

# Koncept oskrbne verige: analiza slovenskih podjetij

KLEMEN KAVČIČ

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

DANIJEL BRATINA

*Univerza na Primorskem, Slovenija*

Tematika oskrbnih verig postaja danes vedno bolj pomembna. Tradicionalni koncept poslovanja, cilj katerega je povečanje prihodkov posameznih sektorjev podjetja in zmanjšanje stroškov, je zamenjal koncept oskrbnih verig. Glavni poudarek koncepta oskrbnih verig je na medsebojnem povezovanju, zaupanju in čim bolj usklajenem delovanju posameznih udeležencev oskrbne verige. Empirična raziskava opravljena na vzorcu slovenskih podjetij kaže, da se le-ta s problematiko vsaj teoretično že srečujejo, sámo udejanjanje koncepta pa med posameznimi podjetji še ni v polni meri uveljavljeno. Raziskava ugotavlja nekatere pomembne statistične razlike med velikimi in majhnimi podjetji ter med storitvenimi in proizvodnimi podjetji. Prepoznavanje in razumevanje ovir je ključni dejavnik za hitrejše uvajanje koncepta oskrbnih verig v slovenskih podjetjih in pomembno področje nadaljnjih raziskav za boljše povezovanje slovenskih podjetij na globalnih tržiščih.

*Ključne besede:* management oskrbovalne verige, tveganje, udeleženci, Slovenija

## Uvod

Temeljni cilj vsakega podjetja je, da si zagotovi trdno in stabilno konkurenčno sposobnost. Zaradi sprememb v pogojih proizvodnje in zahtev zunanjega okolja se morajo podjetja tem spremembam z s pomočjo različnih kombinacij proizvodnih faktorjev sproti prilagajati. Konkurenčno sposobnost podjetja dosežejo tudi tako, da vse svoje potenciale usmerijo na glavna podjetniška področja (ključne sposobnosti podjetja).

Zasnova oskrbne verige je primerna za analizo poslovnega modela, saj omogoča manjšo ali večjo mero poenostavljanja dejanskih procesov, kar posledično privede do spoznanj, ki pripomorejo k boljšemu poznavanju poslovnega okolja. Zasnova oskrbne verige je orodje, s katerim je moč podrobneje proučiti odnose med posameznimi deli podjetja ter poiskati možnosti za izboljšanje poslovanja. Oskrbna veriga je koncept horizontalne in vertikalne povezanosti

podjetij, ki prispeva k večji dodani vrednosti in koristi izdelka ali storitve.

Slovenija je v zadnjem desetletju in več zaradi tranzicijskih procesov doživljala pomembne spremembe. Pričetek devetdesetih let je bil zaznamovan z izgubo pomembnega dela tržišča bivše države, sledila je hitra preusmeritev na nova tržišča in dobro desetletje zatem priključitev Evropski uniji. Koncept oskrbnih verig je v slovenski literaturi dobro poznan (Potočnik 2004; Ogorelc 2004; Groznik in Mujkic 2005; Kavčič 2006; Jaklič et. al 2007; Trkman et al. 2007), z njim pa tudi koristi, ki jih podjetjem in celotni verigi prinaša. Ob tem se porajata dve vprašanji: kakšno je dejansko udejanjanje koncepta oskrbne verige med slovenskimi podjetji in na kateri razvojni stopnji so slovenska podjetja. Na obe bomo skušali s pričujočo empirično raziskavo odgovoriti. Skozi raziskavo smo se osredotočili še na spoznavanje koncepta oskrbnih verig, koristi, ki jih prinaša koncept in prepoznavanje dejavnikov, ki omejujejo hitrejšo uvajanje koncepta v podjetjih.

Uvodnemu poglavju sledi poglavje, kjer obravnavamo razlike med tradicionalnim pristopom in značilnostmi oskrbne verige prikazane z vidika številnih avtorjev. V tretjem poglavju predstavimo potek, analizo in ugotovitve raziskave. Prispevek zaključimo s četrtem poglavjem, kjer predstavimo sklepne ugotovitve in podamo priporočila za nadaljnje raziskovanje.

#### CILJI IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Namen raziskave je spoznati trenutno obvladovanje oskrbnih verig v podjetjih, pridobiti mnenje o obstoječem in pričakovanem uvajanju racionalizacije oskrbnih verig ter ugotoviti priložnosti, ki jih podjetjem omogoča obvladovanje oskrbnih verig.

Namen drugega dela je raziskati dožemanje pomena različnih elementov in lastnosti oskrbne verige v podjetju ter odločitve glede hitrosti njihovega uvajanja.

V skladu z navedeno teoretično zasnovo smo na vzorcu slovenskih podjetij v empiričnem delu poskušali odgovoriti na glavno raziskovalno vprašanje, povezano s konceptom oskrbne verige. Vprašanje se glasi, v kolikšni meri je med slovenskimi podjetji navzoče poznavanje koncepta oskrbne verig in kateri so glavni elementi, ki zavirajo njegovo hitrejšo uvajanje?

Zastavili smo si tri raziskovalne hipoteze in jih preverili:

- H1 *Pomanjkljiva znanja in nepopolna osveščenost o priložnostih, ki jih prinaša koncept oskrbovalne verige, sta ključna zaviralca hitrejšega in uspešnejšega obvladovanja oskrbnih verig.*

- H2 *Velika podjetja bolje poznajo koristi, ki jih prinaša oskrbna veriga.*
- H3 *Storitvena podjetja bolje poznajo in tudi bolje uporabljajo prednosti oskrbne verige.*

### **Razlike med tradicionalnim pristopom in obvladovanjem oskrbne verige**

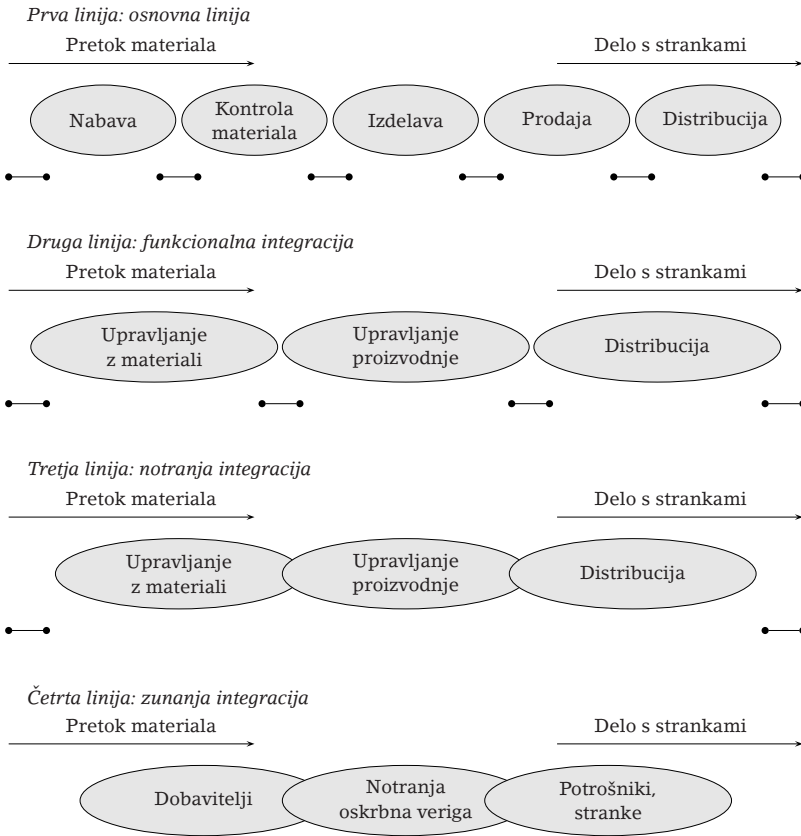
V preteklosti se je pogosto dogajalo, da so bili odnosi podjetja z dobavitelji na eni strani in odjemalci na drugi distributivni in niso temeljili na obojestranskem zadovoljstvu. Žal se še dandanes velikokrat dogaja, da številna podjetja iščejo in težijo k znižanju stroškov ali izboljšanju dobičkonosnosti na račun povečanja stroškov partnerskih podjetij v oskrbni verigi. Ta podjetja se ne zavedajo, da prenos stroškov z enega partnerja na drugega, ne prinaša nikakršnega povečanja konkurenčne prednosti na tržišču, saj se vsi posamezni stroški zrcalijo v končni ceni izdelka, ki jo bo plačal odjemalec. Vodilna podjetja so že spoznala svojo zmoto pri iskanju parcialnih koristi in zaradi tega oskrbno verigo jemljejo kot celoto. Takšen pogled jim omogoča povečevanje konkurenčne prednosti skozi vrednost, ki se dodaja preko posameznih členov, kar obenem vodi do znižanja celotnih stroškov. Podjetja so spoznala, da tekma ne poteka med posameznimi podjetji, ampak med oskrbnimi verigami.

Slika 1 prikazuje stopnje razvoja oskrbne verige od začetne osnovne stopnje pa vse do zunanje integracije. Osnovna stopnja je zasnovana na posameznih neodvisnih celotah, kjer je posamezna dejavnost, kot je nabava ali proizvodnja, popolnoma izolirana od ostalih dejavnosti. To se na primer dogaja, ko proizvodnja optimira stroške na posamezno proizvedeno enoto z velikimi serijami, pri tem pa se ne ozira na kopičenje velikih zalog končnih izdelkov ter prav tako ne razmišlja o potrebi po dodatnih skladiščnih prostorih in vplivu zalog na obratna sredstva.

Na drugi stopnji, ki smo jo imenovali funkcionalna integracija, so podjetja spoznala potrebo po minimalni povezavi med sosednjima funkcijama, na primer med distribucijo in obvladovanjem zalog ali med nabavo in kontrolo materiala.

Tretja stopnja predstavlja naraven prehod iz funkcionalne integracije v notranjo integracijo, ki zahteva udejanjanje in izvedbo.

Četrta stopnja prikazuje integracijo oskrbne verige, kjer je koncept spojitve in koordiniranja, ki je prikazan s predhodno stopnjo, nadgrajen in razširjen z dobavitelji in z odjemalci. S tem je prikazana razlika med logistiko in obvladovanjem oskrbne verige.



SLIKA 1 Glavne razlike med tradicionalno logistiko in oskrbno verigo (povzeto po Christopher 1999; pike [•] označujejo zaloge)

Tradicionalno so funkcije oskrbne verige delovale samostojno, usklajevanja med njimi ni bilo, vsaka je imela svoje cilje. Pogosto se je dogajalo, da so si bili cilji posameznih funkcij medsebojno nasprotujoči. Končni učinek samostojno delujočih funkcij se je odražal v dejstvu, da nobena organizacijska struktura ni delovala uigrano in kot celota. Management oskrbne verige nam po drugi strani omogoča združevanje in usklajevanje vseh sestavnih delov verige.

Oskrbna veriga je sestavljena iz dobaviteljev, proizvajalca, distribucijskih kanalov, povezovalne mreže in odnosov v proizvodnji in nabavi s storitvami. Učinkovita oskrbna veriga zahteva povezovanje vseh procesov od nabave do distribucije izdelkov končnemu kupcu (slika 2). Izpostavimo lahko štiri bistvene razlike oskrbne verige (Kallakota in Robinson 1999):



SLIKA 2 Koncept oskrbne verige s prikazom toka izdelka skozi proces

1. Oskrbna veriga predstavlja celoto in ne posameznih delov. Poldoben pogled na logistiko imajo tudi v številnih naprednih podjetjih. Razlika je v tem, da sta v celotno verigo vključena tudi dobavitelj in končni uporabnik.
2. Obvladovanje oskrbne verige je bolj strateško odločanje kot operativni proces.
3. Oskrbna veriga odpravlja drago dolgotrajno skladiščenje, ker omogoča uravnoteženost pretoka izdelkov.
4. V povezavi s posameznimi dejavniki napredek v informacijskem sistemu omogoča boljše obvladovanje verige dodane vrednosti.
5. Obvladovanje oskrbnih verig lahko razdelimo na dva dela: načrtovanje in izvajanje. Proces načrtovanja se osredotoča na napoved potreb, simulacijo zalog, učinkovito distribucijo, transport, planiranje proizvodnje in njeno ukinjanje. Proces izvajanja se nanaša na nabavo, proizvodnjo in distribucijo izdelkov v celotni verigi.

Obstaja pet ključev za opredelitev in uporabo oskrbne verige (Schary in Skjøtt-Larsen 1995):

1. *Poenostavitev procesa.* Proces oskrbne verige ne potrebuje kompleksnosti. Za zmanjšanje kompleksnosti procesa se je potrebno osredotočiti na ukinitve vseh aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti, na primer nepotrebnih aktivnosti, organizacijskih slojev ali zalog.
2. *Pomen dobaviteljev.* Razvoj strateških odnosov z nekaj ključnimi dobavitelji pripomore k boljšemu servisu in pogajanju za nižje cene. Toda managerji ob tem ne smejo pozabiti, da cilj takih dogovorov nikakor ni prenos stroškov na dobavitelja.
3. *Tehnologija.* Napredna tehnologija pripomore k učinkovitejšemu povezovanju procesov. Sem štejemo sistem delovanja managerjev, oblikovanje novih dokumentov, oblikovanje sistema kupcev, aplikacije elektronskega poslovanja (zblížanje kupcev in njihovih partnerjev).
4. *Usmerjanje k notranjim kupcem.* Zaposleni v oskrbni verigi so pogosto najboljši vir informacij o tem, kako izboljšati procese. Zato naj vodilni oskrbne verige svoje kolege vključijo v proces

izboljšave, zaposleni naj se tudi naučijo, kako bolje zadovoljevati potrebe notranjih kupcev.

5. *Prilagoditev pogleda oskrbne verige*. Vpeljevanje oskrbne verige zahteva medsebojno koordinacijo vseh njenih členov. To pogosto pomeni zamenjavo tradicionalnega funkcijskega modela s horizontalnimi timi, ki se osredotoča na en sam proces.

Po raziskavi, ki jo je opravil Quinn (2003), so ključni dejavniki uspeha sodelovanja:

- Skupen interes in jasna pričakovanja. Vsi sodelujoči so udeleženci pri prihodku, ki ga ustvarijo skupaj, vsak od udeležencev pa ima jasno določene zadolžitve, ki jih poznajo tudi drugi udeleženci.
- Odkritost in zaupanje. Partnerji si morajo izmenjati podatke o procesih in poslovnih praksah. To je ponekod do nedavnega veljalo še za poslovno skrivnost, danes pa so informacije dostopne vsem članom v verigi.

Pri oblikovanju optimalne oskrbne verige je potrebno zajeti vse procese in vidike. Delovanje oskrbne verige ima velik vpliv na poslovanje podjetja kot celote. Podjetje se ne sme osredotočiti na posamezne spremenljivke oskrbne verige, temveč mora upoštevati dejstvo, da oskrbna veriga deluje kot celota. Zasnovo oskrbni verigi daje medsebojno sodelovanje podjetij znotraj oskrbne verige. Zelo pomembna je usklajenost funkcij znotraj podjetja z oskrbno verigo, kar obsega vse tehnološke postopke, organizacijsko delovanje in sodelovanje.

### **Spremembe v strukturi gospodarstev v prid storitvam**

Zaradi vse večjega pomena storitev v slovenskem gospodarstvu in tehnološkega napredka, ki zahteva preoblikovanje industrije, se povečuje povezanost in medsebojna odvisnost industrijske in storitvene proizvodnje.

Raziskave tujih avtorjev (Kostecki in Fehervary 1996; Illeris 1996), ki proučujejo značilnosti in povezanost proizvodnih storitev, so pokazale, da je glavni dejavnik razvoja proizvodnih storitev znanje (tehnološko in profesionalno), pridobljeno z vlaganji v človeški kapital oziroma v izobraževanje. Znanje in kompetence zaposlenih je treba nenehno razvijati, saj bodo le primerno usposobljeni zaposleni lahko ustvarjali dodano vrednost v podjetju (Gomezelj et al. 2008). Ob tem se je potrebno zavedati, da znanje in kompetence iz učbenikov, pogosto zavirajo razvoj znanja in ustreznih kompetenc zaposlenih, obenem pa ne predstavljajo vedno tudi znanja in kompetenc, ki

jih določeno delovno mesto zahteva (Rižnar 2008). Poglavitna ovira za razvoj proizvodnih storitev je tako pomanjkanje izobraženega in usposobljenega kadra. Ob tem moramo nujno upoštevati dejstvo, da je pridobivanje potrebnih znanj dolgotrajen proces.

Storitve so tesno povezane s skoraj vsemi ekonomskimi dejavnostmi. Če industrija predstavlja »moč in mišice« nacionalnega gospodarstva, potem so storitve »krvni obtok«, ki zagotavlja podporo ostalim dejavnostim v gospodarstvu (O'Donovan 1995). Intenzivnost povezav je zaradi hitrega tehnološkega napredka, poglobljene delitve dela, specializacije in intenzivne uporabe znanja v industriji in storitvah najmočnejša in najbolj zapletena v razvitih gospodarstvih.

Večina študij o razvoju storitev v razvitih državah v zadnjih dvajsetih letih ugotavlja, da je delež proizvodnih storitev naraščal. Ochel in Wegner (1987) ocenjujeta, da so na hitro rast proizvodnih storitev odločilno vplivali delitev dela, specializacija na podlagi informacijsko-komunikacijske tehnologije ter rastoči pomen storitvenih funkcij v delovanju gospodarstva ob prehodu od masovne na bolj gibljivo proizvodnjo.

Za slovenska podjetja je pomembno, da razumejo načine obvladovanja oskrbnih verig ter medsebojne vplive partnerjev v oskrbni verigi. Prispevek tako v svoji osnovi namerava prispevati k metodološki razjasnitvi pojma oskrbne verige ter skuša osvetliti temeljne vzroke za spremembe v odnosih med storitvenimi in proizvodnimi podjetji. Prispevek obenem razlaga pomen znanja za hitrejše uvajanje racionalizacije oskrbne verige.

Obvladovanje oskrbne verige kliče po pomembni spremembi in preoblikovanju preteklega tradicionalnega pretirano zaščitniškega in nasprotujočega odnosa odjemalec – dobavitelj. Osrednji in najpomembnejši vidik obvladovanja oskrbne verige je skupno delovanje, sodelovanje, zaupanje in spoznanje, da je celota pomembnejša in uspešnejša kot vsota posameznih delov.

### **Raziskovalna metodologija in vzorec**

Na osnovi spoznanj domače in tuje literature smo med poslovnimi partnerji podjetja, ki izdeluje kovinske izdelke, opravili raziskavo o poznavanju priložnosti koncepta oskrbne verige z odjemalci, dobavitelji in drugimi poslovnimi partnerji. Cilj analize je bil izboljšanje »servisiranja« kupcev in povečanje konkurenčne prednosti na trgu.

Raziskava je bila izvedena s klasičnim vprašalnikom, ki ni zahteval nikakršnih poglobljenih znanj z različnih področij. Anketa je potekala v mesecu novembru in decembru 2006. Vprašalnik je bil podjetjem posredovan po pošti.



#### POTEK RAZISKAVE

V raziskavo je bilo vključenih 155 podjetij. V času raziskave so podjetja predstavljala 95 % vseh poslovnih partnerjev obravnavanega podjetja. Vrnjenih je bilo 93 pravilno in v celoti izpolnjenih vprašalnikov. Glede na število vrnjenih vprašalnikov je bil odziv 60 %.

#### ANALIZA ANKETE

V prvem delu vprašalnika smo želeli pridobiti osnovne značilnosti anketirancev, kot na primer panogo podjetja, glavno prodajno tržišče, število zaposlenih, glavno dejavnost podjetja in obseg prometa z največjimi petimi kupci.

V naslednjih preglednicah so prikazane določene osnovne karakteristike vzorčnih podjetij. Med podjetji je 62,4 % proizvodnih podjetij in 37,6 % storitvenih podjetij.

V raziskavi so bila prisotna različno velika podjetja. Merilo za določanje velikosti podjetja je bilo število zaposlenih. Podjetja z do 50 zaposlenimi so uvrščena med majhna podjetja, podjetja z 51 do 250 zaposlenimi se štejejo za srednjevelika podjetja, podjetja z 251 do 500 zaposlenimi med velika podjetja, podjetja z več kot 501 zaposlenim pa uvrščamo med zelo velika podjetja. V našem vzorcu je bilo 55,9 % majhnih podjetij, 33,3 % srednjevelikih podjetij, 3,2 % velikih podjetij, preostalih 7,5 % je bilo zelo velikih podjetij. Zaradi majhnosti vzorca velikih podjetij smo podjetja z več kot 50 zaposlenimi združili v eno skupino.

Prvo vprašanje drugega dela ankete, ki se nanaša na obstoječe stanje obvladovanja oskrbnih verig v podjetju, je spraševalo po opredelitvi pojma oskrbna veriga. Skoraj 80 % anketiranih je pojem oskrbne verige opisalo kot aktivnost, ki omogoča oskrbo proizvodnje z materialnimi viri in pretok izdelkov do končnega kupca ter s tem povezan tok informacij.

Na zastavljeno vprašanje je bilo mogoče podati več odgovorov, zato naj navedemo, da so anketirani z 58,1 % ocenili, da sta v verigo vključena tako dobavitelj kot končni kupec, saj v poslovnem odnosu vsak od njiju nekaj pridobi. Podoben je bil tudi delež odgovorov, da oskrbna veriga predstavlja celoto in ne posameznih delov.

V naslednji preglednici prikazujemo oceno pomembnosti šestih dejavnikov pri uvajanju oskrbne verige, kot jo vidijo naši anketirani. Anketirani so pomen elementov pri uvajanju oskrbne verige, označili na osnovi petstopenjske Likertove lestvice, kjer je pomenilo 5 = pomembno in 1 = nepomembno.

Anketirani so kot najpomembnejša orodja pri uvajanju oskrbne



PREGLEDNICA 1 Opredelitev pojma oskrbne verige

Trditve	Pogostost	Delež*
Aktivnosti, ki omogočajo oskrbo proizvodnje z materialnimi viri in pretok izdelkov do končnega kupca, ter s tem povezan tok informacij.	73	78,5
V verigo sta vključena dobavitelj in končni kupec, kjer v poslovnem odnosu vsak nekaj pridobi.	54	58,1
Oskrbna veriga je celota, to niso posamezni deli.	49	52,7
Odzivnost, zanesljivost in partnerskega odnosa ne uvrščamo med ključne dejavnike uspeha oskrbne verige.	13	14,0
Temelji na povezavi posameznih funkcij znotraj podjetja, povezava med posameznimi podjetji ne igra bistvenega pomena.	4	4,3

OPOMBI \* V odstotkih.  $N = 93$ .

PREGLEDNICA 2 Dejavniki, ki spodbujajo uvajanje oskrbne verige

Dejavniki	Povprečje	Stdev.
Potreba po hitri izmenjavi informacij	4,83	0,481
Spremembe povpraševanja	4,34	0,801
Strateška zaveznitva, združitve, povezave	4,24	0,914
Vsakodnevni konkurenčni pritiski	3,86	1,176
Globalizacijski procesi	3,92	0,857
Skrajšan življenjski cikel izdelkov	3,40	0,801

OPOMBA  $N = 93$ .

verige ocenili potrebo po hitri izmenjavi informacij, spremembe povpraševanja in strateška zaveznitva.

Četrto, peto in šesto mesto po pomembnosti dejavnikov uvajanja racionalizacije oskrbne verige zavzemajo konkurenčni pritiski, globalizacijski procesi in skrajšani življenjski cikli izdelkov.

Med desetimi predlaganimi odgovori o koristih vpeljave oskrbne verige so bili izbrani prav vsi odgovori. Mnenja anketiranih kažejo, da je največkrat izbrana korist, ki jo z vpeljavo oskrbne verige predstavlja z (84,9%) racionalizacija logističnih stroškov, sledi pa ji zniževanje stroškov z 81,7%.

Velikokrat so bile s strani anketiranih izbrane trditve o pozitivnih koristih, ki jih prinaša racionalizacija oskrbne verige, o čemer govori dejstvo, da je 93 sodelujočih vsaj 16-krat kot pomembne ocenilo vse koristi vpeljave oskrbne verige.

Na vprašanje, katere načine diferenciacije ponudbe izdelkov, oziroma storitev uporabljate, je 84,9% sodelujočih izbralo trditve, ki se nanaša na pravočasno distribucijo izdelkov. Na drugem in tretjem mestu si sledita povečanje kakovosti izdelkov (78,5% vprašanih pod-

PREGLEDNICA 3 Koristi, ki jih prinaša oskrbna veriga

Koristi	Pogostost	Delež*
Povečanje konkurenčne prednosti podjetja	69	74,2
Zniževanje stroškov	76	81,7
Racionalizacija logističnih stroškov	79	84,9
Višja raven dobavnega servisa	69	74,2
Zmanjševanje zaloge	71	76,3
Povečanje dobičkonosnosti podjetja	49	52,7
Hitra izmenjava novih informacij	66	71,0
Prilagodljivost podjetja in hiter odziv	53	57,0
Vzpostavitev partnerskega odnosa z dobavitelji	47	50,5
Krepitev partnerskega odnosa z ostalimi udeleženci v verigi	52	55,9

OPOMBI \* V odstotkih.  $N = 93$ .

PREGLEDNICA 4 Načini diferenciacije izdelkov oziroma storitev

Načini	Pogostost	Delež*
Pravočasna distribucija izdelka	79	84,9
Povečanje kakovosti izdelkov	73	78,5
Krajši dobavni roki	68	73,1
Večja prilagodljivost kupcem	54	58,1
Izboljšanje tehničnih značilnosti izdelka	48	51,6

OPOMBI \* V odstotkih.  $N = 93$ .

jetij) in krajši dobavni roki (73,1 %). Pod drugo točko sta dve podjetji navedli pomen inovativnih in patentiranih rešitev za povečanje raznolikovalnih prednosti v primerjavi s konkurenco in pomen informacij, kje se blago v slehernem trenutku nahaja.

V nadaljevanju so anketirani ocenjevali dejavnike, ki omejujejo hitrejše uvajanje racionalizacije oskrbne verige. Anketirani so na petstopenjski Likertovi lestvici označili dejavnike od 5 (ne omejuje) do 1 (omejuje). Anketirani so ocenili, da je pomankljivo znanje s tega področja ključni dejavnik pri zaviranju hitrejšega uvajanja oskrbne verige. Nepoznavanje temeljnih zakonitosti oskrbnih verig predstavlja ključno oviro pri hitrejši racionalizaciji oskrbnih verig in izboljšanju konkurenčnega položaja podjetja na trgu. Ugotovitev potrjuje eno izmed osnovnih hipotez pričujočega dela.

Med pomembne omejevalne dejavnike hitrejšega uvajanja oskrbne verige po ocenah anketiranih uvrščamo dolge in počasne razvojne cikle, nerazumevanje koncepta oskrbne verige in neusposobljenost kadra. Zadnja navedba je v tesni povezavi z najpomembnejšim dejavnikom, ki omejuje hitrejšo racionalizacijo oskrbne verige, torej

PREGLEDNICA 5 Dejavniki, ki omejujejo uvajanje racionalizacije oskrbne verige

Dejavniki	Povprečje	Stdev.
Pomanjkljivo znanje s tega področja	3,49	1,359
Dolgi in počasni razvojni cikli	3,34	1,477
Nerazumevanje koncepta oskrbne verige	3,16	1,322
Neusposobljen kader	3,15	1,359
Neažurne informacije o potrebah kadrov	3,13	1,588
Zadrževanje ključnih informacij	2,81	1,542
Nepripravljenost delitve poslovnega tveganja	3,08	1,440
Toge (neprožne) organizacijske strukture	2,98	1,515
Nizka raven zaupanja med udeleženci	3,43	1,466
Neuskklajene strateške in taktične usmeritve	2,80	1,515
Velik odpor do sprememb	2,79	1,519
Nedefinirani kazalniki uspešnosti	2,53	1,391

OPOMBA  $N = 93$ .

s pomanjkljivim izobraževanjem s področja obvladovanja oskrbnih verig.

Kot manj pomembne omejevalne dejavnike hitrejšega uvajanja racionalizacije oskrbne verige anketirani ocenjujejo neuskklajene strateške in taktične usmeritve, velik odpor do sprememb in nedefinirane kazalnike uspešnosti.

Hipotezi 2 in 3 smo testirali z uporabo  $t$ -testa neodvisnih skupin. Pri pomenu posameznih elementov ob uvajanju racionalizacije oskrbne verige in pri dejavnikih, ki omejujejo uvajanje verige v podjetju, smo testirali razliko povprečnih vrednosti. Razlike pri odgovorih so prikazane v preglednici 7 (poznavanje pomena optimizacije oskrbnih verig po velikosti podjetja) in v preglednici 8 (poznavanje omejitev pri uvajanju oskrbnih verig glede na velikost podjetja).

Štiri dejavniki v preglednici 6 (življenjski cikel izdelka in konkurenca – značilno; spremembe in zaveznitva šibko – značilno) kažejo na razlike v dojemanju pomena različnih dejavnikov med velikimi in malimi podjetji.

V obdobju po osamosvojitvi je bila rast storitev bistveno hitrejša od rasti industrije. Med storitvami so imele najbolj dinamično rast proizvodne storitve. Med vzroki gre iskati predvsem prilagajanje industrijske proizvodnje tehnološkim spremembam in zaostrovanju konkurence ter spremembe v organizaciji industrijske proizvodnje.

Najbolj se je delež storitev povečal v drugi polovici 80-ih let kot posledica zmanjšanega deleža industrije zaradi recesije, ki jo je storitveni sektor prebrodil hitreje in z manj izrazitim padcem kot predelovalna industrija.

PREGLEDNICA 6 Primerjava srednjih vrednosti dejavnikov, ki vzpodbujajo uvajanje oskrbne verige glede na dejavnosti podjetja

Dejavniki	(1)	(2)	<i>t</i>	<i>p</i>
Sprememba povpraševanja	4,40	4,26	0,75	0,45
Skrajšani življenjski cikel izdelkov	3,67	3,00	2,11	0,04*
Globalizacijski procesi	3,82	4,06	-1,14	0,26
Vsakodnevni konkurenčni pritiski	3,79	3,97	-0,72	0,47
Strateška zaveznitva, združitve, povezave	3,97	4,69	-4,66	0,00*
Potreba po hitri izmenjavi informacij	4,72	5,00	-3,58	0,00*

OPOMBE \* Statistično značilno ( $p < 0.1$ ). Naslovi stolpcev: (1) proizvodno podjetje, (2) storitveno podjetje.

PREGLEDNICA 7 Primerjava srednjih vrednosti dejavnikov, ki vzpodbujajo uvajanje oskrbne verige glede na velikost podjetja

Dejavniki	(1)	(2)	<i>t</i>	<i>p</i>
Sprememba povpraševanja	4,20	4,46	-1,49	0,14
Skrajšani življenjski cikel izdelkov	3,02	3,89	3,23	0,00*
Globalizacijski procesi	3,81	4,00	-1,06	0,29
Vsakodnevni konkurenčni pritiski	3,63	4,15	2,21	0,03*
Strateška zaveznitva, združitve, povezave	4,10	4,35	-1,37	0,17
Potreba po hitri izmenjavi informacij	4,80	4,85	-0,42	0,67

OPOMBE \* Statistično značilno ( $p < 0.1$ ). Naslovi stolpcev: (1) povprečje malih podjetij, (2) povprečje velikih podjetij.

Preglednici 6 in 9 predstavljata podobno analizo glede na dejavnik panoge (storitveno ali proizvodno podjetje). Prav tako tudi v tem primeru vsi dejavniki razen življenjskega cikla izdelka potrjujejo dejstvo, da se storitvena podjetja bolje zavedajo prednosti, ki jih prinaša racionalizacija oskrbnih verig.

Po pričakovanih velika podjetja bolje razumejo pomen oskrbnih verig. Prav tako preglednica 8 potrjuje boljše razumevanje uvajanja racionalizacije oskrbnih verig v podjetjih.

### Ugotovitve raziskave

Na podlagi ugotovljenega lahko sklepamo, da zaradi boljšega poznavanja koncepta oskrbne verige v vzorec zajetih slovenskih podjetij storitvena podjetja bolje izkoriščajo prednosti, ki jih le-ta prinaša. Na podlagi posameznih primerov ugotovimo, da so bila prav storitvena podjetja tista, ki so doživela velik razmah v začetku devetdesetih let. Spremembe so nastopile kot posledica strukturnih sprememb, tehnološkega razvoja in iskanja odgovora velikih podjetij za zagotavljanje njihovega nadaljnje obstoja.

PREGLEDNICA 8 Dejavniki, ki omejujejo uvajanje racionalizacije oskrbne verige glede na velikost podjetja

Dejavniki	(1)	(2)	<i>t</i>	<i>p</i>
Neuskajene strateške in taktične usmeritve	2,55	2,98	-1,36	0,18
Velik odpor do sprememb	2,78	2,79	-0,03	0,97
Toge (neprožne) organizacijske strukture	2,68	3,23	-1,74	0,08*
Nerazumevanje koncepta oskrbne verige	2,95	3,33	-1,39	0,17
Nepripravljenost delitve poslovnega tveganja	2,95	3,19	-0,80	0,43
Nedefinirani kazalniki uspešnosti	2,34	2,69	-1,17	0,24
Neusposobljen kader	2,98	3,29	-0,96	0,34
Pomanjkljivo izobraževanje s tega področja	3,20	3,73	-1,89	0,06*
Zadrževanje ključnih informacij	2,73	2,88	-0,44	0,66
Dolgi in počasni razvojni cikli	3,10	3,61	1,65	0,10*
Nizka raven zaupanja med udeleženci	3,05	3,12	-0,24	0,81
Neažurne informacije o potrebah kadrov	2,37	3,69	-4,26	0,00*

OPOMBE \* Statistično značilno ( $p < 0.1$ ). Naslovi stolpcev: (1) povprečje malih podjetij, (2) povprečje velikih podjetij.

PREGLEDNICA 9 Dejavniki, ki omejujejo uvajanje racionalizacije oskrbne verige glede na dejavnosti podjetja

Dejavniki	(1)	(2)	<i>t</i>	<i>p</i>
Neuskajene strateške in taktične usmeritve	2,40	3,43	-3,10	0,00*
Velik odpor do sprememb	2,59	3,16	-1,55	0,13
Toge (neprožne) organizacijske strukture	2,59	3,71	-3,18	0,00*
Nerazumevanje koncepta oskrbne verige	2,78	3,87	-3,62	0,00*
Nepripravljenost delitve poslovnega tveganja	2,98	3,26	-0,74	0,47
Nedefinirani kazalniki uspešnosti	2,53	2,52	0,06	0,95
Neusposobljen kader	2,95	3,52	-1,58	0,12
Pomanjkljiva izobrazba s tega področja	3,34	3,75	-1,29	0,20
Zadrževanje ključnih informacij	2,53	3,36	-2,21	0,03*
Dolgi in počasni razvojni cikli	3,05	3,87	-2,52	0,01*
Nizka raven zaupanja med udeleženci	2,73	3,66	-2,80	0,01*
Neažurne informacije o potrebah kadrov	2,49	4,14	-5,53	0,00*

OPOMBE \* Statistično značilno ( $p < 0.1$ ). Naslovi stolpcev: (1) proizvodno podjetje, (2) storitveno podjetje.

Več kot 80 % anketiranih podjetij je opredelilo pojem oskrbne verige kot aktivnost, ki omogoča oskrbo proizvodnje z materialnimi viri in pretok izdelkov do končnega kupca ter s tem povezan tok informacij. Večina podjetij se je s pojmom oskrbovalne verige že srečala in pozna njegovo opredelitev. Vendar pa pomanjkljivo znanje s področja oskrbnih verig podjetjem onemogoča hitrejšo racionalizacijo,

zlasti na področju nabave, managementa zalog, napovedi prodaje ter višje ravni dobavnega servisa.

Podobno kot ugotovitve tujih raziskav (Dyer in Chu 2003; Zhang et al. 2003) tudi ugotovitve naše raziskave kažejo, da so neusposobljeni sodelavci in pomanjkljivo znanje s področja oskrbnih verig pomemben zaviralni dejavnik na poti hitrejšega in uspešnejšega povezovanja med podjetji. Poleg znanja kot pomemben omejevalni dejavnik hitrejšega uvajanja racionalizacije oskrbne verige velja omeniti še zaupanje, kar potrjujejo tudi številne tuje raziskave. Spoznali smo, da nepoznavanje temeljnih zakonitosti oskrbnih verig predstavlja ključno oviro pri hitrejši racionalizaciji stroškov oskrbnih verig ter izboljšanju konkurenčnega položaja slovenskih podjetij na trgu.

Cilj oskrbne verige je najti najbolj dobičkonosen in najkonkurenčnejši način dostave pravega proizvoda na pravo mesto ob dogovorjenem času. Z obsegom operacij in številom udeležencev v oskrbni verigi narašča kompleksnost načinov, načrtov akcij in postopkov. Cilj oskrbne verige kot celote je hitro in učinkovito zadovoljevanje potreb in želja kupcev z minimalnimi stroški za podjetje. Za doseganje le-tega je pomembna medsebojna komunikacija in uigranost vseh udeležencev v oskrbni verigi.

Gleda na dejstvo, da pomen povezovanja narašča, kar se kaže v strategijah podjetij, bodo znanja s tega področja še naprej zanimiva tako za raziskovalce kot tudi managerje, saj jim bodo omogočile prepoznati in udejanjiti dolgoročno sodelovanje razmerja, obenem pa se bodo s temi znanji znali izogniti kratkoročnim, a velikokrat škodljivim razmerjem.

Prepoznavanje pomena oskrbne verige, koristi in tveganj, ki jih prinaša, ter nadaljnje raziskovanje v smeri snovanja strategij za uspešno in učinkovito sodelovanje na tem področju so temelj za prepoznavanje osnovnih zmožnosti slovenskih podjetij in njihovo vključevanje v globalne povezovalne tokove.

## Literatura

- Christopher, M. 1999. *Logistics and supply chain management: strategies for reducing costs and improving service*. London: Pitman.
- Dyer, J. H., in W. Chu. 2003. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan and Korea. *Organization Science* 14 (1): 57–68.
- Gomezelj Omerzel D., K. Fister in N. Š. Trunk. 2008. The support of employers in the system of workplace learning recognition. *International Journal of Innovation and Learning* 5 (1): 38–50.

- Groznik, A. in E. Mujkic. 2005. Management oskrbovalne verige v naftni industriji. *Uporabna informatika* 13 (3): 146–152.
- Illeris, S. 1996. *The service economy: a geographical approach*. Chichester: Wiley.
- Jaklič, J., H. Tatjana, M. Svetina in M. Indihar Štemberger. 2007. Menedžment poslovnih procesov v oskrbovalni verigi. *Uporabna informatika* 15 (1): 11–21.
- Kalakota, R., in M. Robinson. 1999. *E-business roadmap for success*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kavčič, K. 2006. Konkurenca ne poteka več med podjetji, temveč med posameznimi oskrbnimi verigami. *Management* 1 (1): 65–77.
- Kostecki, M., in A. Fehervary. 1996. *Services in the transition economies: business options for trade and investment*. Oxford: Elsevier Science.
- Ochel, W., in M. Wegner. 1987. *Service economies in Europe: opportunities for growth*. London: Pinter.
- O'Donovan, T. D. 1995. *Competitive advantage in internationally traded service industries: perceptions of the determinant factors*. Dublin: Service Industries Research Centre.
- Ogorelc, A. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Potočnik, V. 2004. *Komercialno poslovanje z osnovami trženja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rižnar, I. 2008. Učna gradiva pri poslovni angleščini v slovenskem terciarnem izobraževanju. V *Učenje in poučevanje tujih jezikov na Slovenkem: pregled sodobne teorije in prakse*, ur. J. Skela, 122–153. Ljubljana: Tangram.
- Quinn, B. 2003. Outsourcing innovation: the new engine of growth. *Sloan Management Review* 41 (4): 13–28.
- Schary, B. P. in T. Skjøtt-Larsen. 1995. *Managing the global supply chain*. Copenhagen: Copenhagen Business Press.
- Stare, M. 1999. Tokovi mednarodne menjave proizvodnih storitev in njihov razvojni pomen. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Trkman, P., M. Indihar Štemberger, J. Jaklič in A. Groznik. 2007. Process approach to supply chain integration. *Supply Chain Management* 12 (2): 116–128.
- Zhang, C., S. T. Cavusgil in A. Roath. 2003. Manufacturer governance of foreign distributor relationship: do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies* 34 (6): 550–556.