

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

TVEGANJA OSKRBNIH VERIG V MAJHNIH PODJETJIH

Ljubljana, junij 2014

SIMON HRIBAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Simon Hribar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Tveganja oskrbnih verig v majhnih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Peter Trkman.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem:
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 16.6.2014

Podpis avtorja:

KAZALO

UVOD	1
1 KONCEPT OSKRBOVALNE VERIGE	2
1.1 Vrste oskrbovalnih verig	5
2 MANAGEMENT OSKRBOVALNIH VERIG	8
2.1 Management oskrbovalnih verig v času negotovosti	12
3 TVEGANJA OSKRBOVALNIH VERIG	14
3.1 Management tveganj oskrbovalnih verig	19
4 MAJHNA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA	24
4.1 Srednje velika podjetja v primerjavi z velikimi podjetji.....	26
4.2 Management oskrbovalnih verig v srednje velikih podjetjih	28
4.3 Ovire srednje velikih podjetij pri vpeljavi managementa oskrbovalnih verig	30
4.4 Management tveganj oskrbovalnih verig v srednje velikih podjetjih	35
5 ŠTUDIJA PRIMERA TVEGANJ OSKRBOVALNIH VERIG PODJETJA FRANC HRIBAR S.P.	39
5.1 Opis podjetja.....	40
5.2 Tveganja in ovire oskrbovalnih verig, s katerimi se sooča podjetje Franc Hribar s. p.	43
5.2.1 Tveganja dobave	43
5.2.2 Operativna tveganja	44
5.2.3 Varnostna tveganja.....	45
5.2.4 Tveganja povpraševanja.....	45
5.2.5 Makroekonomska tveganja	46
5.2.6 Konkurenčna tveganja.....	46
5.2.7 Politična tveganja	47
5.2.8 Tveganja virov	48
5.3 Možne rešitve in izboljšave tveganj oskrbovalnih verig podjetja Franc Hribar s. p. .	50
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	56

KAZALO SLIK

Slika 1: Oskrbovalna veriga	4
Slika 2: Strategije oskrbovalnih verig	6
Slika 3: Prehod iz dinamične na strukturno fleksibilnost.....	12

Slika 4: Interakcija med tveganji oskrbovalnih verig	19
Slika 5: Pot izvajanja strategij managementa tveganj oskrbovalnih verig.....	23
Slika 6: Pomembna področja uspešnosti in učinkovitosti majhnih in srednje velikih podjetij.	26
Slika 7: Učinek biča	36
Slika 8 Prikaz formulacije managementa tveganj oskrbovalnih verig za majhna in srednje velika podjetja	37
Slika 9: Struktura prihodkov v podjetju Franc Hribar s. p.	42
Slika 10: Oskrbovalna veriga podjetja Franc Hribar s. p.	48

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delitev majhnih in srednje velikih podjetij znotraj EU	24
--	----

UVOD

Konkurenca danes sili podjetja, da delajo na meji svojih zmogljivosti. Podjetja morajo zato močno znižati stroške svojega poslovanja. Na drugi strani pa morajo ponujati kar najvišjo kakovost svojih produktov. V trenutni gospodarski krizi so podjetja še toliko bolj izpostavljena tovrstnim problemom. Nadalje ima globalizacija izredno velik vpliv na distribucijske procese in vse povezane storitve med lokalnimi trgi in panogami, kjer se proizvodi in storitve trošijo. Vzporedno se pojavlja potreba po globalnih oskrbovalnih verigah, ki podpirajo tovrstno preoblikovanje tržnih struktur in posledično zagotavljajo tekočo mednarodno menjavo storitev, izdelkov, kapitala in informacij (Mattsson, 2003).

Podjetja morajo vedno znova iskati nove načine doseganja poslovne uspešnosti. Zato so v zadnjem času na pomenu močno pridobile oskrbovalne verige, ki (grobno rečeno) povezujejo proizvajalce s končnimi kupci. Glavni poudarek koncepta oskrbovalnih verig je na medsebojnem povezovanju, zaupanju in čim bolj usklajenem delovanju posameznih udeležencev oskrbovalne verige. Z drugimi besedami, pomembno je čim boljše servisiranje končnih potrošnikov in zagotovitev njihove pripadnost tudi v prihodnje (Kavčič, 2009). Tako smo priča čedalje močnejšemu konkurenčnemu boju med podjetji na ravni oskrbovalnih verig (Mentzer et al., 2001). Kompleksnost oskrbovalnih verig in s tem negotovost, kateri so izpostavljena podjetja, pa se povečujeta, zato je bistven management tveganj v oskrbovalnih verigah.

Koncept oskrbovalnih verig za uspešno in učinkovito delovanje zahteva medsebojno usklajenost posameznih sestavnih delov, procesov in členov oskrbovalne verige (Kavčič, 2009). Pojavila se je potreba po managementu oskrbovalnih verig (angl. *Supply Chain Management* – SCM), ki je v zadnjem obdobju postal eden izmed ključnih dejavnikov doseganja konkurenčnih prednosti. Tako se danes konkurenca ne odvija med posameznimi organizacijami, temveč med njihovimi integriranimi oskrbovalnimi verigami. Uspešnejša so podjetja oziroma oskrbovalne verige, ki vlagajo v razvoj managementa tveganj oskrbovalnih verig (angl. *Supply Chain Risk Management* – SCRM). Management tveganj pomeni izvajanje strategij z namenom obvladovanja vsakodnevnih in izrednih tveganj v oskrbovalni verigi. Pomeni sodelovanje s partnerji v oskrbovalni verigi, uporabo orodij za management procesov tveganja in negotovosti, ki jih povzročajo oziroma vplivajo na dejavnosti in vire povezane z logistiko (Norrman & Lindroth, 2002). Literatura o managementu oskrbovalnih verig pa se izjemno redko osredotoča na področje majhnih in srednje velikih podjetij (Pearson & Parmenter, 2006).

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature proučiti pristop k obvladovanju tveganj oskrbovalnih verig v majhnih podjetjih. Raziskati želim, katera so glavna tveganja oskrbovalnih verig in kako se podjetja z njimi soočajo. Predvsem pa želim ugotoviti, zakaj večina majhnih podjetij še vedno ni vpeljala managementa oskrbovalnih verig kljub dejstvu, da pozitivno vpliva na poslovanje podjetij. Z lastnimi dognanji in dognanji drugih avtorjev želim vsaj malo prispevati k lažjemu razumevanju managementa oskrbovalnih

verig in spoznanju, da učinkovito obvladovanje oskrbovalnih verig lahko pomeni razliko med izgubo in dobičkom pri poslovanju podjetja.

Cilj je podati možne rešitve in izboljšave pri managementu tveganj v obravnavanem podjetju. Za doseganje ciljev bom uporabil tujo in domačo literaturo, lastno znanje, ki sem ga pridobil med študijem ter podatke, pridobljene z metodo intervjuja na sedežu podjetja Franc Hribar s. p. Cilj magistrskega dela je potrditi, da je management oskrbovalnih verig zelo pomemben in na konkretnem primeru podjetja Franc Hribar s. p. pokazati, kako pomembno je ustrezno razumevanje oskrbovalnih verig, njihovega razvoja in managementa za uspešno poslovanje podjetij na lokalni in mednarodni ravni. Z magistrsko nalogo želim predvsem ugotoviti, katera so potrebna orodja in znanja o managementu oskrbovalnih verig v majhnih podjetjih za uspešno soočanje z negotovostmi na trgu.

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu bom najprej opisal značilnosti samih oskrbovalnih verig, nato bom predstavil koncept oskrbovalnih verig, management oskrbovalnih verig in tveganja, ki prežijo na oskrbovalne verige in obvladovanje le-teh. V drugem raziskovalnem delu bom predstavil podjetje Franc Hribar s. p. in oskrbovalno verigo, v kateri sodeluje. Predstavil bom bistvena in najpogostejša tveganja, ki jih srečujejo pri poslovanju znotraj oskrbovalne verige. Nato sledi še poglavje, kjer so predstavljene konkretne rešitve za obvladovanje tveganj oskrbovalnih verig na podlagi teorije in praktičnega znanja.

Podatke, potrebne za analizo tveganj v oskrbovalni verigi podjetja Franc Hribar s. p., sem pridobil na podlagi poglobljenega teoretično-analitičnega pregleda strokovne literature, člankov in znanstvenih raziskav s področja managementa tveganj oskrbovalnih verig. Pri tem delu magistrske naloge sem uporabil deskriptivno metodo in metodo kompilacije, s katero sem združil spoznanja več avtorjev s področja managementa tveganj oskrbovalnih verig. V drugem (empiričnem) delu magistrske naloge pa sem na podlagi kvalitativnega raziskovanja (intervju in študija primera) poskusil prikazati pomen managementa oskrbovalnih verig za uspešnost poslovanja podjetja. Pri pisanju magistrske naloge sem uporabil tudi teoretična znanja, pridobljena v okviru podiplomskega študija, in znanje, ki sem ga pridobil iz praktičnih izkušenj med delom v podjetju Franc Hribar s. p.

1 KONCEPT OSKRBOVALNE VERIGE

Koncept oskrbovalnih verig zahteva medsebojno usklajenost posameznih sestavnih delov, procesov in členov oskrbovalne verige, kar je ključnega pomena za uspešno in učinkovito delovanje na danes vse bolj zahtevnih trgih. Podjetja morajo optimizirati stroške in učinkovito obvladovati procese med podjetji in tudi znotraj samega podjetja. Le tako lahko vzdržijo stalen pritisk na cenovna znižanja, večjo moč odjemalcev, globalizacijo poslovanja, vpliv elektronskega poslovanja in skrajševanje pretočnih časov (Kavčič, 2009).

Največkrat se koncept oskrbovalne verige uporablja pri proizvodnji in distribuciji izdelkov končnim potrošnikom. Strategija oskrbovalnih verig opredeljuje, kako naj deluje omrežje z namenom konkuriranja na trgu, ocenjevanja koristi in stroškov v povezavi s poslovanjem (Wisegeek, 2012). Koncept oskrbovalnih verig se čedalje bolj uveljavlja tako v teoriji kot v praksi. Ker ta koncept presega okvir posameznega podjetja in vključuje vrsto deležnikov (angl. *stakeholders*), vključenih v proizvodnjo in distribucijo blaga in storitev, sta timski in partnerski odnos še kako pomembna dejavnika, ki vplivata na uspešnost oskrbovalne verige in samega podjetja.

Oskrbovalna veriga predstavlja tok informacij, storitev, materiala in plačil, ki se začne pri dobaviteljih surovin nadaljuje preko tovarn in skladišč do končnih uporabnikov. Zajema organizacije, podjetja in procese, ki za končne uporabnike ustvarjajo in dobavljajo proizvode, storitve in informacije. Vključuje raznolike naloge, kot so logistika, načrtovanje in nadzor proizvodnje, tok plačil, nabava, ravnanje z blagom, upravljanje zalog, distribucija in dostava (Logožar, 2004). Z uporabo informacijske tehnologije povezuje proizvajalce, dobavitelje, distributerje in potrošnike za učinkovito izpolnitev pričakovanj (Vonderembse, Uppal, Huang, & Dismukes, 2006; Hribar, 2010).

Oskrbovalna veriga zajema tok blaga in storitev od dobavitelja preko proizvodnje in distribucijskih poti do končnega kupca. Martin (2002) pravi, da oskrbovalna veriga zajema tri tipe tokov, in sicer:

- finančni tok, ki zajema sheme plačil, kreditne pogoje, pogodbe o lastništvu in dobavah;
- materialni tok, predstavlja fizični tok blaga do končnih kupcev od dobaviteljev kot tudi obratni tok vračil proizvodov, recikliranje in servisiranje (materialni tok ponavadi poteka v nasprotni smeri kot finančni tok);
- informacijski tok, ki koordinira fizični tok blaga, združuje naročila in njihov prenos ter sledljivost.

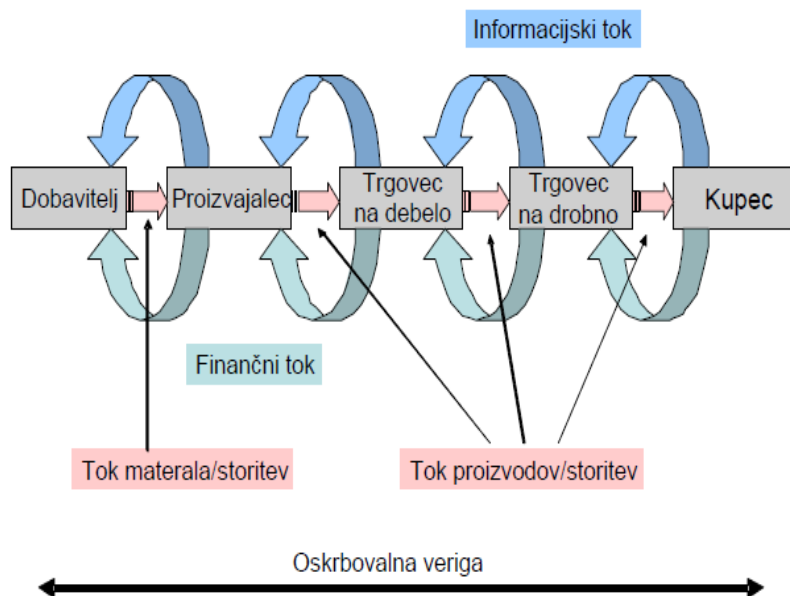
Lahko rečemo, da oskrbovalne verige tvorijo celoto virov in procesov, ki se začnejo s pridobivanjem surovin in nadaljujejo/razširijo z dobavo dokončanih proizvodov končnemu kupcu/potrošniku. Oskrbovalno verigo lahko definiramo kot sosledje več enot (organizacij, podjetij ali posameznikov), ki sledijo toku informacij, proizvodov, storitev in financ med virom in končnim kupcem (Mentzer et al., 2001). Z drugimi besedami oskrbovalna veriga pomeni mrežo trgovcev na drobno, distributerjev, prevoznikov, skladišč in dobaviteljev, ki sodelujejo pri proizvodnji, dobavi in prodaji izdelka končnemu potrošniku. Običajno je sestavljena iz več podjetij, ki medsebojno koordinirajo aktivnosti z namenom premagati konkurenco na trgu.

Po Kovačiču, Jakliču, Indihar Štemberger in Grozniku (2004) je oskrbovalna veriga celota aktivnosti: od začetnega pridobivanja surovin do končne prodaje izdelkov kupcem. Tovrstne aktivnosti so plod sledečih si povezav in procesov, ki se izvajajo med dobavitelji in kupci. V vsak člen oskrbovalne verige lahko surovine vstopijo na vsaki stopnji. V oskrbovalni verigi se jih lahko predela v končne proizvode ali pa služijo kot surovine za nadaljnjo fazo oskrbovalne

verige. Običajno v oskrbovalni verigi sodeluje več podjetij, ki nato proizvodu v vsaki fazi dodajajo vrednost. Vez med končnim kupcem in oskrbovalno verigo oziroma povezavo med dvema členoma oskrbovalne verige imenujemo distribucijski sistem. V oskrbovalno verigo se velikokrat vključijo tudi logistični servisi, trgovci na debelo, prevozniki in trgovci na drobno. Povezave med posameznimi členi oskrbovalne verige so dvosmerne, kar pomeni, da poleg toka proizvodov in storitev, ki večinoma poteka od dobavitelja h kupcu, poteka tudi informacijski tok v obeh smereh. Tudi tok proizvodov lahko poteka v obratni smeri. Pri tem govorimo o obratni logistiki, ki je opredeljena kot proces premikanja ali transporta blaga od končne destinacije, z namenom pridobivanja vrednosti ali ustrezne odstranitve (Coyle, Langley, Gibson, Novack, & Brandi, 2008; Hribar, 2010).

Na Sliki 1 so prikazani tokovi med členi v oskrbovalni verigi. Poenostavljeno prikazuje, kako dobavitelji dobavijo material/storitve proizvajalcem, slednji material/storitve preoblikujejo v proizvode/storitve ter jih preko trgovcev na debelo in drobno posredujejo končnemu kupcu. Povpraševanje kupcev je ključna informacija za celotno oskrbovalno verigo, saj v veliki meri neposredno vpliva na končni produkt. Na podlagi teh informacij vsi sodelujoči v verigi dobijo realno sliko stanja na trgu in lažje prepoznajo obseg povpraševanja in potrebe kupcev. S tem pa vsem sodelujočim členom v verigi nakazujejo, kakšno zmogljivost bodo morala podjetja zagotoviti, da bodo lahko kar najhitreje izpolnila zahteve (Hribar, 2010).

Slika 1: Oskrbovalna veriga



Vir: A. Kovačič, J. Jaklič, M. Indihar Štemberger & A. Groznik, *Informatizacija in prenova poslovanja*, 2004, str. 281.

Na podlagi različnih definicij lahko izluščimo, da oskrbovalna veriga označuje mrežo, ki povezuje različna proizvodna, skladiščna in distribucijska podjetja določenega izdelka oziroma storitve. Pogostokrat se zgodi, da ljudje zamenjujejo pojem logistike z oskrbovalno verigo. Na splošno se logistika nanaša na distribucijski proces znotraj nekega podjetja,

medtem ko oskrbovalna veriga vključuje več različnih podjetij od dobaviteljev in proizvajalcev do trgovcev na drobno. Podrobneje oskrbovalna veriga zajema ukrepe, ki so potrebni, da blago oziroma storitev pride od dobavitelja do končnega kupca. Z drugimi besedami oskrbovalna veriga vključuje vsa podjetja, ki tako ali drugače pridejo v stik z določenim produktom oziroma storitvijo. Oskrbovalna veriga določenega produkta na primer zajema vsa podjetja od začetne proizvodnje in sestave produkta do kasnejše dostave in prodaje (Arend & Wisner, 2005).

1.1 vrste oskrbovalnih verig

Lee (2002) strategije oskrbovalnih verig razdeli na štiri vrste.

Učinkovite oskrbovalne verige (angl. *Efficient supply chains*) – uporabljajo strategije, katerih cilj je ustvariti največjo stroškovno učinkovitost v oskrbovalni verigi. Za doseg tovrstne učinkovitosti je potrebno izločiti dejavnosti brez dodane vrednosti, dosegati ekonomijo obsega, uporabljati različne tehnike optimizacije z namenom najboljše izkoriščenosti zmogljivosti proizvodnje in distribucije ter vzpostaviti informacijske povezave, da se zagotovi učinkovit, natančen in stroškovno učinkovit prenos informacij znotraj celotne oskrbovalne verige. Vloga interneta v tem primeru je, da omogoča oskrbovalni verigi tesno in enostavno integracijo podatkov ter optimizacijo proizvodnih in distribucijskih načrtov, ko so v oskrbovalni verigi znane informacije o povpraševanju, zalogi in zmogljivosti.

Varnostne oskrbovalne verige (angl. *Risk-hedging supply chains*) – uporabljajo strategije, katerih cilj je združevanje in delitev virov v oskrbovalni verigi, tako da se delijo tudi tveganja znotraj verige v primeru motenj. Že en sam člen znotraj oskrbovalne verige je izpostavljen tveganjem oziroma motnjam dobave, vendar če obstaja več kot en vir dobave oziroma če so na voljo alternativni viri oskrbe, potem se tveganje zmanjša. Podjetja se pogostokrat pred tveganji motenj v dobavi zavarujejo, tako da povečajo varnostne zaloge ključnih sestavin oziroma materialov. Velikokrat pa podjetja svoje ključne varnostne zaloge delijo z drugimi podjetji, ki prav tako potrebujejo te surovine/materialne za svoje poslovanje. Tako se znižajo stroški vzdrževanja varnostnih zalog. Tovrstno deljenje zalog je pogosto pri trgovcih na drobno, ponujajo jo tudi distributerji svojim kupcem. Tu ima internet ključno vlogo, saj zagotavlja preglednost informacij podjetjem znotraj oskrbovalne verige, ki si delijo zaloge. Natančne informacije o zalogah in povpraševanju omogočajo stroškovno najbolj učinkovit prenos blaga iz enega mesta (odvečne zaloge) na drugo mesto (primanjkljaj zalog).

Odzivne oskrbovalne verige (angl. *Responsive supply chains*) – uporabljajo strategije, katerih cilj je odzivna in prilagodljiva oskrbovalna veriga, z namenom zadovoljevanja raznolikih in spreminjajočih se potreb kupcev. Za zadovoljitev kupčevih potreb podjetja uporabljajo strategijo izdelave po naročilu (angl. *"build to order"*). Natančnost naročila je ključna za uspeh prilagodljivosti procesa. Prav tu ključno vlogo igra internet, saj omogoča zelo natančno in pravočasno zajemanje visoko personaliziranih zahtev kupcev, prav tako pa tudi

hiter prenos podatkov (naročila) do tovarne ali do centrov, kjer se izvede ustrezna prilagoditev izdelka.

Agilne oskrbovalne verige (angl. *Agile supply chains*) – uporabljajo strategije, ki so usmerjene v odzivno in prilagodljivo zadovoljevanje kupčevih potreb, medtem ko so tveganja zaradi motenj v oskrbi "zavarovana" z združevanjem zalog in drugih virov zmogljivosti. Tovrstne oskrbovalne verige združujejo prednosti varnostnih in odzivnih oskrbovalnih verig. Agilne verige naj bi imele sposobnost, da se odzivajo na spreminjajoče, raznolike in nepredvidljive zahteve kupcev na eni strani, na drugi strani pa minimizirajo tveganja zaradi motenj v oskrbi.

Na Sliki 2 lahko vidimo, kdaj je katera od zgoraj naštetih strategij oskrbovalnih verig najprimernejša, in sicer učinkovito (visoka stroškovna učinkovitost, ki temelji na nizki negotovosti povpraševanja in ponudbe), odzivno (odzivna in prilagodljiva na veliko negotovost povpraševanja in nizko stopnjo negotovosti ponudbe), varnostno (združuje in izmenjuje sredstva v oskrbovalni verigi z nizko negotovostjo povpraševanja in z visoko negotovostjo ponudbe) in agilno (odzivna na velike negotovosti povpraševanja in ponudbe).

Slika 2: Strategije oskrbovalnih verig

		Negotovost povpraševanja	
		Nizka (funkcionalni produkti)	Visoka (inovativni produkti)
Negotovost ponudbe	Nizka (stabilen proces)	Učinkovite oskrbovalne verige	Odzivne oskrbovalne verige
	Visoka (razvijajoč proces)	Varnostne oskrbovalne verige	Agilne oskrbovalne verige

Vir: H. L. Lee, *Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties*, 2002, str. 114.

Uspešen management oskrbovalne verige je danes bistven dejavnik uspešnih podjetij, zato si mnoga podjetja prizadevajo za čim večje izboljšave oskrbovalnih verig, saj se to po navadi odraža v nižjih stroških in posledični večji poslovni uspešnosti. Učinkovita oskrbovalna veriga zahteva integracijo vseh procesov od nabave pa vse do distribucije in končnih kupcev. Danes lahko oskrbovalne verige najdemo praktično v vseh storitvenih in proizvodnih podjetjih, čeprav se njihova kompleksnost lahko močno razlikuje med industrijskimi panogami in podjetji (Martin, 2002).

Logistika in obvladovanje oskrbovalnih verig postajata čedalje bolj pomembna elementa v poslovanju podjetij. Klopčič (2003) vidi poglobitve razloge predvsem v:

- Pritisk na cene je izredno visok, še posebej v obdobju recesije. Dvig cen izdelkov za dvig dobičkonosnosti ne pride v poštev (primer iz računalniške panoge: ves čas se izboljšujejo

značilnosti osebnih računalnikov, cena pa ostaja približno enaka). Medtem na drugi stani lastniki zahtevajo od uprav podjetij višje ali vsaj stalne donose na kapital. V zadnjem obdobju je med dejavnostmi, ki lahko veliko pripomorejo k dvigu konkurenčnosti, izpostavljena prav logistika. Eden izmed razlogov, da se je z njo čakalo, je, da poteka med dvema partnerjema in zato optimizacija ene strani ne pomeni nujno optimizacije za obe strani. Med obema partnerjema je potrebno zaupanje, sodelovanje in partnerski odnos.

- Povečala se je tudi kupna moč kupcev zaradi pritiskov na ceno in podobnosti izdelkov. Tu je potrebno izpostaviti kupčevo zvestobo in trgovske znamke. Pomeni, če kupec ne dobi natanko tistega, kar si želi, bo to dobil pri konkurenci. Od ponudnika je torej odvisno, kako kupcu zagotoviti željeno blago ob minimalnih zalogah.
- Podjetja v času globalizacije iščejo nove trge, saj želijo prodajati po vsem svetu. Toda na nove in oddaljene trge je potrebno blago prepeljati čim ceneje, sicer se prodaja na novih trgih ne bo izplačala. Tako se proizvodnja seli na dele sveta, kjer je cenejša delovna sila, logistika pa mora reševati težave z dostavo materialov in odpremo izdelkov. Kupci niso več vezani na domačo oskrbo z izdelki, kupujejo tam, kjer je cena oziroma strošek dobave najnižji.

Vsaka oskrbovalna veriga išče ravnotežje med produktivnostjo (učinkovitostjo) in dobičkonosnostjo (uspešnostjo). Danes so oskrbovalne verige velikokrat neučinkovite zaradi slabega pretoka informacij in pomanjkanja zaupanja med povezanimi člani oskrbovalne verige, kar se sčasoma samo še povečuje, saj porabniki s svojimi vse večjimi zahtevami pogostokrat vršijo pritisk na trgovce, ki pritisk prenesejo nazaj po verigi, s tem, da terjajo dodatne koristi od proizvajalcev z namenom večje uspešnosti. Tako so danes najuspešnejša podjetja, ki imajo oskrbovalne verige stroškovno bolj učinkovite kot konkurenca (Potočnik, 2002; Hribar, 2010).

Izgradnja učinkovitega in uspešnega sistema oskrbovalne verige je izjemno zahtevna, saj je potrebno veliko sredstev in vloženega truda. Pri različnih pristopih izgradnje oziroma vzpostavitve oskrbovalne verige so možni veliki prihranki predvsem na področju načrtovanja in veščinah, ki te procese spremljajo. Govora je predvsem o razumevanju taktičnih, strateških in operativnih procesov ter informacijskih orodij, ki omogočajo obvladovanje samega planiranja in izvedbe. V času, ko skoraj vsa podjetja iščejo vire prihrankov na vseh področjih poslovanja, je na pomenu začela močno pridobivati logistika in oskrbovalne verige. Splošno je znano, da 1 % prihranka v logistiki vodi do enakega učinka kot 15 % povečanje obsega prodaje (s&t, 2012).

Učinkovit sistem oskrbovalne verige je možno doseči s pravilnim planskim pristopom na treh ravneh, in sicer: taktični, strateški in operativni. Razlike med slednjimi so predvsem v organizaciji planiranja, uporabi informacijskih orodij in ključnih vsebinah (s&t, 2012).

- **Taktična raven** vključuje *prilagoditve virov predvidenim potrebam*, kar med drugim pomeni odločitve o obsegu lastne oziroma najete flote vozil, vrstah prevoznih sredstev, ki jih potrebujemo in ureditev intervalov dostave.

- Na **strateški ravni** je predvsem pomembno optimizirati nabavne procese, uravnnavati skladiščne kapacitete, izboljšati planiranje proizvodnje in povečati učinkovitost transporta. *Optimizacija nabavnih procesov* se nanaša na nakupe pri dobaviteljih, pogodbeno ureditev transporta in zagotavljanje kakovosti. *Uravnavanje skladiščnih kapacitet* vključuje predvsem gradnjo lastnih ali najem skladiščnih kapacitet in vprašanja glede števila in lokacij distribucijskih centrov. *Izboljšanje planiranja proizvodnje* se nanaša na vprašanja, kje in koliko proizvodnih obratov bomo imeli ter kako uravnnavati stroške zalog, transporta in proizvodnje znotraj enega plana. *Povečanje učinkovitosti transporta* zajema izbiro najbolj učinkovite strategije transporta in izbiro primernih prevoznih kapacitet glede na transportne obveznosti.
- **Operativna raven** zajema optimizacijo razvoza na dnevni ravni in skladiščnih procesov. *Optimizacija dnevnega razvoza* vključuje zagotovitev plana, ki omogoča najbolj optimalen razvoz na dostavna mesta. *Optimizacija skladiščnih procesov* se nanaša na določanje primernih strategij managementa nalog zaposlenih, komisioniranja in tehnoloških rešitev.

Vidimo, da potrebujemo za postavitve ustreznega sistema oskrbovalne verige ustrezno aplikativno podporo, s katero lažje obvladujemo planiranje in izvedbo oskrbovalnih verig, izdelano strategijo za doseg zastavljenih ciljev, pravilno razumevanje ključnih poslovnih procesov in samega okolja, ustrezno taktiko za zagotavljanje optimalnih virov in operativno za učinkovit management procesov. Razberemo lahko, da nam samo pravilna obravnava informacij o lokacijah, izdelkih, transportnih poteh, kapacitetah in drugih poslovnih kriterijih omogoča ustrezno podlago za ureditev oskrbovalne verige. Z drugimi besedami – parcialni pristopi bodo dali le parcialne rezultate (s&t, 2012).

V današnjem poslovnem okolju, ki ga zaznamujejo globalizacija in konkurenčni pritiski, podjetja za doseganje dobičkonosnosti in uspešno poslovanje čedalje bolj potrebujejo ustrezen management oskrbovalnih verig. V zadnjem času čedalje več podjetij vlaga v razvoj in izboljšave svojih oskrbovalnih verig. Kot vemo, je danes znano dejstvo, da je strošek logistike v povprečju med 7–15 % prodajne cene izdelka (IBM, 2010; RedPrairie, 2009).

2 MANAGEMENT OSKRBOVALNIH VERIG

Oskrbovalne verige lahko opišemo tudi kot integriran sistem, ki sinhronizira vrsto med seboj povezanih poslovnih procesov. Tako medsebojno povezuje pridobivanje surovin in potrebnih sestavnih delov, preoblikovanje surovin in sestavnih delov v končne proizvode, dodajanje vrednosti tem proizvodom, distribucijo in promocijo teh proizvodov ter izmenjavo informacij med različnimi poslovnimi subjekti (npr. dobavitelji, proizvajalci, distributerji, zunanji logistični ponudniki in prodajalci na drobno). Glavni namen oskrbovalne verige je okrepiti operativno učinkovitost, dobičkonosnost in konkurenčni položaj podjetja ter njegovih poslovnih partnerjev v oskrbovalni verigi. Z drugimi besedami lahko rečemo, da management oskrbovalne verige pomeni integracijo ključnih poslovnih procesov od končnih uporabnikov preko prvotnih dobaviteljev, ki ponujajo izdelke, storitve in informacije ter dodajajo vrednost

za stranke in druge interesne skupine (Min & Zhon, 2002). Glavni cilj managementa oskrbovalnih verig je izboljšanje konkurenčnosti v podjetju na trgu kljub močnim konkurenčnim silam in hitro se spreminjajočim potrebam končnih kupcev (Coyle, Gibson, Novack, & Bardi, 2008).

Tako lahko rečemo, da vsaka povezava v verigi, ki ne deluje učinkovito, zmanjšuje splošno učinkovitost celotne oskrbovalne verige. Pojem management oskrbovalnih verig se pogostokrat uporablja v povezavi z globalizacijo proizvodnje in težnjami proizvajalcev po čim bolj razširjeni dobavi svojih vstopnih dobrin, kar pa zahteva upravljanje, ki omogoča čim bolj dobičkonosne tokove tako vhodnih kot tudi izhodnih dobrin in izdelkov. Glavni poudarek konkurence na trgu ni le med izdelki, temveč tudi med oskrbovalnimi verigami. Danes je konkurenca na mednarodnih trgih čedalje bolj odvisna od dobavnih časov, cene in kakovosti izdelkov, zato je usklajevanje med člani znotraj oskrbovalne verige še toliko bolj pomembno. Kot bistveno merilo uspeha oskrbovalne verige se poleg zadovoljstva končnih kupcev vse bolj uveljavlja učinkovitost managementa povezovalnih procesov. Poleg tega negotovost na trgu zahteva, da so oskrbovalne verige hitro odzivne na spremembe, takšna prožnost pri oskrbi pa zahteva učinkovito upravljanje oskrbovalnih verig (Trkman, Indihar Štemberger Jaklič, & Groznik 2007).

Management oskrbovalnih verig je v zadnjem obdobju postal eden izmed ključnih dejavnikov povečanja oziroma doseganja konkurenčnih prednosti. Odraž tega je tudi splošno uveljavljeno "pravilo", da se danes konkurenca ne odvija med posameznimi organizacijami, temveč med integriranimi oskrbovalnimi verigami. Tudi raziskave so pokazale, da podjetja, ki uporabljajo rešitve SCM, dosegajo izboljšanje funkcij oskrbovalnih verig od 10 do 80 odstotkov (Wagner, Fillis, & Johansson, 2003). Integracija ključnih poslovnih procesov med partnerji znotraj oskrbovalne verige je usmerjena k dodajanju vrednosti za kupce. Ta integracija se doseže s povezovanjem dobaviteljev, proizvajalcev, distributerjev, prodajalcev in končnih kupcev z namenom povečanja učinkovitosti procesa, izdelke in storitve pa želi napraviti bolj raznolike. Uporaba koncepta SCM prinaša višjo kakovost produktov in procesa njihove dobave. Slednje se odraža v krajših in bolj zanesljivih dobavnih rokih, manjšemu številu motenj, zmanjšanju stroškov (npr. zmanjšanje zalog) in zmanjšanemu tveganju. Poleg tega integracija procesov v oskrbovalni verigi lahko vpliva na povečanje sposobnosti oziroma razširitev kompetenc. Tako podjetja lažje uvedejo kakšen nov, inovativen produkt ali radikalni inovacijski proces, z integracijo podjetja dobijo tudi dostop do komplementarnih sredstev partnerskih podjetij v oskrbovalni verigi (Arend & Wisner, 2005).

Čeprav ni neke splošno sprejete opredelitve managementa oskrbovalnih verig (SCM), se uporablja splošna razlaga, ki pravi, da management oskrbovalnih verig zajema vse poslovne procese vertikalno povezanih organizacij. Persson (2002) predlaga tri skupine definicij SCM:

- Akterno usmerjene definicije – se osredotočajo na to, kako organizirati in voditi pretok materialov iz "točke izvora" do končnih uporabnikov.

- Odnosno usmerjene definicije – se osredotočajo na odnose med akterji v oskrbovalni verigi in kako lahko medsebojno sodelovanje in skupni interesi vodijo do napredka ter izboljšav.
- Procesno usmerjene definicije – se osredotočajo na aktivnosti in procese v oskrbovalnih verigah in običajno opredelijo SCM kot integracijo ključnih poslovnih procesov od končnih uporabnikov do "izvornih" dobaviteljev, ki ponujajo razne izdelke in storitve ter informacije, ki ustvarjajo dodatno vrednost za stranke in druge interesne skupine (Lambert, Cooper & Pagh, 1998).

Sposobnost za razvoj poslovnih odnosov zunaj meja organizacije je pomemben dejavnik pri managementu oskrbovalne verige. Zato je nujno potrebno prepoznati strukture moči, ki obstajajo med kupcem in prodajalcem (Cox, Watson, Lonsdale, & Sanderson, 2004). Le z razumevanjem obstoječega režima moči lahko kupci in dobavitelji managirajo odnose na primeren način. Oskrbovalne verige vključujejo več osrednjih organizacij. V oskrbovalni verigi je vsaka stranka (z izjemo končnega kupca) tudi dobavitelj in obratno vsak dobavitelj je tudi stranka (izjema je prvi člen v verigi). Vidimo, da je izjemno pomembno, da se vsi udeleženi v oskrbovalni verigi osredotočijo na sodelovanje z več člani oziroma udeleženci v tem omrežju. Tu se vidi koristnost zgoraj omenjenega modela po Lambertu et al. (1998), kjer priporočajo kombinacijo treh tesno povezanih elementov. Prvi je **struktura** oskrbovalne verige, določena z mrežo udeležencev v oskrbovalni verigi in odnosi med njimi. Drugič poslovne **proces**e določajo dejavnosti, ki ustvarjajo določeno izhodno vrednost za kupca. Zadnji (tretji) element, ki je **upravljanje komponent**, opisuje, kako so vključeni poslovni procesi in strukture.

Načrtovanje in nadzorne metode vsebujejo zbiranje, distribucijo in procesiranje informacij, tako znotraj kot tudi zunaj "meja" podjetij (na primer proces naročanja, zaloge, izdajanje računov). Načrtovanje in nadzorne metode so ključnega pomena za povečevanje oziroma pridobivanje konkurenčnosti SCM zaradi več dejavnikov. Prvič, te metode lahko bistveno zmanjšajo stroške transakcij (npr. pridobivanje in obdelava podatkov v elektronski obliki). Drugič, vezani kapital se zmanjša, predvsem zaradi zmanjšanja negotovosti vzorcev povpraševanja v toku. Še bolj pomembno pa je, da so moderne upravljalne metode odprte za nove poslovne priložnosti in radikalne izboljšave v oskrbovalnih verigah (Wagner et al., 2003).

Podjetja si v današnjem tržno naravnem svetu prizadevajo za razvoj partnerstev in bolj učinkovite informacijske povezave s partnerji. Tudi interni procesi postajajo bolj prepleteni in pogosto presegajo tradicionalne meje podjetij. Logistika postaja čedalje bolj odvisna od informacijske tehnologije in prav te tehnologije bodo v prihodnosti omogočale nadaljnje sodelovanje ter povezovanje med podjetji v oskrbovalnih verigah. Podjetja se tako soočajo z upravljanjem razširjenega podjetja kot mreža raznih procesov, odnosov in tehnologij, ki ustvarjajo medsebojno odvisnost. S tem, ko podjetja postajajo čedalje bolj odvisna od teh omrežij, je jasno, da so te mreže več kot le sredstvo za pridobitev materialnih virov (npr. surovine) in operativnih zmogljivosti (npr. logistika) (Davis & Spekman, 2003). Tovrstna omrežja so neke vrste kritična gonila za pridobitev znanja in zmogljivosti. Literaturo, ki

obravnavo management oskrbovalnih verig z vidika integracije in implementacije, lahko razdelimo na sledeče kategorije (Arend & Wisner, 2005):

- Integracija oskrbovalnih verig – ta kategorija zajema povezovanje ključnih procesov čez meje podjetij preko izboljšane komunikacije, partnerstva, zavezništva in sodelovanja. Vsebuje tudi uporabo novih tehnologij z namenom izboljšanja informacijskega toka in koordinacije toka blaga med trgovskimi partnerji.
- Strategija in planiranje – zajema management oskrbovalnih verig kot strateško zadevo partnerjev skupaj z dejavniki, ki se nanašajo na koordinacijo potrebnega planiranja.
- Vprašanja glede implementacije – zajema ključne dejavnike, ki so pomembni za uspešno izvedbo, prav tako pa tudi specifična vprašanja za med organizacijske in notranje organizacijske vidike oskrbovalnih verig.

Za uspešno upravljanje oskrbovalnih verig je za podjetja priporočljivo, da sledijo določenim smernicam pri planiranju in sami implementaciji SCM-ja. Rhonda in Vokurka (1999) v svojem delu navajata naslednje smernice:

- Povezava strategije oskrbovalne verige s strategijo celotnega poslovanja.
- Identifikacija ciljev oskrbovalne verige in razvoj načrtov, ki bodo zagotavljali, da bo vsak posamezni proces sposoben doseči cilje oskrbovalne verige.
- Razviti sisteme, ki zaznavajo signale s trga in ustrezno planirajo, vključno s spremembami pri naročanju in povpraševanju.
- Management virov oskrbe, z razvijanjem partnerstva z dobavitelji, za zmanjšanje stroškov materiala in povečanje zanesljivosti dobav.
- Razviti prilagojene logistične mreže, ki so prilagojene vsakemu posameznemu segmentu kupcev.
- Razviti strategijo informacijskih sistemov oskrbovalne verige, ki lahko podpira odločitve na vseh ravneh verige in ponuja jasen vpogled v pretok izdelkov.

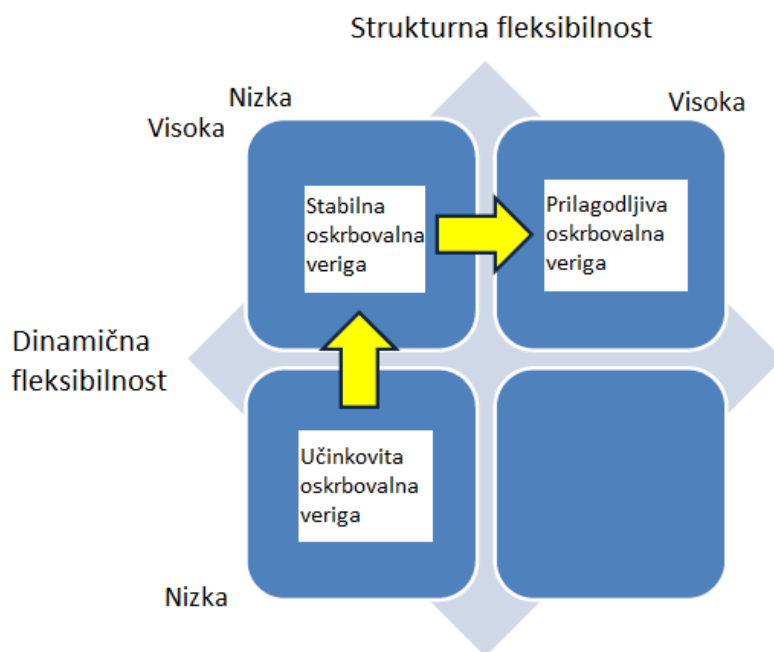
Implementacija SCM-ja za podjetje predstavlja zelo veliko spremembo. Lahko rečemo, da gre pri implementaciji SCM-ja za enega pomembnejših projektov, s katerimi se srečujejo podjetja, saj z njo podjetje lahko pridobi velike koristi. Medtem ko nasprotno nepravilno izvedena implementacija SCM-ja v skrajnem primeru lahko "uniči" podjetje. Uspešna implementacija mora vsebovati tako managerska (široka) kot tudi tehnična (poglobljena) znanja. SCM pomeni povezovanje ključnih poslovnih procesov, ki ponujajo izdelke, storitve in informacije ter dodajajo vrednost za stranke in druge interesne skupine. Rečemo lahko, da je temeljni cilj SCM-ja zagotoviti boljšo preglednost nad oskrbovalno verigo in vsemi povezanimi člani. Predvsem pa je pomembno, kako bodo implementacijo SCM-ja sprejeli zaposleni v podjetju. Sprejetje SCM-ja prinese nov način poslovanja in posledično nov oziroma spremenjen način dela vseh zaposlenih do takrat. Zato je za uspešnost zelo pomembno, da podjetje svoje zaposlene že od vsega začetka vključi v prenovo poslovanja in implementacijo samega SCM-ja (Min & Zhon, 2002). Uspešna podjetja bodo tista, ki učinkovito obvladujejo vsa "vozlišča" v oskrbovalni verigi od dobavitelja svojega dobavitelja do kupca svojega kupca. Osnova za začetek vsake uspešne in konkurenčne oskrbovalne verige je jasno razumevanje konceptov

oskrbovalne verige in njenega upravljanja ter pripravljenost deliti informacije s partnerji v verigi (Rhonda & Vokurka, 1999).

2.1 Management oskrbovalnih verig v času negotovosti

Osnovno načelo managementa oskrbovalne verige je vzpostaviti nadzor nad procesom pretoka blaga od začetka do konca, za brezhiben pretok blaga in s tem večjo poslovno uspešnost. Najbolj se negativen vpliv variabilnosti (turbulence) kaže pri višjih stroških zalog in slabi izkoriščenosti zmogljivosti. Christopher in Holweg (2011) pravita, da je potrebno v času vse večje turbulence drugače pristopati k upravljanju oskrbovalnih verig. Dosedanje prakse managementa oskrbovalnih verig v večini primerov niso kos hitro se spreminjajočim razmeram na trgu, ki smo jim danes priča (tehnološki napredek, teroristični napadi in gospodarska kriza). Slednje so bile razvite na podlagi stabilnosti, ki žal ne drži več. Christopher in Holweg (2011) navajata več možnih rešitev in na podlagi študij primerov predstavita prehod globalnih podjetij (npr. HP, Toyota, Zara in Dell) iz starega "statičnega" na nov "dinamični" način managementa oskrbovalnih verig ter s tem lažje prilagajanje različnim vidikom turbulence.

Slika 3: Prehod iz dinamične na strukturno fleksibilnost



Vir: M. Christopher & M. Holweg, »Supply Chain2.0«: managing supply chain in the era of turbulence, 2011, str. 71.

Doseganje uspešnosti na današnjem zahtevnem trgu je predvsem odvisno od pripravljenosti dosedanjih modelov managementa oskrbovalnih verig na soočanje z izzivi povečane negotovosti. Christopher in Holweg (2011) pravita, da je **strukturna fleksibilnost** tista, ki je potrebna za uspešno obvladovanje oskrbovalnih verig v dobi negotovosti. Strukturna fleksibilnost pomeni sposobnost oskrbovalne verige, da se prilagodi korenitim spremembam v

poslovnem okolju. To predstavlja precejšen odmik od dosedanjega načina razmišljanja, kot je prikazano na Sliki 3. To pomeni, da je potrebno spremeniti tudi spremljajoče procese, kot je npr. poslovodno računovodstvo, ki se uporablja za ovrednotenje različnih odločitev oskrbovalne verige.

Veliko podjetij se je do danes naučilo, kako vgraditi dinamično fleksibilnost v svoje oskrbovalne verige. Podjetja so naredila prehod iz oskrbovalnih verig, ki so bile sprva namenjene izključno proizvodni učinkovitosti in preprejene z različnimi "dinamičnimi" motnjami v stabilne verige, ki so bile sposobne obvladovati različne motnje znotraj omrežja. Zelo malo pa je podjetij, ki so se naučila, kako zgraditi strukturno fleksibilnost v svojih oskrbovalnih verigah. Dve izmed njih sta svetovno znani podjetji Apple in Zara, ki sta med redkimi podjetji, ki ne le obvladujejo razne endogene motnje, ampak so tudi razširili svoje strategije z namenom obvladovanja zunanjih motenj, ki jih povzroča povpraševanje. Tako se pojavi potreba po novem modelu obvladovanja negotovosti v oskrbovalnih verigah. Usmeriti se je potrebno stran od ozko usmerjenega prizadevanja k čim večji učinkovitosti, k uravnoteženemu pogledu o tem, kako ustvariti prilagodljive strukture oskrbovalnih verig. Prehod iz tradicionalne, učinkovite oskrbovalne verige do verige, ki je sposobna obvladovati motnje, je predvsem možen z uporabo različnih informacijskih orodij in deljenjem informacij. Glavne razlike med učinkovito in prilagodljivo oskrbovalno verigo se kažejo predvsem v usmeritvi, saj so učinkovite verige usmerjene k vzpostavitvi nadzora z namenom zmanjšanja variabilnosti in posledično večje konkurenčnosti. Prilagodljive verige pa so usmerjene k sprejemanju variabilnosti in razvijanju dolgoročne sposobnosti prilagoditve. Čas odločanja je pri učinkovitih oskrbovalnih verigah krajši, kar je v nasprotju s prilagodljivimi verigami, ki so bolj dolgoročno usmerjene. Do razlik prihaja tudi pri dojemanju variabilnosti, saj jih učinkovite verige dojemajo kot nekaj slabega, kar povzroča stroške in nestabilnost, medtem ko prilagodljive verige variabilnost dojemajo kot nekaj neizogibnega, kar predstavlja priložnost postati še bolj konkurenčen (Christopher & Holweg, 2011).

Večini oskrbovalnih verig danes primanjkuje sposobnost hitrega prilagajanja spremenjenim tržnim razmeram. To je predvsem zato, ker bile načrtovane z namenom učinkovitosti in ne fleksibilnosti. Oskrbovalne verige, ki so strukturno fleksibilne, so ta status dosegle s pomočjo številnih ukrepov. Glavni med njimi so: podvajanje dobaviteljev, delitev sredstev, zunanje izvajanje, hitra proizvodnja. Prvi korak pri vzpostavljanju strukturne fleksibilnosti je razumevanje virov negotovosti in izgradnja enostavnih modelov, ki omogočajo obvladovati variabilnost. Za management oskrbovalnih verig v času negotovosti nam Christopher in Holweg (2011) ponujata tri rešitve:

1. **Sprejetje nestanovitnosti in ne borbe proti njej** – turbulenca ustvarja tveganje, ampak to tveganje predstavlja tudi neko priložnost. Same negotovosti se ne da spremeniti, temveč se da obvladovati izpostavljenost raznim tveganjem, ki so posledica turbulence.
2. **Razumevanje narave in vpliva turbulence** – vpliv turbulence se razlikuje glede na posamezno oskrbovalno verigo. Niso vsa podjetja enako prizadeta, zato se morajo managerji vprašati, če res vedo, za koliko se jim bodo npr. zvišali stroški na enoto, če se dvigne cena naftnih derivatov. Pogosto je dobra izbira uporaba pravila Pareto 80/20.

Načelo Pareto, znano tudi kot pravilo 80/20, določa, da za številne dogodke velja, da je približno 80 % učinkov posledica 20 % vzrokov. Tako se loči relativno majhno število proizvodnih linij, ki zagotavljajo večji del obsega poslovanja od t. i. dolgega repa manj pomembnih izdelkov, pri katerih pa je povpraševanje manjše. Managerji morajo dobro poznati vplive in možne posledice, ki jih imajo spremembe – negotovosti na dobičkonosnost oskrbovalnih verig.

3. **"Spopasti" se z miselnostjo ekonomije obsega** – tu lahko rečemo, da se je pametno držati načela, da vse, kar je veliko, ni vedno lepo. Veliko raziskav je pokazalo, da imajo obrati majhnega obsega tudi svoje prednosti (Christopher & Holweg, 2011). To pa ne pomeni, da ekonomija obsega ne velja več, temveč je za njeno uresničitev potrebno stabilno okolje brez variabilnosti, kar pa je v današnjih hitro se spreminjajočih tržnih razmerah izredno redko. Na podlagi tega lahko rečemo, da ekonomija obsega preprosto ne bi smela biti več prevladujoč argument pri odločanju znotraj oskrbovalnih verig.

Razna nihanja v poslovnem okolju so se v zadnjem času izrazito povečala. Zelo verjetno je, da se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnosti in imel čedalje večji vpliv na delovanje oskrbovalnih verig. Tveganja, povezana s podjetji in zunanjo variabilnostjo, so danes najbolj razširjena, odkar so prvič predstavili koncept SCM. Večina trenutnih oskrbovalnih verig je zgrajenih na predpostavki stabilnosti. A ta predpostavka očitno ne drži več in zdaj podjetja trpijo zaradi svoje samopovzročene togosti. Vsaka konkurenčna prednost je začasna, zato je potrebno graditi oskrbovalne verige, ki so prilagodljive nestanovitnim razmeram na trgu (Christopher & Holweg, 2011). Zato se morajo podjetja oddaljiti od miselnosti "nadzora", ki si prizadeva za odpravo variabilnosti, k soočenju z nestanovitnostjo, ki je tudi priložnost napredka ter razvoja. Z drugimi besedami lahko rečemo, da trenutna gospodarska kriza predstavlja tudi priložnost. Vendar je potrebno za soočenje s variabilnostjo poznati glavne vire tveganj in njihove možne posledice na poslovanje podjetja oziroma oskrbovalne verige. Zato se čedalje več podjetij odloča za proaktiven management tveganj oskrbovalnih verig.

3 TVEGANJA OSKRBOVALNIH VERIG

V literaturi najdemo veliko različnih definicij tveganja. Harald, Brenchley in Walker (2003) opredeljujejo tveganje kot verjetnost nevarnosti, škode, izgube, poškodbe ali kakršne koli druge nezaželene posledice. Mitchell (1995) pravi, da tveganje vsebuje različne vrste izgub in da je tveganje za vsako posamezno vrsto izgube kombinacija verjetnosti te izgube P (izguba_n) in pomen te izgube za posameznika ali organizacijo I (izguba_n). Zatorej lahko rečemo, da je:

$$Tveganje_n = P (izguba_n) \times I (izguba_n) \quad (1)$$

Z drugimi besedami lahko rečemo, da tveganje predstavlja pričakovan izid (1) negotovega dogodka oziroma da nepričakovani dogodki vodijo do obstoja tveganja. Vidimo, da različne discipline različno definirajo tveganje. Vendar lahko rečemo, da so naslednje tri komponente prisotne pri vseh vrstah pojmovanj tveganja:

- kakšne so potencialne izgube, če se nevarnost realizira,
- kakšna je verjetnost za nastanek dogodka, ki vodi do uresničenja tveganja,
- kakšen je pomen posledic izgube.

Verjetnost dogodka je delno odvisna od stopnje izpostavljenosti tveganju in delno verjetnosti "sprožilca", ki vodi do uresničenja tveganja (Harland, Brenchley, & Walker 2003). Za definiranje tveganja oskrbovalnih verig lahko rečemo, da najbolj velja definicija po Mitchell (1995), h kateri je potrebno dodati še kvalitativne in kvantitativne izgube. Kvantitativne izgube na primer pomenijo izgubo prodaje zaradi zmanjkanja zalog, kvalitativne izgube pomenijo izgubo zaradi izgube ugleda blagovne znamke ali prekinitve poslovnega odnosa (Manuj & Mentzer, 2008a). **Verjetnost in vpliv izgube** sta najbolj pogosti področji obravnave tveganja oskrbovalnih verig, omeniti pa velja tudi področje **hitrosti in frekvence**.

Hitrost tveganja delimo na hitrost, pri kateri se dogodek, ki vodi do izgube, zgodi, in hitrost, pri kateri se zgodi negativen dogodek, ter kako hitro je tvegani dogodek odkrit. Hitrost skupaj s pretočnimi časi, variabilnostjo pretočnih časov, fizično oddaljenostjo od vira tveganja in manjšim nadzorom nad oskrbovalno verigo vpliva na povečan obseg tveganj globalnih oskrbovalnih verig (Manuj & Mentzer, 2008a). Verjetnost oziroma frekvenca se uporablja kot mera, ki pove, kako pogosto se podobne vrste tveganja zgodijo (Manuj & Mentzer, 2008a).

Prav tako številni avtorji navajajo, da je lahko enkratna velika izguba zaradi neustrezne **kakovosti** tolerirana in popravljiva, medtem ko pogoste manjše izgube zaradi slabše kakovosti vodijo do višjih tveganj na strani ponudbe in povpraševanja. To navsezadnje lahko privede do izgube dobrega imena in najbolj črnega scenarija – prenehanja poslovanja. Literatura na področju kakovosti predlaga dve kategoriji faktorjev, in sicer: notranji dejavniki (npr. prijaznost do kupca, koristnost, čas, denarni stroški in fleksibilnost) in zunanji dejavniki (narava projekta, organizacija, panoga in kultura) (Thia, Chai, Baully, & Xin, 2005).

Tveganje v globalnih oskrbovalnih verigah je opredeljeno kot razdelitev rezultatov uspešnosti, izraženih v smislu izgub, verjetnosti, hitrosti dogodkov in izgub, časa odkrivanja dogodkov z negativnimi posledicami in frekvenc. Razdelitev rezultatov je posledica tveganih dogodkov. Pomeni, da če ne bi bilo tveganih dogodkov, bi bil točen rezultat znan vnaprej, ne pa porazdelitev le-teh (Manuj & Mentzer, 2008b).

Tveganja oskrbovalnih verig lahko delimo na kvalitativna in kvantitativna. Slednja vključujejo pomanjkanje zalog (angl. *stock-outs*) (izgubljena prodaja), preveč zalog (angl. *over stocking*), zastaranje, popuste in nezadostno razpoložljivost sestavnih delov ter materialov v oskrbovalni verigi, medtem ko pa kvalitativna tveganja vključujejo pomanjkanje natančnosti, zanesljivosti in natančnosti sestavnih delov ter materialov v oskrbovalni verigi. Da bi bolje razumeli vzroke za kvalitativno in kvantitativno tveganje ter lažje kategorizirali tveganja, ki so bolj relevantna za svetovne oskrbovalne verige, Manuj in Mentzer (2008a) predlagata naslednje kategorije tveganj, in sicer tveganja dobave, operativna, varnostna, tveganja povpraševanja, makroekonomska, konkurenčna, politična in tveganja virov.

- 1. Tveganja dobave** pomenijo možnost nastanka negativnega dogodka, povezanega z dobavo vhodnih surovin oziroma materiala zaradi napake dobavitelja ali težav ponudbe na trgu. Posledice se lahko kažejo kot nezmožnost dobavitelja podjetja, da izpolnjuje povpraševanje kupcev v okviru pričakovanih stroškov ali v obliki ogrožanja kupčevega življenja in varnosti (Zsidisin, Ellram, Carter, & Cavinato, 2004). Tveganja, povezana z dobavo, se pojavljajo pri pretoku materiala od dobaviteljev do krovnega podjetja in vključujejo naslednje parametre oziroma odločitve: zanesljivost dobaviteljev, nabava od enega ali dvojnega vira (angl. *dual sourcing*), odločitve o nakupu ali lastni izdelavi in razna varnostna vprašanja.
- 2. Operativna tveganja** označujejo možnost dogodka, povezanega s krovnim podjetjem, ki vpliva na interno sposobnost podjetja za proizvodnjo blaga in storitev, kakovost in pravočasnost proizvodnje ter donosnost podjetja. Viri operativnega tveganja izhajajo iz podjetja in so lahko posledica zloma osnovne dejavnosti, neustrezne izdelave, proizvodnje in procesne zmogljivosti (Simons, 1999), visokih ravni procesnih sprememb in sprememb v tehnologiji, kar lahko privede do tega, da postane trenutna tehnologija v podjetju zastarela in do sprememb pri izpostavljenosti poslovanja. Primer spremembe pri izpostavljenosti poslovanja je npr. menjalni tečaj, ki pogostokrat vpliva tudi na dobiček iz poslovanja družb, ki nimajo izvoza, vendar se soočajo s tujo konkurenco na domačem trgu (Lessard & Lightstone, 1986).
- 3. Varnostna tveganja** obstaja več vrst varnostnih tveganj. Tveganje informacijske varnosti na primer pomeni grožnja neznanе tretje osebe, ki je oziroma ni član oskrbovalne verige in čigar motivacija je nezakonito pridobiti podatke (znanje), vznemiriti ali onemogočiti poslovanje podjetja. Viri informacijskega tveganja so lahko zaposleni v podjetju, ki posredujejo ključne informacije konkurentom, sistemski hekerji, slab varnostni sistem oziroma požarni zid povezanih členov znotraj oskrbovalne verige (Spekman & Davis, 2004). Pomembni elementi tveganj informacijske varnosti so tudi zasebne in javne storitve, na primer avtoceste, letališča, električna energija in komunikacije. Tudi tovarne kršitve t. i. kršitve nedotakljivosti tovora in proizvodov, ki vodijo do izgube oziroma mešanja blaga (zaradi kraje ali kaznivega namena tihotapljenja raznih prepovedanih izdelkov in substanc), so med glavnimi varnostnimi tveganji oskrbovalnih verig.
- 4. Tveganja povpraševanja** označujejo možnost nastanka neljubega dogodka, povezanega z izhodnimi tokovi, ki vplivajo na verjetnost, da bo kupec (stranka) oddal naročilo krovnemu podjetju in varianco količine ter asortimenta, ki ga želi kupec. Tveganja povpraševanja nastajajo pri pretoku blaga iz krovnega podjetja do končnih kupcev. Tveganja povpraševanja se kažejo kot zamude, neustrezne predstavitve novih izdelkov (kar povzroči, da podjetje ne izkoristi priložnosti na trgu, ima preveč/premalo zalog zaradi netočnih napovedi povpraševanja) in nihanja povpraševanja (sezonskost, novi produkti konkurence), zaradi pretiranih in nepotrebnih intervencij, popačenih informacij in napak drugih (Johnson, 2001; Wilding, 1998). Tveganja povpraševanja se med seboj razlikujejo

glede na vrsto produkta. Tako so funkcionalni produkti manj tvegani kot inovativni (Fisher, 1997).

5. **Makroekonomska tveganja** so širok pojem, ki vključuje nihanja v ravni gospodarske dejavnosti in cen. Nihanje cen je lahko v obliki splošne spremembe cen blaga (inflacije) ali gibanja relativnih cen surovin, kot so surovine ali delo, vključujejo pa tudi spremembe menjalnih tečajev in obrestnih mer.
6. **Konkurenčna tveganja** izhajajo iz negotovosti, kako se bodo konkurenti odzvali na strategije podjetja. Danes se skorajda že vsako podjetje v določeni meri srečuje s tovrstnim tveganjem, saj so monopoli zelo redki. Posledice konkurenčnih tveganj so posebej zapletene pri podjetjih, ki poslujejo na globalnih trgih, saj se s konkurenco srečujejo na različnih trgih. Poleg tega lahko med konkurenčna tveganja uvrstimo tudi tehnološka tveganja, saj lahko nova tehnologija negativno vpliva na poslovanje podjetja, če je sprejeta s strani konkurenta in ne obratno.
7. **Politična tveganja** tveganja izhajajo iz velikih sprememb v političnih sistemih, ki so posledica vojne, revolucije, državnega udara ali drugih političnih nemirov.
8. **Tveganja virov** predstavljajo tveganja, za katera podjetje glede na sprejeto strategijo potrebuje sredstva, ki jih nima, jih ne more pridobiti ali privarčevati. Ključni in redek vir za večino podjetij predstavlja tudi vodstveni talent. Tveganja virov lahko nastanejo zaradi pomanjkanja primerne tehnologije in kapitala.

Makroekonomska, politična, konkurenčna in tveganja virov so kombinacija t. i. glavnih tveganj oskrbovalnih verig (nihanja tečajev plač so na primer zajeta v tveganja ponudbe, povpraševanja in operativno tveganje, odvisno od tega, kateri del oskrbovalne verige je prizadet). Zato se večina avtorjev pri preučevanju upravljanja tveganj oskrbovalnih verig osredotoča na t. i. glavna tveganja oskrbnih verig, in sicer tveganja povpraševanja, ponudbe, operativna in varnostna tveganja (Manuj & Mentzer, 2008).

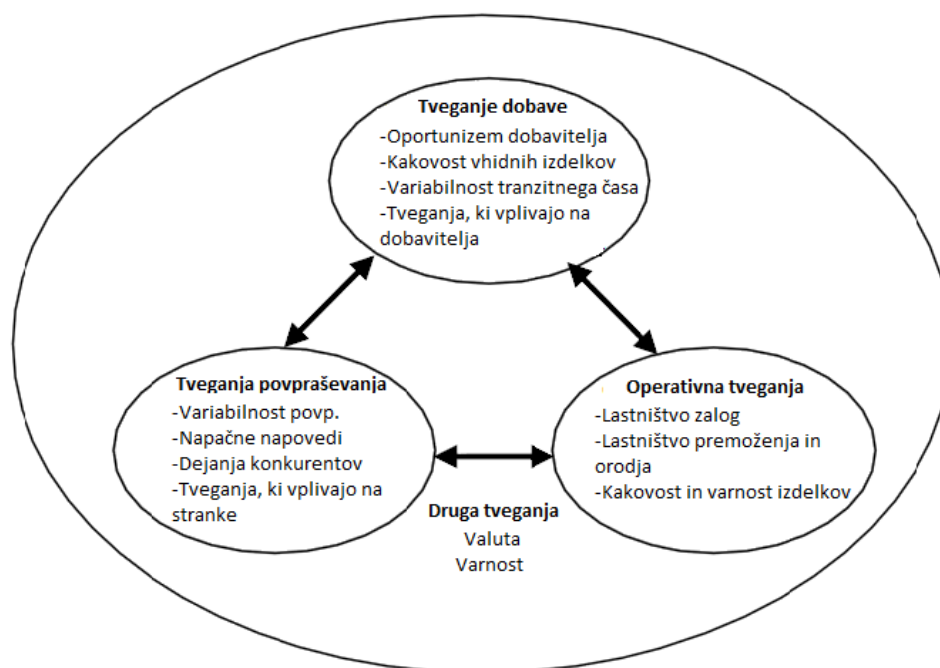
Tveganja oskrbovalnih verig se pogostokrat delijo tudi glede na notranje in zunanje faktorje tveganja (Singh, Jain, Mishra, & Khurana, 2012). Med notranja tveganja štejemo predvsem proizvodna in distribucijska tveganja ter tveganje ponudbe in povpraševanja. Slednja nastanejo zaradi nepravilne koordinacije med različnimi nivoji znotraj oskrbovalnih verig. Najpogostejša zunanja tveganja so naravne katastrofe, teroristični napadi in nihanja menjalnih tečajev. Vzroke zunanjih tveganj gre pripisati interakciji oskrbovalnih verig z okoljem, v katerem se nahajajo. Rečemo lahko, da so notranja tveganja lažje obvladljiva v primerjavi z zunanjimi tveganji, saj so posledica delovanja in sodelovanja podjetja z drugimi členi v oskrbovalni verigi in tako podjetja lažje vplivajo na omejitve ter odpravo tovrstnih tveganj, medtem ko zunanja tveganja izvirajo predvsem iz okolja, v katerem podjetje posluje in ima podjetje manj možnosti za njihovo odpravo.

Notranji in zunanji dejavniki ustvarjajo naslednje motnje v oskrbovalnih verigah (Singh, Jain, Mishra, & Khurana, 2012):

- Proizvodna in distribucijska tveganja nastanejo zaradi okvare proizvoda in nedoseganja želene kakovosti in njene količine ob pravem času.
- Tveganja povpraševanja – načrtovanje oskrbovalne verige je v glavnem odvisno od natančnega predvidevanja povpraševanja. V primeru, da je napovedano povpraševanje večje od dejanskega, se le-to odraža v nakopičenih zalogah, kar povečuje stroške oskrbne verige. V nasprotnem primeru oskrbovalna veriga izgublja prodajo in dobro ime v očeh kupcev.
- Tveganja ponudbe – nastane zaradi neučinkovite dobave. Napake pretoka blaga nastanejo, ko material oziroma storitve niso zagotovljene v zahtevanem pretočnem času, stroških in kakovosti.
- Interakcijska tveganja – do njih pride zaradi interakcije oskrbnih verig z okoljem, v katerem delujejo. Med njih štejemo fizične, socialne, ekonomske, pravne in politične dejavnike.

Na Sliki 4 so prikazane interakcije med različnimi vrstami tveganja, skupaj s primeri tveganj. Dobavna, operativna in tveganja, povezana s povpraševanjem, vplivajo drug na drugega. Pomembna je tudi medsebojna odvisnost členov znotraj oskrbovalne verige, saj lahko poslovni rezultat enega podjetja v verigi predstavlja tveganje za drugo podjetje. Če gre na primer dobavitelj v stečaj, predstavlja to tveganje za podjetje, ki kupuje njegovo blago (Manuj & Mentzer, 2008b). Pri operativnih tveganjih bi lahko govorili o lastništvu premoženja in orodja. Izpostavimo lahko primer ameriškega proizvajalca avtomobilov Chrysler in njegovega dobavitelja plastičnih delov Plastech. Slednji je bankrotiral in posledično ni mogel več izpolnjevati naročil s strani Chryslerja. Na drugi strani je Chryslerju zaradi omejenosti sestavnih delov grozilo zaprtje štirih sestavljalnih linij in nezmožnost izpolnitve nadaljnjih naročil. Zato so po sodni poti želeli pridobiti pravico, da bi lahko uporabljal potrebno Plastechovo orodje in tako ponovno začeli nemoteno s sestavljanjem vozil; ključno vprašanje pa je bilo, kdo pravzaprav je lastnik tega orodja (Farago, 2008).

Slika 4: Interakcija med tveganji oskrbovalnih verig



Vir: I. Manuj & J.T. Mentzer, *Global supply chain risk management strategies*, 2008b, str. 201.

Oskrbovalne verige so podvržene različnim tipom tveganj, ki povzročajo razne motnje pri strateškem in taktičnem odločanju znotraj verig. Tveganja so skoraj neizogibna v sodobnih globalnih oskrbovalnih verigah. Če tveganja niso upoštevana pravilno, lahko negativno vplivajo na učinkovitost verig preko kopičenja zalog, učinka biča, slabe storitve za kupca, nizkih dobičkov in slabe izkoriščenosti kapitala (Singh et al., 2012). Zato morajo podjetja, zlasti velike multinacionalke, čedalje več svojih sredstev namenjati za obvladovanje negotovosti in tveganj, ki prežijo na oskrbovalne verige.

3.1 Management tveganj oskrbovalnih verig

Management tveganj oskrbovalnih verig pomeni sodelovanje s partnerji v oskrbovalni verigi, uporabo orodij za upravljanje procesov tveganja in negotovosti, ki jih povzročajo oziroma vplivajo na dejavnosti in vire, povezane z logistiko (Norrman & Lindroth, 2002).

Z drugimi besedami lahko rečemo, da je SCRM implementacija ustreznih strategij z usklajenim pristopom pri vseh členih oskrbovalne verige, z namenom zmanjšanja enega ali več bodočih izgub, verjetnosti, hitrosti dogodkov in izgub, časa odkrivanja neugodnih dogodkov, frekvenc in izpostavljenosti rezultatov oskrbnih verig (Manuj & Mentzer, 2008a).

Na kratek rok je lahko zmanjšati negativne izide tveganih dogodkov (npr. povečanje zalog), vendar so ključnega pomena stroški na dolgi rok, ki vplivajo na dolgoročno dobičkonosnost oskrbovalnih verig. Vsi stroški in dobički oskrbovalnih verig, ki nastanejo kot posledica koristi in stroškov strategij managementa tveganj oskrbovalnih verig, so pomembni, zato jih je

potrebno meriti, da se preveri učinkovitost izbrane strategije obvladovanja tveganja (Beamon, 1998).

Proces SCRM se osredotoča na razumevanje tveganj in zmanjševanje njihovega vpliva. Stopnje v procesu managementa s tveganji lahko variirajo od identifikacije tveganja (analize oziroma ocene), preko ocene tveganja do različnih načinov upravljanja s tveganji. Pri managementu tveganj je pomembno vprašanje, kako ublažiti posledice negativnega dogodka, če se le-ta zgodi. Predvsem je potrebno ukrepati tako, da so vplivi kar se da minimalni na poslovanje podjetja (Hiles & Barnes, 2001).

Identifikacija oziroma analiza tveganja je zelo pomemben korak v procesu upravljanja s tveganji. Z določitvijo tveganj odgovorni v podjetju ugotovijo, kateri dogodki lahko povzročijo motnje v oskrbovalni verigi. Za oceno izpostavljenosti verige mora podjetje poleg neposrednih nevarnosti ugotoviti tudi možne vzroke in vire tveganj, na vsaki od pomembnejših povezav znotraj oskrbovalne verige. Zato je glavni poudarek analize oskrbovalnih verig na prepoznavanju prihodnjih negotovosti, kar omogoča proaktiven management tveganj (Christopher et al., 2002). Po analizi tveganja je pomembno oceniti in razvrstiti tveganja, da se lahko odločimo za pravilno upravljanje, ki ustreza danim okoliščinam. Skupna metoda je uporaba matrike tveganja, kjer se razporedi tveganja na podlagi njihove verjetnosti in posledic.

SCRM je proces, v katerem se sprejemajo odločitve, glede sprejetja znanega oziroma ocenjenega tveganja in ob ustreznem ukrepanju za zmanjšanje verjetnosti in posledic negativnega dogodka. Primer zmanjšanja vpliva negativnega dogodka bi lahko bila dodatna zaloga, večje število virov, dodatni (varnostni) viri. Verjetnost se lahko zmanjša z izboljšanjem tveganih poslovnih procesov, tako internih kot tudi zunanjih (v sodelovanju z dobavitelji). Tveganje se lahko prenese tudi na zavarovalnice, na partnerje znotraj oskrbovalnih verig, s premikanjem odgovornosti glede zalog, spremembo dobavnih časov in na kupce (v primeru proizvodnje po naročilu, angl. *make to order*). Tveganjem se lahko izognemo tudi z zunanjim izvajanjem, ki je danes zelo razširjeno pri managementu s tveganji oskrbovalnih verig. Poleg tega so zelo pomembne pogodbe, s katerimi lahko prenesemo poslovna tveganja (Cachon, 2002).

Vidimo, da je SCRM na strateški ravni osredotočen na ugotavljanje in ocenjevanje verjetnosti in posledic tveganja ter izbiro ustrezne strategije za obvladovanje tveganja. Strategije managementa tveganj oskrbovalnih verig je mogoče razvrstiti na sedem kategorij, in sicer: izogibanje, odlašanje, kontroliranje, špekuliranje, zavarovanje, varnost in prenos ali delitev tveganja (Jüttner, Peck, & Christopher, 2003; Miller, 1992). Čeprav so različne strategije, so le-te tesno povezane med seboj in jih lahko kombiniramo.

Strategija **izogibanja** se uporablja, ko operativna tveganja določenih produktov, geografskih trgov, dobaviteljev in kupcev veljajo za nespremenljiva. Izogibanje se lahko zgodi v obliki izstopa, z zamudo vstopa ali s sodelovanjem na trgih, kjer je nizka stopnja negotovosti (Miller, 1992).

Odlašanje pomeni odložitev stroškov oziroma obveznosti do virov z namenom vzdrževanja fleksibilnosti. Perry (1991) pravi, da ima na podlagi negotovosti v delovnem okolju strategija odlašanja velike potencialne koristi. Čas odloga se nanaša na pretok blaga iz proizvodnih obratov šele, ko podjetje prejme naročila strank. Obseg odloga je odvisen od prilagajanja povpraševanju, stroškov sestavin, življenjskega cikla proizvoda in modularnosti izdelka (Chiou, Wu, & Hsu, 2002).

Strategija **kontroliranja** pomeni navpično in vodoravno povezovanje dobaviteljev in poslovnih partnerjev znotraj oskrbovalne verige. Vertikalno povezovanje lahko poveča varnost z zmanjšanjem tveganja napak s strani ponudbe ali povpraševanja v oskrbovalni verigi. Zato obstaja močna spodbuda za podjetja, da sama izpolnjujejo visoko verjetna povpraševanja, naprej (drugim podjetjem) pa pošljejo povpraševanja z nizko verjetnostjo (Carlton, 1979). Temu pravimo delno oziroma stožčasto povezovanje, ki vodi do polne izkoriščenosti opreme v podjetju in omogoča absorpcijo tveganj s strani dobaviteljev. Sklepanje fleksibilnih pogodb s klavzulami, ki predstavljajo možne spremembe v okolju in s tem povezana tveganja, lahko tudi deluje kot nadzorni mehanizem. Pogodbe z dobavitelji, ki imajo sedež v državi gostiteljici, proizvodne obrate pa v državah s poceni delovno silo, omogočajo nižje stroške in boljšo pravno varnost v primeru težav.

Špekuliranje je nasprotje od strategije odlašanja. Podjetje pri tovrstni strategiji predpostavlja, da je izpostavljen tveganjem z namenom pridobitve konkurenčne prednosti. Pri špekuliranju se odloča v skladu s pričakovanim povpraševanjem potrošnikov (Perry, 1991).

Podjetja izberejo strategijo **zavarovanja**, da se zavarujejo pred različnimi tveganji, in sicer z globalno razširitvijo svojega portfelja dobaviteljev, strank in obratov. Tako različni negativni dogodki (npr. naravne nesreče, valutna tveganja) ne vplivajo na vse subjekte hkrati ali v enakem obsegu. Na primer nabava iz dveh virov se uporablja kot zavarovanje pred tveganji kakovosti, količine, cen, oportunitizma in drugih motenj v oskrbovalnih verigah. Imamo dva načina zavarovanja pred tveganji, in sicer statistični in ekonomski pristop (Chichilnisky & Heal, 1998). Statistični pristop je zasnovan na osnovi zakona velikih števil. Pomeni, da čim večji je vzorec oziroma populacija, tem bolj natančni so podatki o možnih tveganjih, medtem ko ekonomski pristop deluje, če lahko isti dogodek vpliva na veliko število ljudi hkrati. Padeč vrednosti evra je na primer enak za vsa gospodarstva znotraj EU. Idealno zavarovanje je kombinacija zgoraj omenjenih pristopov, ki omogoča podjetju, da ga nobena finančna katastrofa ne izpostavi višjemu tveganju, kot si lahko privošči.

Varnostna strategija pomeni, da podjetja prepoznavajo in se zavarujejo pred nezaželenimi vdori v oskrbovalno verigo. Cilj strategije varnosti je dvigniti sposobnost oskrbovalne verige, da prepozna in posebno obdela nenavadne ter nevarne elemente. Strategija zahteva tudi tesno sodelovanje z oblastmi in carinskimi službami z namenom proaktivne obdelave različnih zahtev in izogibanju nezaželenim zamudam, zlasti pri prečkanju državnih meja (Downey, 2004).

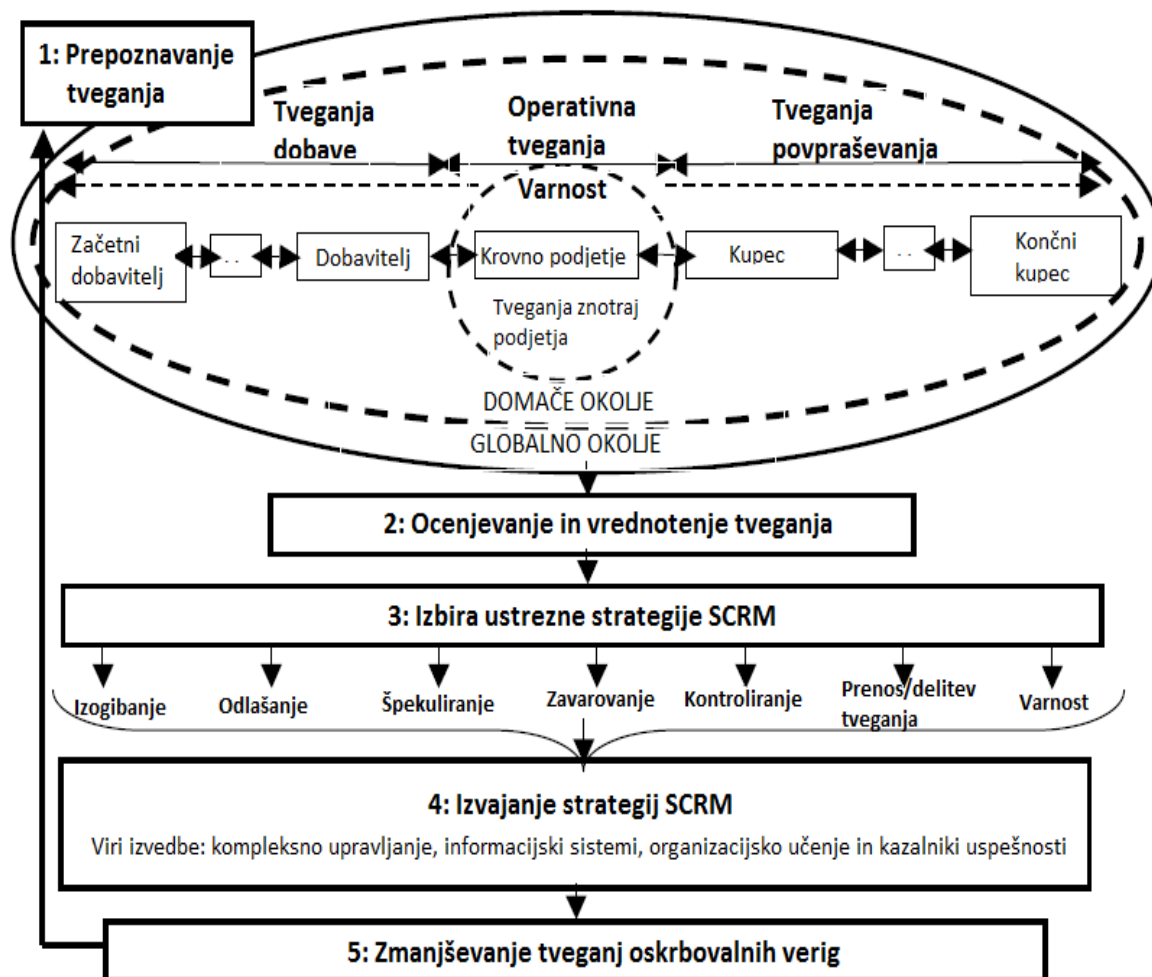
Prenos ali delitev tveganja označuje strategijo, ki jo je možno uveljaviti z organizacijskim izločanjem (angl. *outsourcing*), s selitvijo (angl. *off-shoring*) virov in s sklepanjem pogodb z dobavitelji ali drugimi poslovnimi partnerji. Obe pomenita prenos tveganj na dobavitelje z

vertikalno integracijo, pogodbami in sporazumi. Vertikalna integracija povečuje sposobnost člana oskrbovalne verige, da lažje kontrolira procese, sisteme, metode in odločitve. Vertikalno povezovanje lahko najdemo v obliki "naprej" (angl. *downstream*) in "nazaj" (angl. *upstream*) in jo tako lahko uporabljamo kot strategijo managementa s tveganji na strani povpraševanja in ponudbe.

Mentzer in Manuj (2008a) pravita, da morajo podjetja za kar najbolj uspešen management tveganja oskrbovalnih verig slediti poti od prepoznavanja tveganja, ocenjevanja in vrednotenja tveganja, izbire ustrezne strategije SCRM, izvajanja strategij in končnega zmanjševanja tveganj oskrbovalnih verig (Slika 5).

1. **Prepoznavanje tveganja:** označuje prvi korak uspešnega obvladovanja oskrbovalnih verig, izpelje se na globalni in lokalni ravni ter v okviru zgoraj naštetih tveganj. Cilj tega koraka je ustvariti "profil" za vsakega od naštetih tveganj. Tako imenovani profil tveganja vsebuje elemente specifičnega tveganja znotraj širše kategorije, tveganje je na primer lahko razdrobljeno ali celovito, kvalitativno ali kvantitativno.
2. **Ocenjevanje in vrednotenje tveganja:** tveganja ne vplivajo na vse oskrbovalne verige. Določena veriga je lahko podvržena samo določenim tveganjem, medtem ko druga tveganja zanj ne veljajo. Zato moramo v tem koraku ugotoviti, katera od tveganj, ki sem jih naštel v prejšnjem poglavju so relevantna za določeno oskrbovalno verigo. Torej moramo več pozornosti nameniti tistim tveganjem, katerim je veriga bolj izpostavljena.
3. **Izbira ustrezne strategije SCRM:** ocenjevanju in vrednotenju tveganj sledi izbira ustrezne strategije za obvladovanje tveganja. Strategije za obvladovanje tveganja so orientirane k zmanjševanju obsega izgube in verjetnosti, povezane s tveganjem. Strategije obvladovanja tveganja je potrebno oblikovati za ključna tveganja glede na oceno v drugem koraku. Strategije morajo biti usklajene s strategijo oskrbovalne verige, slednja pa mora biti usklajena s poslovno strategijo.
4. **Izvajanje strategij SCRM:** najpomembnejša aktivnost pri izvajanju strategij je zmanjšanje kompleksnosti oskrbovalnih verig. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na izvajanje in uresničevanje strategij, so tudi informacijski sistemi, organizacijsko učenje in kazalniki uspešnosti. Korak izvajanja strategij SCRM zahteva procesne in strukturne spremembe, ki so skladne s trendi globalizacije in vse bolj široko ter prilagojeno ponudbo blaga. Strategija izvajanja zahteva ustvarjalnost, disciplino, vodstvo, predanost in spretnosti pri izvršitvi (Freedman, 2003).
5. **Zmanjševanje tveganj oskrbovalnih verig:** dejstvo je, da se tudi po oblikovanju strategij SCRM ni možno izogniti vsem tveganjem. Predvsem je potrebno načrtovati okoliščine, do katerih bi lahko prišlo kot posledica tveganj, ki so potencialno uresničljive in lahko povzročijo veliko škodo. Strategije SCRM se morajo aktivno uporabljati za ugotavljanja verjetnosti pričakovanih (čeprav negotovih) dogodkov. Zadnji korak zmanjšanja tveganj podjetju omogoča bolj zrel proces odločanja pri soočanju z eventualnimi nepričakovanimi izgubami zaradi nepričakovanih dogodkov.

Slika 5: Pot izvajanja strategij managementa tveganj oskrbovalnih verig



Vir: I. Manuj & J.T. Mentzer, *Global supply chain risk management*, 2008a, str. 144.

Na Sliki 5 vidimo puščico povratnih informacij od koraka 5 na korak 1. Sistemi nagrajevanja in kazalniki uspešnosti vplivajo na več vidikov postopka SCRM-ja. Zelo pomembno je, kako na tveganja gledajo managerji. Če je sistem naravnano tako, da so nagrajeni tisti, ki so dosegli cilje ne glede na tveganja, potem bodo managerji osredotočeni le na cilje. SCRM se bo izboljševal le v primeru, da so managerji nagrajeni tudi glede na ocene obvladovanja tveganj (Mentzer & Manuj, 2008a). Vendar je težko nagrajevati za preprečevanje tveganj, ker je izredno zahtevno ugotoviti, katera tveganja so se zares preprečila oziroma zmanjšala (Hribar, 2010).

Številni avtorji (Vaaland & Heide, 2007; Pearson & Parmenter, 2006) so si enotni, da mora biti prihodnji razvoj managementa tveganj oskrbovalnih verig osredotočen na področje, ki pokriva uporabo SCRM-ja v majhnih in srednje velikih podjetjih, ki pa imajo nekatere specifikke.

4 MAJHNA IN SREDNJE VELIKA PODJETJA

Majhna in srednje velika podjetja (angl. *Small and medium sized enterprises – SME*) so tista, pri katerih število zaposlenih in/ali prihodek od prodaje ne presega določene meje. Oznaka SME se uporablja znotraj Evropske unije in tudi drugih mednarodnih organizacij (npr. Svetovna banka, Združeni narodi, svetovna trgovinska organizacija). Majhna in srednje velika podjetja so veliko številčnejša kot velika mednarodna podjetja, zaposlujejo pa tudi veliko več ljudi. SME-ji so tudi, kot sem že zgoraj omenil, zaslužni za spodbujanje na področju inovacij in konkurenčnosti v mnogih gospodarskih sektorjih (European Commission, 2013).

Tabela 1: Delitev majhnih in srednje velikih podjetij znotraj EU

Velikost podjetja	Število zaposlenih	Prihodek od prodaje v mio €
Srednje veliko	250	50,0
Majhno	50	10,0
Mikro	10	2,0

Vir: European Commission – What is an SME?, 2013.

Birt in Sleeman (1994) pravita, da med SME-je štejemo podjetja, ki imajo naslednje lastnosti:

- Podjetje ima enega, dva ali nekaj lastnikov.
- Lastnik podjetja je tudi manager v podjetju.
- Lastnik pogostokrat dela skupaj z drugimi zaposlenimi.
- Lastnik – manager sprejema vse ključne odločitve.
- Podjetje je lastniško in vodeno neodvisno.
- Podjetje ima omejen finančni kapital.
- Podjetje ima majhen tržni delež.
- Podjetje zaposluje manj kot 100 ljudi v proizvodnih dejavnostih in manj kot dvajset v vseh drugih dejavnostih.
- Področje dela je primarno lokalno, čeprav trg ni nujno lokalni.
- Podjetje je majhno v primerjavi z drugimi večjimi konkurenti v panogi.

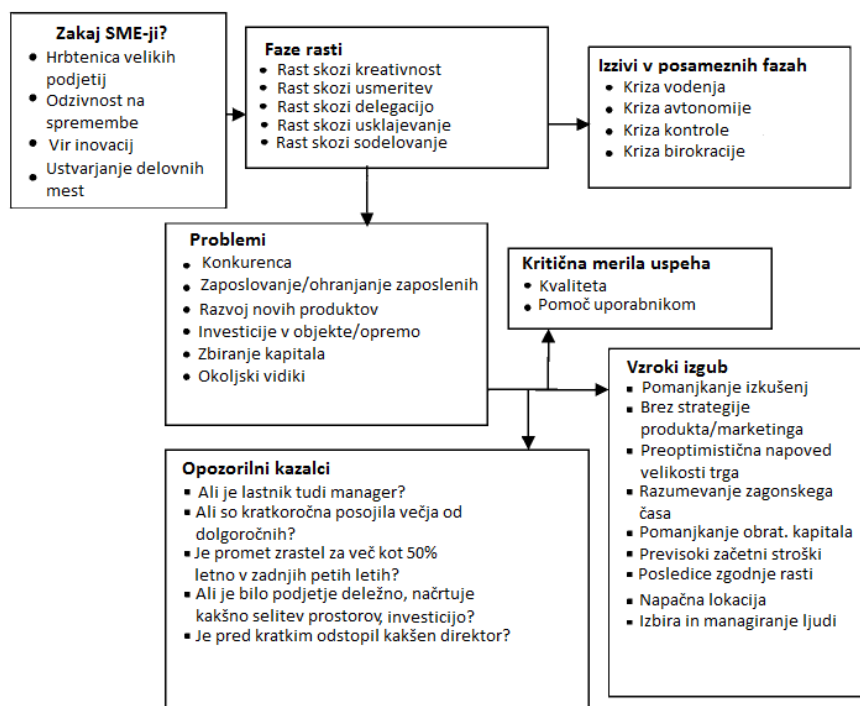
Zaradi bolj enostavnega branja bom vse tri velikosti podjetij (mikro, majhna in srednje velika podjetja) skupno imenoval SME. Slednja predstavljajo izredno pomemben del današnje ekonomije. Vzpon SME se je začel v devetdesetih letih, ko so se velika podjetja znašla v težavah in začela množično odpuščati zaradi preusmeritve na svoje osnovne dejavnosti (angl. *core business*). Velika podjetja so povečala svoje zunanje izvajanje (angl. *outsourcing*), na ta račun pa so pridobila SME, ki danes zaposlujejo veliko več ljudi kot velika podjetja in so nosilci inovacij (Park & Krishman, 2001).

Posamezni SME-ji so pogostokrat izpostavljeni težavi, kako doseči ekonomijo obsega pri nakupu opreme, materiala, financah in svetovalnih storitvah. Zaradi majhnih proizvodnih količin, slabše organizacije in regulacij dobaviteljev so velikokrat nemočni pri izkoriščanju priložnosti na trgu. Majhnost jih ovira tudi pri internacionalizaciji raznih funkcij, kot so izobraževanje, logistika, tehnologija in inovacije. Tako si z namenom doseganja ustreznega dobička SME-ji pogostokrat enostavno ne morejo privoščiti inovativnih izboljšav v proizvodnji in drugih procesih (Thakkar, Kanda, & Deshmukh, 2009).

V zadnjih dvajsetih letih so mnoga velika podjetja (in v nekoliko manjši meri tudi SME-ji) veliko svojega truda in časa namenila implementaciji managementa oskrbovalnih verig. SCM je (kot že rečeno) nekakšen set poslovnih prvin, ki podjetjem omogoča lažjo in bolj tesno koordinacijo z dobavitelji, distributerji, prodajalci in končnimi kupci. SCM je za SME izredno pomemben zaradi svojega vpliva na dolgoročno učinkovitost, konkurenčne prednosti in strateške kompetence. Tako lahko rečemo, da so SME že vpeti v SCM, če se tega lastniki oziroma managerji SME-jev zavedajo ali ne (Park & Krishnan, 2001). Uspešna implementacija SCM-ja omogoča znižanje stroškov, poveča dohodke, poveča produktivnost in kakovost, poveča tehnološko inovativnost ter na splošno omogoča SME-jem doseganje večje konkurenčnosti. Z drugimi besedami lahko rečemo, da so danes vsa podjetja primorana k vpeljavi oziroma upoštevanju "nasvetov" SCM-ja, saj to lahko izredno pomembno vpliva na njihovo bodočo konkurenčnost in obstanek na trgu (Christopher, 2000; Fisher, 1997).

Singh, Garg in Deshmukh (2005) pravijo, da se je vloga dobaviteljev komponent drastično spremenila. Danes na primer veliki avtomobilski proizvajalci raje naročajo že končane (sestavljene) sete za razliko od velikega števila posameznih komponent. SME lahko zadovolji te potrebe le v primeru ustrezne oskrbovalne verige. Na Sliki 6 vidimo splošno sliko SME-jev, njihovega delovanja in problemov, s katerimi se srečujejo. Slika najprej razjasni, zakaj so SME-ji pomembni in kakšen je njihov vpliv na družbo, druga podjetja. Skozi faze rasti vidimo različne možne oblike širjenja obsega poslovanja SME-jev. Predstavljeni so tudi glavni izzivi, s katerimi se ta podjetja srečujejo v posameznih fazah rasti. Eno glavnih področij SME-jev vsekakor predstavljajo tveganja oziroma problemi, s katerimi se srečujejo. Problemi največkrat izhajajo iz rasti (faza rasti) podjetja. Medtem ko podjetje raste, je izpostavljeno čedalje večjemu številu potencialnih problemov. Problemi predstavljajo kritično točko delovanja vsakega SME-ja, saj se na podlagi reševanja oziroma uspešnega soočanja s problemi deli SME-je na uspešne in neuspešne. Na sliki vidimo nekatera kritična merila uspeha in področja, kjer se najbolje odraža uspešnost samega SME-ja. Na sliki vidimo nekaj možnih vzrokov izgub SME-jev, ki so največkrat produkt slabega soočanja in reševanja problemov. Na sliki je zajeto tudi področje opozorilni kazalci, ki so "prvi alarm", ki SME-je opozori na nepravilnosti, tako da jih lahko še pravočasno rešijo brez večjih izgub in pretresov.

Slika 6: Pomembna področja uspešnosti in učinkovitosti majhnih in srednje velikih podjetij



Vir: J. Thakkar, A. Kanda. & S.G. Deshmukh, *Supply chain management for SMEs: a research introduction*, 2009, str. 979.

4.1 Srednje velika podjetja v primerjavi z velikimi podjetji

Glavne prednosti SME-jev so, kot sem že omenil, fleksibilnost, hitro sprejemanje odločitev in dobro sodelovanje vseh zaposlenih, medtem ko se glavne slabosti kažejo pri pomanjkljivih industrijskih zmogljivostih in finančnih virih. Med prednosti štejemo tudi poudarjeno kakovostno diferenciacijo in inovativnost, kar SME-jem omogoča pridobivanje poslov na današnjem konkurenčno izredno izenačenem trgu. SME-ji so praviloma usmerjeni na krajši rok ter gotovinsko poslovanje, medsebojna komunikacija in spodbude jim omogočajo tudi boljše izkoriščanje notranjega znanja v primerjavi z velikimi podjetji (angl. *Large enterprises*). SME-ji na trgu večinoma izkoriščajo svoje prednosti, ki izhajajo iz njihove majhnosti, medtem ko velika podjetja konkurirajo na podlagi stroškovnih prednosti, ki jih dosegajo z ekonomijo obsega. Bolj ko je SME podjetje uspešno pri svoji diferenciaciji, bolj učinkovito lahko konkurira proti cenejšim izdelkom večjih podjetij in dosega višje prihodke (Arend & Winsler, 2005).

SME-ji so po navadi družinska podjetja, ki rastejo in se razvijajo iz roda v rod. Tako se velikokrat zgodi, da bodoči lastniki (potomci) tekom let, ko so izpostavljeni in vključeni v poslovanje podjetja, prinesejo nek svež val, ki omogoča nadaljnje izboljšave in inovacije procesov ter izdelkov in storitev. Na drugi strani lahko v sklopu dedovanja izpostavimo citat, ki nekoliko bolj skeptično gleda na naslednje generacije. Splošni pregovor znotraj evropskih

družinskih podjetij pravi, da kar prva generacija ustvari, druga podeduje in tretja uniči (Magretta, 1998). Kot ena glavnih slabosti SME-jev se omenja pomanjkanje managerskih sposobnosti in virov, do tega problema prihaja zaradi odsotnosti profesionalnih managerjev, ki večjim podjetjem omogočajo lažji management. Poleg tega imajo SME-ji pogostokrat enostavne organizacijske strukture. SME-ji imajo zaradi omejenega obsega produktov in kupcev redkokdaj razvit sistem za pridobivanje informacij o trgih in potrošnikih z namenom sprejemanja odločitev (Kraus, Harms, & Schwarz, 2006). V SME-jih je po navadi lastnik – manager tisti, ki sprejema organizacijske in strateške odločitve na osnovi organizacijskih spretnosti in struktur ter področja, na katerem podjetje posluje. Odločitve v velikih podjetjih se sprejemajo na različnih nivojih managementa (Halley & Guilhon, 1997).

Vaaland in Heide (2007) pravita, da SME-ji tudi manj uporabljajo formalizirane sisteme planiranja in kontrole. Iz tega izhaja tudi dejstvo, da so SME-ji na splošno bolj nezadovoljni s svojimi sistemi upravljanja. Posledično so SME-ji v primerjavi z velikimi podjetji veliko bolj črnogleda podjetja glede nadaljnjega napredka kakovosti proizvodov in storitev. Pomembna razlika se kaže tudi pri obsegu uvajanja elektronskih rešitev (denimo management zalog s strani dobavitelja) v poslovanje in povezovanje podjetij znotraj oskrbovalnih verig. SME-ji kljub temu, da se zavedajo pomena elektronskega poslovanja za prihodnjo rast, ne posvečajo prevelike pozornosti temu področju. Avtorja sta na podlagi raziskave prišla do spoznanja, da se največje razlike med podjetji glede njihove velikosti kažejo na področju sistemov proizvodnega managementa in managementa zalog s strani dobavitelja (angl. *vendor-managed inventory* – VMI).

V primerjavi z velikimi podjetji imajo SME-ji manj produktov, strank in manjši obseg poslovanja. SME-ji so po naravi reaktivno in tehnološko usmerjena podjetja z malo slabšimi marketinškimi znanji. Omejeni viri in precejšnje strateško zanašanje na lastnikovo oziroma managerjevo zaznavanje tržnih sil izpostavljajo SME-je še večji negotovosti na trgu. O’Gorman (2001) pravi, da obstajata dva temeljna vidika, v katerih se SME-ji razlikujejo od velikih podjetij, in sicer:

- nivo negotovosti,
- narava inovacij.

Lahko rečemo, da so si velika podjetja in SME-ji enotni glede področij, ki v največji meri vplivajo na poslovanje oskrbovalnih verig, do razlik pa prihaja pri ocenjevanju pomembnosti vpeljave novih znanj na teh področjih. SME-ji se manj zanimajo za področja, kot so nova tehnologija, raziskave in razvoj ter e-poslovanje. Wagner et al. (2003) so ugotovili, da SME-ji z izjemo visokotehnoloških podjetij preprosto delujejo na principu "počakaj in vidi" pri vpeljavi elektronsko zasnovanih SCM metod, še posebej, če podjetja niso izpostavljena pritiskom s strani drugih podjetij v oskrbovalni verigi, ki bi od njih zahtevala vpeljavo načel SCM. Po drugi strani pa lahko rečemo, da je princip "počakaj in vidi" smiseln, saj se SME-ji s tem zavarujejo pred nespametnim trošenjem denarja. Povzamem lahko, da se pri primerjavi SME-jev in velikih podjetij najbolj opazi velika tehnološka razlika. Za SME-je bi lahko rekli, da so nekoliko zaspali pri začetku informacijske dobe in vpeljavi orodij, ki jih slednja ponuja

in omogoča. Danes, ko je management oskrbovalnih verig in vseh drugih procesov v podjetju elektronsko podprto, ta razlika še toliko bolj bode v oči. SME-ji tako izgubljajo na konkurenčni moči. Čeprav so SME-ji bolj fleksibilni, jih velika podjetja lahko enostavno prekosijo s svojimi učinkovitimi transakcijskimi sistemi in naprednejšo tehnologijo.

Ne glede na zgornje trditve lahko rečemo, da za nekatere SME-je informacijska tehnologija oziroma načela SCM vendarle niso tako pomembna. Na primer SME, ki se ukvarja s trgovanjem oziroma z (ne)proizvodnjo dejavnostjo, lahko doseže konkurenčno moč na podlagi izboljšanja človeškega faktorja. Vaaland in Heide (2007) poudarjata pomen kompetenc za vzpostavljanje dolgoročnih odnosov v verigi, in sicer pravita, da so slednje pomembne za trajnostni razvoj oskrbovalnih verig. Pri svojih trditvah greta celo korak naprej in pravita, da so verige odvisne od "talenta" in ne od tehnologije, še posebej sedaj, ko trgi rastejo in so čedalje bolj kompleksni.

Vidimo, da je posedovanje ustrezne tehnologije eden izmed ključnih pogojev za uspešno in učinkovito delovanje oskrbovalnih verig. Četudi imajo SME-ji omejena sredstva, morajo z namenom ohranjanja konkurenčnosti vlagati in razvijati nova tehnološka znanja. Menim, da bi SME-ji veliko lažje razvijali in vpeljevali orodja ter načela managementa oskrbovalnih verig, če bi začeli sodelovati z drugimi večjimi podjetji v verigah, v katerih so že vpeti. Tako bi lahko na podlagi mrežnega sodelovanja in deljenja virov prišli do potrebnih znanj in tehnologij ob krepko nižjih stroških.

4.2 Management oskrbovalnih verig v srednje velikih podjetjih

Literatura o managementu oskrbovalnih verig se praviloma ne osredotoča neposredno na področje mikro, majhnih in srednje velikih podjetij (Pearson in Parmenter, 2006). Kljub številnim prednostim, ki jih prinese vpeljava SCM, je jasno, da je vpeljava SCM-ja povezana z visokimi stroški, tveganji in drugimi izzivi. Kot sem že omenil, SME-ji pri vpeljavi SCM-ja pogostokrat naletijo na številne probleme. Arend in Wisner (2005) celo pravita, da je implementacija SCM-ja v negativni korelaciji z učinkovitostjo SME-jev za razliko od velikih podjetij. Kot razlog, zakaj prihaja do tovrstnih odstopanj med SME-ji in velikimi podjetji pri implementaciji SCM-ja, Arend in Wisner (2005) navajata naslednje dejavnike:

- **Procesi** – pomenijo, da SME-ji in velika podjetja implementirajo SCM različno. Z drugimi besedami lahko rečemo, da SME-ji ne implementirajo SCM dovolj strateško, kot to delajo velika podjetja. Posledično dobijo manj "naklonjenosti" s strani drugih členov v oskrbovalni verigi (npr. slabša komunikacija, zaupanje itd.).
- **Strukture** – predstavljajo strukture v oskrbovalni verigi, in sicer vključujejo strukturo virov, povezovanje in deljenje sredstev med sodelujočimi akterji.
- **Hierarhija** – pojasnjuje, kako so procesi in strukture znotraj oskrbovalne verige medsebojno povezani. Na primer, če dominanten člen v oskrbovalni verigi prisili drugega manjšega (SME), da implementira SCM, se bo posledično dvignila učinkovitost celotne verige, ne pa nujno tudi učinkovitost SME-ja.

Teoretično imajo SME določene lastnosti, ki se pri implementaciji managementa oskrbovalnih verig izkažejo za prednostne. Saj so SME predvsem mikro podjetja, ki so manj birokratska, bolj fleksibilna in podjetniško usmerjena. Kljub naštetim prednostim pa imajo SME tudi svoje šibkosti, in sicer so zaradi svoje majhnosti omejena, tako je implementacija SCM-ja pogostokrat ovirana zaradi pomanjkanja sredstev. Vpliva SCM na poslovanje SME-jev je zato pogosto negativen. Študija, ki sta jo izvedla Arend in Wisner (2005), je pokazala, da so uspešni SME-ji veliko bolj naklonjeni implementaciji SCM v svoje okolje, za razliko od manj uspešnih. Ampak uvedba managementa oskrbovalnih verig pogostokrat škoduje poslovanju uspešnih SME-jev. Razlog gre predvsem iskati v dejstvu, da SME-ji pogostokrat svojih partnerjev ne izbirajo na podlagi dolgoročne oziroma strateške povezljivosti, ampak glede enostavnosti povezave. Tako se lahko zgodi, da partnerja izberejo zgolj na osnovi kompatibilnega računalniškega sistema, kar na dolgi rok lahko privede do poslovne neuspešnosti.

SME-ji implementirajo SCM na drugačen način, kot to počnejo velika podjetja. Poleg tega SME pogosto niso dovolj kvalificirana podjetja za učinkovito in uspešno implementacijo (Gammelguard & Larson, 2001). SME-ji so pogostokrat prisiljeni v vpeljavo SCM s strani velikih in močnejših partnerjev v oskrbovalni verigi. Tako se velika mednarodna podjetja zaščitijo oziroma zagotovijo ustrezno raven kakovosti svojih storitev in produktov, saj vemo, da je veriga močna, kolikor je močan njen najšibkejši člen. Simatupang in Sridharan (2005) tako pravita, da je izredno pomemben sistem spodbud, ki SME-je spodbuja k učinkovitemu in uspešnemu opravljanju nalog ter aktivnosti, ki jih od njih zahteva oskrbovalna veriga.

Številna velika podjetja so frustrirana nad pomanjkljivo strokovnostjo in informacijsko tehnologijo, drugih, predvsem manjših SME-jev, s katerimi tvorijo oskrbovalne verige. Zato velika podjetja razvijajo strategije, ki bi nekako uravnotežile velike razlike na področju strokovnosti in informacijske tehnologije. Vendar strategije velikih podjetij pogostokrat ne naletijo na plodna tla, saj SME-ji zelo neradi sprejmejo tovrstne strategije, ki jih delajo še bolj odvisne od velikih podjetij. Raziskava, ki jo je opravil Quayle (2002), je pokazala, da so glavni razlogi upora SME-jev zlasti: nezmožnost premagovanja "starih navad", pomanjkljivo znanje glede SCM-ja, neučinkovit management, pomanjkanje kapitala in virov ter nezmožnost napredka oziroma nadaljevanja brez zunanje pomoči. Larson, Carr, & Dhariwai (2005) so odkrili, da proizvajalci veliko manj komunicirajo z majhnimi dobavitelji v primerjavi z velikimi, poleg tega pa pravi, da so proizvajalci mnenja, da majhna podjetja omejujejo implementacijo oskrbovalnih verig za razliko od velikih. Dodatno so SME-ji veliko bolj stroškovno usmerjeni in obremenjeni z golim preživetjem. Tradicionalno morajo biti managerji v SME-jih vključeni v vsakodnevno poslovanje in imajo posledično manj časa za razvoj strategij, ki so potrebne za implementacijo SCM-ja. SME-ji se velikokrat zaradi omejenih sredstev in virov enostavno odločijo proti izgradnji tesnejših povezav z drugimi člani v oskrbovalni verigi. Druge razloge nenaklonjenosti tesnejšim povezavam lahko pripišemo izgubi svobode in občutku individualnosti, zahtevnemu sodelovanju z drugimi člani v oskrbovalni verigi in težavni integraciji ustrezne informacijske tehnologije. Kljub vsem tem pomislekom pa je vpeljavo SCM-ja velik potencial za SME-je, zato morajo SME-ji čedalje

več pozornosti namenjati k vpeljavi SCM-ja v svoje poslovanje (Fulantelli, Allegra, & Vitrano, 2002).

Napake pri implementaciji SCM-ja bi se takoj pokazale pri izgubi strank, kar je izredno velika grožnja ne samo SME-jem, ampak vsem podjetjem. Kot že rečeno, stroški in kompleksnost vpeljave SCM, pomisleki glede povrnitve investicije ter bolj tesno sodelovanje z drugimi člani oskrbovalne verige še vedno ovirajo napredek med SME-ji. Po drugi strani si lahko za vzgled vzamemo velika podjetja, ki so že pokazala in dokazala koristi, ki jih prinaša implementacija SCM-ja na poslovanje podjetij (Pearson & Parmenter, 2006).

4.3 Ovire srednje velikih podjetij pri vpeljavi managementa oskrbovalnih verig

Hong in Jeong (2006) pravita, da je učinkovit SCM ključni dejavnik pri zagotavljanju konkurenčnih prednosti SME-jev. Literatura navaja, da je vpliv vpeljave konceptov SCM-ja na SME-je lahko pozitiven ali negativen. SCM in sodelovanje z drugimi člani v oskrbovalni verigi na podlagi povečane inovativnosti, nižjih stroškov in manjše variabilnosti SME-jem omogočata premagovanje ovir iz naslova majhnosti in omejenosti virov. Po drugi strani pa imajo SME-ji višje stroške vzdrževanja povezav z drugimi člani v verigi. Verižno to vpliva na povečane stroške vseh partnerjev (po navadi so to velika podjetja, ki kupujejo produkte SME-jev) v oskrbovalni verigi. Na koncu vse skupaj lahko privede do zamenjave dobavitelja in izgube posla za SME. Danes trg večinoma obvladujejo velika multinacionalna podjetja. Na trgu so podjetja izpostavljena visoki ravni negotovosti povpraševanja, nizkim maržam in potrebam po visokem obratnem kapitalu. Zatorej SME-ji velikokrat niso sposobni izkoristiti priložnosti, ki se jim ponudijo na trgu. Thakkar et al. (2009) pravijo, da so glavne omejitve SME-jev naslednje:

- Vhodne ovire
 - Kapital in dolgovi – omejen dostop do kapitala, banke jim zaradi višje tveganosti nerade dajo kredite.
 - Trg dela – premalo kvalificiranih delavcev omejuje možnosti za specializacijo zaposlenih, povečuje stroške in zmanjšuje fleksibilnost.
 - Informacije in tehnologija – otežen dostop do ustrezne tehnologije in informacij, kar vpliva na manjšo inovativnost in konkurenčnost.
 - Proizvodni vložki – omejena dostopnost ustreznih proizvodnih vložkov (npr. surovine boljše kvalitete so običajno "rezervirane" za velika podjetja).
- Izhodne ovire
 - Domači trgi – omejen dostop do javnih naročil, slednja zaradi zapletenih razpisnih postopkov in pomanjkanja informacij zavirajo udeležbo SME-jev. Poleg tega so distribucijski kanali pogostokrat neučinkoviti in pod nadzorom večjih podjetij.

- Mednarodni trgi – SME-ji so soočeni z večjo in "močnejšo" konkurenco, poleg tega jih na mednarodnih trgih ovirajo še omejene izkušnje pri trženju ter omejen dostop do mednarodnih partnerjev.
- Zakonske omejitve
 - Davki in tarife – pogostokrat preveč birokracije, zapletenih in neučinkovitih davčnih postopkov, ki jemljejo preveč časa in denarja SME-jem.
 - Pravo – visoki stroški pravnih storitev, pretirane zamude pri sodnih postopkih.
 - Trg dela – pogostokrat nefleksibilen, visoki stroški so povezani s trgom dela, pogostokrat primanjkuje ustreznega kadra.
- Omejitve managementa
 - Vodstvene sposobnosti in usposabljanje – pri SME-jih se pogostokrat zgodi, da je lastnik podjetja tudi njegov manager. Tako so SME-ji velikokrat managersko podhranjeni, saj imajo lastniki pogostokrat premalo ustreznega managerskega znanja in izkušenj.
 - Svetovalne storitve – pomanjkanje podpornih storitev ter visoke cene, ki so povezane z izboljšanjem managementa.
- Institucionalne omejitve
 - Združenja in kolektivni ukrepi – združenja, ki se zavzemajo za interese SME-jev, imajo omejeno vlogo v primerjavi z vlogo združenj velikih podjetij. Poleg tega se morajo številna združenja podjetnikov preusmeriti iz protekcionizma v zagotavljanje večje konkurenčnosti SME-jev.

Pri vpeljavi SCM-ja s strani SME-jev obstajajo dejavniki, ki na eni strani spodbujajo, na drugi strani pa nasprotujejo vpeljavi SCM-ja. Christopher (2000) pravi, da so glavni dejavniki, ki spodbujajo implementacijo SCM-ja: spoznanje SME-jev o potencialnih pozitivnih vplivih SCM-ja, pritiski s strani drugih členov v oskrbovalni verigi, znižanje cen potrebne tehnologije, potreba po večji konkurenčnosti in večja dostopnost potrebnih znanj ter veščin. Medtem ko so na drugi strani glavni dejavniki, ki odvrčajo SME-je od implementacije SCM-ja: prepričanje SME-jev, da lahko sami učinkovito poslujejo brez uporabe formalnih procesov in postopkov, pomanjkanje finančnih sredstev in časa, podcenjevanje pozitivnih učinkov SCM-ja in nepripravljenost SME-jev na deljenje občutljivih informacij z drugimi podjetji oziroma člani v oskrbovalni verigi.

Za SME-je bi lahko rekli, da so danes nekako izpostavljeni pritisku sodelovanja v mednarodnih oskrbovalnih verigah. Kljub temu se jim sodelovanje v verigah lahko obrestuje z višjimi prihodki in bolj učinkovitim ekološkim poslovanjem (manj odpadkov in onesnaževanja) (Luken & Stares, 2005).

Prasad in Tata (2010) navajata, da so glavni dejavniki SCM-ja, ki vplivajo na poslovanje SME-jev, sledeči:

- **Informacije** – slednje so ključne pri zagotavljanju učinkovitih oskrbovalnih verig, saj se je že pogostokrat izkazalo, da je učinkovitost oskrbovalnih verig neposredno povezana s kakovostjo informacij. SME-ji so ranljivi, ko morajo zaupati zaupne informacije (npr. stroške) drugim (predvsem večjim) partnerjem v oskrbovalni verigi brez nekih povratnih informacij. Tovrstno razmerje se je v zadnjem času nekoliko prevesilo v korist SME-jev, saj SME-ji lažje dostopajo do tehnologije, ki jim omogoča pridobivanje bolj natančnih informacij. Ampak SME-ji še vedno premalo izkoriščajo tovrstne priložnosti zaradi omejenih infrastrukturnih in tehničnih zmogljivosti. Zato se v veliki meri še vedno zanašajo na "omejene" informacije s strani močnejših in večjih podjetij v oskrbovalni verigi. To je eden izmed razlogov, da imajo običajno kupci in dobavitelji večjo moč od SME-jev (Aw, 2002).
- **Negotovost** – SME-ji so negotovosti v največji meri izpostavljeni zaradi volatilnosti trgov. Podjetja se soočajo z raznimi nihanjem pri dobavi, povpraševanju, na področju proizvodnega managementa in zalog. Kot eden izmed razlogov Prasad in Tata (2010) navajata pomanjkanje izkušenj SME-jev glede bolj turbulentnih okolij. Vpliv negotovosti se kaže v znižani produktivnosti. SME-ji so tako kot druga podjetja izredno občutljiva na nenadne spremembe, sploh pri mednarodnem poslovanju. Pogostokrat se zgodi, da zaradi svoje majhnosti nimajo neke večje pogajalske moči pri dobaviteljih. Tako so v primeru nenadnih povečanih naročil ta podjetja pogostokrat zapostavljena. Pomeni, da njihov dobavitelj da prednost drugim, večjim kupcem oziroma ni pripravljen povečevati svoje proizvodnje. Avtorja pravita, da je stopnja negotovosti za SME-je najnižja v oskrbovalnih verigah, kjer je kupec tudi dobavitelj. Ampak slednje pomeni izgubo neodvisnosti in doseganje nižjih marž za SME-je.
- **Tržna usmerjenost** – SME-ji po navadi nimajo nekih formalnih metod prihodnjega napovedovanja potreb trga. Voordijk (1999) je ugotovil, da je učinkovitost oskrbovalne verige v korelaciji z njeno sposobnostjo zadovoljitve kupcev. Tu naj bi imeli SME-ji zaradi svoje majhnosti in okretnosti prednost pri hitrem zadovoljevanju potreb kupcev. Ampak sta Prasad in Tata (2010) ugotovila, da veliko SME-jev ne posveča dovolj pozornosti potrebam trga na področjih, kot so odzivni časi, velikosti serij, ravni kvalitete, dizajna. Slednje je predvsem značilno za SME-je na razvijajočih se trgih, kjer so SME-ji večinoma v zasebni družinski lasti. Tekom let so se v teh podjetjih pojavili vzorci, kjer je bolj v ospredju neki zgodovinsko-družinski zgled namesto potreb trga. Čeprav večja tržna usmerjenost pozitivno vpliva na višjo produktivnost, so SME-ji še vedno manj produktivni v primerjavi z drugimi večjimi podjetji. Slednje gre moč pripisati zlasti slabši povezanosti SME-jev s trgom.
- **Povezave** – veliko SME-jev je slabo organiziranih, kar vpliva na slabše povezave z drugimi člani v oskrbovalni verigi. Power (2006) pravi, da je predvsem v državah v razvoju opaziti povečano učinkovitost oskrbovalnih verig ter večje zunanje in notranje organizacijsko povezovanje vzdolž celotne oskrbovalne verige. Prav tako velja, da so SME-ji, ki razvijejo sodelovalni odnos s svojimi kupci, tehnološko bolj napredni. Prasad in

Tata (2010) pravi, da so notranja organizacijska povezovanja v SME-jih dobra, medtem ko zunanja močno nihajo. Notranje povezave so dobre zlasti zaradi prevlade družinskih podjetij. Za zunanje povezave lahko rečemo, da so predvsem pomembne vertikalne povezave znotraj oskrbovalne verige, ki v veliki meri vplivajo na uspešnost poslovanja SME-jev, medtem ko so horizontalne povezave med SME-ji slabše in v njih SME-ji pogostokrat vidijo le konkurenco.

- **Družbene in kulturne razmere** – družbene in kulturne razmere so tudi eden izmed pomembnejših dejavnikov SCM-ja v SME-jih. Vplivajo tudi na učinkovitost oskrbovalne verige, slednja je še povečana, če so zaposleni in managerji ustrezno izobraženi. Družbene in kulturne razmere igrajo pomembno vlogo pri negovanju odnosov SME-jev z dobavitelji in kupci. V svojem delu sta Prasad in Tata (2010) ugotovila, da se SME-ji pri povezovanju z drugimi člani v oskrbovalni verigi pogostokrat zanašajo na družbene in kulturne razmere. Po drugi strani pa te iste razmere SME-je pogostokrat omejujejo pri dobavnih in distribucijskih omrežjih. Pri SME-jih se namreč velikokrat zgodi, da lastniki oziroma managerji le-teh pretežno sklepajo partnerstva s člani (podjetji) podobnih skupnosti (npr. kraj, kasta, vera). Poleg tega sta avtorja ugotovila, da družbeni in kulturni dejavniki (npr. izobrazba, družina, manjšinski status) predvsem v državah v razvoju vplivajo na produktivnost SME-jev.
- **Politični in pravni sistem** – za SME-je je tipično, da veliko posla opravijo na sivem trgu, s čimer se izognejo plačilu davka in drugih dajatev. Za tovrstno početje obstaja enostavna razlaga, saj bi velika večina SME-jev lahko zaprla svoja vrata, če bi sledili vsem veljavnim predpisom in zakonom. Za slovenske razmere je značilno, da imajo najmanjši gospodarski subjekti premalo denarja in strokovnega kadra za izpolnjevanje politično-pravnih zahtev, ki so pogosto strožje kot v tujini. Veliko je administrativnih bremen, kar še dodatno vpliva na manjšo konkurenčno sposobnost. Čeprav je bilo v zadnjih letih odpravljenih veliko administrativnih ovir, se s sprejetjem novih zakonskih ureditev tako na ravni EU kakor na nacionalni ravni vedno znova pojavljajo nove. Poleg tega so SME-ji izpostavljeni široko razvejani korupciji in nepotizmu v gospodarstvu (Stergar, 2013). Z drugimi besedami lahko rečemo, da SME-ji pogostokrat konkurirajo na trgu, kjer je že vnaprej znano, da bodo glavne posle dobila velika podjetja.
- **Ekonomski viri** – slednji v veliki meri vplivajo na učinkovitost SME-jev in njihovih oskrbovalnih verig. SME-ji so pogostokrat nenaklonjeni potrebnim posodobitvam in izboljšavam, ki bi pozitivno vplivale na izboljšanje učinkovitosti. SME-ji izredno težko pridejo do ustreznih virov sredstev. Po drugi strani pa nočejo vlagati v razvoj oskrbovalnih verig brez zagotovila drugih členov oskrbovalne verige, da bodo še v bodoče medsebojno sodelovali. SME-ji so finančno izredno ranljivi, saj glavni vir njihovega financiranja v večini predstavljajo bančna posojila, za katera jamčijo s svojim kapitalom in lastnimi viri (prihranki). Vidimo, da so SME-ji v primeru neuspeha na trgu izpostavljeni izredno težavni situaciji. Zato so SME-ji še toliko manj naklonjeni investicijam v posodobitev oskrbovalnih verig, ki so po navadi povezane z visokimi finančnimi vložki. Literatura prav

tako navaja, da imajo SME-ji bolj produktivne in učinkovite oskrbovalne verige na trgih, kjer lažje pridejo do kreditov (Prasad & Tata, 2010).

Prasad in Tata (2010) povzemata, da vsi od zgoraj naštetih dejavnikov, vplivajo na učinkovitost poslovanja SME-jev in posledično oskrbovalnih verig, v katerih so udeleženi. Z drugimi besedami lahko povemo, da so bolj uspešni SME-ji, ki imajo dostop do obsežnejših in bolj specifičnih informacij, soočeni z omejeno negotovostjo na trgu, so tržno usmerjeni, imajo močne povezave znotraj oskrbovalne verige, niso versko, etnično, izobraževalno omejeni in delujejo v ugodnem politično-pravnem sistemu ter lažje dostopajo do virov financiranja.

Poleg tega Thakkar et al. (2009) omenjajo še vrsto drugih dejavnikov, ki vplivajo na uporabo SCM-ja v SME-jih. Med najpomembnejšimi so:

1. Vertikalna integracija

- SME-ji so po navadi v slabšem pogajalskem položaju (Arend & Winser, 2005).
- SME-ji so bolj ranljivi pri vzdrževanju določenih sredstev in pri pogodbenih stroških (Oakes & Lee, 1999).

2. Zaupanje

- SME-ji so nenaklonjeni deljenju "zaupnih" informacij z drugimi člani v oskrbovalni verigi, ko si prizadevajo za vzpostavitev novih mrež in povezav (Oakes & Lee, 1999).

3. Občutljivost dobave

- SME-ji so zelo izpostavljeni pri zagotavljanju oskrbe, saj lahko vložijo zelo velika sredstva, da bi bolje služili partnerju v oskrbovalni verigi, kar pa zna biti potencialno uničujoče finančno tveganje za SME-je, če se to partnerstvo prekine (Morrissey & Pittaway, 2006).

4. Komunikacija

- Komunikacija med SME-ji in drugimi podjetji v oskrbovalni verigi je velikokrat otežena (Thakkar et al., 2009).

5. Organizacijska kultura

- Pogostokrat prihaja do razlik v organizacijski kulturi v primerjavi z večjimi partnerji, kar lahko povzroči težave pri odnosih (Hong & Jeong, 2006).

6. Časovni okvir in odnosi

- SME-ji nimajo veliko časa za vzpostavitev in kasnejšo "žetev" dobrih odnosov z drugimi partnerji v oskrbovalni verigi (Ritchie & Brindley, 2000).

7. Težave pri sklepanju dolgoročnih partnerstev

- SME-ji pogostokrat postanejo tarče prevzemov s strani večjih podjetij, predvsem ko oskrbovalne verige odlično delujejo. Slednje ne pomeni nujno slabe stvari,

ampak SME-je spravi v slabši pogajalski položaj, saj imajo večja podjetja prednost zaradi predhodnega sodelovanja in poznavanja internih operacij SME-ja. Prav zaradi povezanosti sodelovanja znotraj oskrbovalne verige so SME-ji za druge potencialne kupce manj zanimivi in se težko drago prodajo (Arend & Winser, 2005).

8. Izbor dobavitelja

- SME-ji zbirajo podatke o svojih dobaviteljih, ampak zaradi pomanjkanja časa pogosto ne uporabijo le-teh kot podlago za sprejemanje odločitev (Power, 2006).
- SME-ji velikokrat začnejo uporabljati SCM zaradi ultimata oziroma pritiska s strani večjega dobavitelja oziroma kupca v oskrbovalni verigi (Hong & Jeong, 2006).

9. Odnos do strateškega načrtovanja

- SME-ji dojemajo strateško načrtovanje kot drag in dolgotrajen proces, ki je primeren le za velika podjetja (Kraus et al., 2006).

10. Oblikovanje strategije

- Strategija je pogostokrat oblikovana s strani lastnika podjetja – podjetnika. Kar pomeni, da je obnašanje SME-jev oziroma oblikovanje strategije pogostokrat odvisno od mentalitete samega lastnika (Kraus et al., 2006).

11. Narava poteka dela

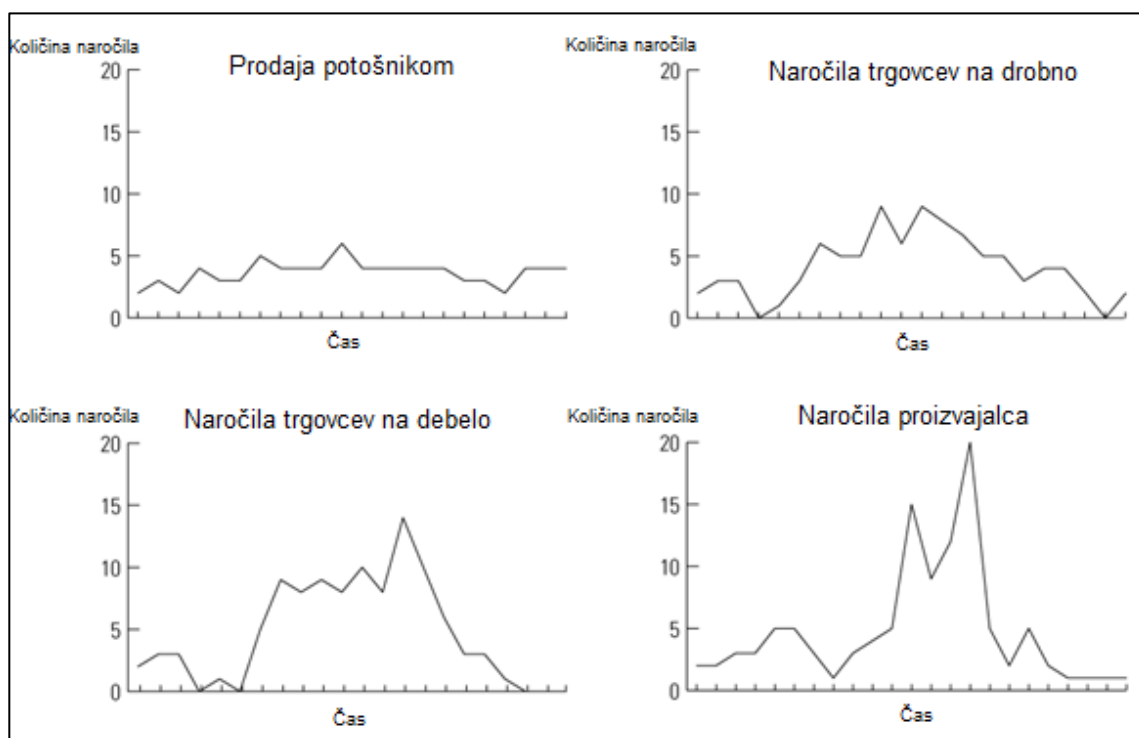
- Potek dela v SME-jih je po navadi slabše organiziran zaradi pomanjkanja organizacijske strukture in nejasnih pristojnosti. Večina neavtomatskih procesov in z njimi povezane dejavnosti znotraj ter med podjetji v oskrbovalni verigi povečuje kompleksnost poslovanja (Hong & Jeong, 2006; Oakes & Lee, 1999).

4.4 Management tveganj oskrbovalnih verig v srednje velikih podjetjih

SME-ji so v zadnjem obdobju čedalje bolj vpeti v mednarodno poslovanje in so zato izpostavljeni podobnim globalnim tveganjem oskrbovalnih verig kot velika multinacionalna podjetja. Vendar se SME-ji veliko težje soočajo s tveganji oskrbovalnih verig, saj jim v primerjavi z velikimi podjetji primanjkuje potrebnih sredstev, struktur in procesov. Slednje prihaja še toliko bolj do izraza, če upoštevamo dejstvo, da tveganja oskrbovalnih verig na SME-je pogostokrat vplivajo nesorazmerno, saj morajo kot dobavitelji na začetku mnogih oskrbovalnih verigah prevzeti znaten obseg bremena tveganj, ki se potiska navzgor po oskrbovalni verigi od drugih udeleženih členov (Ritchie & Brindley, 2000). Ključni problem oziroma tveganje za vsako oskrbovalno verigo predstavlja pomanjkanje informacij. Na podlagi pomanjkanja informacij o trgu se oblikujejo napačni podatki o prodaji in povpraševanju. Tako

se problemi širijo skozi celotno oskrbovalno verigo. Predvsem je opazen pojav učinka biča, ki nastane prav zaradi nepopolnih informacij in nezaupanja med posameznimi členi znotraj oskrbovalne verige. Učinek biča (angl. *bullwhip effect*) lahko razložimo kot pojav, kjer nalogi oziroma naročila, poslana proizvajalcem in dobaviteljem, variirajo v veliko večji meri kot pa dejanski trg (prodaja končnim kupcem). Tako se majhna nihanja v spodnjem delu oskrbovalne verige izrazijo v veliko večjih nihanjih naročil višje v verigi. Vsak člen verige previsoko oziroma prenizko oceni povpraševanje, kar se odraža v pretiranih nihanjih (Lee, Padmanabhan, & Whang, 2004).

Slika 7: Učinek biča



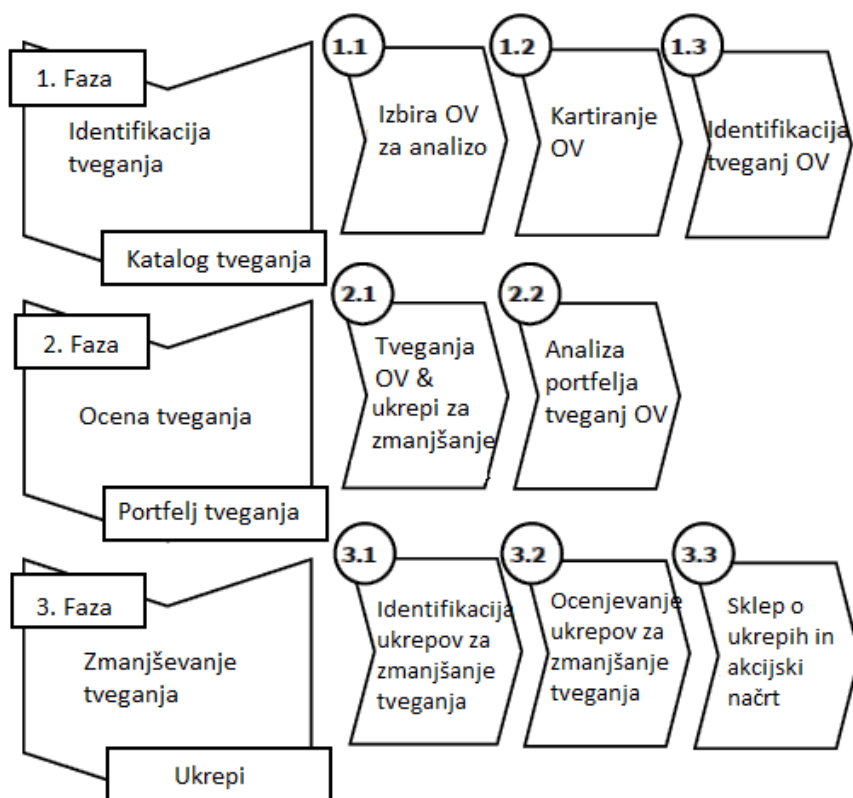
Vir: H.L. Lee, V. Padmanabhan, & S. Whang, *Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect*, 2004, str. 551.

Z namenom obvladovanja tveganja oskrbovalnih verig SME-ji v glavnem izkoriščajo svojo fleksibilnost, na primer kratke komunikacijske poti, sposobnost hitrih odločitev, sposobnost hitrejšega odziva na nepričakovane dogodke znotraj oskrbovalne verige. Jüttner et al. (2003) pravijo, da morajo SME-ji z namenom uspešne uporabe in implementacije SCRM izpolniti nekatere pogoje, in sicer:

- Obseg analize
 - potrebna je tako interna kot tudi eksterna perspektiva oskrbovalne verige,
 - podrobna identifikacija ključnih oskrbovalnih verig (verige, kjer podjetje ustvari največ prihodkov) za podrobnejšo analizo.
- Cilji
 - učinkovita identifikacija tveganj oskrbovalnih verig,
 - pragmatična in neznanstvena ocena tveganja,

- jasno začrtana pot glede izvajanja ukrepov za zmanjšanje tveganja.
- Implementacija
 - podpora sistematični izmenjavi znanja med zaposlenimi iz različnih oddelkov,
 - podprta naj bo z uporabniško prijaznim in enostavnim informacijskim orodjem.

Slika 8 Prikaz formulacije managementa tveganj oskrbovalnih verig za majhna in srednje velika podjetja



Vir: U. Jüttner & A. Ziegenbein, Chapter 13: Supply chain risk management for SMEs, 2007, str. 210.

Na Sliki 8 vidimo prikaz, kako naj bi bil formuliran SCRM za SME. Cilj prve faze je izluščiti vsa relevantna tveganja, ki vplivajo na oskrbovalno verigo (OV), ki je predmet obravnave. V drugi fazi je cilj portfelj tveganj oskrbovalne verige, ki vizualizira posamezne ocene tveganj. Z zaključkom zadnje (tretje) faze pa SME pridobi akcijski načrt s podrobnimi ukrepi za zmanjšanje tveganj oskrbovalnih verig (Jüttner & Ziegenbein, 2007).

1. Prva faza (**identifikacija tveganja**) je sestavljena iz treh korakov, in sicer izbire oskrbovalne verige, kartiranja oskrbovalne verige in identifikacije tveganj oskrbovalne verige. Kot že samo ime pove, je osnovni namen faze ugotoviti, kateri so glavni vzroki in problemi, ki otežujejo poslovanje ter vplivajo na slabše poslovanje SME-jev (Jüttner & Ziegenbein, 2007).

1.1. Izbira oskrbovalne verige za analizo – pomeni, če želimo oskrbovalno verigo analizirati, jo je najprej potrebno določiti. SME-ji lahko v portfelj izberejo vse ali samo del verig, ki jih nato ovrednotijo glede na *strateško pomembnost* in *ranljivost*.

Pomeni, da bodo bolj dobičkonosne oskrbovalne verige (strateška pomembnost) in verige z večjo verjetnostjo negotovosti oziroma verige, ki so bile v preteklosti že deležne raznih motenj (ranljivost), izbrane za bolj podrobno analizo. Seveda pa lahko analizo določene oskrbovalne verige sprožijo tudi drugi dejavniki, na primer politični nemiri, finančni problemi pomembnega dobavitelja.

- 1.2. Kartiranje oskrbovalne verige – z namenom pridobitve dobrega vpogleda v posamezno oskrbovalno verigo in vsa povezana podjetja ter procese je potrebno oskrbovalno verigo natančno opisati in vizualizirati. Pri kartiranju oskrbovalne verige SME-ji pridobijo tudi pomembne informacije o poslovnih partnerjih znotraj verige (na primer informacije glede stroškov, cen, dobavnih časov in pomembnih kupcev). Kartiranje oskrbovalnih verig se načeloma začne v skupnih delavnicah in se nato nadaljuje preko individualnih delovnih nalog, saj so tovrstne informacije ponavadi težko dostopne in zahtevajo natančno raziskavo.
 - 1.3. Identifikacija "relevantnih" tveganj oskrbovalnih verig – na podlagi kartiranja oskrbovalnih verig in vnaprej določenih ključnih virov tveganja znotraj posameznega procesa lahko SME-ji identificirajo relevantna tveganja za določeno oskrbovalno verigo. Zelo pomembno je, da za vsako tveganje najdejo in navedejo tudi glavne vzroke, saj ustrezna informacija o virih tveganja predstavlja osnovo za uspešno reševanje oziroma ublažitev tveganja oskrbovalnih verig.
2. V drugi fazi (**ocena tveganja**) se delo SME-ja predvsem osredotoča na vrednotenje in blaženje potencialne nevarnosti, ki jo predstavljajo tveganja, ugotovljena v prvem koraku. Faza ocena tveganja je sestavljena iz dveh korakov, in sicer tveganja oskrbovalnih verig in ukrepov za njihovo zmanjšanje ter analize portfelja tveganj oskrbovalnih verig (Jüttner & Ziegenbein, 2007).
 - 2.1. Korak tveganja oskrbovalnih verig in ukrepi za njihovo zmanjšanje se v prvi vrsti nanaša na oceno verjetnosti nastanka tveganj oskrbovalnih verig. Poleg tega ocenjuje še vpliv tveganja oskrbovalnih verig na poslovanje samega podjetja in oceno trenutne pripravljenosti (že sprejeti ukrepi proti tveganjem oskrbovalnih verig) SME-jev. Za ugotavljanje verjetnosti določenega tveganja se uporablja kvantitativne (matematični izračuni) in kvalitativne metode (ocenjevalne lestvice).
 - 2.2. Analiza portfelja tveganj oskrbovalnih verig se lahko izvede, ko so zbrana oziroma ocenjena vsa tveganja oskrbovalnih verig. Analiziranje profila tveganj celotne oskrbovalne verige je zelo pomemben prvi korak za vse nadaljnje ukrepe proti tveganjem. Analiza nam na primer lahko razkrije, kje se nahaja največ tveganj. Slednji lahko prevladujejo v internih ali v zunanjih procesih oskrbovalne verige. Nahajajo se lahko na strani ponudbe ali povpraševanja. V tem koraku je predvsem pomembno, da SME-ji in druga povezana podjetja znotraj oskrbovalne verige razumejo oziroma pravilno interpretirajo profil tveganj oskrbovalnih verig, saj to pomembno vpliva na

osredotočenost in zavezo SME-jev, da bodo sledili ukrepom za zmanjšanje tveganj oskrbovalnih verig.

3. Tretja faza (**zmanjševanje tveganja**) se osredotoča na iskanje in vrednotenje ustreznih ukrepov za zmanjšanje tveganj oskrbovalnih verig. Sestavljena je iz treh korakov (Jüttner & Ziegenbein, 2007).

3.1. Identifikacija ukrepov za zmanjšanje tveganja – s tem korakom naj bi podjetja pridobila "bazen" najrazličnejših rešitev za obvladovanje najbolj perečih tveganj znotraj procesov oskrbovalnih verig. Ukrepi za zmanjšanje tveganj oskrbovalnih verig se lahko uvedejo na strateški (npr. alternativni dobavitelji), taktični (npr. izboljšano napovedovanje prihodnjega povpraševanja) in tudi operativni ravni (npr. načrt neprekinjenega poslovanja).

3.2. Ocenjevanje ukrepov za zmanjšanje tveganja – tu je predvsem pomembno trezno razmišljanje in odločitve o tem, ali je določen ukrep dober. Pomeni, da v podjetju preverijo, če ukrep, ki je bil sprejet z namenom zmanjšanja tveganja oskrbovalnih verig, dejansko zmanjšuje identificirana tveganja. Z drugimi besedami lahko rečemo, da je potrebno pogledati portfelj tveganj oskrbovalnih verig (karta tveganj), ki nam jasno vizualno predstavi, kje in kolikšne so spremembe, ki jih povzroči sprejetje in uvedba določenega ukrepa za zmanjšanje tveganj oskrbovalnih verig. Navsezadnje je zelo pomembno tudi primerjati, kakšne so prednosti v primerjavi s stroški implementacije določenega ukrepa.

3.3. Sklep o ukrepih in akcijski načrt – na podlagi podrobne obravnave dejavnikov za zmanjšanje tveganj oskrbovalnih verig podjetja sprejmejo cilje in smernice, na podlagi katerih bodo dosegla zastavljene cilje ter zmanjšala svojo izpostavljenost tveganjem oskrbovalnih verig. Seveda pa morajo podjetja poskrbeti za dosledno in natančno izvajanje ukrepov, doseganje določenih časovnih rokov in beleženje napredka ter razvoja.

5 ŠTUDIJA PRIMERA TVEGANJ OSKRBOVALNIH VERIG V PODJETJU FRANC HRIBAR S. P.

V študiji primera se bom predvsem osredotočil na predstavitev podjetja Franc Hribar s. p. in njegovo vpetost v oskrbovalne verige, katerih del je. Osredotočil se bom na odvisnost oziroma medsebojno povezanost med podjetjem Franc Hribar s. p. in njegovim principalom Dorma GmbH. Nato bom predstavil glavna tveganja in ovire oskrbovalnih verig, s katerimi se srečuje podjetje Franc Hribar s. p. pri poslovanju. Slednje sem razvrstil v osem skupin, in sicer tveganja, povezana z dobavo, povpraševanjem in viri, operativna, varnostna, makroekonomska, konkurenčna in politična tveganja (Manuj & Mentzer, 2008a). Na primeru podjetja Franc Hribar s. p. bom preveril tudi praktično izvedljivost in učinkovitost določenih

teoretičnih rešitev, managementa tveganj oskrbovalnih verig. Na koncu pa bom na podlagi usvojenega znanja in preučene literature podal še nekaj predlogov, kako lahko podjetje Franc Hribar s. p. omili svojo izpostavljenost negotovostim in izboljša doseganje managementa tveganj oskrbovalnih verig.

5.1 Opis podjetja

Podjetje Franc Hribar s. p. je bilo ustanovljeno leta 2007, kar pomeni, da je razmeroma mlado podjetje. Eden glavnih razlogov za ustanovitev podjetja je bila neodvisnost in druge razne olajšave, ki jih prinese samozaposlitev ter delovanje v okviru samostojnega podjetnika. Osrednjo dejavnost podjetja predstavlja zastopanje nemškega podjetja Dorma. Franc Hribar s. p. je tehnični predstavnik podjetja Dorma za Slovenijo. Na področju Slovenije opravlja promocijo, pospeševanje prodaje in tehnično svetovanje za vse programe podjetja Dorma. Pooblaščen je tudi za montažo in servis vseh programov Dorma. V zadnjem času je postalo podjetje tržno naravnano, ki sledi zahtevam kupcev na domačem in tudi tujem trgu. Vse bolj se usmerja na svetovni servis (tehnično svetovanje), pomeni, da kupcem svetuje in pomaga, kako najbolje rešiti določene probleme na področju gradbenih komponent.

Pred tremi leti je podjetje pridobilo pravico partnerstva, kar pomeni, da lahko proizvode kupi direktno od Dorme in jih nato naprej proda končnim kupcem (Franc Hribar s. p., osebna komunikacija, 2013).

Matično podjetje Dorma je eno največjih in najuspešnejših podjetij na svetu, ki se ukvarja s proizvodnjo in ponudbo gradbenih komponent. Dorma je vodilni ponudnik gradbenih komponent (premične stene, okovje za steklo, avtomatska vrata, kontrola vrat in STA) na zelo konkurenčnem trgu (London Business School, 2009). Dorma ima sedež v Nemčiji, in sicer v mestu Ennepetal. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1908 s strani bratov Dörken & Mankel in vse od tedaj je kljub hitri rasti ostalo v družinski lasti in danes zaposluje preko 7000 ljudi po vsem svetu ter letno ustvari več kot milijardo evrov prihodkov (Dorma, 2013).

Glavni proizvodni obrati se nahajajo v Evropi, medtem ko ima proizvodnjo razširjeno tudi v Singapurju, Maleziji, na Kitajskem in v Severni ter Južni Ameriki. Z namenom pokrivanja svetovnih potreb po gradbenih materialih ima podjetje v lasti 71 podjetij v 47 različnih državah (Dorma, 2013).

Na podlagi vse večjih negativnih učinkov gospodarske krize so se v Dormi odločili za preoblikovanje oziroma notranjo reorganizacijo, ki naj bi povečala učinkovitost in uspešnost. Tako so v podjetju prilagodili svojo notranjo strukturo in organizacijo upravljanja z namenom uspešnejšega delovanja in uresničevanja zahtev kupcev na svetovnih trgih. Njihova strategija temelji na nadaljnji rasti in uvajanju novih inovacij. V podjetju želijo postati vitko podjetje z vitko proizvodnjo (angl. *lean manufacturing*). Pomeni, da se v podjetju osredotočajo na končnega potrošnika, identificirajo priložnosti in razvijajo konkurenčne procese. Z drugimi besedami lahko rečemo, da želijo zmanjšati nepotrebne stroške ob povečanju vrednosti za

končnega kupca. Do leta 2020 v Dormi načrtujejo podvojitev svojih prihodkov, kar je izredno optimistična napoved glede situacije, ki jo trenutno beležimo v gospodarstvu, predvsem v panogi gradbeništva. Med glavnimi dejavniki, ki so omogočili in bodo omogočali rast podjetja, so: široka mednarodna vpetost, predvsem na strateško pomembnih trgih, širitev podjetja preko prevzemov, odpiranje novih hčerinskih podjetij in tvorjenje novih zavezništev s podjetji, ki proizvajajo in ponujajo komplementarne proizvode. Tako lahko izpostavim eno večjih združitvev oziroma prevzemov s strani Dorme v preteklem letu, ko so odkupili večinski delež italijanskega podjetja Iseo, ki proizvaja komplementarne produkte (Franc Hribar s. p., osebna komunikacija, 2013).

Dorma je organizirana tako, da jo vodi 14-članski izvršni odbor, ki sprejema strateške odločitve. Temu sledi pet regij, ki pokrivajo svetovno prodajo: Nemčija (NEM), Amerika (AME), Severna in Vzhodna Evropa (NEE), Sredozemlje/Bližnji vzhod in Afrika (MMA) ter Azija-Pacifik in Avstralija (APA). Dorma deluje oziroma proizvaja izdelke na petih različnih segmentih/divizijah, in sicer: premične stene, avtomatika, steklo, STA (varnost, čas in dostop) in kontrola vrat. Tem divizijam sledi trinajst h kupcu usmerjenih regionalnih centrov, ki nadzirajo in upravljajo nadaljnje manjše centre, pogodbenike, ki dobavljajo/prodajajo Dormine produkte ter uresničujejo zahteve kupcev in odjemalcev. Znotraj teh divizij poslujejo poslovni partnerji in zastopništva, ki so odgovorna za vsako posamezno državo. Vsaka divizija ali regija je odgovorna za svojo dobičkonosnost (Dorma, 2013).

Franc Hribar s. p. kot rečeno predstavlja in skrbi za "aktivno" podobo podjetja Dorma v Sloveniji. Njegovo podjetje predstavlja zadnjo podjetniško raven oziroma nivo v Dormini organizacijski strukturi. Glavne naloge podjetja so tako: izdelovanje tržnih analiz, izdelava in zbiranje podatkov o projektih, pomoč pri dobavi in prodaji izdelkov kupcem oziroma partnerjem, promocijske predstavitve za stranke in arhitekta, dnevna operativna podpora trgovinam in tehnično svetovanje. V zadnjem času se podjetje vse bolj usmerja v montažo in servis Dorminih produktov. Tako imajo v podjetju trenutno tri zaposlene. Prvi dela na terenu kot pospeševalec prodaje, skrbi za servisiranje obstoječih kupcev in iskanje novih kupcev ter projektov. Drugi je zadolžen za operativno delo in pomoč prvemu sodelavcu, ki je na terenu. Tretji zaposleni skrbi za montažo in servisne dejavnosti. V podjetju sledijo misiji matičnega podjetja, ki je biti zanesljiv dobavitelj izdelkov in storitev, ki omogočajo boljše in varnejše zgradbe. Poenostavljeno biti mora partner, ki omogoča in zagotavlja dolgoročno sodelovanje ter nudenje posebnih storitev. Velik delež pri tem predstavlja učinkovito delovanje oskrbovalnih verig. Posledično v podjetju Dorma čedalje več pozornosti namenjajo področju logistike in managementu oskrbovalnih verig. Vloga podjetja Franc Hribar s. p. v oskrbovalni verigi je pomembna, saj predstavlja vez med proizvajalci in končnimi kupci. V podjetju morajo zato obvladati znanja na več področjih. Poleg obsežnega in poglobljenega znanja o proizvodih in proizvodnji tehnologiji morajo imeti tudi široko znanje na področju marketinga in odnosa s strankami. Vedeti torej morajo, kaj prodajajo in kako to prodati (Franc Hribar s. p., osebna komunikacija, 2013).

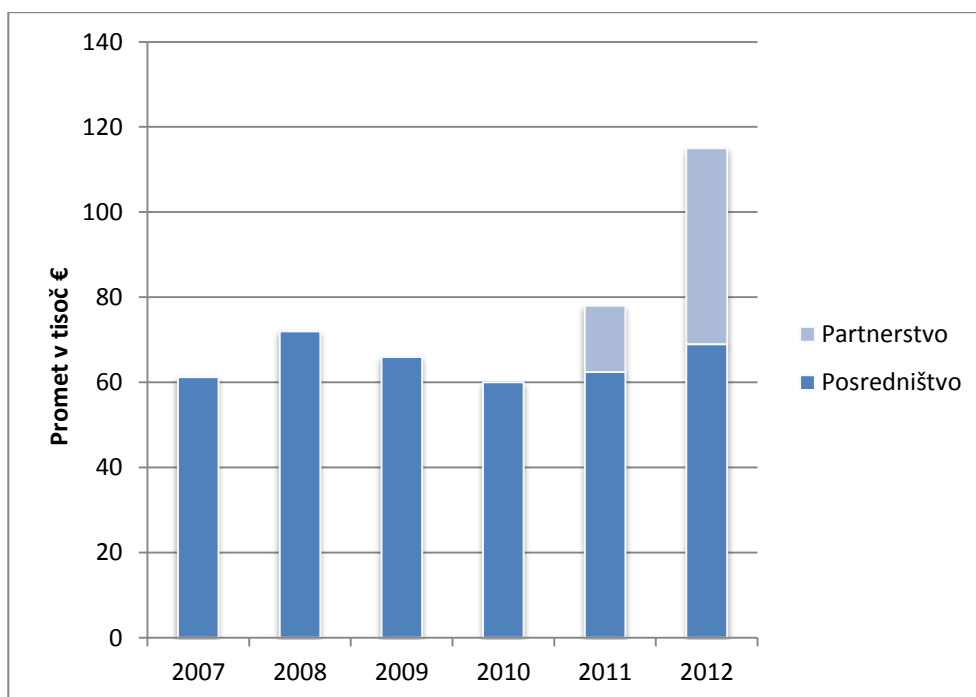
V podjetju Franc Hribar s. p. si prizadevajo povečati svoj tržni delež in postati eden vodilnih slovenskih ponudnikov kvalitetnih gradbenih komponent. Poleg tega imajo tudi ambicije

vstopiti v druge oskrbovalne verige, kar pomeni, da bi postali zastopnik drugih pomembnih proizvajalcev Dorminih komplementarnih proizvodov. Dorma kot blagovna znamka kupcu omogoča celovito ponudbo gradbenih komponent, ki ustrezajo vsem standardom ob najvišji kakovosti. V podjetju Franc Hribar s. p. zato gradijo na svojem t. i. ugledu (angl. *brand name*), ki na trgu nekaj pomeni in kupcem ter vsem členom v oskrbovalni verigi sporoča, da je podjetje Franc Hribar s. p. vredno zaupanja in profesionalno pri opravljanju svoje dejavnosti (Franc Hribar s. p., osebna komunikacija, 2013).

Kot sem že omenil, so v podjetju predvsem usmerjeni k povečanju prepoznavnosti in tržnega deleža na domačem trgu. Glavna načela podjetja temeljijo na doseganju čim večje konkurenčnosti in odzivnosti kot posledica dobrih odnosov in komunikacije s partnerji znotraj oskrbovalne verige. Ker je podjetje Franc Hribar s. p. majhno podjetje, je enostavno gledano to njihova glavna konkurenčna prednost pred večjimi, domačimi konkurenti (Franc Hribar s. p., osebna komunikacija, 2013).

Na Sliki 9 vidimo, da glavni vir prihodkov podjetja Franc Hribar s. p. predstavlja provizija, ki se obračuna od vseh prodanih Dorminih proizvodov na področju Slovenije. Poleg zastopništva ima podjetje Franc Hribar s. p. zadnja leta tudi možnost partnerstva, kar pomeni, da lahko kupi proizvode neposredno od proizvajalca – Dorme, ki jih nato ustrezno pripravi/skladišči glede na specifične zahteve in dostavi do končnih kupcev. Partnerstvo iz leta v leto predstavlja večji del prihodkov podjetja, medtem ko prihodki iz provizije stagnirajo. Na podlagi ocen v podjetju menijo, da bo delež partnerstva še naprej naraščal in bo kmalu predstavljal večinski delež vseh prihodkov podjetja v naslednjih letih. Na drugi strani pa bodo prihodki iz provizije stagnirali oziroma celo začel padati.

Slika 9: Struktura prihodkov v podjetju Franc Hribar s. p.



Glavna konkurenčna prednost podjetja je v njegovi majhnosti, saj s tem vzdržuje nizke stroške obratovanja, poleg tega pa lahko večino svojega časa nameni za pridobivanje novih in servisiranje obstoječih strank, namesto nepotrebne izgubljanja časa in energije z managiranjem lastnega poslovanja. Pomembna je tudi nedavna nadgradnja informacijskega sistema, s katerim so se časi in stroški administrativnih opravil bistveno zmanjšali. V podjetju so uvedli program za vodenje poslovanja *Birokrat*. Slednji jim omogoča, da v enakem času opravijo več nalog. Tako imajo sedaj enotno in izboljšano evidenco šifrantov kupcev in dobaviteljev, izdelavo delovnih nalogov in normativov za servisno dejavnost, izdelavo naročilnic, ponudb, predračunov, dobavnic, računov, vodenje evidence terjatev in obveznosti (odprtih postavk) ter vodenje zalog. Iz vidika majhnosti podjetje Franc Hribar s. p. dosega pomembno prednost tudi na področju hitrosti in odzivnosti. Slednje velja zlasti na področju zadovoljevanja in izpolnjevanja nujnih naročil ter pri posebnih "butičnih" projektih, kjer je potrebno ogromno predpriprav in načrtovanja. Poleg tega je lastnik podjetja mnenja, da mora podjetje temeljiti na učinkovitih in zaupanja vrednih partnerstvih ter poglobljenem znanju s področja gradbenih komponent, kar se je v preteklosti že izkazalo kot pomembna prednost pred tekmeči. Pomembna prednost podjetja je neposredna povezava s proizvajalcem, saj s tem zaobide nepotrebne člene v oskrbovalni verigi in si tako zagotovi dober izhodiščni položaj (Franc Hribar s. p., osebna komunikacija, 2013).

Vidimo, da se cilji podjetja v veliki meri ujemajo s splošnimi cilji oskrbovalnih verig, ki si prizadevajo maksimizirati dobiček ob povečani konkurenčnosti s čim nižjimi stroški in kratkimi pretočnimi časi z namenom ugoditve zahtevam kupcev ter z zagotavljanjem zadovoljstva le-teh (Potočnik, 2002).

5.2 Tveganja in ovire oskrbovalnih verig, s katerimi se sooča podjetje Franc Hribar s. p.

Oskrbovalna veriga, katere člen je tudi Franc Hribar s. p., po Lee-jevi (2002) opredelitvi sodi med odzivne oskrbovalne verige. Slednje so prepoznavne po prilagodljivosti in odzivnosti, saj le tako lahko zadovoljijo raznolike in spreminjajoče se potrebe kupcev. Čeprav je podjetje Franc Hribar s. p. majhno in odzivno podjetje, ki deluje večinoma na slovenskem trgu, je prav tako močno izpostavljeno tveganjem oskrbovalne verige, v katerih sodeluje. Na podlagi Manuj in Mentzer (2008a) lahko negotovosti in tveganja, ki pestijo podjetje Franc Hribar s. p., razdelimo v osem skupin, in sicer tveganja, povezana z dobavo, povpraševanjem in viri, operativna, varnostna, makroekonomska, konkurenčna in politična tveganja.

5.2.1 Tveganja dobave

Podjetje Franc Hribar s. p. je (kot predstavnik podjetja Dorma) v veliki meri odvisno od matičnega podjetja Dorma. Tako eno izmed glavnih tveganj predstavljajo **tveganja dobave**. Kot sem že omenil, tveganja dobave pomenijo možnost nastanka negativnega dogodka,

povezanega z dobavo vhodnih surovin oziroma materiala zaradi napake dobavitelja ali težav ponudbe na trgu. V preteklosti se je namreč že zgodilo, da so v matičnem podjetju Dorma "napačno interpretirali" oziroma naredili napako pri sprejemu naročila s strani podjetja Franc Hribar s. p. Posledično podjetje ni bilo sposobno zagotoviti ustrezne količine določenega produkta v dogovorjenem časovnem roku in je utrpelo gospodarsko škodo ter izgubo dobrega imena. Sama odvisnost podjetja Franc Hribar s. p. od Dorme se kaže tudi na področju zalog, kjer je podjetje Franc Hribar s. p. popolnoma odvisno od zalog matičnega podjetja Dorma. Tako se je v preteklosti že zgodilo, da je prišlo do pomanjkanja zalog v matičnem podjetju in tako podjetje Franc Hribar s. p. pridobljenega posla ni bilo sposobno izpeljati do konca zaradi nezmožnosti zagotovitve ustrezne količine določenih proizvodov. Z drugimi besedami gre podjetju Franc Hribar s. p. na škodo to, da je **majhno podjetje**, ki nima velike pogajalske moči in posledično mu ne preostane drugega, kot da se prilagaja spremembam, ki jih v oskrbovalni verigi narekujejo proizvajalci (v tem primeru Dorma).

Tveganje, kateremu je izpostavljeno podjetje Franc Hribar s. p., je tudi problem **ekskluzivnega zastopanja**. Proizvajalci pogostokrat ne vedo, kako postopati na določenem trgu, kako najti in pridobiti potencialne kupce in negovati dobre odnose z njimi. Tako podjetje Franc Hribar s. p. skrbi za trg in izoblikovano mrežo kupcev. Tveganje, kateremu je podjetje tu izpostavljeno, je, da se proizvajalec enostavno odloči prevzeti trženjsko funkcijo ter podjetju odvzame ekskluzivne pravice in začne sam tržiti svoje izdelke. Poleg tega je tovrstno tveganje za podjetje Franc Hribar s. p. še toliko večje, ker trži produkte enega samega proizvajalca.

Veliko oviro pri poslovanju podjetja Franc Hribar s. p. predstavlja tudi pogosta **nefleksibilnost** matičnega podjetja Dorma. Slednje se pogostokrat enostavno ne odzove dovolj hitro na spremembe na trgu. Tako so izredno konservativni pri nižanju cen svojim izdelkom (ne sledijo konkurenci), premalo "posluha" imajo za morebitne specifične zahteve slovenskih kupcev. Tako je podjetje Franc Hribar s. p. izpostavljeno tveganjem, da že dogovorjene posle izgubi zaradi počasnega odzivanja svojega matičnega podjetja. Eden izmed razlogov je ta, da podjetje Dorma glede na to, da je veliko mednarodno podjetje, enostavno premalo pozornosti posveča majhnemu trgu, kot je slovenski.

5.2.2 Operativna tveganja

Omenil sem že, da podjetje Dorma proizvaja in ponuja ene izmed boljših oziroma najboljših produkte na področju gradbenih komponent. To pomeni, da je temu primerna tudi **visoka cena**. Dormini produkti veljajo za ene dražjih na tržišču. Posledično ima podjetje Franc Hribar s. p. zelo oteženo delo pri pridobivanju novih kupcev, saj danes kupci prioriteto gledajo na ceno in ne več toliko na kvaliteto. Posledično podjetje Franc Hribar s. p. ostane iz posla.

Danes konkurenčni boj temelji na čim bolj **popolni integraciji** oskrbovalnih verig od nabave surovin do dostave končnih izdelkov končnim potrošnikom. Čeprav so velika podjetja investirala znatne vsote denarja v integracijo svojih oskrbovalnih verig, se integracija oskrbovalnih verig z malimi in srednje velikimi podjetji SME-ji razvija zelo počasi. Za SME-

je je integracija velika težava zaradi visokih stroškov in tehnoloških zahtev. Prav zato pri integraciji svojih oskrbovalnih verig uporabljajo drugačne pristope. Tem oviram je izpostavljeno tudi podjetje Franc Hribar s. p., ki si ob trenutnih tržnih razmerah enostavno ne more privoščiti nekega pretiranega vlaganja v popolno integracijo z matičnim podjetjem Dorma. Povrhu vsega bi s tem podjetje izgubilo še tisto malo avtonomije, ki jo ima sedaj. Z vidika povezave SME-jev z večjimi tujimi podjetji se pogostokrat pojavi tudi ovira, ko tuji partner enostavno nima interesa za povečanje uporabe e-poslovanja in posledično integracijo z SME-jem.

5.2.3 Varnostna tveganja

Dvig cen lahko pripelje do še enega tveganja, s katerim se sooča podjetje Franc Hribar s. p., in sicer spremembe cen vplivajo na splošno slabo nezadovoljstvo znotraj oskrbovalne verige. To se odraža v **načelih odnosih in slabi komunikaciji** ter **prikrivanju informacij** o dejanskem povpraševanju med posameznimi člani znotraj oskrbovalne verige. Tu bi poudaril predvsem **točnost informacij**, saj se velikokrat zgodi, da naročila, ki jih podjetje Franc Hribar s. p. posreduje v matično podjetje Dorma, enostavno niso pravilno interpretirana. Tako se je namreč že zgodilo, da je izjemo pomemben kupec urgentno naročil 160 palic določenih profilov (1 palica meri pet metrov). Vendar so v Dormi razumeli, kot da naročajo le 160 m teh profilov, kar je občutno manj od prvotnega naročila. Problem pri vsem tem je bil še toliko večji, ker je imel kupec že vnaprej naprej določen rok za dokončanje del.

Velik problem predstavlja **nezaupanje** znotraj oskrbovalne verige. Matično podjetje Dorma je zelo previdno podjetje. Tako na primer podjetjem, ki so v preteklosti sodelovala z njihovo konkurenco, zelo težko zaupajo, kar se odraža v slabem pretoku informacij in odobritvi slabših plačilnih pogojev. Posledično ima podjetje Franc Hribar s. p. velikokrat probleme z doseganjem kompromisov med kupci in dobavitelji - Dorma.

5.2.4 Tveganja povpraševanja

Eno najbolj perečih tveganj, katerim je izpostavljeno podjetje Franc Hribar s. p., je vsekakor **tveganje povpraševanja**. Trenutno v slovenski gradbeni dejavnosti velja neko nepisano pravilo, da se s projekti zavlačuje preko vseh razumnih meja, na koncu, ko se bližajo roki dokončanja, pa se mudi in od izvajalcev in dobaviteljev zahteva "nemogoče" za dokončanje projektov znotraj predvidenih rokov. Slednje se odraža pri velikih težavah pri predvidevanju povpraševanja in posledično velikih zamud pri zagotavljanju ustreznih količin produktov. Podjetje Franc Hribar s. p. tako zaradi netočnih napovedi povpraševanja, nihanja povpraševanja ter popačenih informacij enostavno ne izkoristi vseh priložnosti na trgu in ima premalo/preveč zalog.

Tveganje, kateremu je izpostavljeno podjetje, je tveganje **napačnega predvidevanja povpraševanja oziroma trendov** s strani principala Dorma. Tako v matičnem podjetju Dorma niso predvideli zadostnega povpraševanja po okovju za steklo iz nerjavečega jekla.

Zato slednjega sploh ne proizvajajo, čeprav ga imajo druga konkurenčna podjetja v svoji ponudbi. Poleg tega je zanimanje po tovrstnih produktih v Sloveniji dokaj visoko, kar zopet negativno vpliva na poslovanje podjetja Franc Hribar s. p.

5.2.5 Makroekonomska tveganja

Podjetju Franc Hribar s. p. pretijo tudi **makroekonomska tveganja**. Kot rečeno, so slednja zelo širok pojem, saj vključujejo nihanja v ravneh gospodarske dejavnosti in cen. Pri tovrstnih tveganjih se v podjetju Franc Hribar s. p. najbolj "bojijo" dvigovanja cen surovin, saj se na podlagi tega cene že tako dragih Dorminih proizvodov dodatno zvišujejo in postanejo proizvodi v očeh kupcev manj zanimivi.

Podjetje Franc Hribar s. p. je izpostavljeno tveganjem, ki izhajajo iz naslova **plačilne nediscipline**, ki trenutno velja v slovenskem gradbenem sektorju. Podjetje ima kot zastopnik podjetja Dorma obveznost, da poizkuša najprej po izvensodni poti opominjati poslovne partnerje na zapadle obveznosti. Tu je potrebna posebna pozornost, saj poizkuša podjetje po eni strani negovati dobre medsebojne odnose z že obstoječimi poslovnimi partnerji, po drugi strani pa čim hitreje in učinkovito izterjati terjatve. V podjetju Franc Hribar s. p. imajo s tega področja že slabo izkušnjo, ker se je velik poslovni partner, s katerim so v preteklosti dobro sodelovali, zaradi zaostrenih odnosov, ki so nastali zaradi neporavnanih obveznosti, odločil prekiniti sodelovanje in preiti h konkurenci. Lahko rečemo, da podjetje Franc Hribar s. p. predstavlja nek "amortizer" med končnimi kupci in podjetjem Dorma kot velikim mednarodnim dobaviteljem gradbenih komponent.

Kako pereč problem je plačilna nedisciplina v slovenskem gospodarstvu, priča tudi anketa, ki jo je izvedla Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije (OZS). OZS je prišla do ugotovitve, da bi ureditev plačilne nediscipline pripomogla k povečanju konkurenčnosti in rasti gospodarstva, kar je potrdilo kar 74 odstotkov sodelujočih v anketi. K zagonu gospodarstva bi po mnenju 56 odstotkov anketirancev prispevalo spodbudno davčno okolje, ki bi vključevalo tudi stimulatívno pavšalno obdavčitev (Stergar, 2013).

5.2.6 Konkurenčna tveganja

Konkurenčna tveganja prav tako vplivajo na poslovanje podjetja Franc Hribar s. p. Podjetje Franc Hribar s. p. je že tako močno podvrženo konkurenčnim tveganjem, saj kot dobavitelj "butičnih" oziroma dražjih proizvodov izredno težko pridobiva nove posle in kupce. Slednje je v času gospodarske krize še toliko bolj pereče, saj je novih projektov malo, še pri teh projektih pa se potencialni kupci velikokrat odločijo za cenovno bolj ugodne proizvode. Z razširitvijo poslovanja na tuje trge je podjetje Franc Hribar s. p. izpostavljeno tudi tuji mednarodni konkurenci, ki je veliko večja in močnejša.

Tu lahko poudarim še en problem, ki negativno vpliva tudi na poslovanje podjetja Franc Hribar s. p., in sicer izredno velik obseg **sive ekonomije**, ki predstavlja nelojalno konkurenco vsem tistim, ki delajo zakonito.

Velika težava, ki ji v podjetju Franc Hribar s. p. posvečajo veliko pozornosti, je tudi vse večji kreditni krč in iz njega izhajajoča **kreditna tveganja**. Slednja so izredno pomembna, ker lahko vplivajo na celotno oskrbovalno verigo, saj stranke lahko s svojimi dolgovi do podjetja (dobavitelja) neposredno vplivajo na spremembe v prihodku podjetja. Pomeni, da je samo podjetje plačilno manj sposobno oziroma ima omejena finančna sredstva, kar se lahko odraža v obliki zamud pri plačilu drugim členom v oskrbovalni verigi, kar ustvarja cikel, ki ga je težko rešiti. Prav tako pa otežen dostop do kreditov vpliva na izredno nizko stopnjo investicij v gradbeništvu, kar pomeni, da imajo podjetja, kot je Franc Hribar s. p., še težje delo pri pridobivanju novih poslov.

Tveganje, ki lahko ključno vpliva na konkurenčnost in poslovno uspešnost podjetja, je tudi, da podjetje Dorma nekako zamudi pri razvoju svojih proizvodov, povedano drugače, da jih **konkurenca prehiti**. Podjetje Franc Hribar s. p. na to ne more vplivati, je pa ključno odvisno od tega.

Podjetje Dorma sodi med največje proizvajalce in ponudnike gradbenih komponent. Posledično je razumljivo, da v tej panogi postavlja nove trende in inovacije. Tako so izpostavljeni **tveganjem "posnemovalcev" oziroma substitutov**. Tu bi izpostavil podjetje Franc Hribar s. p., saj ima na slovenskem trgu izredno veliko težav s t. i. "posnemovalci", ki z namenom čim nižjih stroškov poslovanja raje namesto vlaganja v razvoj kopirajo produkte drugih podjetij, v tem primeru Dorme. Zgodilo se je namreč že, da so "posnemovalci" ponujali svoje produkte pod imenom Dorma. Posledično je bilo podjetje Franc Hribar s. p. dvojno oškodovano: izgubili so posel in kasneje so bili deležni velikih kritik na račun kakovosti Dorminih produktov. Lahko rečemo, da so bili izpostavljeni tveganju izgube **dobrega imena** podjetja.

5.2.7 Politična tveganja

V zadnjem času so v Sloveniji zelo pereča tudi **politična tveganja**. Slednjim so praktično izpostavljena vsa podjetja, ki delujejo v slovenskem gospodarstvu. Tako so v podjetju Franc Hribar s. p. v veliki meri odvisni od raznih sprememb zakonodaje, ki ureja poslovanje majhnih podjetij. Slednja se v času gospodarske krize že tako težko prilagajajo novim ("omejenim") pogojem na trgu, katere pa vlada z vedno novimi predpisi, zakoni in davki vztrajno otežuje. Tu se pojavi še dodaten problem, saj večja tveganost države kot take (negativna rast in vse večje zadolževanje) negativno vpliva tudi na tveganost posameznega podjetja znotraj države.

Velik problem predstavljata v Sloveniji izredno razširjena **korupcija** in **nepotizem**, ki malim podjetjem, kot je Franc Hribar s. p. (brez "pravih prijateljev"), še dodatno otežujeta poslovanje. To je zlasti razvidno pri javnih investicijah in naročilih, kjer lahko rečemo, da je v večini primerov že vnaprej jasno, kdo bo dobil posel.

5.2.8 Tveganja virov

Tveganja v podjetju Franc Hribar s. p. predstavljajo tudi **zaloge**, saj podjetje deluje z minimalnimi zalogami oziroma brez zalog. Povpraševanje posredujejo matičnem podjetju Dorma, ki nato dostavi naročene proizvode, podjetje Franc Hribar s. p. pa naprej končnim kupcem. Tu se pojavi problem, saj je v slovenskem gradbeništvu še vedno veliko "kampanjskega" dela in tako se pogostokrat zgodi, da kupci želijo hitro dobavo velike količine določenih proizvodov. Tako podjetje Franc Hribar s. p. velikokrat izgubi potencialne stranke, saj ob minimalni zalogi ne more takoj zadovoljiti povečanega povpraševanja. Tu pridemo do še enega tveganja oskrbovalnih verig, ki je povezano z zalogami, in sicer **tveganje neustreznih zalog dobavitelja/proizvajalca**. Povedano drugače to pomeni, da dobavitelj nima zadostne zaloge in posledično podjetje, ki je posrednik, ne more izpolniti naročila.

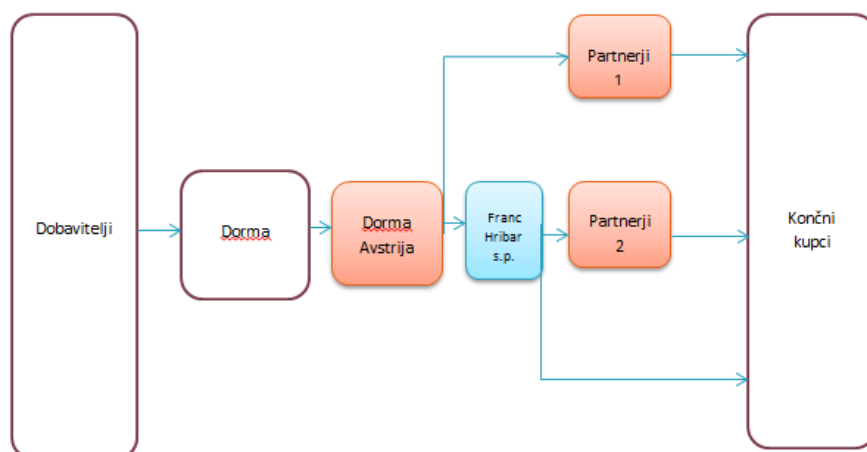
Vidimo, da so praktično vsa tveganja oskrbovalnih verig medsebojno močno povezana in da pogostokrat eno tveganje znotraj oskrbovalne verige vodi do druge negotovosti in tveganja.

Na podlagi Jüttner & Ziegenbein (2007) analize tveganj oziroma strukture SCRM za SME-je (Slika 8) sem podoben plan SCRM naredil za podjetje Franc Hribar s. p. V podjetju težko identificirajo tveganja oskrbovalne verige, ker gre za mikro podjetje, ki nima točno določenih vseh procesov poslovanja. Zato sem naredil analizo v glavnih fazah, in sicer brez podfaz.

1. faza – identifikacija tveganja

Za analizo sem izbral edino oskrbovalno verigo, v kateri podjetje sodeluje kot zastopnik podjetja Dorma. Na sliki 10 lahko vidimo, kakšna je trenutna oskrbovalna veriga podjetja, s katerimi člani je neposredno povezano in na katerih mestih oziroma členih je največja nevarnost tveganj oskrbovalne verige.

Slika 10: Oskrbovalna veriga podjetja Franc Hribar s. p.



Na podlagi Slike 10 oskrbovalne verige podjetja Franc Hribar s. p. lahko trdim, da je največ možnosti za tveganja oskrbovalne verige na mestih, kjer je v isti ravni povezanih več podjetij. Na konkretnem primeru vidimo, da Dorma Avstrija poleg podjetja Franc Hribar s. p.

proizvode neposredno dobavlja tudi drugim podjetjem/partnerjem na slovenskem trgu. Posledično lahko pride do konkurenčnega boja med "prijateljskimi" podjetji. To lahko privede do ponujenih različnih cen in kakovosti storitev.

2. faza – ocena tveganja

Na podlagi kartiranja oskrbovalne verige podjetja Franc Hribar s. p. lahko trdimo, da so glavna tveganja oskrbovalne verige sledeča:

- konkurenčni boj med povezanimi podjetji znotraj oskrbovalne verige,
- tveganje dobave (slaba komunikacija),
- tveganje ekskluzivnega zastopanja,
- plačilna nedisciplina.

Tveganja bi v podjetju najlažje omejili z reorganizacijo poslovanja in same oskrbovalne verige. Pomeni, da bi v podjetju Franc Hribar s. p. v sodelovanju z matičnim podjetjem Dorma odpravili tiste člene oskrbovalne verige, ki ne dodajajo vrednosti (na sliki obarvani rdeče) in s svojim poslovanjem samo dvigajo cene Dorminih proizvodov. Tako bi znotraj verige naredili neke vrste obvod nepotrebnih členov na eni strani, na drugi strani pa poenostavili, pospešili in pocenili pot proizvodov od proizvajalca do končnega kupca. Slednji so v večini primerov investitorji oziroma lastniki gradbenih objektov, ki se gradijo ali renovirajo, ali pa so partnerji podjetja, ki se ukvarja s trgovino na debelo in raznoraznimi dejavnostmi od steklarstva do proizvodnje kovinskih konstrukcij.

3. faza – zmanjševanje tveganja

Kot že omenjeno, bi veliko večino tveganj lahko omilili z reorganizacijo oskrbovalne verige. Reorganizacija verige je zahteven projekt, sploh če je soudeleženo veliko mednarodno podjetje. V podjetju Franc Hribar s. p. bi na podlagi dolgoletnega sodelovanja lahko dosegli, da na področju Slovenije uvedejo spremembe. Predlagal bi, da ima Dorma zgolj enega partnerja (Franc Hribar s. p.), ki direktno kupuje od Dorme. Tako bi se izognili členu Dorma Avstrija, ki pri vsaki transakciji doda svojo provizijo in s tem vpliva na višje cene proizvodov. Poleg tega bi bilo samo eno podjetje odgovorno za montažo in servis Dorminih proizvodov, kar bi pozitivno vplivalo na poprodajne storitve kupcem, saj bi vedno dobili enako kakovost storitev. Končni kupci se dandanes pogostokrat znajdejo v situaciji, ko ne vedo, na koga naj se obrnejo v primeru reklamacij. Partnerji pogosto ne prevzamejo krivde/odgovornosti in tako morajo reklamacijo prevzeti v podjetju Franc Hribar s. p. V primeru, da bi podjetje Franc Hribar s. p. kupovalo proizvode neposredno od Dorme in slednje tudi neposredno ponujalo na trgu končnim kupcem, bi lažje konkurirali na trgu, saj bi dosegali 20–30 % nižje cene. Menim, da bi bilo najbolje, da bi se podjetje Franc Hribar s. p. preimenovalo v Dorma Slovenija. Tako bi kupci gradbenih komponent na slovenskem trgu dobili prepoznanega ponudnika kvalitetnih proizvodov, ki ima znanje, izkušnje in podporo mednarodnega podjetja.

Z reorganizacijo bi v podjetju veliko pridobili tudi na področju tveganj dobave, ki se največkrat pojavijo zaradi slabe komunikacije v verigi. V primeru, da bi bilo podjetje Franc Hribar s. p. neposredno povezano (enoten ERP) z matičnim podjetjem Dorma, bi veliko težje

prihajalo do raznih motenj v medsebojni komunikaciji znotraj verige. Na podlagi manjšega števila motenj v komunikaciji bi se zmanjšala možnost nastanka t. i. učinka biča in posledičnega netočnega predvidevanja povpraševanja na slovenskem trgu.

Z obvodom členov v oskrbovalni verigi, ki ne dodajajo vrednosti, bi v podjetju Franc Hribar s. p. zmanjšali vpliv tveganj z naslova ekskluzivnega zastopanja. V tem primeru bi matično podjetje Dorma postalo nekoliko bolj "odvisno" od podjetja Franc Hribar s. p. Slednje bi tako pridobilo večjo pogajalsko moč in lažje vzdrževalo partnerstvo in medsebojno zaupanje, kar je ključno za uspešnost.

Z delovanjem v oskrbovalni verigi, ki ima manj členov in z neposrednim nakupovanjem od Dorme, bi v podjetju Franc Hribar s. p. lažje vplivali na zmanjšanje tveganja iz naslova plačilne nediscipline, saj bi kupci veliko prej sprejeli plačilne pogoje (avansno plačilo, bančna garancija), ko bi vedeli, da za slovenskim podjetjem stoji veliko mednarodno in finančno zdravo podjetje. Z drugimi besedami, kupci pri plačilu ne bi bili tako negotovi, da storitev oziroma delo s strani Franc Hribar s. p. ne bo dokončano.

5.3 Možne rešitve in izboljšave tveganj oskrbovalnih verig podjetja Franc Hribar s. p.

Glavna lastnost vsakega tveganja je negotovost. Teorija nas uči različne pristope, nekatere izmed njih sem naštel in opisal v 3. poglavju Management tveganj oskrbovalnih verig. Ampak praksa pogostokrat pokaže, da podjetja ravnavajo povsem drugače. Dostikrat se namreč zgodi, da se podjetja soočajo s tveganji, ki so sestavljena iz tako različnih dejavnikov in spremenljivk, da teorija enostavno ne ponuja ustrezne rešitve. Predvsem SME-ji in manjša (mikro) podjetja, kamor sodi Franc Hribar s. p., v praksi uporabljajo pristope, ki so značilni samo za njih. Mikro podjetja pa si na drugi strani enostavno ne morejo privoščiti vlaganja sredstev v razvoj sistematičnega managementa tveganj oskrbovalnih verig. Posledično morajo majhna podjetja z viri, ki jih imajo na voljo, upravljati izredno preudarno. Rečemo lahko, da Franc Hribar s. p. uporablja ad hoc način, pomeni, da vsako tveganje, s katerim se soočajo, rešujejo sproti, na poseben način, ki se od primera do primera razlikuje. Podjetju Franc Hribar s. p. bi na osnovi teoretičnega pregleda managementa oskrbovalnih verig predlagal razvoj sledečih področij z namenom omejitve tveganj oskrbovalnih verig:

1. Predlagal bi večji delež uporabe informacijskih in drugih elektronskih rešitev, ki omogočajo in olajšajo nemoten pretok informacij, nižje stroške poslovanja in tekoč pretok transakcij znotraj oskrbovalnih verig. Uporaba elektronskih rešitev, kot so ERP (angl. *Enterprise Resource Planning*), VMI (angl. *Vendor Managed Inventory*) in EDI (angl. *Electronic Data Interchange*). Omenjene rešitve bi pripomogle k lažjemu in bolj natančnemu zadovoljevanju povpraševanja, saj bi vsi udeleženci v oskrbovalni verigi ob vsakem času vedeli, kakšno je stanje in pretok proizvodov. Tako bi natančno vedeli, kje se nahajajo določeni proizvodi in kakšna je njihova razpoložljivost. Znotraj oskrbovalne verige bi se tako izboljšali odnosi in zaupanje med posameznimi členi, kar bi pozitivno

vplivalo na poslovanje celotne verige. Vse skupaj bi se odražalo v obliki povečanega pretoka informacij, časovne usklajenosti načrtov, koordinaciji delovnega toka in možnost razvoja novih poslovnih modelov. Vendar moramo biti pozorni, saj samo uvedba informacijskih sistemov ne pripelje do rešitve vseh problemov in tveganj oskrbovalnih verig. Učinkovitost oskrbovalnih verig se lahko splošno izboljša samo na podlagi zmanjšanja števila proizvodnih faz, povečanega pretoka informacij in skrajšanja dobavnih časov. Povedano drugače, implementacija novih tehnologij brez spremembe samega poslovanja podjetja ne bo nikdar prinesla vseh možnih pozitivnih posledic. Seveda je potrebno poudariti pripravljenost partnerjev znotraj oskrbovalne verige na uvajanje informacijskih in drugih elektronskih rešitev (Persson & Olhanger, 2002).

2. Glede na to, da je podjetje Franc Hribar s. p. mikro podjetje z omejenimi sredstvi, bi jim predlagal poslovanje po načelu "počakaj in vidi". Poslovati morajo preudarno in optimizirati sredstva, ki jih investirajo v zaloge in material, potreben za izvedbo posla. V slovenskem in tudi tujem gospodarstvu je veliko plačilno nestabilnih podjetij, ki lahko izkoristijo manjša podjetja, katerim enostavno ne plačajo svojih obveznosti. S tem bi bistveno zmanjšali vpliv tveganj, ki izhajajo iz naslova plačilne nediscipline.
3. Glede na to, da je Franc Hribar s. p. majhno podjetje, morajo zaposleni velikokrat opravljati več opravil hkrati t. i. (angl. *multitasking*), saj jim zaradi pomanjkanja sredstev in kadra enostavno ne preostane drugega. Med naloge podjetja pogostokrat sodi organiziranje logistike in reševanje izzivov, ki so z njo povezani. Podjetju bi predlagal, da se tveganjem s področja logistike in prevozov izogibajo na tak način, da dajo transportne storitve in skladiščenje v zunanje izvajanje podjetjem, ki imajo ustrezno opremo, predvsem pa znanje in izkušnje s tega področja.
4. Podjetju bi predlagal vpeljavo novih produktov oziroma pridobitev zastopništva še za kako drugo komplementarno dejavnost. Tako bi v podjetju povečali svojo ponudbo, razširili obseg potencialnih kupcev in bi (kar je najbolj pomembno) zmanjšali odvisnost od matičnega podjetja Dorma. Predvsem bi s tem vplivali na zmanjšanje vpliva tveganja ekskluzivnega zastopništva, ki v primeru podjetja Franc Hribar s. p. predstavlja edino dejavnost.
5. V podjetju morajo še dodatno izkoristiti svojo majhnost, saj jim omogoča večjo prilagodljivost in odzivnost. Svojo konkurenčno prednost tako lahko gradijo na ponujanju dodatnih poprodajnih storitev, ki bodo stranki oziroma kupcu vzbudili zaupanje ter posledično olajšali odločitev za nakup Dorma proizvodov, saj bodo le tako lahko konkurirali na trgu z višjo ceno kot konkurenca.
6. Eno ključnih področji, ki ga mora podjetje Franc Hribar s. p. še dodatno razviti, je vsekakor dodatna integracija z drugimi členi oziroma prenova poslovnih procesov v oskrbovalni verigi. Ne glede na panogo je uspešna implementacija managementa oskrbovalnih verig odvisna od obsežne prenove poslovnih procesov. Osnova managementa

oskrbovalnih verig je, kot sem že omenil, združiti in vključiti ključne procese (Chan & Qi, 2003). Prenova poslovnih procesov pomeni strategijo, ki iz kritičnega zornega kota najprej oceni, nato pa ponovno premisli in oblikuje poslovno politiko, prakso in postopke podjetja. Pri prenovi poslovnih procesov mora podjetje slediti načelu, da poenostavi in izboljša procese, ki bodo omogočali lažjo integracijo z drugimi podjetji znotraj oskrbovalne verige. Dodatna integracija z drugimi podjetji v oskrbovalni verigi je mogoča le ob pogoju, da so vsi temeljni poslovni procesi jasni in razumljivi vsem udeleženi podjetjem znotraj verige. Konkretno bi podjetju Franc Hribar s. p. predlagal modeliranje oziroma povzetek poslovnih procesov. Slednji bi podjetju pomagali pri bolj natančnem razumevanju vseh interakcij, ki se dogajajo v oskrbovalni verigi. Poleg tega bi jim bili v veliko pomoč pri iskanju glavnih povzročiteljev stroškov, nepotrebnih dejavnosti oziroma dejavnosti brez dodatne vrednosti in same uspešnosti procesov v verigi. Konkretno bi lahko v podjetju pripravili AS-IS ("kot je") modele, jih nato prenovili in vpeljali TO-BE ("kot bo") model poslovnih procesov. Model bi bilo potrebno pripraviti na ravni celotne oskrbovalne verige, saj bi le tako lahko podjetje Franc Hribar s. p. videlo, kje lahko izboljša/poenostavi svoje poslovanje. Na primer na podlagi AS-IS modela bi podjetje videlo, kakšna je trenutna pot proizvodov od proizvajalca do končnega kupca. Tako bi v podjetju videli, katerih členov v oskrbovalni verigi ne potrebujejo (dodajajo marže brez dodane vrednosti). Posledično bi se jim izognili. Končen model TO-BE bi tako predstavljal najhitrejšo in najcenejšo pot proizvodov od proizvajalca do končnega kupca. S tem bi v podjetju dosegli močno znižanje končnih cen proizvodov in višjo konkurenčnost na trgu. Poleg tega bi v podjetju Franc Hribar s. p. svojim kupcem posredovali bolj točne informacije o dobavi proizvodov, končni ceni in ponujali poprodajne storitve.

Pomembno področje, kjer bi podjetje Franc Hribar s. p. lahko ogromno pridobilo, je negovanje dobrih odnosov s člani v oskrbovalni verigi, predvsem z matičnim podjetjem Dorma. Dobri odnosi morajo temeljiti na zadovoljstvu, zaupanju in zavezi vseh udeleženi partnerjev. Čeprav ima podjetje Franc Hribar s. p. dobre odnose z drugimi podjetji znotraj oskrbovalne verige, mora v bodoče še več svojega napora usmerjati v negovanje dobrih odnosov, saj si bodo podjetja le tako lahko še naprej zaupala in verjela v poštenost ter dobronamernost drug drugega. Za izboljšanje odnosov bi podjetju Franc Hribar s. p. predlagal, da nekajkrat letno organizira šolanje za svoje najpomembnejše kupce na področju Slovenije. Tako bi prišlo do osebnega kontakta med posameznimi člani oskrbovalne verige. Tako bi lahko navezali in negovali stik med dobaviteljem (Dorma) na eni strani in kupci na drugi strani. Ko se ljudje enkrat osebno spoznajo, veliko lažje medsebojno komunicirajo, delijo informacije in si zaupajo, kar je izredno pomembno za uspešnost in učinkovitost oskrbovalne verige. Menim, da ko kupci enkrat uvidijo, da so s strani poslovnega partnerja obravnavani korektno, so z njim pripravljene skleniti dolgoročno partnerstvo.

7. Na področju odnosov znotraj oskrbovalnih verig bi podjetju Franc Hribar s. p. predlagal, da se s kupci dogovori glede pogodb o oskrbi. Sklenili bi lahko pogodbe o povratnem nakupu, o delitvi prihodkov, o fleksibilni dostavi in o super rabatih. S tem bi bili kupci

pripravljeni kupovati več produktov in lažje bi se porazdelile zaloge po oskrbovalni verigi. Velikokrat pa bi bilo ohranjeno tudi dobro ime proizvajalca, saj bi ob večjih zalogah pri kupcih težje prišlo do pomanjkanj proizvodov na trgu in posledičnega nezadovoljstva (Wild, 1997).

8. Zaradi zaostrenih gospodarskih razmer in čedalje večje konkurenčnosti na trgu bi podjetju predlagal deljenje kapitala z enim oziroma več člani znotraj verige. Pomeni, da bi v podjetju Franc Hribar s. p. ob povečanju obsega montaž in servisnih storitev lahko sodelovali z določenim poslovnim partnerjem in si delili prevozna sredstva (kombi za prevoz stekla), specialno orodje za delo s steklom, delavnico za razrez profilov in stekla. S tem bi si podjetja močno znižala stroške poslovanja in tako lažje konkurirala na trgu.
9. Izpostavil bi izobraževanje zaposlenih kot področje, kjer bi podjetje Franc Hribar s. p. lahko še dodatno omejilo tveganja oskrbovalnih verig. Predlagal bi, da zaposleni usvojijo in poglobijo svoje trženjsko in tehnološko znanje, saj na tem področju kot storitveno podjetje ustvarjajo dodatno vrednost in konkurenčno prednost. Le tako lahko podjetje ohranja korak s čedalje hitrejšimi in pogostejšimi spremembami v razvoju tehnologije, proizvodnih postopkov in ne nazadnje tudi trga.

SKLEP

Tveganja so sestavni del našega življenja in zdi se, da ljudje še nikoli niso toliko pozornosti namenili izzivom, ki jih prinašajo razna tveganja, kot to počnejo danes. Tveganja obravnavajo številni članki, komentarji in pogovori. To lahko povežemo z dejstvom, da tveganja oskrbovalnih verig dandanes predstavljajo eno izmed najbolj perečih tem na poslovnem področju. Odkar si vsako podjetje prizadeva za čim bolj učinkovite in tekoče poslovne procese, je potreba po učinkovitemu managementu oskrbovalnih verig postala nujna. Podjetja morajo najprej z različnih zornih kotov opredeliti tveganja, ki grozijo njim in njihovim oskrbovalnim verigam. S tem poenostavijo sam management tveganj in olajšajo prevzete le-tega tudi drugim podjetjem znotraj verige, kar naredi oskrbovalno verigo še močnejšo in konkurenčnejšo (Cvahte, Rosi, & Jereb, 2012). Rečemo lahko, da morajo podjetja na tveganja oskrbovalnih verig gledati kot izzive, ki jim omogočajo nadaljnji razvoj in napredek.

Magistrsko delo temelji na razlagi koncepta oskrbovalnih verig, njihovega obvladovanja in soočanja s tveganji, katerim so izpostavljena. Tako sem najprej opisal teoretične (splošne) značilnosti oskrbovalnih verig, njihov osnovni namen in delovanje. Nato sem se osredotočil na management oskrbovalnih verig in delitev le-tega. Temu sledi opredelitev tveganj oskrbovalnih verig in ukrepov ter strategij, ki jih uporabljamo z namenom uspešnega managementa tveganj oskrbovalnih verig. V empiričnem delu sem na podlagi intervjuja v podjetju Franc Hribar s. p. ugotovil, katerim tveganjem oskrbovalnih verig je podjetje dejansko izpostavljeno in kako to vpliva na njihovo poslovanje. Na koncu sem preučil, kako

obvladujejo tovrstna tveganja in podal nekaj predlogov, kako še dodatno izboljšati učinkovitost poslovanja.

Danes je praktično nemogoče, da bi katerokoli podjetje delovalo v popolnoma varnem okolju, brez tveganj in negotovosti, ki izhajajo iz oskrbovalnih verig. Še posebej, če upoštevamo trende globalizacije in globalnih virov sredstev. Tveganja oskrbovalnih verig so tako postala glavna skrb današnjih logističnih in drugih poslovnih procesov v vsakem podjetju. Zato lahko rečemo, da je management tveganj oskrbovalnih verig ključnega pomena za nemoteno delovanje podjetij na vseh področjih poslovanja in osnova za doseganje ciljev managementa oskrbovalnih verig v celotni verigi in ne zgolj znotraj posameznega podjetja (Gaudenzi & Borghesi, 2006).

Na podlagi analize tveganj oziroma strukture (SCRM za SME) za Franc Hribar s. p. lahko zaključim, da je v velikih podjetjih veliko lažje uvesti SCRM in managirati tveganja oskrbovalnih verig, saj imajo bolj točno specificirane procese znotraj verig in oddelke, ki se ukvarjajo zgolj z oskrbovalnimi verigami. Tako jim je veliko lažje odkriti morebitna ozka grla in slabosti v njihovih oskrbovalnih verigah ter jih posledično odpraviti, zmanjšati na minimalno možno raven. Na drugi strani pa vidimo, da SME-ji težje ugotovijo, kakšnim tveganjem oskrbovalnih verig so izpostavljeni, kaj šele, da bi se lotili njihovega managiranja. Enostavno nimajo dovolj sredstev in znanja s tega področja. Povedano drugače, analiza oziroma struktura tveganj oskrbovalne verige za lažjo vpeljavo SCRM v SME sicer privede do identifikacije nekaterih težav, pri njihovem reševanju pa je podjetje omejeno. Čeprav se v podjetju zavedajo glavnih tveganj, brez interesa in sodelovanja svojega principala Dorma ne morejo veliko doseči. Rečemo lahko, da so SME-ji v veliki meri odvisni od velikih podjetij in njihovega zavedanja ter managiranja tveganj oskrbovalnih verig.

Na podlagi negotovih razmer na trgih, zahtev globalizacije in povečanih zunanjih groženj lahko zaključim, da morajo podjetja in oskrbovalne verige z namenom zagotovitve kontinuiranega delovanja in razvoja še naprej vlagati v razvoj managementa tveganj oskrbovalnih verig. Le-ta mora ostati ena izmed pomembnejših skrbi vsakega podjetja in biti vključen v vse ravni poslovanja, saj se le tako lahko zagotovi dolgoročno učinkovitost, temeljitost in seveda konkurenčnost (Cvahte et al., 2012). Tu bi apeliral na managerje oziroma lastnike predvsem manjših podjetij, da se zavedajo vseh nevarnosti, ki pretijo njihovim podjetjem, in orodij za njihovo obvladovanje. Ob pisanju naloge sem ugotovil, kako pomembna je vez med podjetjem in oskrbovalno verigo, saj je oskrbovalna veriga močna le toliko kot njen najšibkejši člen. Kljub dejstvu, da je znanost o managementu oskrbovalnih verig že močno napredovala, je opazna razlika med velikimi in majhnimi podjetji, ki si ne morejo privoščiti oddelkov in vlaganj samo za to področje. Posledično so primorani oblikovati nek svojevrsten (ad hoc) način managementa oskrbovanih verig, ki je značilen in specifičen samo za njih.

V podjetju Franc Hribar s. p. zaradi majhnosti in omejenih sredstev ne vlagajo pretirano v razvoj managementa oskrbovalnih verig, čeprav se zavedajo pomena le-tega. Zato nameravajo v bodoče več svojega časa in sredstev nameniti za to področje. Tu bi predvsem izpostavil matično podjetje Dorma, ki je v svojih obratih že začelo z intenzivnim razvojem orodij

managementa oskrbovalnih verig in s tem nekako spodbudilo druga manjša podjetja v oskrbovalni verigi, da jim sledijo. V podjetju Franc Hribar s. p. se bodo tako v prihodnje najbolj posvečali dobri komunikaciji in zaupanju med člani znotraj oskrbovalne verige, kar predstavlja enega izmed ključev nadaljnjega uspešnega poslovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Arend, R. J., & Wisner, J. D. (2005). Small business and supply chain management: is there a fit? *Journal of Business Venturing*, 20(3), 403–436.
2. Aw, B. Y. (2002). Productivity dynamics of small and medium enterprises in Taiwan. *Small Business Economics*, 18(1), 69–84.
3. Beamon, M. (1998). Supply chain design and analysis: models and methods. *International Journal of Production Economics*, 55(3), 281–94.
4. Birt, I., & Sleeman, R. (1994). *Making Small Business Work for You*. Sydney: Prentice Hall.
5. Cachon, G. (2002). *Supply Chain Coordination with Contracts*. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania, The Wharton School of Business.
6. Carlton, D. W. (1979). Vertical Integration in Competitive Markets under Uncertainty. *Journal of Industrial Economics*, 27(3), 189–209.
7. Chan, F., & Qi, HJ. (2003). An innovative performance measurement method for supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 209–223.
8. Chichilnisky, G., & Heal, G. (1998). Managing Unknown Risks. *Journal of Portfolio Management*, 24(4), 85–91.
9. Chiou, J. S., Lei-Yu, W., & Jason, C. H. (2002). The Adoption of Form Postponement Strategy in a Global Logistics System: The Case of Taiwanese Information Technology Industry. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 107–124.
10. Christopher, M. (2000). *Managing the global supply chain in an uncertain world*. London: Probity Research.
11. Christopher, M., & Holweg, M. (2011). »Supply Chain 2.0«: managing supply chains in the era of turbulence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41(1), 63–82.
12. Christopher, M., McKinnon, A., Sharp, J., Wilding, R., Peck, H., Chapman, P., Jüttner, U., & Bolumole, Y. (2002). *Supply Chain Vulnerability*. Cranfield: Cranfield University.
13. Cox, A., Watson, G., Lonsdale, C., & Sanderson, J. (2004). Managing appropriately in power regimes: relationship and performance management in 12 supply chain cases. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(5), 357–371.
14. Coyle, J., Langley, J., Gibson, B., Novack, R., & Bardi, E. (2008). *Supply Chain Management - a Logistics Perspective*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
15. Cvahte, T., Rosi, B., & Jereb, B. (2012). Mastering supply chain risks. *Serbian Journal of Management*, 7(2), 271–285.
16. Davis, E. W., & Spekman, R. E. (2003). *The Extended Enterprise: Gaining Competitive Advantage through Collaborative Supply Chains*. New Jersey: Prentice Hall-FT Press.
17. Dorma. (2013, 12. november). Über DORMA. Najdeno 12. novembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.dorma.com/de/de/ueber-dorma/dorma-gruppe/das-unternehmen/index.html>.
18. Downey, M. L. (2004). The Challenge of Transportation Security. *Supply Chain Management Review*, 8(2), 9–10.
19. European Commission. (2013, 17. april). Small and medium-sized enterprises (SME's). Najdeno 17. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/>.
20. Farago, R. (2008). Chrysler vs. Plastech; Damned if the do it, damned if they do not. Najdeno 20. februarja 2014 na spletnem naslovu

- <http://www.thetruthaboutcars.com/2008/02/chrysler-vs-plastech-damned-if-they-do-damned-if-the-dont/>
21. Fisher, M. L. (1997). What Is the Right Supply Chain for Your Product? *Harvard Business Review*, 75(2), 105–116.
 22. Freedman, M. (2003). The Genius is in the Implementation. *Journal of Business Research*, 24(2), 1–26.
 23. Fulantelli, G., Allegra, M., & Vitrano, A. Z. P. (2002). *The Lack of Communication and the Need of IT for Supply-Chain Management Strategies in SMEs*. Palermo: Italian National Research Council, Institute for Educational Technologies.
 24. Gammelgaard, B., & Larson, P. D. (2001). Logistics skills and competencies for supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 27–50.
 25. Gaudenzi, B. & Borghesi, A. (2006). Managing risks in the supply chain using the AHP method. *International Journal of Logistics Management*, 17(1), 114–136.
 26. Halley, A., & Guilhon, A. (1997). Logistics behaviour of small enterprises: performance, strategy and definition. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(8), 475–495.
 27. Harland, C., Brenchley, R., & Walker, H. (2003). Risk in Supply Networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(2), 51–62.
 28. Hiles, A., & Barnes, P. (2001), *The Definitive Handbook of Business Continuity Management*, J. Wiley & Sons, Chichester.
 29. Hong, P., & Jeong, J. (2006). Supply chain management practices of SMEs: from a business growth perspective. *Journal of Enterprise Information Management*, 19(3), 292–302.
 30. Hribar, S. (2010), *Tveganja oskrbovalnih verig na primeru podjetja Konstill d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 31. IBM. (2013, 24. maj). The GMA 2010 Logistics Benchmark Report: Performance reaches all-time high during economic depression. Najdeno 25. maja 2013 na spletnem naslovu http://www.gmaonline.org/downloads/research-and-reports/GMA_2010_Logistics_Benchmark_Report.pdf.
 32. Johnson, M. E. (2001). Learning from Toys: Lessons in Managing Supply Chain Risk from the Toy Industry. *California Management Review*, 43(3), 106–124.
 33. Jüttner, U., Peck, H., & Christopher, M. (2003). Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, 6(4), 197–210.
 34. Jüttner, U., & Ziegenbein, A. (2007). *Chapter 13: SCRM for Small and Medium-Sized Businesses*. Bedford: Cranfield School of Management, Cranfield University.
 35. Kavčič, K. (2009). *Management oskrbnih verig in model taktnega časa*. Koper: Fakulteta za management.
 36. Klopčič, Z. (2003). Upravljanje oskrbnih verig. *Sistem*, 7(5), 16–18.
 37. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Informatizacija in prenova poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 38. Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic planning in smaller enterprises – new empirical findings. *Management Research News*, 29(6), 334–344.
 39. Lambert, D. J., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply chain management, implementation issues and research opportunities. *International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1–19.
 40. Larson, P. D., Carr, P., & Dhariwai, K.S. (2005). SCM involving small versus large suppliers: relational exchange and electronic communication media. *Journal of Supply Chain Management*, 41(1), 12–18.
 41. Lee, H. L. (2002). Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties. *California Management review*, 44(3), 105–119.

42. Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (2004). Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect. *Management Science*, 50(12), 546-558.
43. Lessard, D. R., & Lightstone, J. B. (1986). Volatile Exchange Rates Can Put Operations at Risk. *Harvard Business Review*, 64(4), 107-114.
44. Logožar, K. (2004). *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
45. Venohr, B., & Meyer, K. (2009). Uncommon common sense. *Business Strategy Review, Journal compilation*, London Business School, 39 - 43.
46. Luken, R. & Stares, R. (2005). Small business responsibility in developing countries: a threat or an opportunity? *Business Strategy and the Environment*, 14(1), 38-53.
47. Magretta, J. (1998). "Governing the Family-Owned Enterprise: An Interview with Finland's Krister Ahlstrom." *Harvard Business Review*, 76(1), 19-23.
48. Martin, R. W. (2002). Peter: Semikron-the First 50 Years. Nürnberg: Semikron.
49. Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008a). Global supply chain risk management. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 133-155.
50. Manuj, I., & Mentzer, J. T. (2008b). Global supply chain risk management strategies. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 3(38), 192-223.
51. Mattsson, L.G. (2003). Reorganization of distribution in globalization of markets: the dynamic context of supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(5), 416-426.
52. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
53. Min, H., & Zhou, G. (2002). Supply chain modeling: past, present and future. *Computers & Industrial Engineering*, 43(1), 231-249.
54. Miller, K. D. (1992). A Framework for Integrated Risk Management in International Business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.
55. Mitchell, V. W. (1995). Organizational Risk Perception and Reduction: A Literature Review. *British Journal of Management*, 6(2), 115-133.
56. Morrissey, W. J., & Pittaway, L. (2006). Buyer-supplier relationships in small firms: the use of social factors to manage relationships. *International Small Business Journal*, 24(3), 272.
57. Norrman, A., & Lindroth, R. (2002). Supply chain risk management: purchasers' vs planners' views on sharing capacity investment risks in the telecom industry. *Proceedings of the 11th International Annual IPSERA Conference, Twente University*, 1(2), 577-595.
58. Oakes, I., & Lee, G. (1999). Between a rock and a hard place: some dilemmas for smaller component suppliers. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(3), 252-262.
59. O'Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small-and medium-sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 7(2), 60-70.
60. Park, D., & Krishnan, H.A. (2001). Supplier selection practices among small firms in the United States: Testing three models. *Journal of Small Business Management*, 3(9), 259-271.
61. Pearson, T., & Parmenter, D. (2006). Supply chain management: a profile of micro enterprises. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 12(1), 89 - 98.
62. Persson, G. (2002). *Supply chain management, a multidisciplinary study of integrated supply chains (Research Report)*. Oslo: Norwegian School of Management.

63. Persson, F., & Olhager, J. (2002). Performance simulation of supply chains design. *International Journal of Production Economics*, 77, 231–245.
64. Perry, J. H. (1991). Emerging Economic and Technological Futures: Implications for Design and Management of Logistics Systems in the 1990s. *Journal of Business Logistics*, 12(2), 1–16.
65. Potočnik, V. (2002). *Nabavno poslovanje s primeri iz prakse*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
66. Prasad, S., & Tata, J. (2010). Micro-enterprise supply chain management in developing countries. *Journal of Advances in Management Research*, 7(1), 8–31.
67. Power, D. (2006). Adoption of supply chain management-enabling technologies in SMEs: the view from the top vs. the view from the middle. *International Journal of Value Chain Management*, 1(1), 64–93.
68. Quayle, M. (2002). Supplier development and supply chain management in small and medium size enterprises. *International Journal of Technology Management*, 23(1), 172–188.
69. RedPrairie. (2009). *White Paper: Achieve Measurable Results in Logistics*. RedPrairie Corporation.
70. Rhonda, R. L., & Vokurka, R. J. (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 99(1), 11–17.
71. Ritchie, B., & Brindley, C. (2000). Disintermediation, disintegration and risk in the SME global supply chain. *Management Decision*, 38(8), 575–583.
72. s&t. (2012, 26. december). Celovita obravnavna sistema oskrbovalne verige. Najdeno 26. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.snt.si/boxcontent/ov.pdf>.
73. Simatupang, T. M., & Sridharan, R. (2005). The collaboration index: A measure for supply chain collaboration. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35(1), 44–62.
74. Simons, R. (1999). How Risky is Your Company? *Harvard Business Review*, 77(3), 85–94.
75. Singh A. R., Jain R., Mishra P. K., & Khurana M. K. (2012). Design of global supply chain network with operational risks. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 60(4), 273–290.
76. Singh, R. K., Garg, S., & Deshmukh, S. G. (2005). Diagnosis and initiatives for improving competitiveness: a case of SME. *Productivity*, 45(4), 543–551.
77. Spekman, R. E., & Davis, E. W. (2004). Risky Business: Expanding the Discussion on Risk and the Extended Enterprise. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(5), 414–433.
78. Stergar, A. (2013, 11. maj). OZS: Obrtnike žulijo visoki davki in plačilna nedisciplina. Najdeno 11. maja 2013 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/gospodarstvo/posel/ozs-obrtnike-zulijo-visoki-davki-in-placilna-nedisciplina.html>.
79. Thakkar, J., Kanda, A., & Deshmukh, S.G. (2009). Supply chain management for SMEs: a research introduction. *Management Research News*, 32(10), 970–993.
80. Thia, C.W., Chai, K., Baully, J., & Xin, Y. (2005). An exploratory study of the use of quality tools and techniques in product development. *TQM Magazine*, 17(5), 406–424.
81. Trkman, P., Indihar Štemberger, M., & Jaklic, J. (2013, 19. april). Information transfer in Supply Chain (SC) management. Najdeno 19. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://2005papers.iisit.org/I46f91Trkm.pdf>.
82. Trkman, P., Indihar Štemberger, M., Jaklič, J., & Groznik, A. (2007). Process approach to supply chain integration. *Supply Chain Management - An International Journal*, 12(2), 116–128.

83. Vaaland, T.I., & Heide, M. (2007). Can the SME survive the supply chain challenges? *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(1), 20–31.
84. Voordijk, H. (1999). Obstacles and preconditions for logistics and manufacturing improvements in Africa: a case study. *International Journal of Operations and Production Management*, 19(3), 293-307.
85. Vonderembse, M. A., Uppal, M., Huang, S. H., & Dismukes, J. P. (2006). Designing supply chains: Towards theory development. *International Journal of Production Economics*, 100(2), 223–238.
86. Wagner, B. A., Fillis, I., & Johansson, U. (2003). E-business and e-supply in small and medium sized businesses. *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(4), 343–354.
87. Wild, T. (1997). *Best Practice in Inventory Management*. New York: John Wiley & Sons.
88. Wilding, R. (1998). The Supply Chain Complexity Triangle. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28(8), 599–616.
89. WiseGEEK. (2012, 18. december). What is Supply Chain? Najdeno 18. decembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.wisegeek.org/what-is-a-supply-chain.html>.
90. Zsidisin, G. A., Ellram, L. M., Carter, J. R., & Cavinato, J. L. (2004). An Analysis of Supply Risk Assessment Techniques. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(5), 397–413.