

# Konkurenca ne poteka več med podjetji, temveč med posameznimi oskrbnimi verigami

KLEMEN KAVČIČ

*Fakulteta za management Koper*

*Univerza na Primorskem*

Vse bolj odprto mednarodno okolje pomeni za podjetja velik izziv ter veliko novih priložnosti in nevarnosti. Tradicionalno poslovanje ne daje ustreznega odgovora na hitro spreminjajoče se zahteve odjemalcev in ima za cilj maksimirati prihodke posameznih funkcij ter minimirati njihove stroške. Velikokrat sta ta dva cilja dosežena, vendar na škodo drugih udeležencev oskrbne verige. Management oskrbne verige poudarja temeljno vodilo, da udeleženci oskrbne verige (odjemalec, proizvodno/storitveno podjetje, dobavitelj) ne konkurirajo drug drugemu, temveč sestavljajo oskrbno verigo kot celoto, ki konkurira drugi oskrbni verigi. Uspešnost podjetij je premosorazmerna z uspešnostjo njihove oskrbne verige.

*Ključne besede:* management oskrbnih verig, oskrbne verige, logistika, blagovni tokovi

## Uvod

Proučevanje oskrbnih verig v podjetju in med poslovnimi partnerji zamenjuje nekdanj ločeno proučevanje posamičnih poslovnih funkcij v podjetju (nabave, proizvodnje, financ in prodaje). Proučevanje oskrbne verige daje podjetju možnosti, da postane bolj konkurenčno, bolj prilagodljivo spreminjajočim se tržnim razmeram in hitreje zadovoljuje odjemalčeve zahteve. Zato je treba v raziskavo konkurenčnih prednosti podjetja vključiti novo perspektivo proučevanja celote oskrbnih verig.

Z oskrbno verigo razumemo vse dejavnosti, ki omogočajo oskrbo proizvodnje z materialnimi viri in pretok izdelkov do končnega porabnika, ter s tem povezan tok informacij. Materialni tok in tok informacij tečeta v obe smeri oskrbne verige, po verigi navzdol in navzgor. Oskrbna veriga obsega obvladovanje informacijskih sistemov, nabavo materiala, management proizvodnje, upravljanje z zalogami, skladiščenje, embaliranje izdelkov in druge dejavnosti (Ogorlec 2004, 289).

Načela moderne logistike je prvi razvil Taylor. Čeprav so njegove ideje povezane z izboljšanjem učinkovitosti v tovarni, organiziranjem delavskih nalog ob tekočem traku, so časovne dimenzije, ki jih je vpeljal, kot so sekvenca, trajanje, ritem, sinhronizacija in časovna perspektiva, zelo pomembne za logistično obvladovanje. To, kar so Taylorjeva načela obvladovanja naredila v tovarni z izboljšavami učinkovitosti, naredi logistika z udeleženci oskrbne verige: sistem integriranih podjetij.

Proizvodna podjetja so veliko večja, kot so bila pred desetletji, lokacije se izbirajo na osnovi regionalnih in oddaljenih povezav ter odnosov. Danes poteka transport pomembnih dobrin predvsem prek pristanišč in glavnih letališč ter avtocestnih križišč z dostopom do poslovno-trgovskih centrov (Hesse in Rodrigue 2004, 174).

Tradicionalno so funkcije oskrbne verige delovale samostojno. Sinhronizacije med njimi ni bilo, vsaka je imela svoje cilje. Pogosto se je dogajalo, da so si cilji posameznih funkcij med seboj nasprotovali.

Koncept obvladovanja oskrbne verige lahko še naprej delimo in oblikujemo naslednjo definicijo: »Besedo veriga lahko nadomestimo z mrežo povezanih podjetij, ki so popolnoma samostojna in delujejo skupaj z namenom obvladovanja, nadzora in izboljšanja materialnih in informacijskih tokov od dobaviteljev do odjemalcev.«

Oskrbna veriga je koncept horizontalne in vertikalne povezanosti podjetij, ki sinergijsko prispevajo k večji dodani vrednosti in koristi izdelka ali storitve. Obvladovanje oskrbne verige ni isto kot vertikalna integracija, v kateri so podjetja po navadi kapitalsko in lastniško povezana.

Naraščajoče globalno trgovanje spreminja ureditev podjetij, ki iz nacionalnih postajajo internacionalna oziroma globalne korporacije. Vzporedno pa kompleksnost poslovnega okolja sili podjetja k oblikovanju tesnejšega sodelovanja z dobavitelji, kupci, konkurenti in drugimi posrednimi in neposrednimi poslovnimi partnerji. Oblikujejo se torej mreže kompleksnih poslovnih razmerij, ki postajajo sestavni del globalizacijskih procesov (Veselko 2005, 359).

Vse večja konkurenca in nenehno zniževanje cen ob izboljšanjem dobavnem servisu za odjemalce povzročata vse večji pritisk za zniževanje stroškov v podjetjih. Nenehne izboljšave na vseh ravneh poslovanja, večja učinkovitost in iskanje sinergijskih učinkov so dejavniki, ki so jih podjetja usmerila v optimizacijo proizvodnih procesov.

V sodobnih proizvodnih in poslovnih odnosih postaja vedno pomembnejši čas. Kupci zahtevajo proizvod ali storitev v točno določenem času, to pa povečuje pomen časa tudi za urejanje procesov v proizvodnji in pomeni potrebo po kakovostni in pravočasni oskrbi.

Vsaka zamuda povzroča težave pri vodenju procesov in s tem nepotrebne stroške (Kaltnekar 1993, 94).

Vse krajše življenjske dobe izdelkov, visoke zahteve odjemalcev, dobava ob pravem času silijo podjetja v iskanje integriranih rešitev za odgovore na vprašanja kupcev. Obvladovanje visoke ravni servisiranja odjemalcev je eden od ključnih elementov uspešnega poslovanja.

### **Udeleženci oskrbne verige**

V preteklosti se je nemalokrat dogajalo, da so bili odnosi podjetja z dobavitelji na eni strani in distributerji oziroma trgovci na drugi strani prej težavni kot partnerski in sodelovalni. Žal pa se še zdaj velikokrat dogaja, da mnogo podjetij teži k doseganju znižanja stroškov ali izboljšanju dobičkonosnosti na račun povišanja stroškov partnerskih podjetij v oskrbni verigi. Taka podjetja se ne zavedajo, da prenos stroškov z enega partnerja na drugega ne prinaša nikakršnega povečanja konkurenčnih prednosti na trgu. Vsi posamezni stroški se zrcalijo v končni ceni artikla, ki jo bo plačal odjemalec. Vodilna podjetja so spoznala zmoto v iskanju parcialnih koristi in zato gledajo na oskrbno verigo kot na celoto.

Njeni glavni deli so dobavitelj, proizvajalec, distributer (na primer trgovec na debelo, odpravnik tovora, špediter), trgovec na drobno in končni porabnik. Vsi so pomembni udeleženci in imajo posebne interese. Evolucijo obvladovanja oskrbne verige lahko v glavnem opišemo s štirimi značilnostmi:

1. Zgodil se je temeljit premik pri materialnem poslovanju z vpekljavo oskrbnih verig in celovitim povpraševanjem po transportnih storitvah.
2. Transport je bil doslej obravnavan kot dejavnost za premagovanje prostora. Pomemben premik je bil dosežen z vertikalnimi povezavami, tako s podizvajalci kot z zunanji podjetji, v skladu s samo logistično funkcijo.
3. Dejavnosti, povezane s povpraševanjem, so postale ključnega pomena. Višina in obseg naročil sta ključna elementa obvladovanja oskrbne verige.
4. Logistične storitve postajajo obsežne in časovno zahtevne. Mnogo podjetij se odloča, da prepustijo del obvladovanja oskrbne verige zunanjim izvajalcem. Ekonomija obsega in ekonomija razpona omogočata zunanjim izvajalcem, da ponujajo integrirane rešitve znotraj oskrbnih verig.
5. Takšno gledanje podjetjem omogoča povečanje konkurenčne

prednosti skozi vrednost, ki se dodaja prek posameznih členov, in znižanje celotnih stroškov. Podjetja so spoznala, da resnično tekmovanje ne poteka med posameznimi podjetji, ampak tekmuje ena oskrbna veriga z drugo oskrbno verigo.

Logistično obvladovanje je prvenstveno osredotočeno na optimizacijo materialnih in informacijskih tokov v podjetjih, medtem ko je koncept obvladovanja oskrbne verige prepoznal koristnost in pomen povezovanja med podjetji.

Veliko število globalnih podjetij je v zadnjem desetletju preoblikovalo svoje oskrbne verige in z njimi povezane materialne tokove. Med najpomembnejše dejavnike, ki so pripomogli k preoblikovanju, uvrščamo (Lemoine in Skjoett-Larsen 2004, 797):

- globalno konkurenco,
- osredotočanje na zahteve trga,
- napredek v informacijski in komunikacijski tehnologiji,
- razvoj mednarodnega transporta.

Izkušnje v poslovni praksi so pokazale, da se pri bolj oddaljenih dobaviteljih pojavljajo naslednje težave:

- nestabilna kakovost vhodnega materiala,
- počasen odziv na spremembe na trgu,
- višji transportni stroški,
- povišani stroški zalog vhodnih materialov,
- potreba po dodatnih skladiščnih zmogljivostih,
- oteženo delo pri reševanju reklamacij,
- morebitno tveganje za pravočasnost dobave odjemalcu.

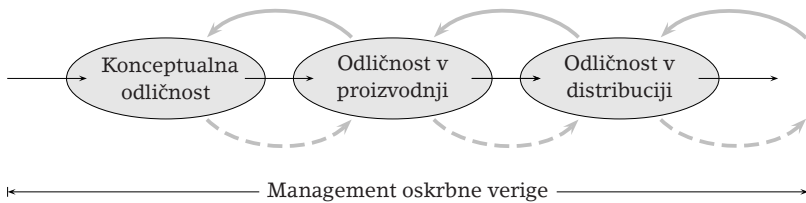
### **Tokovi v oskrbni verigi**

Uspešna oskrbna veriga dosega visoko raven servisiranja odjemalcev in njihovih potreb. Usklajenost delovanja, ki jo prikazuje slika 1, in integriranost vseh procesov od dobaviteljev, proizvodnega podjetja do odjemalcev omogočata zagotavljanje odličnosti na vseh ravneh poslovanja.

Doseganje konceptualne odličnosti, odličnosti v proizvodnji in distribuciji so ključni dejavniki uspešnega obvladovanja oskrbne verige, ob hkratnem povezovanju vseh treh področji, ki jih v nadaljevanju podrobneje opisujemo.

#### **1. Konceptualna odličnost.**

- Proaktivna vloga pri oblikovanju novih izdelkov ob upoštevanju želja in pričakovanj odjemalcev.



SLIKA 1 Usklajenost delovanja in tokov v oskrbni verigi

- Brez povratne informacije o dogajanjih na trgu in poznavanja smernic ni mogoče zagotoviti uspešnega delovanja oskrbne verige.
2. Odličnost v proizvodnji.
    - Pravočasna oskrba in pravilno načrtovanje potreb trga sta temelj proizvodnega procesa.
    - Zagotoviti je treba, da so dobave med posameznimi operacijami točno ob določenem času.
    - Hitrost proizvodne linije določa odjemalec.
  3. Odličnost v distribuciji.
    - Pravočasno in pravilno napovedovanje potreb trga je ključnega pomena za pravočasno oskrbo s surovinami in racionalizacijo proizvodnih stroškov.
    - Zagotavljanje visoke ravni dobavnega servisa omogoča optimizacijo vseh blagovnih tokov oskrbne verige.
    - Poleg materialnega toka je treba opozoriti na tok informacij in tok denarja; tok informacij poteka v nasprotni smeri kot materialni tok.

Globalna konkurenca je prisilila podjetja k selitvi proizvodnih obratov in distribucijskih centrov z namenom biti konkurenčen in stroškovno učinkovit.

V nekaterih industrijskih panogah (na primer elektroniki in avtomobilski industriji) vodilna podjetja zahtevajo, da njihovi ključni dobavitelji izdelujejo sestavne dele in postavijo montažne linije ali skladišča v neposredni bližini njihove tovarne.

V nekaterih drugih primerih podjetja selijo proizvodne obrate v države z nizko ceno delovne sile z namenom stroškovne učinkovitosti. Nemška avtomobilska industrija se postopno seli na Poljsko, Madžarsko, Češko in v severno Afriko. Podobno je v obutveni in oblačilni industriji, ki se je preselila na Daljni vzhod (Lemoine in Skjoett-Larsen 2004, 797–798).

Vpliv obvladovanja oskrbne verige na zniževanje stroškov, povečanje donosnosti podjetja in večanje zadovoljstva odjemalcev ostaja za večino podjetij neznanka. Povečevanje zalog, zastoji v proizvodnji, neučinkovito porabljen delovni čas, zamude pri dobavi končnih izdelkov so glavne slabosti, ki kažejo še vedno tradicionalno poslovanje.

Zahteve in pričakovanja trga silijo podjetja k preoblikovanju oskrbnih verig. Vedno večji pritiski zahtevajo, da so podjetja na posameznem trgu. Ni nujno potrebna majhna oddaljenost oziroma razdalja, pomembnejša je bližina v smislu hitrega časovnega odziva. Odzivni čas 24–48 ur je v Evropi pogost za večino industrijskih področij. Ta odzivnost pogosto pomeni, da podjetja preoblikujejo strukturo distribucijskih centrov z namenom zadovoljevanja zahtev trga. Podjetja so preoblikovala proizvodni in distribucijski sistem prav z namenom, da postanejo dejavna pri proizvodnji in dobavi izdelkov. Proizvodni zamik pomeni strategijo, ki jo je mogoče uporabljati za izboljšanje prilagodljivosti in hitrega odziva na porabnikove zahteve. Proizvodni zamik pomeni, da so modularne komponente proizvedene v skladu z napovedmi prodaje in nato dokončno sestavljene na naslednji točki oskrbne verige, kar pomeni bliže kupcu (Lemoine in Skjoett-Larsen 2004, 797–798).

Razvoj informacijske in industrijske tehnologije je povečal možnosti prenosa informacij, tako geografsko kot med različnimi udeleženci oskrbne verige. Omogoča nam sledljivost pošiljk od dobaviteljev skozi ves proizvodni proces. Informacijski sistem se lahko integrira med notranjimi funkcijami podjetja kot tudi med podjetji.

Pomemben dejavnik pri prestrukturiranju oskrbnih verig je hiter razvoj učinkovitega transportnega sistema. Ukinitvev carinskih in trgovinskih ovir med državami Evropske unije ima velik vpliv na transportni sistem. Razvoj mednarodnega transporta je povzročil prevzeme podjetij, spojitve in strateška zavezništva. Naj omenimo še eno pomembno smer v razvoju transportne industrije – outsourcing logističnih dejavnosti podjetij na zunanje izvajalce.

### **Materialni tokovi in procesi v proizvodnih podjetjih**

Osnova za načrtovanje procesov realizacije v proizvodnih podjetjih so vhodi, ki določajo cilje in zahteve za proizvod. Izhodi so proizvodi, realizirani v skladu z zahtevami odjemalcev (cena, kakovost, rok in količina).

Prodaja je nosilec vseh dejavnosti, povezanih z odjemalci. Zadolžena je, da na podlagi povpraševanj odjemalcev za proces razvoja proizvoda ugotavlja in določa:

- zahteve in pričakovanja odjemalcev v zvezi s proizvodom (kakovost, rok, količina, embalaža, pakiranje, identifikacija, transport in dostava, cena, jamstvene in servisne zahteve) ter
- zakonske zahteve.

Procese realizacije naročila podjetja snujejo že v fazi načrtovanja in razvoja izdelka ter načrtovanja kakovosti. Namen procesa je obvladovanje naročil kupcev in skozi sistem načrtovanja, preverjanja in ukrepanja zagotavljanje časovne in količinske točnosti dobav kupcem.

V poslovni praksi je operativni načrt, ki vključuje načrt prodaje, načrt nabave in proizvodni načrt, zasnovan za naslednje četrletno obdobje in pregledan ter potrjen do dogovorjenega datuma v tekočem četrletju. Načrt je sestavljen iz fiksnega načrta za četrletno obdobje in iz napovedi za naslednja četrletna obdobja.

Operativno načrtovanje podjetja po navadi obvladujemo z informacijskim sistemom, ki omogoča načrtovanje materialnih potreb – MRP (Materials Requirements Planning) potrebnih virov za izvedbo naročila:

- potrebe po materialih in kupljenih delih,
- potrebne strojne zmogljivosti,
- potrebne normativne ure.

Vhodi v proces operativnega načrtovanja so:

- podatki o artiklih (kosovnice, tehnološki postopki, normativi), ki so rezultat procesa razvoja,
- podatki o dobaviteljih in podatki artiklov za nabavo (cene, vodilni časi nabavnega naloga), ki so rezultati procesa nabave,
- podatki o zalogah, ki so rezultat procesa skladiščenja in odpreme,
- podatki o zmogljivostih (delovna mesta, stroji),
- naročila in odpoklici kupcev,
- napovedi prodaje.

Z uvedbo sistema MRP, ki sicer zahteva precej stabilno povpraševanje, dosežemo naslednje koristi za podjetje (Burt in Pinkerton 1996, 83):

- Manjše so naložbe v zaloge: zaloge nabavljenega materiala ter zaloge nedokončane proizvodnje se zmanjšajo za 10 do 30 %.
- Zmanjša se administrativno delo: »terminiranje« in nadzor za log.

- Zmanjša se proizvodnja zastarelih komponent: zaradi sistema proizvodnje, če so kakršne koli spremembe proizvoda, se upošteva najnovejši tehnološki list.

Kljub vsem koristim, ki jih prinaša tak sistem za podjetje, ga v polni obliki uporabljajo le najboljše organizirana podjetja. Za uspešno izvedbo so potrebni: soglasje vseh ravni managementa, stabilnost zaposlitve, natančne zaloge, stabilno načrtovanje vsaj za čas enega meseca ter ne nazadnje disciplina in urejenost pri uporabi izhodnih podatkov, kar pomeni, da jih je treba dejansko uporabljati in o njih poročati.

Področje prodajne logistike se usklajuje s področjem prodaje in izvaja vse dejavnosti, povezane z izvedbo naročil odjemalcev, kar vključuje tudi pripravo predloga odpreme in izvedbo odpreme. Načrtovanje proizvodnje zagotavlja jasne informacije za proizvodnjo – delovne naloge in določa njihove prednostne naloge.

Področje nabavne logistike je del področja nabave in izvaja operativne dejavnosti naročanja materialov in polizdelkov v skladu z izračunanimi materialnimi potrebami in dogovorjenimi pogoji z dobavitelji.

V poslovni praksi je izjemno pomembno obvladovanje nabavnega področja, to je posledica naraščajočega vpliva materialnih stroškov na uspešnost delovanja podjetij. Podjetja se močno trudijo, da bi obvladovala nabavno področje, saj stroški materiala dosegajo sorazmerno velik delež prodajne cene izdelka. Te se sicer različno gibljejo glede na vrsto dejavnosti in delež materialnih stroškov, ki ga je določil razvojno-tehnološki proces.

Glede na dejstvo, da so ti materiali večinoma specifični (izdelani po risbi), je geografska bližina pomemben element pri obvladovanju stroškov in hitri prilagodljivosti spremembam. Pri embalaži in vijačnem materialu podjetja uvajajo sistem konsignacije in s tem obenem zmanjšujejo potrebo po obratnih sredstvih.

Kakšen je pomen logistike, postane jasno, ko opazujemo področje notranje logistike. To področje lahko opazujemo tudi kot del proizvodnega sistema. Proizvodne odločitve vplivajo na oblikovanje drugih podsistemov logistike, in nasprotno. Proizvodnja mora izpolniti zahteve sistema fizične distribucije. Napolniti mora skladišča, skrajšati dobavni rok, upoštevati posebne želje kupcev. Proizvodnja pa je odvisna od sposobnosti sistema nabavne logistike, ki naj pravočasno dostavi potrebne surovine in material v željeni količini in kakovosti (Ogorelc 2004, 276).

Na področju notranje logistike so problemi proizvodnje, notra-



njega transporta, skladiščenja in premeščanja blaga med seboj tesno povezani. Notranji transport povezuje posamezne faze proizvodnega procesa in manipulacije, sam pa je odvisen od razporeditve zgradb, prostora in naprav. Proizvodne odločitve vplivajo na velikost zalog končnih izdelkov, ob upoštevanju, da so te odvisne od naročil kupcev. Zato je potrebna povezava med naročili, načrtovanjem proizvodnje in vodenjem zalog; proizvodnja, skladiščenje in transport naj potekajo hkrati. Samo tako se bodo v podjetju zniževali stroški logistike in pospeševal materialni tok (prav tam 2004, 276).

### Vloga in pomen taktnega časa

Sam proizvodni proces je sestavljen iz številnih operacij in opravil. Njihovi uigranost in usklajenost delovanja pa vplivata na uspešnost poslovanja. V današnjem spreminjajočem se okolju je usklajenost delovanja povezana z dinamičnim delovanjem in ustvarjanjem prilagodljivih razmer poslovanja na vseh ravneh.

Z analizo časa izdelave pri posameznih operacijah in z izračunom taktnega časa, ki ga zahteva kupec (v kolikšnem času moramo proizvesti enoto proizvoda), proučujemo vpliv uravnoteženja operacij na ozka grla v proizvodnem procesu, zmogljivost strojev in opreme, ravni zalog in organiziranosti proizvodnih procesov.

Taktni čas je hitrost (tempo) proizvodnega procesa in narekuje »utrip« podjetja v skladu z zahtevami trga in kupca. Beseda »takt time« izvira iz nemške besede »Takt« in pomeni ritem oziroma utrip. Termin se pogosto povezuje s taktom dirigentske palice, ki skrbi, da orkester igra v harmoniji. Izračunamo ga tako:

$$T_T = \frac{t}{q} \quad (1)$$

Pri tem je:

$T_T$  – taktni čas (s/kos),

$t$  – neto razpoložljivi dnevni delovni čas (s),

$q$  – količina, ki jo na dan zahteva odjemalec (kos).

Taktni čas je izražen v sekundah na kos in kaže, da odjemalec kupuje izdelke na vsakih toliko sekund. Taktni čas ni izražen kot število izdelkov na sekundo. Z diktiranim tempom proizvodnje, ki ga postavlja kupec, proizvodnja minimizira stroške in zagotavlja dobave ob pravem času.

Taktni čas je bil prvič uporabljen kot orodje proizvodnega managementa v nemški letalski industriji leta 1930. Bil je časovni zamik, s katerim so se letala premikala k naslednji proizvodni fazi.

Koncept so v veliki meri uporabili pri Toyoti v 60. letih prejšnjega stoletja, ob koncu 70. let je postal stalna praksa. Toyota redno pregleduje in izračunava taktni čas vsak mesec.

Model taktnega časa nam omogoča dnevno oziroma tedensko preverjanje izračuna in prilagoditve proizvodnega procesa novonastalim tržnim razmeram in povpraševanju po izdelkih. Pomembno je, da njegove osnovne parametre za izračun poznajo in upoštevajo na področju prodaje, proizvodnje in nabave.

Ključne prednosti modela taktnega časa se kažejo v hitrosti, časovni usklajenosti in usklajenosti delovanja. Potrebna je usklajenost vseh procesov od nabavljanja, načrtovanja, proizvodjanja, prodaje, dobave organizacije posameznih delov in optimalnega razporejanja sredstev. Prav za vse procese, še posebno za proizvodni proces, sta tehnološka in organizacijska povezanost ključnega pomena.

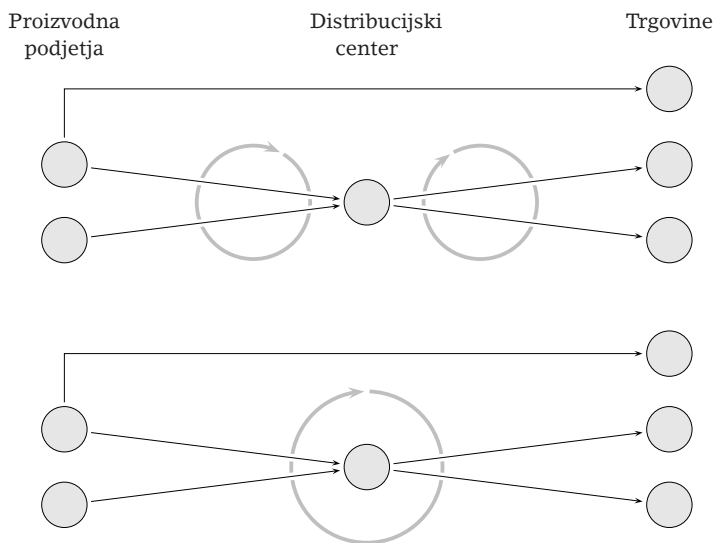
Prednosti, ki jih prinaša model taktnega časa:

1. Hitrost, časovna usklajenost in usklajenost delovanja oskrbne verige.
2. Osnovno vodilo pri oblikovanju modela taktnega časa je hitra prilagodljivost podjetja novim tržnim razmeram, ki odločilno vplivajo na povpraševanje.
3. Cilj uporabe modela  $\pi T$  je »balansiranje« proizvodne linije, racionalizacija ravni zalog, optimizacija proizvodni stroškov, iskanje ozkih grl, doseganje boljšega odziva na spremembe povpraševanja in poslovanje brez zamud dobav do kupcev.

### **Prihodnost razvoja materialnih tokov**

Proces načrtovanja in spremljanja naročil je eden ključnih procesov v oskrbni verigi. Kalakota (1999, 202) je razdelil delovanje oskrbne verige na dva dela: načrtovanje in izvajanje. Če proces načrtovanja ni maksimalno točen, pregleden, prilagodljiv in ne podpira točnih napovedi prodaje, se lahko pri vseh drugih procesih še tako trudimo za natančno in točno izvajanje, toda velikih uspehov ni mogoče pričakovati, saj ti pomenijo nadaljnje procese v odvisnosti od tega.

V oskrbni verigi se novo naročilo oblikuje, ko pade varnostna zaloge v distribucijskem centru pod določeno raven. To se zgodi takrat, ko distribucijski center odpremi naročeno količino v trgovine. Ob povečanju prodaje je treba zvišati vrednostno oziroma povečati količinsko raven dogovorjene (na primer dvo- ali tritedenske) zaloge, kar povzroči pri dobavitelju povečana naročila. Ta pokrijejo prodajo in dodatna naročila, ki vzpostavijo novo stanje varnostne zaloge v distribucijskih skladiščih.



SLIKA 2 Model prehoda na integrirano načrtovanje

Redko se zgodi, da trgovine zakasnijo z naročili distribucijskemu centru, kar povzroči zamik povečanih naročil pri dobavitelju in s tem morebitne težave. Z novim integriranim načrtovanjem poskušajo kupci vzpostaviti eno metodo naročanja, boljšo preglednost, enotne podatke vsem udeležencem oskrbne verige, hitrejše odzive na gibanja prodaje v trgovinah in zmanjšanje zalog v celotni oskrbni verigi.

Slika 2 prikazuje zasnovan model prihodnjega razvoja materialnih tokov, ki bodo potekali neposredno iz proizvodnega podjetja v trgovine. Vloga velikih distribucijskih centrov, kjer se blago skladišči in pretovarja, bo postopno odpadla. V prvem koraku blago v distribucijskem centru samo pretovorijo in razpošljejo trgovinam. V tem primeru odpade funkcija skladiščenja in večkratnega pretovarjanja, kar ugodno vpliva na znižanje prodajne cene izdelka in s tem na večjo konkurenčnost tega na trgu.

Omenjene dejavnosti in procesi so povezani tako, da prinašajo najnižje skupne stroške ter istočasno zagotavlja najvišjo raven kakovosti storitev za kupce. Temu področju, ki pridobiva na pomembnosti v razvitih tržnih ekonomijah, bo treba posvetiti večjo pozornost tudi v Sloveniji.

Kljub temu pa podjetja po navadi poskušajo izboljšati vsebino in rezultate svojih funkcij z optimizacijo nabave, proizvodnje in tako

naprej. Pri optimizaciji delovanja posameznih funkcij v podjetju izolirano od drugih poslovnih funkcij pozabljamo na to, da izboljšanje posameznega dela ne vodi vedno do izboljšanja celote.

Optimizacija posameznih funkcij je pomembna, vendar samo do določene ravni. Ko je ta raven dosežena, je nadaljnja optimizacija mogoča z vključitvijo koncepta oskrbne verige, ki temelji na celoviti medsebojni povezanosti vseh členov oskrbne verige.

Z izkoriščanjem priložnosti, ki jih prinašata obvladovanje in racionalizacija oskrbne verige, je mogoče usklajeno povezovati trg, distribucijsko mrežo, proizvodni proces, nabavne dejavnosti in finance.

Sodobni pretoki tovora se nagibajo k manjšim količinam in večjim frekvencam, ki se pogosto opravljajo prek večjih razdalj. Obseg sprememb je mogoče opisati z rastjo območij medsebojnih vplivov in časovno prilagodljivostjo tokov tovora, obe značilnosti pa vplivata na večje število transportov tovora.

### **Sklepna razmišljanja**

Cilj managementa oskrbnih verig je poiskati pot najdobričkonosnejši in najcenejši dostavi zelenega proizvoda na pravo mesto ob dogovorjenem času. S številnostjo operacij in udeležencev v oskrbni verigi narašča kompleksnost načrtov akcij in operacionalizacije teh. Optimizirati je treba nabavo, proizvodne zmogljivosti, transportne stroške, stroške distribucije, stroške skladiščenja in vrsto stroškov neakovosti.

Management oskrbnih verig narekuje prilagajanje udeležencev oskrbne verige, kjer se na koristi posameznega udeleženca ne gleda kratkoročno, temveč je v ospredju spoštovanje partnerskega odnosa in nenehno izboljševanje vseh področij delovanja vseh udeležencev, ki med posameznimi oskrbnimi verigami tekmujejo za konkurenčno prevlado in tržni delež.

Podjetje se ne sme osredotočiti samo na posamezne spremenljivke oskrbne verige, temveč mora upoštevati dejstvo, da oskrbna veriga deluje kot celota. Medsebojno delovanje in sodelovanje podjetij znotraj oskrbne verige sta dejavnika uspešnosti oskrbne verige.

### **Literatura**

Burt, N. D., in R. L. Pinkerton. 1996. *A purchasing manager's guide to strategic proactive procurement*. New York: Amacom.

Hesse, M., in J.-P. Rodrigue. 2004. The transport geography of logistics and freight distribution. *Journal of Transport Geography* 12 (3): 171–184.

Kalakota, R., in M. Robinson. 1999. *E-business roadmap for success*. Boston: Addison-Wesley.

- Kaltnekar, Z. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lemoine, O. W., in T. Skjoett-Larsen. 2004. Reconfiguration of supply chains and implications for transport. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34 (10): 793–809.
- Ogorelc, A. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Veselko, G. 2005. Povezanost globalizacije in tržnega dogajanja z managementom oskrbovalnih verig. *Organizacija* 38 (7): 354–360.

## **Consumer Buying Behavior**

*Irena Vida and Mojca Maher Pirc*

*Abstract.* The study examines the phenomenon of national identity and economic ethnocentrism in consumer buying behavior. Analysis of data collected from a representative sample of adult Slovenian consumers reveals only moderately expressed ethnocentric tendencies. Similar moderation was revealed in the preferences of Slovenian consumers for patriotic purchasing behavior, whereby the domestic origin of products was more important in the case of nondurable goods and services than in the case of durable goods. Consumers evaluated various characteristics of products made in the EU more favorably relative to those made in Slovenia.

*Key words:* national identity, consumer ethnocentrism, product country of origin

## **Supply Chain Management**

*Klemen Kavčič*

An increasingly open international environment is a great challenge for enterprises and at the same time brings not only many opportunities, but also much jeopardy. Traditional business practice does not comply with quickly changing customers' demands, and has the target of maximizing the income of separate functions and minimizing their costs. Often those two goals are achieved, but to the damage of other supply chain participants. Supply chain management emphasises the key issue for all its participants to compose the supply chain as a whole, conquering other supply chains instead of competing among themselves. The enterprise success is related to and dependent on the success of its supply chain.

*Key words:* supply chain management, supply chains, logistics, material flows

## **Women in Secondary Education Management**

*Fani Mavrič*

Management theory has developed a great deal since the beginning of management, and has thus not only reflected the management practice but also influenced it. It was not until recently that it has actually started also to include the analysis of the