

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

LOGISTIKA KOT SESTAVINA USPEŠNOSTI  
ORGANIZACIJE

Mentor: dr. Mirko Markič

Obravnavana organizacija: Sava Tires d.o.o.

KOPER, 2006

MARIJA KOŠNJEK

## POVZETEK

Logistika je projektiranje in obvladovanje oskrbovalne verige v širšem pomenu. Oskrbovalna veriga se lahko razteza od dostave zalog za proizvodnjo, preko vodenja zalog v organizaciji, dostave v skladišča in v distribucijske centre, razvrščanja, manipulacije, embaliranje in končne distribucije do mesta porabe.

V diplomski nalogi obravnavamo področje logistike v izdelovalnem podjetju in v tem transportu. Poseben poudarek bo namenjen trgovskim klavzulam, ki so povezane z področjem transporta. Podrobneje je opisana prodajna pogodba in pomen incotermsov, ki so za podjetje, ki veliko izvažata in uvažata, zelo pomembna, saj z nepoznavanjem teh, lahko izgubi veliko sredstev.

Celovito smo obdelali vse bistvene vidike in vplive logističnih procesov na poslovanje podjetja.

*Ključne besede:* incoterms, logistika, organizacijska struktura, prodajna pogodba, transport, uspešnost organizacije.

## ABSTRACT

Logistic is projecting and controlling the supply chain in a broadened meaning. The supply chain can expand from the delivery of stock for the outturn, through guiding the stock in the organisation, delivery to the warehouses and distribution centres, sorting, manipulating, packing and the final distribution to the spot of consumption.

In the diploma we handle an area of logistic in the manufacturing company, and with in, transport. It will especially emphasise merchant clauses, which are connected with the area of transport. It specifically describes the sales agreement and the meaning of incoterms, which are very important for a company with a lot of import and export, since unfamiliarity with them can cause to lose a lot of means..

We overall treated all the crucial prospects and influences of logistic procedures on the company's transaction.

*Key words:* effectiveness organization, incoterms, logistic, organization chart, sales agreement, transport.

UDK 658.7 (043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Teoretična izhodišča</b>	<b>3</b>
2.1	Logistika	3
2.2	Razvoj logistike	3
2.3	Opredelitev in cilji logistike	4
2.4	Vpliv logistike na podjetja in gospodarstvo	6
2.5	Ovire pri uvajanju logistične zasnove poslovanja	8
2.6	Transport	9
2.7	Izhodni tok blaga iz podjetja	10
2.8	Dejavniki transportnih stroškov	12
2.9	Prodajna pogodba	14
2.10	Pojem in pravni viri	14
2.11	Sestavine prodajne pogodbe	14
2.11.1	Stvar	15
2.11.2	Cena	15
2.11.3	Druge (neobvezne) sestavine prodajne pogodbe	15
2.12	Obveznosti pogodbenih strank	16
2.13	Incotermsi	16
2.14	Zgodovina in razvoj Incotermsov	17
2.15	Struktura Incotermsov	19
<b>3</b>	<b>Uporabni aplikativni del</b>	<b>23</b>
3.1	Predstavitev Save Tires d.o.o.	23
3.2	Osnovna dejavnost Save Tires d.o.o.	23
3.3	Organizacijska shema in zaposleni	24
3.4	Organiziranje logistične dejavnosti v podjetju Sava Tires d.o.o.	25
3.5	Naloge transportnega oddelka v Savi Tires d.o.o.	31
3.5.1	Tranzitni čas	36
3.5.2	Določitev optimalne velikosti pošiljke in pogostost pošiljanja	36
<b>4</b>	<b>Pravilna izbira trgovinskih klavzul</b>	<b>39</b>
4.1	Neppravilno razumevanje Incotermsov	39
4.2	Spremembe Incotermsov	40
4.3	Pravilna uporaba Incotermsov	40
<b>5</b>	<b>Sklep</b>	<b>45</b>
	<b>Literatura in viri</b>	<b>49</b>

## SLIKE

Slika 2.1 Proces transporta od surovin do dostave končnega izdelka kupcu .....	9
Slika 2.2 Poslovni proces v podjetju .....	10
Slika 2.3 Odvisnost skupnih stroškov od količine in razdalje .....	13
Slika 3.1 Tržni delež na domačem trgu .....	24
Slika 3.2 Organizacijska shema Save Tires d.o.o. ....	24
Slika 3.3 Organizacijska shema logistike v podjetju Sava Tires d.o.o. ....	26
Slika 3.4 Shema distribucije iz distribucijskega centra v Savi Tires .....	29
Slika 3.5 Zlaganje potniških avtoplaščev po načinu »ribje kosti« .....	35

## TABELE

Tabela 2.1 Vpliv zmanjšanja logističnih stroškov na dobiček podjetja .....	8
Tabela 2.2 Trgovinske klavzule Incoterms 2000 .....	19
Tabela 3.1 Razvrščanje posameznih vrst transporta glede na elemente njihove kakovosti .....	33
Tabela 3.2 Primerjava tranzitnega časa pošiljke v načinu zbirnika .....	36
Tabela 3.3 Primerjava cene transporta glede na velikost pošiljke .....	37
Tabela 4.1 Način prevoza in ustrezen incoterms 2000 .....	39

## KRAJŠAVE

GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
MTZ	Mednarodna trgovinska zbornica
EU	Evropska unija
MDD	Materials Distribution Department
SAP	System Applications Products in data processing
JiT	Just in Time



## 1 UVOD

Glavni motiv, ki je vplival na našo odločitev pri izbiri teme diplomskega dela, je želja po spoznavanju logistike in vliv drugih oddelkov na logistiko.

V diplomskem delu smo si kot cilje zastavili opredeliti pojem same logistike, opredelitev glavnih problemov, ki se pojavljajo v oddelku logistika v obravnavani organizaciji. Glavni cilj našega dela bo podrobneje definirati logistiko, transport in incotermse, katere je potrebno stalno spreminjati in prilagajati potrebam sodobnim poslovnim praksam.

Največji cilj vsakega pisca strokovnega dela je predstaviti neko določeno področje svojim bralcem na razumljiv način, ne glede na to, ali ima bralec neko predhodno znanje o obravnavani zadevi ali se je branja lotil kot nepoznavalec. Zato upam, da bo naše delo približalo vse obravnavane teme tudi tistim, ki jim je do sedaj to povsem neznano.

Literaturo, ki smo jo uporabila pri izdelavi dela, smo večinoma našli v knjižnici in na spletnih straneh. Tuja literatura, ki nam je v nekaterih primerih bistveno pomagala razjasniti funkcije logistike, je dostopna v skoraj vseh študijskih knjižnicah po Sloveniji, nekaj pa je dostopne tudi na spletu. Ko smo prebrali priročnik Incoterms 2000, ki ga je izdala GZS, smo ugotovili, da je Incotermse včasih še v slovenskem jeziku težko razumeti.

Diplomska naloga bo sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V diplomski nalogi bomo uporabili deduktivni pristop pri obravnavanju teme. V teoretičnem delu bomo uporabili metodo opisovanja, v raziskovalnem delu pa bomo uporabili metodo primerjave, kjer bomo primerjali možne aplikativne rešitve.

Pri izdelavi diplomskega dela smo uporabili tudi teoretična znanja, pridobljena med študijem na Fakulteti za management Koper, in praktična znanja, pridobljena z opazovanjem dela v obravnavani organizaciji in opravljanjem dela v transportnem oddelku.

V teoretičnemu delu diplomske naloge bomo opisali razvoj organizacijske logistike, opredelili logistiko, ki jo različni avtorji opisujejo vsak na svoj način. Logistika ima velik vpliv na podjetje in gospodarstvo, zato vedno bolj pridobiva na njenem pomenu.

Materialni tokovi tvorijo velik del procesov reprodukcije in menjav. Razumemo jih kot pretok elementov reprodukcijskega materialnega procesa oziroma surovin do končnih proizvodov. V teh procesih sodeluje mnogo udeležencev. Vsi si prizadevajo za čim bolj učinkovito in racionalno izvajanje pretokov, kajti ti povzročajo zelo velik delež stroškov. Z izboljšanjem organizacije materialnih tokov imajo podjetja priložnost izboljševanja celotnega poslovanja.

V nadaljevanju bomo opisali pojem prodajne pogodbe in njene glavne sestavine. Pogodba se sklenuje, da se določijo obveznosti pogodbenih strank. Incotermsi ali trgovinske klavzule so dispozitivne narave v prodajni pogodbi in ni nujno da se stranki o njih dogovorita. Če se odločita, da jih vključita v prodajno pogodbo, se s tem velikokrat izogneta marsikateremu sporu, ki lahko nastane ob sklenitvi nepopolne pogodbe.

V aplikativnem delu bomo opisali obravnavano organizacijo, njene glavne značilnosti in organizacijsko strukturo. Podrobneje bomo opisali organiziranje logistične dejavnosti v obravnavani organizaciji. V poglavju Transport bomo opisali glavne značilnosti transporta in podrobneje predstavili način dela v transportnem oddelku obravnavane organizacije. Ko smo začeli delati v transportnem oddelku smo ugotovili, da nam znanje o paritetah manjka in se odločili, da jih vključimo v diplomsko nalogo.

Na koncu pa bomo opisali še nekaj vprašanj in nejasnih situacij, ki nastanejo, če so Incotermsi vključeni v prodajni pogodbi.



## 2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

### 2.1 Logistika

Kontinuirane spremembe v poslovnem okolju, ki jih prinaša predvsem hkratna globalizacija in individualizacija, ustvarjajo težnjo poslovnih subjektov po vse bolj trdnih, varnih in z zaupanjem prepredenih poslovnih povezavah. Take povezave omogočajo učinkovit proces, ki poteka od dobave surovin do proizvodnje, preko sistema notranje logistike k posrednikom, trgovini in končno, prevoza od optimalnem transportnem strošku do končnega uporabnika.

### 2.2 Razvoj logistike

Logistika je mlada veda, ki se je začela razvijati v drugi polovici 20. stoletja in morda prav zato težko najdemo neko enotno opredelitev logistike kot vede, oziroma področij njenega proučevanja

Sam izraz logistika se je pojavil že pred časom. V literaturi najdemo za pojem logistika dva različna izvora, in sicer iz grščine in francoščine. Po prvem se navajata besedi »logos« in »logicos«, kar bi lahko prevajali kot računati, pravilno misliti ali biti razumen. Po drugem pa bi beseda »loger« pomenila lahko nastanitev, namestitev, preskrbovanje. Morda so ta izraz prvič uporabili leta 1670 v armadi Ludvika XIV., ko so uvedli položaj »Marechal General des Logis«. S pojmom logistika so tako poimenovali oskrbo vojaških enot s potrebnimi materialnimi sredstvi ter transport in premeščanje vojaških enot, oborožitve in opreme z enega na drugi bojni položaj (Ogorelec 1996, 1).

Švicarski general Baron de Jomini je v začetku 19. stoletja prvič uporabil pojem logistika, ko je izdal delo z naslovom Očrt vojne umetnosti. Logistiko je opredelil, kot funkcijo razvoja, oskrbe, distribucije in upravljanja z materialnimi sredstvi, s transportom ter kot podporo pri gradbenih posegih na infrastrukturnih objektih. Delo je kmalu postalo obvezna literatura vojaških oficirjev, predvsem ameriških (Oblak 1989, 22).

Do izraza je prišla dejavnost logistika predvsem v drugi svetovni vojni. Uspehe armade ZDA je pogojevala tudi zelo dobro organizirana in učinkovita podpora logističnega sistema. Vse to je botrovalo temu, da se je po vojni začelo logistika pojavljati tudi v poslovnih organizacijah in sistemih. Zanimanje za logistiko je začelo naraščati v industriji, trgovini in storitvah.

Razmah logistike kot vede, pomembnost logistike v poslovnih organizacijah in na mednarodnih trgih ter posledično tudi iskanje primernih kadrov z znanjem na področju logistike gre morda pripisovati predvsem trem dejavnikom (Perišić 1990, 6):

- Intenzivnemu mednarodnemu povezovanju.
- Tehnološkemu razvoju, še posebej na področju transporta, komunikacij in informacijske tehnologije.
- Profesionalizaciji upravljanja in ravnanja podjetij ter prenos metod upravljanja in ravnanja izven nacionalnih meja suverenih držav.

Danes je logistika že tako razvita, da je pojem logistike nujno definirati na dva načina, in sicer (Oblak 1997, 98):

1. Logistika kot znanstvena disciplina, ki interdisciplinarno in multidisciplinarno proučuje in uporablja zakonitosti planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole tokov materiala, ljudi, energije in informacij v sistemih.
2. Logistika kot aktivnost, ki zajema vse dejavnosti, ki so potrebne za kompleksno pripravo in realizacijo prostorske in časovne transformacije dobrin in znanja, vključno z informacijskimi in energetskimi tokovi. Te dejavnosti se z uporabo človeških potencialov in sredstev dajejo na razpolago tržnim sistemom, tako da so trženje dobrine v pravem času na pravem mestu, v zahtevani količini, kvaliteti in ceni ter s spremljajočimi informacijami, ki se nanašajo na tržne dobrine. Vse skupaj teži k znižanju stroškov.

Logistika se pojavlja kot znanost in kot aktivnost. Med tema dvema pojmom je zelo težko potegniti črto, saj logistika kot znanost postavlja osnovne temelje za logistiko kot aktivnost, logistika kot aktivnost pa mora biti zasnovana na logistiki kot znanosti.

### **2.3 Opredelitev in cilji logistike**

Logistika je veda, ki se ukvarja z obvladovanjem blagovnih tokov, ki so v različni meri podvrženi vplivu časovno-prostorske divergence. Predmet preučevanja je predvsem soočanje in razreševanje problema časovne in prostorske neenakomerne razpoložljivosti blaga. Problem se nanaša tako na pridobivanje surovin, uporabo in vračanje embalaže, zagotavljanje rednega in pomožnega transporta, pakiranja in skladiščenja, komisioniranja in odpreme, odpadkov in njihove predelave oz. deponiranje kot tudi na servisiranje končnega odjemalca izdelkov.

Pojem logistike se v teoriji in praksi ne uporablja vedno enako. Od začetka sedemdesetih let se ta pojem čedalje pogosteje uporablja v smislu obravnavanja kompleksnih nakupnih blagovnih tokov, razvoja transporta, skladiščenja in pretovorih manipulacij ter fizične blagovne distribucije. Glavne pristope pri obravnavanju logistike bi tako lahko razvrstili po naslednjih kriterijih (Oblak 1997, 21):

- Glede na dejavnost: transportna logistika, skladiščna logistika, špedicijska logistika, distribucijska logistika, nabavna logistika, trgovinska logistika itd.

- Glede na področje uporabe: industrijska logistika, vojaška logistika, poslovna logistika, marketinška logistika, gospodinjska logistika itd.
- Glede na področje opazovanja: megalogistika, makrologistika, mikrologistika, metalogistika itd.

Podjetja najbolj zanimajo mikrologistični sistemi, ki so sistemi znotraj podjetja, za katere je značilno, da so interorganizacijski, znana so pravila obnašanja in so pravno precizirani.

Pri prebiranju literature na temo logistike, smo pri različnih avtorjih opazili, da jo različno razlagajo, vendar imajo te definicije veliko skupnega. Za pravilno razumevanje pojma logistike bomo navedli nekaj izmed teh definicij.

Ogorelc (1979, 134-135) razume logistiko kot: »...proces upravljanja vseh dejavnosti, ki služijo za premikanje surovin, pol prevozov in gotovih proizvodov (tudi energije, informacij in ljudi) od dobaviteljev do podjetja, nato znotraj podjetja in vse do kupcev oziroma porabnikov.«, nato opredeli logistični sistem kot sistem, ki: »...obsega vse tiste dejavnosti, ki se ukvarjajo z upravljanjem procesov prenosa (v prostoru in času) energije, materiala, proizvodov in ljudi. V sistem niso vključeni samo transportni procesi skladiščenja, namreč celotno potekanje naročil, manipuliranje, pakiranje proizvodov itd.«.

Požar (1976, 67) definira logistiko kot: »Izraz logistika pomeni tok materiala in proizvodov ter informacij od dobavitelja surovin, preko proizvajalca in morebiti trgovca, do končnega potrošnika gotovih proizvodov«. Kasneje je bila ta definicija dopolnjena (Požar 1985, 11): »Ta pojem zajema fizični tok materiala (surovine, polproizvodi, proizvodi, odpadki) ter tok informacij od dobavitelja surovin, preko proizvajalca in morebiti trgovca, do končnega potrošnika gotovih proizvodov.«; torej prostorske spremembe, poleg tega pa tudi skladiščenje, ki pomeni premagovanje časa.

Peršić (1990, 5) nadalje razlaga: »Logistika predstavlja plansko oblikovanje, upravljanje in kontrolo toka dela z namenom uresničitve določenega cilja«. Prav tako jo kasneje nekoliko točneje opredeli: »logistika predstavlja sistem aktivnosti, ki omogočajo oblikovanje, projektiranje, usmerjanje, vodenje in reguliranje pretoka blaga (materiala, proizvodov), energije in informacij znotraj sistema in med sistemi.« Z Zečevićem sta kasneje predstavila nekoliko spremenjeno definicijo (Peršić in Zečević 1990a, 4), kjer sta definirala logistiko kot: »...kot skupek vseh aktivnosti preko katerih se v določenem sistemu izvaja oblikovanje, projektiranje, upravljanje in kontrola postopkov na področju manipuliranja, skladiščenja in transporta blaga. Z racionalnim povezovanjem teh dejavnosti v določenem sistemu blagovnih tokov je potrebno čim uspešneje obvladovati prostor in čas.«.

Kaltnekar (1993, 75) obravnava logistiko mnogo širše. »Logistika obravnava vse materialne pretoke med krajem oziroma časom proizvodnje in potrošnje, med izvori in ponori.«

Glavne naloge logistike so (Kaltnekar 1993, 59):

- nabava materiala,
- skladiščenje materiala,
- transport materiala do delavnih mest in med njimi,
- skladiščenje polproizvodov v vmesnih skladiščih,
- transport gotovih izdelkov do končnih skladišč,
- skladiščenje gotovih proizvodov,
- transport gotovih proizvodov do kupcev,
- informacijsko spremljanje in evidentiranje dogajanja in
- koordinacija dela vseh teh dejavnosti.

Literature iz tega področja je veliko in zato bi lahko še navajali avtorje in njihove definicije logistika, vendar kot je že razvidno iz zgoraj napisanih definicij, da je logistika skupek med seboj povezanih aktivnosti, ki služijo za premikanje surovin, polproizvodov, ostalega materiala in gotovih proizvodov, od dobavitelja do podjetja, za premikanje znotraj podjetja in od podjetja do odjemalcev oziroma kupcev, ter vse z njim povezane aktivnosti.

Logistika si mora zastaviti cilje, ki so v skladu s cilji podjetja. Da pa bo podjetje uspešno morajo dobro oskrbovati njihove kupce, da bodo zadovoljni z izdelki. Cilj logističnega sistema je optimalno preskrbovanje proizvodnje s potrebnim materialom in energijo ter optimalna oskrba porabnikov s proizvodi v želeni količini, kakovosti in v pravem trenutku. Gre za doseganje optimalne ravni preskrbovalnega in dobavnega servisa (Ogorelc 1996, 23).

## **2.4 Vpliv logistike na podjetja in gospodarstvo**

Poslovni cilj logistike je, da kontinuirano zagotavlja po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času ustrezne logistične objekte, potrebne za izvedbo izdelovalnih, storitvenih in potrošniških procesov. Nastale okoliščine, ki so povezane z logističnimi storitvami, povratno vplivajo na organiziranost gospodarstva in na njegove prostorske ter časovne premostitvene zahteve.

Postavlja se vprašanje, kako organizirati logistično dejavnost v podjetju, da bo zagotovljeno uspešno in učinkovito delovanje. Logistika mora biti členjena na oddelke, ki pa so odvisni od vrste podjetja (industrijsko, trgovsko, zunanjetrgovinsko itd.): nabavno poslovanje, zunanji transport, skladiščenje, notranji transport in informacijski sistem.

Dolgo časa se je logistiki pripisoval pomen le kot instrumentu racionalizacije. Glede na to se je od logistike kot servisne funkcije pričakovalo, da bo izpolnjevala predpisane naloge z minimalnimi stroški. V tem smislu opravlja nabavna logistika oskrbni servis, distribucijska logistika pa dobavni servis. Najizrazitejša formulacija tega razumevanja je načelo 5P, po katerem morajo logistični zasnove priskrbeti, da je pravi material na voljo ob pravem času, v pravilni količini in pravilni kakovosti, na pravem mestu in z minimalnimi stroški. Taka definicija prisoja logistiki čisto podporno funkcijo v obstoječih okvirih (Logožar 2004, 31).

Spremenjene tržne razmere pa kažejo, da je pomen logistike v taki obliki omalovaževan. Zahteve do logistike so se tako povečale, da ima sedaj že različna kakovost logističnih storitev neposreden vpliv na tržno uspešnost in s tem na dobiček podjetja.

Logistična funkcija je še vedno v mnogih podjetjih zapostavljena funkcija. Ne zavedanje njene ključne vloge pri poslovanju podjetja lahko kratkoročno in dolgoročno vodi v nepotrebno zmanjšanje konkurenčnosti. Marsikje je logistična funkcija razpršena med različne ostale funkcije podjetja, kar pa ne predstavlja težav, v kolikor je informiranost na visokem nivoju in nadzor dovolj kompetenten, da se celostna logistična funkcija izraža z zadovoljivim učinkom.

Proizvodnja podjetja vidijo svoje perspektive v konceptu vrednostne verige, ki se nanaša na celotno serijo povezav med primarnimi in sekundarnimi dejavnostmi, ki zajemajo notranjo logistiko, proizvodnje operacije, zunanjo logistiko, trženje in vsebuje prodajo in nabavo ter servise, ki vodijo do poslovnih izidov vsakega posameznega podjetja. Predpostavka vrednostne verige je, da vsaka dejavnost v logistični oziroma dobavni verigi dodaja ali zmanjšuje vrednost izdelkov ali storitev (servis) (Logožar 2004, 153).

Zaradi globalizacije industrije so logistični stroški v mnogih organizacijah postali vse bolj kritičen dejavnik. Zaradi globalizacije, ki je zahtevala povečanje konkurenčne sposobnosti podjetja, so se pojavile zahteve po učinkovitem in celovitem logističnem managementu. Pomemben dejavnik, ki je močno vplival na povečanje pomembnosti logistike, je bil nenehen in rastoč poudarek na kontroli stroškov.

Učinek logistike na povečanje dobička pokaže, da ima 100 SIT prihranka pri logističnih stroških mnogo večji vpliv na dobiček organizacije kot povečanje prodaje za vrednost 100 SIT. V mnogih organizacijah je precej težje doseči povečanje zaslужka pri prodaji kot pa zmanjšati logistične stroške. To še posebej velja za že izoblikovana tržišča, kjer je prisotna konkurenca, ki povzroča zmanjšanje prodajnih cen in s tem manjši zaslужek celotne industrije.

**Tabela 2.1** Vpliv zmanjšanja logističnih stroškov na dobiček podjetja

Neto dobiček pri prodaji pri prodaji je 2,0 % (profitna stopnja)	
Zmanjšanje logističnih stroškov (SIT)	Ustrezno povečanje prodaje (SIT)
100,00	5000
200,00	10.000,00
1.000,00	50.000,00
2.000,00	100.000,00
10.000,00	500.000,00

Vir: Čižman 2002, 17.

V tabeli 2.1 prikazujemo enostaven primer povečanja dobička zaradi zmanjšanja logističnih stroškov v primerjavi z ustreznim povečanjem prodaje. Iz tabele je razvidno, da povečanje prodaje za 100 SIT ni enakovredno povečanju dobička za 100 SIT. Če na primer v neki organizaciji znaša čisti mejni dobiček 2 % to pomeni, da bo dobiček podjetja brez davka znašal 2 SIT pri povečanju prodaje za 100 SIT. Vsak prihranjeni tolar pri logističnih stroških pa dejansko pomeni povečanje dobička za en tolar.

## 2.5 Ovire pri uvajanju logistične zasnove poslovanja

Ovire, ki nastanejo pri uvajanju logistične zasnove poslovanja, izhajajo objektivno iz sedanjega stanja razvoja logistične zasnove poslovanja podjetij in subjektivno iz pomanjkljivega načina njenega razumevanja in uveljavljanja (Logožar 2004, 111):

- zasnova logističnega poslovanja se uvaja na zastarele oblike in strukture organiziranosti;
- obstaja pomanjkljiva pretočnost logističnih tokov;
- enostransko postavljanje ciljev in preveč poudarjeni posamezni vidiki;
- nezadostno ciljno naravnani management kakovosti logističnih storitev;
- pomanjkljiva kvalificiranost in motiviranost v logistiki zaposlenih kadrov.

Če hočemo izboljšati to stanje, bi moralo biti miselno ozadje logističnega managementa kakovosti usmerjeno na te dejavnike:

- najvišji cilj je zadovoljnost komitentov;
- kakovost je treba producirati, ne pa kontrolirati;
- proizvodna kakovost zahteva procesno kakovost;
- značilnosti kakovosti morajo biti merljive.

Kakovost je torej tehnika in miselna naravnost kadrov podjetja, podjetje kot celoto pa lahko pojmuje kot instrument za zagotavljanje kakovosti (po vzoru Japoncev) (Oblak 1997, 323).

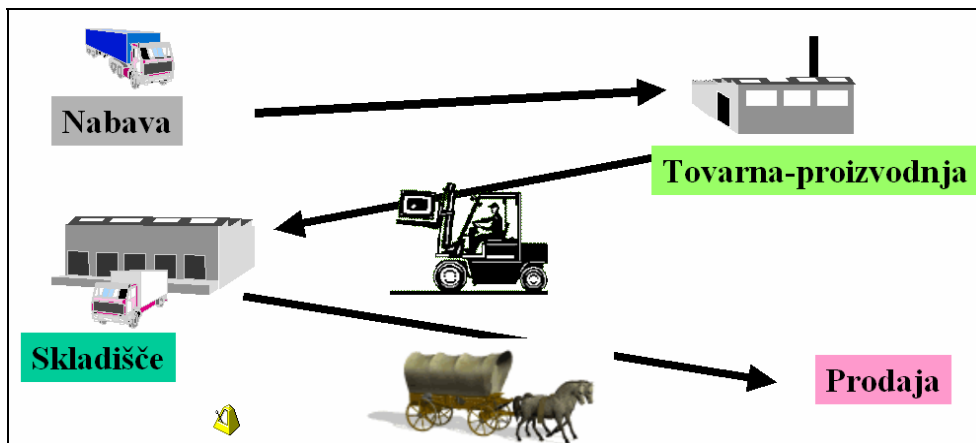
## 2.6 Transport

Transport pomeni dejanje prenosa oziroma premestitve blaga (stvari) ali ljudi v prostoru v realnem času. Za to so potrebna transportna sredstva ter organiziranje samega procesa transporta (Ogorelc 1996, 25). Zgodovina transporta sega daleč nazaj v obdobje pred našim štetjem. Ljudje so uporabljali drugačna, največkrat primitivna transportna sredstva. Vsekakor pomeni revolucijo odkritje kolesa (plošče, ki se vrtili okoli osi), v sodobnejši dobi pa odkritje parnega stroja in kasneje motorja z notranjim izgorevanjem na fosilna goriva.

Transport omogoča gibanje izdelkov na trgu, ki so geografsko oddaljeni in zagotavlja kupcem dodano vrednost, če izdelki prispejo pravočasno, nepoškodovani in v zahtevanih količinah. Na ta način transport prispeva k nivoju oskrbe kupca, ki je pomembna komponenta tržnega koncepta.

Poseben pomen ima transport v gospodarskih sferah oziroma v produkcijskem ciklusu. Praktično se dandanes noben proizvod ne porabi na tistem mestu, kjer se proizvede, pač pa ga je potrebno prenesti do mesta porabe. Enako velja za surovine, surovinske baze so v večini primerov daleč od predelovalnih obratov. Za premostitev teh razdalj je transport v najrazličnejših oblikah in izveden na različne načine nujno potreben.

**Slika 2.1** Proces transporta od surovin do dostave končnega izdelka kupcu

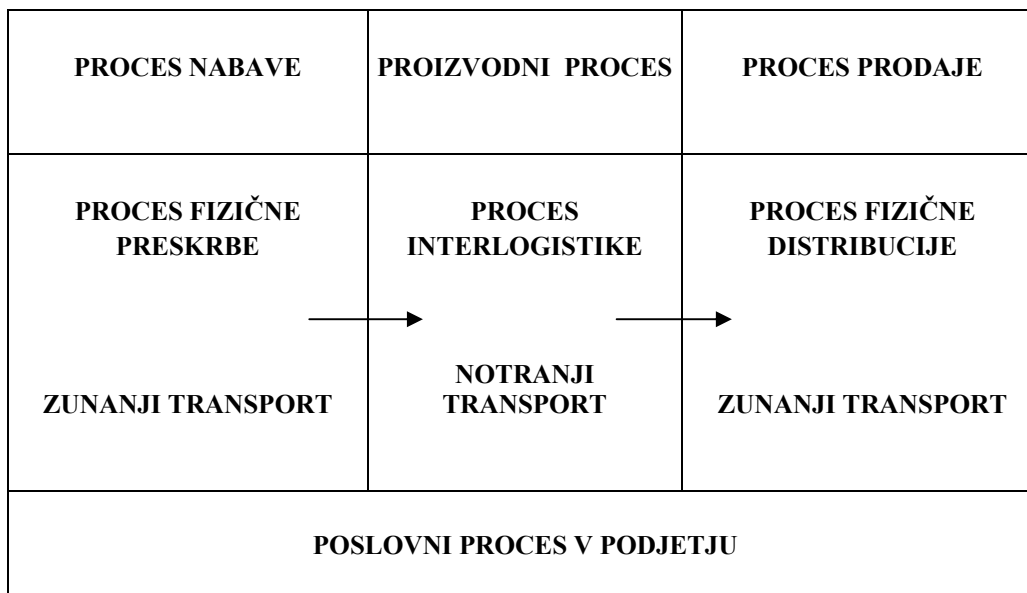


Vir: Anderle 2004, 8.

Industrijska izdelovalci izdelkov morajo poskrbeti tako za transport vhodnih materialov, ki so potrebni v njihovem proizvodnem procesu, kot tudi za transport končnih izdelkov ali storitev, ki jih morajo dostaviti v bližino ali na samo mesto porabe oziroma potrošnje. Podjetje mora organizirati tudi notranji transport v internih okvirih, saj je v večini primerov potreben prenos surovin iz skladišča v proizvodnjo, polizdelkov iz ene faze predelave v drugo fazo, medfazno skladiščenje izdelkov ter nenazadnje

prenos izdelkov iz proizvodnega procesa na skladiščenje. Tako je mogoče ločiti dve, glede na namen in značilnost povsem različni obliki transporta, sicer notranji transport in zunanji transport.

**Slika 2.2** Poslovni proces v podjetju



Vir: Vrečič 2005, 5.

## 2.7 Izhodni tok blaga iz podjetja

Podjetje ki izdeluje izdelke in jih trži, mora priskrbeti za ustrezen način distribucije, da izdelki pridejo do kupca. V ta namen podjetja formirajo različne načine distribucije. Temeljni cilj je v pravem trenutku zagotoviti optimalno dobavo izdelkov kupcem v želeni količini in kakovosti.

Temeljno opravilo za doseganje optimalnega dobavnega servisa je transportiranje blaga (skozi prostor in čas). V primeru trženja izdelkov na širšem področju, ki zahteva stalno prisotnost izdelkov, se transportu približuje tudi zelo pomembno opravilo – področno skladiščenje izdelkov (distribucijska skladišča – kot je naše novo skladišče osrednji distribucijski center koncerna Goodyear za Jugovzhodno Evropo). To pa ni več izključno domena funkcije fizične distribucije, pač pa tudi marketinških interesov glede prisotnosti in dostopnosti izdelkov na domačem trgu.

Tu se postavlja vprašanje, kdo bo tisti, ki bo odgovoren za zunanji transport v kupoprodajnem poslu: prodajalec ali kupec. Pri kupoprodajni pogodbi se določi odgovornost in tveganje s trgovinsko klavzulo, ki jo bomo podrobneje opisali v naslednjem poglavju. Za razliko od vhodnega zunanjega transporta so tu le redki primeri, ko prodajalci izdelkov zanemarjajo področje zunanjega transporta za izdelke, saj je kakovostna distribucija eden od pogojev za uspešno trženje izdelka. Za učinkovito in uspešno izvajanje te naloge mora podjetje izbrati najprimernejše prevozno sredstvo in



najhitrejšo ter najvarnejšo prevozno pot. Zelo močan vpliv na učinkovitost zunanjega transporta so v zadnjem času dobila komunikacijska sredstva (GPS, »on board« računalniki itd.), ki omogočajo krajša časovna zadrževanja, preusmeritev transporta, sledenje blaga in prevoznih sredstev, boljšo zaščito pred kraji in itd.

Osnovno vodilo funkcije zunanjega transporta na izhodni strani je, da kupec prejme v dogovorjenem roku željeno količino izdelkov. Tako se formirajo glavne zahteve za transport (Logožar 2004, 54):

1. Točnost: V današnjih pogojih konkuriranja kupci zahtevajo, da se jim blago dostavi ob točno določenem času in v določeni (naročeni) količini (JiT – za avtomobilsko industrijo: npr. Opel, Fiat, Toyota). S tem lahko kupci upravljajo z višino in asortimanom zalog v njihovem skladišču.
2. Pogostost: Ustrezna pogostost veča konkurenčnost podjetja (prodajalca), ker kupcem omogoča večkratno dostavljanje manjših pošiljk blaga. Predvsem pri dostavi manjših količin izdelkov pa izpolnjevanje tega pogoja povzroča večje transportne stroške na enoto prepeljanega blaga.
3. Rednost: omogoča kupcem, da na daljše obdobje planirajo dobave blaga – predvsem je to potrebno pri proizvodih sezonske narave ali pa v primeru, da je mogoče napovedati variiranje povpraševanja po izdelku na podlagi izkušenj in analiz. Tako ima kupec na razpolago željeno blago v zadostni količini kljub večjemu povpraševanju, ki je prisotno v določenem trenutku, hkrati pa kupčeve zaloge niso porasle.
4. Ekonomičnost: Stroške zunanjega transporta na izhodni strani bistveno povečajo pošiljke blaga, ki so manjše od zmogljivosti transportne enote primerne transportnega sredstva (razdrobljena naročila kupcev). Tako ima velik vpliv na stroške funkcija prodaje. Od uspešnosti prodaje pri pogajanjih s kupci je odvisno, ali bo kupec zadovoljen tudi z redkejšimi dobavami večjih pošiljk, ali pa bo zahteval dostavo naročene količine izdelkov, ne glede na velikost pošiljke.

Podjetje, ki konkurira na določenem trgu z enakimi ali podobnimi izdelki drugim podjetjem, mora skrbeti, da ne pušča skrb za transport kupcem, kljub temu da to prinaša veliko odgovornosti in stroškov. Razlogov za to je več (Oblak 1997, 309):

- Kupec bo raje kupil blago pri dobavitelju, s katerim ima pri poslovanju najmanj sitnosti in skrbi.
- Če je kupec posrednik ali distributer, bo tudi nadalje v svojem prodajno-tržnem poslovanju do končnih kupcev od upoštevanju osnovnih ekonomskih načel aktivneje priporočil izdelke dobavitelja, ki mu povzroča manj skrbi (sploh je ta pojav prisoten pri izdelkih, katerih je karakteristika in kakovost podobna ali enaka in so v istem cenovnem razredu).

- Podjetje mora kupcu (posredniku, distributerju) zagotoviti tudi ustrezen zaslužek v obliki popustov.
- Z urejenim zunanjim transportom na izhodni strani podjetje lažje poskrbi za ustrezno dostopnost svojih izdelkov pri odjemalcih (približanje izdelkov kupcem).
- Podjetje enostavneje planira dostavo izdelkov na določene trge, ker ima vpliv na termin odpreme (naročilo transportne storitve).

Tako naj bi podjetje v okviru svoje prodajne funkcije zagotavljalo tudi velikost transporta, ki je potreben, da izdelki dosežejo trg oziroma kupca.

## 2.8 Dejavniki transportnih stroškov

Transportni stroški imajo poleg stroškov skladišča in zalog največji vpliv na velikost celotnih logističnih stroškov. Relativni delež teh stroškov se gleda na razne raziskave giblje med 35 % in 55 % v skupnih logističnih stroških.

Med transportne stroške štejemo tovarnine, zavarovanje pri prevozu, stroške razkladanja in nakladanja, stroške količinskega in kakovostnega prevzema, stroške za prevozno embalažo in prevozni kolo, stroške goriva in ostalo. Transportni stroški glede na mesto kjer nastanejo obsegajo (Čížman 2001, 55):

1. Stroške same transportne dejavnosti, ki se delijo na:
  - stalne ali fiksne stroške (amortizacija, obresti na osnovna sredstva, zavarovanje transportnih naprav in blaga ter druge stalne stroške,
  - spremenljive ali variabilne stroške (stroški energije oz. goriva, stroški vzdrževanja, stroški dela, preneseni stroški).
2. Stroški izven transportne dejavnosti (izgube v proizvodnji zaradi nepravočasne dostave materiala, potrebe po obratnih sredstvih in obresti na ta sredstva zaradi zadrževanja materiala, poškodbe materiala in ljudi, ležarine itd.).

V splošnem dejavnike transportnih stroškov lahko razdelimo v dve skupini (Čížman 2002, 106):

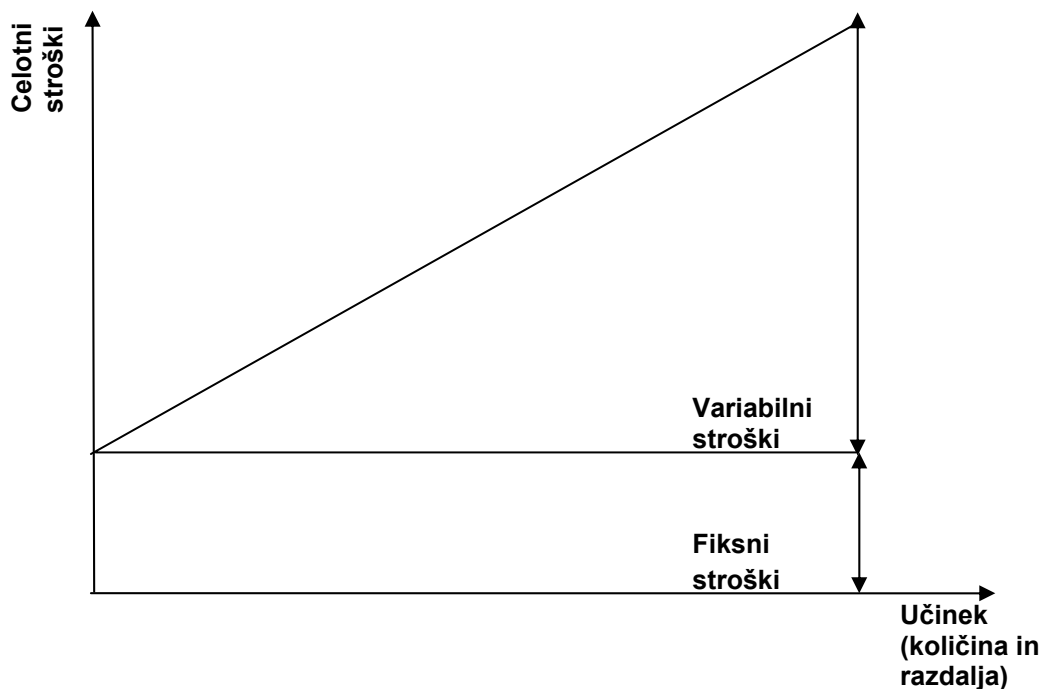
1. Dejavniki v zvezi z izdelkom:
  - gostota tovora, ki je določena z razmerjem med težo in prostornino;
  - zmožnost napolnitve prostora na transportnem sredstvu (izkoriščenost prostora);
  - priročnost tovora za nalaganje;
  - izpostavljenost – občutljivost tovora za poškodbe.
2. Dejavniki v zvezi s tržiščem:

- stopnja konkurence znotraj določene oblike transporta in med različnimi oblikami transporta;
- lokacija tržišč, ki določijo transportne razdalje;
- način in obsežnost regulacije transporta s strani vlade;
- uravnoteženost ali neuravnoteženost tovornega prometa k tržišču in iz njega;
- sezonski vpliv na promet;
- domači ali mednarodni transport.

Navedeni dejavniki omogočajo vrednotenje transportnih stroškov. Transportne storitve so glede svojih karakteristik lahko zelo raznolike in zato je zelo težko naprej napovedati celotne transportne stroške.

*»Za uporabnike transportnih storitev so stroški vsi izdatki za sam prevoz (čisti prevozniki stroški oz. prevoznine), za proces priprave blaga za transport (stroški pakiranja in zaščite tovora), stroški za dostavo oz. razpečavo pošiljk do kraja prevzema/predaje tovora, stroški pretovora (nakladanje, pretovor in razkladanje) in stroški spremljevalnih dejavnosti. Stroški za izvajanje opravil v transportnem procesu obsegajo torej vse izdelke v procesu premeščanja blaga: od trenutka predaje blaga v transportni proces pa do trenutka izročitve blaga prejemniku (Ogorelc 2004, 22).«*

**Slika 2.3** Odvisnost skupnih stroškov od količine in razdalje



Vir: Čižman 2002, 100.

Iz slike 2.3 je razviden potek obeh vrst stroškov (fleksibilnih in variabilnih) in skupnih stroškov v odvisnosti od doseganja učinka (razdalja, količina). Večino stroškov lahko neposredno ugotovimo za celotno transportno dejavnost ali za posamezno transportno nalogo.

## **2.9 Prodajna pogodba**

Prodajna pogodba je med gospodarskimi pravnimi posli najbolj razširjena in najpomembnejša oblika pogodbe in zaradi tega v praksi tudi najbolj raznolika. Zaradi svoje razširjenosti je zanjo značilno, da je urejena v vseh nacionalnih zakonodajah, prav tako pa je urejena tudi v mednarodnem prometu z bolj ali manj obvezujočimi pravili.

Prodajna pogodba je v zakonu podrobneje urejena, vendar so določbe zakona dispozitivne narave, kar pomeni, da se uporablja le v primeru, če pogodbeni stranki v pogodbi določenih vprašanj ne uredita. Zakon ne predpisuje podrobno sestavin pogodbe in oblike pogodb, ampak ravno nasprotno, določa kot obvezne le bistvene sestavine pogodbe, za druge sestavine pa velja, da so dispozitivne narave. Pri sklepanju te vrste pogodb, je zato prosta volja pogodbenih strank skoraj neomejena (Brank 1998, 70).

## **2.10 Pojem in pravni viri**

Po definiciji Zakonika o obligacijskih razmerjih je prodajna pogodba tista, s katero se prodajalec zavezuje, da bo stvar, ki jo prodaja, izročil kupcu tako, da bo ta pridobil lastniško pravico, kupec pa se zavezuje, da bo prodajalcu plačal kupnino (435. člen Obligacijskega zakonika – OZ). Prodajna pogodba je, če gre za premičnine, neformalna pogodba, saj zanjo ni predpisana nobena oblika. Pač pa je predpisana pisna oblika za prodajno pogodbo glede nepremičnin. Če prodajna pogodba za nepremičnine ni sklenjena v pisni obliki, nima pravnega učinka.

Temeljni pravni vir, ki ureja prodajno pogodbo, je Zakonik o obligacijskih razmerjih. Ker je pri prodajni pogodbi veliko sestavin neobveznih, so pri tej vrsti pogodbe posebej pomembni poslovni običaji, ki so se izoblikovali v gospodarski praksi. Sem štejejo zapisane in nezapisane poslovne običaje.

Med mednarodnimi pravnimi viri je posebnega pomena Konvencija združenih narodov o pogodbah v mednarodni prodaji blaga (Dunajska konvencija) (Dida 2003, 12).

Poleg navedenega se v praksi široko uporabljajo trgovinske klavzule Incoterms, ki jih je zbrala in izdala MTZ iz Pariza.

## **2.11 Sestavine prodajne pogodbe**

Kot vsaka pogodba, ima tudi prodajna pogodba svoje bistvene sestavine, brez katerih je ni. To sta predmet pogodbe – stvar ali pravica (438. člen Obligacijskega zakonika – v nadaljevanju tudi: OZ), ki ga more izročiti prodajalec kupcu in cena –

kupnina (442. člen Obligacijskega zakonika – OZ), ki jo mora plačati kupec prodajalcu v denarju, v domači ali tuji valuti. Če ti dve sestavini v prodajni pogodbi nista določeni oziroma nista določljivi ali če o teh dveh sestavinah med pogodbenima strankama ni soglasja, potem prodajna pogodba ni sklenjena.

### **2.11.1 Stvar**

Pri gospodarskih pogodbah, se je za stvar v praksi izoblikoval izraz blago, saj so predmet teh pogodb v večji meri premične stvari, ki jih lahko uvrstimo pod ta pojem. Stvar, ki je predmet prodajne pogodbe, mora biti v prometu. Če gre za stvar, ki je izven prometa, npr. stvar v splošni rabi, je pogodba nična. Lahko je predmet stvari omejen, in tedaj veljajo posebni predpisi, npr. glede strupov, orožja ipd. Prodaja pa se lahko nanaša tudi na bodoče stvari, npr. tovarna proda izdelke, ki jih bo šele izdelala. Taka pogodba je veljavna in v gospodarski sferi precej pogosta.

Na splošno lahko rečemo, da je predmet prodajne pogodbe določen ali določljiv (opredeljen), če sta označeni kakovost in količina blaga. O kakovosti – kvaliteti blaga govorimo, ko imamo v mislih vrsto in stanje blaga. Če stranki s pogodbo nista določili kakovost stvari, mora imeti stvar lastnosti, ki so potrebne za njeno normalno rabo oziroma, ki ustrezajo namenu, za katerega se stvar uporablja, stranki lahko določita kakovost blaga z natančnim opisom stvari, s standardi, vzorci, z drugimi izrazi, ki se običajno uporabljajo v praksi. Pravilo o določnosti velja tudi za količino. Količina blaga je lahko določene fiksno, v razponu, približno in podobno, v merskih enotah, ki se uporabljajo za določeno vrsto blaga. Če pride do poškodbe blaga, ki je predmet prodajne pogodbe, ta nima pravnega učinka. Če pa je blago delno uničeno, je odvisno od kupca, ali razdre pogodbo ali pa ostane pri njej in zahteva sorazmerno znižanje cene.

### **2.11.2 Cena**

Cena je drugi bistveni element prodajne pogodbe. Pravilo, da mora biti cena določena ali določljiva pri prodajni pogodbi, pa velja le za negospodarske pogodbe. Pri teh velja, da pogodba nima pravnega učinka, če cena v prodajni pogodbi ni določena in tudi ni v njej dovolj podatkov, na podlagi katerih bi jo bilo mogoče določiti. Kadar pa gre za gospodarsko pogodbo in cena ni določena, v njej pa tudi ni dovolj podatkov, na podlagi katerih bi jo bilo mogoče določiti, mora kupec plačati ceno, ki jo je prodajalec normalno zaračunaval ob sklenitvi pogodbe, če pa tudi te ni, pa primerno ceno. Za primerno ceno pa se šteje dnevna cena ob sklenitvi pogodbe, če pa te ni mogoče ugotoviti, pa cena, ki jo ugotovi sodišče glede na okoliščine primera.

### **2.11.3 Druge (neobvezne) sestavine prodajne pogodbe**

Za ostale sestavine prodajne pogodbe je značilno, da so dispozitivne narave. Ni nujno da se stranki o njih dogovorita. Če se o njih ne dogovorita, potem se glede teh sestavin uporabljajo dispozitivne določbe zakona in drugih pravnih virih.

Med take sestavine pogodbe štejemo zlasti določbe pogodbe, ki govorijo o izročitvi blaga, o kraju, času in načinu plačila, embaliranju, prevozu, zavarovanju, ugotavljanju kakovosti in količine blaga, reklamacijah itd.

Poleg navedenih sestavin se lahko stranke dogovorita še o drugih sestavinah, ki se v pogodbah pojavljajo od primera do primera in so bodisi splošne ali posebne narave. Ena takih sestavin je pridržek lastninske pravice. Gre za pogodbeno določilo, s katerim si prodajalec zadrži lastninsko pravico na stvari, dokler mu kupec ne plača kupnine v celoti. Prodajalec kupcu stvar izroči v posest, ne pa v last. Prodajalec na ta način zavaruje izpolnitev kupčeve obveznosti plačila kupnine. Če kupec kupnine ne plača, lahko prodajalec zahteva izročitev stvari. Proti kupčevim upnikom je v primeru stečaja ali izvršbe z rubežem stvari pridržek mogoče uveljaviti le, če je klavzula o pridržku lastninske pravice sklenjena v obliki notarskega zapisa (Brank 1998, 73).

## **2.12 Obveznosti pogodbenih strank**

Prodajna pogodba je dvostranska vzajemna pogodba, kar pomeni da s sklenitvijo pogodbe nastanejo obveznosti za obe pogodbeni stranke. Pravočasno in pravilno izpolnitev obveznosti je pomembna, saj v primeru napak pri izpolnitvi za stranko, ki svojih obveznosti ni izpolnila, nastopijo sankcije, za drugo pogodbeno stranko pa različne možnosti ukrepanja, ki jih zakon podrobno ureja. Obveznost prodajalca so izročitev stvari kupcu ter s tem v zvezi odgovornost za stvarne in pravne napake na stvari. Med obveznosti kupca pa sta uvrščeni plačilo kupnine in prevzem stvari.

Pri tako imenovani distančni pogodbi, ko se kraj prodajalca in kraj kjer je kupec, razlikujeta je treba stvar pripeljati iz enega kraja v drug kraj. Pri tem je zelo pomembno, da stranki določita, kdo bo kril stroške izročitve in do kdaj je nevarnost naključnega uničenja ali poškodovanja stvari na prodajalčevi strani in od kdaj naprej na kupčevi strani. Pogosto pa se, zlasti v distančnih poslih, prodajalec in kupec o kraju in času izročitve, zlasti pa o prehodu nevarnosti in stroških posebej dogovorita s tako imenovanimi trgovinskimi klavzulami ali Incotermsi, ki jih bomo podrobno opisali v nadaljevanju.

## **2.13 Incotermsi**

Z globalno ekonomijo se je dostop podjetij do svetovnih trgov razširil kot še nikoli doslej. Blago prodajajo v vse številnejših državah, v večjih količinah in je vse bolj raznovrstno. Z naraščanjem količine in zapletenosti mednarodnih prodaj večajo tudi možnosti nesporazumov in drugih sporov v primerih, ko kupoprodajne pogodbe niso primerno zasnovane.

Trgovinske klavzule ali Incotermsi (v nadaljevanju Incotermsi) so eden najširših sprejetih standardov mednarodne poslovne prakse Mednarodne trgovinske zbornice. Obstaja trinajst klavzul, ki vsebujejo določbe o razmejitvi obveznosti pogodbenih strank

glede dobave blaga po prodajni pogodbi. Največkrat se uporabljajo v mednarodni trgovini, to je v trgovini med pogodbenimi strankami, ki imajo sedeže v različnih državah. Zato je ena njihovih osnovnih vlog poenotenje poslovnih običajev strank iz različnih držav sveta. S pravilno uporabo Incotermsov se lahko izognemo nesporazumom in nepotrebnim stroškom, ki velikokrat nastanejo zato, ker pravice oziroma obveznosti pogodbenih strank v pogodbi niso dovolj jasno opredeljene.

Če želita stranki prodajne pogodbe določen Incoterms vključiti v prodajno pogodbo, morata tako voljo jasno in nedvoumno izraziti. V izogib nesporazumom je zelo pomembno, da opredelita tudi, da dogovarjata Incoterms določene izdaje, na primer FCA Incotermse 2000. Incotermsi določajo le pogoje glede dobave blaga med strankama prodajne pogodbe. Druga vprašanja lahko stranki opredelita v pogodbi.

#### **2.14 Zgodovina in razvoj Incotermsov**

Prva izdaja Incotermsov je izšla leta 1936, ki so bili dopolnjeni leta 1953, 1967, 1976, 1980 in 1990. Zadnja različica Incoterms 2000 je začela veljati 1. januarja 2002 in pravila vnovič usklajuje s sodobno mednarodno trgovinsko prakso.

V bivši SFRJ je založba Gospodarski vestnik že leta 1952 prvič izdala in založila slovenski prevod mednarodnih pravil za tolmačenje trgovinski izrazov z naslovom Incoterms 1936. Besedilo je bilo povzeto po istoimenski izdaji, ki jo je pripravila Mednarodna trgovinska zbornica v Parizu leta 1936. Ta pravila so bila leta 1953 vsebinsko prečiščena in nekoliko spremenjena. Kasneje leta 1971 in leta 1983 pa so bile prevedene takrat veljavni in dopolnjeni Incotermsi.

Incotermsi 1990 so vsebovali tako imenovan »zrcalni« način in je bilo pred besedilom vsake klavzule še izvorni shematičen prikaz prehoda nevarnosti in stroškov. V sklepnem delu pa so bile zbrane tudi priloge, ki naj bi povečale praktično koristnost omenjenega priročnika.

Najnovejšo različico Incotermsi 2000 pa bo potrebno, tako kot vse prejšnje, podrobneje preučiti, katero izmed trinajstih mednarodnih trgovinskih klavzul kaže uporabiti v zadevni pogodbi. Udeležencem v pomembnejših poslih z mednarodnim elementom, zlasti v mednarodnih prodajnih pogodbah, se vedno postavlja tudi pomembno vsebinsko vprašanje, kaj je primerno, pravilno in koristno za posamezno stranko, pa tudi, kdaj kaže uporabiti katero izmed mednarodnih trgovinskih klavzul in po katerem sestavu. Vprašanja, ki jih urejajo mednarodne trgovinske klavzule, so gospodarsko zelo pomembna, saj od njihove rešitve odvisno, kako bo prodajalec izračunaj svojo ceno za prodano blago oziroma kako in kaj je kupec pripravljen plačati za blago.

Posebno pomembno je vprašanje prehoda nevarnosti, kar lahko pride do poškodovanja ali uničenja blaga, ne da bi bila za to odgovorna katera od pogodbenih strank, ena od njiju pa bo vendarle morala trpeti nastalo škodo. Ker se od države do

države ta pravila razlikujejo, se jasno razkrije ciljnost Incotermsov, ki so namenjene celostni razlagi najpogosteje uporabljenih klavzul v mednarodni trgovini zato, da bi se izognili nepravilni uporabi ali skorajda povsem zmanjšali stopnjo negotovosti glede različnih razlag omenjenih klavzul v različnih pravnih redih.

Ker je trgovinska klavzula zaradi razmejitev blagovnih stroškov, ki jo vsebuje, tudi sestavina prodajne cene, bo v praksi prodajalec tisti, ki bo prvi izbral in predlagal ustrezno klavzulo, na primer v posamični ponudbi z navedbo »cena 100 Evrov za tono blaga X FOB Koper« ali pa na splošen način že v ceniku navedel »naše cene so franko tovarna« ali podobno. Če kupcu izbrana trgovinska klavzula ne bo ustrezala bo predlagal uporabo druge klavzule, pri čemer se bo praviloma spremenila tudi prvotno ponujena cena. Le redko bo prodajalec lahko pristal na spremembo trgovinske klavzule, pri kateri se spremeni plačnik prevoza, ne da bi zahteval zvišanje prodajne cene.

V svetovnem merilu je mogoče opaziti, da se težišče vse bolj premika od prodaje »prevzetega blaga« k trgovanju s »prispelim blagom«. Klavzule, ki pomenijo, da kupec prejme blago, dostavljeno v svoje skladišče, se vse bolj uveljavlja kot odsev usmeritve v svetovni trgovini, da se kupec kolikor se da razbremenjuje vseh vprašanj v zvezi z logistiko.

Mednarodne paritetne klavzule imajo tri glavne funkcije (Incoterms 2000, 14):

- Logistična funkcija je v tem, da se z izbrano klavzulo določi način izročitve prodanega blaga, torej izročitveni kraj, kraj prehoda nevarnosti in prehoda blaga blagovnih stroškov od prodajalca na kupca.
- Cenovna funkcija je razvidna iz tega, da izraze, kot sta Ex Works – EXW »franko tovarna« in FOB, pogosto uporabljamo tudi zunaj konkretnih pogodbenih razmerij, ko želijo pojasniti ceno ali njeno kalkulacijo. V pravno poslovni praksi ni izključen primer, da se bosta stranki dogovorili za ceno »franko tovarna«, prodajalec bo pa kljub temu prevzel še določene stroške in odgovornosti v zvezi z odpravo in prevzemom blaga. V takem primeru se točno vidi, da je bila ta klavzula uporabljena samo v funkciji kotacije cene, medtem ko je način izročitve blaga predmet posebnega dogovora.
- Upravno funkcijo imajo klavzule predvsem v carinskih postopkih v zvezi z ugotavljanjem vrednosti blaga. Tudi tu pa bo pariteta pogosto drugačna od tiste, za katero sta se stranki dejansko dogovorili. To je odvisno, kakšno vrednost blaga za potrebe določanja carinske osnove jemlje posamezna država.

Pri izdaji slovenskega prevoda so strokovnjaki zelo pazili pri prevodu nekaterih angleških besed v slovenskega, saj pri tem lahko pride do napačnega razumevanja nekaterih besed. V prejšnjih prevodih so uporabljali izraz »prevozna klavzula«, ki je marsikoga zavedel in mislil, da gre za pravila, s katerim se urejajo podrobnosti glede



prevozne pogodbe. Razmerje med eno od strank, ki je v konkretnem primeru dolžna zagotoviti prevoz in med prevoznikom pa je predmet posebnega dogovora – pogodba o prevozu.

## 2.15 Struktura Incotermsov

**Tabela 2.2** Trgovinske klavzule Incoterms 2000

Skupina	Opis skupine	Klavzula	Splošni opis
<b>Prodajalčeva minimalna obveznost. Blago je na razpolago v prodajalčevih prostorih</b>			
<b>E</b>	Ex Works	EXW – franko tovarna	Prodajalec izroči blago kupcu v svojih prostorih.
<b>Prodajalčeva razširjena obveznost. Blago se izroči prevozniku.</b>			
<b>F</b>	Free of risk and expeence	FCA – franko prevoznik FAS – franko ob ladijski bok FOB – franko ladja	<b>PRODAJALEC NE PLAČA GLAVNEGA PREVOZA.</b> Prodajalec se obveže, da bo izročil blago prevozniku, ki ga imenuje kupec. Kupec plača glavni prevoz.
<b>C</b>	Cost	CFR – cena in prevoz CIF – cena, prevoz in zavarovanje CPT – prevoz plačan do CIP – prevoz in zavarovanje plačana do	<b>GLAVNI PREVOZ PLAČA PRODAJALEC.</b> Prodajalec sklene prevozno pogodbo, vendar ne prevzame tveganja za izgubo ali poškodbo blaga in morebitnih dodatnih stroškov, ki bi nastali po odpremi blaga z dogovorjenega kraja. Še vedno pa nosi del stroškov onstran kritične točke.
<b>Prodajalčeva maksimalna obveznost (NAMEMBNE POGODBE).</b>			
<b>Prodajalčeva obveznost glede izročitve se premakne v namembno državo.</b>			
<b>D</b>	Destination	DAF – izročeno na meji DES – izročeno na ladjo DEQ – izročeno na obalo DDU – izročeno, carina ni plačana DDP – izročeno, carina plačana	<b>PRIHOD</b> Prodajalec nosi vse stroške in tveganja vse dokler ni blago pripeljano v namembni kraj.

Vir: <http://portal.trinet.si>

Incotermsi 2000 obsegajo trinajst klavzul, ki vsebujejo določbe o razmejitvi obveznosti pogodbenih strank po prodajni pogodbi. Z njihovo pravilno uporabo se lahko podjetja izognejo nesporazumom in stroškom, ki velikokrat nastanejo zaradi

premalo opredeljenih pravic in dolžnosti pogodbenih strank. Zaradi lažjega razumevanja so klavzule razdeljene v štiri skupine. Med seboj se razlikujejo glede na to katera od strank prodajne pogodbe krije stroške prevoza blaga oziroma nevarnost od odpremnega do namembnega kraja.

V skupini E je le klavzula EXW franko tovarna in predstavlja minimalno obveznost prodajalca. Njegova dolžnost je le, da da blago na razpolago kupcu v odpremnem kraju, navadno v svojih prostorih. Od tam/tedaj prevzame kupec vse stroške in nevarnost v zvezi z blagom. Ta pariteta določa: kraj dobave je odpravni kraj, kraj prehoda stroškov je odpravni kraj in kraj prehoda nevarnosti je odpravni kraj.

Glavna značilnost skupine F je, da glavni prevoz ni plačan. V tej skupini so klavzule: FCA- franko prevoznik, FAS – franko ob ladji in FOB - franko na ladijski krov. Dolžnost prodajalca je, da v odpravnem kraju preda blago za prevoz prevozniku kupca. Kupec krije stroške in nevarnost naključnega uničenja oz. poškodovanja blaga od trenutka in kraja dobave blaga. Obveznosti strank glede nalaganja in razlaganja blaga se znotraj te skupine razlikujejo. Po FCA je dolžnost prodajalca, da blago naloži na prevozno sredstvo, če so kraj dobave prostori prodajalca, če pa je kraj dobave drug kraj, prodajalec blaga ni dolžan razložiti s prevoznega sredstva, s katerim je blago pripeljal. Po FAS mora prodajalec blago postaviti ob ladjo, po FOB pa ga je dolžan naložiti na ladjo. Osnovne značilnosti klavzul te skupine so: prevoz zagotovi in plača kupec, kraj dobave je odpravni kraj, kraj prehoda stroškov je odpravni kraj, kraj prehoda nevarnosti je odpravni kraj.

Glavna značilnost skupine C je, da je glavni prevoz plačan. Skupino sestavljajo klavzule CFR – stroški in prevoznina, CIF – stroški, zavarovanje in voznina, CPT – prevoz plačan do navedenega namembnega kraja ter CIP – prevoz in zavarovanje plačana do navedenega namembnega kraja. Prodajalec v odpremnem kraju preda blago za prevoz prevozniku, ki ga poišče in plača sam. Nosi torej prevozne stroške do namembnega kraja. Za nevarnost naključnega uničenja in poškodovanja blaga pa je odgovoren prodajalec le do trenutka, ko je blago v odpravnem kraju predal prevozniku. Po paritetah CIF in CFR mora prodajalec naložiti blago na ladjo, po CPT in CIP pa ga mora predati prevozniku. Prodajalec mora na svoje stroške skleniti prevozno pogodbo do dogovorjenega namembnega kraja pod običajnimi pogoji, pod običajno poti na običajen način. Po CIF in CIP pariteti mora prodajalec na svoje stroške skleniti tudi zavarovalniško pogodbo v korist kupca, z minimalnim kritjem. Osnovne skupne značilnosti klavzul te skupine so: prevoz plača in zagotovi prodajalec, kraj dobave je odpravni kraj, kraj prehoda stroškov je namembni kraj, kraj prehoda nevarnosti je odpravni kraj.

V skupini D so klavzule: DAF - dobavljeno na mejo, DES – dobavljeno na ladjo, DEQ – dobavljeno na obalo, DDU – dobavljeno neocarinjeno, DDP – dobavljeno ocarinjeno. Prodajalec je odgovoren za prihod blaga na dogovorjen namembni kraj, ki je

kraj dobave. Prezema nevarnost in vse stroške v zvezi z dostavo blaga do namembnega kraja. Nosi pa tudi vse stroške in nevarnosti naključnega uničenja oziroma poškodovanega blaga do trenutka in kraja dobave. Po paritetah DAF, DES, DDU in DDP prodajalec blaga ni dolžan razložiti s prevoznega sredstva, s katerim je bilo pripeljano, po DEQ ga mora dati kupcu na razpolago na obali (pomolu) – torej razloženo. Osnovne značilnosti, ki so skupne vsem klavzulam v skupini D so: prevoz zagotovi in plača prodajalec, kraj dobave je namembni kraj, kraj prehoda stroškov je namembni kraj in kraj prehoda nevarnosti je namembni kraj.



### **3 UPORABNI APLIKATIVNI DEL**

#### **3.1 Predstavitev Save Tires d.o.o.**

Prvo gumarsko podjetje v Kranju je bilo ustanovljeno leta 1921. Podjetje se je imenovalo Vulcan, izdelovali so najenostavnejše gumarske izdelke, kot so: radirke, gumena tesnila in gumene podpetke.

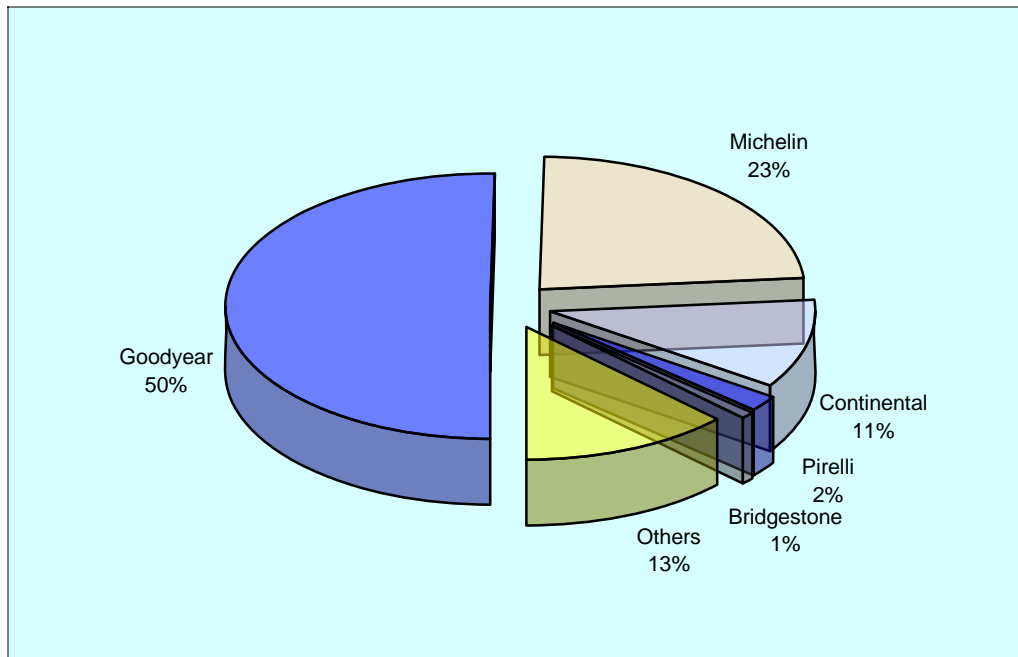
Podjetje Sava Tires d.o.o. je nastalo s podpisom pogodbe med slovensko gumarsko družbo Savo d.d. gumarska in kemična industrija, Kranj, Slovenija in ameriškim koncernom Goodyear Tire & Rubber Company, Akron, Ohio, ZDA 10. decembra 1997. Goodyear je 100 % lastnik Save Tires. Z vložkom korporacije Goodyear je družba Sava Tires postala del te korporacije, ki proizvaja in trži kavčukove, kemijske in gumarske izdelke po vsem svetu in je tako po obsegu prodaje kot po tehnološki plati na prvem mestu. V Savi Tires sta uspešno združena 80 letna bogata gumarska tradicija in nov, svež, kapital tujega vlagatelja. Podjetje je uradno začelo poslovati 1. 7. 1998.

Sava Tires je poslovno usmerjeno podjetje, ki lastnikom zagotavlja donosnost naložb in trajno rast prihodkov. Želi biti proizvajalec z najnižjimi stroški med njegovimi največjimi tekmeci.

#### **3.2 Osnovna dejavnost Save Tires d.o.o.**

Osnovna dejavnost podjetja je proizvodnja in trženje pnevmatik za osebna, poltovorna in tovorna vozila, za poljedeljske, industrijske in gradbene stroje, motopnevmatike in avtozračnice blagovnih znamk Goodyear, Sava, Fulda, Debica in Dunlop. Za lažje delovanje z vsemi blagovnimi znamkami tako, skupaj s koncernom Goodyear, začeli graditi »multibrend« tržno strategijo. Multibrend tržna strategija predstavlja enega najbolj svežih in najsodobnejših tržnih zasnov trženja in predvsem v izdelovanju pnevmatik prinaša številne izzive in priložnosti. S tem več značnim pristopom k zadovoljevanju potreb voznikov, v Savi Tires sledijo najnovejšim trendom v svetovni izdelavi pnevmatik. Vsaka blagovna znamka pnevmatik s svojo identiteto, močno osebnostjo in izjemnimi lastnostmi doseže in zadovolji svojo ciljno skupino kupcev. Pnevmatike Sava so namenjene tistim, ki cenijo najboljše razmerje med kakovostjo in ceno. Pnevmatike Goodyear zadovoljujejo pričakovanja tistih, ki si želijo izdelke vrhunske kakovosti in visokega ugleda. Fuldo izberejo tisti, ki si želijo dinamične vožnje. Pnevmatike Debica pa oblikuje cenovna privlačnost. Njihove pnevmatike zagotavljajo varnost in udobje na cestah širom po svetu, saj več kot 90 odstotkov pnevmatik prodajo v evropske in druge države preko prodajne mreže koncerna Goodyear. Preostali delež prodamo v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni gori, Makedoniji in Albaniji, kjer dosegajo v povprečju 50-odstotni tržni delež.

**Slika 3.1** Tržni delež na domačem trgu

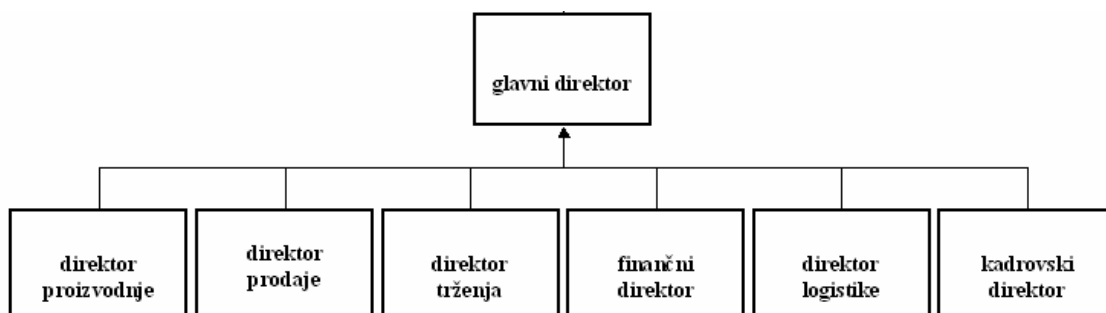


Vir: Poslovno poročilo 2004, 5.

Današnji kupci znajo ceniti dobre proizvode, tega se zavedajo v Savi Tires, saj nenehno skrbijo za izboljšave na področju proizvodnje pnevmatik in s tem za kakovost njihovih proizvodov. Uspešno združujejo bogate izkušnje domačih in tujih strokovnjakov. Načrtovan razvoj jim dolgoročno omogoča vodilno mesto med svetovnimi proizvajalci.

### 3.3 Organizacijska shema in zaposleni

**Slika 3.2** Organizacijska shema Save Tires d.o.o.



Vir: Delovni postopki Sava Tires 2004.

Podjetje Sava Tires je centralizirano vodeno podjetje. Na čelu je predsednik uprave oz. glavni direktor, potem pa so po funkcijah razdeljeni v šest oddelkov: proizvodnja, prodaja, trženje, logistika, kadri in finance.

Vsa ta področja morajo biti med sabo dobro povezana. Čeprav je res, da mora vsako področje skrbeti za svoje naloge, vendar ko opravljajo njihovo delo vsak na svojem področju, se morajo zavedati skupnih ciljev. Nabava mora nabavljati materiale, ki so dobri in poceni, za katere se ve kakšnega porekla so. Proizvodnja mora proizvajati kakovostne izdelke, ki so narejeni ob času ko je na trgu povpraševanje po njih, s čim manjšim odpadom. Ta dva oddelka morata biti med sabo dobro povezana, da se nabavijo surovine ob pravem času, da niso predolgo na zalogi in da so v podjetju, ko jih potrebujejo. V oddelku prodaje in trženja morajo poskrbeti, da je njihov program dobro poznan, da si izpogajajo najboljše pogoje in pridobijo čim več novih kupcev. Logistika pa mora skrbeti za področje transporta, sodelovati mora s prodajnim oddelkom, da uskladi naročila in zaloge v skladišču. Zelo pomembna pa je tudi funkcija kadrovskega oddelka, saj če v podjetju ne delajo dobri, izobraženi ljudje in voljni stalnega učenja, ne more biti uspešno. Management v podjetju se zaveda, da so zaposleni glavni ključ uspeha. Znanje, motivacija, in zadovoljstvo zaposlenih, varstvo pri delu ter poslovna etika so področja, v katera veliko vlagajo. Zaposleni zaslužijo njihovo največjo pozornost, saj so najpomembnejši strateški vir uspešnosti podjetja. Cenijo jih, njihovo znanje, njihovo mnenja, ki jih obravnavajo spoštljivo in dostojno, ter nagrajujejo njihove pobude in dosežke. Spodbujajo njihov razvoj s svetovanjem in izobraževanjem.

Sava Tires je največje in najuspešnejše gumarsko podjetje v Sloveniji s 1637 zaposlenimi na dan 31. 12. 2005. Svojim zaposlenim zagotavlja dobre delovne pogoje, veliko možnosti za dodatno izobraževanje, napredovanje in varno prihodnost.

### **3.4 Organiziranje logistične dejavnosti v podjetju Sava Tires d.o.o.**

V skladu z bistvenimi poslovnimi cilji podjetja, optimiziranimi stroški in kakovostnimi izdelki ter njihovimi servisom, se managerji neprestano usmerjajo k optimalnemu in usklajenemu delovanju blagovnih tokov med vsemi vplivnimi akterji v oskrbovalni verigi. Podjetja ugotavljajo izredno velik delež logističnih stroškov v skupnih stroških poslovanja. Učinkovit sistem podjetniške logistike je lahko pomembno »orožje« v boju s konkurenco, ki daje možnost za povečanje dobička. Zato zahtevajo od strokovnjakov rešitve, ki naj minimalizirajo logistične stroške. Poleg tega služi logistika kot mehanizem pri združevanju geografsko razpršenih elementov podjetja (Ogorelc 2004, 255).

To v grobem pomeni, de želi svoje blago najhitreje in varno, po optimalni ceni ter na najbolj primeren način dostaviti do odjemalca.

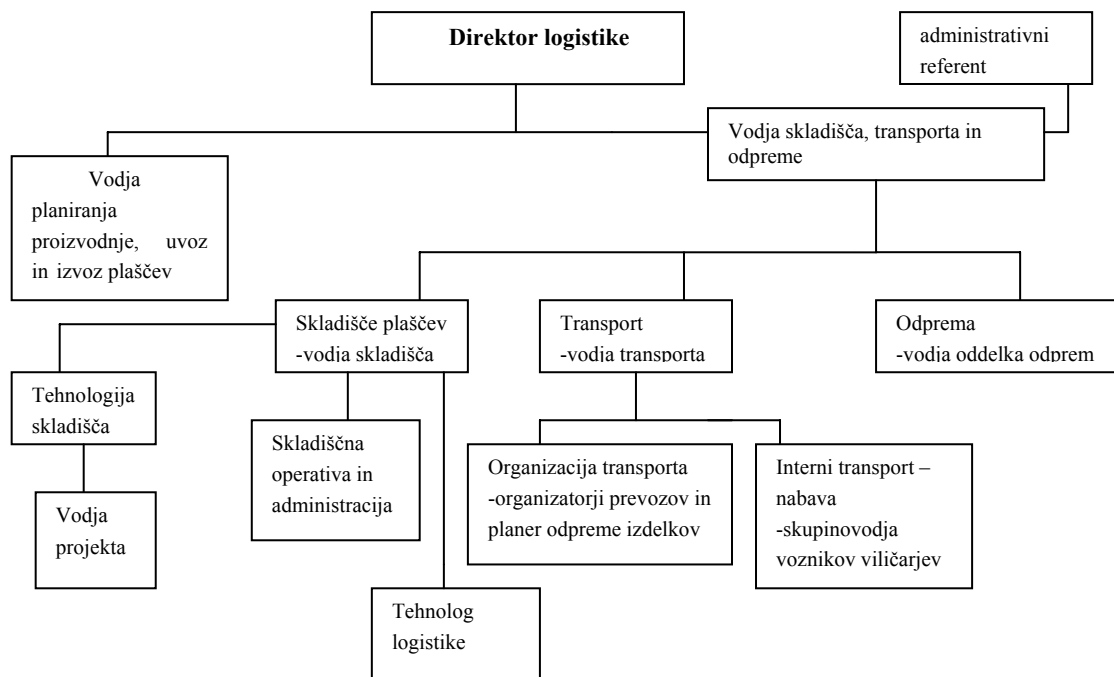
»Podjetniška oziroma poslovna logistika je poslovna funkcija s ciljem optimalne fizične nabave, distribucije in ravnanja z logističnimi objekti in se kot gospodarska veda uveljavlja v zadnjih 30 letih. Tako je poslovna logistika splošno priznana delna disciplina ekonomike poslovnih sistemov. V praksi razvitih podjetij je postala pomembna dejavnost in zato sestavni del strategije podjetja. Primarni razlog zanjo je treba iskati v povečanih stroških nabave in distribucije s sočasnim upoštevanjem, da so lahko vrste ter načini nabave in distribucije blaga zelo različne, zlasti v zvezi z naraščajočo globalizacijo gospodarstva in vse večjo delitvijo dela (Logožar 2004, 31).«

Kot je razvidno iz organizacijske sheme (sliki 3.2), je področje logistike podrejena glavnemu direktorju. Področje logistike vodi direktor, ki so mu podrejeni vodje posameznih enot. V Savi Tires funkcijo logistike tvorijo naslednja področja: planiranje proizvodnje, uvoz in izvoz avtoplaščev, skladišče avtoplaščev, transport in odprema.

Iz organizacijske sheme logistične funkcije je razvidno, kako se posamezne funkcije porazdeljene in deloma tudi kašne so posamezne naloge znotraj teh funkcij (slika 3.3.).

Ugotavljamo, da organiziranost logistike sledi sodobnim trendom in, da je centralistično in funkcijsko organizirana. To je posledica razvoja te funkcije od enostavne službe za transport k bolj zapleteni sedanji organizacijski strukturi in pa tudi samih potreb po jasni razdelitvi dela ter potreb po centraliziranem odločanju.

**Slika 3.3** Organizacijska shema logistike v podjetju Sava Tires d.o.o.



Vir: Delovni postopki Sava Tires 2004, 8.



V zvezi z organiziranjem logistične funkcije se pojavlja tudi vprašanje stopnje njene centralizacije oziroma decentralizacije. Najprimernejše se zdijo nekatere kombinirane oblike. Centralizirano naj bi bilo vodenje celotne dejavnosti, analiziranje, planiranje, usmerjanje, kontroliranje in organiziranje procesov, decentralizirane pa posamezne dejavnosti kot so nabava, transport in skladiščenje. Pomembno je tudi, da se zaposlenim na posameznih delovnih mestih pusti čim več proste izbire. Pove se jim glavni cilj, ki ga morajo doseči, ne pa jim že točno zarisati poti, kako priti do tja. Zaposleni so zato bolj motivirani za naloge in se čutijo za svoje delo odgovorni.

Zavedati se morajo, da je struktura lahko zelo dobra, vendar če je kadrovska zasedba slaba, lahko povzroči številne neprijetnosti v samem logističnem procesu. Le te se pojavijo kot: posledica nestrokovnega odločanja, netočna in nepravočasna nabava in s tem nezadostne zaloge, nestrokovno in neurejeno skladiščenje, nepravilna izbira transportnih poti in sredstev, poškodbe in izgube blaga pri skladiščenju ali transportu, pomanjkljivost pri zavarovanju blaga, nepravilno manipuliranje z blagom itd.

Ker pa so avtoplašči sezonsko blago (po uvedbi Zakona o varnosti cestnega prometa, 114. člen, da morajo imeti vsi avtomobili po 15. 11. zimske plašče, se to še bolj pozna, vsaj na domačem trgu), imajo v skladišču za operacijo nakladanja in razkladanja najete delavce. Dnevno se dogovarjajo, koliko delavcev potrebujejo naslednji dan. Ker pa se potrebe po nakladalcih spreminjajo (ob koncu meseca je vedno več odprem, kot v začetku meseca), je to zelo racionalna rešitev.

Na organizacijsko strukturo podjetja oziroma na delitev dela in način dela v podjetju vpliva več dejavnikov. Navajamo nekatere, ki so pomembni za organiziranost logistike v podjetju:

- nabavni trgi (oddaljenost – plantaže kavčuka v Afriki in na Daljnem Vzhodu, odzivni čas, transportne karakteristike itd.),
- prodajni trgi (ker izvažajo v vse konce sveta in tudi doma, imajo visok tržni delež, morajo dobro poznati karakteristike domačega in tujega prodajnega trga in specifičnost teh trgov),
- skladiščne zmogljivosti (ob odprtju novega skladišča, ki obsega 17.100 m<sup>2</sup>, in sprejme en milijon potniških plaščev, so težave s pomanjkanjem prostora nekoliko manjše. V obdobjih pred nabavo zimskih plaščev, tudi to ne zadošča, zato se že pogovarjajo o dograditvi novega skladišča),
- potrebe po notranjem premiku blaga (veliko postopkov je avtomatiziranih – pretok izdelkov iz vulkanizacije v kontrolo in nato v skladišče),
- potrebe v zunanjem transportu,
- strategija razvoja logistike.

Organiziranost v logistiki podjetja stalno doživlja spremembe, kot tudi celo podjetje, saj se mora prilagajati potrebam in željam koncerna Goodyear. Podjetju, ki

proizvede največ pnevmatik na svetu in ima tovarne v 28 državah, prodajne organizacije pa ima v skoraj vseh državah na svetu. Podjetje se zaveda, da je za končnega kupca bolj pomemben sam proces izdelava izdelka, kot pa kako je podjetje strukturirano. Glavna usmeritev tega pristopa je osredinjenost na končnega kupca, na merjenje izidov celotnega procesa in na to, da lastniki celotnega procesa in posameznih delnih procesov odgovarjajo za končne izide procesa in njegove nenehne izboljševanje v smislu kakovosti. Izid tega je večja kakovost izdelkov in storitev, kar posledično pripelje do večjega zadovoljstva kupcev in tudi zaposlenih. Do tega pa pride predvsem zaradi boljšega razumevanja bistvenih aktivnosti v podjetju, optimizacija delovanja, ki poteka na globalni ravni podjetja in ne zgolj po posameznih področjih, hitrejšemu odzivu na spremembe ter boljši izrabi virov.

*»Logistika mora imeti prežemajoč značaj skozi celotno podjetje in tako ni več ena od funkcij izmed mnogih, ki bi skrbela le za skladiščenje in transport, temveč bi bila skozi proces izdelave in distribucije izdelka povezana z vsemi ostalimi funkcijami v podjetju. Omogočala bi dobro informiranost o posameznih fazah, v katerih se izdelek nahaja, in tako tudi pomagala ostalim funkcijam k iskanju notranjih rezerv. Pomembnost logistike pri doseganju dodane vrednosti za kupca se zaveda mnogo avtorjev, med njimi tudi Porter, ki nameni osrednji položaj v podjetju notranji logistiki, operacijam o proizvodnji, zunanje logistiki, marketingu in prodaji ter servisiranju. Ostale funkcije pa uvršča med podporne aktivnosti (Pučko 1999, 160-161).«*

V nadaljevanju bomo na kratko opisali oddelke, ki spadajo pod logistiko in na kratko opredelili naloge, ki spadajo v posamezni oddelek.

- Planiranje proizvodnje, uvoz in izvoz plaščev

Sava Tires je prvo podjetje v koncernu Goodyear, ki je združilo v en oddelek običajno ločene proizvodnje in logistične poslovne procese. Do združitve je prišlo, ker je za vsako proizvodno podjetje običajno velik izziv uskladiti na videz nasprotujoče si interese proizvodnega dela podjetja in dejavnosti trženja. Proizvodnja si zaradi čim večje učinkovitosti prizadeva za velikoserijsko proizvodnjo čim bolj enotnih izdelkov, medtem ko tržniki želijo imeti zelo raznolike, kupčevim željam in potrebam prilagodljive izdelke. Podjetje mora najti srednjo pot, ki ob zadovoljivi učinkovitosti proizvodnje pripelje do ponudbe takšnih izdelkov, kot jih želi trg. Trženjska usmerjenost podjetja in koncerna Goodyear je narekovala, da se bo poleg ostalih oddelkov novi strategiji prilagodil tudi oddelek planiranje proizvodnje, uvoz in izvoz plaščev. Ker tesno sodeluje tako s prodajo na eni strani, kot s proizvodnjo na drugi strani, pozna želje in možnosti obeh ter jih

uskklajuje. Osnova za proizvodnjo so naročila kupcev in ne obratno, kar je nujno, če želijo biti boljši od konkurentov v zadovoljevanju potreb njihovih kupcev.

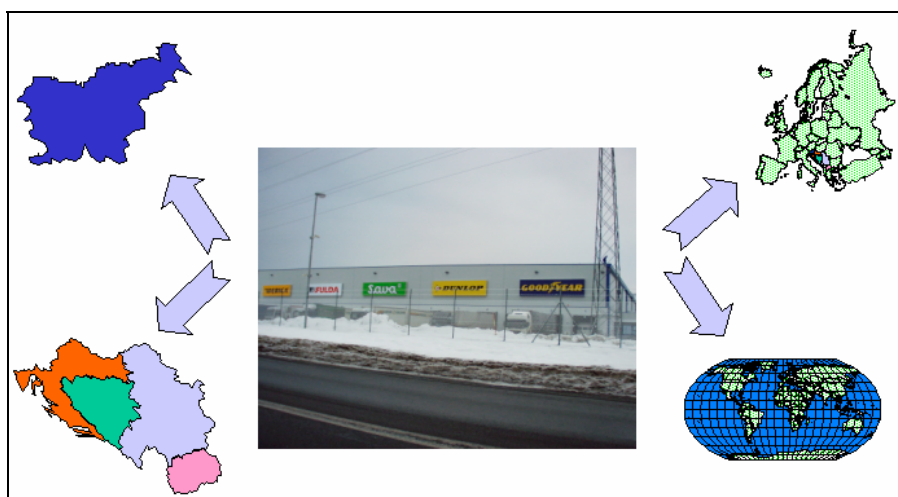
Sodelavci v timu Uvoz in izvoz plaščev so odgovorni za uvoz plaščev za potrebe domačih trgov in potrjevanje naročil za izvoz v Savi Tires proizvedenih plaščev v prodajno mrežo koncerna Goodyear. Skrbijo pa tudi za ustrezno raven zalog in njihovo skladnostjo s strategijami njihovega podjetja na tem področju in regijskega oddelka MDD. Povedano drugače: pravi plašči morajo biti v pravem trenutku na zalogi in s tem na razpolago kupcem. Drugi del tima, Operativna priprava proizvodnje, je odgovoren za planiranje proizvodnje. Vodstvo regije določa strategijo proizvodnje, ki vključuje tudi razporeditev celotno načrtovane proizvodnje plaščev med posamezne tovarne v regiji. Naloga tega oddelka je, da zagotovi ustrezen kos od celotne proizvodnje pogače, tako da bodo njihove proizvodnje zmogljivosti optimalno izkoriščene.

Stična točka med obema timoma je plan proizvodnje. Prvi tim skrbi za uvoz in izvoz plaščev ter upravlja z zalogami, tako da njegovo vlogo lahko primerjamo z vlogo dobavitelja, drugi tim pa planira proizvodnjo in sicer tako celoten proizvodni proces kot tudi njegove posamezne faze.

- Skladišče plaščev

Skladiščenje je zelo pomembno področje gospodarjenja v vsaki organizaciji. Kot neke vrste blažilec v materialnih tokovih zagotavlja možnost za njihov normalni potek. S tem omogoča delovanje številnih drugih funkcij, predvsem nabave, proizvodnje in prodaje, saj zagotavlja njihovo nemoteno oskrbo ob planiranem času.

**Slika 3.4** Shema distribucije iz distribucijskega centra v Savi Tires



Vir: Poslovno poročilo Sava Tires 2004, 14.

V tem oddelku se je delo bistveno spremenilo, ko so se preselili v novo skladišče, saj je objekt ogrevan in ima najsodobnejšo tehnologijo ravnanja s pnevmatikami s pomočjo radijsko vodenih računalniških terminalov, ki so nameščeni v viličarjih. Kakovostnejši servis kupcem je še ena pomembna prednost novega objekta, saj je sedaj na voljo kupcem 700.000 avtoplaščev vseh vrst in dimenzij.

Na začetku poteka prevzem avtoplaščev iz proizvodnje, kjer se pregleda, če so gume pravilno naložene na palete in če so palete primerno označene z listkom, iz katerega je razvidno število kosov in dimenzija plaščev. Paleta prevzemnik odpelje na ustrezno mesto v centralno skladišče. Vsi prevzemi se evidentirajo v SAP sistem, da so plašči takoj na zalogi za kupce.

Ko kupec naroči gume, jih nato pripravijo na nakladalno rampo in jih naložijo na kamion ali kontejner. Pri tem morajo paziti, da so gume primerno naložene (upoštevati je potrebno kupčeve želje), da je prava količina gum in prave dimenzije. Ker pa avtoplašče tudi uvažajo iz drugih držav, morajo kamione tudi razložiti in jih pospraviti, kot je vpisano pri prevzemu blaga. Pri tem je treba paziti, da se dokumenti, ki spremljajo pošiljko ujemajo z količino in vrsto blaga, ki je razložena.

- Transport

Podrobnejši opis v naslednjem poglavju.

- Odprema

Ta oddelek je zadolžen za pripravo vseh dokumentov, ki morajo blago spremljati, ko zapusti podjetje. Sava Tires ima status pooblaščenega izvoznika, da lahko sami potrjujejo preferencialno oziroma »ustrezno« porenje izdelkov, ki jih izvozijo. Na evropskem trgu je poreklo izdelkov zelo pomemben dejavnik, saj prinaša nižje carine ali so celo odpravljene, kar je pri trženju izdelkov ob vse hujši konkurenci zelo pomembno. Pogoji za pridobitev preferencialov slovenskega porekla so natančno predpisani in ostri, poreklo je potrebno slediti od surovin do končnih izdelkov in to potrditi na komercialnih dokumentih. So pa tudi priznani izvoznik in lahko vse pošiljke, ki jih odpremo in je potrebno, da so ocarinjene, lahko sami ocarinijo in ni potrebno, da najprej v podjetju čakajo na dokumente, nato pa še na carinski izpostavi Kranj na redne carinske preglede blaga. Tako se je skrajšal čas od naročila do dobave in izboljšal servis našim kupcem, zmanjšali so se pa tudi stroški špedicijskega poslovanja. Z vstopom v EU se je obseg dela bistveno zmanjšal, saj za vse države znotraj EU-ja veljajo ista pravila kot bi prodajali izdelke po Sloveniji. Kot smo že omenili, da izvažajo v veliko držav, je delo zelo zahtevno, saj imajo razne države različne pogodbe z EU in je to treba upoštevati pri izdaji dokumentov. Pri napačni izdaji dokumentov ima lahko država v katero izvažajo blago lahko velike težave ali pa mora celo plačati carino, ki bi jo bila drugače opravičena z izdajo pravih dokumentov.

Logistika ki skrbi za izvoz, uvoz in načrtovanje proizvodnje avtoplaščev ter njihovo skladiščenje, transport in odpremo, je poleg Prodaje in Financ eno od treh poslovnih področij, ki je prešlo na uporabo novega informacijskega sistema SAP v letu 2003. To je bil za managerje in seveda tudi za ostale delavce kar velik zalogaj. Z uvedbo SAP-a, je logistika pridobila enoten informacijski sistem, ki podpira poslovne procese tako na področju gibanja avtoplaščev od proizvodnje do končnega kupca kot tudi manipulacijo z avtoplašči znotraj distribucijskega centra. Prej so v logistiki uporabljali tri različne informacijske sisteme. SAP je nadomestil vse te različne, med seboj večinoma nezdržljive informacijske sisteme. V enotnem sistemu SAP so tako vsem uporabnikom v okviru koncerna po Evropi, ki že imajo SAP, na voljo tudi podatki, ki nastanejo z njihovim poslovanjem, pregled nad zalogami, naročili in povpraševanjem ostalih Goodyearovih podjetij po določenih pnevmatikah. Poleg tega že sam informacijski sistem ponujal mnogo več informacij kot obstoječi informacijski sistemi, saj omogoča na primer popolno sledljivost avtoplaščev, tako da za vsako naročilo uporabnik vidi njegov status: če je že potrjeno, ali je želena količina pnevmatik pripravljena za natovarjanje, je bila pošiljka že odposlana, predvideni časi odhodov pošiljk, katere pošiljke so na poti v Savo Tires itd

### **3.5 Naloge transportnega oddelka v Savi Tires d.o.o.**

Naloga transportnega oddelka je zagotavljanje transportnih storitev in opravljanje nekaterih spremljajočih aktivnosti, ki so potrebne za premik blaga tako na vhodu kot v izhodu. V zvezi z zagotavljanjem storitev zunanjega transporta ima oddelek naslednje glavne zadolžitve:

- zagotavljanje potrebnega transporta blaga ob spremenljivih stroških,
- zagotavljanje storitev špedicije in spremljajočih storitev premika blaga,
- načrtovanje in vzdrževanje poslovnih kontaktov z izbranimi prevozniki in špediterji,
- iskanje in predlaganje tehnoloških rešitev transporta blaga,
- stalna skrb za kakovost storitev transporta in spremljajočih storitev,
- analiziranje stroškov transporta in priprava poročil za interne potrebe.

Glede na naloge, ki smo jih našli, da jih v transportnem oddelku opravljajo, morajo zaposleni v tem oddelku imeti znanje o značilnosti blagovnih tokov in zahtev, ki se postavljajo za transportne storitve. Podrobneje naj bi poznali:

- značilnost blaga za manipuliranje in transport,
- zahteve za transport pošiljk blaga (podatki in informacije),
- poslovne dogovore med podjetjem in dobaviteljem ter kupci,
- poslovne dogovore med podjetjem in izvajalci storitev,
- interno strukturo podjetja zaradi notranje komunikacije.

Poleg zgoraj navedenih stvari morajo imeti organizatorji transporta odlične organizacijske sposobnosti, na podlagi katerih lahko vnaprej že v fazi načrtovanja predvidijo odvijanje storitev, ter temu primerno postavijo zahteve za izvedbo izvajalcu. Prav definiranje zahtev uporabnika – podjetja do izvajalca konkretne storitve – prevoznika je eno bistvenih operativnih opravil organizatorjev transporta. Le kakovostni podatki in informacije o blagu, terminih prevzema in predaje ter ostali podatki zagotavljajo, da bo izvajalec izvršil storitev tako, kot je potrebno.

V oddelku so zadolženi tudi za zagotavljanje storitev zunanjega transporta, ki so potrebne pri operativni izvedbi kupoprodajnih poslov, kar pa pomeni da je transportni oddelek aktivno vključen v kupoprodajne posle podjetja neposredno pred tem, ko je potreben transport za določeno pošiljko blaga. Z interno organizacijsko shemo in predpisanimi postopki v podjetju je urejeno, da:

- je za nakupe in zagotavljanje materialov in vseh storitev, ki jih potrebuje podjetje, zadolžena in pooblaščen služba nabave,
- je za prodajno trženje izdelkov koncerna in preprodaje teh na dogovorjenih območjih zadolžena služba prodaje,
- je za naročanje, organiziranje in nadzor transporta ter špedicijskih storitev v zvezi s kupoprodajnimi posli zadolžen in pooblaščen oddelek transporta v oddelku logistike. To pa velja za vse tiste posle, za katere je v skladu s trgovinskimi klavzulami o odgovornosti organiziranja transporta in stroškov zanj zadolženo podjetje.

Te odgovornosti in pooblastila so omejena zgolj na Oddelek transporta, ker morajo imeti zaposleni v tem oddelku določena znanja, saj je transport storitev, ki jo je treba vnaprej predvideti. Izvajalcu je potrebno predhodno posredovati določene formalne podatke in informacije in zato je potrebno imeti dobre organizacijske sposobnosti za planiranje in organiziranje transporta. Bistveno v transportnem oddelku je, da se s planiranjem in organiziranjem ne ukvarja preveč ljudi, saj so potrebni tesni kontakti z neposrednimi izvajalci storitev pri transportu in so zahteve in navodila zato poenotene. Ker pa se, kot uporabnik storitve transporta v izvajanje storitev vključuje tudi podjetje Sava Tires (razkladanje in nakladanje vozil, izdelava odpremnih dokumentov, planiranje odprem in dobav), je potrebno ob izvajanju transportne storitve zagotoviti in organizirati sinhrono delovanje obeh udeležencev v transportu (izvajalca in uporabnika).

Za podjetje Sava Tires je normalno funkcioniranje zunanjega transporta zelo pomembno, saj je podjetje generator sorazmerno velikih količin blagovnih tokov, ker je eno izmed največjih slovenskih izvoznikov. Navajamo nekaj podatkov in informacij (Vir: Interno glasilo Profil 2005):

- letna količina izdelkov je med 45 in 50 tisoč tonami,

- če prištejemo še količino pomožnih materialov (npr. ki se ne vgradijo neposredno v izdelke, odpadki pri proizvodnji in količine izdelkov, ki jih izdelujejo drugje, a jih podjetje preproda, skupna teža presega 100.000 ton tovora na vhodni strani in izhodni.

Pri tolikšni količini blaga je potrebno načrtno vodenje procesov zunanega transporta. Surovinske baze so daleč od lokacije podjetja (naravni kavčuk je iz Afrike in Daljnega Vzhoda) in podobno je tudi z izdelki. Preko 90 % izdelkov izvozimo, večino v evropske države, določen del pa v Severno in Južno Ameriko, na Bližnji Vzhod, nekaj pa tudi v Avstralijo.

V nadaljevanju bomo opisali glavne sestavine, na katere mora biti organizator transporta najbolj pozoren in o katerih naj bi imel največ znanja.

Pri izbiri vrste transporta naj bi upoštevali, da ima vsaka vrsta neke določene značilnosti in merila. Te so (Logožar 2004, 66):

- ustreznost prometne panoge z vidika transportne poti,
- ustreznost transportnih sredstev določene prometne panoge glede na količino blaga za transport,
- stroški, ki nastanejo z uporabo določene prometne panoge in načina transporta.

**Tabela 3.1** Razvrščanje posameznih vrst transporta glede na elemente njihove kakovosti

Elementi kakovosti	Železniški transport	Cestni transport	Vodni transport	Zračni transport	Transport po ceveh
Hitrost	3	2	4	1	5
Rednost	3	2	4	5	1
Zmožnost	2	3	1	4	5
Pogostost	4	2	5	1	3
Stroški	3	4	2	1	1

Opombe: Najvišji razred 1  
Najnižji razred 5

Vir: Logožar 2004, 75.

Lastnosti železniškega prometa so (Jakomin 2005, 18):

- da je neodvisen od vremenskih vplivov,
- relativna točnost,
- relativna varnost,
- velika ekonomičnost,

- velika zanesljivost,
- manjša dostopnost do pošiljk oz. prejemnikov (ta negativna lastnost železniškega prometa je glavni razlog, da te vrste transporta ne uporabljajo bolj pogosto, čeprav je železniški tir oddaljen od podjetja samo 200 m, vendar z višinsko razliko 30 m in zato je potrebno vključitev cestnega prometa, kar pa poveča ceno in podaljša čas dostave).

Lastnosti cestnega prometa, za katerega se v podjetju največkrat odločajo so (Jakomin 2005, 16):

- dostopnost,
- hitrost,
- rednost,
- pogostost,
- stroški (cene cestnega prometa so bistveno bolj konkurenčne, zaradi procesa zniževanja cen transporta v obdobju 1993 – 1998),
- točnost (ta lastnost je lahko dobra; če razdalja ni tako velika lahko natančno določijo, kdaj bo kamion prispel; slaba stran pa se pokaže ob neugodnih vremenskih razmerah, ki lahko hitro vplivajo na čas potovanja).

Železniški in cestni promet pa lahko tudi povežejo, saj se včasih poslužujejo tudi tega, da kamion naložijo na vlak, ko pa pride do kraja kjer ni več povezave z železnico, pa nadaljuje po cesti. Ker pa nimajo industrijskega tira v podjetju (podobno tudi večina dobaviteljev surovin in tudi njihov kupec), raje uporabljajo samo cestni transport.

Glavne značilnosti letalskega transporta so (Jakomin 2005, 4):

- hitrost (ker nimajo hitro pokvarljivega blaga, ta lastnost za njih ni tako pomembna, vendar, je koristna v tem, da lahko nekomu v zelo kratkem času dostavijo kakšne posebne vrste gume),
- točnost,
- varnost,
- stroški (negativa lastnost te vrste transporta, saj je med najdražjimi).

Na koncu bomo opisali še glavne značilnosti pomorskega prometa, ki ga tudi kar veliko uporabljajo predvsem na vhodni strani in so (Jakomin 2005, 4):

- ekonomičen in varen,
- velika nosilnost in nizka poraba energije na enoto,
- počasnost (to lastnost morajo upoštevati pri naročilu, da blago, ki ga potrebujejo, toliko časa prej naročimo),
- netočnost (to pa je ena najslabših lastnosti, te vrste transporta, ki jo srečujejo pri naročanju materiala iz Afrike in Daljnega Vzhoda. Ta problem bi sicer



lahko razrešili z višjo varnostno zalogo, ki pa ne sme biti previsoka, saj je v surovinah vezan kapital, prenizka pa tudi ne, da ne bi bila ogrožena proizvodnja zaradi manjših zamud).

Glede na lastnosti, ki smo jih opisali, se nato odločimo za vrsto transporta, ki je za njih najbolj ugoden. Ker pa odgovornost za transport ni vedno na strani njihovega podjetja, se o tem odločajo tudi naši dobavitelji (to določi oddelek nabave pri sklenitvi pogodbe, ko pregleda pogoje, ali je bolje, da Sava Tires organizira prevoz ali dobavitelj) in naši kupci.

Avtoplašči so izrazito volumensko blago, kar pomeni, da je njihova specifična masa sorazmerno nizka, saj znaša v povprečju približno  $160 \text{ kg/m}^3$ . Plašči za različne namene imajo obliko obroča, zato je izredno pomembno, kako se jih sklada v skladišču ali na transportna sredstva. Plašče za osebna in tovorna vozila je mogoče tudi paletizirati, vendar izključno na za to posebej izdelanih kovinskih paletah. Paletiziranje avtoplaščev je smiselno samo v skladiščih, medtem ko pri transportu uporabljajo palete le za transport plaščev za osebna vozila na krajših, lokalnih relacijah in še to v primeru, da se prevažajo enaki tipi plaščev. Ko pa gre za prevoz na daljši razdalji se plašči transportirajo nepaletizirani (v razsutem stanju), potniške zložene po načinu »ribje kosti« (ena v drugi), tovrne pa ena na drugo.

**Slika 3.5** Zlaganje potniških avtoplaščev po načinu »ribje kosti«



Vir: Interno glasilo 2004, 6.

Med transportom nepaletiziranih pnevmatik prihaja zaradi tresljajev, ki so posledica gibanja transportnega sredstva, do posedanja teh. Tako deluje na spodnje pnevmatike pritisk, ki povzroča širjenje sicer med seboj prepletenih pnevmatik. Zato je najprimerneje, da je tovorni prostor transportnega sredstva iz togih materialov, v nasprotnem primeru morajo imeti tovorna vozila dodatne letve ali pasove, da pritisk ne deluje na ponjavo. Če prevozno sredstvo ni bilo tako, se je že zgodilo, da so ga izločili iz prometa in ga je bilo potrebno razložiti in ponovno naložiti v ustrezno transportno sredstvo.

### 3.5.1 *Tranzitni čas*

Danes je zelo pomembno, da dobi kupec stvar, takrat kot si jo želi. Kupil jo bo tam, kjer mu zagotovijo, da jo bo dobil takrat, ko jo potrebuje. Tranzitni čas ob transportu blaga je v glavnem odvisen od izbora prometne panoge in od uporabljene tehnologije dela izvajalca transportnega procesa. Ko se omenjena struktura uporabljenih prometnih panog, je potrebno upoštevati, da je katerakoli panoga prometa lahko uporabljena na različne načine, npr. cestni transport s kamionskimi pošiljkami ali zbirniškimi pošiljkami, pomorski transport z blagom v kontejnerjih, kot generalni tovor, ali še celo uporaba kontejnerskih zbirnikov. Prav velikost je tista, ki odloča, na kakšen način bo določena panoga prometa uporabljena. Kadar pošiljka ne zasede celotne transportne enote (npr. celotnega vozila, vagona, kontejnerja ipd), je smiselno vanjo določiti drugo pošiljko ali več pošiljk. Vsak uporabljeni način transporta ima za posledico bistveno drugačen transportni čas.

**Tabela 3.2** Primerjava tranzitnega časa pošiljke v načinu zbirnika

RELACIJA	NAČIN TRANSPORTA	POTREBNO ŠTEVILO DNI
Kranj - Beograd	zbirniški	7
Kranj - Beograd	cela transportna enota	2

Vir: avtorica 2006.

Pošiljka, ki je na transportu v načinu zbirnika, se mora prilagajati drugim pošiljkam oziroma se podrejata vnaprej predvidenemu načinu dela organizatorja zbirniške odprave tovora (s to dejavnostjo se ukvarjajo špediterji). To ima običajno za posledico daljši transportni čas, saj je tehnologija dela pogojena pri procesih odprave zbirnih pošiljk.

Transport po sistemu zbirnika ima precej slabih lastnost (precej daljši čas potovanja pošiljke, sorazmerno visoki stroški), vendar se mu v praksi pogosto ne morejo izogniti. Zato je dobro, da se z kupci dogovorijo o vseh teh zadevah, da potem ni slabe volje na obeh straneh. Daljši transportni čas, ki ga zahteva dobava manjših pošiljk, namreč v precejšnji meri izniči prihranke, ki bi nastali zaradi večkratnih nakupov manjših količin (vezana sredstva v materialih). Blago v času transporta namreč že bremeni kupca, saj je plačilni rok za blago vezan na datum izdaje računa za blago – to pa je običajno na dan odpreme blaga iz skladišča prodajalca. Blago pa v tem času ni na voljo, ker je v fazi prevažanja.

### 3.5.2 *Določitev optimalne velikosti pošiljke in pogostost pošiljanja*

Pri transportu materialov na vходу v podjetje in pri transportu izdelkov ima razmerje med stroški in velikostjo pošiljke enake zakonitosti. Večja kot je pošiljka

blaga, manjši je strošek transporta na enoto blaga. Izjema je servis transporta »24 ur«, ki ga ima podjetje uvedenega za dostavo izdelkov kupcem na področju Slovenije, kjer kupec plasira naročilo preko Interneta. Z izvajalcem transporta je sklenjena pogodba, da se strošek transporta obračunava po kilogramu prepeljanega tovora ne glede na dolžino poti. Edino na ta način je strošek na enoto tovora enak, ne glede na velikost pošiljke. Pri ostalih načinih transportiranja je bolj racionalno odločanje za izvedbo transporta z velikimi transportnimi enotami. Podjetje vlaga veliko energije in virov v stimuliranje kupcev, da se odločijo za enkratno naročilo oziroma dobavo izdelkov v velikosti, ki ustreza nosilnosti ali prostornini transportne enote prevoznega sredstva, ki se uporablja za transport. Preveliko ali premajhno naročilo kupca namreč povzroči podjetju dodatne stroške transporta.

**Tabela 3.3** Primerjava cene transporta glede na velikost pošiljke

Relacija	Volumen-m <sup>3</sup>	cena v EUR-ih
Birmingham - Kranj	4	250
	10	320
	20	440
	17	470
	35	780
	70	1300
	110	1724

Vir: avtorica 2005.

Oddelek za transport vlaga veliko naporov, da ob kar najugodnejših stroških zagotavlja transportna sredstva oziroma enote velikih prostorninskih zmogljivosti, ki so za transport pnevmatik najprimernejše. V kolikor je potreben transport blaga v količini, ki je manjša od optimalne, transportni oddelek priskrbi ustrezno manjšo transportno enoto ali, v sodelovanju z izvajalcem transporta, išče možnost dokladanja pošiljke k drugi pošiljki.



## 4 PRAVILNA IZBIRA TRGOVINSKIH KLAVZUL

Namen Incotermsov je zagotoviti vrsto mednarodnih pravil za razlago v mednarodni trgovini najpogosteje uporabljenih trgovinskih klavzul. S tem se izognejo, ali vsaj znatno zmanjšajo, stopnjo negotovosti glede različnih razlag teh klavzul v različnih državah. Pogosto se pogodbene stranke iz različnih držav ne zavedajo, da so trgovinski običaji pri njih različni in zaradi tega lahko pride do nesporazumov, sporov in pravedanja in izgube časa in denarja.

### 4.1 Nepravilno razumevanje Incotermsov

V zvezi z Incotermsi se pogosto pojavljata dva nesporazuma: pogosto se napačno razume, da se Incotermsi nanašajo na prevozno pogodbo, ne pa na prodajno pogodbo in včasih se napačno domneva, da se z Incotermsi opredelijo vse dolžnosti, ki bi jih stranke želele vključiti v prodajno pogodbo.

Dogovor med pogodbenimi strankami, da uporabita neki določen Incoterms, nujno vpliva tudi na ostale pogodbe, ki se morajo skleniti za izvedbo mednarodnega prodajnega posla (pogodba o prevozu, zavarovanju in financiranju). Naj navedemo primer: prodajalec, ki je pristal na uporabo pogodbe CFR ali CIF, po tej pogodbi ne more uporabljati nobenega drugega načina prevoza kot prevoz po morju, ker mora po teh klavzulah kupcu predložiti nakladnico ali drugo pomorsko listino, to pa pri drugih načinih prevoza enostavno ni mogoča.

**Tabela 4.1** Način prevoza in ustrezen incoterms 2000

Katerikoli način prevoza	Skupina E	EXW Franko tovarna (...naveden kraj)
	Skupina F	FCA Franko prevoznik (...naveden kraj)
	Skupina C	CPT Prevoz plačan do (...naveden namembni kraj) CIP Prevoz in zavarovanje plačan do (...naveden namembni kraj)
	Skupina D	DAF Dobavljeno na meji (...naveden kraj) DDU Dobavljeno neocarinjeno (...naveden namembni kraj) DDP Dobavljeno ocarinjeno (...naveden namembni kraj)
Pomorski prevoz	Skupina F	FAS Franko ob ladji (...navedeno odpravno pristanišče) FOB Franko na ladijski krov (...navedeno odpravno pristanišče)
	Skupina C	CFR Stroški in prevoznina (...navedeno namembno pristanišče) CIF Stroški, zavarovanje in prevoznina (...navedeno namembno pristanišče)
	Skupina D	DES Dobavljeno na ladjo (...navedeno namembno pristanišče) DEQ Dobavljeno na obalo (...navedeno namembno pristanišče)

Vir: Incotermsi 2000, 33.

## 4.2 Spremembe Incotermsov

Glede na to, da se Incotermsi občasno spreminjajo, je pomembno zagotoviti, da se pogodbeni stranki, ki želita Incotermse vključiti v prodajno pogodbo, vedno izrecno sklicuje na zadnjo različico Incotermsov. To se lahko spregleda, kadar se na primer obrazci tipskih pogodb ali obrazci naročilnic, ki jih uporabljajo trgovci, sklicujejo na prejšnjo različico Incotermsov. Če se ne sklicujemo na zadnjo različico, lahko to pripelje do spora o tem, ali sta imeli pogodbeni stranki namen v pogodbo vključiti to ali prejšnjo različico. Zato bi morali trgovci, ki želijo uporabljati Incotermse 2000, jasno opredeliti, da za njihovo pogodbo veljajo Incotermsi 2000.

V praksi se pogosto zgodi, da pogodbeni stranki skušata sami s tem, ko dodata besede določenemu Incotermsu, doseči večjo jasnost, kot jo omogoča sama klavzula. Poudariti je treba, da Incotermsi nimajo nikakršnih navodil v zvezi s takimi dopolnili. Tako lahko pogodbeni stranki v primeru, da se ne moreta opreti na ustaljene trgovinske običaje, pri razlagi takšnih dopolnil naletita na resne težave, če ni mogoče dokazati, da jih vsepovsod enako razumejo.

Če na primer uporabimo izraza »FOB zloženo« ali »EXW naloženo«, je nemogoče zagotoviti splošno sprejeto razumevanje, po katerem se obveznosti prodajalca razširijo, ne le glede stroškov dejanskega nakladanja blaga na ladjo oziroma na vozilo, temveč tudi glede nevarnosti naključne izgube ali poškodovanega blaga med samim zlaganjem in nakladanjem. Iz teh razlogov je resnično priporočljivo, da pogodbeni stranki jasno opredelita, ali s tem mislita, da prodajalec nosi le dolžnosti izvedbe ali stroškov zlaganja in nakladanja ali naj nosi tudi nevarnosti do trenutka, ko je zlaganje in nakladanje blaga dejansko opravljeno. Posledica tega je, da če tudi v pogodbi sami ni določeno izrecno, kaj pogodbeni stranki želita, to zanju pomeni popolnoma nepotrebne težave.

## 4.3 Pravilna uporaba Incotermsov

V nadaljevanju bomo na primeru opisali, kako ravnati v določenih situacijah, kako se izogniti nesporazumom, kako zapisati dogovor med strankama, da ne bi prihajalo do vmesnih ali mejnih situacij, ki bi lahko povzročile izgubo časa in denarja. Podrobneje bomo opisali le primere s paritetami, ki jih v obravnavani organizaciji največ uporabljajo.

Sava Tires d.o.o in kupec iz Nemčije se dogovorita, da mu dostavimo kamion plašček po pariteti EXW Kranj. Ko prispe kamion, ki ga je poslal kupec, naložimo blago (saj kupec ni poslal viličarja in ljudi, da bi naložili blago) in pri tem se poškoduje približno 5 odstotkov blaga. Pri tem se postavi vprašanje, kdo nosi stroške in tveganje za poškodovano blago. Ali moramo ponovno dobaviti poškodovani del pošiljke?

Pariteta EXW nalaga prodajalcu najmanjše odgovornosti in v tem primeru ni dolžan, da dobavi kupcu poškodovani del blaga. V trenutku, ko prodajalec da kupcu na

razpolago blago na dogovorjenem mestu in v dogovorjenem roku, se prodajalčeve obveznosti končajo (prodajalec je na kupčevo prošnjo naložil blago).

Zelo pogosto se uporablja dodatki k paritetam, ki pa ožijo ali širijo prodajalčevo oziroma kupčeve obveznosti. Ti dodatki morajo biti jasno napisani. Če bi zgoraj opisani pariteti EXW Kranj, dodali še naloženo in bi prišlo do poškodbe blaga pri nakladanju, lahko pride do težav. Vprašamo se, kaj je s tem mišljeno: naloženo. Ali samo stroški nalaganja preidejo med prodajalčeve obveznosti ali hkrati tudi tveganje za poškodbo blaga pri nalaganju. Zato moramo biti pri teh dodatkih jasni in natančni. Če želimo, da prodajalec nosi tako stroške kot tudi tveganje nalaganja, potem mora biti pariteta zapisana takole: EXW Kranj, naloženo, tveganje prevzame prodajalec. Če pa prodajalec nosi le stroške nalaganja, medtem ko tveganje prevzame kupec, potem pariteto zapišemo takole: EXW Kranj, naloženo, tveganje nosi kupec.

Med slovenskimi podjetji je uporaba paritete EXW zelo razširjena, predvsem za izvozne posle. Vendar pa prodaja blaga tujemu kupcu po pariteti EXW ni izvozni posel in v tem primeru slovensko podjetje ne more kupcu izstaviti fakture brez obračunanega DDV. Zakaj? Če kupec prevzame blago v prodajalčevem skladišču, bo sam poskrbel tudi za izvozno carinjenje ali pa tudi ne. Lahko se zgodi, da ga proda drugemu podjetju v Sloveniji ali pa mu blago nekdo ukrade še pred prehodom carinske črte. V primeru, da smo izstavili fakturo za blago, ki nima obračunanega DDV in nimamo dokazila, da je bilo blago dejansko izvoženo, bomo imeli hude težave, ko jih bo prišla kontrolirati davčna inšpekcija. Pri izvoznih poslih je bolje, da uporabljajo pariteto FCA, ker nam ta pariteta nalaga obveznosti, da blago izvozno ocarinijo.

Pariteta FCA je dejansko EXW + naloženo + izvozno ocarinjeno. Ker se ta pariteta lahko uporablja za vse oblike prevoza, jo veliko uporabljajo. Pri dobavi blaga v zabojnikih je smiselno uporaba klavzule FCA, kjer nevarnost izgube in poškodbe blaga preide na kupca že ob izročitvi blaga prevozniku in ne šele na prehodu ladijske ograje. Na tej točki ni možno preveriti stanje blaga, kar pa je za stranke zelo pomembno, saj gre za prehod nevarnosti.

Pri pogodbi s kupcem so dobavili material po pariteti FCA, kontejnerski terminal, Luka Koper. Predhodni prevoz je šel na njihove stroške. Tu pa se postavi vprašanje, kdo nosi stroške razkladanja v kontejnerskem terminalu?

S prenovljeno različico Incotermsov, Incoterems 2000, je prišlo do pomembne novost glede razjasnitve pojma dobave. Označeno mesto igra pri tem pomembno vlogo. Dogovorjeno je naslednje pravilo: če so označeno mesto prodajalčevi prostori, potem je prodajalec dolžan blago naložiti. Če pa je označeno mesto zunaj prodajalčevih prostorov, na primer kontejnerski terminal, potem prodajalec blaga ni dolžan razložiti. Blago bo glavni prevoznik prevzel na prodajalčevem tovornjaku.

Pogosto se postavi tudi vprašanje, kdo bo plačal terminalske manipulativne stroške – TMS pri izbrani pariteti FCA. Ker Incotermsi 2000 ne dajejo konkretnega odgovora

na vprašanje, kako ustrezno razdeliti te stroške med kupca in prodajalca, je dobro, da se stranki o tem dogovorita že ob sklenitvi prodajne pogodbe:

- da vse TMS nosi prodajalec, pariteta bi se v tem primeru glasila: FCA, Luka Koper, TMS na račun prodajalca,
- ali pa si jih razdelimo na primer 50:50, pariteta se bi v tem primeru glasila: FCA, Luka Koper, 50 % TMS na račun prodajalca.

Pariteta FOB je zelo stara pariteta in je nastalo v času, ko so bile drugačne potrebe zato strokovnjaki uporabo te paritete odsvetujejo in priporočajo uporabo paritete FCA, pri kateri je označeno dejansko mesto, kjer je blago predano za prevoz in dejansko dobavljeno.

Naj navedemo primer nepravilne uporabe paritete FOB. Japonsko podjetje je prodalo blago Savi Tires d.o.o. po pariteti FOB Koper. Stroške prevoza je plačal kupec. Kako bi se glasila pravilna pariteta?

Pariteta FOB Koper je brezpredmetna, saj se z FOB vedno dogovori odpremna in ne namembna luka. Predpostavimo, da so odpremili v luki Hakata in v tem primeru bi se pravilna pariteta glasila FOB, Hakata.

Pri izbiri paritet v skupini C se govori o dveh kritičnih točkah, ki sta zelo pomembni in jih bomo opisali na primeru paritete CFR, Dubai:

- Prva kritična točka razdeli tveganje: to je točka dobave v odpremni luki (odpremna luka je izbira prodajalca), ko je blago dobavljeno na ladijski krov.
- Druga kritična točka razdeli prevoz in stroške: to je točka namembne luke, v tem primeru je to Dubai, do kjer mora prodajalec organizirati in plačati prevoz.

Dejstvo, da prodajalec pokrije prevozne stroške do namembne luke, stranke večkrat zavede, misleč, da prodajalec do te točke nosi tudi tveganje izgube oziroma poškodbe blaga. Tveganje izgube oziroma poškodbe blaga preide iz prodajalca na kupca že v odpremni luki, ko preide blago ladijsko ograjo. Tako ni vprašanja, ali je kupec odgovoren plačati kupnino, če se na poti iz Luke Koper v namembno luko Dubai, blago poškoduje. Kupec mora plačati kupnino. Zato je dobro, da sklene ustrezno zavarovanje za tovor.

Z dobaviteljem iz Turčije so se dogovorili, da dostavi zmes po pariteti CPT, Kranj. Zmes je bila na paletah. Ob uvoznem carinjenju so ugotovili, da niso prejeli ustreznih dokumentov za palete in se je postopek zavlekel. V podjetju pa so to zmes nujno potrebovali in so zaradi tega utrpeli veliko škodo. Ali jim je kupec dolžan poravnati to nastalo škodo?

Pri pariteti CPT mora prodajalec skleniti pogodbo za prevoz do označenega namembnega kraja po običajni poti na običajni način. Prodajalec dobavi, ko blago dostavi v varstvo glavnemu prevozniku. Tveganje izgube ali poškodbe blaga, kakor tudi



vsi dodatni stroški, ki nastanejo po tem, ko je bilo dobavljeno glavnemu prevozniku, se prenesejo s prodajalca na kupca. Torej ob uvoznem carinjenju prodajalec ni nosil nobenega tveganja več (skladno z določili CPT paritete mora nuditi kupcu pomoč za pridobitev dokumentov za uvoz blaga, vendar na zahtevo kupca) in ni dolžan plačati nobenih dodatnih stroškov. Te stroške bi kupec moral plačati v primeru, če bi bilo dobavljeno po pariteti DDP.

Prodajalec je dobavil po pariteti DDU Kranj. Kdo nosi stroške razkladanja? Sama pariteta ne nalaga prodajalcu nikakršne obveznosti, da razloži blago. Prodajalec izpolni svojo obveznost dobave s tem, da vozilo s pogodbenim blagom (nerazloženim) prispe na dogovorjeno mesto in je dano kupcu na razpolago.

Blago Save Tires d.o.o. je bilo dostavilo v eno izmed luk po pariteti DDU. Postavi se vprašanje, kdo v tem primeru nosi stroške pristaniške takse in stroške raztovarjanja in carinjenja, ki so jih predpisale luške oblasti v namembnem kraju?

Incotermsi določajo, da mora vse stroške, vezane na uvoz blaga, se pravi carine in druge carinske davščine nositi kupec. Stroške raztovarjanja in pristaniško takso lahko sprejmemo kot stroška, ki sta vezana na prevoz, zato jih plača prodajalec (Rudman 2001, 77).

Incotermsi se lahko uporabljajo tudi v domačem prometu, celo priporočljivo je, saj se natanko ve kakšne so obveznosti strank iz kupoprodajne pogodbe. Čeprav med strankami ni carinske meje, so Incotermsi ravno tako uporabni, saj se obveznost izvoznih oziroma uvoznih formalnosti pojavi samo, če je to potrebno.

Večkrat se nam postavi vprašanje, kako pravilno izbrati pariteto. Kako bomo izbrali pariteto v določenem primeru, je predvsem odvisno od dogovora med strankama. Kot smo že omenili, je pariteta tudi element prodajne cene, zato ponavadi prodajalec prvi ponudi pariteto. Vedeti morajo, kako pariteta vpliva na pogodbene stranke. Zato je pomembno, da znanje o paritetah vedno obnavljamo in se seznanimo z vsemi novostmi ob prenovitvah Incotermsov.

Stranke velikokrat pri Incotermseh iščejo odgovore na vprašanja, ki jih ti ne razrešijo. Tako ne boste našli odgovora glede na trenutek prehoda lastninske pravice, nepredvidenih in neizogibnih dogodkov kot tudi ne glede kršitev pogodb. Ne razrešujejo tudi odnosa med kupcem in prevoznikom ali med prodajalcem in prevoznikom, saj se Incotermsi izključno del kupoprodajne pogodbe.



## 5 SKLEP

V diplomski nalogi smo najprej opredelili pojem logistike. Skozi zgodovinski razvoj logistike in opredelitev različnih avtorjev, smo skušali odgovoriti na vprašanje, kaj logistika sploh je in kateri so njeni glavni cilji. Rdeča nit diplomske naloge je bila celovito in sistematično proučevanje logistike v Savi Tires d.o.o. Skušali smo kar najbolj celovito zajeti vse bistvene vidike logistike, vse spremenljivke, ki vplivajo na način dela in uspešnost poslovanja. Kljub temu, da smo skušali podrobno analizirati logistiko, še zmeraj ostajajo nekatera področja, ki bi si zaslužila še bolj poglobljeno proučevanje, na primer stroški notranjega transporta, obdelava naročil, optimalna oskrbovalna veriga in podobno.

Obvladovanje procesa gibanja materiala je naloga logistike. Novi časi, ki prihajajo, zahtevajo čim bolj fleksibilno proizvodnjo, ki mora biti prilagojena hitrim odzivom. Tem zahtevam pa sledimo z dobro komunikacijo med organizacijskimi enotami v samem podjetju in navzven do ostalih proizvodnih in prodajnih Goodyearovih središč.

Podjetja, ki delujejo na širšem trgu, bodo morala optimizirati stroškovno strukturo ter spremeniti način poslovanja. Preoblikovanje poslovanja bo s spremembami poseglo predvsem v organizacijsko strukturo in način vpetosti v poslovno okolje. Naravnost k spremembam, ki povzročajo dolgoročen dvig učinkovitosti poslovanja, bo postala stalnica v razmišljanju udeležencev.

Da bi izboljšali izvajanje storitev za kupce, znižali stroške in povečali konkurenčne prednosti, želijo v Savi Tires izpopolniti oskrbovalno verigo. Nov projekt, ki so ga začeli izvajati v ta namen se imenuje Optimizacija oskrbovalne verige. Gre za vseevropski projekt koncerna Goodyear, ki bo prinesel spremembe na področju proizvodnje, prodaje, logistike in informacijsko-komunikacijskih tehnologij ter pozitivno vplival na finančne izide.

Ko govorimo o oskrbovalni verigi, mislimo na celoten proces, ki poteka od nakupa surovin za izdelavo pnevmatik do prodaje pnevmatik njihovim kupcem. Med tema skrajnima koncema verige se nahaja veliko vmesnih členov: poleg dobave surovin tudi dobava ostalih potrebnih sestavnih delov, izdelava pnevmatik, skladiščenje, njihov transport na prodajna mesta in na koncu prodaja kupcu. Vse te faze je treba uskladiti, da lahko hitro zadovoljijo pričakovanja kupcev in jim ponudijo storitve na nivoju, ki ga pričakujejo in zaslužijo. Merilo njihovega uspeha na trgu je uspeh njihovih kupcev, zato je odlična oskrbovalna veriga strateškega pomena.

Smoter obravnavane organizacije je zasnovati visoko kakovostne logistične storitve, razumeti zahteve kupcev ter jih nenehno izpopolnjevati na čim višjem nivoju. Izpopolnjena oskrbovalna veriga predstavlja tesnejšo povezavo med izdelki in kupci, ki obema prinaša uravnoteženo dodano vrednost. Želijo imeti najboljše organizirano

oskrbovalno verigo v dejavnosti, ki bo zagotavljala odlično storitev ob najnižjih stroških in z najmanjšimi možnimi zalogami.

Projekt naj bi prinesel mnoge prednosti, ki se bodo pokazale na vseh področjih. Omogočalo jim bo boljše napovedovanje povpraševanja na osnovi informacij s trga. Izboljšala se bo razpoložljivost pnevmatik in zanesljivost dobav, kar pomeni večjo prodajo in tržni delež. Boljše načrtovanje proizvodnje bo prispevalo k zmanjšanju deleža neizpolnjenih naročil. Glede na dogovore z njihovimi kupci o želenem nivoju storitev in prednostih pri izpolnjevanju naročil bodo izboljšali upravljanje procesov s kupci in odnosi z njimi. V proizvodnji bodo skrajšali cikel načrtovanja proizvodnje iz mesečnega v tedenskega, zato bodo lahko proizvodnjo načrtovali točneje. Prav tako bodo izboljšali izkoriščenost proizvodnih virov ter bolj zgodaj identificirali ozka grla v proizvodnji.

Ravno prav velik obseg zalog in povečanje njihovega obračanja bosta dve pomembni prednosti projekta na področju logistike. Z optimalnimi velikostmi naročil in posameznih dobav kupcem ter povečanjem deleža direktnih dobav bodo znižali stroške. Izboljšali bodo tudi zanesljivost dobav in odstotek izpolnitve posameznega naročila. Prednosti pričakujemo tudi na področju informacijsko-komunikacijskih tehnologij, ki ne predstavlja zgolj tehnične hrbtenice projekta. Različne informacijske sisteme, ki jih uporabljajo bodo integrirali v SAP ter tako povezali standardizirane informacijsko-tehnološke rešitve. Njihovo znanje o SAP-u bodo še nadgradili in pred dvema letoma uveden informacijski sistem tako še bolj izkoristili. Investicija v SAP jim je že takrat prinesla mnogo konkurenčne prednosti, sedaj pa morajo sistem še bolj izkoristiti.

Projekt bo prinesel tudi organizacijske spremembe, saj bo vplival na delo vsakega sodelavca. Uspeh projekta je odvisen od kakovosti sodelovanja med posameznimi funkcijami. Nekateri obstoječi poslovni procesi so šibki, zato bodo vse poslovne procese preverili in, če bo potrebno jih bodo izboljšali.

Najbolj pomembno pa je, da imajo v mislih skupne cilje ključnih treh področij: prodaje, proizvodnje in logistike. Ta tri poslovna področja se bodo morala zblížati, sodelavci bodo morali še tesneje sodelovati in zadovoljevati potrebe trga na visoko prilagodljiv, povezan, dinamičen in odgovoren način.

Cilji trgovinskih klavzul oz. Incotermsov je, da se poenotijo mednarodna pravila za tolmačenje najbolj pogostih trgovinskih pojmov, ki se uporabljajo v zunanji trgovini. Incoterms je okrajšava za International Commerce Terms, zbirko mednarodnih terminov za določanje cene blaga, ki so veljavni po celem svetu za sporazumevanje med kupci in prodajalci. S pomočjo teh klavzul se kupec in prodajalec lažje in jasno dogovorita o pogojih pri sklepanju kupoprodajnih pogodb. Predvsem je mogoče s pomočjo uporabe teh klavzul jasno razmejiti riziko, odgovornost, pooblastil in stroškov (destinacije oz. lokacije), kjer vsi prej naštetih dejavniki prehajajo z enega udeleženca v poslu na drugega. Pravilna uporaba in razumevanje teh klavzul je bistvenega pomena pri

trgovanju z blagom, saj so od tega med drugim odvisni tudi stroški prodaje ali nakupa blaga. Pri tem je treba upoštevati revizije klavzul, ki jih opravijo na podlagi mnenj in odzivov širokega spektra trgovcev z vsega sveta in jih je čimbolj prilagodila odsevu poslovne prakse ter sodobnemu razvoju komunikacij in prometa.



## LITERATURA IN VIRI

### Literatura

- Brank, Janez. 1998. *Obligacijsko pravo*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Čižman, Anton. 2002. *Logistika managementa v organizaciji*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Čižman, Anton. 2001. *Upravljanje logističnih procesov v organizacij*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Jakomin, Igor. 2005. *Mednarodna špedicija*. Portorož: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za pomorstvo in promet.
- Kaltenekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika – elementi in podsistemi*. Ljubljana: Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Oblak, Henrik. 1997. *Mednarodna poslovna logistika*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Oblak, Henrik. 1987. *Oblikovanje politike poslovne logistike z vidika marketinške zasnove in njene vključitve v medorganizacijske odnose poslovnega sistema*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ogorelc, Anton. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ogorelc, Anton. 1996. *Logistika. Organiziranje in upravljanje logističnih procesov*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ogorelc, Anton. 1979. *Organiziranost logističnega sistema*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Perišić, Risto. 1990. *Logistika, transport, distribucija, juče, danas, sutra*. Beograd: Logistika.
- Perišić, Risto in Zečević, Slobodan. 1990a. *Mesto integralnog transporta u sistemu marketing logistike*. Beograd: Logistika.
- Požar, Danilo. 1985. *Teorija in praksa (transporta in) logistike*. Maribor: Založba Obzorja.
- Požar, Danilo. 1976. *Gospodarjenje v poslovni logistiki*. Maribor: Založba Obzorje.
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

### Viri

- Anderle, Srečo. *Interni seminar za zaposlene v oddelku Logistika v Savi Tires d.o.o 2004*.
- Delovni postopki Sava Tires d.o.o. 2004*. Kranj.
- Incotermsi 2000. Gospodarska zbornica Slovenije.2000*. Ljubljana:prevod: Nataša Zajec.
- Interno glasilo Save Tires d.o.o., *Profil 2005*.
- Obligacijski zakonik*. 2004, Ljubljana: GV založba.

- Poslovno poročilo podjetja Sava Tires d.o.o.* 2004. Kranj.
- Rudman, Barbara. 2001. *Incoterms 2000 – 100 praktičnih primerov uporabe in najpogostejših vprašanj v zvezi z njimi*. Ljubljana: MH Laras.
- Spletna stran Sava Tires [www.sava-tires.com](http://www.sava-tires.com) (2. 2. 2006).
- Spletna stran <http://portal.trinet.si> (2. 2. 2006).
- Volk, Dida. 2003. *Prodaja – prodajna pogodba*. Ljubljana: Alea.
- Vrečič, Primož. *Interni seminar za zaposlene v oddelku transporta v Savi Tires d.o.o.*, 2004.