

Univerza v Ljubljani  
**EKONOMSKA  
 FAKULTETA**

Management oskrbovalne verige

Ekonomski fakulteta, 2007  
 Doc. dr. Aleš Groznik

60 LET

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
**EKONOMSKA  
 FAKULTETA**

Management oskrbovalne verige

- Povezava vrednostne in oskrbovalne verige
- Management oskrbovalne verige navadno vključuje naslednje funkcionalne komponente:
  - **načrtovanje povpraševanja,**
  - **načrtovanje proizvodnje,**
  - **načrtovanje in zagotavljanje dobav,**
  - **načrtovanje in izvajanje logistike (skladiščenje in transport).**

doc. dr. Aleš Groznik

2

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
**EKONOMSKA  
 FAKULTETA**

Načrtovanje povpraševanja

- **Napovedovati povpraševanje** po produktih in storitvah.
- Čim natančneje lahko predvidimo povpraševanje, tem natančneje lahko načrtujemo na ostalih področjih poslovanja.
- Samo na osnovi dobrih načrtov je mogoče zagotoviti ustrezno zadovoljstvo uporabnikov z zagotavljanjem produktov in storitev ob zmanjšanju stroškov zaradi negotovosti pri prodaji.
- **Tehnike**, ki jih uporabljamo za načrtovanje povpraševanja, temeljijo na podatkih o dosedanji prodaji takih ali podobnih produktov, podatkih o trendih in spremembah potrošniških navad in tržnih analizah.

doc. dr. Aleš Groznik

3

EFMD  
**EQUIS**  
 ACCREDITED

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Načrtovanje proizvodnje

- **Načrtovanje proizvodnje** tako, da je čim bolj usklajena s proizvodnimi zmogljivostmi.
- V ta okvir sodi načrtovanje potreb po materialih in načrtovanje zmogljivosti.
- V okviru oskrbovalnih verig gre pogosto tudi za **načrtovanje logističnih procesov na vhodni strani**.
- Tovrstni procesi se pogosto zelo razlikujejo med pravimi proizvajalci in drugimi členi v oskrbovalni verigi.
- Proizvajalci poskušajo krmiliti nadaljnje člene v oskrbovalni verigi s **kompleksnimi prodajnimi pogoji**, ki z dobavnimi roki, variabilnimi cenami ter količinskimi in logističnimi pogoji stimulirajo njihove stranke k obnašanju, ki omogoča čim bolj racionalno izrabo proizvajalčevih virov.
- V tem primeru je potreben t. i. **management dobaviteljev**, kar je v maloprodajnih podjetjih osrednja poslovna funkcija.

EFMD  
**EQUIS**  
ACCREDITED

doc. dr. Aleš Groznik 4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Načrtovanje in zagotavljanje dobav

- **Načrtovanje dobavnih poti**, ki bodo zadovoljile načrtovano povpraševanje na osnovi razpoložljivih zalog in transportnih virov.
- **Vključuje** tudi načrtovanje skladiščnih in medskladiščnih postopkov, ki bodo lahko izpolnili povpraševanje.
- Organizacija distribucijske mreže, izbor zunanjih izvajalcev, izbor strank, način servisiranja strank in definiranje prodajnih pogojev, ki bodo stimulirali stranke k čim bolj racionalni izbiri naših proizvodnih, nabavnih in logističnih virov.
- Tudi **spremljanje prodaje**, kjer lahko s sodobnimi metodami podatkovnih skladišč in podatkovnim rudarjenjem odkrivamo mnoge značilnosti v navadah strank in jih s primernimi trženjskimi ukrepi poskušamo izkoristiti.

EFMD  
**EQUIS**  
ACCREDITED

doc. dr. Aleš Groznik 5

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA

## Načrtovanje in zagotavljanje logistike

- **Načrtovanje** postopkov, s katerimi dejansko **izvajamo** distribucijo.
- Učinkovita distribucija je vedno **kompromis** med optimalnim zadovoljevanjem strankinih potreb, stroški distribucije in kvaliteto napovedi.
- Učinkovita distribucija mora upoštevati množico omejitev, kot so čas in način distribucije, možna distribucijska sredstva in ne nazadnje dobavni pogoji, s katerimi smo poskušali doseči racionalno obnašanje stranke.
- Izvesti s **čim manj stroški** in ob **najvišji možni kakovosti** storitve.
- V problematiko izvajanja logistike štejemo tudi široko kompleksnost managementa skladišč in logistike, ki je lahko različno tehnološko podprta.
- Skladiščne manipulativne tehnologije, problematika označevanja produktov (črna koda različnih vrst) in podobno.

EFMD  
**EQUIS**  
ACCREDITED

doc. dr. Aleš Groznik 6

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA  
60 LET

## Komponente oskrbovalne verige

- Glede na mesto v verigi ločimo tri komponente oskrbovalne verige:
  - Nabava od dobavitelja proti proizvajalcu (angl. Upstream). V to komponento sodijo vse nabave, ki potekajo v oskrbovalni verigi pred proizvajalcem, pri čemer ima lahko proizvajalec enega ali več dobaviteljev, dobavitelji pa ponovno več dobaviteljev, vse do ravni surovin.
  - Interna oskrbovalna veriga. Ta del vključuje vse procese znotraj organizacije, ki preoblikujejo vhode v izhode. Zadeva procese od takrat, ko surovine, material ali izdelki vstopijo v organizacijo, do takrat, ko gre izdelek v distribucijo zunaj organizacije.
  - Nabava od proizvajalca proti stranki (angl. Downstream). Ta del vključuje procese, ki skrbijo za dostavo izdelka končnim strankam.

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

doc. dr. Aleš Groznik 7

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA  
60 LET

## Cilji

```

    graph TD
      A[Pravi proizvodi] --> B[Fleksibilnost]
      C[V pravih količinah] --> B
      D[V pravnem času] --> E[Zanesljivost dobav]
      F[Ob minimalnih stroških] --> G[Pravočasnost dobav]
      E --> H[Kakovost prodajnih storitev]
      G --> H
      B --> H
  
```

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

doc. dr. Aleš Groznik 8

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Univerza v Ljubljani  
EKONOMSKA  
FAKULTETA  
60 LET

## Ključni pristopi

- Prenos neključnih aktivnosti na dobavitelje (angl. Outsourcing)
- Razvoj strateških partnerstev (angl. Development of Supply Chain Partnerships)
  - Temeljijo na zaupanju, zato se spremeni način uporabe informacij tako, da je zagotovljeno sodelovanje med vsemi partnerji.
  - Sodelovanje lahko opredelimo kot izmenjavo informacij v korist vseh partnerjev, kar pomeni delitev tveganja, odgovornosti in nagrad.

EFMD  
EQUIS  
ACCREDITED

doc. dr. Aleš Groznik 9

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Ključni pristopi

- dva skrajna načina oblikovanja strategije managementa oskrbovalne verige:
  - JIT
    - temelji na odstranitvi neučinkovitosti, s čimer se skrajšajo pretočni časi, ki omogočajo manjši obseg zalog ter nižje stroške
  - Masovno prikrojevanje
    - zasnovan na sposobnosti ponuditi strankam možnost, da si prikrojijo proizvode po lastni meri. Stroškovno je sicer manj učinkovit kot koncept JIT, saj zahteva večji obseg zalog, vendar poudarja diferenciacijo proizvodov.

---

---

---

---

---

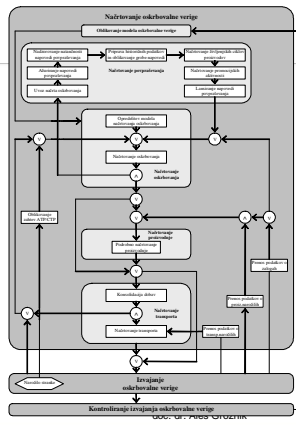
---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Obvladovanje cele mreže

- Cisco : 90% naročil pride preko interneta, 52 % se jih izpolni, ne da bi bil neposredno vključen en sam Ciscov sodelavec.
- Za kupce je vse skupaj nek mnogo večji sistem, ki zagotovi izpolnitev naročila.
- informacijska povezava, znotraj podjetja in med podjetji.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Primeri

Lora Cecere: A Changing  
Technology Landscape  
Michael Cole: ERP & Supply  
Chain Solutions

supply. As this takes place, SCM is shifting from being a driver of efficiency, lower costs, and manufacturing control to being an enabler of competitive differentiation and new business approaches. This

Wal-Mart has credited data synchronization for driving its ability to increase new product market share penetration by 300 percent.

In the apparel retail realm, failure to synchronize data can be costly. It's a technological weakness that can seriously damage business relationships. How so? Stecher points to one major retailer whose inventory management system cannot recognize at least one product in 30 percent of its shipments from suppliers. Because of this type of glitch, it takes the retailer about 24 hours to receive the "recognized" products in such shipments, and then another eight days to receive the unrecognized items.

doc. dr. Aleš Groznik

13

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Primeri

Groznik in Mujkič: Management oskrbovalne verige v naftni industriji

Podjetja, ki so vpeta v oskrbovalno verigo nafne industrije, želijo z uvedbo elektronskega poslovanja pridobiti neposredne koristi v obliki stalnega zniževanja stroškov nakupa, zniževanja obsega zalog, skrajševanja poslovnega cikla in razvijanja učinkovitejšega in uspešnejšega poslovanja vseh udeležencev. Največje prihranke lahko oskrbovalna veriga doseže s posredovanjem informacij med partnerji, ki imajo direkten pregled nad zalogami, napovedanim povpraševanjem ter planirano dostavo, kar omogoči zmanjšanje efekta volovskega biča in hkrati večje učinkovitosti oskrbovalne verige kot celote.

doc. dr. Aleš Groznik

14

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---