

nabavnik

e-časopis Združenja nabavnikov Slovenije

št. 3 / 2020



www.zns-zdruzenje.si



Zdrúženje
Purchasing
nabavnikov
Association
Slovenije
of Slovenia

KAN

Sponzorji



Partnerji



Nataša KOŠIR

**Covid-19 kot »sivi labod«
in somrak globalizacije**

Mitja Medvešček

**Kaj se obeta slovenskemu
gospodarstvu v 2021?**

Nabavni vrh 2020

**Velika recesija ne bo nujno
velika depresija**

Tilen Klobučar

**Aktualna dogajanja na
kmetijskih in živilskih trgih**

Tanja Zakrajšek Pucelj

Trg jekla in jeklarskih surovin

Marina Lindič

**Zagotavljanje nemotene
nabave v kriznih časih**

PMI Slovenija

Covid-19 kot »sivi labod« in somrak globalizacije



2. 10. 2020 se je v ljubljanskem Radisson Blu Plaza Hotel Ljubljana ter preko webinarja odvil Nabavni vrh 2020, tradicionalni dogodek Združenja nabavnikov Slovenije (ZNS), na katerem so strokovnjaki v ospredje postavili svetovno trgovino in oskrbne verige v času Covid-19 in po njem.

Ekonomist, Dr. Jože P. Damijan, eden glavnih govornikov Nabavnega vrha je poudaril, da stopamo stran od hiperglobalizacije in proizvodnjo vračamo bližje domu, ne glede na stroške – a ne še nujno domov.

Izpostavil je pozitiven vidik globalizacije, katera je omogočala večjo izbiro, nižje cene, večji potencial za rast, zmanjšali sta se globalna revščina in neenakost med državami, saj so se vključevale tudi manj razvite države. Posledica globalizacije pa se kaže tudi v povečanju neenakosti v razvitih državah, predvsem v izginjanju srednjega razreda. Še vedno bo sledila rast svetovne trgovine, ki pa bo

bistveno nižja. »Stopamo stran od hiperglobalizacije, proizvodnjo vračajo bližje domu, a ne nujno domov. Azija in Latinska Amerika tako izgubljajo svojo prednost. V ospredju je razmislek, da je pred lokacijo, pomembnejša stabilnost že tako avtomatizirane proizvodnje. Po McKinseyjevi raziskavi 93 % izvršnih direktorjev že dela na tem, da bodo oskrbne verige naredili odpornejše. Skoraj polovica teh še dodaja, da bodo to naredili ne glede na stroške, saj sta pomembnejša stabilnost in odpornost na morebitne šoke,« je poudaril P. Damijan.

Novo ravnotežje med globalizacijo in lokacizacijo se kaže v treh možnih scenarijih:

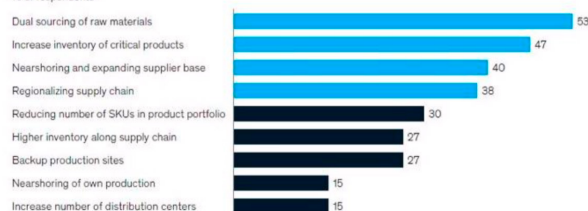
- The bad: Kolaps v slogu iz 1930-ih v svetovnem gospodarskem sodelovanju in vzpon režimov desne ali trde leve.
- The ugly: Porast populizma in protekcionizma, ki postopoma izničuje tako liberalno demokracijo kot odprto svetovno gospodarstvo.
- The good: Ponovno demokratično uravnoteženje, ki odstopa od hiperglobalizacije in obnavlja večjo nacionalno avtonomijo.

Surveyed business leaders are increasing resilience in supply chains and production through multiple strategies.

93% of global supply chain leaders are planning to increase resilience¹

44% would increase resilience even at expense of short-term savings²

Planned actions to build resilience
% of respondents¹



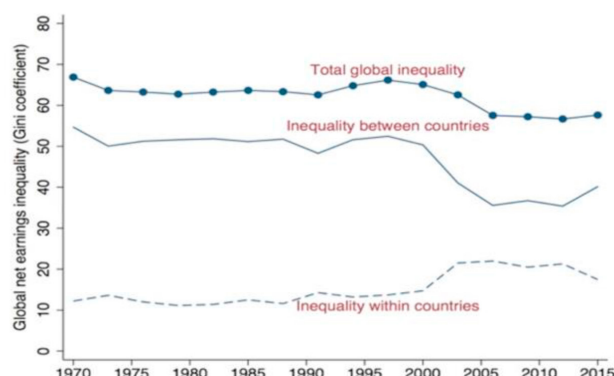
¹ McKinsey survey of global supply chain leaders, May 2020

² McKinsey survey of business executives, May 2020

Source: McKinsey survey of business executives, May 2020 (n = 605); McKinsey survey of global supply chain leaders, May 2020 (n = 60); McKinsey Global Institute analysis

Nastalo stanje krize vidi kot priložnosti za Slovenijo, saj krajšanje oskrbovalnih verig pomeni priložnost pridobitev novih faz proizvodnje, ponuja priložnost za bolj zeleno proizvodnjo ter nove poslovne modele. Smo dobri izvozniki, z dobrimi izdelki, ampak s primanjkljajem razvojnega vidika, saj izvažamo samo dele končnih produktov: »Če hočeš imeti višje plače, moraš proizvajati izdelke z višjo dodano vrednostjo. Manjkajo nam razvojne kompetence, vizija in strategija. Nujne so strukturne prilagoditve na petih stebrih: v sodobni infrastrukturi, v znanju in kulturi, v zeleni in digitalni preobrazbi, v spodbudi tehnološkega razvoja in komercializacije razvojno prebojnih idej in v infrastrukturi za prijazno prihodnost, s poudarkom na demografiji.« 🌱

Figure 3 Global earnings inequality within and between countries (1970-2015)



piše Mitja Medvešek

Kaj se obeta slovenskemu gospodarstvu v 2021?



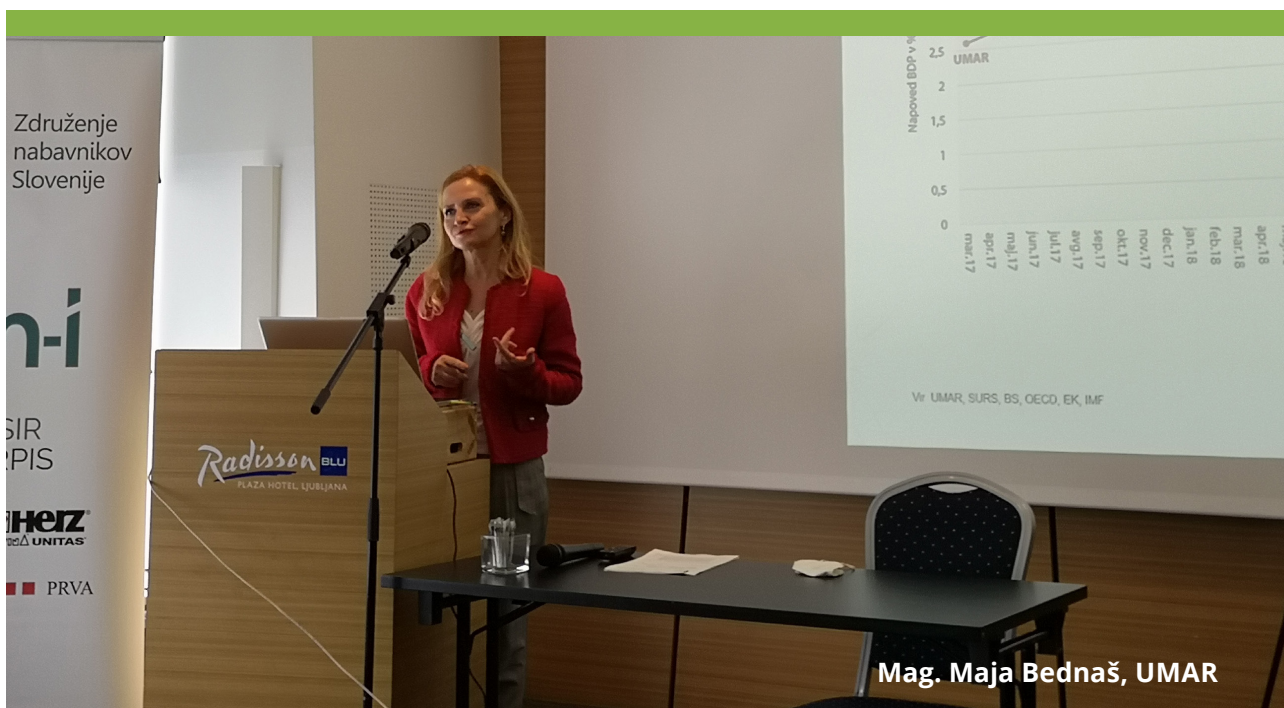
Pred nami je zelo negotovo leto, že 2019 so se kazale negotovosti in UMAR je zniževal napovedi za 2020 že v letu 2019. Bilo je prisotnih že precej strukturnih dejavnikov negotovosti, trgovinska vojna ZDA s Kitajsko, tehnološka vojna ZDA s Kitajsko in Brexit so zaznamovali trg in vnašali negotovosti na svetovne trge.

Kazala se je že kriza v avtomobilski industriji zaradi prihajajoče elektrifikacije, začel pa se je ka-

zati trend skrajševanja nabavnih verig, nearshoring in reshoring.

Če je še začetek marca kazalo za 2020 gibanje BDP v Sloveniji kazalo +1,5% (začetek marca 2020), konec marca, po začetku lockdowna pa je UMAR popravil napoved na -8,1%.

V drugem četrtletju so bile predvsem prizadete predelovalne dejavnosti, zaradi prekinjenih dobavnih



Mag. Maja Bednaš, UMAR

verig in pa turizem (gostinstvo in turizem) in pa seveda promet. Za turizem pričakujemo večletno obdobje okrevanja, če se epidemija konča v kratkem, sicer bo prihodnost še bolj negotova.

Ni pričakovati okrevanja v obliki črke V, okrevanje bo kvečjemu v obliki kljukice »Nike«, razmere so zelo negotove, predvsem epidemiološka slika je negotova. V predvidevanjih ne pričakujemo novega lockdowna, morebitna uvedba le-tega bi poslabšala gospodarsko sliko.

PMI zelo podrobno spremljamo, kaže na odboj, v aprilu smo bili priča zgodovinskemu upadu, ne pričakujemo novega upada na ravni v aprilu 2020.

Kazalniki zaupanja v Sloveniji so pokazali upad v vseh segmentih v aprilu, nato je bil zaznan odboj. Podatki FURS kažejo na umiritev v avgustu. Kazalnik tovarnega prometa kaže umiritve v septembru. Poraba električne energije kaže rahel zasuk navzdol, ni pa to čisti pokazatelj gospodarske aktivnosti.

Napovedi gibanja BDP za naprej kažejo precej podobnosti z napovedmi v 2009. Napovedi septembra 2020 kažejo za EU območje padec v višini -7%, za 2021 rast v višini +5,2%, za 2022 pa rast v višini +2,6%.

Izpad gospodarske aktivnosti je izjemen, večina napovedovalcev napoveduje povratek na pred-

koronske kazalce sredi leta 2022. Edina panoga, ki je zabeležila rast, je farmacevtska industrija, vse druge dejavnosti so zabeležile upad. Okrevanje bo zelo neenakomerno.

K letošnjem upadu BDP prispeva izpad osebne potrošnje (ne zaradi upada dohodkov, temveč zaradi nezmožnosti trošenja, pojavil se je tudi izjemen porast stopnje varčevanja), pa tudi upad bruto investicij.

Okrevanje v prihodnjem letu bo zgolj odboj. Pomembno je, da se pripravijo projekti is fonda mehanizma za okrevanje (Recovery resilience fund).

Kar se tiče gibanja inflacije, pričakujemo s postopnim okrevanjem tudi postopno rast inflacije, ampak ocenjujemo, da bo rast inflacije ostala omejena pod 2%.

Število registriranih brezposelnih se, po povečanju za četrtino v obdobju epidemije, v zadnjih mesecih nekoliko zmanjšuje, predvsem zaradi vladnih ukrepov.

Tveganja in možnosti za hitrejšo rast so močno povezana z epidemiološkimi razmerami. Morebiten nov lockdown bo močno vplival na okrevanje v prihodnjih letih. 🍀

Napovednik dogodkov



Nabavni vrh 2021

Nabavni vrh 2021 bo **30.9.2021**.

O podrobnostih dogodka vas bomo pravočasno obveščali.



Nabavna konferenca 2021

V sodelovanju s Planet GV bo **13. in 14. maja 2021** potekala **Nabavna konferenca 2021** in letno srečanje nabavnikov. O dogodku vas bomo obveščali.



Strokovni posvet: Back to basics

Strokovni posvet bo potekal **18.03.2021 v Ljubljani**. O dogodku vas bomo pravočasno obveščali.



Nabavna konferenca 2020: Nabava naslednje generacije

V sodelovanju s Planet GV bo 19. in 20. novembra 2020 potekala **Nabavna konferenca 2020** in letno srečanje nabavnikov. Osrednja tema Nabava naslednje generacije (Next generation procurement).



Prek zelene transformacije v boj z globalno podnebno krizo

Dogajanja na trgu energentov je pojasnil dr. **Dejan Paravan** iz GEN-I. Cena zemeljskega plina zaradi Covida ni pretirano padla, pravi, cena električne energije pa se je v trenutku precej sesula, a se potem pobrala navzgor. Nafta je že prva zaznala upad povpraševanja, Covid je to le še pospešil, cene pa so pristale na rekordno nizkem nivoju, je pojasnil. »Tudi za leto 2021 pričakujemo, da bo odjem elektrike nižji kot v preteklih letih. Največji vpliv na cene elektrike bo še vedno predstavljajo gibanje cen emisijskih kuponov, volatilitnost cen bo še naprej izredno visoka,« je priporočila izdal Paravan.

Foto: Združenje nabavnikov Slovenije

Vir: Povzetek iz sporočila za javnost ZNS_2.10.2020_Matjaž Kljajič, Mediade d.o.o.

piše Tilen Klobučar

Aktualna dogajanja na kmetijskih in živilskih trgih

Dr. Aleš Kuhar nas udeležence Nabavnega vrha vsako leto navduši tako s svojim pristopom, kot tudi s samo vsebino. Kot na vse ostale, ima tudi na prehranske trge Covid-19 precejšen vpliv, tako cenovni, kot logistični. Ker gre za zares velike agregate, sicer večjih in hitrejših pretresov pri ceni ni opaziti (izjeme so nekatere podskupine, kot sta sladkor in olje). Če bi prišlo do občutnejše krize, pa se bodo ljudje zatekali k nižje kakovostni hrani, kar bo privedlo do večjih cenovnih pritiskov. Ob pojavnosti pandemije so bili bolj pričakovani logistični zapleti, saj je slovensko tržišče izjemno mednarodno vpeto. Na srečo se pričakovanja niso realizirala in lahko rečeno, da je oskrbna veriga Srednje Evrope vse izzive izjemno dobro reševala.

Za razumevanje trga je potrebno izpostavili dejstvo, da se je v zadnjih letnih močnopovečalo tr-

govanje s ključnimi agregati – zaznati je možno močno globalizacijo z regionalnimi oskrbnimi verigami (npr. Kitajska izredno pomemben izvoznik predelanih izdelkov, Nemčija prašičjega mesa). Vendar pa zadnje napovedi OECD-ja nakazujejo, da gre pričakovati večje posege v globalizacijo oziroma omejevanje le te ter pojavnost re-industrializacije tudi na področju agroživilstva. Po besedah Dr. Kuharja pa je za t.i. antiglobalizacijo potreben tudi »substrat«. Ali povedano drugače: primerna strateško-organizacijska podpora.

V svojem predavanju se je profesor dotaknil tudi regionalnega gibanja cen. Izpostaviti gre, da je maloprodajna (trgovinska) cena močno reagirala ob zagonu pandemije: trgovci so dodatne stroške servisa/storitve trgovine prenesli na potrošnika. Pojav gre zaznati tako na območju EU, kot v Sloveniji, ob dejstvu, da je bila reakcija v Sloveniji močnejša od povprečja EU. Prav tako se v naši državi ta cena ne spušča, medtem ko je to od poletja naprej značilno za EU. Če se osredotočimo še na raven agregata živil, ki prihaja v trgovino, pa lahko opazimo nekaj nenavadnega: slovenski dobavitelji so svoje cene dražili bolj kot ostali na nivoju povprečja v EU – po mnenju Dr. Kuharja je to dober znak.

Za zaključek naj omenim tudi posebnost slovenskega prehranskega trga med Covidom, kakor jo je opisal predavatelj – na področju prašičjega mesa (in vina) po strukturi sodimo med države, kjer je sivi in črni trg večji od legalnega. Gre za nenavaden pojav, ki je bolj značilen za države pod ekvatorjem, kot pa za Srednjo Evropo. V razmislek. 🌱



Trg jekla in jeklarskih surovin

- Marjana Drolc (SIJ d.d.)



Začetek letošnjega leta smo v osnovi začeli s slabšimi izhodišči glede na pretekla leta. Pandemija je še dodatno znižala napovedi porabe jekla, vendar težavno prvo četrtletje v jeklarski industriji ni posledica »lockdowna«. Jeklarska industrija je že šepala, pandemija je vse skupaj le poslabšala. Pomembna je ugotovitev, da je Kitajska imela prva pandemijo in »lockdown«, vendar jeklarni ni zaustavljala, po pandemiji pa še pospešila proizvodnjo in tako v septembru dosegla rekorden jeklarski output.

Nesporno dejstvo je, da je jeklo neločljivo povezano z BDP-jem in globalno je pri obeh vse odvisno od Kitajske. V lanskem letu smo govorili o presežnih kapacitetah in o zeleni energiji. Dejstvo je, da je Kitajska, vse zaradi komercialnih vzgibov, pričela z zapiranjem neracionalnih in hkrati eko-

loško spornih kapacitet. Ob tem so istočasno investirali v sodobne kapacitete in imajo sedaj še vedno preveč kapacitet, kar pomeni, da je vsa ostala jeklarska industrija posledično še v večjih težavah.

Za Evropski trg je zelo pomembna avtomobilska industrija – to kar se je z padcem količin zgodilo v II. kvartalu, se je v jeklarski industriji zgodilo z zamikom. Ob predpostavki da do drugega »lockdowna« ne pride, jeklarska industrija ne bo prišla ne predkrizne nivoje pred letom 2023. Jeklo je bilo letos posledično poceni vsepovsod, saj sta nizka cena energije in nafte ublažili šok, ki ga je jeklarska industrija doživela ob padcu. Cene ključnih surovin za izdelavo jekla niso padle v enakem obsegu kot cene jekla v času pandemije – tako so cene železove rude danes zelo visoke, predvsem

glede na dejstvo, da ni velikega povpraševanja, kar je za proizvajalce jekla zelo boleče, saj vseh stroškov niso mogli prenesti na trg in se posledično soočajo s pritiskom na marže. Realno je jekla na trgu preveč, ker je še vedno preveč kapacitet, saj je povpraševanje v nekem trenutku drastično padlo. Če jeklarna ne dela z visoko stopnjo izkoriščenosti kapacitet, težko optimizira stroške, ki jih mora nato preko višje cene prenesti na trg ali pa je potrebno zmanjšati kapacitete.

nikljeve rude, ter so tako veliki igralci, da premikajo borzno ceno na LME, katera je vedno bolj odraz kitajskih aktivnosti, špekulacij in vpliv »helikopterskega denarja«, kjer razni skladi vlagajo na ta trg. Posledično je težko je slediti analitičnim napovedim, saj rast z vidika ponudbe in povpraševanja ni upravičena. Vprašanje je: »koga sedaj hrani borza?« Ve se, da se nikelj uporablja tudi v prevladujočem tipu baterij za električna vozila, kar še dodatno pospešuje špekulacije. Če realno



Na trgu nerjavnega jekla g. Drolc ugotovi, da se iz leta v leto dokazuje, da pomen evropskih jeklarjev pada. Tudi tisti, ki jih mi smatramo kot velike, so globalno majhni. Od 20 največjih svetovnih jeklarjev jih kar 15 domuje v Aziji. EU in ZDA se moči Azijskih in Kitajskih proizvajalcev zavedata, zato sta obe sprejeli določene ukrepe za omejitev uvoza. Dejstvo je, da Evropska regulativa z kvotami ni dala pravih rezultatov, saj so bile kvote za izravnalne carine postavljene na povprečje količin uvoza med leti 2015 in 2017, ko smo bili priča izjemno visoki stopnji uvoza. Po tistem pa so bile potrebe manjše in je bilo mogoče z razpisanimi kvotami kupiti dovoljšne količine materiala iz Kitajske, kar pomeni, da učinka ni bilo.

Vsekakor je potrebno poudariti, da je Indonezija sedaj nov, pomemben igralec na trgu nerjavnega jekla. V nasprotju z Evropo imajo lastne vire

pogledamo pa vemo, da je nerjavno jeklo danes daleč največji porabnik niklja, porabe niklja za baterije je zanemarljivo malo. In čeprav so kapacitete za proizvodnjo niklja zaenkrat še večje od povpraševanja, cena niklja še vedno raste. Ena od prognoz, ki tudi lahko vpliva na trend cene je ta, da bo niklja primerne za proizvodnjo baterij zmanjkalo že leta 2025.

g. Drolc je zaključila, da se lahko pričakuje, da bo cena železove rude v naslednjih 12 mesecih padla, cena železa bo rastla, zrasla bo tudi cena jeklenega odpadka. Letošnji nakupi niklja in cene za kupce so bili na izredno ugodnih nivojih, v prihodnje je pričakovati, da bodo jeklarji morali povišati cene, sicer se bo evropska jeklarska industrija soočala s še večjimi pritiski na dobičkonosnost. 🌱

Zagotavljanje nemotene nabave v kriznih časih



Nepredvidljive in nenadne spremembe na globalnem trgu, kot ga je povzročil npr. Covid-19, čez noč spremenijo naša življenja, kar ima srednje- in dolgoročne vplive tudi na naš način ter organizacijo dela.

Še preden je koronavirus sredi marca 2020 izbruhnil v Evropi, potem ko je ohromil Kitajsko, smo se v podjetjih spet morali čez noč prilagoditi in tudi spremeniti naš način dela. Delo od doma, s katerim so se spogledovala le nekatera podjetja ali pa so ga dovolila le v zmanjšanem obsegu, je čez noč postal nov, za nekatere edini način dela. Podjetja v Evropi in ZDA so začela klecati že ob zaprtju Kitajske, ko niso dobila ali so dobila z velikim časovnim zamikom surovine, komponente za končne izdelke ali naročene končne izdelke, npr. zaščitne maske. Med prvimi spoznanji je bilo tisto o nujnosti sprememb v nabavnih verigah.

Kar naenkrat ekonomika LCC (Low cost countries) oz. nabava na nabavnih trgih z nižjimi stroški, cenejšimi proizvodi, ni bila več niti najpomembnejša niti zanimiva, saj je povzročila, da je bilo veliko podjetij prisiljeno, zaradi motenj v oskrbnih verigah, zmanjšati ali zaustaviti proizvodnjo, kar jim je povzročilo ogromne stroške. Zanesljivost dobave, ki je bila že ves čas eden od bolj problematičnih kriterijev nabave iz teh trgov, je tako postala najpomembnejši kriterij.

Že nekaj časa smo poslušali, kako se bo (pol)proizvodnja spet selila nazaj iz Azije oz. drugih nizkocenovnih trgov v naše države ali pa vsaj bližje Evropi - bližje svojim proizvodnim obratom oz. kako gredo podjetja vse bolj v smer nazaj iz »outsourcinga« v »insourcing«. Nato se je zgodil Covid-19 na Kitajskem. Kakšen mesec pozneje so se pričele zaloge surovin zmanjševati, kar je povzročilo zaustavitve nekaterih obratov, padec

prodaje in s tem prihodkov. Iz dneva v dan se je povečevalo število delavcev na čakanju ali brezposelnih na Zavodu za zaposlovanje. Tisti dobavitelji iz Kitajske, ki so kljub koronavirusu še lahko delali, so imeli težave pripeljati izdelano do Evrope in ZDA. Izredno otežena, ali celo nemogoča, logistika je bila kaplja čez rob ob že nekaj časa jasnim dejstvom, da stroški dela na Kitajskem nezadržno in vztrajno naraščajo, čemur je sledila nato še trgovinska vojna med ZDA in Kitajsko v letu 2019.

Zaradi tovrstnih težav so se cene nekaterih izdelkov, še posebej medicinskih, vezanih na zdravljenje bolezni Covid-19 (zaščitne maske, ventilatorji ...), čez noč povečale tudi za več kot 10-krat. Države in podjetja so začela iskati možnosti proizvodnje izdelkov doma ali vsaj bližje doma, s ciljem zagotavljanja dodatnih kapacitet ter reševanja nezanesljivosti v svojih oskrbnih verigah in s ciljem zniževanja stroškov izdelkov. Veliko držav podjetjem, ki bodo tako prestrukturirala svoje nabavne verige, namenjajo milijarde evrov subvencij, ki se bodo vračale skozi delovna mesta in davke.

Podjetja za svojo uspešnost potrebujejo stabilno poslovno okolje, brez nenehnih sprememb, brez birokratskih ovir, z visoko ravno pravne varnosti in učinkovitosti.

Nabavniki in zaposleni v oskrbnih verigah smo se morali nastali, povsem novi, situaciji prilagajati hitro in modro. Vse svoje znanje, vpliv in moči smo usmerili v reševanje nastalih težav in odpravi blokad v naših oskrbnih verigah. »Čez noč« se soočamo s popolnoma novimi stanji, novimi zahtevnimi in povsem novimi razmerami.

Vsi smo se morali v času izbruha koronavirusa prilagoditi novim razmeram:

1 | Začeli smo s skrbjo za zdravje. Zagotoviti smo morali, da so tako naši zaposleni kot tudi mi ostali v dobri zdravstveni kondiciji in se nismo izpostavljali možnostim okužbe.

2 | Kdor je le lahko je **ostal doma** in je delal od doma, odpovedali smo vsa službena potovanja in sestanke v »živo«.

3 | Brez osebnih stikov. Navaditi smo se morali izogibati dotikom in osebnim stikom. Dostave

proizvodov in storitev so, če je bilo le mogoče, potekale brez fizičnih stikov.

4 | Digitalizacija. Naše poslovne kanale smo čez noč preusmerili iz osebnih, fizičnih, na digitalne, virtualne. Če je bila pred koronavirusom to le občasna rešitev je zdaj virtualni način dela postal nova stvarnost.

5 | Zaupanje. Zaposlenim in vsem udeležencem v oskrbni verigi smo morali vlti zaupanje, da bomo rešili težavo, če bo do nje prišlo.

6 | Transparentnost. Vsi smo šli čez težke čase negotovosti in prilagajanja. Transparentnost je v takšni situaciji še posebej pomembna.

7 | Informiranost. Prioritizirati smo morali naše delo, zahteve in pravočasno informirati vse člene nabavne verige, kolikor je prišlo do kakršnihkoli sprememb.

8 | Delovati z integriteto. Zagotoviti, da kar obljubiš, rečeš, tudi storiš.

9 | Poslušati zaposlene. Variabilnost in zaupanje sta bolj pomembna kot kadarkoli.

10 | Poznati zahteve kupcev, trga. Pričakovanja in potrebe kupcev se spreminjajo. Nabavniki moramo biti sposobni se čim hitreje prilagoditi spremembam na trgu.

11 | Uporaba novih tehnologij. Delo od doma, virtualni sestanki, različna orodja, kot so Zoom, Skype, GOTO, Webex ... telekonference, video ali samo avdio konference ... Novim tehnologijam smo se prilagodili čez noč.

12 | Biti inovativen. Uporabili smo in še moramo uporabljati vso našo kreativnost in kreativnost našega tima, da smo v povsem spremenjenih razmerah uspeli zagotavljati, da so naše proizvodnje nemoteno potekale in so naši kupci pravočasno dobili naše izdelke.

13 | Uporabljati empatijo in čustva bolj kot kadarkoli. Naši zaposleni so bili v stresu bolj kot kadarkoli doslej. Naše aktivnosti in sestanke je bilo treba organizirati na način, da smo zmanjšali stres, dvignili energijo in zmanjšali njihove tegobe.

14 | Povezati se. Potrebno je bilo vzpostaviti priložnosti za povezovanje, če drugače ni bilo mogoče, prek telefona, video konferenc ...

15 | Uporabiti vaša predvidevanja. Kaj se bo zgodilo jutri, kaj čez dva tedna? Pripraviti različne scenarije za različne možnosti; pripraviti plane B, C, D ...

16 | Spremljati dogajanja okoli sebe. Kaj se dogaja na naših nabavnih trgih, kaj se dogaja z našimi surovinami, z našimi dobavitelji? V katero smer se trg razvija, in se takoj ustrezno odzvati, da je naše podjetje preskrbljeno pravočasno in s potrebnimi količinami, po tržno najbolj ugodnih pogojih, da ohrani svojo konkurenčnost na trgu.

17 | Fleksibilnost. Ne moreš rešiti današnjih problemov z včerajšnjimi rešitvami. Prilagoditi se moramo novim razmeram in poiskati nove rešitve za rešitev novonastalih težav, izzivov.

18 | Priznavanje in reševanje napak. Če naredimo napako, se opravičimo, jo popravimo, s ciljem vzdrževanja dobrih odnosov z našimi dobavitelji.

19 | Že danes usmerimo naše aktivnosti v jutri. Učimo se iz naših napak. Skupaj bomo rešili vse težave. Pripravimo se danes za to, kar bo šele prišlo.

20 | Začnimo takoj, še danes.

Če pogledamo, kakšnim vrstam najhujših gospodarskih kriz smo bili priča v preteklosti:

1. Graf: Velika kriza v obliki črke W, s strmim padcem in oživitvijo gospodarstva ter nato ponoven padec in oživljanje gospodarstva.



graf 1

2. Graf: Kriza leta 1987 je imela strm padec in zelo počasno ter dolgotrajno gospodarsko rast.

3. Graf: Kriza leta 2008 je imela počasnejši padec in zelo počasno gospodarsko okrevanje.



graf 2

4. Graf: Kriza Covid-19 je že v marcu in aprilu povzročila zelo strm padec gospodarske rasti. Več strokovnjakov je mnenja, da utegne biti ta kriza v obliki črke W. Prvo dno naj bi po napovedih dosegli ob koncu tretjega kvartala letos. Manjše izboljšanje naj bi v večini držav omogočile državne pomoči gospodarstvu za ublažitev posledic virusa v času od četrtega kvartala letos



graf 3

do drugega kvartala leta 2021. Vendar, ko bo teh pomoči konec, nekateri analitiki napovedujejo še drugi upad gospodarske rasti, v drugi polovici 2021 do 2023, nato pa v letih 2023 do 2026 ponovno gospodarsko rast. Upajmo, da se te napovedi ne bodo uresničile in ne bo prišlo do ponovnega padca in bo imela tokratna kriza obliko črke V.

Svetovna pandemija, katere dejanski doseg in vpliv še vedno ni v celoti pojasnjen, bo skoraj zagotovo povzročila, da bodo podjetja in regulatorji prilagodili svoj pristop k obvladovanju tveganj in

Leto 2020 po Covidu...



graf 4

zahtevali nadzor nad boljšo zaščito dobavnih verig v prihodnosti.

Mnoga podjetja se šele zdaj resnično zavedajo, kako pomembna je zanesljiva in učinkovita oskrbna veriga. Podjetje Bain & Co ocenjuje, da približno 60 % podjetij ne pozna svoje dobavne verige izven prvega nivoja dobaviteljev. Ker pandemija v takšni ali drugačni obliki že vpliva na vse dobavne verige, bi lahko mnoga podjetja v prihodnjih tednih in mesecih doživela šok, ko bodo svetovne posledice motenj v oskrbi bolj razvidne.

Kaj bi potrebovali, da bi bile naše dobavne verige bolj odporne?

- Osnove: trdna strategija, upravljanje, sistemi in nadzor - vključno z natančno opredeljenimi vlogami in odgovornostmi, tako da vsi razumejo svojo vlogo v oskrbni verigi.
- Ocena in stalno upravljanje tveganj: določitev in ocena vseh možnih tveganj.
- Skrbnost pri sklepanju pogodb: zagotovitev, da se presoja opravi pred izvedbo pogodbe in da pogodbe odražajo ustrezna tveganja, nadzor in zaščito.
- Segmentacija: razvrstitev ponudb, da razumete, kaj v naši nabavni verigi predstavlja največje tveganje, je kritično in zahteva najvišjo stopnjo tekočega upravljanja in nadzora.

Kaj kaže ta pandemija?

1 | Razumevanje vaših dobavnih verig tudi zunaj prvega nivoja dobaviteljev in udeležencev je ključno. Sodelovanje z dobavitelji prvega ni-

voja, da razumete, kako se storitve znotraj vaše oskrbne verige in pri dobaviteljih 2., 3. in 4. nivoja opravljajo. Če poznamo naše dobavitelje in njihovo delovanje v vseh kritičnih dejavnostih, lahko pravočasno prepoznamo in odreagiramo, če pride do nepredvidenega tveganja za koncentracijo, monopolizacijo, večje odvisnosti in morebitne pomanjkljivosti v primeru motenj, ki jih je nato mogoče ublažiti vnaprej oz. takoj, ko se pojavijo težave. Zaželeno je to storiti pred pričetkom sodelovanja z dobaviteljem ali najkasneje sedaj - zdaj za vse strateške materiale, izdelke in storitve.

2 | Ukrepi za nemoteno poslovanje in scenariji:

za vsako dobavno verigo dosledno načrtujte in redno izvajajte, kaj bi se zgodilo v različnih scenarijih - od popolne obnove sodelovanja po krizi ali v primeru manjših motenj v oskrbi (vključno z načrtovanimi ali nenačrtovanimi izhodi različnih dobaviteljev). K temu bi morali pristopiti tako z vidika notranje, interne oskrbne verige s sodelavci v podjetju, kot tudi v zunanjih nabavnih verigah s ključnimi dobavitelji. Ugotovitve se nato odražajo v operativnih in ključnih kontrolnih postopkih ter v pogodbah.

1 | Preučite prakse in delovanje dobaviteljev prvega nivoja:

za kritične nabave je treba sproti preverjati uspešnost razumevanja, kako dobavitelj prvega nivoja obvladuje dobavitelje 2. in 3. nivoja ter posledično, kako dobro te informacije in zahteve potekajo po dobavni verigi. To globlje razumevanje širše dinamike dobavne verige, ki jo vodi vrhunska organizacija od zgoraj navzdol, izboljšuje prepoznavanje tveganja in posledično naše strategije za ublažitev ter na koncu odpornost oskrbne verige.

Ni pa mogoče v celoti ublažiti vseh tveganj, povezanih z dogodkom, tako ekstremnim, kot je Covid-19.

Koronavirus bo trajno spremenil naše nakupovalne navade

Zaradi ukrepov za zaježitev širjenja koronavirusa strokovnjaki napovedujejo rast obstoječih platform za elektronsko trgovanje in pojav novih, lokalnih ponudnikov. Zaprtje državnih meja in ukrepi, zaradi katerih so morali/morajo ljudje ostati doma, narekujejo podjetjem, da se digita-

lizirajo, fizične trgovine preoblikujejo v spletne in po epidemiji nadaljujejo s poslovanjem prek obeh kanalov. »Ljudje postopoma prehajamo iz nakupovanja v fizičnih trgovinah na nakupovanje prek spleta in ta navada ne bo izginila, ko bo epidemije konec. To bo zelo pozitivno vplivalo na celotno panogo elektronskega trgovanja,« je dejal Zhong Zhenshan, podpredsednik pri IDC, zadolžen za raziskave novih tehnologij. Podobno se je zgodilo že med krizo, ki jo je povzročil SARS v letih 2002 in 2003, ko so močno zrasli Alibaba in podobni spletni ponudniki. Ob tem pa se za spletne trgovine pojavijo novi izzivi: povečuje se povpraševanje, ki se odraža v eksponentni rasti števila naročil, hkrati se podjetja soočajo s pomanjkanjem kadra, kar povzroča zamude pri dostavi izdelkov končnim kupcem. Poleg tega so bile ali so še nekatere tovarne zaprte in ni bilo ali še ni znano, kdaj bodo začele obratovati, zaradi zaprtja meja pa so se in se še pojavljajo negotovosti, povezane s čezmejnimi transportnimi storitvami. Priložnosti se tako pojavijo tudi v lokalnem okolju, kjer lahko najdete nove poslovne partnerje, kadre in izdelke, ki jih lahko vključite v ponudbo.

Ključne aktivnost v primeru nepričakovane krize

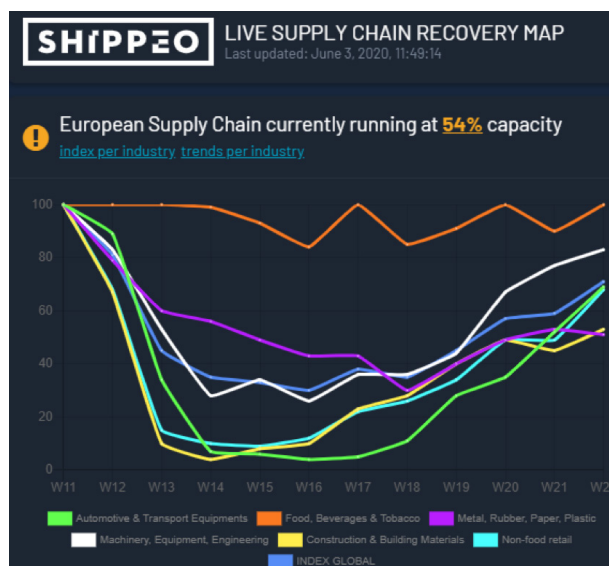
Vpliv takšne nepredvidljive krize na dobavne verige, kot je Covid-19, je za nabavnike in vse v oskrbnih verigah zelo velik. Vodje nabav, oskrbnih verig in nabavniki se morajo zelo hitro odzvati, da rešujejo motnje v oskrbnih verigah ter izboljšujejo svoje dobavne verige.

Graf 5: Evropska oskrbna veriga po posameznih panogah

Kako se lahko v nabavi in oskrbnih verigah pripravimo na »svet po epidemiji« in poiščemo nove poslovne priložnosti?

Nujne so prilagoditve procesov podjetij in celotnega gospodarstva z iskanjem novih možnosti, novih načinov dela, ki jih zahtevajo spremenjene razmere.

Naše aktivnosti morajo biti osredotočene na fleksibilnost, ohranjanje in dodajanje vrednosti ter v prilagajanje/pripravo na prihajajoče težave. Osredotočiti se moramo na tri faze, ki so:



graf 5

1. faza: obnavljanje in vzpostavljanje kontinuitete,
2. faza: okrevanje in vzpostavljanje uspešnosti ter
3. faza: ponovno pridobivanje konkurenčne prednosti.

Glavna področja mobilizacije naših resursov in tri ključna vprašanja

1 | Katere so potrebne takojšnje, ključne aktivnosti?

- Pogostejši sestanki z ostalimi poslovnimi funkcijami (krizni štab): s proizvodnjo, planom, prodajo, marketingom in na osnovi nove nastale situacije prodaje ter potreb proizvodnje prilagoditi naročila.
- Zagotoviti, da naša infrastruktura deluje, uvesti takojšnje delo od doma za vse tiste zaposlene, za katere je to mogoče. Natančno spremljati, kaj se dogaja v naših oskrbnih verigah: Dnevno spremljati razvoj dobav, pogoje in roke dobav, gibanje cen na trgu, dogajanje na naših nabavnih trgih, podporo našim dobaviteljem ...
- Spremljati odnos s partnerji s področja logistike, s ciljem zagotavljanja transportnih kapacitet in obvladovanja varnostnih zalog.
- Redno/dnevno izvajati sestanke s kritičnimi dobavitelji; paziti, da ne pride do prekinitev in zamud v dobavah.
- Na transparenten in pravočasen način zagotavljati dobaviteljem zanesljive informacije.

- SRM (Odnosi s ključnimi dobavitelji) postaja še bolj pomemben kot je bilo to doslej. Vzdrževati je treba dobre poslovne odnose z našimi neposrednimi dobavitelji - nivo 1 in po potrebi z 2. nivojem dobaviteljev.
- Preveriti in prilagoditi količine novim potrebam varnostne zaloge.
- Uvesti spremembe v nabavni proces, ki bodo omogočale hitra odzivanja in odločitve, izven okvira normalnih, rednih procesov, e-podpisovanje.
- Reorganizirati naše skupine za obvladovanje kratkoročnih in dolgoročnih rizikov.
- Preveriti in po potrebi prilagoditi plačilne pogoje do dobaviteljev, še posebej, če imamo težave z likvidnostjo. Če imamo ugoden denarni tok, se je treba dogovoriti z dobavitelji za plačevanje računov v 14. dneh in doseči čim večje popuste za takojšnja plačila.
- Pomagati našim dobaviteljem v težkih razmerah, če so v likvidnostnih težavah.
- Paziti na zdravje sodelavcev, zaščito ... delo od doma.
- Opredeliti proces dela od doma.
- Paziti nase.

2 | Katere so naše naslednje kritične aktivnosti?

- Krepitev odpornosti dobavne verige. Spremljati delovanje oskrbne verige in se takoj odzvati v primeru, ko ugotovimo motnje. Spremljati tudi naše poddobavitelje na 2., 3. in 4. nivoju - še posebej za najbolj kritične materiale.
- Preveriti moramo obstoječe pogodbe in na novo postaviti naše prioritete.
- Pregledati in prilagoditi nabavne strategije po posameznih nabavnih kategorijah.
- Osredotočiti se na razumevanje trgov, na katerih delujejo naši dobavitelji ter poddobi-

telji in preveriti priložnosti za dodatno podporo z njihove strani.

- Prositi vsakega nabavnika, da nam posreduje predloge idej za izboljšanje obstoječega stanja, procesov ter nove ideje.
- Biti moramo pozorni na priložnosti, da izkoristimo prednosti, ki jih zaznavamo na nabavnem trgu, da omogočimo podjetju preboj, spremembe, izboljšave na prodajnem trgu.
- Pokazati zanimanje za osebno življenje in občutja ljudi.
- Uvesti ukrepe za zmanjšanje stresa zaposlenih.
- Organizirati priložnosti za druženje – virtualno.

Obvladovanje rizikov in priložnosti:

- Predvideti vpliv prihajajočih novih ukrepov.
- Preveriti proces obvladovanja rizikov, ga poglobiti in podpreti z digitalno podporo, avtomatizacijo tistih delov procesov, kjer je to možno za lažje in hitrejše delo.
- Preveriti, kakšne so možne drugačne/boljše/spremenjene oskrbne verige v prihodnje.
- Preveriti proces in hitrost odločanja, če pride do rizičnega stanja.

Nenehno moramo iskati možnosti, poti za konkurenčno prednost:

- Obvladovati interne probleme/izzive.
- Stalno spremljati, kaj se dogaja v naših oskrbnih verigah.
- Reorganizirati skupine s fokusom na varnost in dobrobit zaposlenih: re-definirati prioritete; nekatere člane tima usmeriti na kratkoročne izzive, druge na dolgoročnejše, na nadaljnji razvoj.

3 | Kakšna je vloga nabave pri planiranju in letnem planu?

- Preučiti, kaj moramo storiti, da bomo uresničili postavljene letne in kratkoročne plane.
- Po potrebi uvesti nov proces planiranja, ki bo nudil aktivno podporo nabavi in dostop do nujnih resursov.
- **Tradicionalno planiranje** temelji na znanju, razumskih predpostavkah, izključitvi nepredvidenih dogodkov. Za to potrebujemo hitro odzivnost, izboljšano napovedovanje potreb, kolektivno inteligenco.
- **Planiranje v prihodnje:** sprejeti moramo »ne vem, kaj je normalno«, znati obvladovati nepredvidene zaplete v oskrbi, se še hitreje prilagajati ...

Kako dobro resnično poznate svoje kritične dobavne verige?

Ste pravočasno opazili spremembe v potrebi surovin ali zunanjih storitev v vašem podjetju? Ob izbruhu nepredvidljivih kriz, kot je npr. Covid-19, se nam še posebej pokažejo naša ranljivost, naše šibke točke in če nimamo uvedenih instrumentov ter orodij za natančno spremljanje gibanja naših potreb, je neizogibno, da bo prišlo do motenj v dobavni verigi.

Še posebej se pokaže v takšnih hitrih in nepredvidljivih spremembah, kako dobro upravljamo tveganja, storitve, pogodbe in odnose ter kako smo pripravljeni, da se pravočasno in pravilno odzivamo v takšnih situacijah.

Redno se moramo spraševati in spremljati, še posebej, ko nam gre najbolje:

- Kateri so naši strateški materiali in dobavitelji?
- Ali imam alternativne dobavitelje v primeru težav na trgu ali pri mojem strateškem dobavitelju?
- Kateri dobavitelji so najbolj inovativni in lahko največ pripomorejo k naši konkurenčni prednosti?

- Za koliko dni pokritja proizvodnje so moje zaloge? Če se na trgu kar koli spremeni, se je treba odzvati s spremembo pri zaloga. Kako hitro se lahko odzovem?
- Dobavitelju iz območja LCC (»Low cost countries« - držav z nizkimi stroški) vsaj z manjšim deležem dodati dobavitelja iz lokalnega trga, ali vsaj iz EU.
- Kako »zdravi« in finančno stabilni so naši dobavitelji?
- Kako ugodne so naše pogodbe in splošni pogoji z dobavitelji?
- Ali smo dobro zaščiteni v primeru nastopa tovrstnih izrednih razmer?
- Kako imamo opredeljeno višjo silo v naših pogodbah?
- Pri prepoznavanju rizikov se ves čas spraševati, »katere so stvari, ki lahko gredo narobe«?
- Katere so lahko nepredvidene motnje v oskrbi, v različnih primerih: kibernetični napadi, kršitve / izguba podatkov, naravne katastrofe, finančni kriminal, regulativne globe; vse to negativno vpliva na storitve in naš ugled.

Ključno je vedeti, s kom imamo opravka

Podjetja so se nepričakovano znašla v težkem položaju, zaradi omejitve poslovanja in izgube strank. Kako se odzvati na situacijo? Kako se prilagoditi izzivom? Kako izkoristiti priložnosti novih poslovnih razmer? »Vse se začne s preverjanjem in analiziranjem dobaviteljev in nadaljuje z rednim spremljanjem obstoječih dobaviteljev in konkurence. Bonitetne ocene, finančni podatki so najboljši možni približek za ocenjevanje pripravljenosti podjetij na trenutne razmere in kažejo, v kakšni finančni kondiciji posamezno podjetje vstopa v gospodarsko krizo, ki jo je sprožila epidemija.

Kako analizirati trg?

Sedanji čas izkoristite za iskanje novih poslovnih priložnosti, zazreti se moramo v priho-

dnost. Kaj lahko storimo že danes za boljše poslovanje v prihodnosti, po epidemiji? Kje lahko dobimo novega, zanesljivega dobavitelja, ki bo dobavil zadostno količino dobrin, ko bo konec epidemije?

1 | Analizirajte trenutne dobavitelje in poiščite, koliko podobnih obstaja in kdo so.

2 | Definirajte potencialnega dobavitelja, na podlagi tega, kaj kupujemo, kako pogosto se za nakup odločimo in kakšna je naša kupna moč.

3 | Natančno proučite konkurenco: S kom poslujejo naši konkurenti? V čem so boljši in v čem slabši? Kakšne priložnosti se nam odprejo, če konkurent preneha s poslovanjem?

4 | Za omejitev tveganja je nujno redno preverjati tako potencialne kot tudi obstoječe dobavitelje. Iz poslovanja naših obstoječih dobaviteljnih zagotovimo informacije, ki so v tem trenutku pomembne za preživetje vašega podjetja:

■ njihovega učenja/prilagajanja v trenutni krizi,

■ stroški dobavne verige,

■ raznolikost dobavne verige,

■ deluje globalno ali lokalno,

■ kako se spoprijema z zahtevami roki dobav v kriznih razmerah,

■ kako obvladuje tveganja,

■ kolikšen delež mu predstavljamo?

Covid-19 je spodbudil avtomatizacijo in povratno globalizacijo

Pandemija Covid-19 je razkrila ranljivosti globalnih vrednostnih verig. Kot odgovor na tveganja v dobavni verigi so se vodilna podjetja na svetovni ravni oprla na tehnologije Industrije 4.0 in tudi na vračanje proizvodnje ali dela proizvodnje nazaj ali bližje matični proizvodnji - tako imenovani »insourcing«. Avtomatizacija in »insourcing« omogočata bolj prilagodljivo spreminjanje povpraševanja in zmanjšanje tveganj na strani ponudbe. V končni fazi bodo posledice ra-

zvoja avtomatizacije odvisne tako od tujih vložkov kot tudi od razmerja med roboti in delovno silo.

Ranljivosti globalnih verig vrednosti (GVC) se kaže v veliki soodvisnosti med vodilnimi svetovnimi podjetji in dobavitelji na več celinah. Mnoge države se trenutno soočajo s pomanjkanjem oskrbe s kritično medicinsko opremo, zlasti s Kitajske. Podjetja in države se soočajo tudi s tveganji, povezanimi s protekcionistično nacionalno trgovinsko politiko: visoke uvozne tarife so ponekod povzročile pomanjkanje kritičnih medicinskih izdelkov in opreme, medtem ko lahko izvozne omejitve za medicinsko oskrbo še poslabšajo oskrbo.

Dolgo pred pandemijo Covid-19 so se vodilna svetovna podjetja, v prizadevanju za zmanjšanje tveganj v dobavni verigi, povečanje fleksibilnosti in izboljšanje standardov izdelkov, zanašala na tehnologije 4.0, kot so roboti, 3D-tiskanje in pametne tovarne. Tudi v državah v razvoju, kot je Bangladeš, so pogodbeni proizvajalci oblačil začeli nadomeščati delavce z roboti, da bi se prilagodili zahtevam po višjih plačah. Soočanje s to pandemijo bi lahko pospešilo te trende, vključno s prilagajanjem novih tehnologij. **Pomembno vprašanje je - ali bo trenutna kriza še spodbudila avtomatizacijo in »insourcing« v globalnih verigah vrednosti (GVV)?**

Oba bistveno zmanjšujeta tveganja, s katerimi se podjetja srečujejo v primeru pandemije ali drugega šoka.

Globalno povpraševanje po ventilatorjih in osebni zaščitni opremi (OZO), kot so medicinske maske, plastični ščitniki in rokavice, se je eksponentno povečalo, ko se je število primerov Covid-19 povečalo. Države se zato soočajo s pomanjkanjem ponudbe kritične medicinske opreme ter delov in komponent takšne opreme in si prizadevajo, da bi industrija 4.0, vključno s 3D-tiskanjem in umetno inteligenco, zapolnila nekatere od teh pomanjkljivosti v oskrbi. Ameriška uprava za hrano in zdravila, na primer, sodeluje z vladnimi in javno-zasebnimi partnerji, Nacionalnim inštitutom za inovacijo v proizvodnji, da bi se odzvala na pomanjkanje medicinskih potreb s 3D-tiskanjem.

Industrija 4.0 prinaša nove tehnologije za varčevanje delovne sile, ki bi lahko zmanjšale odvisnost od nizko usposobljene in poceni delovne sile v proizvodnji. To ima posledice za globalno proizvodnjo, saj bodo verige vrednosti postale bolj regionalne in se bodo približale ključnim potrošniškim. Industrija 4.0 bo verjetno vplivala tudi na dolžino vrednostnih verig, saj bi avtomatizacija lahko utrdila različne korake vrednostne verige; lahko bi vplivala na odločitve. Raziskava na ravni podjetij, ki je vključevala vzorec okoli 2500 proizvodnih podjetij iz osmih evropskih držav z najmanj 20 zaposlenimi iz Avstrije, Hrvaške, Nemčije, Nizozemske, Srbije, Slovenije, Španije in Švice, potrjuje, da sta bila fleksibilnost in kakovost izdelkov dve glavni gonili za porast insourcinga po letu 2015.

Poleg fleksibilnosti (55 %) in kakovosti izdelkov (51 %), ki sta bila glavna razloga za insourcing, so pomembni še naslednji razlogi: brezposelna delovna sila doma (47 %), visoki transportni stroški (24 %), stroški koordinacije (22 %), stroški dela (15 %), ki naraščajo na vzhodu, ter pomanjkanje kvalificirane delovne sile, pomanjkanje infrastrukture, bližina razvojnih oddelkov in izguba znanja (Vir: Dachs and Seric (2019) in UNIDO (2019).

Vse več dejavnikov podpira trditev, da se bosta avtomatizacija in insourcing po pandemiji Covid-19 še pospešila. Oba omogočata prožnejše prilagajanje spreminjajočemu se povpraševanju in zmanjšujeta tveganja podjetij v primeru pandemije ali drugačnega šoka. Primer avtomatiziranega testiranja Covid-19 v Republiki Koreji: Vzorce analizira diagnostični stroj in ne človek. Avtomatizacija olajša fleksibilne prilagoditve potrebam, pospeši postopek testiranja ter zmanjšuje tveganje napak in kontaminacije.

Obstajajo razlogi za popoln preobrat iz globalizacije v »de-globalizacijo«. Za zagotovitev dobav kritičnega blaga ni nujno treba preusmeriti proizvodnje. Medtem, ko morajo podjetja ponovno preveriti svoje strategije in razmisliti o avtomatizaciji in/ali insourcingu za ublažitev prihodnjih tveganj, je malo verjetno, da bodo celotne dobavne verige v kratkem času avtomatizirane. Avtomatizacija nekaterih sestavnih delov morda ni izvedljiva ali celo zaželeno, na primer zaradi pomanjkanja usposobljenih delavcev, ki lahko

upravljajo s stroji, ali za izdelke z nizko dodano vrednostjo.

Svetovna zaloga industrijskih robotov je še vedno zgoščena v določenih državah in predelovalni industriji. Od leta 2016 se je v državah, specializiranih za inovativne globalne verige vrednosti, uporabljalo približno milijon industrijskih robotov v proizvodnem sektorju. Za te države so značilni visoka udeležba v GVC, visok delež proizvodnih in poslovnih storitev pri njihovem izvozu ter velik angažma v inovacijah ter vključujejo številne evropske države, Kanado, ZDA, Izrael in nekatere azijske države (Japonska, Singapur in Republika Koreja) (Svetovna banka 2019). Medtem ko je samo Kitajska v svoji proizvodnji uporabljala več kot 260.000 robotov, so druge države uporabile le 150.000 robotov. Skoraj polovica robotov je bila uporabljena v proizvodnji motornih vozil (664.000), sledili so jim računalniki in elektronika (blizu 400.000). Roboti so bili v manjši meri uporabljeni za proizvodnjo gume in plastičnih mas, izdelanih kovin, strojev in opreme ter hrane in pijač.

V času krize, kot je Covid 19, je še posebno pomembno za podjetja, da spodbujajo inovacije, razvoj. To podjetja lahko zelo elegantno dosežejo s pomočjo idej dobaviteljev. Še posebej je uspeh odvisen od tega, kakšne odnose z dobavitelji smo razvili v preteklosti. Če imamo z njimi dobre odnose in smo za naše dobavitelje prednostna oz. najprimernejša stranka, potem bomo lahko v kriznem obdobju prosili dobavitelje, da nam pomagajo z njihovimi idejami, predlogi za izboljšave in inovacijami. Te ideje potem skomuniciramo interno v podjetju z ostalimi poslovnimi funkcijami in se odločimo, katere od teh idej bomo uvedli, s ciljem, da pridobimo konkurenčno prednost na prodajnem trgu in bomo tako lažje, uspešnejše prebrodili krizo.

Covid-19 je še bolj izpostavil krhkost dobavnih verig in pomembno vlogo sposobnosti, da pravočasno prepoznamo in obvladujemo tveganja, ki ogrožajo stabilnost dobavnih verig (tveganje države in pristožnosti, pa tudi tveganje koncentracije zaradi prekomerne izpostavljenosti dobaviteljem). Covid-19 bo verjetno ključen za odpornost njihovih dobavnih verig. Ta nova usmeritev bo podjetja spodbudila k temeljiti oceni in blažitvi tveganj v dobavni verigi. Z raziskavo so ugotovili,



da je največja težava, da udeleženci znotraj njihove dobavne verige nimajo kakovostnih podatkov (37 %). Kakovostni podatki pa so ključnega pomena za nemoteno delovanje dobavne verige in za uporabo nastajajočih tehnologij, ki lahko pospešijo delovanje dobavne verige in omogočajo boljše/hitrejše prepoznavanje tveganj.

Sedem prednostnih področij za dobavne verige po Covidu-19

Cilj je graditi bolj prožna in bolj namensko usmerjena oskrbovalna omrežja za prihodnost. Podjetja morajo hitro ukrepati, da zaščitijo svoje delavce in omogočajo varno delo svojim zaposlenim tudi v kritičnih razmerah, saj so naše stranke in podjetje življenjsko pomembni za ohranitev naših delovnih mest in zagotavljanje naše prihodnje socialne varnosti.

Kriza je tudi test vrednot podjetja. Pokaže, kako kritične so dobavne verige na humanitarni ravni. Potrošniki, vlagatelji, vlade in skupnosti lahko na koncu presodijo podjetja, kako se odzivajo na to obdobje motenj.

Rešitev? Zamenjati ali preoblikovati oskrbovalne verige za prihodnost s povečanjem odpornosti in odgovornosti. To bo podjetjem pomagalo obvladovati kratkoročno krizo in jim zagotovilo večjo osredotočenost na stranke, ki bodo ključnega pomena za rast, ko bo gospodarstvo okrevalo.

Za povečanje odpornosti in odgovornosti v dobavnih verigah priporočamo, da podjetja uporabljajo naslednjih sedem prioritet:

1 | Ohraniti zaposlenost

Spodbujati in podpirati zdravje in dobro počutje delavcev v oskrbovalni verigi, njihove potrebe ter njihovo fizično varnost.

Covid-19 je delovno silo dobavne verige postavil v neznano, hitro spreminjajoče se in pogosto zelo stresno okolje. Potrebujemo podporo svojega vodstva, da ohranimo dobro in ostanemo produktivni, zato je priporočljivo:

- Vzpostaviti fleksibilno delovno kulturo in se hitro prilagoditi na območja z veliko ponudbo in manjšim povpraševanjem.
- Spremljati zaposlene in vzdrževati ter izboljševati njihove talente.
- Uvajati orodja za elastično sodelovanje z dobavitelji.
- Zagotavljati varnost omrežja in podpiranje novih načinov dela.

2 | Ponovno vzpostaviti svoje kapacitete

Čim hitreje je treba poiskati načine, kako spremeniti oskrbovalne verige, da bi pomagali podjetju pri obvladovanju posledic takšne krize, in vzpostaviti normalno proizvodnjo. Podjetja imajo ključno vlogo pri čim hitrejšemu izhodu gospodarstva iz krize. To, kako jim uspe obvladovati dobavne verige v kriznih časih, lahko postane njihova dolgoročna konkurenčna prednost, zato je treba:

- Poenostaviti proizvodnjo in racionalizirati planiranje kapacitet ter uravnovežiti ponudbo s povpraševanjem.
- Razumeti trg – kakšne nove izdelke in storitve trg nujno potrebuje v novi situaciji.
- Sodelovati z drugimi podjetji, da bi zadovoljili novo povpraševanje.
- Raziskati, kako lahko bolje izkoristimo pre malo izkoriščena sredstva ali nove tehnologije.

3 | Misлити lokalno

Kreativno razmisliti, kako prerazporediti vire za podporo našim kupcem in lokalnim skupnostim v celotni dobavni verigi. Podjetja lahko pomagajo tako neposredno zdravstveni negi kot posredno s podporo lokalnim skupnostim v njihovih dobavnih verigah, zato priporočila vključujejo:

- Pomoč skupnostim, ki jih podjetje neposredno oskrbuje (s prednostnim postavljanjem ranljivih strank, darovanjem hrane in drugih potrebščin ali najemom lokalnega prebivalstva za zadovoljevanje dodatnih potreb).
- Podpiranje vlog, ki jih zaposleni želijo imeti v svojih skupnostih (s prilagodljivostjo glede delovnih vzorcev ali zagotavljanjem prostora ali virov skupnosti).

4 | Zavarujte nabavno bazo

Okrepiti varnost oskrbovalnih omrežij za povečanje splošne varnosti in odpornosti naših dobavnih verig, ki jim grozi operativna in/ali finančna motnja.

Izzivi na strani ponudbe, ki jih povzroča ta pandemija, poudarjajo potrebo po poglobljenem razumevanju znanih in neznanih tveganj za osnovno oskrbo. Prav tako povečujejo pomen uporabe umetne inteligence. Priporočila vključujejo:

- Hitro odzivanje, prepoznavanje in določanje prioritet na podlagi ugotovljenih tveganj.
- Razširitev področja tveganja in avtomatizacija odzivnih protokolov.

- Biti »sila dobrega«, če lahko ostanete zvesti manjšim dobaviteljem, ki se finančno borijo.

5 | Odgovarjajte z zaupanjem in preglednostjo

Današnje digitalne platforme, analitika in možnosti za avtomatizacijo omogočajo udeležencem dobavne verige, da hitro ugotovijo probleme, rizike po celotni dobavni verigi in se pravočasno odzivajo na novo nastale situacije. Priporočila so:

- Dajte prednost dobaviteljem, strankam, izdelkom ali nabavnim kanalom, ki zagotavljajo, da so izdelki na voljo tistim, ki jih najbolj potrebujejo.
- Zagotavljajte razpoložljivost in vzdrževanje strateških zalog za zadovoljitev spreminjajočega se povpraševanja po vaših izdelkih.
- Uporabljajte digitalna orodja za pomoč pri ažurnem spremljanju zalog in pregled delovanja oskrbne verige.

6 | Učite in razvijajte se

Izkoristite vse možnosti in priložnosti, da prepoznate motnje v dobavni verigi, njihove vzroke in kako jih je mogoče čim hitreje odpraviti. Takšna kriza je priložnost za podjetja, da odkrijejo prej skrite pomanjkljivosti in šibke člene v svojih dobavnih verigah ter zagotovijo, da izidejo iz krize močnejši kot prej, zato moramo:

- Razumeti in natančno analizirati temeljne vzroke napak v dobavni verigi, da lahko trajno izboljšamo oskrbovalne verige.
- Tesno povezati udeležence v oskrbni verigi skupnim ciljem osredotočanja na zadovoljstvo končnih kupcev.
- Določiti načine uporabe podatkov za boljše in hitrejše odločitve.

7 | Zasnova za povečano odpornost naše dobavne verige

Nadaljujte z načrtovanjem investicij, potrebnih po krizi, za izgradnjo ali razvoj digitalne infrastrukture, vključno z analitiko, ki vključuje funkcije, razvite med pandemijo.

Okrepite varnost oskrbovalnih omrežij za povečanje učinkovitosti in nemotenega delovanja naših oskrbnih verig.

Ko takojšnje nujne razmere minejo in se gospodarstva oživljajo, imajo podjetja edinstveno priložnost za ustvarjanje inteligentnih dobavnih verig s povečanim poudarkom na okretnosti, fleksibilnosti, odpornosti na nepredvidljive situacije in družbeni odgovornosti. Priporočila:

- Bodite osredotočeni na kupce, kar bo spodbudilo rast po krizi, z uporabo fleksibilnih in odzivnih dobavnih verig.
- Uporabljajte vse možnosti za povečanje kratkotrajne likvidnosti in upravljanje stroškov ter virov: podaljševanje plačilnih pogojev, konsignacijske zaloge, lokalni outsourcing.
- Gradite zaupanje in izboljšujte odnose z dobavitelji (tudi na nivoje 2, 3 ali 4) in z vsemi udeleženci v oskrbni verigi, s ciljem kratkoročne in dolgoročne preglednosti ter zagotavljanja trajnostnega sodelovanja z vsemi udeleženci v verigi vrednosti.

Teh sedem prednostnih področij in praktični ukrepi bodo pomagali podjetjem, da se na najbolj učinkovit način odzovejo na izredne motnje, tako zdaj, kot v prihodnjih letih. Glavni cilj se je spremeniti in prilagoditi za prihodnost z večjo fleksibilnostjo, okretnostjo, odzivnostjo in odpornostjo v celotni dobavni verigi. To nam bo pomagalo tako pri obvladovanju izzivov Covid-19, kot bo tudi ustvarilo temelje za prihodnjo večjo konkurenčno prednost in rast poslovanja naših podjetij.

Podjetja, ki bodo lahko vse to naredila in to pravočasno, bodo v prihodnosti opredeljena kot vodilna na trgu.

Zaključek

Naš poslovni svet ne povečuje le tveganj, ki jih predstavlja za podjetje izpostavljenost do svojih kupcev, ampak se zaveda izzivov prepoznavanja in upravljanja teh tveganj v oskrbnih verigah. Pandemija koronavirusa nas je naučila kar nekaj lekcij. S perspektive svobodne trgovine in pretoka blaga ter storitev (zaplembe pošiljk mask, ventilatorjev ali drugih nujnih medicinskih pri-

pomočkov), avtomatizacija/robotizacija kritičnih opravil (kot npr. testiranje na Covid-19) sta nas naučila, kako se lahko utečeni procesi čez noč spremenijo in povzročijo ogromne motnje v oskrbnih verigah ter posledično v naših proizvodnjah in pri oskrbi naših kupcev.

Zdaj je čas, da podjetja preverijo svoje nabavne strategije in jih, če je potrebno, postavijo na nove temelje. Pri tem ne smemo pozabiti lekcij, ki smo se jih naučili ob izbruhu pandemije.

Podjetja morajo preveriti, na kakšen način kriza vpliva na naše delovno okolje in delovni proces. V večini podjetij se je ta bodisi popolnoma ustavil ali pa pomembno predrugačil. Koncept »dela prihodnosti« v primeru ponovitvene nevarnosti in drugih podobnih izrednih dogodkov (npr. posledic podnebnih sprememb), vzpon t. i. pametnega dela, ki s pomočjo tehnoloških rešitev in novih načinov dela zaposlenim omogoča uspešno, učinkovito in tudi zadovoljivo opravljanje nalog.

Za doseganje omenjenih ciljev je potrebno izvajanje skrbno izbranih, soodvisnih ukrepov.

Ukrepi za podporo digitalni transformaciji so naslednji: trenutne razmere predstavljajo idealno priložnost za preoblikovanje trenutnih poslovnih procesov prek analize velikih podatkov, robotske avtomatizacije procesov, uvedbe rešitev umetne inteligence in drugih sodobnih digitalnih tehnologij.

Ne glede na to pa *prihodnost* – »nova realnost«, kot jo pogosto imenujejo – ostaja vse prej kot jasna in enoznačna. Napovedi globalne gospodarske rasti so izrazito črnogledne in nakazujejo celo na največji zaton gospodarske aktivnosti po veliki depresiji. Za majhno in odprto gospodarstvo, kot je slovensko, je to zagotovo skrb vzbujajoč podatek. Poleg tega obstaja veliko tveganje ponovitvene nevarnosti virusa in ponovnega delnega ali celotnega zaprtja družbe in gospodarstva do takrat, ko bo na voljo ustrezen zdravstveni odziv na nevarnost novega koronavirusa.

Prepričanje, da se bodo stvari v kratkem preprosto vrstile v normalno stanje, ni le nerazumno, ampak tudi nevarno. Kriza pri nas res še ni pustila hujših posledic na ravni posameznika, lahko pa pričakujemo, da bomo vsi iskali najboljše odgovore na izhod iz krize. 🍀

PMI Slovenija

PMI meseca oktobra močno nad mejo 50 točk

Ključni podatki:

- PMI oktober 2020 = 67,7
(september 2020 = 65,6)
- Rast proizvodnih aktivnosti
- Rast novih naročil
- Rast nabavnih cen
- Rast zaposlovanja

Podjetja so zaznala podaljšanje dobavnih rokov in za- beležila rast nabavnih cen, katerih indeks je s 62,9 toč- ke na najvišji ravni od januarja 2019.

Komentar

Proizvodni PMI Eurozone se je meseca oktobra ustavil na 54,4 točke (september 53,7 točke) kar kaže na na- daljevanje oživljanja gospodarstva. Medtem se je kom- pozitni PMI znašel na pod mejo 50 točk in znaša 49,4 točke (september 50,4 točke)

Nemški proizvodni PMI se je iz septembrske vrednosti 56,4 točke povzpел na vrednost 58,0 točke in se nahaja na 30 mesečnem vrhu. Kompozitni PMI je ponovno nižji kot pretekli mesec in znaša 54,5 točke, medtem ko je septembra znašal 54,7 točke. Nižjo vrednost kompo- zitnega indeksa gre pripisati storitvenemu PMI, ki zna- ša 48,9 točke (september 50,6 točke).

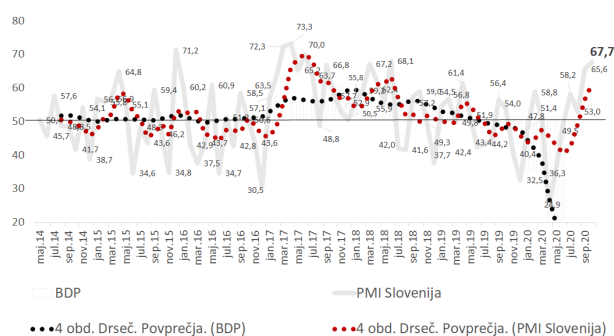
Ameriški proizvodni PMI se je meseca oktobra povzpел na 53,3 točke (september 53,2 točke) in se nahaja na 21 mesečnem vrhu.

Japonski PMI že od začetka krize COVID-19 ostaja na nizkih ravneh in znaša le 47 točke (september 46 toč- ke).

Gibanje indeksa PMI kaže, da se gospodarstva ponovno počasi krepijo in podjetja z novimi naročili polnijo svoje proizvodnje kapacitete. Se pa še vedno povečuje razli- ka med proizvodnim in storitvenim PMI, ki je zaradi Covid-19, odpuščanj ter pogojenih socialnih distanc v zelo nezavidljivem položaju.

Združenje nabavnikov Slovenije

Zgodovinski pregled

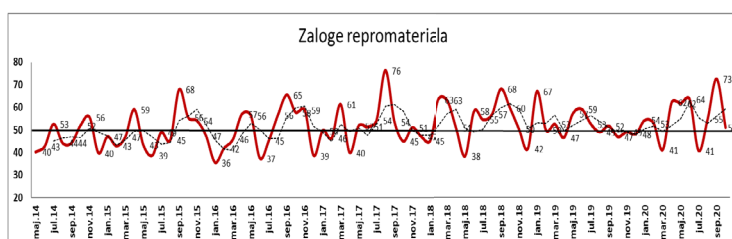
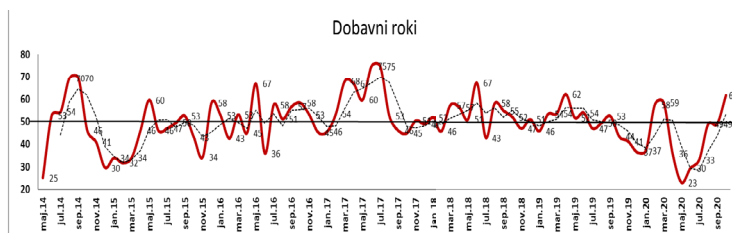
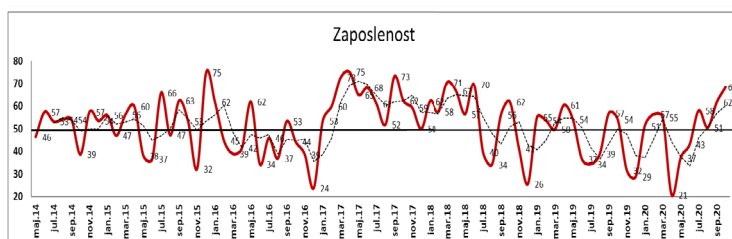
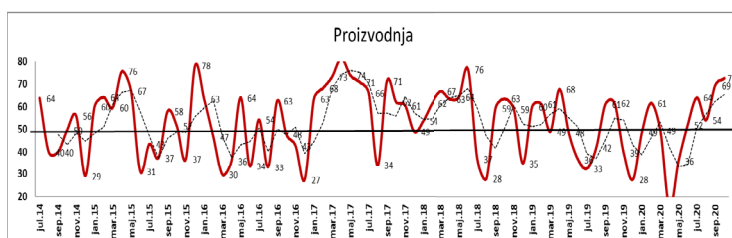
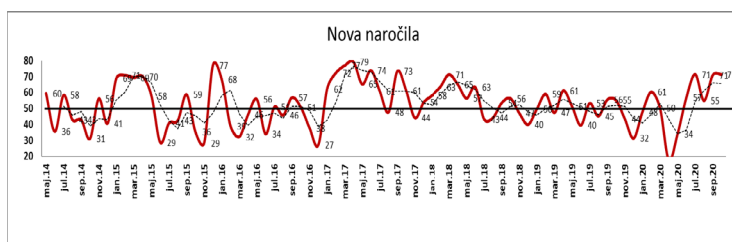


Povzetek

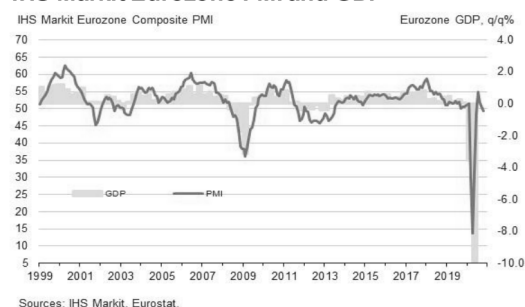
Proizvodni PMI se je meseca oktobra ustavil na 67,7 točke, kar je najvišja vrednost od julija 2018. Za ponov- no, še višjo rast indeksa glede na pre- tekli mesec, ko je PMI znašal 65,6 točke, so po- novno poskrbeli praktično vsi podindeksi.

Indeks novih naročil se je povzpел na 71,4 točke, čemur je sledil tudi indeks proizvodnih aktivno- sti z vrednostjo 72,5 točke. Podjetja so ponovno povečala število za- poslenih, saj je indeks novih zaposlitev prav tako z 68,6 točkami na 28 meseč- nem vrhu.

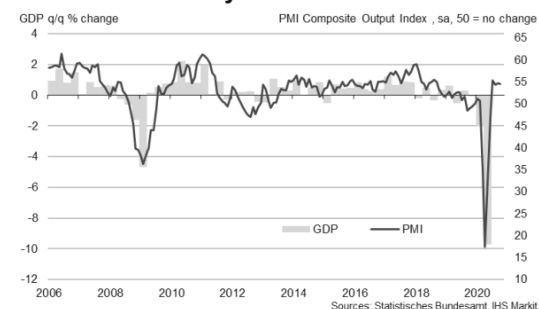
Gibanje posameznih ključnih kazalcev za izračun vrednosti PMI in gibanje PMI v ostalih velikih svetovnih ekonomijah in državah sveta



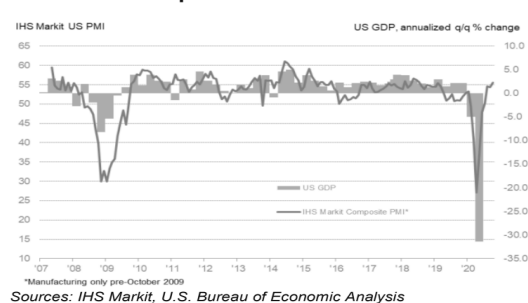
IHS Markit Eurozone PMI and GDP



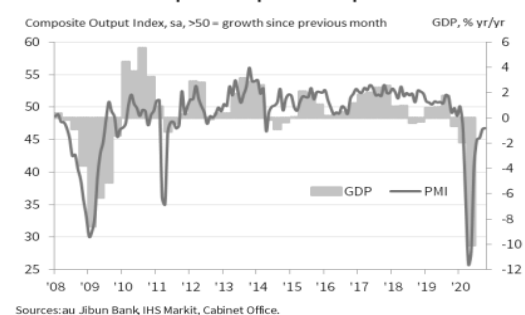
IHS Markit Germany Flash PMI



IHS Markit Composite PMI and U.S. GDP



au Jibun Bank Japan Composite Output Index





Zdrúženje
Purchasing
nabavnikov
Association
Slovenije
of Slovenia

Nabava bo postala strateška funkcija v vsakem slovenskem podjetju, v okviru katere nabavniki s svojim strokovnim in etičnim delovanjem ključno pripomorejo k uspešnosti poslovanja podjetja in njegovem razvoju.

Zdrúženje nabavnikov Slovenije
Purchasing Association of Slovenia
Dimičeva ulica 13
SI-1000 Ljubljana

☎ 01 786 14 62
📠 01 589 82 19
✉ info@zns-zdruzenje.si

www.zns-zdruzenje.si