

Ta projekt je financiran s podporo Evropske komisije. Ta publikacija odraža samo stališča avtorja in Evropska Komisija ne odgovarja za kakršno koli uporabo informacij, ki jih ta predstavitev vsebuje.

# Oblikovanje in načrtovanje oskrbovalne verige

Ključni kazalniki uspešnosti- upravljanje zalog

## UVOD

- Upravljanje zalog je zahtevno zlasti za večja podjetja, saj vključuje veliko količino informacij in podatkov.
- Upravljanje oskrbovalne verige (SCM- supply chain management) je postalo ključni cilj upravljanja podjetje in vir konkurenčne prednosti. Podjetja uvajajo SCM, da bi se odzvali na vse večjo negotovost in kompleksnost poslovnega okolja, da bi izboljšali svoj položaj v celotni vrednostni verigi.
- *“Če nečesa ne moremo izmeriti, tega tudi ne moremo izboljšati“*
- V dobi globalizacije so podjetja spoznala, da je odličnost dobavne verige najboljši vir konkurenčne prednosti ter danes konkurence ni med proizvodi, ampak je znotraj oskrbovalne verige.
- Vsekakor je pomemben izziv meriti uspešnost oskrbovalne verige pri dinamičnih interakcijah.



# PREGLED

Cilji in pregled lekcije:

- Uvod v ključne kazalnike uspeha (KPI)
- KPI povezani z zalogami
- Izbira meril za KPI
- Nefinančni KPI

# KLJUČNI KAZALNIKI USPEHA (KPIs)

- KPI uporabljajo podjetja za upravljanje notranjih ali zunanjih procesov in dejavnosti.
- KPI je mogoče opredeliti kot praktično in objektivno merjenje napredka
  - proti vnaprej določenemu cilju
  - glede na zahtevani standard učinkovitosti
- KPI so merljivi (metrični) vidiki, ki odražajo ključne dejavnike, ki jih organizacije spremljajo in upravljajo za dosego uspeha
- Uporaba KPI za merjenje uspešnosti zagotavlja, da se poslovna uspešnost ali aktivnost vedno ocenjuje glede na ciljno referenčno vrednost
- Tako takoj zaznamo nihanje- če gredo aktivnosti v neželjeno smer, lahko hitro reagiramo in sprejmemo ukrepe za reševanje in izboljšanje razmer

# KLJUČNI KAZALNIKI USPEŠNOSTI (KPIs)

- Van der Vorst je v logistiki ločil med kazalniki uspeha na treh glavnih ravneh:
  - 1) **Raven oskrbovalne** verige (razpoložljivost izdelka, kakovost, odzivnost, zanesljivost dobave in celotna oskrbovalna veriga)
  - 2) **Organizacijska raven** (raven zalog, čas pretoka, odzivnost, zanesljivost dostave in skupni organizacijski stroški)
  - 3) **Raven procesa** (odzivnost, čas pretoka, izkoristek, stroški procesa)

Vendar pa mora vsak logistični sistem svoje odločitve poskušati optimizirati in usmerjati v meritve, ki jih bo kasneje vrednotil. Jasen vpogled v dejavnike, ki vodijo logistične operacije, nam zagotavlja ustrezne cilje načrtovanja.

# ZALOGE

Kategorizacija zalog po:

- Lokaciji
- Surovinah
- Delu v teku
- Dobaviteljnih v operacijah
- Končnih izdelkih



# ZALOGE

Zaloge so lahko dodatno razvrščene tudi po:

- **Cikel zalog**- količina, ki je potrebna za zadovoljitev povpraševanja po določenem delu izdelka
- **Varnostna zaloga**- zaloga za uravnavanje nihanja povpraševanja in negotovosti ponudbe
- **Sezonska zaloga**- zaloga, ki jo podjetje ustvari zaradi nepredvidljivih nihanj povpraševanja v določenem obdobju
- **Tranzitna zaloga**- zaloga, ki je na poti z ene lokacije na drugo

Zaloge obstajajo znotraj podjetja ali oskrbovalne verige iz številnih razlogov, npr. varnostni ukrepi pred nihanjem povpraševanja, nestabilna oskrba ali proizvedena količina. Pomembno je pridobiti natančne podatke o zalogah, saj to vpliva na načrtovanje proizvodnje in nabavo.

## ZALOGE IN IZBIRA KPI-jev

- Izbira KPI je najbolj kritična faza, saj kazalniki predstavljajo dodano vrednost. Tako naj bi podjetja začela ocenjevati z manjšim številom KPI v povezavi z zalogami.
- Ne obstajajo enotni KPI za vse, temveč morajo biti oblikovani specifično za vsako podjetje
- Authors Gunasekaran and Kobu (2007) je predstavil šest namenov KPI:
  - pomaga pri prepoznavanju uspeha
  - Pokaže, ali so potrebe kupca zagotovljene
  - Pomaga pri razumevanju organizacijskih procesov
  - Pomaga prepoznati ključne točke za potencialne izboljšave
  - Zagotavlja, da odločitve temeljijo na dejstvih in ne na intuiciji
  - Prikaže, če prihaja do izboljšav



## ZALOGE IN IZBIRA KPI-jev

- Skupne lastnosti KPI-jev:
  - količina in kakovost (merjena s številom v primerjavi z izmerjenimi)
  - Večina KPI je finančno naravnanih (prihodki, neto dodana vrednost)
  - Nefinančni ukrepi (niso finančno pregledani)
  - Merjenja se izvajajo frekventno (urno, mesečno, dnevno)
  - Povezani s strategijo
  - KPI so razumljeni in uporabljeni na vseh organizacijskih ravneh
  - KPI se gradijo na podlagi individualnih potreb podjetja

## NEFINANČNI KPI-ji

Karl et al (2018) so izvedli sistematični pregled literature, da bi raziskali vpliv nefinančnih KPI na odpornost dobavne verige. Odpornost dobavne verige prepoznajo kot sposobnost odzivanja na nepredvidljive dogodke in sposobnost prilagajanja novim okoliščinam.

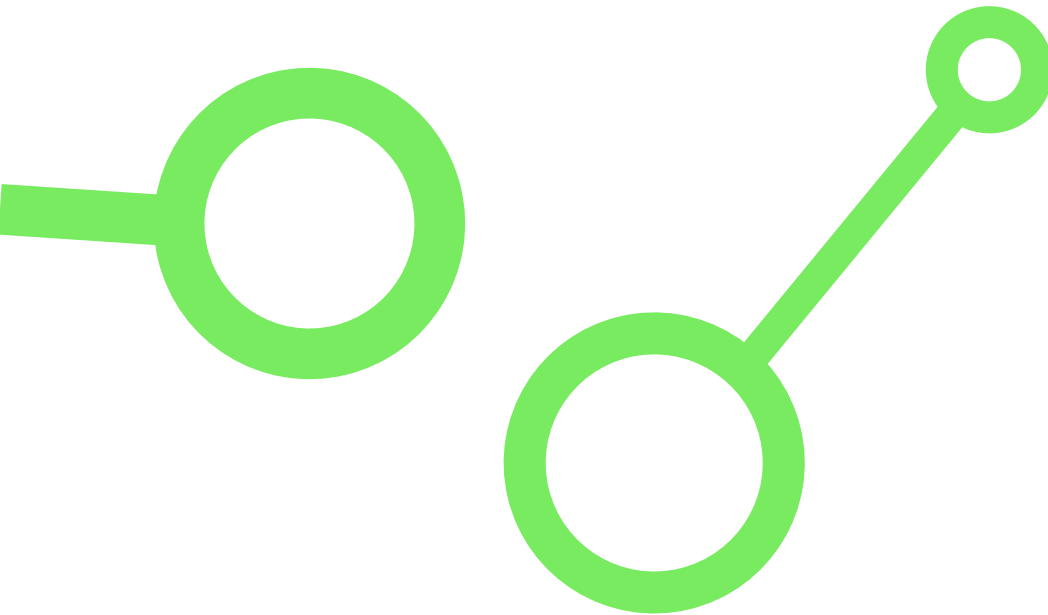
Najpomembnejši nefinančni KPI so:

- Upravljanje znanja
- Varnost
- Izmenjava informacij itd.

Karl et al (2018) trdi, da je pomankanje KPI-jev na področju odzivanja na nepričakovane dogodke.

## POVZETEK

- KPI so pomembni, kot tudi njihova izbira
- Ne obstajajo univerzalni KPI za vsa podjetja
- Pomembni so tudi nefinančni KPI.



This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



HVALA!

