравања или праћења остварења планова. Хибридни модел подразумева висок степен децентрализације, али не и радна места која доносе коначне одлуке о односима са добављачима (редовне и акцијске цене, продаја услуга добављачима), сем комерцијалног директора. Аутономија нижих позиција се односи на управљање оперативним токовима снабдевања (набавке, залихе, спровођење акција) и административну подршку.

Предложене моделе карактеришу релативно значајне разлике у димензијама организационе структуре, пре свега у погледу поделе рада, децентрализације и формализације (Јашко, Чуданов, Јевтић, и Кривокапић, 2017), али са стандардним током комерцијалног процеса. Разлике у дизајнираним моделима се огледају у врстама

радних места, расподели послова и степену аутономије у одлучивању о кључним елементима управљања процесом и категоријама (Слика 2 и Табела 2).



Слика 2: Три модела организационе структуре (са лева на десно: централизовани, хибридни и децентрализовани) у домену комерцијалних послова у чланицама мреже
Извор: аутори на основу Јашко, Тодоровић и Јовановић, 2023.

Централизовани модел примењују чланице са мањим бројем малопродајних објеката, већим утицајем комерцијалног директора на одлуке (често су директори истовремено и власници) и нижим степеном специјализације извршилаца, тако да референти набавке обављају све оперативне послове, укључујући и административне.

У децентрализованом моделу, менаџери категорије у пуној мери одговарају за конкурентност категорија које воде, док остала радна места омогућују да се њихова пажња и рад концентрише на крајеве процеса, добављаче и купце. Добро управљање односима са добављачима, омогућује да се купцима понуде најбоље цене, најпожељнији производи у категоријама које воде и да се на тај начин остваре најбоље перформансе категорија, попут разлике у цени, раста учешћа категорија у укупном обрту (конкурентност категорија) и коефицијента обрта категорија.

Хибридни модел примењују чланице чији комерцијални директори још увек имају завршну реч у процесима преговарања са добављачима, одређивању асортимана, цена и дефинисању критеријума за улиставање и делистирање добављача и артикала, тако да нема услова за увођење радног места менаџера категорије, али је извршена децентрализација доброг дела одлука у сфери управљања продајним акцијама, требовањима, залихама и начином позиционирања категорија у малопродајним објектима.

Табела 2: Подела рада унутар чланице у зависности од изабраног модела организационе структуре

ПОСЛОВИ И ОДГОВОРНОСТИ У ДОМЕНУ МЕНАџМЕНТА КАТЕГОРИЈА	ЦЕНТРАЛИЗОВАНО ОДЛУЧИВАЊЕ	ХИБРИДНИ МОДЕЛ ОДЛУЧИВАЊА	ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАНО ОДЛУЧИВАЊЕ			
Доношење кључних одлука у домену избора добављача, ценовне стратегије, профитабилности	Комерцијални директор	Комерцијални директор	Директор менаџмента категорија			
Учешће у доношењу стратешких одлука које се тичу објеката, формата и асортимана						
Стратешке одлуке у домену оперативног маркетинга						
Стратешке одлуке у домену позиционирања						
Стратешке одлуке у домену политике цена						
Годишње преговарање комерцијалних услова (рабата, услуга) са кључним добављачима						
Контрола и потписивање уговора						
Дефинисање циљева, мера учинка и начина извештавања запослених на комерцијалним пословима						
Годишње преговарање комерцијалних услова (рабата, услуга)						
Одобравање улиставања и делистирања добављача и артикала				Менаџер набавке	Менаџер набавке	Менаџер категорије
Израда планова акција и верификација одабира артикала по конкретним акцијама						
Праћење политике профитабилности (марже) и цена						
Дефинисање препорука у вези са улиставањем и делистирањем артикала и добављача						
Решавање прекомерних залиха МПО и магацина и евентуални отпис/поврат робе						
Управљање асортиманом по категоријама и објектима						
Праћење, продаја и фактурисање секундарних позиција						
Управљање акцијама - дефинисање артикала, преговарање рабата и одређивање цена						
Преговарање редовних цена и услова продаје						
Анализа редовне и акцијске продаје и извештавање о резултатима	Референт набавке	Референт набавке	Администратор залиха			
Анализа тржишта и конкуренције						
Требовање робе и израда поруџбеница за централни магацин						
Контрола и корекција требовања МПО						
Контрола испорука, стављање робе на стање, контрола рабата и и количина на фактури						
Праћење рокова у магацину и нивоа залиха						
Отварање/гашење података о добављачима и артикалима у систему						
Додела артикла асортиманима и форматима МПО у систему						
Унос акција у систем, нивелација цена и обавештавање МПО о акцијама и ценама						
Унос диригваног требовања (расписа) по МПО у систем				Комерцијални директор	Администратор артикала	Администратор артикала
Одређивање учешћа и позиција категорија						
Одређивање секундарних позиција у оквиру радње						
Додељивање асортимана објекту и дефинисање асортимана унутар категорија						
Цртање тлоцрта објекта						
Праћење поставке секундарних позиција и вођење евиденције						
Праћење поставке редовних позиција						
Праћење тока акције током реализације						
Извештавање о реализацији акције						
Праћење редовних и акцијских конкурентних цена	Референт маркетинга, редовног и секундарног позиционирања, редовних и промо цена	Менаџер редовног и секундарног позиционирања, редовних и промо цена	Менаџер редовног и секундарног позиционирања			
Припрема материјала за израду лифлета и контрола лифлета						
Праћење квалитативне перцепције						
Одабир артикала за друштвене мреже						
				Маркетинг менаџер	Маркетинг менаџер	Менаџер промотивне продаје и цена

Извор: аутори на основу Јашко, Тодоровић и Јовановић, 2023.

Обим посла код већих чланица мреже оправдава виши степен специјализације (више различитих, специјализованих радних места), виши ниво децентрализације одлучивања (одговорност за склапање уговора од стране менаџера категорија), више извршилаца и коришћење инструмената координације засноване на стандардизацији процеса (процедура, система и одлука) (Mintzberg, 1979), уместо међусобног усаглашавања.

4. СТАНДАРДИЗАЦИЈА ЕЛЕМЕНАТА МАЛОПРОДАЈНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ У ФУНКЦИЈИ СТАНДАРДИЗАЦИЈЕ КОМЕРЦИЈАЛНОГ ПРОЦЕСА

Као претпоставка стандардизације тока комерцијалног процеса у чланицама потребна је стандардизација што већег броја елемената који учествују у његовом циклусу, од којих су најзначајнији:

- Шифарник и баркодови артикала;
- Формати малопродјних објеката;
- Асортиман по форматима објеката;
- Асортиман по категоријама;
- Планограми по категоријама;
- Информациони систем (ИС);
- Планови и типови акција;
- Форме за одобравање и унос акција у ИС;
- Промотивни материјали (лифлети, каталози, плакати и сл.);
- Ценовник комерцијалних услуга (улиставање, секундарне и примарне позиције, оглашавање и сл.);
- Крититеријуми за улиставање добављача и артикала.

Сваки од ових елемената има своју употребну вредност, а она се најбоље види у оквиру алијанси, јер њихова примена увећава ефекте захваљујући величини алијансе, као и штете ако се стандарди не успоставе и не примењују. Стандардизација формата (Jain & Jain, 2019) омогућује развој и примену стандарда везаних за излагање робе, планограме, секундарне позиције, опсег артикала, ценовну политику итд., што само указује

колико су интерни стандарди важни за степен интеграције мреже и могућност преноса послова у њену централу, односно са чланица на саму алијансу, чиме она остварује користи везане за организационе ефекте, а не само за позицију на тржишту (преговарачка моћ и економија обима). Са друге стране, стандардизација формата, по себи, представља одређену малопродајну услугу (Yokoyma, Azuma, & Kim, 2022) и унапређује конкурентску позицију алијансе, на основу потрошачког искуства (Shi & Yan, 2017). Стандардизација формата у нашим условима врло често није могућа или је без значаја у чланицама алијанси са мањим бројем малопродајних објеката и органским растом у дужем временском периоду. То је често кључна одлика и конкурентска предност великих малопродајних ланаца снабдевања, који улазе на тржиште са прецизно дефинисаним форматима и свим другим стандардима везаним за њихово функционисање (стандардни асортиман, политика цена, планови акција, интегрисани информациони систем, сопствена робна марка и сл.).

5. ПЕРЕСТАЊЕ АЛИЈАНСЕ ЗА ПРЕГОВАРАЊЕ У АЛИЈАНСУ ЗА ЗАЈЕДНИЧКО СНАБДЕВАЊЕ НА ОСНОВУ АЛОКАЦИЈА ПОСЛОВА КОМЕРЦИЈАЛНОГ ПРОЦЕСА У ЦЕНТРАЛИ МРЕЖЕ

Основну препреку за алокацију већег броја оперативних комерцијалних активности на нивоу централе мреже су представљале разлике у организационој структури и токовима процеса по чланицама, а посебно у аутономији менаџера категорија у доношењу одлука везаних за набавку. Идентификоване разлике се могу сажети у оцени да неке од чланица мреже још нису изашле из предузетничког модела пословања (власници су дубоко укључени у управљање набавком), док су неке у зрелој фази развоја менаџмента. Стандардизацијом процеса и организационе структуре су препреке преношењу доброг дела послова менаџера категорија на нивоу централе отклоњене. Тиме мрежа из фазе алијансе за преговарање може прећи у алијансу за заједничку набавку.

Таква структура омогућава централизовану обављање већег броја операција везаних за набавке (енг. *downstream*) у оквиру централе, док би се у чланицама претежно обављале активности везане за горњи ток (енг. *upstream*) ланца снабдевања. Временом, стандардизацијом у другим сферама малопродајне мреже (управљање асортиманом, секундарним и примарним позицијама, формати објеката, заједничка приватна робна марка (Ibarra Consuegra, 2006), централа мреже би могла да преузима већи опсег послова (управљање асортиманом, примарно и секундарно позиционирање, маркетинг), а чланицама би остало да управљају снабдевањем својих малопродајних објеката и обављају административне послове везане за комерцијални процес.

Основне користи од предложене алокације послова се могу сажети у неколико мера перформанси комерцијалног процеса код свих чланица мреже: смањење административних и трансакционих трошкова кроз дугорочне уговорне аранжмане, мањи број извршилаца на комерцијалним пословима, мањи број добављача, веће набавке и оптимизован процес држања залиха. Поред тога, оваква организација води и снижавању набавних цена, посвећенијем односу добављача према чланицама мреже, већим приходима од секундарних позиција и снижавању трошкова маркетинга. Као стратешки ефекат се може издвојити повећање способности и мотивације чланица за даљи раст, што додатно и дугорочно умножава ефекте остварене оптимизације организације комерцијалног процеса.

Алокацијом послова на централном нивоу алијансе тежи се остваривању економије обима не само у сфери количине набавки и испорука, већ и у броју понављања операција менаџера категорија који раде у централу. Самим тим, број извршилаца тих послова у чланицама може бити мањи, као и њихове компетенције, јер су пре свега везане за обезбеђење протока робе и управљање залихама, док се комуникација са спољним учесницима процеса (добављачи и крајњи купци) препушта менаџерима категорија. Свака чланица би требало да тежи успостављању што равније (енг. *flat*) структуре са радним местима чији послови се надовезују на послове радних места са нивоа централе алијансе, а у складу са представљена три модела организационе структуре.

6. ЗАКЉУЧАК

Концепт стварања алијанси малопродајних трговинских организација је резултат потребе мањих трговинских организација за побољшање преговарачке позиције у преговорима са добављачима, као и унапређења конкурентске позиције у односу на ентитете изван алијанси. Са развојем нових праваца у пословању, као што је менаџмент категорија, алијансе добијају још већу употребну вредност на основу заједничког или повереног обављања операција из спектра комерцијалних послова. Како бисмо објаснили користи и процес развоја функција алијанси у малопродаји, увели смо класификацију на алијансе за заједничко преговарање, алијансе за заједничку набавку и алијансе за заједничко снабдевање.

Као основна претпоставка да се развој алијансе настави од преговарачке ка функцији снабдевања идентификована је стандардизација процеса, организационе структуре и других елемената комерцијалних послова. У оквиру представљене студије случаја представљена су три типа организационе структуре, чија је основна разлика у степену децентрализације одлучивања о кључним елементима комерцијалног процеса. У оквиру стандардног комерцијалног процеса разлике у организационој структури уводе мање или више

специјализована радна места. Након формирања централне организације на нивоу алијансе, чланицама је остављено да се фокусирају на горњи ток ланца снабдевања (енг. *upstream*), односно пружање услуге крајњим потрошачима, док се процес набавке и координације токова робе (енг. *downstream*) одвија на основу деловања запослених у централи алијансе, чија је организациона структура представљена кроз типове раних места, где су описи послова врло слични описима који се одвијају на нивоу чланица, од стране менаџера категорија.

РЕФЕРЕНЦЕ

- Allain, M.-L., Avignon, R., & Chambolle, C. (2020). Purchasing alliances and product variety. *International Journal of Industrial Organization*.
- Colen, L., Bouamra-Mechemache, Z., Daskalova, V., & Nes, K. (2020). *Retail alliances in the agricultural and food supply chain*. Luxembourg: European Commission.
- Corstjens, M. (2022). International retail buying groups: A force for the good? The case of AgeCore/EDEKA. *INSEAD working paper no. 2022/30/MKT*, преузето са сајта: <https://ssrn.com/abstract=4139152> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4139152>
- Dupre, K., & Gruen, T. (2004). The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (7), 444-459.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). *Cooperative strategy competing successfully through strategic alliances*. John Wiley & Sons.
- Galbraith, J. K. (1952). *American capitalism: The concept of countervailing power*. Boston: Houghton Mifflin.
- Galbraith, J. K. (1954). Countervailing power. *The American Economic Review: Papers and Proceedings of the Sixty-sixth Annual Meeting of the American Economic Association*, 44 (2), 1-6. American Economic Association.
- Hamel, G., Doz, Y., & Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors - and win. *Harvard Business Review*.
- Ibarra Consuegra, O. (2006). Own labels in the United Kingdom: A source of competitive advantage in retail business. *Pensamiento & Gestión*, (21), 114-161.
- Jain, V., & Jain, V. (2019). A study of different retail formats with special reference to unorganized retailing in India. *International Journal of Management, IT & Engineering*, 9, 4(2), 331-345.
- Јашко, О., Чуданов, М., Јевтић, М., & Кривокапић, Ј. (2017). *Организациони дизајн: приступи, методе и модели*. Београд: Факултет организационих наука.
- Комазец, С., Тодоровић, И., & Кривокапић, Ј. (2013). Job standardization as a part of bottom-up approach to introducing holding in public sector: Case of public enterprises of Belgrade. *Challenges of the Modern World: International Scientific and Practice Conference* (стр. 245-251). Novosibirsk: Novosibirsk State University of Economics and Management.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mockler, R. J. (1999). *Multinational strategic alliances*. Wiley.
- Поповић, Н., Јашко, О., & Прокић, С. (2010). *Менаџмент интерорганизационих односа: оутсоурцинг, стратешке алијансе, мерџери и аквизиције*. Београд: Фонд Српски економски центар: Институт економских наука.
- Прокић, С. (2013). *Интерорганизациони дизајн*. Необјављена докторска дисертација. Београд: Факултет организационих наука.
- Shi, M., & Yan, X. (2017). Heterogeneous consumers, search and retail formats. *Frontiers of Business Research in China*, 11.
- Tao, Z., & Zhang, H. (2020). Partnering strategies of organizational networks in complex environment of disaster in the centralized political context. *Complexity*. Преузето са сајта <https://www.hindawi.com/journals/complexity>
- Yokoyama, N., Azuma, N., & Kim, W. (2022). Moderating effect of customer's retail format perception on customer satisfaction formation: An empirical study of mini-supermarkets in an urban retail market setting. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 66.