

ZAGOTAVLJANJE KONTINUIRANOSTI POSLOVANJA

GLAVNI IZZIV OSKRBOVALNIH VERIG PRIHODNOSTI

PANDEMIJA KORONAVIRUSA, KI JE ZAJELA SVET, JE OMAJALA DRUŽBO TER NAŠA ŽIVLJENJA.

PRAKTIČNO POVSOD PO SVETU SE JE USTAVILO JAVNO ŽIVLJENJE, GLOBALIZACIJA IN GLOBALNA POTROŠNJA - DOSTOP DO

VSEGA, KAR NAM SRCE POŽELI, NI VEČ TAKO SAMOUMEVNO. GLOBALNE OSKRBOVALNE

VERIGE, ORGANIZACIJE, VELIKA IN MALA PODJETJA SE SREČUJEJO Z NOVIMI IZZIVI. ZNAŠLI SMO SE V

SCENARIJU, KI SI GA VERJETNO NE BI ZAMISLILI NAJBOLJŠI SCENARISTI FILMOV SKUPAJ.

O izzivih, s katerimi se srečujejo globalne oskrbovalne verige in kako bodo te izgledale v prihodnosti, s predavateljem na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru **doc. dr. MATEVŽEM OBRECHTOM**.

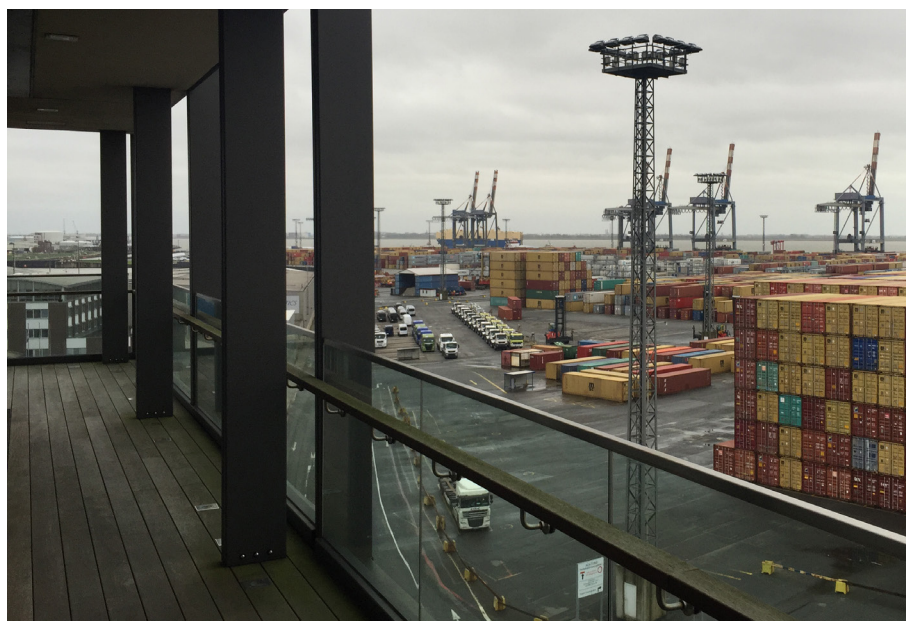


Foto: Manca Zrinski



DOC. DR. MATEVŽ OBRECHT, FAKULTETA ZA LOGISTIKO

Pandemija COVID-19 je povzročila nemalo motenj v globalnih oskrbovalnih verigah. So motnje nekaj povsem novega za globalne igralce?

Zavedanje, da je zanesljivost oskrbe na globalnem trgu že nekaj časa tvegana, je v času izrednih razmer, ki jih je povzročil koronavirus postalo dejstvo. Veliki mednarodni igralci na parketu oskrbovalnih verig se že več kot desetletje ukvarjajo z nezanesljivimi dobavami. Podobne motnje v oskrbovalnih verigah so namreč že doživeli tudi v 21. stoletju: s preteklimi pandemijami (SARS, ebola...), jedrskimi katastrofami (Fukušima), naravnimi nesrečami (poplave na Balkanu, cunami v Aziji, orkan v ZDA...), vojaškimi spopadi (bližnji vzhod, Ukrajina...) in trgovinskimi vojnami in mednarodno diplomacijo (omejevanje ekonomske ekspanzije Kitajske, embargo Irana...) in t. i. revolucijami (Afriška pomlad). Res pa je, da motnje še nikdar niso prizadele toliko držav na različnih kontinentih in sočasno prizadele praktično celotno mrežo konkurentov. Premislek o poslovnih modelih prihodnosti, ki bodo bolj aktivno vključevali možnosti prekinitev dobav in možnost aktivnejše državne intervencije je zmeraj bolj na mestu.

Zakaj so globalne oskrbovalne verige tako ranljive?

Globalne oskrbovalne verige so mnogo bolj nepredvidljive zaradi velikega števila igralcev, ki so vsak zase izpostavljeni naravnim ali človeškim nevarnostim v različnih delih sveta. Njihova izpostavljenost pa (lahko) vpliva na prekinitve v mreži partnerjev po celem svetu. V takšnih prekinitev se podjetje, ki ima inventar v različnih delih oskrbovalnih verig na različnih delih sveta (partnerski dobavitelji, ladje na poti iz Azije, distribucijski centri...), po navadi osredotoči na to, da le-tega čim prej dobi in kar najbolj izkoristi. To je tudi eden od razlogov dolgih kolon na notranjih mejah EU, kjer trenutno tovarnjakariji za prestop meje čakajo tudi po 40 ur. Istočasno se podjetje fokusira na iskanje novega nadomestnega dobavitelja, kar pa trenutno ni lahka naloga, saj je oskrba motena globalno in ne lokalno. Ob moteni oskrbi zmanjka določenega dela, ustavi se proizvodnja, izpraznijo se skladišča gotovih materialov in izpraznijo (ali zaprejo) se trgovine. Posel prevzame uspešnejši in prilagodljivejši konkurent. Trenutno je to spletna prodaja. Amazon na veliko zaposluje in izkazuje rast prodaje in praktično skorajšnjo nezmožnost pokrivanja povpraševanja, tudi "domača" Mercatorjeva spletna trgovina, zaradi pomanjkanja kadra in kapacitet ter nezmožnosti hitrega prilagajanja, šepa. Po drugi strani teorija v določenih sektorjih ne drži, saj se trenutno praktično vsi konkurenti z globalnimi oskrbovalnimi verigami ukvarjajo z enakimi izzivi in ugotavljajo, da bi bila lokalna oskrbovalna veriga dražja in še zmeraj tvegana, vseeno pa manj odvisna od globalnih dogodkov. Materiala za dolgotrajnejšo oskrbo nimajo niti vodovodarji in električarji - le-te bo težko nadomestil spletni izvajalec.

Just-in-time torej ne bo več prioriteta upravljanja z zalogami?

Dodatno breme se bo pokazalo tudi v prevladujoči smeri minimiranja zalog s ciljem doseganja Just-in-time proizvodnje (Just in time pomeni natančno dobavljanje materiala na osnovi porabljenega materiala, praktično brez zalog v proizvodnih podjetjih), ki je oklestila že tako nizko nastavljene varnostne zaloge. To bo ostal izziv podjetij brez planiranih varnostnih zalog oz. t. i. ekstra inventarja tudi po umirjanju situacije s korona virusom. Zaradi negotovosti

poslovanja v naslednjih mesecih ali celo daljšem obdobju lahko pričakujemo kopičenje zalog, z namenom doseganja višje stopnje samozadostnosti evropskih podjetij ter še večji premik proti samooskrbi s surovinami ali pa kolaps trga z drastičnim znižanjem cen zaradi zmanjšanja povpraševanja in kanaliziranja sredstev za investicije v pokrivanje izgub. V času omejene oskrbe namreč ponovno prihajamo iz trga, kjer kraljuje povpraševanje na trg, kjer kraljuje ponudba. To pa omogočajo višje varnostne zaloge, ki so v primeru države (državnih zalog) samoumevne, podjetja pa so na to žal s ciljem optimizacije finančnega poslovanja nekoliko pozabila.

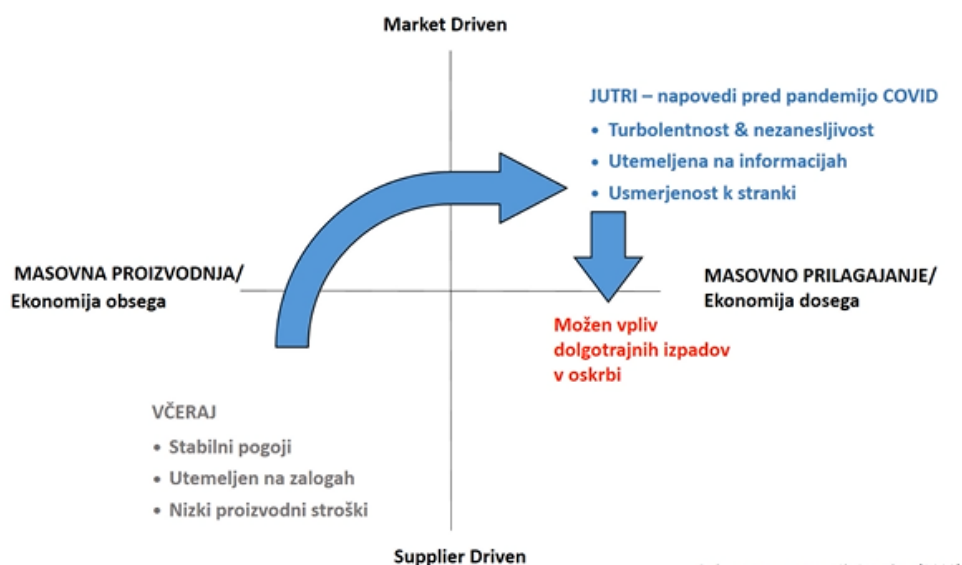
Kje menite, da bo fokus oskrbovalnih verig prihodnosti?

Podjetja bodo kratkoročno iskala državno pomoč za kritje stroškov zaradi izpada proizvodnje in zmanjšane povpraševanja zaradi domačih samoizolacij. Dodatni omilitveni ukrepi bodo tudi odpis davkov in premostitev plačevanja finančnih obveznosti do bank. Fokus in drastičnost sprememb poslovanja bo v največji meri odvisna od časa trajanja izrednih razmer in ocene o možnosti ponovitve situacije.

V kolikor bo trenutna kriza res le kratkotrajna, torej optimistični scenarij, bodo na dolgi rok podjetja ponovno postala manj previdna in bodo svoje izdelke ponovno utemeljevala z globalnimi poceni komponentami vprašljivega izvora, izdelanih v vprašljivih delovnih okoljih in brez vpogleda na okoljske vplive v celotni oskrbovalni verigi. V vsakem primeru pričakujem, da bodo odgovorna podjetja dajala več poudarka presoji izvora surovin in svojih dobaviteljev za povečanje varnosti oskrbe. To zaenkrat v svetu nabave ni samoumevno in velikokrat podjetja iz EU ne vedo ne kdo, ne kje so njihovi primarni dobavitelji materiala, kaj šele, da poznajo razmere in način pridobivanja surovin. Zahteve za to so imele najprej okoljsko-socialno noto (zagotavljanje sledljivosti trajnostnih virov, družbeno odgovornega ravnanja dobaviteljev v državah v razvoju...), sedaj pa bo to postalo nujno z vidika zagotavljanja varnosti oskrbe.

Druga možnost t. i. pesimistični scenarij, ki se kaže kot verjetnejša, pa je, da bo trenutno gospodarsko omejevanje proizvodnje, mednarodne trgovine, omejevanje gibanja, potovanj idr. ostalo realnost vsaj še šest mesecev (ali do konca leta). Negativni vpliv na gospodarstvo in oskrbo se bo zgodil in bodo tako multinacionalke kot tudi MSP-ji iskali partnerje znotraj skupnega trga EU, za kritične sestavne dele pa zaradi možnosti zapiranja meja in neenotne politike EU morda celo znotraj nacionalnih mej oz. znotraj državnih regij. Krajše transportne poti pomenijo večjo odzivnost v primeru izrednih dogodkov. To je nenazadnje lahko tudi priložnost za dolgoročno ustvarjanje večje dodane vrednosti, ponovne oživitve proizvodnega gospodarstva v EU in utemeljevanje vrednosti izdelka v očeh končnega kupca. Dodatno v evro-območju ni valutnih tveganj, bolje je urejena delovna zakonodaja in upoštevan družbeni dejavnik (praktično ni otroškega dela, prisilnega dela), priča smo tudi višji stopnji kontrole kakovosti. Po drugi strani pa to pomeni velik premik nazaj, v čas nacionalnih meja, višjih in netransparentnih cen, morda dodatnega omejevanja osebne svobode, gibanja, potovanj, govora ter širjenja informacij, deglobalizacije poslovanja itd. ter dodatne vzroke za globalne nemire ob gradnji zidov, pomanjkanja virov (finančnih in materialnih), saj nas žal nič ne povezuje tako kot denar.

Oskrbovalne verige prihodnosti



Delno osnovano na: Christopher (2008)

Bo zapiranje in lokalizacija torej imela negativne vplive na korporacije? Kaj pa države, kaj to pomeni recimo v primeru Kitajske, ki je imela v zadnjem obdobju primat na področju proizvodnje?

Trend zapiranja nacionalnih/lokalnih izpostav in kreiranje regijskih podružnic korporacij se bo prav tako verjetno obrnil v kreiranje manjših nacionalnih entitet velikih korporacij, s ciljem, da bodo lahko delovale v lokalni oskrbi v primeru zapor meja, zakonodajnih omejitev in omejitev trgovanja s strateškimi surovinami (npr. razkužila, zaščitne maske, potencialna zdravila, hrana). Iz gospodarskega vidika tudi ne smemo pozabiti na omejevanje gospodarskega vpliva in moči Kitajske in drugih hitro rastočih gospodarstev, ki lahko da bo s krizo zgubila pomemben del svojega izvoza, po drugi strani pa je Kitajska v časovni prednosti pred ostalim delom sveta, saj se tam virus najprej pojavil, prav tako pa vse kaže, da je širjenje virusa tudi prva uspešno omejila na le en del države. Ostali del države in oskrbe normalno funkcionira, proizvaja, zato si bo lahko Kitajska tudi na račun gospodarsko oslabiljenih razvitejših konkurentov in mnogo manj motene proizvodnje po koncu krize, ko se bo povpraševanje ponovno dvignilo, pokrila svojo gospodarsko izgubo. Predvideva se celo, da bodo v Sloveniji motnje oskrbe iz Italije dolgotrajnejše kot motnje oskrbe iz Kitajske.

Je torej prihodnost v krajših oskrbovalnih verigah ali bodo nastali novi poslovni modeli, ki so v tem trenutku še nepredstavljeni?

Ker v EU nismo ravno bogati z raznimi industrijskimi minerali, ogljikovodiki in drugimi surovinami, na katerih temelji naše gospodarstvo, lahko pričakujemo krepitev sodelovanja z lokalnimi dobavitelji vsaj v takšni meri, da bodo zmožni pokrivati motnje v primeru izpada oskrbe. Iz okoljskega vidika to pomeni nižje vplive na okolje zaradi krajših transportnih poti v lokalnih oskrbovalnih verigah, ki pa bodo nadomeščeni z emisijami lokalne proizvodnje, ki smo jo v preteklosti, tudi s ciljem alokacije onesnaževanja, pod krinko ekonomske upravičenosti z veseljem selili v Azijo in Afriko.

Morda lahko vsaj kratkoročno pričakujemo ponovno daljšanje življenjskega cikla posameznih izdelkov namesto masovne produkcije in intenzivnejšo rabo 3D-printerjev za nadomeščanje nujnih delov. Dolgoročno pa bo poudarek na večji rabi in razvoju obnovljivih materialov, rast bo vidna v bioekonomiji in krožnem gospodarstvu, saj so le obnovljivi viri in odpadki kontinuiran "evropski" vir, ki nam je na voljo tudi v nestabilnih časih in prekinjenih dobavi iz različnih delov sveta.

Kateri so torej glavni izzivi oskrbovalnih verig po COVID-u?

Večji poudarek bo na odzivnosti oskrbovalnih verig in možnosti hitrega prilagajanja na nove razmere. Nekaj o čemer se je preveč na dolgo razpredalo v primeru prilagajanja na podnebne spremembe, bo zaradi korona virusa treba na hitro urediti na ravni celotne EU ali celo globalno v zavezi z ZDA, saj se Kitajska trenutno prilagaja hitreje kot EU.

Ena redkih pozitivnih stvari trenutne krize je vsekakor izboljšanje kakovosti zraka, manjša raba surovin, energije in posledično izpustov. A kaj, ko s tem nikakor ne moremo biti zadovoljni glede na vse negativne dejavnike, ki so in še bodo posledica trenutne pandemije. Le-te bodo velik izziv posebej za EU, ki je z medlim odzivom na protekcionistične politike posameznih članic, zapiranjem meja in podrejanju nacionalnih delovanj, nekoliko pozabila na svojo osnovno povezovalno nadnacionalno vlogo. V EU imamo v povprečju tudi starejše prebivalstvo. Situacija trenutno omogoča tako možnost tesnejšega sodelovanja za uspešnejše spopadanje z nastalimi razmerami med tekmeci, rivali, sovražniki tako v gospodarstvu kot v politiki, kot tudi možnost populističnega izkoriščanja s strani destabilizacijskih ekstremističnih skupin še posebej znotraj EU.

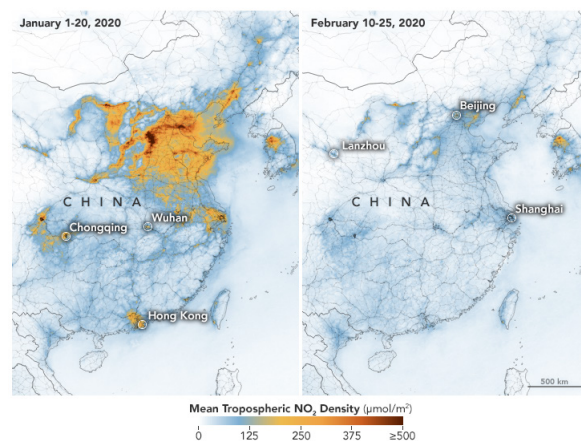
TUDI V SLABEM JE POTREBNO POISKATI nekaj dobrega!

Doc. dr. Matevž Obrecht pa ob nastali krizi poudarja, da je okolje trenutno tisto, ki je največ pridobilo.

Že po 9/11, ko so v Združenih državah Amerike zaprli zračni promet, se je izboljšal zrak, povečala se je osončenost in svetlost okolja. Tudi sedaj vidimo, da si narava hitro opomore.

Vendar je problem v tem, da nas mora nekaj konkretno zadeti, da to opazimo, namesto, da bi bilo to načrtovano.

"Planet Zemlja bo preživela naravne katastrofe, pandemije in tudi podnebne spremembe. Kaj bo z nami, pa je odgovornost vsakega izmed nas, tako da ostanimo doma in poiščimo rešitve za boljši jutri!"



Vir: NASA Earth Observatory,

<https://www.earthobservatory.nasa.gov/images/146362/airborne-nitrogen-dioxide>