



OSKRBOVALNE VERIGE

Višji pred. Robert Mašera, mag

Plan izvedbe

- Predavanja 3x
- Seminarska naloga
- Pisni izpit

Glavne vsebine

- Razumevanje oskrbovalnih verig
 - Pomen oskrbovalnih verig
 - Definicija
 - Cilji
 - Razvoj oskrbovalnih verig
 - Oskrbovalne verige in logistika
- Tokovi znotraj oskrbovalnih verig
- Akterji znotraj oskrbovalnih verig
- Ključni delavniki oskrbovalnih verig
- Procesi
 - Makro procesi
 - push-pull
- Sprejemanje odločitev in oskrbovalne verige
 - Strateško, taktično, operativno
- Management oskrbovalnih verig
 - Planiranje oskrbovalnih verig
 - Organiziranje oskrbovalnih verig
 - Vodenje in kontrola oskrbovalnih verig
- Upravljanje z operacijami in oskrbovalne verige

Kakšni so (gospodarski) trendi okolja v katerem živimo

- Nenehne spremembe
- Globalizacija
- Terorizem
- Podnebne spremembe
- Internet stvari
- Informacije
- Internet
- Povezovanje
- Konkurenčnost
- Hitrost
- Prilagodljivost

Internet stvari

- **Internet stvari** ali **medomrežje stvari**, je enolično prepoznavanje vseh fizičnih predmetov in njihova navidezna predstavitev na [medmrežju](#) (ali medmrežju podobni strukturi). Gre za povezovanje ogromne količine naprav, ki imajo vgrajene [tipala](#), ki bolj ali manj samostojno komunicirajo med seboj in z najrazličnejšimi [aplikacijami](#). Te naprave so lahko aparati [bele tehnike](#) doma, [avtomobili](#) in druga prevozna sredstva ali pa na primer stroji v proizvodnji.

MODERNA (GOSPODARSKA) STVARNOST

Odkar človeštvo pomni, se proizvodi, po katerih je povpraševanje, *ne proizvajajo tam kjer jih potrebujemo, ALI PA, niso na zalogi takrat, ko jih potrebujemo.*

Dejanska velika geografska razdvojenost proizvodnje in potrošnje: *lokacija proizvodnje je postala neodvisna od lokacije potrošnje.*

Okolje v katerem živimo in GLOBALIZACIJA

- Globalizacija je spremenila življenjske navade ljudi, potovanje je postalo prevladujoči dejavnik življenja.
- Prost pretok ljudi, informacij, stvari in kapitala omogoča zagotavljanje osnovnih človekovih pravic

Spremembe v gospodarskem okolju zadnjega desetletja

- **Selitev proizvodnje** in povečana mednarodna menjava;
- Razmah prodajnih in poprodajnih storitev (reklamacije) in večje zahteve kupcev;
- **Krajšanje uvajalnih in dobavnih rokov;**
- Večanje pretočnosti proizvodnje oz. **krajšanje izdelavnih časov;**
- **Rast proizvodnje**, da je nacionalno in kontinentalno povpraševanje ne more več izčrpati;
- Vse ostrejša **konkurenca** med podjetji;

Spremembe v gospodarskem okolju zadnjega desetletja

- prefinjena **marketinška** dejavnost;
- konkurenčen boj za zniževanje stroškov oziroma cen z **ekonomijo obsega**;
- izrabo prednosti **lokalnih virov**;
- **medijske povezave** v svetu;
- **izenačevanje proizvodov ter potreb** porabnikov;
- vse **krajši življenjski cikli** proizvodov;
- omogočanje globalnega financiranja z **elektronskim prenosom podatkov**;
- **prenos proizvodnje** in distribucije v države gospodarskega protekcionizma itd..

Spremembe v gospodarskem okolju

- Tradicionalno “pravilo”, da: “ **Velike ribe jedo manjše** “ je zamenjala ugotovitev, da:” **Hitre ribe žrejo počasne** “.



- V novih okoliščinah torej ni dovolj biti velik, potrebno je biti **hiter** (agilen, prilagodljiv), potrebno se je sproti prilagajati.
- Vse bolj pomembna postaja pripravljenost in sposobnost hitrega **prilagajanja** spremembam in povezovanja.



Zahteve sodobnega gospodarskega okolja

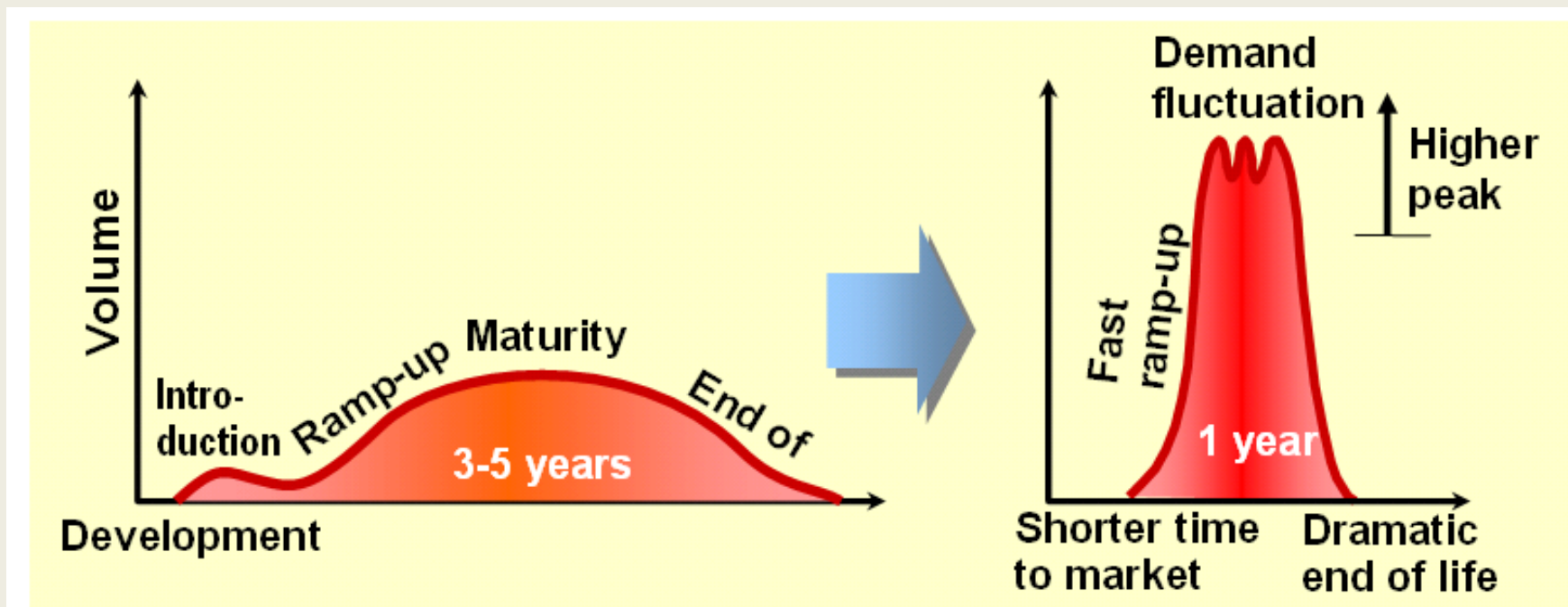
- odzivnost, agilnost in vitkost
- usmeritev v ključne kompetence in procese
- povezovanje na osnovi ključnih kompetenc
- usmeritev h kupcu
- “masovno” prilagajanje proizvodov ...

Pri **odzivnosti** gre za hitrost, s katero lahko sistem zadovolji nepričakovano zahtevo kupcev.

Agilnost se izraža v hitrosti, s katero se je sistem sposoben prilagoditi optimalni stroškovni sestavi. S spremembo razmer na trgu se namreč raven storitev spremeni, čemur je treba čim prej prilagoditi obseg virov, ki so potrebni za zadovoljitev potreb kupcev.

Vitkost pa se izraža z minimiziranjem izgub virov, potrebnih za zadovoljitev zahtev kupcev

Primer sprememb: Življenjski cikel proizvoda

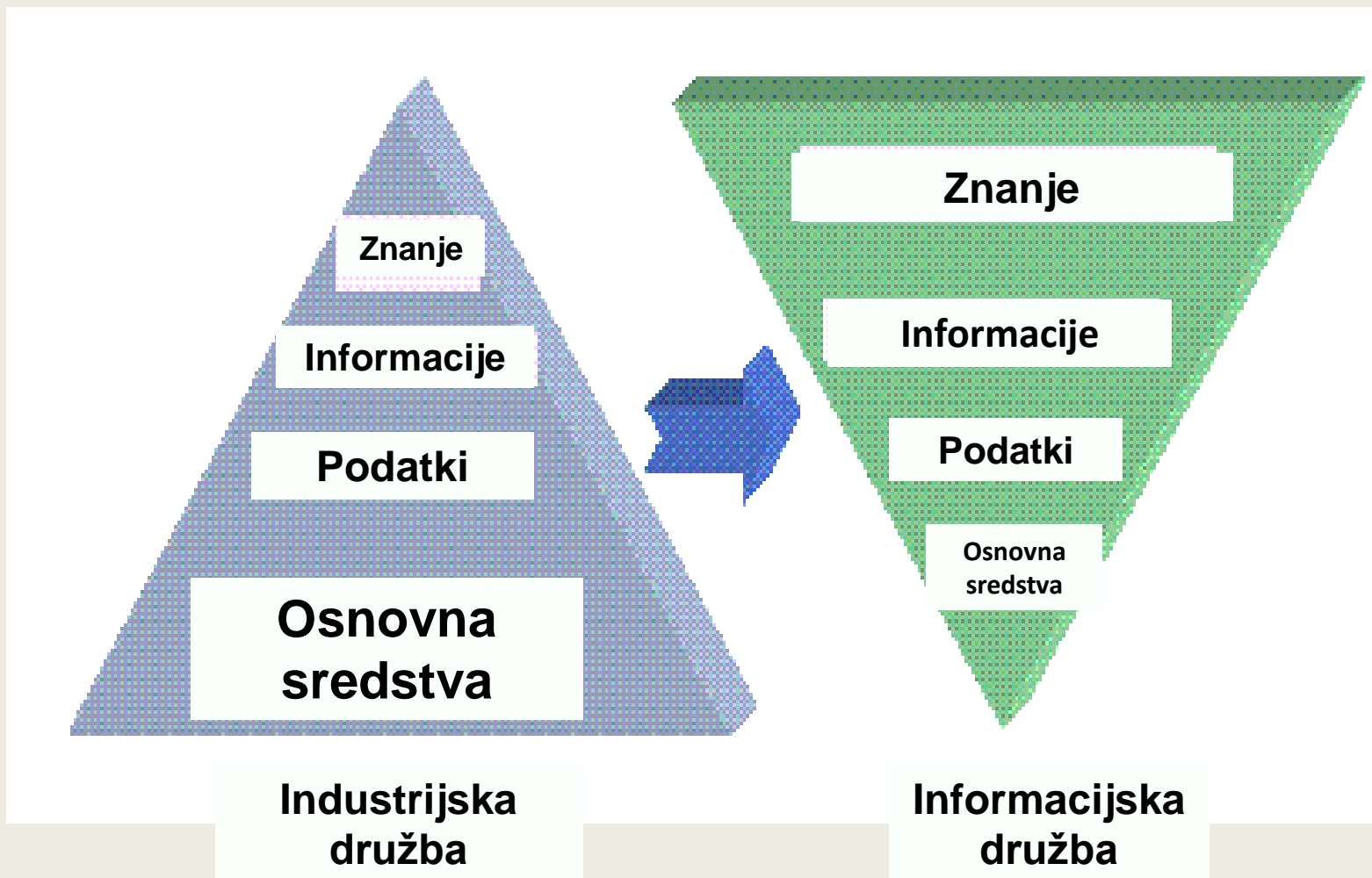


**konvencionalni
proizvodi**

**inovativni
proizvodi**

Vir: Dr. Tsugio Makimoto – Hitachi/Sony

Primer sprememb: Premoženje podjetja



In kje so tukaj oskrbovalne verige

- Vsaka organizacija mora **proizvajati** takšne proizvode, ki jih nekdo ceni in za njega predstavljajo določeno **vrednost**.
 - Tako tudi vsako podjetje, ki želi ustvariti dobiček, mora proizvesti takšen izdelek ali storitev (proizvod), ki ga je nekdo pripravljen plačati.
- **Večina organizacij deluje kot del večje verige.**
- Organizacije morajo, če želijo preživeti in se razvijati, **skrbno upravljati s svojimi operacijami in svojo verigo.**

Pomen oskrbovalnih verig

Svet je ena sama oskrbovalna veriga.

Glavni poudarek koncepta oskrbovalnih verig je na medsebojnem povezovanju, zaupanju in čim bolj usklajenem delovanju posameznih udeležencev oskrbovalne verige.

Dva ključna pomena

1. Pomen OV za družbo:
2. Pomen OV za podjetje/organizacijo

Pomen oskrbovalnih verig

1. Pomen OV za družbo:

Je nujna za delovanje saj ustvarja delovna mesta, zmanjšuje onesnaževanje, zmanjšuje porabo energije in povečuje življenjski standard.

Primeri:

Orkan Katrina – 2005

Leta 2005 je orkan Katrina poplaval New Orleans (ZDA), tako da prebivalci niso imeli dostopa do hrane in čiste vode. Potrebna je bila velika reševalna akcija prebivalcev. V prvih dveh dneh je bilo dostavljeno 1,9 milijona obrokov in 6,7 milijona litrov vode.

Temelj za gospodarsko rast

Družba z visoko razvito infrastrukturo oskrbovalne verige, ki vključuje avtoceste, železniško omrežje, pristanišča in letališča, omogoča poslovanje z nizkimi cenami. Podjetja in potrošniki lahko pridobijo to blago hitro, kar povzroča gospodarsko rast.

Pomen oskrbovalnih verig

2. Pomen OV za podjetje/organizacijo

a) Omogoča, izboljšuje in povečuje storitve za stranke

–OV zagotavljajo, da so dostavljeni pravi produkti, v pravi količini, ob pravem času in na pravem mestu. Uporabniki morajo dobiti tudi kakovostne poprodajne storitve.

b) Vpliva na finančno stanje podjetja/organizacije

–Vpliva na zmanjšanje uporabe osnovnih sredstev, kot so proizvodni obrati, skladišča in transportna vozila. Prav tako se poveča denarni tok, zaradi hitrejših dostav, kar vpliva na večji in hitrejši dobiček

Kaj so oskrbovalne verige

OV so sestavljene iz vseh **akterjev**, ki so posredno ali neposredno vpleteni v zadovoljevanje zahtev kupcev.

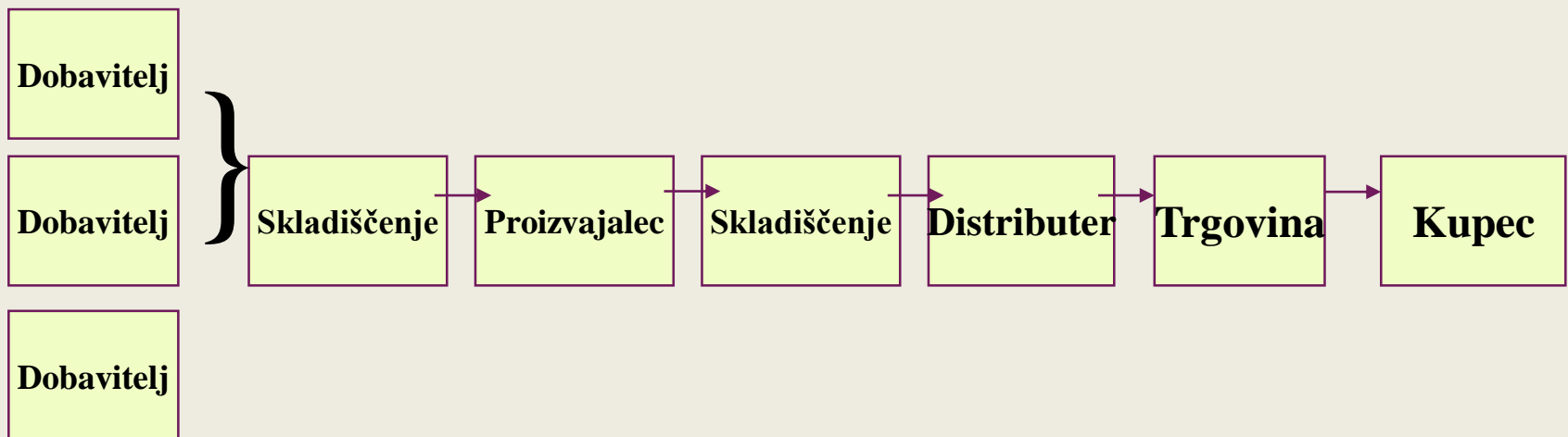
- Vključujejo **proizvajalce, dobavitelje, prevoznike, skladišča, trgovce na drobno in stranke oz končne kupce**

Znotraj vsake organizacije (npr. proizvodnega podjetja), oskrbovalna veriga vključuje vse **funkcije**, ki sodelujejo pri izpolnjevanju zahtev kupcev

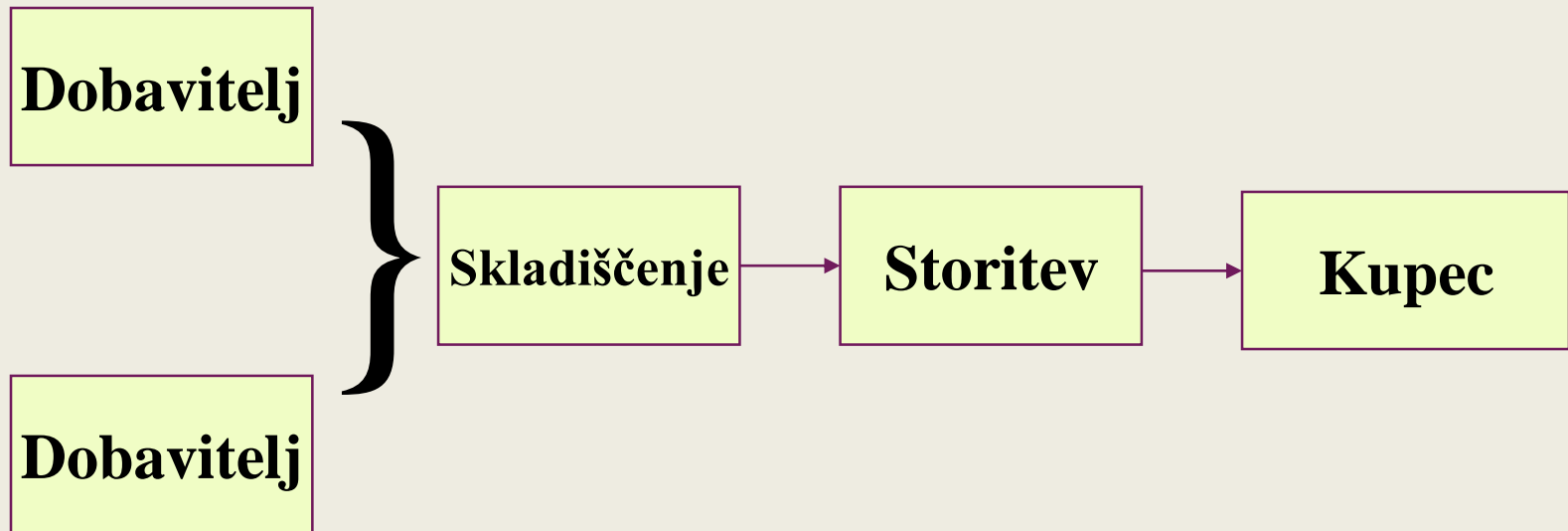
- Razvoj izdelka, marketing, proizvodnjo, distribucijo, financiranje, storitve za stranke

OV predstavljajo vse **procese**, potrebne za premik produktov (izdelkov ali storitev) od ponudnikov do kupcev

Tipična OV za proizvajalca izdelkov



Tipična OV za storitvene dejavnosti



Kako torej definirati oskrbovalne verige

Prvo povejmo, da se pojavlja več imen za oskrbovalno verigo:

- dobavna veriga,
- oskrbna veriga,
- preskrbovalna veriga
- nabavna veriga
- angl. ***supply chain***



- Management oskrbovalne verige je izraz, ki se je uveljavil koncem leta 1980.

Kako torej definirati oskrbovalne verige

Oskrbovalna veriga se prične z neobdelanimi surovinami in konča s končnim kupcem, ki uporablja končni produkt in pri tem povezuje mnoga podjetja med seboj (Council of Supply Chain Management Professionals)

Je celotno omrežje različnih subjektov, ki so direktno ali indirektno povezani in soodvisni pri zadovoljevanju istega kupca ali potrošnika.

Med drugimi definicijami tudi tako:

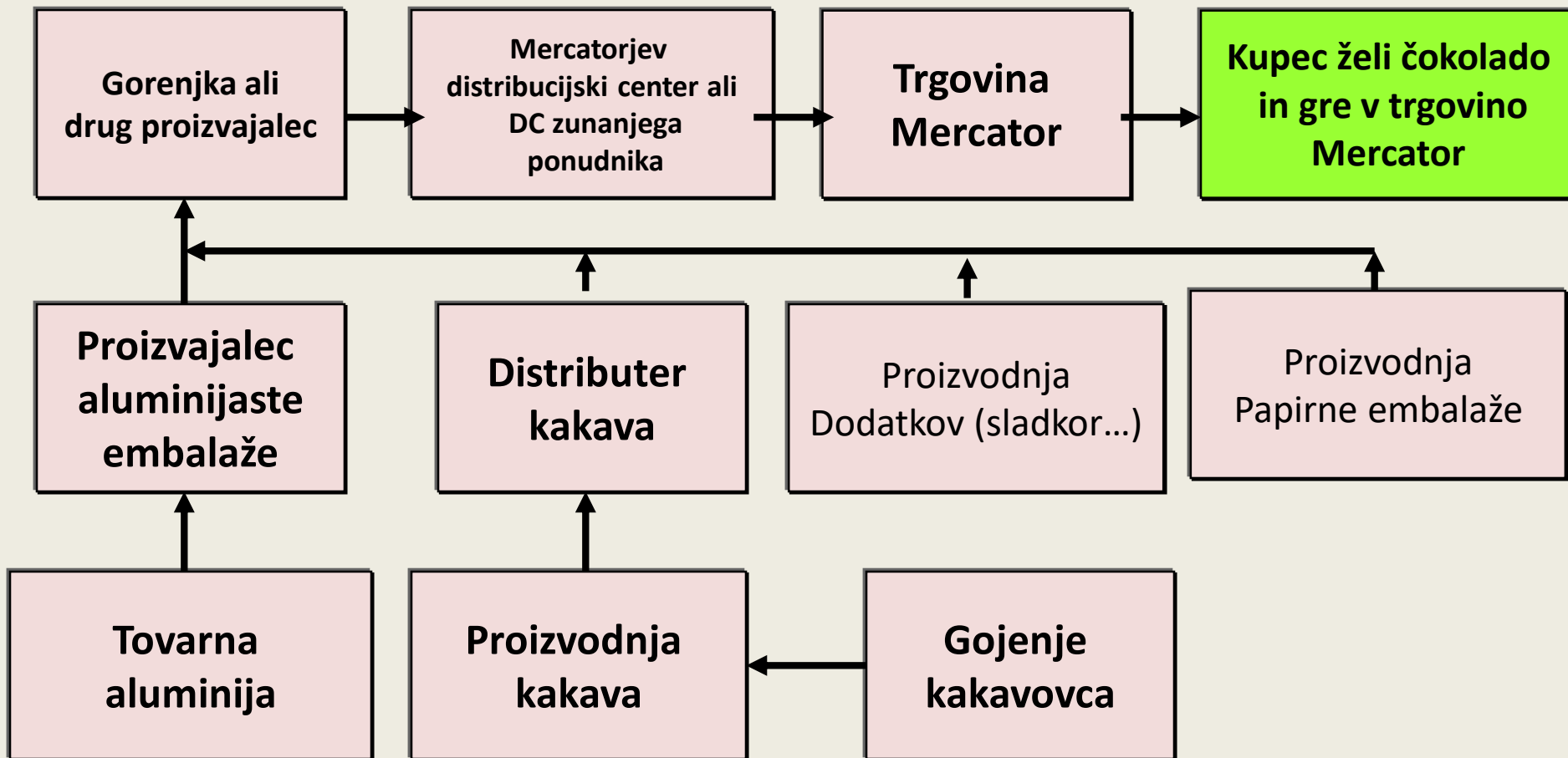
- „Oskrbovalno verigo sestavljajo ponavljajoči se procesi, ki obravnavajo fizične, informacijske, finančne tokove in tokove znanja, katerih namen je zadovoljiti potrebe kupcev s proizvodi in storitvami večjih povezanih dobaviteljev.“ (Ayers, 2000).

Primer čokolade...



- Kupec pride v trgovino kupit čokolado. Oskrbovana veriga se prične s kupčevo potrebo po čokoladi.
- Naslednji del OV predstavlja sama trgovina, ki jo obišče kupec. Trgovina uporablja zaloge produktov, da napolni police.
- Te zaloge se dobavijo iz skladišča gotovih izdelkov ali s pomočjo distributerjev in notranjih oz zunanjih prevoznikov.
- Distributer nabavlja čokolado pri npr. proizvajalcu Gorenjka (Žito), Kraš, Milka (Mondelēz International)...
- Gorenjka pridobiva material za izdelavo preko različnih dobaviteljev, ki lahko imajo še svoje podizvajalce in svoje poddobavitelje (to so lahko proizvajalci kakava, proizvajalci embalaže...)...

Primer čokolade dalje



Primeri uspešnih oskrbovalnih verig

- **1. Amazonova** hitra rast se sicer nekoliko upočasnjuje, vendar v družbi ves čas uvajajo nove storitve: dostava v dnevnu nakupa, nakup špecerije prek spleta, navigacijski gumbi za hitro naročanje, letalniki, dostava v prtljažnike avtomobilov, avtomatizacija skladišč.
- **2. McDonald's** ima ves čas težave: pred kratkim je odstopil izvršni direktor, v medijih so prepričani, da so njihovi časi minili, da so prenove jedilnika premalo korenite in prepozne. **Hkrati pri obratu zalog niti eno izmed podjetij na seznamu ne dosega tako dobrih rezultatov kot McDonald's**, pravijo pri Gartnerju. Pri obračanju zalog so namreč desetkrat boljši od prvega naslednjega podjetja, to je **Samsunga**. Gre sicer za povsem različne panoge, vendar naj bi se pri odločitvah o novi ponudbi na jedilniku pri **McDonalds'u** močno naslanjali na številke. V prihodnjih dveh letih naj bi z jedilnikov povsem črtali piščance, ki jim dajejo antibiotike.
- **3. Unilever** je pred nekaj leti začel intenzivno delati s svojimi globalnimi dobavitelji in dosegel cilj »zero waste« oziroma **nič odpadkov v celotni oskrbovalni verigi**. Od leta 2008 so prihranili milijon ton ogljikovega dioksida, kar pomeni 267 milijonov dolarjev globalnih prihrankov. Odprli so več regionalnih centrov, kjer se bodo ukvarjali z logistiko in storitvami za stranke, **cilja pa sta hitrejša odzivnost in učinkovitost pri distribuciji**.

Primer neuspeha zaradi oskrbovalne verige

Furniture.com je ponujal na tisoče proizvodov različnih izdelovalcev pohištva

- podjetje je imelo v prvih 9 mesecih 1 milijon obiskovalcev mesečno na spletni strani

KAJ JE PRIVEDLO DO POLOMA PODJETJA???

- logistične storitve –neučinkovita dostava
- najprej so izdelke dostavljali direktno iz centralnega skladišča kupcem – **PREVISOKI STROŠKI**
- podjetje je formiralo 6 regionalnih distributerjev –**TEŽKO OBVLADOVANJE SODELOVANJA, VELIKO NEREŠENIH PROBLEMOV S POVRATKI IN POPRAVILI**

TEORETIČNE OSNOVE RAZVOJA OSKRBOVALNIH VERIG

- vedno večja konkurenčnost na trgu
- vedno večja pozornost namenjena OSV
- ključno področje je upravljanje oz. menedžment OSV
- vzroki: odjemalčeve zahteve po učinkovitih in stroškovno konkurenčnih storitvah pri zadovoljevanju njihovih vsestranskih potreb

TEORETIČNE OSNOVE RAZVOJA OSKRBOVALNIH VERIG

- večja podjetja so bila prisiljena spremeniti miselnost:
- o vlogi in pomenu oskrbovanja – od surovin do končnih proizvodov in njihovega varnega odstranjevanja na okolju sprejemljiv način
- pomembna vloga posameznih sestavin OSV: zaloge, IKT, povezovanje, logistika, mednarodno delovanje, upravljanje, ...

OPREDELITEV KONCEPTA OSKRBOVALNIH VERIG

- Podjetja, ki sodelujejo v oskrbovalni verigi, so medsebojno povezana v partnerskem odnosu in tvorijo t. i. oskrbovalno omrežje, ki omogoča najučinkovitejšo izrabo časa in resursov.
- Kompleksnost oskrbovalne verige je odvisna od narave poslovanja podjetja in panoge, v kateri podjetje deluje (proizvodnja, storitve)

OPREDELITEV KONCEPTA OSKRBOVALNIH VERIG

- večina podjetij sodeluje v globalnih oskrbovalnih verigah, saj si od globalnih povezovanj obetajo nižje cene materialov, storitev in delovne sile, dostop do tehnologij, ki na domačih trgih niso dosegljive, olajšan nastop na tujih trgih in drugo
- običajno so globalne OSV daljše in precej kompleksnejše, kar prinaša tudi večjo negotovost

OPREDELITEV KONCEPTA OSKRBOVALNIH VERIG

- Obstaja več ključnih področij, kjer se sprejemajo odločitve v oskrbovalnih verigah
- najpomembnejša so:
 - lokacija
 - proizvodnja
 - zaloge
 - transport

OPREDELITEV KONCEPTA OSKRBOVALNIH VERIG

Lokacija; zajema odločitve za lokacije proizvodnih, skladiščnih in prodajnih objektov. Hkrati vsebuje odločitve o strategijah nastopa na trgu in raven oskrbe (servisa) za odjemalce.

Proizvodnja; odločitve o proizvodnem programu, velikosti obratov, proizvodnih kapacitet, napovedovanja proizvodnje glede na zahteve odjemalcev in ostalo.

OPREDELITEV KONCEPTA OSKRBOVALNIH VERIG

Zaloge; Učinkovito upravljanje z zalogami v vseh fazah in ravneh v oskrbovalni verigi. Pomembna je usklajenost medsebojnih procesov in skupno znižanje stroškov zalog v celotni oskrbovalni verigi.

Transport, povezuje odločitve o zalogah, načinu najprimernejšega transporta in izbiro transportne poti, raven oskrbe za odjemalce in s tem povezane stroške. Vse bolj ali manj temelji na principu Just-in-time (JIT) oz. principu pravočasnosti v logistiki.

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- Moderni pristop k managementu oskrbovalnih verig (angl. *Supply chain management* v nadaljevanju SCM) oz. oskrbovalnih omrežij (angl. Supply chain network) ima svoje korenine v industrijski proizvodnji petdesetih, šestdesetih let 19. stoletja
- je rezultat uvedbe masovne proizvodnje

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- začetki povezani z razmišljanjem o materialnem toku, predvsem:
 - obvladovanju prostora in časa materialov in končnih proizvodov tako znotraj kot zunaj podjetij
- govorimo o času, ko tudi logistika v znanosti in praksi spreminja svojo vlogo, o času, ko se je potrebna raven logističnega znanja dvigovala, na kar so vplivale tudi potrebe, ki so izhajale iz spreminjajočega se gospodarskega okolja

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- relativno mlada “veda” - začetek verjetno 1963 (ustanovitev Nacionalnega sveta za upravljanje fizične distribucije – ZDA)
- vzpodbudil je razmišljanja o povezavi med skladiščnimi in transportnimi funkcijami v podjetjih
- cilji: skrajševanje odzivnih časov in zalog v proizvodnji na račun zanesljive oskrbe in transporta

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- spremembe v oskrbovalnih verigah so se zgodile predvsem z razvojem informacijskih tehnologij, zato nekateri avtorji (npr. Zuckerman, 2002, 19) delijo obdobje oskrbovalnih verig na tisto »pred pojavom svetovnega spleta ali interneta« in na obdobje »po pojavu svetovnega spleta« (angl. pre-Web and post-Web period)

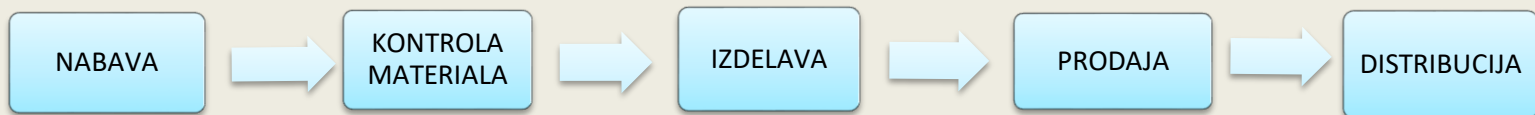
RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- v začetku vse funkcije OSV delujejo samostojno
- ne delujejo kot celota s skupnimi cilji
- pogosto so cilji posameznih delov različni

- danes, sodobne OSV delujejo kot celota
- imajo iste cilje h katerim strmijo

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

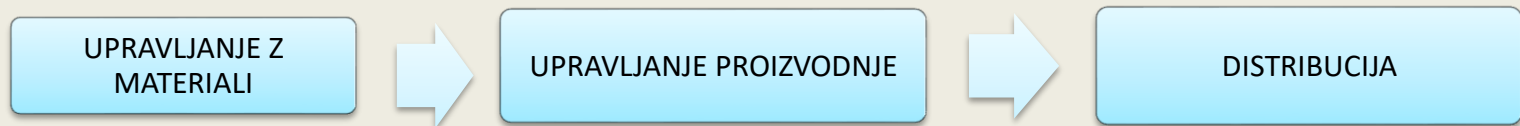
- razvoj OSV
 - PRVA LINIJA: osnovna linija



- dejavnosti (funkcijska področja) v podjetju popolnoma neodvisne celote, ki skušajo optimizirati lastno poslovanje
- posledica:
 - velike zaloge, ki se kopičijo med posameznimi dejavnostmi
 - nepotrebni višji stroški poslovanja
 - slabša odzivnost sistema na odjemalčeve potrebe

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

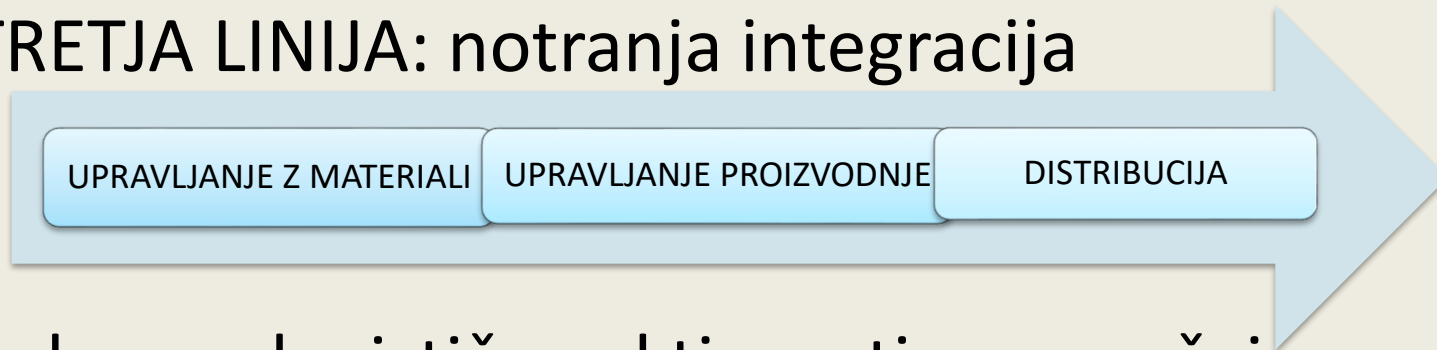
- DRUGA LINIJA: funkcionalna integracija



- vsaj minimalno povezovanje med sosednjima funkcijama
- zmanjšanje zalog
- optimizacija stroškov proizvodnje
- večja kakovost izdelkov
- optimizacija administracije

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

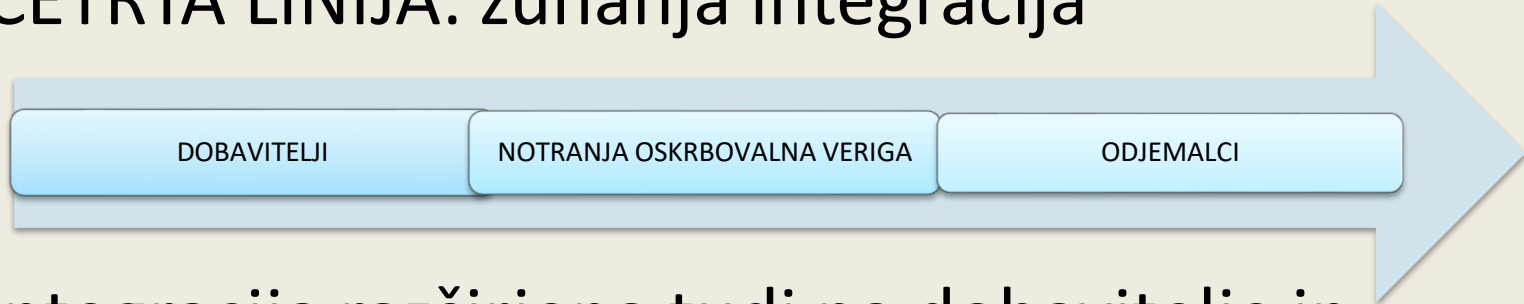
- TRETJA LINIJA: notranja integracija



- nabavno-logistične aktivnosti se povežejo s proizvodnimi in le-te z distribucijo
- odprava zalog znotraj sistema se odpravijo
- racionalizacija poslovanja
- nižanje celotnih stroškov
- višja kakovost izdelkov

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- ČETRТА LINIJA: zunanja integracija



- integracija razširjena tudi na dobavitelje in odjemalce
- zaloge zmanjšane na minimum
- dvig skupne konkurenčnosti
- management vodi in usklajuje delovanje vseh delov s celoto

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- nepovezanost OSV prinaša:
- visoke stroške zalog,
- visoke stroške proizvodnje,
- višje administrativne stroške,
- večji odstotek poškodovanih izdelkov,
- slaba odzivnost proizvodnje na povpraševanje
- slaba oskrba odjemalcev

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- management sodobne OSV:
 - oskrbovalno verigo pojmuje kot celoto, tok potrebuje strateške odločitve in je od njih odvisen.
 - oskrbovalna veriga je skupen cilj, odraža se na tržnem deležu in pri celotnih stroških poslovanja.
 - problematika vodenja zalog se spremeni – zaloge postanejo zadnji uravnatežujoč mehanizem in ne prvi kot pri tradicionalnem pristopu.

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- obvladovanje oskrbovalnih verig razdelimo na:
- načrtovanje potreb (velikost in zančilnost)
- izvajanje (spremljanje zalog, proizvodnje, optimizacija procesov, distribucije, prodajne in poprodajne logistike)
- ključna je integracija
- cilj managementa je povečanje dobičkonosnosti in učinkovitosti

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- pet ključev identifikacije in povečanja učinkovitosti OSV:
 - poenostavitev procesov
 - pomembnost strateških odnosov med ključnimi dobavitelji
 - tehnologija
 - usmerjanje na notranje odjemalce

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- **Poenostavitve procesov**
- za učinkovite oskrbovalne verige ne potrebujemo kompleksnosti
- za zmanjšanje procesne kompleksnosti izločamo vse aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti (na primer, izločitev nepotrebnih organizacijskih enot)

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- **Pomembnost strateških odnosov med ključnimi dobavitelji**
- število medsebojno povezanih dobaviteljev se zmanjša, poveča se soodvisnost med njimi
- to zahteva izgradnjo partnerskega odnosa, kjer se v pogajanjih za nižje cene in boljšo oskrbo stroški ne prevalijo na drugega dobavitelja, saj so vsi medsebojno povezani

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- **Usmerjanje na notranje odjemalce**
- zaposleni v oskrbovalni verigi so pogosto pravi in najboljši vir informacij, kako izboljšati procese
- vodilni v oskrbovalni verigi zato v iskanje rešitev za učinkovitejše delovanje vključujejo kolege in se naučijo, kako bolje zadovoljevati tudi potrebe notranjih odjemalcev

RAZVOJ MANAGEMENTA OSKRBOVALNIH VERIG

- **Prilagoditev modela vodenja oskrbovalne verige**
- ker integracija oskrbovalne verige zahteva medsebojno koordinacijo vseh členov, so tradicionalni funkcijski modeli neučinkoviti in jih je potrebno nadomestiti s horizontalnimi timi, ki so osredotočeni na posamezni proces

INFORMACIJSKA TEHNOLOGIJA V OSV

- informacija je eden izmed osnovnih pogojev za kakovostno in nemoteno delovanje OSV
- ključni pomen je: pridobivanje, analiziranje, obdelava in posredovanje ustreznih podatkov in informacij
- brez sodobnih informacijskih sistemov in tehnologij, si delovanja oskrbovalne verige ni mogoče zamisliti

VLOGA IN POMEN IT V OSV

- najpomembnejša lastnost, ki jo mora imeti vsaka OSV, je prost in tekoč pretok informacij
- z učinkovito rabo le teh dosežemo povezanost med posameznimi členi verige
- informacija je temelj, na osnovi katerega bodo potekali posamezni procesi in na osnovi katere bodo sprejete odločitve
- v primeru napačne informacije bodo odločitve napačne in delovanje OSV v težavah

VLOGA IN POMEN IT V OSV

- informacija sama po sebi seveda še ne pomeni nič
- uporabna postane šele takrat, ko jo pravilno uporabimo
- ločevanje koristnih od nekoristnih:
 - informacija mora biti točna
 - informacija mora biti ažurna
 - informacija mora biti prave vrste

VLOGA IN POMEN IT V OSV

- **točnost informacije**
 - je vitalnega pomena
 - podjetja pogosto razpolagajo z velikim številom informacij
 - izdelan informacijski sistem, ki omogoča preverjanje kvalitete in točnosti informacije
 - točnost pomeni predvsem:
 - da je informacija resnična
 - da obstaja možnost preverjanja
 - da je informacija časovno zanesljiva
 - da je za podjetje koristna v smislu možnosti akcijskega delovanja.

VLOGA IN POMEN IT V OSV

- **ažurnost informacije**
 - je vezana predvsem na časovni vidik
 - lahko, da je na primer zastarela
 - podjetje v določenem časovnem roku ni sposobno pretvoriti v akcijsko delovanje
 - kvalitetne informacije, na podlagi katerih se sprejemajo odločitve, morajo biti vedno ažurne in dostopne

VLOGA IN POMEN IT V OSV

- **prava vrsta informacije**
 - odločevalci potrebujejo za odločanje informacije, ki so uporabne
 - v podjetju na razpolago veliko število informacij, ki pa ne pripomorejo k sprejemanju odločitev
 - prava informacija je ustrezna, točna, ažurna in na osnovi katere lahko z razpoložljivimi viri tudi dejansko izvedemo odločitev

VLOGA IN POMEN IT V OSV

- področja uporabe IT v OSV
- primarno:
 - objekti
 - zaloge
 - transport
 - nabava
 - cenovna politika

VLOGA IN POMEN IT V OSV

- **objekti:**

- lokacija, zmogljivosti in druge tehnične karakteristike
- ne gre samo za osnovno lokacijo matičnega podjetja pač pa tudi za vsako posamezno lokacijo, kjer bodo plasirani proizvodni objekti, posamezna prodajna mesta (trgovine) in drugo
- pri teh odločitvah so bistvene informacije o zemljišču in cenah, davkih, valutnih razmerjih, infrastrukturi (obstoječi in potencialni), možnostih širitve in tako naprej.

VLOGA IN POMEN IT V OSV

- **zaloge:**

- zaloge in skladiščenje le teh je zelo pomembno
- zaloge predstavljajo velik strošek za podjetje
- načrtovanje in optimiranje je zelo pomembno
- zaloge so specifičen segment - zahtevajo veliko resursov (prostorskih, finančnih), ki imajo velik vpliv na poslovanje predvsem iz finančnega vidika

VLOGA IN POMEN IT V OSV

- **transport:**

- odločanje o transportu, transportni mreži in poteh, oblika in obseg pošiljk zahteva kvalitetne informacije o stroških, lokacijah dostav, optimalnih velikostih pošiljk, časovni komponenti in drugo
- povezava med navedenimi parametri je posebej pomembna zaradi zmanjševanja stroškov tako na področju skladiščenja kot tudi na področju transporta
- na ta način ustvarjajo nezanemarljivo konkurenčno prednost

VLOGA IN POMEN IT V OSV

- **nabava:**

- informacije o kvaliteti, cenah, maržah, proizvodnih zmogljivostih, rokih dobave in podobno so vitalnega pomena
- ustvari se sistem, ki ob zagotovljeni kvaliteti omogoča časovno in stroškovno učinkovito poslovanje

ODLOČITVENE FAZE V OSKRBOVALNI VERIGI

- v fazi oblikovanja oskrbovalne verige je pomembno poznati trženjske in cenovne značilnosti izdelkov, saj bo se na tej osnovi gradila oskrbovalna veriga za več let (strategija, kako delovati v oskrbovalni verigi)
- ključne odločitve v tej fazi so vezane na alokacijo virov

ODLOČITVENE FAZE V OSKRBOVALNI VERIGI

- načrtovanje oskrbovalne verige umestimo v letne oz. polletne plane na osnovi strategije, ki smo jo sprejeli na dolgi rok
- cilj načrtovanja je doseči maksimalne učinke v oskrbovalni verigi ob danih razmerah poslovanja
- načrtujemo na osnovi napovedi o povpraševanju na trgih in ob upoštevanju sprejetih odločitev poslovanja za tekoče leto

ODLOČITVENE FAZE V OSKRBOVALNI VERIGI

- operativna raven temelji na tedenskih oz. dnevnih odločitvah o konkretnih poslih
- podlaga je načrt, ki smo ga izdelali v predhodni fazi na osnovi oblikovane strategije oskrbovalne verige.
- v tej fazi so odločitve vezane na konkretno reševanje zahtev odjemalcev z namenom doseči optimalno izvajanje vseh opravil v oskrbovalni verigi
- nepredvidljivih situacij je sorazmerno, je poudarek na pravilni izvedbi in izkoriščanju vseh sposobnosti, ki jih premorejo podjetja v oskrbovalni verigi.

Hvala za pozornost

