

IZBOR REAKCIJE NA RIZIK U LANCIMA SNABDEVANJA U MEĐUNARODNOM POŠTANSKOM SAOBRAĆAJU

Svetlana Dabić-Miletić
Univerzitet u Beogradu - Saobraćajni fakultet, cecad@sf.bg.ac.rs

Sadržaj: *Menadžment lancima snabdevanja u međunarodnom poštanskom saobraćaju je specifičan i kompleksan zbog njegove složene konfiguracije i funkcionisanja. Ovi lanci su globalno povezani i međuzavisni. Zbog toga su permanentno izloženi poremećajima, odnosno rizicima na globalnom tržištu. Rizici su grupa uticajnih faktora sa relativno velikim značajem za menadžment lancima snabdevanja i pojavljuju se u svim segmentima i fazama njegovog funkcionisanja. Za uspešno funkcionisanje i menadžment lancima snabdevanja u poštanskom saobraćaju od ključnog značaja upravljanje rizicima na svim njegovim nivoima. Akcent je na rekapitulaciji nekih tipičnih rizika u ovoj grupi lanaca snabdevanja, a u cilju izbora odgovarajuće reakcije kako bi se isti ublažili, a po mogućstvu eliminisali. U tom kontekstu, posebna pažnja je posvećena analizi mogućih načina reagovanja pri pojavi rizika. Izborom odgovarajuće reakcije na rizik, moguće je smanjiti ranjivost i povećati otpornosti lanca snabdevanja u međunarodnom poštanskom saobraćaju u svim delovima, od pojave zahteva za preuzimanje pošiljke, do isporuke korisniku, odnosno primaocu iste.*

Ključne reči: *Upravljanje lancima snabdevanja, međunarodni poštanski saobraćaj, rizici, reakcija na rizik*

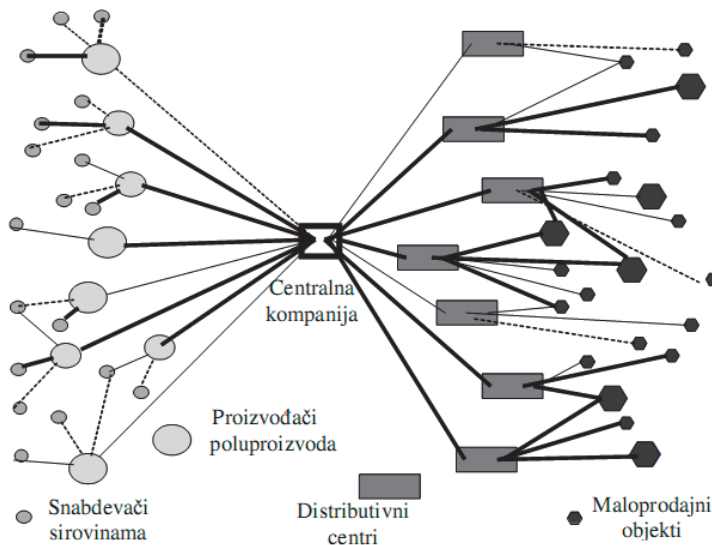
1. Uvod

U literaturi se još uvek mogu sresti brojne definicije lanca snabdevanja (engl. *Supply Chain* – SC, koristi se dalje u tekstu), što je posledica kompleksnosti njegove strukture i funkcionisanja, ali i nedoumica vezanih za ulogu u savremenom poslovanju. SC predstavlja razmenu roba i informacija u logističkim procesima - od nabavke sirovina do isporuke gotovih proizvoda i/ili usluga krajnjem korisniku; pri tome svi isporučioци, davaoci usluga i korisnici moraju biti povezani u cilju efikasnog funkcionisanja SC-a ([1], [2], [3], *Glosary of SCM Council...*). Kako su uslovi poslovanja sve stroži, tržište sve zahtevnije, zahtevi korisnika su promenljivi, odnosno stohastički i nestacionarni, pa je veći i nivo kompleksnosti SC-a. Zbog toga su SC-i ranjiviji, više izloženi poremećajima odnosno rizicima, pa je neophodno preduzeti odgovarajuće mere i aktivnosti kako bi se povećala otpornost na svim nivoima.

Za uspešno funkcionisanje SC-a neophodno je upravljanje entitetima, tokovima, aktivnostima na svim nivoima. SCM (*Supply Chain Management* – SCM) podrazumeva

upravljanje procesima planiranja, organizovanja, kontrole, funkcionisanja i realizacije tokova materijala i načina pružanja usluga, od snabdevača (početak SC-a) do krajnjeg korisnika (kraj SC-a). Glavna svrha SCM-a je povezivanje ključnih poslovnih funkcija i procesa u kompaniji i između njih u objedinjen poslovni model [4].

Posebnu grupu sa aspekta načina funkcionisanja, ali i upravljanja predstavljaju SC-i u međunarodnom poštanskom saobraćaju. Ova grupa SC-a je specifična jer obuhvata veliki broj entiteta koji su međusobno i na različite načine povezani. U Međunarodnom Poštanskom Saobraćaju (MPS), SC karakteriše visok koeficijent obrta robe/pošiljaka i sredstava, kao i naglašena dinamika svih aktivnosti. Sa aspekta konfiguracije (slika 1, modifikovana i preuzeta iz izvora [6]), SC u MPS je prepoznatljiv po isprepletanosti velikog broja tokova pošiljaka širokog asortimana pojavnih oblika [5].



Slika 1. Mreža/struktura lanca snabdevanja

Imajući u vidu napred navedeno, cilj rada je da ukaže na specifičnosti SCM-a u domenu realizacije poštanskih usluga, sa aspekta izbora reakcije na rizike. Stoga je u radu data rekapitulacija *nekih ključnih, a najzastupljenijih rizika u SC-ima MPS-u.* S tim u vezi, akcent u radu je stavljen na to da se, nakon identifikovanja rizika, ukaže na određene aktivnosti koje opredeljuju izbor reakcije na rizik, pri čemu je cilj da se posledice eventualne pojave rizika smanje, a po mogućstvu i eliminišu. Na taj način bi se stvorile dodatne mogućnosti koje bi ovakav SC učinile otpornijim i stabilnijim, čime se može unaprediti poslovanje njegovih entiteta. Na tržištu poštanskih usluga je prisutan značajan broj provajdera čiji se broj vremenom uvećava, ali se i širok spektar njihovih usluga menja i prilagođava zahtevima korisnika. Imajući u vidu da je ovaj SC specifičan jer je najveći delom usmeren na opslugu korisnika, posebno je pogođen novonastalom situacijom, odnosno uslovima koje nameće Cov-19 pandemije. Pojavom pandemije, pred SC u MPS-u su postavljeni brojni novi zadaci i izazovi, pri čemu se može uočiti značajan broj mesta koji su izloženi velikom broju rizika. Stoga je ključni cilj rada vezan za izbor adekvatne

reakcije na rizik, čime bi SC postao otporniji, stabilniji, fleksibilniji, tako da u kratkom roku može da realizuje stohastičke zahteve korisnika.

Rad se sastoji iz nekoliko delova. Posle uvoda, u *drugom delu* rada analizirani su rizici koji se pojavljuju u SC u MPS-u. Prva celina drugog dela detaljnije opisuje karakteristike rizika u MPS, imajući u vidu da se ovi SC-i posebno razlikuju od ostalih i sa aspekta specifičnosti rizičnih događaja. Druga celina se orijentiše na određene elemente upravljanja rizicima u sektoru poštanskog saobraćaja. U *trećem delu*, koji je i ključni, analizirane su određene specifičnosti u domenu izbora reakcije na rizike u SC-ima u MPS-u. *Četvrti deo* rada je zaključak, odnosno rekapitulacija u vezi sa problematikom koja je obrađena u radu, gde su dati i pravci budućih istraživanja na ovom području.

2. Rizici u SC-a u međunarodnom poštanskom saobraćaju

Kako bi se pojam *rizik* bolje razumeo, najbolje je objasniti *razliku između neizvesnosti i rizika*. Neretko se ova dva pojma poistovećuju, postoje nesuglasice oko tumačenja i značenja, kako u svakodnevnom životu, tako i u poslovanju [6]. U sadašnjim uslovima, to se često objašnjava kroz praktične situacije, koje se danas vrlo često dovode u vezu sa Cov-19 pandemijom: neizvesno je da će određena osoba biti zaražena virusom SARS-CoV-2, ukoliko jeste, postoji rizik da će oni koji su bili u kontaktu sa tom osobom biti zaraženi (istim virusom). Naravno, od pojave pandemije, entiteti odnosno svi elementi SC-a su postali osetljiviji i ranjiviji, a *broj rizika i obim posledica realizacije rizičnog događaja su uvećani*, o čemu će kasnije biti diskutovano. Kroz ovakve primere može se pokazati da se rizici, kako u svakodnevnom životu, tako i u svakom segmentu funkcionisanja bilo kog SC-a, mogu smanjiti, svesti na relativno malu verovatnoću realizacije, a u određenim okolnostima, odnosno povremeno i trenutno, čak i eliminisati. U funkcionisanju SC-a u MPS-u, veličina/obim posledica realizacije rizika mogu biti različiti bez obzira da li se rizičan događaj realizovao kod pošiljaoca ili primaoca pošiljke. Na primer, ukoliko pošiljka nije preuzeta od pošiljaoca, neće biti isporučena primaocu. Takvi rizici pripadaju grupi onih koji mogu ugroziti sve entitete u SC-u, pa je neophodno izabrati reakciju na rizik koja će biti odgovarajuća za ceo lanac. Pošto je izbor reakcije na rizik(e) postao ključni element uspešnog poslovanja, vremenom su izdvojene grupe reakcije na rizik; detaljnije o tome u trećem delu rada.

Ovaj deo rada sastoji se od dve celine. U prvoj su opisane karakteristike rizika koji se pojavljuju u SC-u u MPS-u. Drugi deo je nastavak, i odnosi se na specifičnosti u upravljanju rizicima u ovoj grupi SC-a.

2.1. Specifičnosti rizika u međunarodnom poštanskom saobraćaju

Opšte prihvaćena i jednoznačna definicija rizika još uvek ne postoji, ali se ovaj pojam može poistovetiti sa fenomenom/pojavom/situacijom, odnosno određenim, potencijalnim problemom koji se sa nekom verovatnoćom može pojaviti u bilo kom segmentu SC-a. Može se reći da *rizik predstavlja verovatnoću realizacije nepoželjnog/negativnog događaja*. U različitim kulturama, pojam rizik ima različit značaj i konotaciju. Kineska civilizacija, kao jedna od najstarijih u svetu, *rizik* predstavlja kao kombinaciju simbola za opasnost i šansu. U Američkoj kulturi, poslovanju i životu se obično čuje: *no risk - no profit*, tako da se rizik posmatra sa pozitivnog stanovišta. Za našu, kao i za većinu evropskih naroda, rizik (uglavnom) ima negativnu konotaciju [7].

Poštanske usluge se realizuju kroz SC koji karakteriše veoma kompleksna mreža tokova poštanskih pošiljaka različitih pojavnih oblika, količina, odnosno značajne frekvencije promena u svim segmentima lanca. Na tržištu poštanskih usluga raste broj poštanskih operatera, što uslovljava povećanje konkurentnosti u tom domenu, a samim tim i potrebu za unapređenjem SCM-a u MPS-u na svim nivoima. *Pri izboru poštanskog operatera, jedan od ključnih kriterijuma su troškovi (za sve entitete, naročito za korisnika). U poslednje vreme, naročito od pojave Cov-19 pandemije, imperativ je na smanjenju ranjivosti i povećanju otpornosti u isporuci pošiljaka. Uslovi nametnuti pandemijom korisnike opredelili za naručivanje robe i dostave na traženu adresu, pa je (bilo) neophodno preduzeti određene, a moguće akcije, kako bi se rizici u svim segmentima SC-a u MPS-u sveli na minimum, a po mogućstvu i eliminisali [6].*

Rizici u SC u MPS-u ima obeležje stohastičnosti, nestacionarnosti, diskontinualnosti: mogu se pojaviti bilo kada, na bilo kom mestu u SC-u; gotovo svaki entitet je potencijalni generator rizika; njihov broj, oblik, veličina posledice i druge karakteristike su nepoznate itd. Neki od najčešćih, najzastupljenijih, prepoznatih su rizici:

- od kašnjenja pošiljke
- od gubitka pošiljke (npr. u transportu)
- od krađa pošiljaka (naročito vrednosnih)
- koji su u vezi sa transportom, odnosno dostavnim vozilima (saobraćajne nezgode, zastoji, prekidi, čekanja, itd.)
- od požara, poplava i sličnih stohastičkih pojava u logističkim centrima (poštanskim terminalima, skladištima i dr.)
- od štrajkova (npr. u pošti, naročito kod zemalja u razvoju)
- od ne isplaćivanja računa slanja/ispоруke pošiljke (kod pošiljaoca/primaoca)
- prouzrokovani od strane neadekvatno obučene radne snage/kadrova
- vezani za informacione sisteme
- *rizici uslovljeni Cov-19 pandemijom (posebna grupa rizika – najveći broj je vezan za opslugu korisnika, te je neophodna brza i adekvatna, a ne skupa reakcija).*

Na osnovu navedene kategorizacije, se može konstatovati da je SC u MPS-u posebno specifičan sa aspekta upravljanja rizicima. To se odnosi na smanjenje rizika na najmanju moguću verovatnoću njegovog pojavljivanja, pri čemu se sve više insistira da ta vrednost verovatnoće bude nula, tj. da se rizik eliminiše. Od ključnog značaja je izbor reakcije na rizik, koji zavisi od velikog broja faktora (detaljnije u trećem delu rada).

2.2. Upravljanje rizicima u SC u međunarodnom poštanskom saobraćaju

Upravljanje rizicima u SC-u predstavlja skup aktivnosti koje se preduzimaju u cilju njegovog uspešnog poslovanja, odnosno održanja i unapređenja njegove konkurentne pozicije na tržištu. Na ovaj način, SC postaje stabilniji i otporniji u slučaju da dođe do pojave određenih poremećaja kako na tržištu, tako i u funkcionisanju entiteta, odnosno kompanija koje su deo lanca. *Upravljanje rizikom podrazumeva analizu/predviđanje budućih događaja kao i obim posledice realizacije rizičnog događaja.* U tom cilju, moguće je preduzeti određene mere, sprovesti neke akcije kako bi se negativne posledice realizovanog događaja minimizirale ili potpuno uklonile; drugim rečima, *neophodno je smanjiti rizik i/ili eliminisati ga kad god i gde god je to moguće, što je od ključne važnosti pri izboru reakcije na isti.* Upravljanje rizikom u SC-u (*Supply Chain Risk Management – SCRM*) omogućava identifikovanje potencijalnih gubitaka, verovatnoće tih

gubitaka i značaj istih u funkcionisanju lanca. SCRM predstavlja presek SCM-a i upravljanja rizicima primenom *risk management*-a (slika 2) sa ciljem efikasnog funkcionisanja čitavog lanca ([5], [8]).



Slika 2. Komponente SCRM-a

SCM u MPS-u je specifičan i po tome što fizički ima dva segmenta: obradu, odnosno industriju poštanskih pošiljaka (engl. *Post Office parcel industry*) i opslugu korisnika. *Prvi deo* obuhvata preradu, obradu, pakovanje poštanskih pošiljaka, sortiranje, komisioniranje, uključujući kretanje i skladištenje pošiljaka, interno kratkotrajno čuvanje paketa i pošiljaka u različitim skladištima. *Drugi deo* obuhvata sve aktivnosti koje se odnose na konačnu isporuku pošiljaka korisnicima na kraju SC-a [7]. Ključni element SCM-a u MPS-u je objedinjavanje upravljačkih aktivnosti koje se fizički ne mogu razdvojiti imajući u vidu gore pomenutu „podelu lanca na dva dela”.

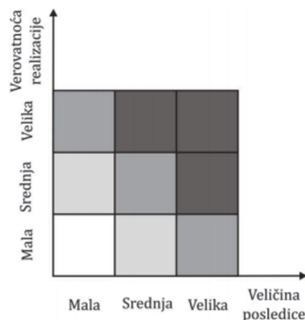
SCRM je takođe „podeljen”, jer bi teorijski rizicima trebalo upravljati parcijalno, zavisno od mesta u lancu u kom se pojave. Međutim, SCM i SCRM su u vezi sa efikasnošću informacija koje se distribuiraju u celokupnom SC-u, pri čemu su njegovi različiti entiteti u stanju i mogućnosti da odgovore na stohastičke zahteve korisnika. Jasno, parcijalna distribucija informacija nije efikasna, čak može dovesti do gubitaka kod nekih entiteta u lancu, tako da se rizicima upravlja sa aspekta njihovog uticaja na ceo SC. Sposobnost SC-a da efikasno deluje i ublažava, eventualno eliminiše svaki rizik, obezbeđuje postizanje traženog nivoa zadovoljstva korisnika uz minimizaciju gubitaka za sve učesnike. Jasno, takav SC postaje otporniji i fleksibilniji pri pojavi poremećaja. U bilo kom tipu SC-a upravljanje rizicima odvija se kroz tri ključna koraka (slika 3), koja su ovde analizirana upravo sa aspekta izbora reakcije na rizik. Kada se rizik identifikuje, neophodno je sprovesti njegovu detaljnu analizu. Nakon toga, preduzimaju se određene akcije, sprovode mere, realizuju aktivnosti koje se odnose na reakciju na rizik, što je predmet analize ovog rada.



Slika 3. Osnovni koraci u upravljanju rizicima

Identifikacija rizika - inicijalni korak u upravljanju rizicima u SC-u; rezultat ovog koraka je formiranje liste svih rizika ili samo ključnih, zavisno od tipa, oblika, konfiguracije lanca; tako se formira tzv. registar rizika; ovaj korak se veoma često dovodi u neposrednu vezu sa izborom reakcije na rizik; neretko se identifikuje rizik na koji se ne može izabrati odgovarajući način reakcije, tako da se isti briše iz registra; isto tako, nakon uočene mogućnosti za poboljšanjem funkcionisanja nekog segmenta u SC-u, konstatuje se da je u pitanju rizik koji bi trebalo uvrstiti u katalog rizika jer prethodno nije identifikovan; neophodno je razlikovati: a) rizike koje je teško kontrolisati - rizici gde nije moguće identifikovati verovatnoću da se rizik realizuje (npr. zemljotresi, uragani, epidemije, pandemije); b) rizike koje je lako kontrolisati - oni koji mogu biti kvantifikovani; između ostalih, nije neuobičajena pojava da na bazi podataka iz prethodnih perioda, poštanski operater može predvideti veličinu greške prognoziranja, prosečno vreme između dve (pogrešne) isporuke, rok isporuke pošiljke, vreme trajanja isporuke i druge operativne probleme;

Analiza rizika - studija uticaja rizika na aktivnosti, entitete i funkcionisanje SC-a; analizira se tip, vrsta, veličina i druge karakteristike rizičnog događaja u slučaju njegove realizacije; u zavisnosti od karakteristika, tipa, konfiguracije SC-a, ovaj korak je vremenski relativno zahtevan; primarni cilj u ovom koraku je da se sprovede prioritizacija rizika kako bi se najpre reagovalo na rizike sa najvećim stepenom uticaja – najpre se preduzimaju mere za smanjenje/eliminaciju onih rizika koji imaju najveći negativni uticaj na lanac; kako bi se kvantitativno i kvalitativno opisale, odnosno izmerile posledice realizovanog rizika, koriste se različite metode; od kvantitativnih metoda koristi se simulacija, merenje i analiza troškova očekivanih gubitaka, pristupi bazirani na kvantitativnoj proceni verovatnoće i posledica potencijalnih rizičnih događaja i sl.; izabrana metoda mora biti verifikovana, primenljiva, ekonomski opravdana, i ona za čiju primenu postoje odgovarajući podaci; jedna od najčešće korišćenih kvalitativnih metoda je matrica odnosa veličina posledice-verovatnoća realizacije (slika 4); u ovom koraku se može proceniti koji je najpogodniji način reakcije na rizik; jedna od mogućih reakcija jeste ignorisanje rizika, što se može prihvatiti u slučaju da su i verovatnoća realizacije rizika i veličina posledice male (vrednosti); drugim rečima, rizik, a u uslovima izazvanim Cov-19 pandemijom, poremećaj je takav da „ne utiče“ na funkcionisanje SC-a (poslovanje kao da rizičnog događaja nema); u trenutnim uslovima postoje poteškoće sa aspekta izbora reakcije na rizik; SC u MPS-u je karakterističan po viskom stepenu osetljivosti i ranjivosti jer svaki poremećaj ima uticaj na krajnjeg korisnika, pa je izbor reakcije na rizik od izuzetne važnosti za održivo poslovanje svih entiteta u ovom lancu;



Slika 4. Matrica kvalitativne analize rizika

Izbor reakcije na rizik - u ovom koraku se rizik tretira, nadgleda, kontroliše; postoji značajan broj raspoloživih mera u tretiranju, tj. reakciji na rizik, pri čemu se sve mogu podeliti u nekoliko kategorija: *izbegavanje rizika, smanjenje, transfer (prebacivanje rizika sa jednog na drugi subjekt SC-a), deljenje rizika, preuzimanje rizika* [8]); o izboru reakcije na rizik, biće detaljno diskutovano u nastavku rada).

3. Specifičnosti izbora reakcije na rizike u SC-a u međunarodnom poštanskom saobraćaju

Stabilnost, otpornost/ranjivost, kao i konkurentska pozicija SC-a u MPS-u se može sagledati i kroz rizike u njegovom funkcionisanju: broj, obim i karakteristike (frekventnost, značaj, obim posledica i dr.). Broj, asortiman i obim rizika u SC-u trebalo bi smanjiti na najmanju moguću meru, a po mogućstvu i eliminisati. *Imajući u vidu značaj rizika u uspešnosti funkcionisanja SC-a, svakim od njih trebalo bi upravljati; to nužno ne podrazumeva smanjenje ili eliminaciju rizika, već uspostavljanje optimalnog balansa između događaja koji imaju pozitivne i negativne efekte.* Fokus SCRM-a u MPS-u ima za cilj razumevanje rizika, uz preduzimanje akcija u cilju sprečavanja bilo koje vrste prekida (zastoja) koji bi mogao imati negativne efekte po stabilno funkcionisanje lanaca. Cilj upravljanja rizikom je da se smanji verovatnoća nastanka događaja koji su se nekada desili i da se poveća otpornost, kroz sposobnost oporavka od prekida. Kada su u pitanju rizici koji su izazvani/nametnuti pomenutom pandemijom, situacija je specifična: reakcije na rizike su takve da nekad menjaju i način funkcionisanja dela ili lanca u celini; neophodno je da reakcije budu takve da ne ugroze poslovanje u budućnosti i omoguće efikasno funkcionisanje svih entiteta u SC-u tako da, iako je konfiguracija lanca promenjena, ona bude prihvatljiva kao osnov za buduće poslovanje.

U funkcionisanju SC-a, rizik kod jednog učesnika najčešće predstavlja potencijalni rizik kod gotovo svih učesnika u tom procesu. Ovakav efekat je naročito karakterističan i zapažen u MPS-u. Na primer, ukoliko dođe do kašnjenja pri slanju pošiljke, velika je verovatnoća realizacije rizika od kašnjenja pri njenoj isporuci. Veličina posledice realizacije ovakvog rizičnog događaja ima značajan uticaj na sve entitete u SC-u, jednostavno, kod svakog od njih se mogu identifikovati negativne posledice. Ukoliko je kašnjenje pri slanju pošiljke npr. oko pola sata, očekivano kašnjenje pri isporuci iste je uglavnom veće, u najboljem slučaju isto. Međutim, imajući u vidu visok nivo koordinacije i kooperacije svih učesnika u lancu, ovaj rizik se može ublažiti, a neretko i eliminisati. Zavisno od karakteristike pošiljke, kao i zahteva njenog primaoca, najisplativija reakcija je ignorisanje rizika, a neretko se pribegava i reakciji koja podrazumeva podelu rizika.

Dakle, izbor reakcije na rizik je u SCRM-u često i najvažniji korak sa aspekta uspešnosti poslovanja. Imajući u vidu da većinu rizika prouzrokuju krajnji korisnici, način na koji će odreagovati poštanski operater je od izuzetne važnosti za njegovu konkurentsku poziciju. Neke od mogućih, brojnih reakcija na rizik, a koje su specifične za SC u međunarodnom poštanskom saobraćaju su (modifikovano, preuzeto iz [8]):

- *ignorirati ili prihvatiti rizik* (npr. mogu se prihvatiti rizici nastali kao posledica vremenskih nepogoda jer pripadaju grupi rizika koje je teško kontrolisati; stoga su unapred preduzete mere zaštite od nepogoda pri transportu, obradi pošiljaka kao i duž čitavog lanca; u sadašnjim uslovima poslovanja, rizici prouzrokovani Cov-19 pandemijom se uglavnom prihvataju, ali, preduzimaju se i druge reakcije kako bi se posledice pandemije ublažile);

- *smanjiti verovatnoću rizičnog događaja* (mogu se realizovati određene aktivnosti kako bi se smanjila verovatnoća realizacije rizičnog događaja; moguće je i izbeći aktivnosti gde se rizik može pojaviti; moguće je npr. smanjiti verovatnoću kašnjenja pošiljke u transportu praćenjem stanja na putevima: koristiti autoputeve, magistralne saobraćajnice i/ili promeniti rutu vozila ukoliko dođe do zastoja u transportu [5]; u današnjim uslovima, verovatnoća realizacije rizičnog događaja je dodatno povećana, tako da je svaka aktivnost u cilju smanjenja te verovatnoće opravdana; u tu svrhu, neophodna je kontinualna koordinacija i kooperacija između svih entiteta u MPS-u, što zahteva stabilne IT);
- *smanjiti ili ograničiti posledice* (akcentat se stavlja na smanjenje verovatnoće da dođe do bilo kakvih posledica, ali ukoliko ih ima, da su u što manjem broju i obimu; npr. nadoknada u kontekstu smanjenja troškova prilikom objedinjavanja odnosno formiranja zbirnih pošiljaka; opsluživanje korisnika jednom umesto dva ili više puta, naročito je efikasno u uslovima Cov-19 pandemije, gde način opsluge obično određuju poštanski operateri, ali na zahtev pošiljaoca, neretko i primaoca pošiljke);
- *preneti, podeliti ili izbeći rizik* (rizik se deli između entiteta SC-a, pri čemu se obično prenosi onog člana koji je (naj)sposobniji da se „izbori“ sa rizikom; gotovo da ne postoji SC u kom nema podele rizika, tj. podjednako snošenje odgovornosti, kao i podela troškova ali i dobiti; u MPS-, rizik se uobičajeno deli na globalnom nivou; ova podela je danas posebno značajna, je su svi članovi SC-a suočeni sa „novim“ okolnostima, neizvesnostima, stohastičkim i nestacionarnim rizicima u poslednjih godinu dana);
- *prilagoditi se, formirati fleksibilan SC* (ovo je naročito od značaja u poštanskom saobraćaju sa aspekta mogućnosti zadovoljenja krajnjeg korisnika: npr. najveći broj aktivnosti je sada prenet na poštanskog operatera, tako da je neophodan visok nivo fleksibilnosti svih učesnika u SC-u; krajnji korisnik svakako treba da bude opslužen po poznatom principu „7P“, ali i fleksibilan u odnosu na činjenicu da svaki korisnik zahteva isti takav nivo opsluge i nemogućnost da princip bude u potpunosti respektovan);
- *usprotiviti se promenama* (ovaj način retko daje željene rezultate; međutim, ukoliko se formira stabilan SC koji ima karakteristike rezilijentnosti na poremećaje izazvane Cov-19 pandemijom, odupiranje promenama na bilo kom nivou svakako smanjuje mogućnost pojave rizika; kao posledica stvaranja takvog SC-a u MPS odupiranje promenama je poželjno ukoliko promene nisu unapred predviđene i to od strane menadžmenta SC-a, kao npr. održavanje softvera, redovni servisi opreme i dr.).

Da bi se moglo *reagovati na određeni rizik*, tj. da bi se isti smanjili i/ili eliminisali, neophodno je poznati njihova izvorišta i karakteristike (ko, gde i na koji način prouzrokuje njihovo nastajanje); jednostavno, potrebna je detaljna analiza rizika. U ovom koraku došlo se do zaključka da jedan od ključnih faktora nastajanja rizika u MPS-u potiče od (ponašanja) korisnika, koje u najvećoj meri zavisi od uslova na tržištu (broja dostupnih operatera, usluga koje nude i njihovih uslova za realizaciju zahteva: cena usluge, vreme i način realizacije i dr.).

Izbor reakcije na rizik predstavlja suštinu koncepta SCRM-a, koje jeste ili bi trebalo da bude osnova svih aktivnosti u procesima planiranja, organizovanja, kontrole realizacije procesa u kompanijama odnosno entitetima lanca. I ako je važnost ovakvog stava odavno prepoznata, potencijalni problem je u potcenjivanju nekih rizika, bilo sa aspekta verovatnoće realizacije, bilo sa aspekta veličine posledice, tako da neretko izostaje i odgovarajuća reakcija [9]. Međutim, često se, a po prirodi stvari, ništa ne preduzima dok se ne desi, tako da i kompanije biraju da reaguju na rizike tek nakon njihovog ostvarivanja

(princip „šta-ako“). Problem je u tome što se najpre sagledaju posledice realizacije rizičnog događaja, pa se donosi odluka o izboru reakcije. To se neretko povezuje sa stavom da „niko neće dobiti pohvale za rešavanje problema koji se nisu dogodili“, što je samo posledica značaja uticaja socijalne/kulturološke komponente na održivost SCM-a (podneblja, svesti, ekonomskog stanja i dr).

4. Zaključak

Sa aspekta strukture i funkcionisanja SC-a, upravljanje rizicima je od ključnog značaja za stabilno funkcionisanje i poboljšanje konkurentne pozicije na tržištu svakog njegovog člana, odnosno dela, kao i lanca u celini. Rizik se može pojaviti kod svakog učesnika i u svim aktivnostima koje su vezane za kretanje materija i/ili informacija (deo 2 ovog rada). Realizacija rizika svakako ima posledice, a statistički i konceptualno, one su u najvećem broju slučajeva negativne. Rizik je, sam po sebi neki oblik „sumnje”/”potencijalnog problema” da će se sve aktivnosti u SC-u realizovati onako kako je to planom i predviđeno. Svaki rizik karakteriše kumulativan karakter, što znači da se veći broj „malih” rizika kod pojedinih entiteta predstavlja „veliki” rizik za sve učesnike SC-a.

Iz prethodnog, reakcija na rizik je od suštinskog značaja za uspešno funkcionisanje SC-a (deo 3 ovog rada). Od posebnog je značaja izbor reakcije na rizike u MPS-u, imajući u vidu da i sam korisnik može imati veći ili manji uticaj na pojavu gotovo svakog rizika. Reakcije na rizik zavise od slučaja do slučaja, što primarno predstavlja rezultat različite percepcije rizika (podrazumeva iskustvo, obrazovanje, nivo organizacione ili opšte kulture) uključujući i neke tehničke faktore koji se prvenstveno odnose na ograničenja u prvom koraku gde se sprovodi identifikacija rizika.

Izbor reakcije na rizik je poslednji ali neretko i najteži/najzahtevniji korak. Neophodna je analiza troškova i koristi svake aktivnosti koja bi se sprovela u cilju smanjenja i/ili eliminisanja rizika. Postoji mogućnost izbora pogrešne i/ili nedovoljno dobre reakcije na rizik. U SC-u u MPS-u, izbor adekvatne reakcije na rizik je posebno zahtevan korak, jer utiče na zadovoljstvo korisnika, a što su kod ovog tipa lanca i pošilaoici i primaoci pošiljaka. **Opšti zaključak je da izbor reakcije(a) na rizik (jedne ili više) zavisi od veličine i obima posledice u slučaju njegove realizacije.**

Izbor najbolje reakcije na rizik utiče na uspešnost funkcionisanja poštanskog operatera, odnosno SC-a kom pripada. Rizik je neizvesnost koja leži između organizacija i njenih ciljeva, pri čemu on nije ni pozitivan ni negativan, već je jednostavno *rizik čije posledice mogu biti pozitivne ili negativne*. Rizici su različiti sa više aspekata, tako da je potpuno opravdano podeliti ih u klastere, kako bi se brže i efikasnije reagovalo na rizik. Kao posledica reakcije koja podrazumeva prihvatanje rizika može doći do povećanja profita, mogućnosti realizacije većeg broja (eventualno svih) zahteva korisnika i dr. Podrazumevano, istraživanje problema se uvek može nastaviti i to u različitim pravcima. Tako bi jedan od pravaca budućih istraživanja mogao biti usmeren na analizu pozitivnih efekata ostvarenih odgovarajućom reakcijom na rizike. Sa tog aspekta, moglo bi se izvršiti poređenje većeg broja poštanskih operatera koji su različito reagovali na isti klaster rizika sa aspekta analize tipa i obima profita, ali i drugih prednosti koje iz toga proističu.

Literatura

- [1] M. Christopher, "Logistics and supply chain management", *Financial Times*, Irwin Professional Publishing, New York, 1994
- [2] C. Carter and L. Ellram, "Reverse logistics: A review of the literature and framework for future investigation", *Journal of Business Logistics*, vol. 19, pp. 85-102, 1998.
- [3] S. Chorpá and P. Mendl, "Supply Chain Management, Strategy, Planning and Operation", *Second Edition*, Person and Prentice Hall, New Jersey, USA, 2004.
- [4] D. Simchi-Levi, P. Kaminsky and E. Simchi-Levi, "Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies", *Irwin McGraw Hill*, Boston, MA, 2009.
- [5] S. Dabić-Miletić, "Analiza nekih specifičnosti upravljanja rizicima u lancima snabdevanja u međunarodnom poštanskom saobraćaju", Zbornik radova sa XXXVII Simpozijuma o novim tehnologijama u međunarodnom poštanskom saobraćaju – PosTel, str. 51-60, Beograd, Srbija, 2019..
- [6] D. Lambert, M. Cooper and J. Pagh, "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", *The International Journal of Logistics Management*, No 9, vol. 2, pp. 1-20, 1998.
- [7] R. M. Monczka, R. B. Handfield, L. C. Giunipero, and J. L. Patterson, "Purchasing and supply chain management", *Cengage Learning*, 2015
- [8] M. Maslarić, "Razvoj modela upravljanja logističkim rizicima u lancima snabdevanja", *Doktorska disertacija, Univerzitet u Novom Sadu*, Novi Sad, 2014.
- [9] J.H. Thun and D. Hoenig. "An empirical analysis of supply chain risk management in the German automotive industry", *International Journal of Production Economics*, vol 131, pp. 242-249, 2011.

Abstract: *Supply chain management in international postal transport is specific and complex due to its configuration and operation. These systems are globally interconnected and interdependent. Therefore, they are permanently subject to disturbances, i.e. risks in the global market. The risks are a group of influencing factors of relatively great importance for supply chain management and appear in all segments and phases of its functioning. Risk management at all its levels is of primary importance for the successful functioning and management of supply chains in postal traffic. The emphasis is on recapitulating some typical risks in this group of supply chains. The aim is to choose the appropriate response to mitigate the risks, and if it is possible, eliminated. In this context, special attention is paid to the analysis of possible ways of response when risks occur. By selecting the appropriate response to the risk, it is possible to reduce vulnerability and increase the resilience of the supply chain in international postal traffic in all parts, from the moment of the request to take over the shipment, to the user's delivery.*

Keywords: *supply chain management, international postal traffic, risks, risk response*

SELECTION OF RISK RESPONSE IN SUPPLY CHAINS IN INTERNATIONAL POSTAL TRAFFIC

Svetlana Dabić-Miletić