

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ŽAN MARKOVIĆ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

MANAGEMENT V LOGISTIKI NA  
PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

Žan Marković

Koper, 2015

Mentor: viš. pred. mag. Dušan Gošnik



## POVZETEK

Logistika se v današnjem času obravnava kot eno od najpomembnejših poslovnih funkcij. Pravilno vodena oziroma zdrava logistika pripomore k manjšanju stroškov in večanju prodaje, kar pripomore k preživetju podjetja na trgu. Po predstavitvi namena in ciljev zaključne projektne naloge sta v teoretičnem delu predstavljeni definicija logistike in podjetje Müller Ltd. & Co. KG. V empiričnem delu pa so na podlagi izvedenih treh analiz (analize SPIN, analize PEST in Porterjeve analize) in intervjuja z vodjo poslovalnice Müller Ltd. & Co. KG v Kopru prikazani rezultati raziskave – prikazane so anomalije oziroma težave na področju logistike – ter podani predlogi za odpravo prepoznanih težav.

*Ključne besede:* logistika, podjetje, analiza, trg, management, proces, konkurenčnost.

## SUMMARY

Nowadays, logistics is considered to be one of the most important business functions. Methodically managed or healthy logistics contributes to cost reduction and also boosts sales, which can help a company survive in the market. Presenting the purpose and objectives of this final project assignment, we focus on the definition of logistics and the presentation of the company Müller Ltd. & Co. KG, which presents the theoretical part of the assignment. In the empirical part, three different types of analyses (SWOT, PEST and Porter's analysis) and an interview with the manager of Müller's subsidiary in Koper are employed in order to show the irregularities or problematic areas in the field of logistics. Finally, possible solutions and suggestions for the identified problems are presented.

*Keywords:* logistics, company, analysis, market, management, process, competitiveness.

UDK: 005:658.286(043.2)









## **ZAHVALA IN POSVETILO**

Najprej bi se rad iskreno zahvalil svojemu mentorju viš. pred. mag. Dušanu Gošniku za vso pomoč in svetovanje v času pisanja zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi podjetju Müller Ltd. & Co. KG, ki mi je omogočilo opravljati strokovno prakso in mi pozneje dovolilo te svoje izkušnje uporabiti v nalogi. Posebej se zahvaljujem vodji poslovalnice Müller Ltd. & Co. KG. v Kopru Larin Kordeš Olup, ki mi je prav tako pomagala in svetovala pri pisanju zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi lektorici gospe Lidiji Jurman za pregled in lektoriranje zaključne projektne naloge.

Še posebna zahvala gre tudi mojemu bratu in mami za vso podporo pri študiju ter pisanju zaključne projektne naloge.

To zaključno projektno nalogo posvečam svojemu očetu, ki ga žal ni več med nami.







## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	4
1.3	Uporabljene metode za doseganje ciljev	4
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge	5
<b>2</b>	<b>Management v logistiki</b>	<b>6</b>
2.1	Management in logistika	6
2.2	Oskrbovalna veriga	8
2.3	Logistične strategije	8
2.4	Vpliv logistike na dobiček in njena vloga v organizaciji	9
2.5	Ključne logistične aktivnosti	10
2.6	Možnosti za izboljšanje učinkovitosti logistike	11
2.7	Logistični informacijski sistemi in vpliv informacijske tehnologije (IT) na podjetje	11
<b>3</b>	<b>Predstavitve podjetja Müller Ltd. &amp; Co. KG</b>	<b>13</b>
3.1	Predstavitve podjetja	13
3.2	Zgodovina podjetja	14
3.3	Vizija in poslanstvo	15
<b>4</b>	<b>Management v logistiki na primeru podjetja Müller Ltd. &amp; Co. KG</b>	<b>16</b>
4.1	Analiza PEST ter vplivi in možni odzivi na področju logistike v podjetju Müller Ltd. & Co. KG	16
4.1.1	Politično-pravni dejavniki	16
4.1.2	Ekonomski dejavniki	16
4.1.3	Socialni dejavniki	16
4.1.4	Tehnološki dejavniki	17
4.2	Porterjeva analiza ter vplivi in možni odzivi na področju logistike v podjetju Müller Ltd. & Co. KG	17
4.2.1	Kupci	17
4.2.2	Dobavitelji	18
4.2.3	Substituti	18
4.2.4	Konkurenca	19
4.3	Analiza PEST in Porterjeva analiza na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG	20
4.3.1	Analiza PEST na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG	20
4.3.2	Porterjeva analiza na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG	23
4.4	Analiza SPIN na področju logistike v podjetju Müller Ltd. & Co. KG	28
4.4.1	Slabosti	28
4.4.2	Prednosti	29
4.4.3	Izzivi	29
4.4.4	Nevarnosti	29

4.5	Intervju z vodjo poslovalnice Müller Ltd. & Co. KG v Kopru .....	31
4.5.1	Namen .....	31
4.5.2	Priprava intervjuja .....	31
4.5.3	Izvedba intervjuja .....	31
4.5.4	Interpretacija rezultatov .....	35
4.5.5	Povzetek spoznanj .....	35
4.6	Predlogi za management podjetja .....	35
<b>5</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>37</b>
	<b>Literatura in viri .....</b>	<b>39</b>

## PONAZORILA

Slika 1: Logotip Müller Ltd. & Co. KG .....	14
Preglednica 1: Vpliv informacijske tehnologije na podjetje .....	12
Preglednica 2: Spletna trgovina – prednosti in slabosti.....	26
Preglednica 3: Analiza SPIN – slabosti.....	28
Preglednica 4: Analiza SPIN – prednosti .....	29
Preglednica 5: Analiza SPIN – izzivi .....	29
Preglednica 6: Analiza SPIN – nevarnosti .....	27

## KRAJŠAVE

B2B	razmerja med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem trgu
CLM	Council of Logistics Management – Svet za logistični management
ELA	European Logistics Association – Evropska logistična zveza
EUR	denarna valuta evro
ES	ekspertni sistem
IT	informacijska tehnologija
JIT	just-in-time – ob pravem času
PESTEL	makro analiza okolja: politična, ekonomska, socialna, tehnološka, pravna, okoljska
PEST	makro analiza okolja: politična, ekonomska, socialna, tehnološka
QR	quick response – hiter odziv
SPIN	analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
SOLE	Society of Logistics Engineers – Združenje logističnih inženirjev
SPO	računalniško podprt sistem za pomoč pri odločanju



# 1 UVOD

V zaključni projektni nalogi smo raziskovali problematiko logistike na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG. Podjetja morajo opazovati in se v hitro spreminjajočem se okolju prilagajati na vseh področjih poslovanja, vključno z logistiko, saj si s tem omogočajo preživetje in nadaljnje poslovanje. To lahko dosežejo z uvajanjem novih tehnologij, skrajševanjem hierarhične strukture in uvedbo novih managerskih prijemov, tudi na področju logistike.

Logistika je eno od najpomembnejših področij oziroma elementov podjetja pri poslovanju, saj zdrava logistika pripomore, da ima podjetje zelo nizke stroške. V literaturi obstajajo številne definicije logistike. Oblak (2007, 21) na primer navaja: »K logistiki spadajo vse dejavnosti, s katerimi se dosežajo prostorsko-časovna transformacija blaga in s tem povezana transformacija glede vrste in količine blaga, njegovih lastnosti rokovanja kot tudi logistična determiniranost blaga, kar omogoča planiranje, krmiljenje, izvajanje in kontrolo teh nalog.«

Problemi oziroma ovire, s katerimi se podjetje Müller Ltd. & Co. KG vsak dan sooča na področju logistike, so predvsem veliki stroški, različna zakonodaja v posameznih državah (koncernov), preveč centralizirana logistika itd. V podjetju bi bilo treba odpraviti te težave, kar lahko privede do večjega uspeha in tržnega deleža.

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Današnja podjetja se v svetu soočajo z različnimi težavami, saj tekmujejo oziroma poslujejo globalno. Podjetje Müller Ltd. & Co. KG pri tem ni izjema. Hkrati se pri svojem mednarodnem poslovanju srečuje s težavami na področju logistike.

Logistika je proces, ki povezuje aktivnosti oskrbe z materialom in storitvami, njihove pretvorbe v polizdelke in izdelke ter dostave le-teh odjemalcem. V okviru managementa logistike obravnavamo torej načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzor nad materialnimi tokovi. Materialni tokovi v proizvodnji izdelkov so izjemno kompleksni. Začnejo se s tokovi surovin med dobaviteljem in kupcem (torej z eksternimi procesi), nadaljujejo s tokovi surovin in različnih stopenj polizdelkov, ki nastajajo v okviru internih operacij v proizvodnem podjetju, ter zaključijo z distribucijo končnih proizvodov kupcem (ponovno z eksternimi procesi). Logistika torej vključuje vse udeležene v oskrbovalni verigi (poleg podjetja samega tudi njegove kupce in dobavitelje ter tudi drugo ali celo tretjo raven le-teh, npr. dobavitelje dobaviteljev) (Dolinšek in Rozman 2006, 202).

Premagovanje prostora in časa spada med primarne potrebe vsake družbe. Izhajamo iz dejstva, da proizvodnja materialnih proizvodov (energije in informacij) in njihova poraba

nista (vsaj v večini primerov) niti časovno niti prostorsko istovetni. Na tej podlagi je nujna dejavnost premikanja materije in informacij z mesta njihove proizvodnje do mesta njihove porabe oziroma uporabe tako v prostoru kot v času. Navedeno dejavnost imenujemo logistika. Bistvo sodobne logistike je, da obravnava naslednja procesa: transportiranje – premagovanje prostorskih razlik med mestom proizvodnje in mestom porabe oziroma med mesti posameznih faz procesa proizvodnje ter shranjevanje – premostitev časovnih razlik in fizičnih manipulacij s celovitim obvladovanjem vseh povezanih procesov. Logistika postaja tudi vse pomembnejša znanstvena disciplina, razvit logistični sistem pa pomemben razvojni dejavnik narodnega gospodarstva. Na to vplivajo zlasti zahteve trga (boljše zadovoljevanje potreb porabnikov), naraščanje mednarodne menjave ter vključevanje oddaljenih trgov, izreden porast števila novih proizvodov, rastoči stroški pretoka materiala, uvajanje sodobnih transportnih sistemov in podobno (Žohar 2005, 8).

Cristopher (1992, po Čižman 2002, 13–14) in Kaltenkar (1993, po Čižman 2002, 13–14) sta definirala logistiko takole: »Logistika je proces strateškega managementa pridobivanja, gibanja in skladiščenja materiala, delov in končnih izdelkov (ter ustreznih informacijskih tokov) v organizaciji in njenih tržnih (marketinških) kanalih (poteh) na tak način, da zagotavlja rentabilnost (tekočo in bodočo) s pomočjo stroškovno učinkovitega izpolnjevanja naročil odjemalcev.«

Avtorji v strokovni literaturi različno poimenujejo logistiko, na primer podjetniška logistika, management tržnih poti (kanalov), distribucija, industrijska logistika, logistični management, materialni management (materialno poslovanje), fizična distribucija, sistem hitrega odziva, management oskrbovalne verige, management oskrbe, razgradnja (dekompozicija). Skupno vsem tem poimenovanjem je, da se nanašajo na management blaga (dobrin) ali materiala od mesta izvora do mesta porabe in v nekaterih primerih do mesta prodaje.

Tudi Svet za logistični management (Council of Logistics Management – CLM) je leta 1993 sprejel definicijo managementa logistike, v kateri je poudaril, da so naloge logistike planirati, izvajati in nadzirati učinkovit in ekonomičen tok, skladiščiti blago ter skrbeti za odjemalčev servis in z vsem tem povezane informacije do porabe z namenom prilagoditve zahtevam odjemalca. Iz te definicije izhaja, da bi moral logistični management v podjetju planirati, izvajati in nadzorovati vse logistične naloge (Logožar 2004, 21).

Podjetniško logistiko opredeljujemo kot proces načrtovanja, izvajanja in nadzora vseh aktivnosti, ki so namenjene za premikanje surovin, polproizvodov in gotovih proizvodov od dobaviteljev, znotraj podjetja pa vse do kupca. 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 podjetja zahtevajo od strokovnjakov rešitve, ki naj minimizirajo logistične stroške. Poleg tega

se logistika uporablja tudi kot mehanizem pri združevanju geografsko razpršenih elementov podjetja. Koncept podjetniške logistike postane bolj jasen, če ga primerjamo s sodobnim pojmovanje podjetniških financ. Sodobne podjetniške finance rešujejo vprašanja, ki so povezana z denarnimi in plačilnimi tokovi v poslovnem svetu, torej se prepletajo s klasičnimi poslovnimi funkcijami – nabavo, proizvodnjo in prodajo (Ogorelc 2004, 255).

V zaključni projektni nalogi je pomen logistike v današnjem poslovnem okolju prikazan na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG. Analiza problematike in raziskava področja logistike v podjetju sta pokazali vse bistvene probleme, ki jih ima podjetje Müller Ltd. & Co. KG. Probleme logistike smo povezali z ostalimi težavami v poslovanju, saj so namreč vse te težave povezane med seboj, da bi ponudili rešitve, ki bi pripomogle k njihovi odpravi.

Priložnosti z vidika logistike oziroma povezane z logistiko, s katerimi se podjetje Müller Ltd. & Co. KG vsak dan sooča, so predvsem:

- kadrovska problematika (nižanje stroškov),
- zastarela tehnologija (zastarele mobilne naprave, računalniki, video nadzor itd.),
- prenos informacij (hierarhična struktura),
- regijska oddaljenost (različnost kultur, velikost držav, npr. Slovenija je premajhen trg, medtem ko je Nemčija velik trg; vpliv recesije na regije),
- konkurenca (bližina konkurence, npr. Hofer, Spar itd.) in
- asortiment (vprašanje, kako najti regijsko ustrezen asortiment – »layout«).

Zaznati je še nekatere druge težave, ki pa jih nismo obravnavali, saj veljajo kot poslovne skrivnosti. Vse te težave oziroma problematike so med seboj povezane, odvisne ali se prepletajo in s tem vplivajo na poslovanje oziroma uspeh podjetja. Idealno za podjetje bi bilo, da odpravi vzroke za te anomalije, s čimer bi lahko tudi povečalo uspeh, saj podjetje že sedaj posluje zelo stabilno.

*Osnovni obravnavani problem* te projektne naloge oziroma te raziskave je, kako naj izbrano podjetje v panogi trženja izboljša delovanje področja logistike in s tem organizacije ter tako zagotovi nadaljnjo rast in obstoj organizacije. Pri tem je izziv zanj, kateri vidiki iz okolja sploh vplivajo na logistiko (tehnologija, konkurenca, regijska oddaljenost itd.) ter kako obvladovati logistiko in doseči večjo konkurenčnost. Ob tem se podjetje Müller Ltd. & Co. KG sooča še z vprašanjem, kakšen naj bo proces logistike v podjetju. Z izboljšanim managementom v logistiki bi bilo mogoče odpraviti anomalije, ki ovirajo njeno delovanje in s tem stabilizirati obstoj podjetja.

## **1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge**

Namen zaključne projektne naloge je raziskati teorije in prakse s področja managementa logistike. Raziskali smo, kako lahko izboljšamo delovanje organizacije, oziroma razvili nabor predlogov, kako naj bi vodstvo podjetja učinkovito izboljšalo poslovanje. Glavni namen raziskave je bil analizirati obstoječe stanje logistike pri podjetju Müller Ltd. & Co. KG, in sicer izpostaviti težave, ki se prisotne z vidika logistike oziroma so povezane z logistiko, oziroma dokazati, da te posamezne težave vplivajo na učinkovitost logistike, to je na njen uspeh (dobičkonosnost). Ugotovitve te projektne naloge lahko podjetju Müller Ltd. & Co. KG prinesejo nekatere pozitivne izboljšave.

Cilji zaključne projektne naloge so:

- ugotoviti, s katerimi težavami se podjetje sooča, oziroma analizirati, kateri so glavni vzroki, ki ovirajo podjetje pri poslovanju;
- kako najti rešitev za te težave oziroma kako odpraviti te anomalije;
- predstaviti logistiko in njen vpliv na druge problematike;
- izvesti analizo SPIN na področju logistike in predstaviti ugotovitve;
- izvesti Porterjevo analizo in predstaviti ugotovitve;
- izvesti analizo PEST in predstaviti ugotovitve;
- izvesti intervju in predstaviti ugotovitve;
- razviti na podlagi dobljenih ugotovitev predloge za izboljšave.

## **1.3 Uporabljene metode za doseganje ciljev**

Pri oblikovanju zaključne projektne naloge smo uporabili naslednje metode raziskovanja:

- metoda iskanja in analiziranja pridobljenih virov (literatura),
- deskripcija: postopek opisovanja dejstev, procesov in pojavov,
- klasifikacija in kategorizacija: postopek definiranja posameznih pojmov,
- kompilacija: povzemanje opazovanj, spoznanj, stališč, sklepov in rezultatov drugih avtorjev,
- metoda sinteze spoznanj.

V teoretičnem delu smo s pomočjo virov in literature opredelili različna pojmovanja in pojave v logistiki in posameznih analizah, da bi dosegli cilje projektne naloge. Pri tem smo si pomagali s strokovno literaturo, internetnimi viri in internimi predpisi podjetja Müller Ltd. & Co. KG.

V empiričnem delu naloge smo uporabili različne metode analize. Uporabili smo tri analize: analizo SPIN, Porterjevo analizo panoge in analizo PEST. Za analizo SPIN je značilno, da je kvalitativna analitska metoda, ki skuša definirati štiri dejavnike, in sicer prednosti, slabosti,

nevarnosti in priložnosti določenega dogodka ali situacije (Wikipedia 2013). Porterjeva analiza je opredeljena kot model, ki podrobno analizira panogo in na tej podlagi oceni stopnjo privlačnosti za vstop. Michael Porter je v svojem modelu predstavil pet silnic, ki bistveno vplivajo na strukturo panoge in s tem tudi na privlačnost za vstop: tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca), možnost pojava novih substitutov, pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca) (Kos 2007). Analiza PEST pa je ena od tipičnih poslovnih analiz, ki je pogosta v poslovnem načrtu, še posebej, če podjetje namerava vstopiti na tuje trge. Ta analiza je nujna predvsem takrat, ko vstopamo na trg ali ko želimo poslovati na tujih trgih, kjer ne poznamo dobro makroekonomskih razmer. Napačne predpostavke, tudi na tako splošni ravni, kot so makroekonomske razmere, so lahko usodne. V sklopu analiziranja poslovnega okolja podjetja delimo dejavnike na notranje in zunanje, slednje pa na mikro in makro dejavnike. Analiza PEST je analiza zunanjih makro dejavnikov, njeno področje pa zajema štiri dejavnike: politično (in pravno) okolje, ekonomsko okolje, sociološko in kulturno okolje ter tehnološko okolje. V zadnjem času so analizo PEST razširili še z dvema vrstama dejavnikov na PESTLE, tj. s pravnimi in okoljskimi dejavniki, kot so klima, vreme, odnos do okolja ipd. (Kos 2011). Te metode smo uporabili pri dokazovanju, da se težave, s katerimi se srečuje podjetje Müller Ltd. & Co. KG, prepletajo med seboj. Prav tako smo teorijo povezali s prakso, kjer smo mnenje avtorjev povezali z lastnim mnenjem.

Poleg vseh naštetih metod smo izvedli še intervju z vodjo poslovalnice Müller Ltd. & Co. KG v Kopru, v katerem smo pridobili konkretne poglede vodje poslovalnice o logistiki in glavnih težavah, s katerimi se podjetje srečuje na tem področju, in kako bi jih bilo mogoče odpraviti.

#### **1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge**

Predpostavki pri zaključni projektni nalogi sta:

- V podjetju so vedno bolj zainteresirani za izboljševanje oziroma nadgradnjo logistike oziroma reševanje težav na področju logistike in
- da ima management izbranega podjetja interes izboljšati to področje poslovanja.

Informacije o podjetju Müller Ltd. & Co. KG, so omejenega dostopa, ker so poslovne skrivnosti in jih nismo objavili. Omejeni smo s sposobnostjo enega raziskovalca v času izdelave te raziskave, in sicer od avgusta 2014 do marca 2015.

## 2 MANAGEMENT V LOGISTIKI

Management je lahko oznaka za organ, ki vodi poslovanje podjetja, ali za njegove dele. Obenem pa je tudi skupna oznaka za vse managerje v podjetju. Ločimo vršni management (vrhovni management, top management, top executives), srednji management (middle management) in nižji management (delavniški management, shop-floor management). Manager je vsaka oseba v podjetju, ki v njem odloča: snuje in planira, organizira, vodi, usmerja in nadzoruje delovanje podjetja. Njegovo delovanje obsega vodenje poslovanja podjetja, lahko le poslov podjetja (poslovođenje) ali ljudi v podjetju (voditeljstvo, leadership). Proces managementa je torej vodenje poslovanja podjetja in vodenje ljudi v delu in poslovanju podjetja k doseganju izidov (Kralj 2005, 19).

Definicijo managementa opisujeta tudi naslednja dva navedka:

Management pomeni proces vodenja podjetja k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju, ki to opravlja, oziroma so vsi managerji v podjetju. Izidi so doseženi cilji ter so osnova za uresničevanje interesov (koristi) udeležencev podjetja. Management vodi poslovanje podjetja za doseganje ciljev. (Kralj 2005, 30)

Management je potemtakem na splošno rečeno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. Management bi lahko opredelili tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo pri planiranju, organiziranju, vodenju in pregledovanju razpoložljivih virov (resursov) pri doseganju ciljev poslanstva in za razvoj organizacije. (Možina idr. 2002, 15)

### 2.1 Management in logistika

Na vojaškem področju razumemo besedo logistika kot zbirni pojem za naloge, ki služijo podpori vojske. Pojem logistike je v tem primeru prevzet iz francoske besede »loger«. Vojaška logistika obsega transport, namestitvev in oskrbo vojaštva ter tudi transport, skladiščenje in nego vojaškega blaga oz. opreme. Z vojaškega področja je bila logistika prenesena v gospodarstvo, kjer zasleduje tehnološke, ekonomske, ekološke in socialne cilje.

Številne ustanove so definirale, kaj pomeni logistika. Evropska logistična zveza – ELA jo definira kot »organiziranje, planiranje, nadzor in izvajanje blagovnega toka od razvoja in nakupa izdelka ter njegove distribucije do končnega kupca s ciljem zadovoljiti zahteve trga oz. kupca pri minimalnih stroških in minimalni porabi kapitala«. Združenje logističnih inženirjev – SOLE pa je v definicijo logistike zapisalo: »Logistika je podporni management, ki v času življenjskega cikla proizvoda zagotavlja pregledno uporabo virov in ustrezno

uporabo logističnih elementov, tako da s pravočasnim poseganjem v sistem zagotovi učinkovito krmiljenje porabe virov.« Zasledimo lahko še eno definicijo logistike, in sicer (Oblak 2007, 21–23): »Logistika je proces koordiniranja vseh materialnih aktivnosti, ki služijo izvedbi stroškovno ugodne in za komitenta učinkovite storitve.«

Cilj managementa logistike je zgraditi tako verigo dobaviteljev, ki bo maksimizirala vrednost proizvoda za končnega kupca. Vsak od členov verige, pri čemer gre praviloma za popolnoma samostojne organizacije, stremi k povečevanju vrednosti zase. Zato je logistični management ključnega pomena za optimalno razporeditev stroškov in prihodkov vzdolž oskrbovalne verige (Dolinšek in Rozman 2006, 202).

Management logistike mora v podjetju planirati, izvajati in nadzorovati vse logistične naloge. Logistika je tako odvisna od različnih naravnih, človeških, finančnih in informacijskih virov. Logistični management je predvsem osredotočen na surovine, ki jih priskrbijo dobavitelji, na vmesne zaloge in na končne izdelke. Sama struktura logističnih aktivnosti je sestavljena iz različnih managerskih dejavnosti, med katere spadajo proces planiranja, uvajanja in nadzora. Učinkovitost v logističnih aktivnostih se kaže predvsem v konkurenčni prednosti, časovni in prostorski oskrbi ter prilagajanju potrebam kupca.

Cilji logistične dejavnosti v podjetju so (Martinčič 2009, 550–551):

- zagotavljanje vključenosti logistike v celotni poslovni proces,
- kadrovanje in izobraževanje, ki zagotavljata strokovnost in povezanost določenih poslovnih funkcij v podjetju,
- zagotavljanje priskrbe potrebnih virov za podjetje v zahtevanih količinah, kakovosti, ob pravem času in na pravem mestu – zagotavljanje nemotenega delovnega procesa,
- zagotavljanje distribucije blaga do kupcev v skladu z zahtevami,
- usklajevanje dobave virov s finančnimi zmožnostmi,
- vzdrževanje dobrih poslovnih odnosov s poslovnimi partnerji in s kupci ter
- zagotavljanje transparentnosti dela, zanesljivosti in točnosti opravljanja nalog ter pretok informacij o stanju in spremembah v okolju.

Največji izziv logističnemu managementu predstavljajo megatrendi, med katere spadajo naraščajoča globalizacija trgov, individualizacija potreb kupcev, informacijska tehnologija, varnost okolja ter porast kriminala in terorizma. Glede na te trende mora management oblikovati cilje, obnašanje nosilcev odločanja in fleksibilnost. Spreminjanje same organizacije logistike je ponavljajoč proces, ki vpliva na uspeh podjetja. Management mora stremeti k temu, da vključuje dejavnosti krmiljenja in nadzora toka logističnega objekta ter da sledi zadanim ciljem. Aktualiziranje poslovne logistike je proces optimiranja (zaradi pogosto nasprotujočih si ciljev v povezavi z minimiziranjem stroškov), ki zahteva pozornost vodstva podjetja (Knez, Cedilnik in Semolič 2007, po Martinčič 2009, 550–551). Iz tega izhaja, da bi

moral management v podjetju planirati, izvajati in nadzorovati vse logistične naloge. To pa zahteva formalno organiziranost logistike s posebnim oddelkom za logistiko, ki zajema vse elemente logistike. Pri tem gre manj za koordiniranje posamezne logistične naloge in bolj za koordiniranje, optimiranje in racionaliziranje med različnimi funkcijami. Z združitvijo vseh logističnih nalog želimo enotno koordinirati, krmiliti in nadzorovati logistične aktivnosti v celotnem podjetju. Logistični management tako postane pomemben načrtovalni, krmilni in nadzorni instrument, uporaben in potreben za celotni poslovni sistem (Martinčič 2009, 550–551).

## 2.2 Oskrbovalna veriga

Cilj managementa logistike mora biti napraviti celoten logistični proces čim učinkovitejši. Večina logističnih (pod)procesov (transport, skladiščenje) ne dodaja nobene vrednosti samemu izdelku, seveda pa vsi procesi povzročajo stroške. Manager mora zato iz oskrbovalne verige nenehno izločevati aktivnosti, ki niso nujno potrebne, in s tem te stroške zniževati. Specifične naloge managerja logistike pa se spreminjajo glede na poslovno strategijo, ki jo je izbralo podjetje, oz. glede na eno od treh generičnih proizvodnih strategij – strategijo nizkih stroškov, odzivnost na potrebe kupca ali strategijo diferenciacije. Strategija nizkih stroškov pomeni nenehno prizadevanje proizvajalca po zniževanju stroškov, seveda ob zadovoljevanju kupčevih pričakovanj glede vrednosti proizvoda. Strategija odzivnosti pomeni ustvarjanje vrednosti za kupca s hitrim, prilagodljivim in zanesljivim odzivom na njegove potrebe. S tretjo strategijo, strategijo diferenciacije, pa si podjetje prizadeva doseči razlikovanje svojega proizvoda od proizvodov konkurentov, in to tako, da ga kupec dojema kot dodano vrednost osnovnega proizvoda (Dolinšek in Rozman 2006, 203–205).

## 2.3 Logistične strategije

Tako kot proizvodjalna strategija podpira poslovno strategijo podjetja, strategija logistike podpira proizvodjalno strategijo in s tem vpliva na dolgoročno konkurenčno sposobnost podjetja. Glede na število dobaviteljev, s katerim podjetje posluje, lahko govorimo o dveh strateških izbirah: strategiji malo ali veliko dobaviteljev. Pogosto je prisotna tudi strategija vertikalne integracije. Kadar se podjetje odloči za *strategijo velikega števila dobaviteljev*, se odloči, da bo za enak artikel uporabljalo več virov. To pomeni, da se za dobavo pogaja z več dobavitelji, med katerimi sproži medsebojno tekmo, ki lahko vodi v cenovno izčrpavanje. Ta strategija je primerna za uporabo na kratek rok. *Pri strategiji malega števila dobaviteljev* podjetje za enak artikel uporablja le enega ali malo virov. Z nekaj izbranimi dobavitelji podpiše ekskluzivne pogodbe. Tako razvija dolgoročno, stabilno partnerstvo z dobavitelji, ki s podjetjem tesno sodelujejo v procesu zadovoljevanja kupčevih potreb. Taka strategija sodelovanja z dobavitelji je nujna pri proizvodnji pa načelu »ravno ob pravem času« (just-in-



time). *Strategija vertikalne integracije* pa razširja obstoječi poslovni proces naprej ali nazaj vzdolž oskrbovalne verige. Vzratna integracija pomeni osvojitve sposobnosti samostojne proizvodnje izdelkov, ki jih je podjetje prej kupovalo. Integracija naprej pa je vključitev v proces distribucije vse do kupca, včasih tudi vključeno z njim (Dolinšek in Rozman 2006, 211–212).

## **2.4 Vpliv logistike na dobiček in njena vloga v organizaciji**

Učinek logistike na povečanje dobička pokaže, da ima  $x$  denarnih enot prihranka pri logističnih stroških mnogo večji vpliv na dobiček organizacije kot povečanje prodaje za vrednost  $x$  denarnih enot. V mnogih organizacijah je precej težje doseči povečanje zaslужka pri prodaji kot pa zmanjšati logistične stroške. To še posebej velja za že izoblikovane in priznane trge, kjer je prisotna konkurenca, ki znižuje prodajne cene in s tem manjša zaslужek celotne industrije (Čižman 2002, 17).

V zadnjih letih predstavlja logistični management pomembno priložnost za povečanje dobička in konkurenčne prednosti podjetij. V obdobju od leta 1980 do leta 1990 je oskrba kupca v organizacijah dobila osrednje mesto celo v organizacijah, ki so bile prej naklonjene samo »tržnemu konceptu« (dobičku). Težnja k usmeritvi na kupca se v današnjem času še nadaljuje. Logistika je namreč povezana s tremi kritičnimi elementi tržnega koncepta: zadovoljstvom kupca, skupnim (integriranim) delovanjem/sistemskim pristopom in ustreznim dobičkom podjetja (delniške družbe). Logistika igra ključno vlogo v vsakem od teh elementov na različen način. Organizacija potrebuje sistemski pristop pri povezovanju predvidenih potreb tržišstva s proizvodnjo kakor tudi z logistiko. Zadovoljstvo kupca je mogoče doseči le s skupnim delovanjem znotraj podjetja ter v povezavi z dobavitelji in končnimi kupci. Pri tem je pomembno poudariti, da je središčni cilj organizacije maksimiranje donosnosti za daljše obdobje ali pa učinkovita uporaba proračunskih sredstev v javni upravi ali drugih neprofitnih organizacijah. Eden od ključnih načinov za doseg tega cilja je analiza stroškovnih mest (središč), ki omogoča zmanjševanje celotnih stroškov aktivnosti znotraj organizacijskega sistema. Poznamo tudi stroškovna mesta v tržištvu in logistiki, kjer se kaže povezava med glavnimi elementi tržišstva z logistiko. Glavni elementi tržišstva, ki vplivajo na logistiko in obratno, so: proizvod, cena, promocija (oglaševanje) in prostor – ravni oskrbe. Proizvod (izdelek) se nanaša na oskrbo/značilnosti, ki jih kupec sprejme kot rezultat nabave storitev ali blaga. Cena je količina denarja, ki ga kupec plača za proizvod ali storitev. Promocija proizvoda ali storitve obsega neposredno prodajo in oglaševanje. Prostor pa je ključni element tržišstva, s katerim ima logistika neposreden stik. Oskrba kupca je izhod (rezultat) iz logističnega sistema (Čižman 2002, 19–21).

## 2.5 Ključne logistične aktivnosti

Za vsa logistična stroškovna mesta je treba analizirati njihov vpliv na raven oskrbe kupca. Tako analizo omogoča uporaba celovitega stroškovnega koncepta. Celovit stroškovni koncept je ključ učinkovitega managementa logističnih procesov. Cilj organizacije ne sme biti ločena obravnava posamezne aktivnosti, ampak zmanjšanje celotnih stroškov logistične aktivnosti. Zmanjšanje stroškov na enem samem področju (npr. transport) lahko poveča stroške na drugem (npr. stroški zalog). Zato mora logistični management oblikovati odločitve z vidika vseh stroškov, in to so (Čižman 2002, 22–23):

- prostor/raven oskrbe kupca (oskrba kupca, sestavni deli in servis, ravnanje z vrnjenim blagom),
- stroški zalog (upravljanje zalog, embaliranje, povratna logistika),
- količinski stroški (ravnanje z materialom, nabava),
- stroški obdelave naročila in informacijski stroški (obdelava naročila, logistične komunikacije, napovedovanje potreb in planiranje),
- skladiščni stroški (skladiščenje, izbira lokacije, obrata in skladišča),
- transportni stroški (promet in transport).

Logistični stroški so posledica aktivnosti v logističnem procesu. V nadaljevanju so opisane glavne vrste stroškov, med katere spadajo: transport, skladiščenje, obdelava naročila in informacije, količinski obseg in upravljanje zalog. Stroški oskrbe kupca so povezani z različnimi ravni oskrbe. Oskrba vključuje pridobivanje pravega izdelka za pravega kupca na pravem mestu, v pravem okolju in v pravem času, po najnižji možni ceni. Dobra oskrba kupca, ki je rezultat celotnega tržnega procesa, zagotavlja zadovoljstvo kupca. Oskrba kupca vključuje stroške, ki se nanašajo na izpolnitev naročila, rezervne dele, servisiranje in ravnanje z vrnjenim (neposrednim) blagom. Bistveni delež stroškov tvori izgubljena (nerealizirana) prodaja. Transportni stroški se nanašajo na aktivnosti, ki so povezane s transportom blaga. Stroški so lahko razvrščeni glede na kupca, proizvodno linijo itd. Odvisni so od obsega (velikosti) pošiljke, razdalje, začetka in konca poti ter oblike transporta. Stroški skladiščenja nastanejo pri skladiščenju in hranjenju blaga, povezani pa so tudi z izbiranjem lokacije skladišča in obrata (tovarne). Stroški obdelave naročila in stroški informacijskih sistemov so kategorija, ki se nanaša na aktivnosti, kot so obdelava naročila, distribucija komunikacij in napovedovanje potreb, ter so izjemno pomembna investicija za podporo dobri oskrbi kupca. Stroški količinskega obsega se nanašajo na nabavne in proizvodne količine ter so odvisni od velikosti naročila ali pogostosti naročanja. Pomembnejši količinski stroški vključujejo stroške priprave, obdelave in plasiranja naročila itd. Stroški zalog vključujejo upravljanje zalog, embaliranje itd. Za proces odločanja so najpomembnejši tisti stroški, ki so odvisni od količine zaloge. Stroške zalog lahko razdelimo v štiri glavne kategorije: 1. kapitalski ali oportunitetni (koristni) stroški, ki so opredeljeni s količino denarja, vezanega na zaloge in ga podjetje dobi nazaj pri prodaji zalog, 2. stroški oskrbe zalog (zavarovanje in davki glede na zaloge), 3.

stroški skladiščnega prostora in 4. stroški tveganja (riziko) zalog (starost, kraja, premestitev znotraj sistema zalog in poškodbe) (Čižman 2002, 23–24).

## **2.6 Možnosti za izboljšanje učinkovitosti logistike**

V tem poglavju so predstavljeni nekateri ključni izzivi in izhodišča, s katerimi se logistika sooča danes in se bo tudi v prihodnosti. Z naraščajočo vlogo logistike in večjo pomembnostjo pri doseganju celotnih ciljev organizacije se mora logistika soočiti z izzivi in izboljšati učinkovitost za podporo tem ciljem. Priložnosti za izboljšave na posameznih področjih obsegajo (Čižman 2002, 25):

- večji delež pri postavljanju strategije v organizacije in strateškem planiranju,
- celovito obvladovanje kakovosti,
- prepoznavanje priložnosti za uporabo logistike pri doseganju konkurenčnosti,
- logistiko »točno v pravem času« (JIT – just-in-time),
- uporabo tehnike hitrega odziva (QR – quick response) in učinkovitega odziva odjemalca,
- večje razumevanje obračunavanja logističnih stroškov,
- boljše razumevanje izhodišč globalne logistike in izboljšavo logističnih informacijskih sistemov,
- večjo udeležbo logističnih strokovnjakov v delovnih ekipah,
- ustrezno razumevanje uporabe zunanjih virov, partnerstva in strateških povezav.

Iz gornjega je razvidno, da obstaja kar nekaj možnosti in priložnosti za izboljševanje logistike. Od primera do primera je odvisno, katera je v določenemu trenutku najprimernejša.

## **2.7 Logistični informacijski sistemi in vpliv informacijske tehnologije (IT) na podjetje**

Informacijski sistem v logističnem procesu organizacije je dejavnost, ki s komunikacijskimi kanali povezuje posamezne logistične aktivnosti v organizaciji ter zagotavlja ustrezno in pravočasno oskrbo z informacijami, potrebnimi za učinkovito odločanje. To omogoča tako, da s pomočjo informacijske tehnologije, postopkov in ljudi zbira, obdeluje, shranjuje in posreduje potrebne podatke in informacije. V širšem pomenu pojem tehnologija pomeni uporabo znanja. V organizaciji tehnologija vključuje strokovno znanje in izkušnje, tehnike, postopke, naprave in sisteme, ki se uporabljajo pri izvajanju dejavnosti. Uporaba tehnologije ima velik vpliv na konkurenčno sposobnost organizacije predvsem iz naslednjih razlogov (Čižman 2002, 38):

- Tehnologija omogoča nastanek novih proizvodov in storitev za kupca.
- Tehnologija omogoča nove procese ali nove načine preskrbovanja blaga ali storitev.
- Tehnologija se lahko uporablja za izboljšavo strukture in delovanja organizacije.

### Preglednica 1: Vpliv informacijske tehnologije na podjetje

Organizacija	Novi računalniški sistemi odpravljajo stare meje v podjetju in omogočajo takojšnje posredovanje kritičnih informacij različnim oddelkom, produktnim skupinam in tudi delavcem v delavnicah.
Operacije	V proizvodnji se informacijska tehnologija uporablja za skrajšanje časa obdelave, zmanjšanje okvar in odpadkov. V storitvah se elektronsko poslovanje uporablja za komunikacije z dobavitelji in kupci.
Management	Novi sistemi in procesi so odpravili managerske sloje in zreducirali ravni poslovanja.
Novi proizvodi	Hitro posredovanje povratnih informacij (pripomb) s trga in od kupca je povzročilo velike spremembe v fazi razvoja. Zato je mogoče hitro prenoviti proizvodne linije in naravnost na specifičnega kupca.
Odnosi s kupci	Spremenil se je način obdelave naročil. Dostop do obsežne podatkovne baze podjetja omogoča službi za oskrbo kupca takojšnjo obdelavo zahteve posamezne stranke.

Vir: Čižman 2002, 39.

Sistem za obdelavo naročila je središče logističnega sistema. Naročilo kupca je sporočilo, ki aktivira logistični proces. Hitrost in kakovost informacijskih tokov neposredno vplivata na stroške in na učinkovitost celotnega delovanja. Počasne in nezanesljive komunikacije povzročajo izgubo kupcev ali čezmeren transport, večje zaloge in skladiščne stroške in tudi neučinkovitost proizvodnje. Ustrezen informacijski sistem za obdelavo naročil je izhodišče za integriran logistični informacijski sistem organizacije, ki nudi znatne možnosti za izboljšavo učinkovitosti logistike. Raznovrstne organizacije uporabljajo računalnike za izboljšanje učinkovitosti logistike, kar še posebej velja za uspešna industrijska podjetja. Ta podjetja v veliki meri uporabljajo računalnike za vnos in obdelavo naročil, kontrolo zalog končnih izdelkov, merjenje učinkovitosti, za nadzor/plačilo tovara in za skladiščenje (Čižman 2002, 40). Nedavna študija o praktičnih vidikih logistike v svetu (Lambert, Stock in Elman 1998, po Čižman 2002, 40) je pokazala, da je logistični informacijski sistem ključni dejavnik konkurenčnosti podjetja. Med ključnimi sistemi, ki pomagajo managerju pri odločanju oziroma obdelovanju podatkov, sta SPO (računalniški podprt sistem za pomoč pri odločanju) in ES (ekspertni sistem) (Čižman 2002, 40).

### **3 PREDSTAVITEV PODJETJA MÜLLER LTD. & CO. KG**

V tem poglavju bomo najprej predstavili podjetje Müller Ltd. & Co. KG, pogledali v njegovo zgodovino ter se dotaknili tudi vizije in poslanstva podjetja.

#### **3.1 Predstavitev podjetja**

Osnovni podatki podjetja (Rastoder 2012, 20–22):

- ime podjetja: Müller Ltd. & Co. KG,
- sedež podjetja (uprava): 89081 Ulm-Jungingen, Albstraße 92, Nemčija,
- lastnik: Erwin Müller,
- glavni direktor: Elke Menold.

Ko je bilo leta 1953 ustanovljeno podjetje Müller, nihče ni predvidel, da se je rodilo eno od najzanimivejših podjetij nemške maloprodaje. Danes lahko kupci nakupujejo v prijetnem ambientu v več kot 680 poslovalnicah. Podjetje Müller Ltd. & Co. KG vsako leto z vsakoletnimi otvoritvami novih poslovalnic ohranja zdrav in nenehen razvoj podjetja tako doma kot v tujini.

Skrivnosti uspeha podjetja Müller Ltd. & Co. KG so:

- pestra izbira,
- prijazno osebje,
- strokovno svetovanje in
- ugodne cene.

Müller Holding Ltd. & Co. KG je zastopan v sedmih državah s skupaj 695 poslovalnicami (506 v Nemčiji). Podjetje trenutno zaposluje 30.000 zaposlenih in več kot 800 praktikantov. Podjetje Müller Ltd. & Co. KG prodaja več kakor 185.000 izdelkov s področja parfumerije, drogerije, papirnice, igrač, gospodinjstva, multimedije in nogavic. Podjetje ponuja največji sortiment drogerijskih izdelkov z nemškega trga. V poslovnem letu 2012/13 je podjetje ustvarilo 3,7 milijarde evrov bruto prometa in v poslovnem letu 2014 planira približno 4 milijarde evrov prometa (Müller Ltd. & Co. KG 2014a; Müller Ltd. & Co. KG 2014b).

Poslovalnice imajo veliko različnih oddelkov, ki ponujajo najrazličnejše izdelke. Ponujeni izdelki so s področja drogerije (približno 50.000 izdelkov), multimedije (približno 28.000 izdelkov), parfumerije (približno 28.000 izdelkov), igrač (približno 20.000 izdelkov), papirnice (približno 19.000 izdelkov), gospodinjstva in okolja (približno 11.000 izdelkov), nogavic (približno 7.000 izdelkov), ročnih del (približno 2.400 izdelkov) ter s področja medicinskih pripomočkov (približno 1.000 izdelkov). Poleg vseh izdelkov ponujajo tudi

dodatne storitve, kot so, na primer, fotografske storitve. Ob vsem naštetem pa njihova ponudba obsega tudi izdelke lastne blagovne znamke.

Podjetje je dobilo tudi veliko različnih priznanj (Rastoder 2012, 20–22):

- leta 1998 nagrado časopisa prehrabene industrije – »Goldener Zuckerhut«,
- leta 2004 priznanje v kategoriji za najboljšega trgovskega partnerja – »Echo«,
- leta 2006 je Erwin Müller prejel nagrado Baden-Wurtemberg,
- leta 2008 priznanje za najboljšega trgovskega partnerja – LIMA Germany Awards,
- leta 2009 priznanje za najboljšega trgovskega partnerja – LIMA Germany Awards,
- leta 2009 je Erwin Müller prejel certifikat za starejšim prijazne storitve od Združenja seniorjev v Ulmu,
- priznanje za najboljšega poslovnega partnerja na področju elektronskih igrice – LARA,
- Games Award.

Za podjetje je značilen logotip, sestavljen iz velike črne črke M ter oranžnega okvira in napisa Müller. Pod logotipom je zapisan slogan oziroma poslanstvo podjetja – Primerjajte naše cene! (Rastoder 2012, 20–22).



**Slika 1: Logotip Müller Ltd. & Co. KG**

Vir: Qlandia 2014.

### **3.2 Zgodovina podjetja**

Podjetje je nastalo leta 1953. Prvo podjetje je bil moški frizerski salon, Salon Müller, za katerega se je izšolal lastnik Erwin Franz Müller. Salon je odprl v hiši svojih staršev v Nemčiji. Prvo lastniško poslovalnico je odprl leta 1966, v poslovalnici je ponujal frizerske storitve, parfumerijo ter prodajo kozmetike in drogerije. Erwin Franz Müller je imel pri doseganju zelenih ciljev in pri širjenju svojega podjetja veliko težav in ovir (finančne težave, požar ipd.), ki pa jih je počasi ter z veliko voljo in trdom uspel prebroditi in tako leta 1973 odprl prvo pravo drogerijo Müller. To pa je bila velika prelomnica, saj sta nato sledili odprtje številnih poslovalnic in doseganje odličnih rezultatov. Leta 1985 je ustanovil družbo Müller GmbH & Co. KG. Sledili sta odprtje številnih poslovalnic in prevzemanje podjetij. Sanje Erwina Franza Müllerja so se uresnišile leta 1991, ko je v Ulmu v Nemčiji odprl novo,

moderno blagovnico Müller z vsemi razpoložljivimi oddelki. V nadaljnjih letih se je odpiranje poslovalnic stopnjevalo, podjetje je postajalo vse uspešnejše in leta 2008 postalo tudi eno od najzanimivejših in najuspešnejših podjetij pri nas in v tujini (Rastoder 2012, 20–22).

Iz skromnega frizerskega salona je ustanovitelju Erwinu Müllerju od začetka sedemdesetih let 20. stoletja uspelo razviti popolnoma nov koncept drogerije in s tem pretresti celotno stroko.

### **3.3 Vizija in poslanstvo**

Na podlagi razgovora s somentorico Larin Kordeš Olup, spletnega vira (MojeDelo.com 2014) ter znanja in dosedanjih izkušenj pri delu v Müllerju smo oblikovali predlog vizije in poslanstva podjetja Müller Ltd. & Co. KG.

Podjetje stremi k promoviranju oziroma oglaševanju svoje lastne blagovne znamke Müller na območju celotne Evrope oziroma h krepitvi položaja na trgu, širitvi mreže poslovalnic s ciljem ostati najboljši ponudnik drogerijskih in parfumerijskih izdelkov (npr. plenice, toaletni papir, otroški izdelki, parfumi znanih blagovnih znamk itd.). Podjetje Müller Ltd. & Co. KG si tudi želi postati najuspešnejše mednarodno trgovsko podjetje.

Poslanstvo podjetja je ohraniti občutek za potrebe in želje kupca – kakovost po ugodni ceni z dobrimi nasveti in prijazno postrežbo. Glavni nalogi naj bosta zadovoljstvo kupcev in zadovoljstvo zaposlenih.

## **4 MANAGEMENT V LOGISTIKI NA PRIMERU PODJETJA MÜLLER LTD. & CO. KG**

V tej točki sledi podrobnejša predstavitev analize PEST in Porterjeve analize na podlagi strokovne literature ter njuna uporaba na primeru izbranega podjetja.

### **4.1 Analiza PEST ter vplivi in možni odzivi na področju logistike v podjetju Müller Ltd. & Co. KG**

Analiza PEST je opredeljena kot makro okoljski dejavnik, ki se uporablja v strateškem managementu. Zajema predvsem štiri področja oziroma dejavnike: politično, ekonomsko, socialno in tehnološko okolje, vendar so nekateri analitiki dodali še pravni in okoljski dejavnik, kar pomeni, da se je analiza razširila na PESTEL. Popularna je predvsem v Angliji. Analiza PEST je odlično strateško orodje, ki omogoča razumevanje rasti in upada trga, poslovnega položaja itd. (Wikipedija 2014a).

#### ***4.1.1 Politično-pravni dejavniki***

V sklopu političnega okolja se analizirajo pravni, regulativni in drugi standardi, po katerih mora podjetje poslovati. Analiza političnega okolja vključuje tudi nekatere neformalne vplive. V analizo političnega okolja moramo vsekakor vključiti politično stanje, regulacijo monopolov, zakon o varovanju okolja ter drugih javnih dobrin, davčno politiko, zaposlitveno politiko in fleksibilnost trga delovne sile, politiko spodbujanja podjetništva ipd. Prav tako je nujno treba analizirati stanje in delovanje vlade, saj ima ta velik vpliv na splošno stanje v državi, od infrastrukture, dostopa do izobrazbe, zdravja itn. (Kos 2011).

#### ***4.1.2 Ekonomski dejavniki***

Ekonomski dejavniki vplivajo predvsem na finančno poslovanje podjetja, tako v sklopu strategije določanja cen glede na nakupno moč prebivalstva kot tudi na ceno kapitala ter drugih virov, kar posledično vpliva na lastno ceno. V sklopu ekonomskega dela analize je tako treba analizirati inflacijo, nezaposlenost, bruto domači proizvod, obrestne mere, ceno surovin in energije ter druge značilnosti določenega ekonomskega okolja. Seveda je treba skrbno analizirati tudi napovedi za prihajajoča leta (Kos 2011).

#### ***4.1.3 Socialni dejavniki***

Socialni, psihološki in kulturni dejavniki močno vplivajo na vedenje potencialnih kupcev, prav tako pa vplivajo tudi na velikost celotnega trga podjetja. V sklopu teh dejavnikov je treba



analizirati demografsko sliko, rast prebivalstva, migracije, distribucijo prihodkov, mobilnost prebivalstva, življenjski status, potrošnjo, prevladujočo vero, odnos do tujih izdelkov, stopnjo izobrazbe in druge dejavnike, pomembne za poslovanje podjetja (Kos 2011).

#### **4.1.4 Tehnološki dejavniki**

Tehnološka razvitost posameznega okolja vpliva na velikost trga za določene rešitve (npr. spletne rešitve), vstopne ovire v določenih panogah, možnosti najetja storitev ipd. V sklopu tehnološkega okolja je treba analizirati inovacije in nova odkritja, število patentov na prebivalca, hitrost prenosa tehnologij, splošno stopnjo tehnološkega stanja, dostopnost do interneta in mobilnih tehnologij, splošni odnos do informacijske tehnologije, dostop do tehnoloških kadrov ipd. (Kos 2011).

Po analizi makroekonomskega okolja se je smiselno vprašati, ali je potrebna še analiza privlačnosti panoge s pomočjo Porterjevih petih silnic (Kos 2011).

### **4.2 Porterjeva analiza ter vplivi in možni odzivi na področju logistike v podjetju Müller Ltd. & Co. KG**

Pri pisanju poslovnega načrta se je smiselno lotiti tudi Porterjeve analize petih silnic. S tem modelom podrobno analiziramo panogo in na tej podlagi ocenimo stopnjo privlačnosti za vstop. Smiselnost analize iščemo v dejstvu, da so številne ekonomske študije pokazale, da se v različnih panogah pojavljajo različne možnosti doseganja stopnje dobičkov, to pa predvsem zaradi strukture panoge (Kos 2007).

#### **4.2.1 Kupci**

Večja kot je pogajalska moč kupcev, boljje prehajamo v obliko trga, ki mu ekonomisti strokovno rečejo monopsom. V monopsomu je veliko prodajalcev in samo en kupec. V takih razmerah dejansko kupec lahko določa ceno, prodajalci pa so v zelo nezavidljivem položaju. V realnosti obstaja le nekaj monopsomov, v kar nekaj panogah pa prihaja do asimetrije med številom ponudnikov in povpraševalcev. Kupci imajo pogajalsko moč, če:

- obstaja velika koncentracija kupcev, torej, če obstaja le nekaj kupcev, ki imajo velik delež na trgu povpraševanja;
- malo kupcev kupi večinski del proizvedenega v določeni panogi;
- morajo distribucija in proizvodi ustrezati določenim standardom;
- imajo kupci možnost, da sami začnejo proizvajati izdelek (vertikalna integracija nazaj – na primer avtomobilska industrija lahko kupi proizvajalce gum);
- imajo kupci nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi;

- so kupci popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah.

Torej, ko ocenjujemo moč kupcev, moramo biti pozorni na (Kos 2007): možnost obstoja pogajalskih vzvodov, količino, ki jo kupujejo kupci, informacije, ki jih imajo kupci, moč blagovnih znamk, cenovno elastičnost, diferenciacijo med proizvodi, koncentracijo kupcev, obstoječe substitute, stimulacije kupcev in možnost, da kupci prevzamejo podjetje oziroma odprejo lastni obrat.

#### **4.2.2 Dobavitelji**

Proizvodna podjetja potrebujejo za izdelavo svojih proizvodov različne materiale, specializirane delavce in druge inpute. Pri tem se med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem (B2B) trgu oblikujejo določena razmerja. Kadar imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko bistveno vplivajo na proizvodnjo podjetja, in to predvsem s cenami materialov, ki so input za proizvodnjo.

Dobavitelji imajo veliko moč, če:

- obstaja potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale ali kako drugače obide kupca (vertikalna integracija naprej);
- so dobavitelji skoncentrirani, torej, če dobaviteljevo panogo nadzoruje le nekaj proizvajalcev, medtem ko je v sami panogi veliko število podjetij;
- obstajajo veliki stroški v povezavi z menjavo dobavitelja;
- ni substitutov, ki bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod;
- ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.

Ko ocenjujemo moč dobavitelja, moramo biti pozorni predvsem na koncentracijo dobaviteljev, pomembnost količine nakupa, različne možnosti inputov, dostopnost substitutov, vlogo inputov na prodajno ceno in diferenciacijo proizvoda, stroške menjave dobavitelja, grožnje, da podjetje prevzamejo dobavitelji. Pri tem velja še omeniti, da pri tem ne govorimo le o dobavi surovin in materialov, temveč tudi o dobavi znanja, delovne sile in kapitala (Kos 2007).

#### **4.2.3 Substituti**

V Porterjevemu modelu se substituti nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa se razlikujejo od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki jo proučujemo. Nevarnost se pojavi, ko se spremeni cena izdelka, ki je substitut. Bolj kot je substitut dostopen ciljni skupini, večja je elastičnost povpraševanja, ker imajo potrošniki več alternativnih izbir. Bolj kot se določen proizvod šteje za substitut, večja je verjetnost, da bo prišlo do spremembe v ceni, in tako podjetje v drugi panogi ovira primarno podjetje, da bi dvignilo cene. Rečemo

torej lahko, da substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo najvišje cene proizvodov v preučevani panogi.

Tipičen primer podjetij, ki ponujajo substitute, so ponudniki letalskih prevozov in podjetja, ki ponujajo možnost pogovora preko interneta (VoIP – Skype). Na prvi pogled se zdi, da ni nikakršne povezave med tema dvema panogama. Ko pa se nekoliko bolj poglobimo, ugotovimo, da je več kot polovica letov rezervirana za poslovne sestanke. Torej, če je poslovni sestanek mogoče opraviti preko spleta (prenos glasu, slike itd.), je to posredna konkurenca, saj se poslovnežem ni treba srečati v živo in s tem tudi ni treba rezervirati sedeža na letalu. Podobni substituti so še na primer očala in kontaktne leče, sladkor in umetna sledila, plastenka in pločevinka ter podobno.

Pri ocenjevanju substitutov se torej osredotočamo na (Kos 2007) stroške zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca, nagnjenost kupcev k določenemu izdelku oziroma specifični rešitvi in na cene substitutnih rešitev.

#### **4.2.4 Konkurenca**

V tej točki bo predstavljen dejavnik konkurence.

##### *Tekmovalnost med obstoječimi podjetji (panožna konkurenca)*

Prva silnica za analizo privlačnosti panoge je tekmovalnost med obstoječimi podjetji. Elementi, ki določajo stopnjo tekmovalnosti, so:

- *število podjetij oziroma konkurentov v panogi* – več kot je podjetij, večja je tekmovalnost, ker se več podjetij bori za iste vire in iste kupce. Stopnja boja med podjetji se še poveča, če imajo podjetja podoben tržni delež, saj vsa podjetja stremijo k temu, da bi postala vodilna v panogi;
- *stopnja rasti panoge* – počasnejša kot je rast panoge, večja je stopnja tekmovalnosti med podjetji. Če panoga raste hitro, podjetja lahko ustvarjajo dobiček iz naslova večanja števila novih kupcev, zato jim ni treba tako ostro tekrovati med sabo;
- *fiksni stroški* – če ima podjetje visoke fiksne stroške v sklopu celotnih stroškov, to pomeni, da mora prodati veliko proizvodov, da vzdržuje čim nižje stroške na enoto. Ker mora podjetje prodati veliko proizvodov, se poveča tudi rivalstvo med konkurenti;
- *stroški zalog in trajnost blaga* – visoki stroški zalog in hitra pokvarljivost blaga silita podjetja, da svoje proizvode čim prej prodajo. S tem se poveča stopnja tekmovalnosti;
- *stroški menjave proizvoda* – kadar potencialni kupec z lahkoto menja med enim in drugim ponudnikom, se tekmovalnost v panogi močno poveča, saj je treba obdržati vsakega kupca;

- *nizka diferenciacija* – v panogi, kjer so si proizvodi podobni in med njimi ni jasne diferenciacije, se podjetja toliko bolj borijo med seboj za nove in obstoječe kupce;
- *velikost deleža na trgu* – če podjetje izgublja pomemben delež na trgu ali pa ima zelo velik potencial, da zavzame nov tržni delež, se konkurenca v panogi močno poveča;
- *izstopne ovire* – v panogah, kjer so izstopne ovire visoke, je podjetje prisiljeno ostati v panogi, tudi če dobički niso visoki ali ne dosežejo pričakovanih stopenj. Podobno je v panogah, kjer je za proizvodnjo potrebna določena specializirana oprema, ki jo je pozneje težko prodati. Torej, večje kot so izstopne ovire, večja je rivalstvo;
- *raznolikost konkurentov* – če so v panogi konkurenti z različno zgodovino, kulturo in filozofijo, je velika verjetnost, da bodo v poslovanju ravnala zelo nepredvidljivo. Večja kot je verjetnost nepredvidljivih potez konkurentov, večja je zaradi negotovosti tekmovalnost v panogi;
- *nasičenost panoge* – panoge, ki so v rasti, privabijo nove konkurente, s čimer se poveča proizvodnja, posledično pa tudi dobava. S časom je dosežena točka, ko je panoga nasičena s konkurenti, ponudba preseže povpraševanje, rast panoge se upočasni. Tako se povečajo tekmovalnost, cenovna vojna in propad podjetij;
- *omejitve zmogljivosti* – v določenih panogah obstajajo omejitve obsega. V teh panogah podjetja ponavadi povečajo proizvodnjo le v zelo velikem obsegu (nov proizvodni obrat), kar pa poruši razmerje med ponudbo in povpraševanjem ter privede do znižanja cen. Ponavadi se zgodi cikel, ko se število podjetij zmanjša zaradi nizkih dobičkov, cene se zvišajo, kar pa nato ponovno privabi nova podjetja. Ustvari se začaran krog.

Pri tekmovalnosti med podjetji se torej osredotočamo predvsem na izhodne ovire, koncentracijo podjetij, višino fiksnih stroškov, potencialno dodano vrednost, rast panoge, razlike med produkti in konkurenti, stroške zamenjave dobavitelja, moč blagovnih znamk, delež podjetij v panogi. Ker je navadno ravno ta silnica najmočnejša v panogi, je smiselno pogledati še najpogostejše prijeme, s katerimi podjetja tekmujejo med seboj. To so predvsem cena, kakovost, celotnost storitve, pomoč strankam in poprodajne storitve, garancije, trženje in prodaja, distribucijska mreža, inovacija na ravni proizvoda ali poslovnega modela (Kos 2007).

### **4.3 Analiza PEST in Porterjeva analiza na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG**

Sledita analiza PEST in Porterjeva analiza na primeru izbranega podjetja.

#### **4.3.1 Analiza PEST na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG**

V prejšnjih poglavjih smo opredelili štiri dejavnike pri analizi PEST, in sicer političnega, ekonomskega, socialnega in tehnološkega. V nadaljevanju sledijo opisi teh dejavnikov na

primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG. Iz besedila je razvidna povezanost med temi dejavniki.

### *Politično-pravni dejavnik na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG*

Na začetku naj omenimo, da na območju nekdanje Jugoslavije politično okolje zelo vpliva na raznolikost. Ena od ključnih točk je sam potek tranzicije konec osemdesetih let prejšnjega stoletja. V času Jugoslavije je bilo namreč značilno, da je Mercator imel monopol na trgu, kar je pomenilo, da tujega kapitala skoraj ni bilo. Zato se je podjetje Müller Ltd. & Co. KG v tistem obdobju težko širilo na območje južne Evrope. Po razpadu nekdanje Jugoslaviji je tranzicija, ki je sledila, poslabšala ekonomsko stanje. Hkrati pa je proces tranzicije omogočil vstop tujega kapitala in tujih podjetij na trg, med njimi tudi podjetja Müller Ltd. & Co. KG. Vzporedno so se podjetja privatizirala, kar je vplivalo na ekonomske razmere v državi. Na tem mestu je treba omeniti še zakonodajni oziroma pravni vidik, saj zakonski predpisi oziroma regulativa določajo okvire poslovanja podjetij v posamezni državi. Zakonski predpisi pogosto v teoriji delujejo, v praksi pa jih je težko izvajati oziroma predstavljajo oviro pri poslovanju. Podjetje Müller Ltd. & Co. KG se tako s pravnega vidika sooča z birokratskimi ovirami v javni upravi, kar nujno vpliva na poslovanje podjetja (npr. investicije, davčna zakonodaja).

### *Ekonomski dejavnik na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG*

Za ta dejavnik je značilno, da prikazuje vpliv na finančno poslovanje podjetja. Zato podjetje Müller Ltd. & Co. KG ne sme zanemariti tega dejavnika, saj je poznavanje davčnega okolja zelo pomembno in ključno pri vodenju dobrega poslovanja podjetja. Podjetje Müller Ltd. & Co. KG je mednarodno podjetje, ki se nenehno širi po Evropi oziroma odpira nove poslovalnice. Zato mora nenehno investirati, kar vpliva na finančno poslovanje podjetja, zlasti če so investicije zgrešene. Ta dejavnik je treba povezati s prejšnjim, in sicer s političnim dejavnikom, saj je tranzicija poslabšala ekonomske pogoje pri poslovanju. Poleg tranzicije je pozneje v Sloveniji prišlo tudi do recesije, zaradi česar je podjetje Müller Ltd. & Co. KG moralo dodatno znižati svoje stroške. Ob globalni krizi so bile v Sloveniji sprejete spremembe na področju prava oziroma zakonodaje, kar je oviralo poslovanje podjetja.

Pri tem velja tudi omeniti, da ima podjetje Müller Ltd. & Co. KG preveč centralizirano logistiko. Posledično ima podjetje sicer nižje stroške, a zaradi kompleksne zakonodaje, ki je posledica političnega okolja, je otežen operativni del. Pri tem so pomembne predvsem jezikovne ovire oziroma nerazumevanje jezika, kar vpliva npr. na logistično skladišče (deklaracija) in strokovnost kadra.

### *Socialni dejavnik na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG*

Tudi ta dejavnik se navezuje na politični dejavnik. V času politične tranzicije je prišlo tudi do t. i. »socialnih sprememb«. Podjetje Müller Ltd. & Co. KG je mednarodno podjetje in posluje v različnih državah, kar pomeni da je v stiku z različnimi kulturami, tradicijami in drugimi socialnimi dejavniki, kar prav tako vpliva na poslovanje podjetja. Tu gre za odnose med zaposlenimi in tradicijo v posamezni državi, kar posledično vpliva na odnos do kupca, a tudi na odnose v samemu koncernu. Zaradi raznolikosti kultur v posameznih državah se je podjetje Müller Ltd. & Co. KG v začetku soočalo s težavami pri razumevanju in prilagajanju tem kulturam, ki jih je skušalo odpraviti z vpeljevanjem »nemške mentalitete«.

### *Tehnološki dejavnik na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG*

Ena od ključnih značilnosti tega dejavnika pri podjetju Müller Ltd. & Co. KG je, da podjetje nima najsodobnejše tehnologije oziroma ne uporablja novejše dostopne tehnologije, ki jo ponuja tehnološko razvito okolje. Neinvestiranje v tehnologijo lahko povzroči ovire pri samem delu, neučinkovito poslovanje in upočasni potek informacij. Podjetje Müller Ltd. & Co. KG ima več težav na področju tehnologije, in sicer s poznavanjem operacijskih sistemov, zmogljivostjo serverjev in nezavedanjem zmogljivosti današnje tehnologije (npr. ne uporabljajo videokonference). Omeniti velja, da je treba tudi zaposlene nenehno izobraževati in seznanjati z novejšo tehnologijo ter spremljati inovacije v zunanjem okolju. Tega dejavnika ne gre zanemariti, saj živimo v obdobju informacijske tehnologije in hitrih tehnoloških sprememb.

### **4.3.2 Porterjeva analiza na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG**

V prejšnjih poglavjih smo opredelili dejavnike pri Porterjevi analizi, in sicer konkurenco, substitute, pogajalsko moč kupcev in pogajalsko moč dobaviteljev. V nadaljevanju opisujemo vse te dejavnike na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG. Iz besedila je razvidna povezanost med temi dejavniki.

### *Konkurenca na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG*

Ta dejavnik opisuje tekmovalnost med obstoječimi podjetji na trgu. Za njegovo lažje razumevanje so v literaturi prikazani dejavniki, ki vplivajo na določeno stopnjo tekmovalnosti med določeno panogo.

Od teh dejavnikov bomo za podjetje Müller Ltd. & Co. KG prikazali število podjetij oziroma konkurentov v panogi, stopnjo rasti panoge, stroške zalog in trajnost blaga ter velikost

deležev. Pri teh štirih dejavnikih bomo opisali njihov vpliv na posamezne oddelke podjetja Müller Ltd. & Co. KG, ki so drogerija, gospodinjstvo, igrače, papirnica, parfumerija, multimedija in nogavice.



#### a) *Število podjetij oziroma konkurentov v panogi*

Za oddelek drogerije je značilno, da ima veliko konkurentov, ki prodajajo enake ali podobne izdelke. Primeri takih konkurentov so Spar, Hofer, Mercator, Tuš itd. Ker je na trgu veliko podjetij, se podjetja borijo za sorazmerni delež števila kupcev. Podjetja imajo podobne tržne deleže, kar pomeni, da je boj za kupce toliko ostrejši in pritiski na dobavitelje večji. Prednost Müllerja je drugačna kakovost izdelkov v primerjavi s konkurenti, vendar se konkurenti tega načeloma ne zavedajo, saj podjetje ne promovira svojih izdelkov na ta način.<sup>1</sup>

Druga prednost podjetja so ugodne cene v primerjavi s konkurenti. Ostali oddelki, kot so gospodinjstvo, igrače, papirnica, multimedija, nogavice in parfumerija, nimajo konkurentov oziroma jih je manj. Podjetje ima na teh področjih velik tržni delež in je s tem vodilno v panogi. Prednost vseh teh oddelkov je, da ponujajo širok asortiment, ugodno ceno, dostopnost izdelkov na enem mestu, originalnost blagovnih znamk, strokoven kader itd.

#### b) *Rast panoge*

V trgovski dejavnosti panoga raste zelo hitro in ji je zato težko slediti. Ta intenzivna rast trgovske panoge se je začela in je bila razvidna v času množične priključitve držav Evropski uniji. To posledično pomeni, da v Uniji ni omejitev (ni carine, vpliv mednarodne politike in zakonodaje) in Evropa velja v gospodarskem pogledu za en velik trg.

#### c) *Stroški zalog in trajnost blaga*

Podjetje Müller Ltd. & Co. KG večinoma ponuja izdelke, ki imajo dolgo trajnost uporabe. Zato se ti izdelki lahko dlje časa zadržujejo v enostavnem skladišču, kar poenostavlja logistiko, saj ne pride do okvar, s tem pa so stroški poslovanja nižji.

#### d) *Velikost deležev*

Zaradi tranzicije in recesije so se podrla razmerja moči na trgu. Nestabilna oziroma nefleksibilna podjetja so propadla in ostala so samo velika oziroma najuspešnejša podjetja, ki so se borila za prevzem teh tržnih deležev. Podjetje Müller Ltd. & Co. KG je bilo v času tranzicije in recesije zelo uspešno in stabilno ter je prevzemalo tržne deleže podjetij, ki niso »preživeli na trgu«.

---

<sup>1</sup> Komentar je pod subjektivnim zadržkom. Čeprav podjetje sicer ne oglašuje drugačne kakovosti proizvodov, ki jih prodaja, pa je na trgu v socialno-političnem prostoru po tranziciji splošno znano, da so izdelki, proizvedeni za »zahodni oziroma nemški« trg, boljše kakovosti v primerjavi z izdelki, proizvedenimi za vzhodni trg.

### *Substituti na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG*

Kos (2007) definira substitut kot: »V Porterjevem modelu se substituti nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki jo proučujemo.«

Na podlagi te definicije se mora podjetje vprašati, kateri so možni substituti v prodaji, ki jih lahko uvede. Podjetje Müller Ltd. & Co. KG je namreč fizična trgovina, kar pomeni, da ni veliko možnih substitutov poslovanja, razen morda e-prodaje oziroma spletne trgovine. Podjetje je sicer vpeljalo spletno trgovino, vendar le v Nemčiji, in še to le za nekatere izdelke (npr. igrače).

E-prodaja oziroma spletna trgovina je aplikacija, ki je dostopna s spletnim brskalnikom prek računalniškega omrežja. V zadnjem času postaja spletna trgovina čedalje bolj priljubljena med kupci. Prednosti za kupca so predvsem hitro primerjanje cen in lastnosti ter enostavno naročanje, prednosti za prodajalca pa so predvsem nižji stroški obratovanja glede na delovno silo, ki bi bila potrebna v trgovini, in glede na prodajni prostor, ki ga v tem primeru ni oziroma je minimalen. Če je prodajalec informacijsko dobro povezan z dobavitelji, lahko prodaja poteka tudi brez velikega skladišča, t. i. nabava »just-in-time« (material se nabavi točno takrat, ko ga potrebujemo, in ne na zalogo). Vendar pa se v Sloveniji spletna trgovina zaradi nezaupanja in zlorab še ni tako zelo razvila, da bi kupci plačevali vse nakupe prek spleta s plačilnimi karticami. Večina spletnih trgovin zato omogoča plačevanje po prevzetju (Wikipedija 2014b). V preglednici 2 so prikazane prednosti in slabosti e-prodaje za podjetje.

Na podlagi opredelitve e-prodaje ugotovimo, da bi jo lahko podjetje Müller Ltd. & Co. KG uvedlo tudi v Sloveniji, saj prinaša določene prednosti. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je ta storitev večini podjetij prinesla večje prihodke (SURS 2012). Vendar je treba poudariti, da bi bilo, po našem mnenju, za podjetje Müller Ltd. & Co. KG najbolje, da na svoji spletni strani v obliki spletne trgovine ponudi le posamezne izdelke, predvsem tiste, ki jih veliko prodaja, npr. igrače ali pa CD. Ob uvedbi spletne prodaje bi podjetje Müller Ltd. & Co. KG lahko tekmovalo tudi s svojimi konkurenti v Sloveniji, npr. z Mercatorjem.

## Preglednica 2: Spletna trgovina – prednosti in slabosti

Prednosti	Slabosti
<i>Priročnost.</i> Vaši izdelki so v vsakem trenutku le en klik oddaljeni od potencialnih strank, vaša trgovina pa ni nikoli zaprta, saj naročila sprejemate tudi izven uradnega delovnega časa.	<i>Nezaupanje.</i> Veliko strank še vedno ne zaupa nakupom preko spleta, saj si želi pred nakupom fizično ogledati izdelke.
<i>Doseg.</i> S prodajo preko spleta lahko dosežete tudi stranke, ki jih drugače ne bi mogli.	<i>Stroški pošiljanja.</i> Lahko so precej visoki, odvisni pa so od destinacije in se med različnimi kurirskimi službami lahko zelo razlikujejo. Med transportom prav tako lahko pride do slabega ravnanja ali poškodb pošiljk.
<i>Ažurnost.</i> Informacije o vaših izdelkih in zalogi lahko nenehno posodabljate.	<i>Časovni zamik.</i> Od oddaje naročila do dneva, ko kupec prejeme naročene izdelke, po navadi preteče kar nekaj časa.
<i>Nižji stroški.</i> Operativni stroški, kot so najem prostora in osebja, se močno znižajo. Tudi mednarodne trge lahko na ta način dosegate z minimalnim naporom in stroški.	<i>Konkurenca.</i> Tako kot se s selitvijo prodaje na splet poveča obseg strank, ki jih dosežete, se poveča tudi vaša konkurenca.
<i>Preglednost.</i> Zlahka sledite svojim kupcem in njihovim nakupom.	

Vir: Gradišar 2012.

### *Pogajalska moč kupcev na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG*

Ta dejavnik prikazuje razmerje moči kupca oziroma pogajalsko moč na trgu. Pri Müllerju lahko rečemo, da imajo kupci veliko pogajalsko moč, kar pomeni, da kupec dejansko vpliva na ceno izdelka in s tem privede prodajalca v zelo nezavidljiv položaj. Ta pogajalska moč se kaže v tem, da so kupci informirani o izdelkih, cenah in vseh ugodnostih, ki jih podjetja ponujajo na trgu. Ta velika pogajalska moč, ki jo imajo kupci, jim daje na razpolago veliko alternativnih naborov izdelkov. S tem kupci lahko odločijo, kje nakupujejo najugodnejše. To je za podjetja seveda neugodno, saj so primorana tekmovati na trgu in tudi na ta način privabljati kupce.

### *Pogajalska moč dobaviteljev na primeru podjetja Müller Ltd. & Co. KG*

Ta dejavnik prikazuje proizvodno podjetje, ki proizvaja določene izdelke, in oblikuje razmerje med proizvajalci in dobavitelji na trgu. Na podlagi tako oblikovanega razmerja ima lahko dobavitelj veliko pogajalsko moč in s tem vpliva na proizvodno podjetje. Pri podjetju Müller Ltd. & Co. KG dobavitelji nimajo veliko pogajalske moči. Podjetje ima na voljo številne dobavitelje, in sicer predvsem nemške in slovenske. Ker slovenski dobavitelji nimajo velike

pogajalske moči, morajo upoštevati standarde oziroma pravila podjetja, saj se podjetje v nasprotnem lahko obrne na nemške dobavitelje, kar jim otežuje položaj. Tu je treba še omeniti, da je podjetje Müller Ltd. & Co. KG tako rekoč prisiljeno, da zaradi zahtev slovenskih kupcev dobavlja poleg nemških izdelkov tudi slovenske (npr. Subrina). To počne zaradi tradicije, saj so kupci navajeni na te izdelke in podjetje jih ne želi izgubiti. Poznamo tudi primere, ko na trgu prihaja do »groženj« prevzemov s strani dobavitelja. Pri podjetju Müller Ltd. & Co. KG to ni mogoče, saj je podjetje stabilno na trgu in posluje uspešno.

#### 4.4 Analiza SPIN na področju logistike v podjetju Müller Ltd. & Co. KG

Analiza SPIN je eden od instrumentov, ki ga vodje lahko uporabljajo pri oblikovanju strategij. To je kvalitativna analitska metoda, ki vsebuje štiri dejavnike: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za določene dogodke ali situacije. Zavedati pa se je treba, da je ta analiza subjektivna.

Vsako podjetje mora upoštevati notranje in zunanje okolje. V tem kontekstu je to analizo mogoče razumeti kot zastopanje notranjih prednosti in slabosti organizacije ter zunanjih priložnosti in nevarnosti, s katerimi se soočajo te organizacije (Wikipedia 2014c).

##### 4.4.1 Slabosti

Slabost je ena od dejavnikov pri analizi SPIN, ki podjetju pomaga navesti ključne težave na določenem področju. V preglednici so navedene slabosti, ki jih ima podjetje Müller Ltd. & Co. KG. pri logistiki. Pri naštevanju teh težav oziroma problemov sem si pomagal z literaturo avtorja Krašovec (Krašovec 2006, 22) ter mojih dosedanjih znanj in izkušenj s tega področja.

#### Preglednica 3: Analiza SPIN – slabosti

<i>Slabosti</i>
Večkratno nakladanje in razkladanje zalog
Nepravočasna dobava zaradi dogodkov na cesti
Čas skladiščenja od vhoda do izhoda
Neuskklajenost računalniško vodene zaloge z dejansko zalogo
Neustrezna in nepravočasna komunikacija s prevozniki, vozniki (jezikovne ovire)
Birokratske ovire (»papirologija«)
Lokalni dobavitelji so zapostavljeni
Geografska oddaljenost
Samostojno vodenje poslovnih enot
Problemi z deklariranjem

#### 4.4.2 Prednosti

Pri analizi SPIN je prisoten tudi dejavnik prednosti, ki se osredotoči na pozitivne vidike na določenem področju v podjetju. Ta preglednica navaja pozitivne lastnosti v logistiki pri podjetju Müller Ltd. & Co. KG. Na tem mestu sem si izključno pomagal z literaturo avtorja Krašovec (Krašovec 2006, 22).

#### Preglednica 4: Analiza SPIN – prednosti

<i>Prednosti</i>
Učinkovitejše uresničevanje nabavne politike podjetja
Manj nabavnih pošiljk, manj časa, porabljenega za prevzem in vhodno kontrolo
Ugodni nabavni pogoji
Omogoča standardizacijo materiala in dobaviteljevo zagotavljanje kakovosti
Zmogljivosti so boljše izkoriščene, zato se stroški zgoj zmanjšajo
Večja produktivnost v nabavi
Uporaba razpoložljivih finančnih sredstev je racionalnejša
Z vidika dobaviteljev je centralizirana nabavna funkcija boljša

#### 4.4.3 Izzivi

Izzivi je tudi eden od pomembnih dejavnikov pri analizi SPIN saj prikazuje priložnosti, ki jih lahko podjetje uvede. Pri tej preglednici je razvidno kateri so izzivi, ki bi jih lahko podjetje Müller Ltd. & Co. KG. uvedlo v logistiko. Le ti so plod mojih lastnih znanj in izkušenj.

#### Preglednica 5: Analiza SPIN – izzivi

<i>Izzivi oziroma priložnosti</i>
Možnost decentralizacije logistike
Uvajanje sodobnejše tehnologije
Izboljšanje komunikacije med vozniki in prodajalci

#### 4.4.4 Nevarnosti

Eden od zadnjih dejavnikov pri analizi SPIN so namreč nevarnosti, s katerimi se podjetje sreča v toku svojega poslovanja. Ta zadnja preglednica prikazuje ključne točke, katere ogrožajo samo logistiko v podjetju Müller Ltd. & Co. KG. Nevarnosti sem izključno navedel iz mojih lastnih znanj in izkušenj.

## Preglednica 6: Analiza SPIN – nevarnosti

<i>Nevarnosti</i>
Veliko stroškov
Nesreče (npr. delovne nesreče, prometne nesreče itd.)
Poškodba izdelkov
Okvara tovornjaka
Sprememba zakonodaje

Vir: Krašovec 2006, 22.

Podjetje Müller Ltd. & Co. KG uporablja centralizirano obliko logistike. Logistični center je na Madžarskem, v mestu Letenye. Prednosti in slabosti centralizirane logistike smo povzeli iz teoretičnih podlag, medtem ko smo slabosti, nevarnosti in izzive oziroma priložnosti določili oziroma izpostavili na podlagi lastnih izkušenj pri delu v podjetju. Kot slabosti so izpostavljene predvsem težave z dobavo in zalogami, birokratske ovire (»papirologija«), težave z deklariranjem ter večkratno nakladanje in razkladanje zalog. Od vseh teh slabosti so večkratno nakladanje in razkladanje zalog ter težave z deklariranjem med največjimi težavami v podjetju Müller Ltd. & Co. KG. V Ulmu v Nemčiji je namreč glavno skladišče, kjer je vse avtomatizirano, od tu pa pošiljajo svoje zaloge vsem ostalim centraliziranim skladiščem po različnih državah, ta pa pošiljajo zalogo naprej poslovalnicam po državah. V Slovenijo prihajajo zaloge iz Letenyeja. Ker to skladišče na Madžarskem ni avtomatizirano, ampak delo opravljajo delavci, prihaja do napak pri deklariranju (jezikovne ovire) in opravlja se dvojno delo (nakladanje in razkladanje zalog). Podjetje se s to težavo srečuje že nekaj časa, vendar še vedno ni našlo rešitve oziroma spremenilo delovanja. Menimo, da bi bilo treba skladišče v Letenyeju avtomatizirati, kar bi po našem mnenju zmanjšalo število napak. Po drugi strani pa bi to povzročilo zmanjšanje števila zaposlenih v tem skladišču, kar bi lahko pomenilo »socialno bombo« za okolico. Kot največje nevarnosti se izkazujejo veliki stroški in nesreče (tovornjakov) ter poškodbe izdelkov (na poti in na delovnem mestu). Tu je treba omeniti tudi zakonske regulative, saj podjetje Müller Ltd. & Co. KG posluje v številnih državah, kjer se lahko zakonski predpisi razlikujejo od države do države. Kot izzive in priložnosti pa smo izpostavili decentralizacijo logistike in uvedbo sodobnejše tehnologije ter izboljšanje komunikacije med vozniki in prodajalci. Iz analize SPIN je razvidno da so prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti odvisne med seboj oziroma se prepletajo. Kot primer povezanosti lahko navedemo, da je nepravočasnost dobave posledica različnih nesreč (npr. gneča na cesti, sneg, okvara tovornjaka), prav tako je lahko poškodba izdelkov povezana z večkratnim nakladanjem in razkladanjem zalog.

## **4.5 Intervju z vodjo poslovalnice Müller Ltd. & Co. KG v Kopru**

Intervju je pogovor med vsaj dvema oseba, v katerem ena oseba ali skupina postavlja vprašanja, s katerimi želi pridobiti določene informacije od osebe ali skupine, ki so ji ta vprašanja namenjena. Intervju uporabljamo na različnih področjih, tudi v raziskovanju. Intervju je tako lahko kvalitativna metoda raziskovanja. V raziskovanju ločimo tri vrste intervjujev: strukturirani, polstrukturirani in nestrukturirani. Z intervjujem kot metodo raziskovanja lahko pridobimo poglobljene in obsežne podatke o osebi, slabost te metode pa je predvsem, da je časovno zamudna (Wikipedija 2014d).

### **4.5.1 Namen**

Namen tega intervjuja je skupaj z vodjo poslovalnice Koper Larin Kordeš Olup raziskati oziroma opisati področje logistike v praksi pri podjetju Müller Ltd. & Co. KG. V intervjuju smo skušali ugotoviti, kako deluje logistika, katere so glavne prednosti in slabosti tega področja pri podjetju ter kako bi bilo mogoče težave odpraviti. Te tematike v podjetju doslej niso posebej obravnavali, zato je še posebej zanimiva. Rezultati tega intervjuja so lahko koristni, saj lahko pripomorejo k izboljševanju delovanja oziroma učinkovitosti logistike pri podjetju Müller Ltd. & Co. KG.

### **4.5.2 Priprava intervjuja**

Na intervju se je treba predhodno pripraviti in izbrati vprašanja, ki bodo postavljena. V našem intervjuju smo bistvena vprašanja, ključna za intervju, izbrali na podlagi znanja in dosedanjih izkušenj pri večletnem študentskem delu pri podjetju.

### **4.5.3 Izvedba intervjuja**

Intervju je potekal v poslovnih prostorih podjetja Müller Ltd. & Co. KG v Kopru. Trajal je približno 30 minut. V nadaljevanju sledijo zastavljena vprašanja in odgovori nanje.

1. Kako bi opredelili logistiko oziroma kakšen pomen ima logistika po vašem mnenju za podjetje Müller Ltd. & Co. KG?

Logistika mi pomeni tok določenih dogodkov, ki potekajo v podjetju. Kot primer naj navedem, da so to količina določenih izdelkov, vhod izdelkov, skladiščenje izdelkov, zunanji transport (prenos materiala), notranji transport (premeščanje materiala) itd. Logistika je široka tema za razpravo in jo je težko definirati v enem stavku. Sam pomen logistike na splošno je velik, saj zajema pomembno področje oziroma element v podjetju, ki se ga mora zavedati

vsak manager. Na tej podlagi je moč ugotoviti, da logistika pomembno vpliva na delovanje oziroma poslovanje podjetja Müller Ltd. & Co. KG. Zaradi velike pomembnosti logistike je priporočljivo, da jo razumemo, oziroma je dobro biti strokovnjak na tem področju, saj je le tako mogoče nadzirati njeno delovanje in odpraviti slabosti, kar privede do boljšega poslovanja. Z nadzorom in razumevanjem je mogoče obvladovati tudi stroške poslovanja, kar je velika prednost podjetij.

2. Kateri so po vašem mnenju v podjetju Müller Ltd. & Co. KG glavni uspehi na področju logistike in kako jih je podjetje doseglo?

Kot glavni uspeh na področju logistike v podjetju Müller Ltd. & Co. KG lahko omenim lastni vozni park, in sicer ima podjetje 86 tovornih vozil, 350 osebnih vozil in 40 špedicijskih vozil. Drugi večji uspeh podjetja je izgradnja velikega centraliziranega in robotiziranega skladišča na Madžarskem in v Nemčiji. Prednost skladišč je predvsem v nižjih stroških poslovanja. Prav tako je lokacija na Madžarskem primerna za prevoz izdelkov po vseh poslovalnicah v jugovzhodni Evropi (Slovenija, Hrvaška, Madžarska). Kot zadnji in največji uspeh lahko štejemo izgradnjo novega skladišča v Nemčiji v Ulmu, ki se odlikuje po veliki zmogljivosti skladiščenja; njegova površina je primerljiva s površino šestih nogometnih igrišč, znaša 154.189 m<sup>2</sup>. Te uspehe je podjetje doseglo s prihrankom denarja in uspešnim dobičkonosnim poslovanjem (Müller Ltd. & Co. KG 2014d).

3. Kako v podjetju merite uspeh logistike? Katera merila uporabljate, kako pogosto merite?

Meritev logistike je eden od ključnih dejavnikov, ki dokazuje, ali je določeno podjetje uspešno v logistiki. V podjetju Müller Ltd. & Co. KG uporabljamo več kategorij meritev, na primer, merimo čas, količino, poškodovanost izdelkov, napačnost dostave, stroške itd. Vse te kategorije oziroma področja merimo z večkratnim spremljanjem teh dogodkov (pri rednem spremljanju zalog), ki je vodeno računalniško ali telefonsko z glavnim logističnim centrom itd. Te težave rešujemo tudi z izvajanjem inventure. Na ta način lahko preprečimo nevarnosti, kar privede do boljše logistike. Meritve skušamo izvajati pogosto, saj tako odpravimo anomalije, in s tem imamo v podjetju Müller Ltd. & Co. KG zdravo logistiko.

4. Ali se podjetje Müller Ltd. & Co. KG na področju logistike zgleduje po drugih podjetjih oziroma uporablja iste metode? Če da, na kakšen način? Če ne zakaj ne?

Po mojih dosedanjih izkušnjah menim, da se podjetje Müller Ltd. & Co. KG ne zgleduje po drugih podjetjih oziroma ne uporablja istih metod. Kot primer lahko navedem, denimo, lastni vozni park podjetja Müller Ltd. & Co. KG. Kot sem že omenila, je težko imeti svoj lastni vozni park, saj ga je treba nenehno vzdrževati, posodabljati in dopolnjevati, kar prinese



določene stroške. Ločimo dve obliki logistike, centralizirano in decentralizirano obliko. Podjetje Müller Ltd. & Co. KG se zanaša predvsem na centralizirano obliko, saj ima velik logistični center na Madžarskem (Letenye), od koder vodi logistiko za vse poslovalnice na Balkanu (Slovenija, Hrvaška, Madžarska), ter logistični center v Nemčiji (Ulm), ki vodi logistiko za vse poslovalnice zahodne Evrope. Med konkurenti je zaznati tako eno kot drugo obliko logistike, vendar je težko reči, da gre za posnemanje, saj so te oblike dandanes na splošno zelo razširjene.

5. Kako podjetje ohranja nizke stroške oziroma kako obvladuje stroške poslovanja?

Z leti sem opazila, da se številna podjetja na trgu soočajo s problematiko obvladovanja stroškov v logistiki. V našem podjetju uporabljamo centralizirano metodo logistike, ki nam prinaša nižje stroške na tem področju. Vendar velja poudariti, da je bistveni način ohranjanja nizkih stroškov oziroma obvladovanja stroškov poslovanja stalna racionalizacija procesov. To pomeni, da skušamo nadzorovati stroške poslovanja oziroma preprečiti kupovanje izdelkov po visokih cenah itd. Ključni dejavnik pri racionalizaciji procesov je prihranek časa, ki je pomemben dejavnik v logistiki in zato ga tudi v kategoriji meritev merimo kot uspeh.

6. Katere so po vašem mnenju glavne težave na področju logistike v podjetju in kako jih je mogoče odpraviti oziroma rešiti?

Kot sem že omenila, uporabljamo v podjetju Müller Ltd. & Co. KG kot logistično obliko centralizirano metodo. Tako centralizirana kot decentralizirana oblika logistike imata svoje prednosti in slabosti. Težave na področju logistike, s katerimi se podjetje Müller Ltd. & Co. KG sooča, bi lahko strnila v naslednje točke: večkratno nakladanje in razkladanje robe, nepravočasna dobava zaradi dogodkov na cesti, čas skladiščenja od vhoda do izhoda, neuskkljenost računalniško vodene zaloge z dejansko zalogo zaradi človeškega dejavnika, neustrezna in nepravočasna komunikacija s prevozniki, vozniki (jezikovne ovire), birokratske ovire (»papirologija«), lokalni dobavitelji so zastavljeni, geografska oddaljenost, samostojno vodenje poslovnih enot, težave z deklariranjem in neusposobljen kader.

Možni rešitvi sta po mojem mnenju izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Zaradi neusposobljenosti zaposlenih prihaja do številnih napak (jezikovne ovire), kar ovira delo oziroma poslovanje podjetja. Težave so tudi z deklaracijami, saj prihajajo v različnih jezikih (npr. madžarski, nemški), kar povzroča jezikovne ovire. Med ključnimi težavami je seveda tudi papirologija, ki zahteva velike arhive, podjetje pa je prav tako obremenjeno z inšpektorskimi nadzori. Težave bi lahko rešili z e-dokumentacijo arhivov oziroma z uvedbo sodobnejše tehnologije. Problemi so prav tako tudi pri skladiščenju in zalogi.

7. V logistiki poznamo dve obliki, centralizirano in decentralizirano. Katera po vašem mnenju ustreza podjetju in zakaj?

Moje dosedanje izkušnje mi pravijo, da ima vsaka oblika ima svoje prednosti in slabosti. Srečala sem se z obema oblikama, saj je podjetje na začetku uporabljalo decentralizirano metodo, ki jo je pozneje preusmerilo oziroma spremenilo v centralizirano. Do preobrazbe je prišlo zaradi velikih stroškov, ki jih je podjetje imelo v času decentralizirane metode. Zato se je glavno vodstvo v Ulmu odločilo za drastično spremembo. Po mojem mnenju je s stroškovnega vidika morda boljša centralizirana metoda. Vendar je tu treba omeniti, da je decentralizirana oblika veliko bolj uporabna oziroma enostavna ter je lažje nadzorovati logistične centre. Zato menim, da bi mogoče bilo bolje skušati uvesti mešanico obeh oblik.

8. Če bi razvili novo obliko logistike (npr. kombinacijo centralizirane in decentralizirane metode), ali bi se ukvarjali s tem in kako bi to vplivalo na podjetje ter ali bi navedli kakšen drug predlog nove oblike logistike poleg navedenega primera?

Razvijanje nove oblike logistike je prav gotovo dobrodošla ideja oziroma dobra zamisel. S tem bi se verjetno ukvarjali, saj bi prineslo dobre ideje. Prav tako bi podjetje dobilo veliko prednost, saj bi namreč lahko razvili metodo, ki odpravlja vse slabosti centralizirane in decentralizirane metode. S tem načinom bi bili edini na trgu z novejšo in boljšo obliko logistike, kar pomeni, da bi pridobili konkurenčno prednost. Tako bi lahko tekmovali s konkurenti. Saj kot sem že omenila, ima logistika velik pomen za poslovanje podjetja in s to novo metodo bi lahko bili vodilni na trgu. Prav tako bi ta nova oblika zelo vplivala na podjetje oziroma na poslovanje, kar bi bilo vidno pri učinkovitosti delovanja, enostavnejšem nadziranju, nižjih oziroma minimalnih stroških.

9. Katere so glavne prednosti logistike pri Müllerju, ki se razlikujejo od drugih podjetij?

Podjetje Müller Ltd. & Co. KG ima na področju logistike kar nekaj prednosti pred drugimi podjetji. Prav gotovo je to velik lastni vozni park, česar si številni konkurenti ne morejo privoščiti. Prav tako za prednost lahko štejemo veliko motorizirano skladišče v Ulmu, ki vpliva na sam proces logistike in na samo poslovanje podjetja. Centralizirana metoda, ki jo uporablja podjetje kot logistično obliko, ima tudi svoje prednosti. To so predvsem manjši stroški, ki jih ta oblika ponuja za razliko od druge metode. Prav tako nam ta metoda ponuja tudi ugodne nabavne pogoje in povečuje produktivnost v nabavi. Centralizirana metoda prinaša nekatere prednosti tudi dobaviteljem, saj se jim ni treba pogajati s številnimi logističnimi centri, kot jih imajo druga podjetja.

10. Katere cilje želi podjetje Müller Ltd. & Co. KG doseči na področju logistike v prihodnje in kako naj bi jih doseglo?

Podjetje Müller Ltd. & Co. KG ima na področju logistike kar nekaj ambicioznih ciljev za prihodnost. Tu smo osredotočeni predvsem na odpravo slabosti v logistiki, ki sem jih že omenila, torej neusposobljen kader, težave z deklaracijami, birokratske ovire (»papirologija«), jezikovne ovire itd. Zato so naši glavni cilji usmerjeni v rešitev vseh teh anomalij, ki ovirajo ne samo logistiko kot področje, ampak tudi poslovanje podjetja Müller Ltd. & Co. KG. Poleg teh ciljev, ki so ključni za odpravo težav v podjetju, bi lahko bil cilj po mojem mnenju tudi uvedba dostavljanja izdelkov večkrat na teden. Za poslovalnico Koper je določena dostava izdelkov dvakrat na teden, in sicer ob ponedeljkih in četrtekih, pri čemer bi nam dostavljanje izdelkov trikrat na teden zelo olajšalo poslovanje oziroma omogočilo fleksibilnejši način dostave. Tako bi lahko razbremenili prihod številnih izdelkov v samo skladišče podjetja Müller Ltd. & Co. KG.

#### ***4.5.4 Interpretacija rezultatov***

Rezultati intervjuja so po našem mnenju pričakovani, saj so odgovori usklajeni s podobnimi možnimi rešitvami, ki smo jih obravnavali v prejšnjih poglavjih te naloge. Ti rezultati so predvsem prikaz pomembnosti logistike, »pravilnost« uporabe centralizirane metode, obvladovanje stroškov, reševanje težav itd.

#### ***4.5.5 Povzetek spoznanj***

Iz povzetka intervjuja lahko ugotovimo oziroma izluščimo, da je logistika ena od najpomembnejših področij v podjetju. Pravilno vodena, usmerjena in oblikovana logistika pozitivno vpliva na poslovanje podjetja, predvsem na racionalnost poslovanja. Logistika je zelo široko področje in poznavanje te tematike omogoča posamezniku predvsem dragocene izkušnje in znanje, ki jih lahko uporabi na različnih področjih. Težave na področju logistike je treba pravočasno zaznati ter jih s pravilno in natančno analizo tudi odpraviti.

### **4.6 Predlogi za management podjetja**

Podjetje Müller Ltd. & Co. KG, ki je predmet te naloge, je veliko mednarodno podjetje, ki deluje na globalnem trgu. Tako podjetje prav gotovo potrebuje dobro organizirano, usmerjeno in vodeno logistiko. Za podjetje je značilno, da ima centralizirano obliko logistike, saj ima za oskrbo poslovnih enot po Sloveniji, Madžarski in Hrvaški glavni logistični center na Madžarskem (Müller Ltd. & Co. KG 2014c).

Že izkušnje pri študentskem delu v poslovalnici v Kopru so pokazale, da občasno prihaja do logističnih težav pri poslovanju. Pojavljale so se predvsem težave z (nepravočasno) dobavo in časom skladiščenja od vhoda do izhoda ter birokratske ovire (»papirologija«). Včasih so se

pojavnale tudi težave z računalniškim oziroma informacijskim sistemom. Zato menimo, da bi bila za podjetje Müller Ltd. & Co. KG učinkovitejša decentralizirana oblika logistike, in sicer naj bi se glavni logistični center na Madžarskem ohranil, morda v bolj okrnjeni obliki, v državah, kjer ima podjetje poslovalnice, pa naj bi se vzpostavili manjši logistični centri, ki bi skrbeli za poslovalnice na območju posamezne države. Ti manjši logistični centri bi bili v nenehni povezavi z glavnim logističnim centrom na Madžarskem. Tu velja tudi poudariti, da bi bilo treba posodobiti računalniški oziroma informacijski sistem, ki bi manjše logistične centre povezal z glavnim logističnim centrom, da bi skupaj delovali kot virtualna mreža. S tem bi se zmanjšala »papirologija« ter omogočila lažja in hitrejša komunikacija med poslovalnicami in logističnimi centri. Seveda bi vse to pripomoglo tudi k hitrejši in pravočasni dobavi ter skrajšanju časa pri zadrževanju zaloge pri skladiščenju od vhoda do izhoda.

## 5 SKLEP

Sklep bomo začeli s ključnim dognanjem naloge, in sicer, da je logistika eden od ključnih dejavnikov pri uspešnem in nemotenem poslovanju vsakega podjetja. To dejstvo je zahtevalo od vodilnega kadra podjetij, da so logistiki posvetili večjo pozornost ter v njej videli možnost za hitrejši razvoj in večjo dobičkonostnost podjetja. Logistika je zato v zadnjih desetletjih dobila večji pomen. Razvija in raste skupaj s podjetjem in tehnologijo. Podjetja, ki logistiki ne posvečajo dovolj pozornosti oziroma jo zanemarjajo, si s tem otežujejo »preživetje na trgu«.

V raziskovalnem delu, kjer smo uporabili različne metode (analiza SPIN, Porterjeva analiza, analiza PEST in intervju), smo dokazali, katere so ključne težave podjetja Müller Ltd. & Co. KG na področju logistike. Poiskali smo tudi način za njihovo odpravljanje.

Podjetje Müller Ltd. & Co. KG je prepoznavno podjetje na območju srednje Evrope (Nemčija, Madžarska, Slovenija, Hrvaška itd.), nenehno pa se širi tudi v druge dele Evrope (Španija, Bosna in Hercegovina itd.), kar pomeni, da odpira vedno nove poslovalnice. Z leti je podjetje pridobilo sloves kakovostnega podjetja, ki ponuja kakovostne izdelke in storitve. Müller Ltd. & Co. KG je postal sinonim za »nemško« kakovost.

Menimo, da ugotovitve v tej zaključni nalogi lahko koristijo podjetju Müller Ltd. & Co. KG in pripomorejo k odpravi težav, s katerimi se podjetje srečuje na področju logistike.









## LITERATURA IN VIRI

- Čižman, Anton. 2002. *Logistični management v organizaciji*. Ljubljana: Moderna organizacija.
- Cristopher, M. 1992. *Logistics*. London: Chapman & Hall.
- Dolinšek, Slavko in Rudi Rozman. 2006. *Management proizvodjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Gradišar, Mateja. 2012. *Prednosti in slabosti spletne trgovine*.  
[Http://data.si/blog/2012/07/13/spletna-trgovina-prednosti-in-slabosti/](http://data.si/blog/2012/07/13/spletna-trgovina-prednosti-in-slabosti/) (26. 8. 2014).
- Kaltenkar, Z. 1993. *Logistika v proizvodnji*. Kranj: Moderna organizacija.
- Knez, Matjaž, Cedilnik, Marko in Brane Semolič. 2007. *Logistika in poslovanje logističnih podjetij*. Celje: Fakulteta za logistiko.
- Kos, Blaž. 2007. *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*.  
[Http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php](http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php) (23. 9. 2014).
- Kos, Blaž. 2011. *PEST analiza*. [Http://www.blazkos.com/pest-analiza.php](http://www.blazkos.com/pest-analiza.php) (22. 9. 2014).
- Kralj, Janko. 2005. *Management: Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Krašovec, Marko. 2006. *Nabavna logistika v podjetju hotel Turška Mačka d.o.o.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
- Lambert, Douglas M., James R. Stock in Lisa R. Elman. 1998. *Fundamentals of Logistic Management*. Boston: Mc-Graw Hill.
- Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Martinčič, Peter. 2009. Management logističnih procesov. V *Zbornik 6. študentske konference Fakultete za management Koper*, 549–556. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Mojedelo.com. 2014. *Izbrani delodajalec*. [Http://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/izbrani-delodajalci/mueller-drogerija-doo-3880](http://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/izbrani-delodajalci/mueller-drogerija-doo-3880) (26. 8. 2014).
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Müller Ltd. & Co. KG. 2014a. *Zgodovina*. [Https://www.mueller.si/o-podjetju/zgodovina.html](https://www.mueller.si/o-podjetju/zgodovina.html) (26. 8. 2014).
- Müller Ltd. & Co. KG. 2014b. *O podjetju*. [Http://www.mueller.si/o-podjetju/obvestilo-za-javnost.html](http://www.mueller.si/o-podjetju/obvestilo-za-javnost.html) (26. 8. 2014).
- Müller Ltd. & Co. KG. 2014c. *Müller Drogeria is building new logistics centre in Letenye*.  
[Http://www.ceeretail.com/news/117870/muller-drogeria-is-building-new-logistics-centre-in-letenye](http://www.ceeretail.com/news/117870/muller-drogeria-is-building-new-logistics-centre-in-letenye) (26. 8. 2014).

- Müller Ltd. & Co. KG. 2014d. *O podjetju. Dejstva*. [Http://www.mueller.si/o-podjetju/dejstva.html](http://www.mueller.si/o-podjetju/dejstva.html) (26. 8. 2014).
- Oblak, Henrik. 2007. *Mednarodna poslovna logistika: skripta*. Celje: Fakulteta za logistiko.
- Ogorelc, Anton. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Qlandia. 2014. *Drogerija Müller*. [Http://www.qlandia.si/si/qlandia-nova-gorica/460-Drogerija-Muller](http://www.qlandia.si/si/qlandia-nova-gorica/460-Drogerija-Muller) (26. 8. 2014).
- Rastoder, Nina. 2012. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju*. Zaključna projektna naloga, Fakulteta za management, Univerza na Primorskem.
- SURS (Statistični urad Republike Slovenije). *Spletna prodaja*. [Http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?ID=5859](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?ID=5859) (26. 8. 2014).
- Wikipedia. 2013. *SWOT analiza*. [Http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analiza](http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza) (26. 8. 2014).
- Wikipedia. 2014a. *PEST analiza*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/PEST\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis) (26. 8. 2014).
- Wikipedia. 2014b. *Spletna trgovina*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Spletna\\_trgovina](http://sl.wikipedia.org/wiki/Spletna_trgovina) (26.8.2014).
- Wikipedia. 2014c. *SWOT analiza*. [Http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analiza](http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza) (26. 8. 2014).
- Wikipedia. 2014d. *Intervju*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Intervju](http://sl.wikipedia.org/wiki/Intervju) (26. 8. 2014).
- Žohar, Franci. 2005. *Logistika in transport*. Celje: Visoka komercialna šola.