

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**VPLIV PANDEMIJE COVIDA-19 NA OSKRBO:
ANALIZA IZBRANE INDUSTRIJE**

Ljubljana, junij 2024

KATJA KUCHAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana, Katja Kuhar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv pandemije covid-19 na oskrbo: analiza izbrane industrije pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Markom Budlerjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 14. 6. 2024

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	UVOD V management oskrbovalnih verig	2
2.1	Uvod v oskrbovalne verige	2
2.2	Management oskrbovalnih verig in Supply Chain Operations Reference model.....	5
2.3	Tveganja v oskrbovalnih verigah	8
2.4	Logistika kot funkcija zagotavljanja oskrbe	9
2.5	Motnje oskrbe in zagotavljanja oskrbe	11
3	MOTNJE V OSKRBI V OBDOBJU PANDEMIJE KORONAVIRUSNE BOLEZENI 2019	13
3.1	Oris stanja v obdobju pandemije koronavirusne bolezni 2019	13
3.2	Motnje v oskrbi in delovanju kozmetične industrije: analiza primerov	14
3.3	Druge posledice v motnjah oskrbe med pandemijo koronavirusne bolezni 2019	18
4	DISKUSIJA S PREDLOGI IZBOLJŠAV	20
5	SKLEP.....	22
	LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO SLIK

Slika 1:	Tokovi, deležniki in omrežje oskrbovalnih verig.....	3
Slika 2:	Hierarhična struktura deležnikov oskrbovalnih verig	4
Slika 3:	Temeljni procesi oskrbovalnih verig v skladu z referenčnim modelom SCOR.....	6
Slika 4:	Logistični podsistemi in tokovi	10
Slika 5:	Obseg logističnih aktivnosti v zunanjem izvajanju v Sloveniji	11
Slika 6:	Promet v kozmetični industriji na globalni ravni	14
Slika 7:	Iskalni nizi v času pandemije covida-19	15
Slika 8:	Iskalni nizi po milih, čistilnih in razkuževalnih sredstvih.....	16

SEZNAM KRATIC

CLM – Council of Logistics Management
ODM - Original Design Manufacturing
OEM - Original Equipment Manufacturing
SCOR - Supply Chain Operations Reference
SFDA - Saudi Food and Drug Authority

1 UVOD

V današnjem globaliziranem gospodarstvu, kjer podjetja težijo k zmanjšanju stroškov in povečanju učinkovitosti, igra strateško upravljanje oskrbovalnih verig ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčne prednosti. Strateški management oskrbovalnih verig zajema skrbi za učinkovito usklajevanje aktivnosti od dobaviteljev do končnih kupcev. Tako management oskrbovalnih verig zajema vse od načrtovanja in nabave materiala, preko proizvodnje, do distribucije končnih izdelkov. Oskrbovalno verigo pogosto razumemo kot horizontalne in vertikalne povezave med podjetji, ki s sinergijo pripomorejo k učinkovitim izvedbam procesov in zadovoljevanju potreb končnih kupcev. Za uspešno upravljanje oskrbovalnih verig je potrebno kontinuirano vrednotenje in izboljševanje procesov, kar zahteva nenehno usposabljanje zaposlenih in vzpostavitev kulture nenehnega izboljševanja (Kavčič, 2009).

Eden izmed osrednjih procesov oz. konceptov v oskrbovalnih verigah je oskrba s surovinami (Mentzer in drugi, 2001), komponentami (polizdelki) ali končnimi izdelki za preprodajo (angl. reselling). Kontinuirana oskrba se dandanes osredotoča na inteligentno avtomatizacijo aktivnosti in procesov v oskrbovalni verigi, s čimer izboljšuje učinkovitost in ustvarja vrednost za vse deležnike, ki so ključni za odločanje (Smith, brez datuma). Kontinuirana oskrba omogoča nemoteno prehajanje materialnih, finančnih in informacijskih tokov med različnimi deležniki oskrbovalnih verig in skozi različne stopnje; vse od vhodnih surovin do končnih izdelkov. Kontinuirana oskrba je prioriteten cilj oz. pristop, saj deležnikom verig običajno optimizira čas, stroške, in delovnointenzivne aktivnosti (Mentzer in drugi, 2001).

V zaključni strokovni nalogi nameravam raziskati in analizirati motnje, ki so se pojavile v oskrbovalnih verigah, zlasti v kontekstu kontinuirane oskrbe, s posebnim poudarkom na vplivih, ki jih je pandemija koronavirusne bolezni 2019 (angl. coronavirus disease 2019, v nadaljevanju covid-19) imela na kozmetično industrijo. V uvodnem delu se bom podrobno posvetila teoretičnim osnovam oskrbovalnih verig, vključno z opredelitvijo ključnih konceptov, kot so kontinuirana oskrba in upravljanje tveganj znotraj teh verig. To teoretično razumevanje bo služilo kot temelj za nadaljnjo analizo specifičnih izzivov, s katerimi se je kozmetična industrija soočala med pandemijo covida-19.

Osrednji del naloge bo namenjen poglobljeni obravnavi primera kozmetične industrije, ki je med pandemijo covid-19 doživela znatne motnje v svoji oskrbovalni verigi. Raziskala bom, kako so globalne prekinitve dobave, omejitve in ukrepi, nenazadnje pa spremenjene potrošniške navade vplivale na proizvodnjo in distribucijo kozmetičnih izdelkov. Dodatno pozornost bom namenila tudi pregledu znanih ukrepov, ki so jih podjetja implementirala za zmanjšanje posledic teh motenj, vključno z alternativnimi surovinami, končnimi izdelki, dobavitelji, prilagoditvami oskrbovalnih verig in strategijami za upravljanje z zalogami.

Na podlagi zbranih podatkov in analize učinkov pandemije bom predstavila predloge za izboljšave in zagotavljanje kontinuirane oskrbe. Ti predlogi bodo pripomogli k povečanju odpornosti kozmetične industrije na podobne krizne razmere v prihodnosti.

Tako zaključna naloga ponuja celovit vpogled v to, kako pandemija covid-19 izzvala obstoječe prakse v oskrbovalnih verigah, hkrati pa tudi odprla priložnosti za inovacije in izboljšave, ki lahko kozmetično industrijo naredijo bolj robustno in odporno na prihodnje izzive

2 UVOD V MANAGEMENT OSKRBOVALNIH VERIG

Management oskrbovalnih verig (angl. Supply Chain Management) predstavlja koordinirano izvedbo različnih procesov in aktivnosti, ki skupaj tvorijo verigo izdelkov, storitev, informacij, deležnikov - vse do končnih uporabnikov. Ta sistem oz. koncept ne vključuje le osnovnih logističnih operacij, ampak tudi sistematično usklajevanje poslovnih dejavnosti na strani ponudbe (in nabave), s ciljem maksimiziranja vrednosti za stranke in krepitev konkurenčnega položaja podjetja na trgu. Management oskrbovalnih verig se osredotoča na izboljšave, ki zagotavljajo razvoj in implementacijo najbolj učinkovitih in stroškovno ugodnih oskrbovalnih verig. Oskrbovalne verige pogosto obsegajo vse od proizvodnje, razvoja izdelkov do implementacije informacijskih sistemov, ki so ključni za nadzor in upravljanje teh procesov (DeWitt in drugi, 2001).

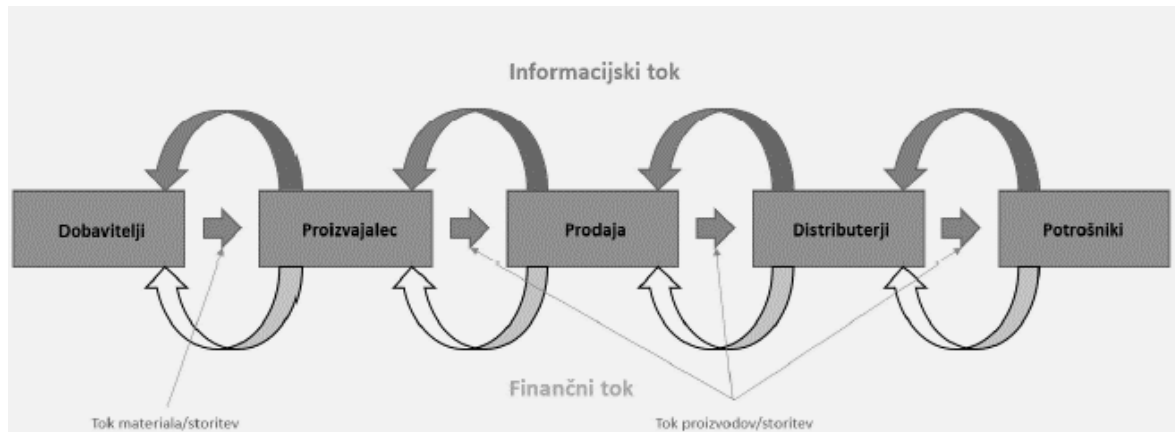
2.1 Uvod v oskrbovalne verige

Razumevanje koncepta oskrbovalne verige se deloma razlikuje glede na različne avtorje. Po opredelitvi Urbancl (2011), oskrbovalna veriga (angl. supply chain) predstavlja celoten tok blaga in storitev od izvira, tj. dobavitelja, do ponora, tj. končnega potrošnika. Dejavnosti znotraj oskrbovalne verige vključujejo pretvorbo (pridelavo, predelavo in uporabo) surovin, polizdelkov in komponent v končne izdelke, ki so nato dostavljeni kupcem ali končnim uporabnikom. Materialni tok znotraj verige običajno poteka od dobaviteljev k proizvajalcem in od njih k trgovcem ter naposled h končnim kupcem. Nasprotno pa tok vračil izdelkov, servisne storitve in procesi odstranjevanja odpadkov potekajo v obratni smeri (t. i. razbremenilna logistika). V naprednih oskrbovalnih verigah, t. i. zaprtih oz. krožnih, lahko rabljeni izdelki ponovno vstopijo v krožni sistem na točki, kjer jih je možno obnoviti, ponovno uporabiti ali reciklirati. Učinkovito upravljanje oskrbovalnih verig je ključnega pomena za doseganje konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti podjetja. Na sliki 1 je razvidna razdelitev oskrbovalne verige na segmente, deležnike in tokove.

Tovrstna integracija in razumevanje vseh segmentov oskrbovalne verige omogoča podjetjem, da optimizirajo svoje operacije, zmanjšajo stroške in izboljšajo odzivnost na tržne spremembe. Nadaljnji razvoj tehnologij in metod v upravljanju oskrbovalnih verig prispeva k večji transparentnosti, hitrejši izmenjavi informacij in boljši prilagodljivosti poslovnih

modelov, ki so sposobni učinkovito reagirati na dinamične zahteve sodobnega trga (Wisner in drugi, 2021).

Slika 1: Tokovi, deležniki in omrežje oskrbovalnih verig

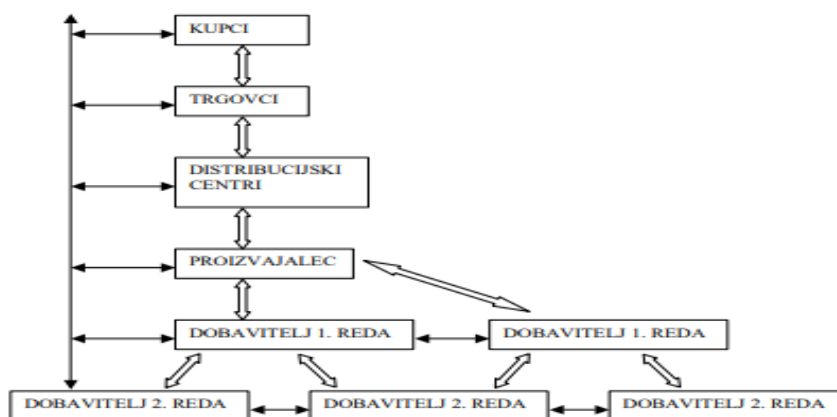


Vir: Hicks (1999).

Podjetja znotraj oskrbovalne verige sodelujejo z namenom izboljšanja zadovoljstva kupcev, kot opisuje Urbancl (2011). Ključnega pomena je, da podjetja razumejo dolgoročne koristi, ki jih prinaša takšno partnerstvo. To znanje omogoča vsem udeležencem v verigi, da bolj ciljano in učinkovito vlagajo v razvoj in izboljšave svojih izdelkov ter poslovnih procesov. Posledično dobavitelji pogosto zožijo svoj fokus in se specializirajo za omejeno paleto izdelkov, kar kupcem omogoča, da optimizirajo in zmanjšajo število svojih dobaviteljev. Ta pristop ne samo da omogoča nemoteno delovanje aktivnosti, ampak tudi poveča učinkovitost celotne oskrbovalne verige.

Slika 2 prikazuje t. i. piramidno oz. hierarhično strukturo oskrbovalnih verih z več redi dobaviteljev (in povratnimi tokovi). Piramidne ali hierarhične oskrbovalne verige so strukturirane v obliki piramide, kjer je vsaka raven ali "tier" sestavljena iz določenega števila dobaviteljev, ki so medsebojno povezani glede na njihovo vlogo in pomembnost v procesu oskrbe. Ta struktura omogoča organizacijo dobaviteljev v več ravneh, pri čemer vsaka raven predstavlja stopnjo v procesu proizvodnje od surovin do končnega izdelka.

Slika 2: Hierarhična struktura deležnikov oskrbovalnih verig



Vir: Handfield in Nichols (1999).

Hierarhija v piramidni oskrbovalni verigi omogoča podjetjem, da učinkovito upravljajo in nadzorujejo tok materialov, informacij in financ med različnimi dobavitelji. Piramidne ali hierarhične oskrbovalne verige so strukturirane v obliki piramide, kjer je vsaka raven (angl. tier) sestavljena iz določenega števila dobaviteljev, ki so medsebojno povezani glede na njihovo vlogo in pomembnost v procesu dobave. Ta struktura omogoča organizacijo dobaviteljev v več ravneh, pri čemer vsaka raven predstavlja stopnjo v procesu proizvodnje od surovin do končnega izdelka. Hierarhija v piramidni oskrbovalni verigi omogoča podjetjem, da učinkovito upravljajo in nadzorujejo tok materialov, informacij in financ med različnimi dobavitelji. Spodaj je podrobnejši opis posameznih ravni v piramidni oskrbovalni verigi (Handfield in Nichols, 1999):

1. Prva raven (Tier 1)

- Dobavitelji na tej ravni so neposredno povezani s proizvajalcem končnih izdelkov.
- Običajno zagotavljajo ključne komponente ali sestavljene module, ki so bistveni za montažo končnega izdelka.
- So ključni partnerji v razvoju izdelkov in pogosto sodelujejo pri načrtovanju in inovacijah.

2. Druga raven (Tier 2)

- Dobavitelji na drugi ravni oskrbujejo dobavitelje prvega reda s komponentami ali predelanimi materiali.
- Ta raven vključuje proizvajalce, ki se specializirajo za določene tehnologije ali proizvodne procese, ki običajno niso neposredno povezani s končnim sestavljanjem izdelka.

3. Tretja raven (Tier 3)

- Vključuje dobavitelje surovin ali osnovnih sestavin, ki so potrebne za izdelavo komponent.
- Dobavitelji na tej ravni so običajno manj vpleteni v končno obliko izdelkov in se osredotočajo na masovno proizvodnjo standardiziranih materialov ali delov.

4. Dodatne ravni

- V nekaterih kompleksnih oskrbovalnih verigah lahko obstajajo še dodatne nižje ravni, ki predstavljajo še bolj 'osnovne' dobavitelje, vključno z rudniki, kmetijami ali proizvajalci osnovnih kemikalij.

Piramidna struktura omogoča podjetjem, da imajo boljši nadzor in preglednost nad celotnim procesom dobave, od nabave surovin do proizvodnje končnih izdelkov, kar je ključno za uspešno konkurenčno delovanje na trgu. Med drugim so prednosti takšnih struktur:

- Specializacija: vsaka raven omogoča dobaviteljem, da se specializirajo za svoje proizvodne zmogljivosti, kar izboljša učinkovitost in kakovost.
- Upravljanje tveganj: razpršitev dobaviteljev po različnih ravneh zmanjšuje odvisnost od posameznih dobaviteljev in izboljša odpornost verige.
- Optimizacija stroškov: z jasno delitvijo funkcij in odgovornosti med dobavitelji se lahko znižajo proizvodni stroški na različnih stopnjah.

2.2 Management oskrbovalnih verig in Supply Chain Operations Reference model

Slika 3 prikaže t. i. glavne procese oz. faze managementa oskrbovalnih verig v skladu z referenčnim modelom (angl. Supply Chain Operations Reference – SCOR). Referenčni model je standardni okvir, ki ga uporabljajo podjetja za ocenjevanje in izboljšanje njihovih oskrbovalnih verig. Osnovni SCOR model opredeljuje oskrbovalne verige z vidika petih osnovnih procesov: načrtovanje (angl. Plan), nabava (angl. Source), izdelava (angl. Make), dobava (angl. Deliver) in vračila (angl. Return). Vsak od teh procesov je ključen za učinkovito upravljanje oskrbovalne verige in v nadaljevanju so podrobneje opisani.

Slika 3: Temeljni procesi oskrbovalnih verig v skladu z referenčnim modelom SCOR



Vir: marketing91 (2021).

Temeljni procesi in aktivnosti oskrbovalnih verig v skladu z referenčnim modelom SCOR so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju:

1. Načrtovanje (angl. Plan):

- Strategija: Določitev poslovnih ciljev in strategij, ki usmerjajo celotno oskrbovalno verigo.
- Povpraševanje: Napovedovanje povpraševanja in usklajevanje potreb proizvodnje z dobavnimi zmogljivostmi.
- Vir dobave: Identifikacija in izbira dobaviteljev ter razporejanje virov za optimalno delovanje.
- Kapacitete: Upravljanje in načrtovanje proizvodnih kapacitet in inventarja za zagotavljanje neprekinjenega toka izdelkov.

2. Iskanje (zagotavljanje) virov (angl. Source):

- Nakup materialov: Pridobivanje surovin in komponent, ki so potrebne za proizvodnjo.
- Prejem in kontrola: Preverjanje kakovosti in količine prejetih materialov.
- Upravljanje zalog: Optimizacija ravni zalog surovin za zmanjšanje stroškov in izboljšanje odzivnosti.

3. Izdelava (angl. Make):

- Proizvodnja: Transformacija surovin v končne izdelke preko različnih proizvodnih procesov.
- Odprema: Priprava izdelkov za distribucijo, vključno z označevanjem in pakiranjem.
- Kakovost in testiranje: Zagotavljanje, da izdelki ustrezajo določenim kakovostnim standardom.
- Načrtovanje proizvodnje: Določanje optimalnih proizvodnih urnikov in upravljanje resursov (dela).

4. Distribucija (angl. Deliver):

- Upravljanje naročil: Sprejemanje in obdelava strankinih naročil.
- Skladiščenje: Shranjevanje končnih izdelkov in upravljanje distribucijskih centrov.
- Transport: Fizična dostava izdelkov do strank.
- Carinjenje in dokumentacija: Urejanje potrebnih dokumentov in postopkov za mednarodno trgovanje.

5. Vračila (angl. Return):

- Razbremenilna logistika: Upravljanje logistike vračanja izdelkov, vključno s ponovno uporabo, recikliranjem ali obnovo.
- Obravnava reklamacij: Hitro in učinkovito reševanje težav, ki jih imajo stranke z izdelki.
- Obnova in popravila: Popravilo poškodovanih ali okvarjenih izdelkov in njihova ponovna distribucija kot sekundarnih virov.

Model SCOR prav tako poudarja pomen merjenja in izboljšanja uspešnosti oskrbovalnih verig (omogočanje) na podlagi petih glavnih atributov: zanesljivost, odzivnost, prilagodljivost, stroški in upravljanje sredstev.

K temu je dodano še t. i. omogočanje (angl. enabling) – ta faza vključuje različne podporne procese, ki so bistveni za nemoteno spremljanje informacijskih tokov skozi celotno verigo in za zagotavljanje skladnosti z relevantnimi zakonskimi in industrijskimi predpisi. Procesi omogočanja obsegajo širok spekter funkcionalnosti, vključno s financami, upravljanjem človeških virov, informacijsko tehnologijo, upravljanjem objektov, portfeljem, oblikovanjem izdelkov, prodajnimi strategijami in zagotavljanjem kakovosti. Ti procesi so namenjeni krepitvi temeljne infrastrukture podjetij, kar omogoča boljšo integracijo in koordinacijo med različnimi segmenti oskrbovalne verige. Prav tako podpirajo razvoj in izvajanje strategij za optimizacijo stroškov, izboljšanje operativne učinkovitosti in povečanje zadovoljstva strank.

2.3 Tveganja v oskrbovalnih verigah

Upravljanje tveganj v podjetju obsega sistematično merjenje, identifikacijo in nadzor različnih vrst poslovnih tveganj, ki lahko vplivajo na kapital in dobičke organizacije (Wolke, 2017). Ta proces ni omejen le na prepoznavanje očitnih groženj, kot so finančna nestabilnost, pravne zaveze ali naravne katastrofe, temveč vključuje tudi subtilnejše vidike, kot so strateške napake v upravljanju ali tehnološke varnostne grožnje. Z razvojem digitalne dobe so tveganja, povezana z informacijsko tehnologijo in zaščito podatkov, postala centralna za upravljanje tveganj, kar vključuje zaščito ključnih podatkovnih sredstev podjetja, kot so lastniški podatki, osebni podatki strank in intelektualna lastnina.

Ob identifikaciji specifičnih tveganj znotraj podjetja se implementirajo različni pristopi za njihovo obvladovanje. Med te pristope spadajo izogibanje tveganju, kjer strategija temelji na preprečevanju možnih negativnih dogodkov, zmanjševanju tveganja, ki se nanaša na minimiziranje potencialne škode preko prilagoditev v projektih in procesih, in delitvi tveganja, kjer se posledice porazdelijo med več strankami, vključno s poslovnimi partnerji ali tretjimi osebami (Tucci, 2020).

V določenih okoliščinah podjetja sprejmejo odločitev za ohranitev tveganja, če ocenijo, da potencialni prihodki presegajo morebitne izgube. Tucci (2020) predlaga tudi naslednje ukrepe, povezane z upravljanjem tveganj:

- Izogibanje tveganju.
- Zmanjšanje obstoječih tveganj.
- Porazdelitev odgovornosti zaradi tveganja.
- Vztrajanje s tveganjem, ki je potrebno za poslovanje.

Celoten proces upravljanja tveganj temelji na temeljiti analizi vseh relevantnih informacij, ki zajemajo ocene tveganj in analize zaskrbljenosti, pri čemer se slednje osredotočajo na percepcijo tveganja in njegove ekonomske posledice ter znanstveno podprte odzive družbe na različne grožnje (Bowes, 2016). Na podlagi teh ocen se razvijejo strategije, ki ne samo da addressirajo neposredna tveganja, ampak tudi krepijo odpornost organizacije na potencialne prihodnje izzive. Ta proces je ključnega pomena za zagotavljanje dolgoročne stabilnosti in uspešnosti podjetja. Obvladovanje tveganja se začne s pregledom vseh ustreznih informacij, zlasti iz kombinirane ocene tveganja, ki jo sestavljata ocena tveganja in ocena zaskrbljenosti, pri čemer slednja temelji na študijah zaznavanja tveganja, ocenah ekonomskega vpliva in znanstveni opredelitvi družbenih odzivov na vir tveganja. Te informacije skupaj s presojami, sprejetimi v fazi opredelitve in ovrednotenja tveganja, so vhodno gradivo, na podlagi katerega se ocenjujejo, vrednotijo in izbirajo možnosti obvladovanja tveganja (Bowes, 2016).

Management tveganj v oskrbovalni verigi je obsežen, kompleksen in celovito pristop, ki je ključen za ohranjanje odpornosti in konkurenčnosti podjetij v hitro spreminjajočem se

globalnem tržnem okolju. Ta proces zahteva stalno prilagajanje in inovativnost, saj morajo podjetja nenehno obravnavati številne motnje, ki se pojavljajo brez predhodnih opozoril, kot so naravne nesreče, pandemije, politična nestabilnost, ekonomske krize, kibernetični napadi, teroristična dejanja, težave s tretjimi osebami ali dobavitelji ter nenadne spremembe v potrošniških navadah in povpraševanju.

Vitke, a kompleksne in globalno razpršene oskrbovalne verige povečujejo izpostavljenost podjetij tveganjem, zaradi česar je njihovo učinkovito upravljanje bistveno za zmanjšanje potencialnih izgub in stroškov. Po raziskavi Gartnerja (brez datuma), tveganja niso le o zmanjšanju negativnih učinkov, temveč tudi o izgradnji sistema, ki je sposoben hitro se odzvati in prilagoditi tržnim motnjam, s čimer se povečuje agilnost in izboljšuje operativna učinkovitost. Za zagotavljanje konkurenčnosti je ključno, da managerji oskrbovalnih verig implementirajo ustrezne strategije, oblikovanje delovnih ekip, ter integracije in deljenja podatkov znotraj celotne verige. Razumevanje in izbira pravega modela oskrbovalne verige, prilagojenega specifičnim potrebam in kontekstu industrijskega sektorja, je ključna za uspešno navigacijo skozi izzive managementa tveganj.

Izboljšanje kontinuirane oskrbe zahteva ne le identifikacijo in odpravo neučinkovitosti ter slabosti v obstoječih procesih, ampak pogosto tudi celovite preobrazbe, ki optimizirajo izkoriščanje razpoložljivih virov in kapacitet ter zmanjšajo tveganja. V kontekstu upravljanja tveganj je zato ključnega pomena, da podjetja razvijejo proaktivne pristope, ki ne samo da se soočajo z obstoječimi tveganji, ampak anticipirajo potencialne prihodnje motnje.

2.4 Logistika kot funkcija zagotavljanja oskrbe

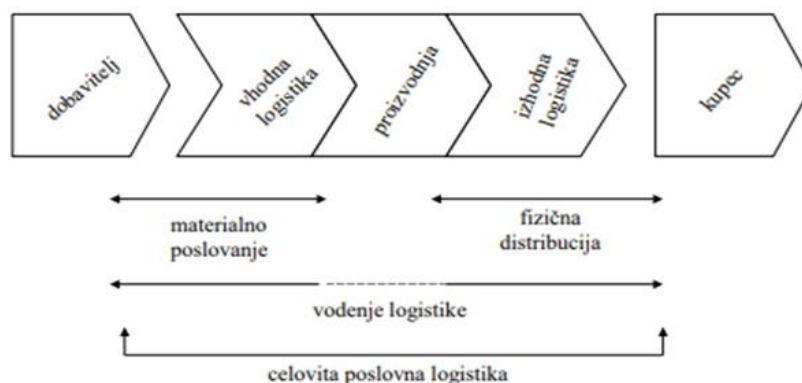
Logistika, kot jo opredeljuje Svet za upravljanje logistike (angl. Council of Logistics Management - CLM), je proces, ki vključuje načrtovanje, izvajanje in nadziranje učinkovitega, stroškovno optimalnega toka in skladiščenja surovin, polizdelkov ter končnih izdelkov, skupaj z ustreznimi informacijami, ki potekajo od izvora do končnega uporabnika, da bi zadostili specifičnim zahtevam naročnikov (Oblak, 2007). Ta definicija poudarja kompleksnost logističnih operacij, ki ne zajemajo samo fizične distribucije izdelkov, ampak tudi upravljanje informacij in finančnih tokov, ki so ključni za uspešno izvedbo logističnih funkcij.

Kot vidimo na sliki 4, logistika igra ključno vlogo ne samo v poslovnih operacijah posameznih podjetij, ampak tudi v širšem kontekstu nacionalnega in globalnega gospodarstva. Njena učinkovitost neposredno vpliva na konkurenčnost podjetij, saj optimalno upravljeni logistični procesi omogočajo hitrejši čas dostave, nižje zaloge, boljšo uporabo sredstev in zmanjšanje operativnih stroškov.

Pomen logistike se odraža tudi v ekonomskih kazalnikih. Na primer, v Evropski uniji so stroški logistike v letu 1986 predstavljali približno 22 % celotnih operativnih stroškov

podjetij. S številnimi izboljšavami v logističnih tehnologijah in procesih, vključno z avtomatizacijo, izboljšano informacijsko podporo in optimizacijo transportnih poti, so se ti stroški do leta 2006 znatno zmanjšali, na približno 11% (Oblak, 2007). To kaže na uspešnost evropskih podjetij pri izboljšanju logistične učinkovitosti in pri upravljanju stroškov, ki so ključni za vzdrževanje in izboljšanje konkurenčnega položaja v globalnem okolju.

Slika 4: Logistični podsistemi in tokovi



Vir: Van Weele (1998).

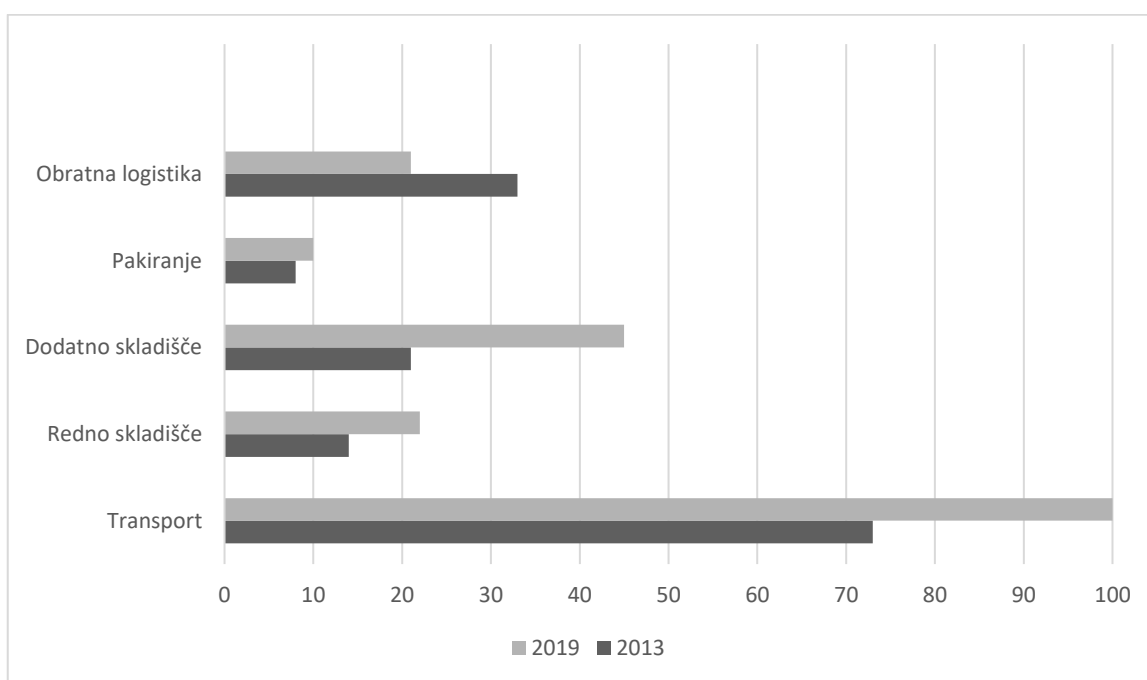
V odziv pritiske v globalnih oskrbovalnih verigah po visoko učinkovitih in stroškovno ugodnih storitvah ter izdelkih, so se podjetja vse bolj osredotočila na ključne aktivnosti, hkrati pa so manj kritične funkcije, kot so logistične aktivnosti, zaupala zunanjim izvajalcem. Zunanje izvajanje je definirano kot predajanje določenih logističnih aktivnosti, vključno s transportom, distribucijo, skladiščenjem, upravljanjem zalog in obdelavo naročil, drugemu podjetju – izvajalcu logističnih aktivnosti (glej sliko 5). Ta strategija ne le da podjetjem predvidoma omogoča izboljšanje konkurenčnosti na globalnem trgu, ampak prav tako zagotavlja večjo agilnost in učinkovitost v njihovih jedrnih dejavnostih (Budler in drugi, 2021).

Podjetja, ki razumejo strateški pomen logistike, pa tudi investirajo v njeno razvijanje skupaj z logističnimi partnerji. Logistika podjetjem omogoča hitro odzivnost, zanesljivost dobav in natančnost, kar storitvam dodaja vrednost in izboljšuje zadovoljstvo strank (Urbancl, 2010). Trije ključni trendi so še posebej pripomogli k razvoju in popularizaciji zunanjega izvajanja logistike. Prvič, odnos med naročnikom in izvajalcem se je razvil iz kratkotrajnih transakcijskih povezav v dolgoročna partnerstva, ki zahtevajo medsebojno odvisnost in pogosto vključujejo akterje z enakovredno močjo. Drugič, zaradi krajših življenjskih ciklov izdelkov se povečuje potreba po tesnejšem sodelovanju in usklajevanju poslovnih procesov med partnerji, kar vključuje skupne napore na področjih raziskav, razvoja in inovacij (Budler in drugi, 2021). Nenazadnje, sodobni izzivi, kot so združitve in prevzemi med logističnimi ponudniki, razvoj omrežij oskrbovalnih verig, eliminacija posrednikov in prizadevanja za

ekološko bolj trajnostne operacije, so prav tako pospeševalci za rast zunanjega izvajanja logistike (Jakšič in Budler, 2020).

Zunanje izvajanje se je izkazalo za še posebej koristno v kontekstu globalnih oskrbovalnih verig, saj prinaša operativne stroškovne učinkovitosti, izboljšano kakovost storitev in izdelkov ter povečano prilagodljivost. Da bi podjetja maksimalno izkoristila te prednosti, je ključnega pomena izbira zanesljivega in usposobljenega logističnega partnerja, ki lahko zagotovi ne le izpolnjevanje trenutnih potreb, temveč tudi proaktivno sodelovanje pri prihodnjih logističnih izzivih (Budler in drugi, 2021).

Slika 5: Obseg logističnih aktivnosti v zunanjem izvajanju v Sloveniji



Vir: Budler in drugi (2021).

2.5 Motnje oskrbe in zagotavljanja oskrbe

Oskrbovalne verige s kontinuirano oskrbo predstavljajo ključni element v sodobnem poslovanju, ki se osredotoča na zadovoljevanje konstantnega in nepredvidljivega povpraševanja kupcev. Temeljni cilj verig je zagotavljanje poslovanja z najnižjimi možnimi stroški ob optimizaciji izkoriščenosti kapacitet ter zadostni kakovosti. V osrčju učinkovitega delovanja oskrbovalnih verig z neprekinjeno oskrbo je tesno sodelovanje med vsemi udeleženci – od dobaviteljev do distributerjev in končnih uporabnikov. Sodelovanje je esencialno za vzdrževanje doslednosti dobavnih rokov in zagotavljanje visoke stopnje zadovoljstva strank. Kljub temu so oskrbovalne verige s to značilnostjo ranljive v primeru nenadnih sprememb ali nepravilnosti v povpraševanju, kar lahko vodi do prekinitev ali zastojev v dobavi.

Kljub visoki učinkovitosti sistemov neprekinjene oskrbe pa oskrbovalne verige prinašajo določena tveganja, predvsem zaradi svoje odvisnosti od stabilnosti in predvidljivosti tržnih razmer. Nepredvidljivi dogodki, kot so prometni zastoji, politična nestabilnost ali naravne katastrofe, lahko močno vplivajo na stabilnost oskrbovalnih verig. Zato je ključnega pomena vzpostavitev robustnih strategij za upravljanje tveganj, ki lahko minimizirajo potencialne motnje in zagotovijo kontinuiteto poslovanja. S stališča managementa tveganj so motnje slučaj z relativno majhno verjetnostjo, a potencialno velikim učinkom, ki ogroža delovanje organizacije in njeno preživetja. Za motnjo pa je značilna nejasnost glede vzrokov, posledic in načinov reševanja (Clair in Pearson, 1998). Motnje v oskrbovalnih verigah so kritični izzivi, ki lahko vplivajo na kontinuiteto proizvodnje in distribucije izdelkov do končnih kupcev.

V sodobnem globaliziranem gospodarstvu, kjer so oskrbovalne mreže izjemno kompleksne in medsebojno povezane, je sposobnost učinkovitega odziva na nepredvidene dogodke ključna. Glavni elementi oz. koraki učinkovitega odzivnega mehanizma vključujejo hitro oceno dane situacije, identifikacijo in analizo tveganj povezanih z dobavo, ocenjevanje zmožnosti dobaviteljev za nadaljevanje poslovanja, in zagotavljanje nemotene oskrbe ter izpolnjevanje obveznosti do kupcev.

Motnje se lahko pojavijo iz različnih internih in eksternih virov. Interni vzroki vključujejo tehnološke okvare, kot so okvare strojev, ali upravljaljske spremembe, ki vplivajo na proizvodne procese. Eksterni vzroki lahko obsegajo infrastrukturne odpovedi, kot so izpadi električne energije ali telekomunikacijske storitve, in širše socialno-geopolitične nestabilnosti, ki vključujejo politične nemire ali regulativne spremembe. Naravne nesreče, ki redno povzročajo prekinitev v oskrbovalnih verigah, prav tako predstavljajo veliko tveganje (Riskmethods, brez datuma). Posebej pereč primer globalnega tveganja motenj v oskrbovalnih verigah je izbruh bolezni, ki lahko vpliva na več regij hkrati. Nedavno je oskrbovalne verige pretresla pandemija covida-19, ki je povzročila obsežne socialno-ekonomske izzive na globalni ravni. Pandemija covida-19 je posebej izpostavila ranljivosti globalnih verih in potencialno potrebo po preoblikovanju prihodnjih oskrbovalnih verig, da bi se zmanjšala odvisnost od globaliziranega, vitkega delovanja in pristopov, kot je "just-in-time", ki so se do sedaj zanašali na skrajno optimizirano logistiko brez prostora za napake (Sawik, 2020).

V kontekstu teh tveganj podjetja vse bolj prepoznavajo potrebo po robustnih strategijah upravljanja tveganj, ki ne samo da omogočajo hitro in učinkovito odzivanje na nepredvidene dogodke, ampak tudi krepijo odpornost oskrbovalnih verig. To vključuje diverzifikacijo dobaviteljskih virov, vlaganje v tehnologijo za boljše spremljanje in analizo podatkov v realnem času, ter razvoj alternativnih logističnih načrtov za zagotavljanje kontinuitete oskrbe. S takšnimi pristopi lahko podjetja zmanjšajo negativni vpliv motenj in izboljšajo svojo sposobnost prilagajanja na dinamične tržne razmere. V nadaljevanju natančneje predstavljamo dogajanje med pandemijo covida-19 in motnjami zaradi tega ter analizo primerov z diskusijo predlogov izboljšav.

3 MOTNJE V OSKRBI V OBDOBJU PANDEMIJE KORONAVIRUSNE BOLEZENI 2019

3.1 Oris stanja v obdobju pandemije koronavirusne bolezni 2019

Pandemija covid-19 je povzročila obsežne javnozdravstvene in gospodarske krize, ki so dramatično prekinile vsakdanje življenje, preobremenile zdravstvene sisteme in povzročile upočasnitev svetovne ekonomije. Posledično so globalne oskrbovalne verige doživele obsežne motnje, ki so imele finančne posledice, ob tem pa vplive na različne gospodarske sektorje in državna gospodarstva. Stroški, povezani s prekinitvami oskrbovalnih verig, so bili ogromni, povzročili so tudi ponovno oceno in potencialno vrnitev proizvodnih zmogljivosti v kritičnih industrijah v domače države. Finančni trgi so doživeli značilne padce, z znatnimi izgubami vrednosti glavnih borznih indeksov in padcem cen nafte od začetka leta 2020 (Pak in drugi, 2020).

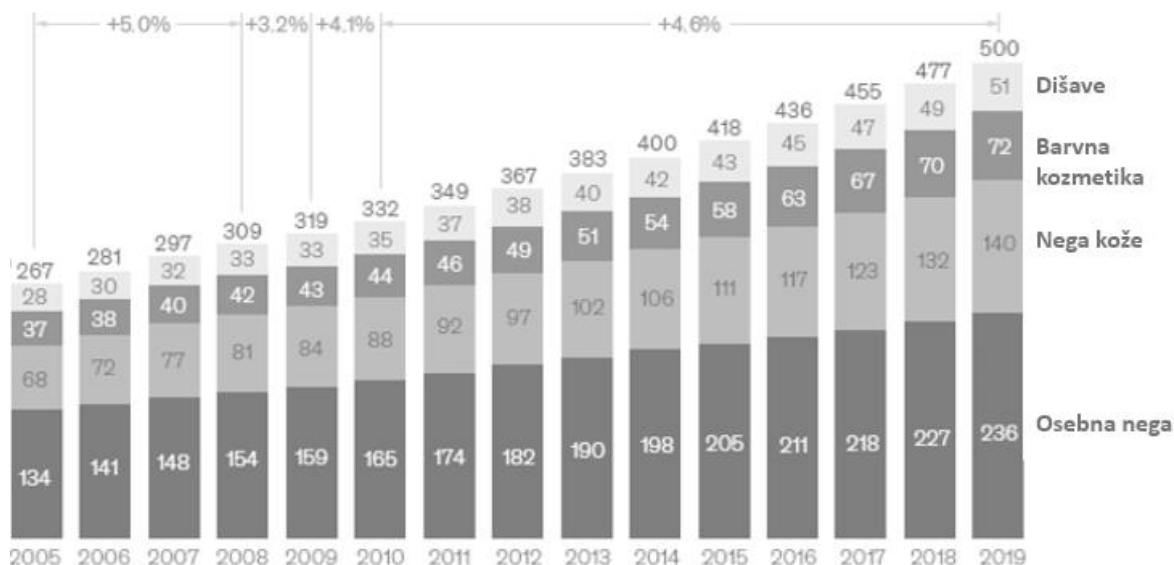
Ukrepi, kot so zapiranje dejavnosti, karantene prebivalstva in prepoved potovanja, so imeli večji vpliv na gospodarske dejavnosti. Povpraševanje po nekaterih izdelkih je upadlo, medtem ko je po drugih izrazito naraslo (npr. higienski izdelki). V odziv na te spremembe so se podjetja prilagodila s pomembnimi strateškimi spremembami v konfiguraciji in delovanju oskrbovalnih verig, da bi ohranila svoje poslovanje (Alicke in drugi, 2021).

Štiri leta po izbruhu pandemije se mnoga podjetja še vedno soočajo z logističnimi izzivi, vključno z zastoji v pristaniščih, izgubo kontejnerjev, rekordnimi cenami transporta in drugimi motnjami, ki zahtevajo visoko stopnjo prilagodljivosti. Te motnje so poudarile ranljivost oskrbovalnih verig in izpostavile potrebo po večji odpornosti. V tem kontekstu je management oskrbovalnih verig začel prepoznavati motnje kot ključno grožnjo za gospodarsko rast, celo večjo od šokov, pomanjkanja delovne sile, geopolitične nestabilnosti, vojne in domačih konfliktov (Sultan, 2022). Pandemija je s tem poudarila, kako kritična je fleksibilnost in kako pomembno je, da podjetja svoje inovacijske zmogljivosti usmerijo v prestrukturiranje svojih aktivnosti in načina delovanja.

Svetovna lepotna industrija (ki vključuje nego kože, barvno kozmetiko, nego las, dišave in osebno nego) je sicer trajno povečevala prihodke, kar prikaže slika 6, vendar jo je kasneje pretresla kriza covid-19. Prodaja v prvem četrtletju 2020 je bila šibkejša in je prišlo do obsežnega zapiranja trgovin. Kozmetična industrija se je na krizo odzvala pozitivno, blagovne znamke so preusmerile svojo proizvodnjo v proizvodnjo sredstev za razkuževanje rok in čistil ter ponudile brezplačne kozmetične storitve za odzivanje na terenu. delavcem. Hkrati pa so vodilni v panogi odgovorni, da si po svojih najboljših močeh prizadevajo zagotoviti, da njihova podjetja preživijo. Svetovna lepotna (kozmetična) industrija letno

ustvari 500 milijard dolarjev prometa in predstavlja neposredno in posredno zagotavlja na milijone delovnih mest (slika 6).

Slika 6: Promet v kozmetični industriji na globalni ravni



Vir: Gerstell in drugi (2020).

Na večini večjih trgov kozmetične industrije se v trgovinah kupi do 85 odstotkov lepotnih izdelkov v trgovinah. Tudi tisti potrošniki, ki so se odločili za spletno prodajo, npr. ameriški milenijci in pripadniki generacije Z (tisti, ki so se rodili med letoma 1980 in 1996), so v letu 2010 opravili dodatno skoraj 60 odstotkov svojih nakupov v trgovinah. Poleg naraščajoče spletne prodaje je moč pričakovati tudi trajno zaprtje nekaterih trgovin, ki si od pandemije covida-19 niso opomogle.

3.2 Motnje v oskrbi in delovanju kozmetične industrije: analiza primerov

Motnje v oskrbi in transportu, ki so posledice pandemije covida-19 (v Veliki Britaniji pa tudi zaradi t. i. »brexita«) so bile ena največjih ovir za britanske lepotne in kozmetične storitve, pojetja in oglaševalce v obdobju 2020-2022. Ob začetku krize covida-19 je bilo moč opaziti seizmične spremembe v nakupovalnih navadah potrošnikov, pričakovanjih in prednostnih nalogah. In čeprav so ti premiki močno prizadeli nekatere dele lepotne industrije - v prvih mesecih je npr. prodaja ličil močno upadla, si je kozmetična in lepotna industrija nekoliko opomogla.

Vse največje svetovne blagovne znamke na področju lepotilne in osebne nege so se sklicevale na motnje v dobavni verigi in naraščajoče stroške surovin, pri čemer so mnoge predvidele zvišanje cen in prestrukturiranje, da bi se prilagodile tem posledicam in jih

absorbirale. Neposredni izzivi, ki jih je povzročila kriza zaradi pandemije covida-19, so bili povezani tudi s sledljivostjo zaradi kakovosti in zakonskih zahtev (ThisProfound, 2020).

Učinki meddržavnih zapor na proizvodnjo in trgovino z naravnimi sestavinami ostajajo negotovi. Razlikujejo se od države do države in od izdelka do izdelka. Eden od učinkov covida-19 na trg naravnih sestavin za kozmetiko so motnje v dobavnih verigah. Večina kupcev naravnih sestavin za kozmetiko je želela poslovati z bolj trajnostnimi dobavitelji, ki pa so prav tako imeli izzive z oskrbo.

Kupci na medorganizacijskih trgih želijo zagotoviti, da so sestavine, ki jih kupujejo, sledljive in skladne z zakonskimi zahtevami. Vendar so jim omejitve v času krize zaradi covida-19 preprečevale, da bi obiskovali svoje dobavitelje. Da bi te prepreke odpravili, uvozniki osebne stike nadomeščajo s spletnimi sestanki. Spletno sodelovanje in poslovanje bo v tem sektorju morda postalo bolj običajno. To bi lahko pomenilo večjo uporabo tehnologij, zlasti orodij za management oskrbovalne verige. Podobno velja za certifikacijske organe, ki so prisiljeni izvajati preglede na daljavo in bodo morda morali poiskati tehnološke alternative monitoringu na kraju samem (ThisProfound, 2020).

Ličila so eden od segmentov, ki jih je pandemija najbolj prizadela (Slika 7). Med zaporo so se spremenile navade ljudi, ki so uporabljali manj dekorativne kozmetike. Na povpraševanje po ličilih je močno vplivala tudi splošna uporaba mask.

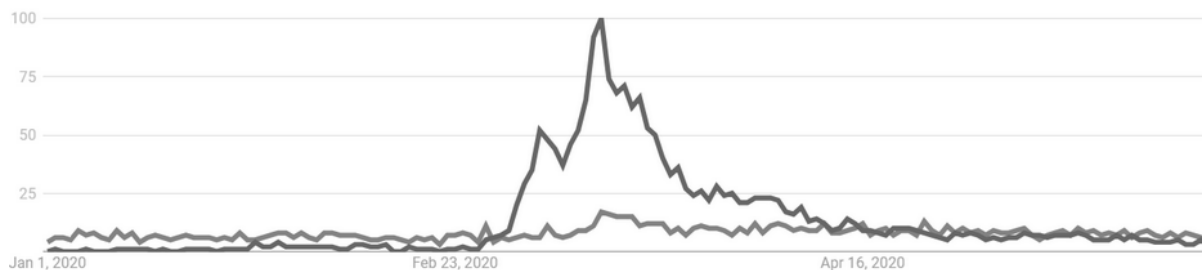
Slika 7: Iskalni nizi v času pandemije covida-19



Vir: ThisProfound (2020).

Nasprotno pa slika 8 prikazuje, da se je povpraševanje po izdelkih za higieno, lase in čiščenje, kot so razkužila za roke, maske za lase ali losjoni za roke, povečevalo. Izdelki, ki so tradicionalno znani po svojih antibakterijskih ali vlažilnih lastnostih, so imeli precej koristi od dejanskih razmer časa pandemije covida-19.

Slika 8: Iskalni nizi po milih, čistilnih in razkuževalnih sredstvih



Vir: ThisProfound (2020).

V kozmetični industriji je po pričakovanjih v obdobju 2020-2021 zaradi razširjenosti covida-19 prišlo do znatnega upada prodaje (Dai, 2022). Vendar je L'Oréal kot vodilni v panogi s svojim močnim portfeljem blagovnih znamk in globalno prisotnostjo pokazal nekaj odpornosti, da so prmagali krizo. Naložbe v digitalizacijo in elektronsko poslovanje v zadnjih nekaj letih bodo podjetju verjetno pomagale, da si opomore od izgub, ki so nastale zaradi izbruha covida-19. Kako pa pravzaprav deluje podjetje L'Oréal je opisano v nadaljevanju (Lauchlan, 2021).

- Široka geografska prisotnost podjetja L'Oréal in elektronsko poslovanje zagotavljata upanje, da se bo podjetje lahko opomoglo od izgub, ki so nastale zaradi krize covida-19.
- Družba L'Oréal je zabeležila zmeren upad prodaje zaradi pospešene prodaje izdelkov prek spletnih kanalov.
- V kozmetični in lepotilni industriji se pričakuje upočasnitev prodaje zaradi vpliva covida-19; pri čemer bo najbolj prizadeta regija Latinska Amerika.
- L'Oréalova močna geografska prisotnost na področju kozmetičnih in toaletnih izdelkov naj bi mu pomagala ohraniti prodajo po covidu-19
- Pričakuje se, da se bo L'Oréal bolj osredotočil na nego kože, ki ima precej možnosti za dobro poslovanje.

Svetovni lepotni velikan L'Oréal je odličen primer uresničevanja strategij in strmljenja k povečanju odpornosti. Leta 2016 je glavni izvršni direktor Jean-Paul Agon svojemu osebju dejal: »E-trgovanje ni češnja na torti. Postaja nova torta«.

S pojavom pandemije covida-19 je bilo preizkušeno, ali lahko Agon in drugi maloprodajni trgovci, ki se spoznajo na splet, tako rekoč dobijo torto in jo tudi pojedjo. Na to se zdi, da je odgovor »do neke mere«, pravi Agon, vendar si ne smejo odrezati prevelikega kosa! Četrletni podatki, za 2021, so pokazali 18,8-odstotni padec skupnih prihodkov na 5,85 milijarde evrov (6,90 milijarde USD). Dobiček v prvih šestih mesecih leta 2021 se je v primerjavi s prejšnjim letom zmanjšal z 2,47 milijarde evrov na 2,14 milijarde evrov, vendar so se marže ohranile, spletna prodaja pa je narasla. Agon je to očitno pripravljen vzeti kot

zmago v danih okoliščinah in potrditev svoje strategije, usmerjene v e-trgovino, ki jo je izvajal v zadnjih letih, ter splošne odpornosti lepotnega sektorja:

Ocenjujemo, da se je lepotni trg v prvem polletju zmanjšal za od 13 do 14 %. Kot pravi, je bila kriza covida-19 kriza ponudbe in ne povpraševanja. Zaradi zapor po vsem svetu je bilo zaprtih na milijone salonov, parfumerij, veleblagovnic, trgovin na letališčih itd., zaradi česar potrošniki niso mogli kupovati izdelkov in storitev.

Učinek je bil zelo različen glede na sektor in kanal. Najbolj je bil prizadet poklicni sektor, saj so bili saloni v začetku drugega četrtletja popolnoma zaprti. Tudi luksuzni sektor je bil močno prizadet zaradi zaprtja večine parfumerij, veleblagovnic in letaliških trgovin.

Po drugi strani pa Agon opozarja na "neverjeten pospešek na področju e-trgovine z milijoni potrošnikov, desetinami milijonov ali stotinami milijonov potrošnikov, ki prvič odkrivajo spletni kanal". To velja zlasti za ZDA, kjer se je spletni promet v zadnjih treh mesecih več kot podvojil.

Agon trdi, da je covid spremenil odnos potrošnikov v lepotnem sektorju, pri čemer navaja tako imenovano prelomno točko v doživetju in se sklicuje na zdaj že neizogibno pandemično reč, da je bil v desetih tednih dosežen večji digitalni napredek kot v zadnjih štirih letih skupaj:

Potrošniki e-trgovine ne vidijo več tako, kot so jo videli včasih. Res je, da so ga prej morda dojemali kot sredstvo za dopolnjevanje zalog, zdaj pa se je to spremenilo, saj ta kanal uporabljajo že nekaj mesecev. Povsod so izkusili storitev, kakovost, izbiro in tudi storitve, ki jih ponujamo sami (npr. ModiFace). Pravzaprav e-trgovino zdaj potrošniki vidijo kot pravo alternativo v smislu nakupovanja in ne le kot možnost za dopolnjevanje zalog.

Zaradi zapiranja trgovin po vsem svetu je L'Oréal tudi povečal svoje digitalne storitve za sodelovanje s potrošniki, na primer z virtualnim pomerjanjem, diagnostiko in svetovanjem na daljavo. Agon ponovno izpostavlja ModiFace kot odličen primer na tem področju. Kanadskega ponudnika tehnologije za obogateno resničnost je L'Oréal prevzel leta 2018. Ponovno se je izkazalo, da je bila to preudarna poteza z oprijemljivimi koristmi v času krize.

Natalie Rance, direktorica prodaje kozmetičnih sestavin v podjetju Symrise UK, pa dodaja: "Vsak vidik dobavne verige je bil ogrožen." Poleg tega se je, ko so se potrošniki in industrija opomogli od pandemije covida-19, pojavil upad razpoložljivega dohodka Jackie Searle, poslovna direktorica za osebno nego za regijo EMEA, Innospec Performance Chemicals: "Največji izziv so bili razpoložljivost, pošiljanje in prevoz". Veliko njihovih čezmorskih partnerjev, s katerimi bi običajno lahko ves čas sodelovali, je bilo zaprtih. Poleg bolezni covid-19 so se v Evropi spremenili tudi vremenski vzorci s poplavami na trgih, kot so Nizozemska, Belgija in Nemčija, ki so prav tako povzročile motnje v oskrbi, ugotavlja CosmeticsDesign (2021).

Zaradi naštetih dogodkov je bil najbolj kritičen izziv za industrijo v letu 2021 pridobivanje surovin na pravem mestu ob pravem času za izdelavo izdelkov. Nicolar Bowyer, vodja poslovnega razvoja za osebno nego v družbi Alfa Chemicals: "V veliki meri smo morali vnaprej predvideti težave, ki so se pojavljale v prihodnosti." Bowyer je dejal: "Prometne težave, ki vplivajo na dobavo, so za nas kot distributerja izziv, za naše ki so v nekaterih primerih v precej neprijetnem položaju. Na to ne morejo vplivati in to je in tudi izven našega nadzora. To je bil letos največji izziv, po brexitu in s covid-om." Po njenih besedah bo za distributerje in dobavitelje še naprej pomembno, da pogled v prihodnost ali "načrtovanje za nepredvidljive razmere". Ben Rowlinson, vodja prodaje za osebno in domačo nego, Barentz UK: "Največji izzivi, ki smo jim bili priča, so povezani s surovinami. Vse to je povezano z razpoložljivostjo. Veliko surovin žal ni bilo na voljo." To pomanjkanje razpoložljivosti je po njegovih besedah povzročilo "veliko, veliko povišanje cen" , skupaj s prevozom tovora za kozmetično industrijo.

Poleg tega so naši anketiranci povedali, da je reševanje izzivov formulacije naravnih snovi še naprej velik poudarek in izziv za industrijo, skupaj z "iskanjem načinov za inovacije" , saj se predpisi "vpletajo " v skupine za formulacijo. David Meredith, poslovni direktor za osebno nego, Lehvoss UK: "To ni več tako odprto področje" Meredith je dejal: "Največji izziv za industrijo je poudarek ali prehod na trajnost. Naravnost je zdaj pričakovana, mi pa prehajamo na trajnost." Večji poudarek je na primer na ogljičnem odtisu izdelka in njegovih sestavin (CosmeticsDesign, 2021).

Prav tako se je povečeval seznam izzivov za vse kozmetične akterje na Kitajskem. Po številnih strožjih predpisih in nenehno naraščajočih stroških v zadnjih dveh letih je kozmetično industrijo doletel še en pomemben udarec - nov val zaprtij, ki jih je povzročil covid-19 v 2021. Potem ko je prvi val aprila 2020 prizadel Šanghaj in sosednja območja, je drugi prizadel Guangdong. Skupaj sta najpomembnejši središči kitajske kozmetične industrije. Posledično je industrija priča verižnemu učinku v celotni dobavni verigi (Dai, 2022).

3.3 Druge posledice v motnjah oskrbe med pandemijo koronavirusne bolezni 2019

Raziskave so pokazale, da so izgube v oskrbovalnih verigah zaradi začetnih omejitev, ki so jih države uvedle ob izbruhu covid-19, odvisne predvsem od števila držav, ki so te omejitve izvajale, in od trajanja omejitvenih ukrepov bolj kot od njihove strogosti. Daljša, a učinkovitejša zajezeitev, ki bi potencialno izkoreninila virus, bi po teh ugotovitvah povzročila manjšo gospodarsko škodo kot več krajših zajezeitev. Tako bi zgodnje, stroge, a krajše karantene lahko zmanjšale skupne ekonomske izgube. Prav tako bi pristop postopnega sproščanja omejitev lahko omejil skupno škodo, če bi s tem preprečili potrebo po ponovnih zapiranjih. Kljub temu pa kompleksnost globalnih oskrbovalnih verig pomeni, da lahko izgube, ki jih povzročajo takšne motnje, znatno presegajo neposredne učinke samega virusa.

Zato je globalno upravljanje pandemij izjemno pomembno in zahteva mednarodno sodelovanje ter podporo državam, ki so manj sposobne samostojno obvladovati takšne krize (Guan in drugi, 2020).

V odziv na te izzive bi podjetja morala v svoje strategije vključiti zadostno mero prožnosti, da bi se zaščitila pred prihodnjimi motnjami. Nujno je razviti robusten okvir, ki združuje odzivnost in odpornost v operativnih zmogljivostih, ki so ključne za obvladovanje tveganj. Ta okvir bi moral biti podprt z naprednimi tehnološkimi rešitvami, vključno z uporabo platform, ki omogočajo napredno analitiko, umetno inteligenco in strojno učenje. Te tehnologije lahko zagotovijo bistvene vpogleds in prediktivno moč, ki podjetjem omogočajo, da proaktivno naslovijo potencialne motnje in optimizirajo svoje odzive. Poleg tega mora biti zagotovljena celovita preglednost celotne oskrbovalne verige, od začetka do konca, kar je ključno za učinkovito upravljanje in mitigacijo tveganj.

Dolgoročno bi morala postati sposobnost odzivanja na tveganja sestavni del standardnih poslovnih operacij in protokolov, kar bi podjetjem omogočilo boljše prilagajanje in odpornost na prihodnje krize (Dai, 2022). V zadnjih nekaj letih se je spremenilo, kaj potrošniki pričakujejo od blagovnih znamk (npr. avtentičnost).

Danes potrošniki iščejo pristne blagovne znamke z močnim namenom in jasnim pogledom na pomembne zadeve. Kot je dejal eden od svetovalcev pri MBS Intelligence: "blagovne znamke so razvile veliko boljši občutek za namen in bolje opredelile, za kaj se zavzemajo." Drugi vodja je to potrdil: "Lepota je v zanimivem obdobju sprememb. Kupci ne želijo več slišati, da jim bo izdelek spremenil življenje - želijo le, da kupujejo pri znamki, ki je pristna in zaradi katere se bodo dobro počutili." Pogovor o pristnosti blagovnih znamk se je pospešeno odvijal od zaprtja, ko so blagovne znamke podvojile prizadevanja za sodelovanje s strankami na spletu. V prihodnosti lahko pričakujemo, da se bo obdobje po covidu-19 osredotočilo na pristno komunikacijo in jasna sporočila.

Statistični podatki platforme za spremljanje prodaje kozmetičnih izdelkov, ki jo je vzpostavila agencija Savdski urad za hrano in zdravila (angl. Saudi Food and Drug Authority – SFDA), kažejo, da je v Šanghaju trenutno 208 kozmetičnih podjetij z uradnimi poslovnimi dovoljenji, kar je četrto največje število za provincami Guangdong (3008), Zhejiang (455) in Jiangsu (315). Dodatne informacije iz platforme Qichacha, ki omogoča iskanje podatkov o kitajskih podjetjih, razkrivajo, da število vseh podjetij, povezanih s kozmetično industrijo - od dobaviteljev surovin in sestavin do proizvodnje, trženja in maloprodaje - naraste na 500 000. Šanghaj, ki velja za kozmopolitsko središče, je dom številnih uglednih domačih in mednarodnih kozmetičnih akterjev, vključno s podjetji kot so Jahwa, Pechoin, in Jala ter globalnimi znamkami kot so L'Oréal, Estée Lauder in Shiseido. Dodatno pomembnost mu daje kozmetični oddelek podjetja Tmall. Šanghaj, skupaj z obmejnimi mesti v provincah Jiangsu in Zhejiang, ki predstavljajo glavni proizvodni in embalažni center za proizvodnjo originalne opreme (angl. Original Equipment Manufacturing – OEM)/ izdelava izvirnega dizajna (angl. Original Design Manufacturing – ODM) storitve v kozmetični industriji na

Kitajskem, tako postaja ključna lepota prestolnica regije. Vendar so industrijske aktivnosti v teh območjih utrpeli obsežne prekinitve zaradi preventivnih ukrepov, namenjenih zamejevanju širjenja virusa. Eden izmed izzivov pa je tudi zagotavljanje vidljivosti.

Covid-19 je preglednost postavil za ključno prednostno nalogo lepotnih podjetij. Covid-19 je na primer opozoril na slabosti nepoznavanja svoje dobavne verige. Pandemija je razkrila slabosti dobavnih linij številnih podjetij; ne le ranljivost za nenadno spremembo povpraševanja, temveč tudi odvisnost od mednarodne dobavne mreže. Covid-19 je predvsem dokazal potrebo po preprostih, agilnih in prožnih oskrbovalnih mrežah, ki se zlahka spreminjajo - in tista lepota podjetja, ki lahko natančno ugotovijo, kje so potrebne izboljšave, bodo prišla na vrh.

V prihodnosti bodo zmagovalne organizacije vlagale v svoje dobavne verige, zlasti na področju preglednosti. To je ključnega pomena iz dveh razlogov. Prvič, z operativnega vidika, da bi zmanjšali tveganje in se bolje spopadli s prihodnjimi krizami. Drugič, z vidika potrošnika. Zlasti na bolj prestižnem delu trga so kupci vse bolj zahtevni glede preglednosti dobavne verige in želijo podpirati blagovne znamke, ki pri proizvodnji izdelkov uporabljajo trajnostne in etične metode.

4 DISKUSIJA S PREDLOGI IZBOLJŠAV

Kozmetična industrija je zelo konkurenčna panoga, saj podjetja vedno iščejo inovativne izdelke, s katerimi bi se odlikovala od konkurence. Še prezgodaj je govoriti o tem, kakšen bo kozmetični sektor z naravnimi sestavinami po pandemiji covida-19. Na kozmetično industrijo bo vplivala tudi gospodarska kriza, ki se pojavlja v številnih državah. Številni potrošniki se bodo morali zaradi manjših dohodkov odločati za druge možnosti. Medtem ko potrošniki številne izdelke za osebno nego štejejo za nujne, pa drugih ne. Zlasti kategorije ličil, dišav in izdelkov za oblikovanje las se soočajo s težavami. Vendar vsi potrošniški trendi izpred covida-19 ne bodo izginili, čeprav se bodo iz njih morda pojavili novi trendi in načini dela.

Naša diskusija se oredinja na trende in predloge, kako se prodaja kozmetičnih izdelkov lahko spreminja:

- Digitalna preobrazba v kozmetični industriji

Zaradi odpovedi večjih industrijskih dogodkov je bilo treba sprejeti digitalne alternative, kot so spletni seminarji, podcasti in virtualni sejmi. Podjetja vse bolj uporabljajo spletna orodja za povezovanje s potrošniki in nadaljevanje poslovanja ob fizičnih omejitvah.

Priporočila so, da se okrepi spletna prisotnost: Za kozmetične blagovne znamke in dobavitelje sestavin je bistvenega pomena razvoj zanesljive platforme za e-trgovanje. To vključuje vključevanje naprednih tehnologij, kot sta navidezna resničnost in umetna

inteligenca, ki omogočajo virtualno preizkušanje in prilagojena svetovanja. Uporabite tudi družbene medije in vsebinsko trženje za bolj agresivno vključevanje strank. Strategije lahko vključujejo interaktivne spletne dogodke, sodelovanje z vplivneži in ciljno usmerjene oglase, ki se osredotočajo na prednosti naravnih in ekoloških izdelkov.

- Povečana spletna prodaja ne odtehta prodaje v trgovinah.

Nekateri lepotni izdelki blagovnih znamk in trgovcev na drobno z zalogami in pošiljkami ki so pripravljeni na povečanje obsega, poročajo, da prodajo v e-trgovini, ki je dvakrat višja kot pred začetkom prodaje. Raziskava je pokazala (Gerstell in drugi, 2020), da so spletni prihodki za igralce v lepotni industriji povečale za 20 do 30 odstotkov. med izbruhom epidemije. Te številke so v skladu z s podatki, ki jih potrošniki lepotnih izdelkov navajajo.

Medtem ko so drogerije, trgovine za široko potrošnjo in trgovine z živili še vedno odprte, sta se promet in prihodki kupcev v njih zmanjšala. Britanska veriga drogerij Boots je sporočila, da se je njena celotna prodaja med 25. marcem in 3. aprilom 2020 zmanjšala za dve tretjini, pri čemer so k temu prispevali tudi prihodki od kozmetičnih izdelkov. Kitajska kaže, da bi lahko bila vrnitev k nakupovanju v trgovinah počasna in diferencirana. Kljub ponovnemu odprtju trgovin na Kitajskem, ki se je začelo 13. marca, in poročilom o "maščevalni porabi" se prodaja ni v celoti vrnila. Vendar pa je promet, odvisno od sektorja in vrste trgovine, v primerjavi s stanjem pred covidom-19 še vedno od 9 do 43 odstotkov manjši.

- Dolgoročni vpliv covida-19 na kozmetično industrijo in hitrost inoviranja

Kot je pokazala kriza covida-19, se lahko svet hitro spremeni in povzroči velike spremembe v povpraševanju. Včasih ponudba tega ne more dohiteti. Že pred pandemijo so bile blagovne znamke pod pritiskom, da inovirajo na področju izdelkov, zdaj jih je navdihnili zmožnost digitalnih blagovnih znamk, ki so neposredno usmerjene k potrošnikom, da od koncepta preidejo k inovacijam. Zdaj je potreba po hitrosti še večja. Da bi jo dosegli, je treba povečati pomen pogodbenih proizvajalcev, tako za diverzifikacijo (in s tem zmanjšanje proizvodnje) kot tudi za tveganja in kot strateški partnerji pri inovacijah izdelkov. Obstajajo tudi možnosti za tesnejše sodelovanje - zlasti med blagovnimi znamkami in trgovci na drobno - z izmenjavo podatkov in združevanje zalog (Gerstell in drugi, 2020).

- Dolgoročna poslovna odpornost

Ponudniki v kozmetični in lepotilni industriji morajo strmeti k oblikovanju odpornega poslovnega modela. Zaradi nenehne negotovosti, ki jo povzroča pandemija, morajo biti podjetja prilagodljiva in odporna.

To lahko zagotovijo z diverzifikacijo dobavne verige, izogibanju se odvisnosti od enega samega vira ali trga z geografsko in strateško diverzifikacijo dobavnih verig. Pomembne so tudi naložbe v tehnologijo. Naložbe v tehnologijo za izboljšanje odkrivanja izdelkov,

prilagajanja in prodajnih kanalov neposredno potrošnikom. Tehnologije, kot sta veriženje blokov za sledljivost v dobavni verigi in analiza velikih količin podatkov za analizo vedenja potrošnikov, bi lahko bile ključne. Nenazadnje pa dobro počutje in prilagodljivost zaposlenih, da podjetja ohranijo produktivnost in zdravje zaposlenih.

- Raznolika prihodnost

Industrijske dejavnosti zunaj zaprtih mest trpijo zaradi pomanjkanja materiala - tudi če dejavnosti niso ustavljene. Številne uvožene surovine in sestavine, kot so ključni emulgatorji in zgoščevalci, od katerih se večina domačih proizvajalcev kozmetičnih izdelkov močno zanaša, je bilo težko prepeljati iz Ningbo-Zhoushan (v Zhejiangu) in Šanghaja, dveh največjih svetovnih pristanišč.

Na področju raziskav in razvoja ter proizvodnje sta nedavna primera Florasis in Proya. Obe domači »masstige« blagovni znamki sta pred kratkim povečali obseg raziskav in razvoja z ustanovitvijo lastnih centrov za inovacije sestavin in izdelkov ter z obsežnim sodelovanjem z znanimi institucijami in velikimi dobavitelji izboljšujeta prihodnje poslovanje in odpornost.

Industrija nestrpno pričakuje ponovno vzpostavitev polne proizvodne zmogljivosti, zato je 2022. agencija SFDA objavila nekaj spodbudnih novic. Po navedbah uradnika je bil rok za predložitev gradiva o informacijah o izdelku in preverjanju učinkovitosti podaljšan do konca leta 2025. Poleg tega so bile stroge zahteve kakovost in varnost izdelkov omiljene, tako da so bile vključene podjetja s preteklimi izkušnjami in izkazovanjem ustrezne kakovosti.

5 SKLEP

Kozmetična industrija predstavlja pomemben segment potrošnje, ki je kljub globalni prisotnosti tujih blagovnih znamk na slovenskem trgu občutila omejitve zaradi pandemije covida-19. Pandemija je močno prizadela to industrijo, leto 2020 pa je bilo eno izmed najslabših let, kar jih je ta sektor kdaj doživel. Vendar pa analize kažejo, da bo industrija na dolgi rok ostala privlačna, saj bo kriza verjetno pospešila že obstoječe trende, kot so naraščanje globalnega srednjega razreda in uporaba e-trgovine, večje število invoacij, odporni poslovni modelu, predvsem pa ustvarjanje povsem novih poti za kupce.

Mednarodna trgovina omogoča slovenskim potrošnikom dostop do širokega nabora kozmetičnih izdelkov z vsega sveta, kar krepi trgovinsko izmenjavo. Kljub temu pa država z uvoznimi dajatvami skuša uravnotežiti trg, da bi zaščitila domače proizvajalce in lokalno proizvodnjo v luči trajnostnosti. Vendar je pandemija povzročila, da so podjetja morala prenoviti svoje poslovne strategije, saj je prišlo do občutnih motenj v distribucijskih kanalih in spremenjenih potrošniških navadah, zato trajnostnost v kozmetični industriji ni bila osrednjega pomena.

Razprave o vlogi fizične trgovine v kozmetični industriji so se med pandemijo znatno pospešile. Nekatere analize kažejo deljena mnenja: nekateri trdijo, da je to konec tradicionalne maloprodaje, kot jo poznamo, drugi pa verjamejo, da bo maloprodaja ponovno dosegla svoj prejšnji sijaj. V ZDA, na primer, prevladuje e-trgovina z lepotnimi izdelki, kjer Amazon sodeluje skoraj z vsemi kozmetičnimi blagovnimi znamkami.

Nasprotno pa v Združenem kraljestvu premium blagovne znamke kritizirajo prodajo preko množičnih kanalov, kot sta Amazon ali supermarketi. Z zaprtjem večine vrhunskih veleblagovnic in specializiranih prodajnih mest za lepote izdelke med pandemijo bo zanimivo opazovati, ali bodo luksuzne znamke ponovno prevetrile svoje strategije in sprejele bolj previden pristop, ki optimizira uporabo več kanalov prodaje in dostavnih mrež drugih podjetij, npr. zunanjih izvajalcev logistike.

Skladno s temi ugotovitvami, kozmetična industrija stoji pred ključnimi odločitvami, kako prilagoditi svoje procese, da bi se odzvala na spremenjene tržne razmere in potrošniška pričakovanja. Poudarek na e-trgovini, diverzifikaciji dobavnih poti in večji odpornosti poslovnih modelov na prihodnje krize so postali ključni za ohranjanje konkurenčnosti. Poleg tega bo morala industrija še naprej razvijati inovacije in slediti trajnostnim praksam, da bo lahko uspešno navigirala skozi negotove čase, ki so skoraj zagotovo pred nami.

LITERATURA IN VIRI

1. Aliche, K., Barriball, E. in Trautwein, V. (2021). *How COVID-19 is reshaping supply chains*. McKinsey Publishing. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-covid-19-is-reshaping-supply-chains>
2. Bowes, D. (2016). *Risk Management: Past, Present and Future Decisions*. https://books.google.si/books?id=DyY-DwAAQBAJ&hl=sl&source=gbs_book_other_versions
3. Budler, M., Jakšič, M. in Vilfan, T. (2021, 30. november). *Analiza zunanje izvajanja logistike v večjih slovenskih proizvodnih podjetjih in spoznanja iz drugih držav*. <https://www.ebrjournal.net/cgi/viewcontent.cgi?article=1286&context=home>
4. Clair, A. J. in Pearson, M. C., (2016). *Reframing crisis management*. Academy of management. <https://www.jstor.org/stable/259099>
5. CFI Education Inc. (2020). *Risk management*. CFI. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/risk-management/>
6. CosmeticsDesign. (2021). *Cosmetics supply chain disruptions*. <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2021/11/23/Cosmetics-supply-chain-disruptions-due-to-COVID-19-and-Brexit-biggest-2021-challenges>
7. Dai, A. (2022). *Lockdowns, Supply Chain Woes Affect the Cosmetics Industry*. https://www.happi.com/issues/2022-06-01/view_notes-from-china/lockdowns-supply-chain-woes-affect-the-cosmetics-industry/.
8. Guan, D., Wang, D., Hallegatte, S., Davis, S. J., Huo, J., Li, S. in Gong, P. (2020). Global supply-chain effects of COVID-19 control measures. *Nature human behaviour*. <https://www.nature.com/articles/s41562-020-0896-8>.
9. DeWitt, W., Keebler S. J., Mentzer T., Min J. S., Nix W. N., Smith, C. D. in Zacharia, Z. G. (2001). *Defining supply chain management*. Wiley online library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
10. Gartner (2020). *Supply chain risk management*. <https://www.gartner.com/en/supply-chain/insights/supply-chain-risk-management>
11. Gerstell, E., Marchessou, S., Schmidt, J., & Spagnuolo, E. (2020). *How COVID-19 is changing the world of beauty*. <https://energyrights.info/sites/default/files/artifacts/media/pdf/how-covid-19-is-changing-the-world-of-beauty.pdf>
12. Handfield, B. R. in Nichols, L. E. (1999). *Introduction to supply chain management*. Emerald Publishing.
13. Hicks, C. (1999). *The internal and external supply chains*. Researchgate. https://www.researchgate.net/figure/The-Internal-and-External-Supply-Chains-Hicks-1999_fig2_307872326
14. Jakšič, M. in Budler, M. (2020). *Environmental-sustainability Aspect in the Outsourcing of Business-logistics Services*. In *Challenges on the path toward sustainability in Europe* (pp. 147-169). Emerald Publishing Limited.

15. Kavčič, K. (2009). *Management oskrbnih verig in model taktnega časa*. <https://www.fmkp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-046-8.pdf>
16. Lauchlan, S. (2020, 4. avgust). *Putting your face during crisis*. <https://diginomica.com/putting-your-face-during-crisis-how-loreals-digital-foundation-riding-out-covid-19?>
17. MBS Intelligence. (2020). *Covid-19 and the beauty industry. Where are we now, and what comes next*. https://www.thembsgroup.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/Covid-19-and-the-beauty-industry_.pdf
18. MBA Skool. (2016). *Order cycle time*. <https://www.mbaskool.com/business-concepts/operations-logistics-supply-chain-terms/15582-order-cycle-time.html>
19. Marketing91. (2021). *Six components of Supply Chain Management*. <https://www.marketing91.com/supply-chain-management/>
20. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D. in Zacharia, Z. G. (2001). *Defining supply chain management*. Journal of Business logistics. https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/e/e4/Conexion_y_logistica_2.pdf
21. Oblak, H. (2007). *Mednarodna poslovna logistika: skripta*. Fakulteta za logistiko.
22. Pak, A., Adegboye, O. A., Adekunle, A. I., Rahman, K. M., McBryde, E. S. in Eisen, D. P. (2020). *Economic consequences of the COVID-19 outbreak: the need for epidemic preparedness*. Frontiers in public health. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpubh.2020.00241/full>
23. Riskmethods (brez datuma). *Supply chain disruption: How to manage and avoid breakdowns*. <https://www.riskmethods.net/resilient-enterprise/supply-chain-disruption>
24. Sawik, T. (2020). *Supply chain disruption management*. Springer. <https://link-springer-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/book/10.1007/978-3-030-44814-1>
25. Sultan, T. (2022). *5 ways the COVID-19 pandemic has changed the supply chain*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/5-ways-the-covid-19-pandemic-has-changed-the-supply-chain/>
26. ThisProfound. (2020). *Impacts of the covid-19 on the natural ingredients for cosmetics market*. <https://thisisprofound.com/2020/06/18/impacts-of-the-covid-19-on-the-natural-ingredients-for-cosmetics-market/>.
27. Tucci, L. (2020). *What is risk management and why is it important?*. TechTarget Search compliance. <https://searchcompliance.techtarget.com/definition/risk-management>
28. Urbancl, B. (2011). *Oskrbovalne verige*. http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Oskrbovalne_verige-Urbancl.pdf
29. Van Weele, A. J. (1998). *Professionalising purchasing organisations: towards a purchasing development model*. In conference; 7th international annual IPSERA conference, April 5-7, 1998, London (pp. 513-523). IPSERA.
30. Wolke, T. (2017). *Risk Management*. <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzE2MzAzMTlfX0FO0?sid=6c3e5e75-bae9-415c-8e25-4e95b0f138e7@sessionmgr4007&vid=2&format=EB&rid=1>
31. Wisner, J. D., Tan, K. C. in Leong, K. (2021). *Principles of supply chain management: A balanced approach*. South-Western, Cengage Learning..