

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

POMEN LOGISTIKE MALIH PODJETIJ V
SODOBNEM GLOBALNEM OKOLJU

Miran Mesec

Koper, 2008

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski



POVZETEK

Logistika je pomemben dejavnik v svetu gospodarstva, saj odločilno vpliva na konkurenčnost podjetja. Podjetja se dandanes soočajo z novimi izzivi. Hkrati imajo opravka z globalizacijo poslovanja in lokalizacijo delovanja, standardizacijo in individualizacijo izdelkov »razvajenim« kupcem in povečano konkurenco. V tem položaju se izkažejo za uspešna le tista podjetja, katera dosledno preučijo logistični proces in izberejo najbolj ustrezen način dostavne logistike, ob upoštevanju pomembnih dejavnikov cene in kvalitete izdelkov. V nalogi je podrobna členitev logističnega sistema s poudarkom na uporabi logistike v malih podjetjih. Osnovni namen dela je oceniti stanje logističnih procesov v podjetjih in ugotoviti, kako doseči najbolj racionalen način distribucije.

Ključne besede: logistika, logistični proces, distribucija, transport

ABSTRACT

Logistics is an important factor in the modern economic world, with substantial influence on competitiveness. Companies are nowadays confronted with new challenges, simultaneously they are dealing with the globalization of business and acting on local markets, the standardization and customization of products for fastidious customers and increased competition. In these circumstances the only successful companies are those which spend a lot of effort on logistic process and on choosing the most optimistic logistic system, considering factors price and quality of the products. This paper is focused on detailed logistic system and its necessary use in small companies. Within these directives, it is easier to estimate present logistic process in companies and how to achieve the most rational way of distribution.

Key words: logistics, logistic process, distribution, transport

UDK: 658.286-334.012.64:339(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Uvod v problematiko	1
1.2 Raziskovalni problem	2
1.3 Raziskovalna vprašanja.....	3
1.4 Cilji naloge.....	4
2 Opredelitev logistike	7
2.1 Zgodovina logistike in njen razvoj.....	7
2.2 Proces logistike	8
2.3 Logistični sistemi in logistični pod sistemi.....	9
2.3.1 Nabavna logistika	9
2.3.2 Proizvodna logistika	10
2.3.3 Distribucijska logistika	10
2.3.4 Razbremenilna logistika	11
2.4 Pomen logistike za podjetje in gospodarstvo.....	11
2.5 Vpliv logistike na konkurenčnost podjetja	13
2.5.1 Outsourcing.....	13
2.5.2 Just in time.....	15
2.6 Oblikovanje cene transporta.....	16
2.7 Informacijsko komuniciranje med podjetji	17
3 Logistika in podjetja v Sloveniji	19
3.1 Pomembnost stanja zalog v podjetjih	20
3.2 Izbira vrste transporta.....	22
3.2.1 Kopenski transport.....	22
3.2.2 Vodni transport.....	24
3.2.3 Zračni transport.....	25
3.3 Izbira načina transporta.....	25
3.3.1 Konvencionalni ali unimodalni transport	26
3.3.2 Kombinirani ali intermodalni transport	26
3.3.3 Multimodalni sistem transporta	27
3.3.4 Paletni sistem transporta	28
3.3.5 Kontejnerski sistem transporta	28
4 Logistika v svetu	31
4.1 Dostavna logistika brez posebne koordinacije.....	31
4.2 Dostavna logistika, ki jo koordinira distribucijska družba	32
4.3 Dostavna logistika, ki jo koordinira kupec sam.....	33
4.4 Dostavna logistika z uporabo blagovno distribucijskih centrov	34
4.5 Dostavna logistika z uporabo tovorno transportnih centrov	35

5 Logistika malih podjetij.....	37
5.1 Primer podjetja Evolucio, d. o. o.	37
5.2 Problemi in izzivi distribucije.....	37
5.3 Analiza stanja.....	38
5.4 Rešitve in predlogi	39
5.5 Tržna raziskava za potrebe skladišča	46
5.6 Ukrepi za izboljšanje stanja distribucije blaga.....	46
6 Zaključek.....	49
Literatura	53
Viri	54
Priloge	55

PONAZORILA

Slika 2.1	Elementa omrežja logistične funkcije	8
Tabela 2.2	Zakaj se podjetja odločajo za outsourcing	14
Tabela 2.3	Razlogi za prenos dejavnosti.....	15
Tabela 3.1	Razvrščanje posameznih vrst transporta glede na sestavine njegove kakovosti	24
Slika 3.2	Struktura transportnega sistema	25
Slika 4.1	Ureditev transporta pri prejemniku brez koordinirane logistike	32
Slika 4.2	Ureditev transporta pri prejemniku koordinirana preko distribucijskega podjetja	33
Slika 4.3	Ureditev transporta pri prejemniku, ki jo koordinira kupec sam	34
Slika 4.4	Ureditev transporta z uporabo blagovno distribucijskih centrov	35
Slika 4.5	Ureditev transporta z uporabo tovorno transportnih centrov	36
Tabela 5.1	Razvrščanje posameznih udeležencev glede na spol	39
Tabela 5.2	Razvrščanje posameznih udeležencev glede na starost.....	40
Tabela 5.3	Razvrščanje posameznih udeležencev glede na izobrazbo	40
Tabela 5.4	Vprašanje številka 1	41
Tabela 5.5	Vprašanje številka 2	41
Tabela 5.6	Vprašanje številka 3	42
Tabela 5.7	Vprašanje številka 4	42
Tabela 5.8	Vprašanje številka 5	43
Tabela 5.9	Vprašanje številka 6	43
Tabela 5.10	Vprašanje številka 7	44
Tabela 5.11	Vprašanje številka 8	44
Tabela 5.12	Vprašanje številka 9	45
Tabela 5.13	Vprašanje številka 10	45
Tabela 5.14	Vprašanje številka 11	46



1 UVOD

1.1 Uvod v problematiko

Danes je sprememba najpomembnejši dejavnik vpliva na naše življenje. Prihajajo z vseh strani, v vedno hitrejšem ritmu, kar se kaže tudi v gospodarstvu. Kažejo se predvsem potrebe po razvoju novih izdelkov, novih rešitev, novih storitev, ki jim pa posameznik sam ne more kljubovati, zato je pomembno ustvarjalno timsko delu, kjer se pojavljajo vzajemni učinki, velika prožnost, hitrost učenja, kolegialno prijateljstvo in notranja kultura. Za mala distribucijska podjetja je v globalnem okolju izjemno pomembna dobra organiziranost, hitro in fleksibilno ugotavljanje potreb na trgu ter učinkovitost in obvladovanje ključnih procesov v podjetju. Skratka, optimalno poslovanje in sposobnost pravočasne odzivnosti na spremembe je ključnega pomena za preživetje. Organizacija logistike v podjetju mora biti kar najbolj fleksibilna, dinamična in strokovno podprta za uspešno prilagajanje razmeram na trgu, nabavnim in prodajnim gibanjem ter lahko tudi političnim dejavnikom.

V razvitem gospodarstvu in prometu postaja znanost, znanje in upravljanje z znanjem, glavni dejavnik uspešnosti, učinkovitosti in profitabilnosti vsakega podjetja. Na vsakem koraku se srečujemo z dejstvom, da je informacija tisti najbolj dragoceni vir, ki v pravem trenutku omogoča najboljšo rešitev. V ospredje prihaja človek s svojim znanjem, prožnostjo in ustvarjalnostjo.

Slovensko gospodarstvo se srečuje s težavami neučinkovitosti, je pod vplivom globalizacije in dnevne rasti konkurence. Zelenika (2007, 95) ugotavlja, da mora Slovenija poleg umne rabe prostora in uporabe fizičnega kapitala skrbno uporabljati tudi potencialne, ki jih predstavljajo njeni prebivalci. Slovenija je na področju človeškega kapitala, zaposlovanja in trga dela na ravni povprečja EU, z relativno visoko stopnjo socialne varnosti pa jo pogosto celo presega. Toda na preveč togem trgu dela so še vedno prevelika strukturna neskladja, izobrazbena raven je prenizka, delež nezahtevnih delovnih mest pa previsok.

Naloga slovenskih podjetij je izboljšanje kakovosti in učinkovitosti izobraževalnih sistemov in povečanje vloge znanja kot konkurenčne sposobnosti na globalnih trgih. Znanje¹ je postalo blago, ki se menja na trgu znanja, v podjetju pa postaja kapital, ki je pomemben za doseganje konkurenčne prednosti na trgu.

¹ Znanje je danes osrednji dejavnik razvoja in izobraževanje, ima velik strateški pomen. Znanje se prenese na ljudi, z vsebino in načinom usposobljenosti pa se zagotavljajo pogoji za njegovo smotno rabo v ustvarjanju proizvodov, ki lahko na globalnih trgih dosegajo konkurenčne prednosti (Zelenika 2007, 96).

Beškovnik (2006, 446) opozarja o pomembnih spremembah v nabavni logistiki. Dokazi o spremembah izhajajo v glavnem iz novih smernic pri organizaciji dobave blaga, saj so spremembe v mednarodni ekonomiji in transportnem trgu potisnile podjetja k spremembam tržne strategije. Globalizacija je neizogiben pojav modernega gospodarskega razvoja. Učinki globalizacije močno vplivajo na razvoj novih transportnih in logističnih konceptov.

Logistika lahko zajema vse procese v podjetju: napovedovanje, povpraševanje, nabavo, načrtovanje potreb, načrtovanje proizvodnje, materialno poslovanje, skladiščenje, manipuliranje z materiali, embaliranje, komisioniranje, zaloge končnih izdelkov, fizično distribucijo, načrtovanje distribucije, naročila, transport, prodajne storitve, poprodajne storitve ipd.

1.2 Raziskovalni problem

Logistika je dejavnost, ki se ukvarja z upravljanjem toka materialov od virov do porabnikov tako znotraj kot med podjetji. Logistika zajema fizični tok materiala in tok informacij od dobavitelja, preko proizvajalca in trgovca do končnega potrošnika. Poleg prostorske spremembe, je pomemben del logistike tudi skladiščenje blaga. Cilj logistike je zagotoviti prave dobrine in storitve, na pravem mestu ob pravem času, količini in kakovosti, z najnižjimi stroški in vplivi na okolje, skladno s sklenjeno pogodbo med udeleženci. Dejstvo je, da brez znanja in spoznanja o številnih logističnih dejavnostih, ki so povezane s transportom in distribucijo, ne bi bilo možno osnovati racionalne transportne verige, logistične verige, transportne mreže, logistične mreže v prostorskih in časovnih dimenzijah. Tako morajo logistični strokovnjaki poznati številne tehnične, tehnološke, organizacijske, ekonomske, pravne, ekološke in druge detajle različnih logističnih sistemov in njihovih podsistemov.

Najprej pa utemeljimo, kaj so mala podjetja. Organizacija malega podjetja je enostavna, linijska, nad njo ima lastnik popoln pregled. Vodi ga lastnik oziroma podjetnik, ki združuje lastniško in managersko funkcijo. Cilji podjetja so oblikovani po meri osebnih ciljev lastnika, ki v večini primerov zaradi omejenega predznanja izvaja avtoritativno vodenje, veliko improvizira in malo planira. Za mala podjetja je značilna nizka stopnja formalizacije, močna osebna povezanost med zaposlenimi, nizka stopnja delegiranja in delitve dela, redko oblikovanje oddelkov, neznatni problemi koordinacije in visoka fleksibilnost.

V Sloveniji je kar 98,6 % podjetij z manj kot 50 zaposlenih. Dodana vrednost na zaposlenega, ki ga ustvarijo slovenska mala podjetja, predstavlja med 25 % in 35 % dodane vrednosti, ki ga ustvarijo mala podjetja v evropskih državah (Kalacun 2002, 12).

Za ugotavljanje velikosti podjetij so najpogosteje uporabljena kvantitativna merila (Žabkar 1995, 4):

- število zaposlenih,
- vrednost prihodkov,
- bilančna vsota in
- panoga dejavnosti.

Po kvalitativnih merilih pa se loči velikost podjetij (Duh 1998, 104):

- neodvisnost podjetja (malo podjetje je v neodvisni lasti in ga upravlja in vodi lastnik),
- stil vodenja (lastnik upravlja malo podjetje na posebljen način),
- tržni delež (malo podjetje ima majhen tržni delež in ne prevladuje na svojem geografskem območju).

V Sloveniji je najbolj uporabljena klasifikacija podjetij, ki temelji na Zakonu o gospodarskih družbah. Omenjeni zakon deli gospodarske družbe na male, srednje in velike glede na število zaposlenih, prihodek in povprečno vrednost aktive. Za razliko se v Evropski uniji upošteva tudi neodvisnost podjetja oziroma lastniški delež velikih podjetij v malem podjetju.

Zakon o gospodarskih družbah ni edino merilo glede klasifikacije velikosti podjetij. Glede na določitve Zakona o razvoju malega gospodarstva spadajo med mala podjetja še:

- Podjetja z do 125 zaposlenimi iz dejavnosti prometa in zvez, trgovine na debelo, gostinstva in turizma, obrti, osebnih storitev, stanovanjsko-komunalne dejavnosti in urejanja prostora, finančnih, tehničnih in poslovnih storitev.
- Podjetja, ki zaposlujejo do vključno 50 zaposlenih v dejavnostih industrije, rudarstva in gradbeništva.
- Obrtne zadruge.
- Zasebniki – fizične osebe, ki opravljajo registrirano gospodarsko dejavnost.

1.3 Raziskovalna vprašanja

Mala podjetja se srečujejo v procesu logistike z različnimi izzivi, predvsem povezana z vprašanji: *kaj* (kakšno blago), *koliko* (kakšna količina blaga), *od koga* (izbrati ustreznega dobavitelja), *kako* (način transporta), ipd. Kot vemo, so povsod možne izboljšave, zato je raziskovalni problem naloge proučiti obstoječa stanja in ugotoviti, kaj bi se dalo in moralo popraviti, pri tem pa izhajamo tako iz teoretične razprave kakor tudi iz študije izbranega podjetja (Evolucio, d. o. o.).

Mala podjetja zaradi majhnega obsega poslovanja ne morejo vplivati na dogajanja na trgu v svojo korist. Nimajo vpliva na svoje dobavitelje, na kupce, na lokalno in državno oblast, na politike in podobno. To svojo slabost pogosto uravnotežijo s sposobnostjo hitrega reagiranja na spremembe na trgu in v tem celo najdejo primerjalno prednost pred svojimi velikimi tekmeci. Mala podjetja so v lasti omejenega števila lastnikov in nimajo dostopa do anonimnega trga lastniškega kapitala. Bančna posojila so težje dosegljiva, ker bančniki zaznavajo višjo stopnjo tveganja pri malih podjetjih v primerjavi z velikimi. Dobavitelji pogosto določajo minimalno velikost naročila, ki ga morajo mali podjetniki plačati vnaprej, količinski popusti so dosegljivi samo za precej večja naročila. Mali podjetniki v krizi lahko pričakujejo le minimalno posredno pomoč s strani države, medtem ko bo država velikim tekmecem najverjetneje priskočila na pomoč z večjimi vsotami in neposredno.

Na določeni stopnji podjetja, ki samostojno in neodvisno nastopajo na trgu, navkljub vsem naporom in večji učinkovitosti dela, ne morejo več dosegati potrebne globalne konkurenčnosti v primerjavi s tistimi, ki povezana ob doseganju lastnih ciljev dosežejo še nek drug cilj, izvirajoč iz združenih in kombiniranih sredstev povezanih udeležencev (Dubrovski 2004b, 5).

1.4 Cilji naloge

V nadaljevanju naloge so v povezavi z logistično dejavnostjo in distribucijo podrobno obravnavani naslednji cilji:

- Prikazati vlogo in pomen distribucije v današnjem globalnem okolju.
- S pomočjo izbranega primera ugotoviti stanje in izboljšati način distribucije blaga na ozemlju Slovenije.
- Ugotoviti, kateri logistični sistemi so možni, in izbrati po sistemu racionalnosti najbolj primerne.
- Proučiti smotrnost iskanja novih dobaviteljev pri obstoječih artiklih ali celo iskanje drugih dobaviteljev za širitev asortimana izdelkov.
- Upoštevati moramo dejstvo, da proučevano podjetje uvažava veliko blaga, ki se prodaja le krajše časovno obdobje (sezonske dobrine). Z ustrezno tržno raziskavo se bo ugotovilo, kakšne so potrebe na trgu po različnih vrstah izdelkov, na osnovi katere bi lahko razbremenili skladišče z nepotrebnim blagom, saj bi prišli do dokaj točnih podatkov, koliko posameznih artiklov

dejansko potrebujemo. Naročena količina izdelkov bi ustrezala trenutnim potrebam na trgu².

Diplomska naloga je v celoti sestavljena iz šestih poglavij. V naslednjem (drugem) poglavju so predstavljene bistvene značilnosti logistike, vključno z začetki logistike nasploh in razvoj le-te.

V tretjem in četrtem poglavju sta predstavljena logistična sistema na ozemlju Slovenije in v svetu. Opozoriti moram na to, da se vsebini obeh poglavij v realnem svetu prepletata in ne predstavljata dejanskega stanja v Sloveniji in svetu.

V petem poglavju pa je pokazan sistem delovanja podjetja Evolucio, d. o. o. ter raziskava logistične in distribucijske dejavnosti podjetja v podjetjih Engrotuš, Interspar, OMV Istrabenz in D&M. Predstavljene so tudi bistvene ugotovitve in interpretacije ugotovitev diplomskega dela.

Na koncu – v šestem poglavju pa so povzetki proučevane tematike, struktura naloge in navedba ključnih spoznanj diplomskega dela.

Osnovni namen diplomske naloge je predstavitev in ugotovitev logističnih zmožnosti podjetij, ki se ukvarjajo z logistiko oziroma z distribucijo blaga. Zbrani podatki obravnavani v nalogi so kvantitativni, primarno pridobljeni preko elektronske pošte, internetnih strani, osebno izročeni in pridobljeni v literaturi (knjige, časopisi, znanstveni članki, revije).

Diplomska naloga v poglavjih dve, tri in štiri obsega splošne ugotovitve na makroekonomski ravni (logistični procesi v celotnem gospodarstvu na ozemlju Republike Slovenije in v svetu) ter na mikroekonomski ravni (primerjava podjetij s sorodno dejavnostjo).

Zaključni del diplomske naloge (poglavji pet in šest) pa vključuje obravnavano tematiko s tistimi dejavniki, vidiki in izdelki, ki so povezani s proučevanim podjetjem Evolucio, d. o. o. Raziskovalne omejitve izhajajo iz vzorca raziskave (odstotek odgovorov, reprezentativnost idr.). Od raziskovalnih metod sta največkrat uporabljeni metodi komparacije in klasifikacije ter analiza in sinteza. Podane zaključne ugotovitve upoštevajo posebnosti in značilnosti obravnavanega podjetja, zato je njihova splošna veljava omejena.

² Dejstvo je, da se podjetja, če je le možno, izogibajo skladiščenjem, kajti običajno je med skladiščenjem dodana le majhna vrednost. Omeniti velja tudi, da med skladiščenjem kapital ostane neproduktiven.



2 OPREDELITEV LOGISTIKE

2.1 Zgodovina logistike in njen razvoj

Začetki logistike segajo v čas 17. stoletja zaradi potreb v vojskovanju, in sicer v vojaških dokumentih Ludvika XIV. S pojmom logistika so tako poimenovali oskrbo vojaških enot s potrebnimi materialnimi sredstvi ter transport in premeščanje vojaških enot, oborožitve in opreme z enega na drugi bojni položaj (Ogorelc 1996, 224). Ravno pri vojskovanju je logistika dobivala vedno večji pomen in veljavo, recimo v sredini 20. stoletja, v času druge svetovne vojne, je dobila logistika pomen nujnosti in del taktike vojskovanja, saj je zmagoslavju ZDA veliko prispevala dobra organiziranost in učinkovita podpora logističnega sistema. Postopoma se je dejavnost logistike začela seliti tudi v gospodarstvo (industrija, trgovina in storitve). Prelomnica logistične dejavnosti v gospodarstvu je po letu 1960, ko je najprej v ZDA primanjkovalo blaga (trg prodajalca), nato pa se je začela doba nasičenosti z blagom (trg kupca). Podjetja so začela konkurirati med seboj in iskati načine za primerno dobavo blaga, na pravi naslov, v pravi količini, hitro, zanesljivo in po primerni ceni. Ugotovili so, da podjetjem prinaša koristi in boljšo uspešnost, če se upoštevajo takšni načini dobave blaga in logistike. Naftna kriza in čas stagnacije sta vplivali tudi na dejavnost logistike. Nastal je tako imenovan »integralno logistični pristop«. Fizična distribucija je bila še vedno v ospredju, vedno večji pomen pa sta dobivala nabava in gospodarjenje z materiali. Danes poznamo podjetniško logistiko kot gospodarjenje z materialom, distribucijo in dodatne dejavnosti.

Beseda logistika izhaja iz:

- francoske besede oziroma glagola *loger*, ki pomeni nastaniti, v času vojskovanj pa je izraz pomenil nastavitev vojske, oskrbovanje s hrano, obleko, orožjem, strelivom, zdravili in ostalimi sredstvi.
- grške besede *logos* in *ligicos*, ki pomeni računati, pravilno misliti ali biti razumen.
- V Slovarju slovenskega knjižnega jezika zasledimo naslednjo obrazložitev (SSKJ, 2000): logistika -e ž (i) 1. filoz. *simbolna logika*: osnove logistike 2. voj. *oskrbovanje oboroženih sil z materialnimi sredstvi ter gradnja in vzdrževanje vojaških objektov*.

Razmah logistike kot vede, pomembnost logistike v poslovnih organizacijah in na mednarodnem trgu ter posledično tudi iskanje primerne kadra z znanjem na področju logistike, gre morda pripisovati predvsem trem dejavnikom (Perišič 1990, 6):

- intenzivnemu mednarodnemu povezovanju,

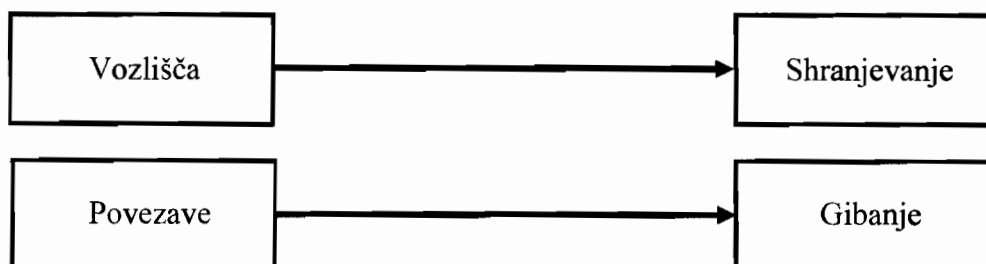
- tehnološkemu razvoju, še posebej na področju transporta, komunikacij in informacijske tehnologije,
- profesionalizaciji upravljanja in ravnanja podjetij ter prenos metod upravljanja in ravnanja izven nacionalnih meja suverenih držav.

2.2 Proces logistike

Logistika je doktrina materiala, energije in blaga znotraj ekonomske entitete ali med njo in njenim okoljem. Je del oskrbovalne verige, ki načrtuje, izvršuje in upravlja zmogljiv in učinkovit pretok in skladiščenje tovora, storitve ter ustrezne informacije od mesta izvora do mesta potrošnje, da bi zadovoljila zahtevam potrošnika. Z ozirom na logistične procese pridobivanja in distribucije tovora je tako lahko transport del logistike.

Logistični proces opisuje medsebojni vpliv produktov, gibanja in skladiščnih procesov. Na ta način je lahko takšen proces predstavljen kot omrežje. Objekti (tovor) se premikajo skozi omrežje. Glavno funkcijo logističnega procesa predstavljata dva različna elementa omrežja, razvidna v spodnji sliki.

Slika 2.1 Elementa omrežja logistične funkcije



Vir: EU Portal 2003, 9

Vozlišča imajo lahko različne funkcije:

- produkcija - kvalitativna izmenjava blaga,
- združevanje - pošiljke so združene ali posamične,
- skladiščenje - blago je shranjeno, dokler ga potrošnik ne zahteva,
- poraba - blago je porabljeno ali dodatno kvalitativno spremenjeno,
- odstranitev - porabljeno blago kot odpadek je očiščeno.

Povezave pa so transportne poti. Klasično gledanje transporta, ki je nekoč bilo pravilo (in je v potniškem prometu še danes), se ukvarja samo s premagovanjem razdalje med dvema vozliščema. Danes je transport pojmovan kot del logističnega procesa in lahko poteka direktno (od vrat do vrat) ter transport preko vozlišča (združevanje ali distribucijo majhnih pošiljk).

Dolge transportne poti med proizvodnjo in trgom so zaradi ekonomskih razlogov pripeljale do tega, da čas postaja najpomembnejši element v logističnem procesu. Na eni strani transport in kapital skupaj znižujeta transportne stroške. Na drugi strani pa minimiziranje skladiščenja vodi k visokim zahtevam po zanesljivosti. To vodi k »just in time« operacijam, kar pomeni kratek čas transportiranja in visoko zanesljivost. Slednja je najpomembnejša zahteva, z izjemo blaga velikih vrednosti in pokvarljivega blaga.

Logistični procesi so lahko:

- *Enostopenjski sistem*; tok transporta poteka direktno iz ene točke do druge in se ne rabi dodatno skladiščenje.
- *Večstopenjski sistem*; tok transporta poteka indirektno iz ene točke, vmes je prekinjen vsaj na enem mestu. V tej prekinitveni točki se prične lahko distribucijski proces ali proces združevanja.
- *Kombinirani sistem*; možna je kombinacija direktnega in indirektnega transporta. Ponavadi se uporablja pri logistiki transporta na večje razdalje.

2.3 Logistični sistemi in logistični podsistemi

Za začetek pogledajmo vrste logističnih procesov in logističnih podsistemov. (Wikipedia.org 2008):

- Logistika glede na dejavnost: transportna, skladiščna, špedicijska, distribucijska, nabavna logistika.
- Logistika glede na področje uporabe: industrijska, vojaška, gospodinjska logistika.
- Logistika glede na področje opazovanja: mikrologistika, makrologistika, poslovna, mednarodna logistika.

Logistični sistem pa je sestavljen iz naslednjih podsistemov:

- nabavne logistike,
- proizvodne logistike,
- distribucijske logistike,
- razbremenilne logistike.

2.3.1 Nabavna logistika

Naloga nabavne logistike je oskrbeti podjetje z blagom in storitvami, ki so potrebne za proizvodnjo oziroma izvajanje storitev. Če pogledamo podrobneje te naloge zajemajo:

- ugotavljanje in opredeljevanje nabavnih potreb,
- naročanje pri dobavitelju,

Opredelitev logistike

- transport,
- kontrolo kakovosti pri dobavitelju oziroma v lastnem podjetju,
- skladiščenje blaga v vhodnem skladišču.

Nabavna logistika ozko sodeluje z nabavno službo in proizvodnjo. Poznati mora nabavni trg na globalni, regionalni in lokalni ravni. Odločati je treba, kaj in kje nabavljati, kako uskladiti vse logistične aktivnosti in kaj proizvajati doma in kaj kupovati na trgu (*outsourcing*). Med pomembne aktivnosti spada politika naročanja in zagotavljanje kakovosti vhodnih materialov in storitev. Politika naročanja zajema odločitve glede skladiščenja, *just-in-time* dobav, zalog ipd. Kakovost vhodnih materialov in storitev pa se zagotavlja z ustreznim managementom kakovosti, ki vsebuje ustrezne kontrole in druge postopke, predvsem preventivne narave.

2.3.2 Proizvodna logistika

Naloga proizvodne logistike je zagotoviti optimalni pretok surovin, materialov, polizdelkov, izdelkov in storitev skozi celoten proizvodni proces od vhodnega skladišča, direktnih dobaviteljev, proizvodnih kapacitet, medskladišč do distribucijskega skladišča.

Konkretnije proizvodna logistika zajema:

- načrtovanje in upravljanje proizvodnje, razporeditve strojev in opreme ter izkoriščenost proizvodnih zmogljivosti,
- notranji transport,
- skladiščno logistiko znotraj podjetja,
- vskladiščenje končnih proizvodov v distribucijsko skladišče oz. direktna dobava dobavitelju,
- komisioniranje (oblikovanje dobav po naročilnih nalogih).

Proizvodna logistika torej obvladuje vse logistične naloge znotraj podjetja. Strateške naloge se začnejo že pri določitvi lokacije proizvodnje, izbor opreme in njena razmestitev, lokacija skladišč, izbor prometnih sredstev ipd. Sodeluje predvsem z načrtovanjem proizvodnje in reagira na spremembe, ki jih narekuje proizvodnja in tudi zahteve trga. Pomembni elementi proizvodne logistike so pretočni časi in logistični stroški ter reševanje konfliktov med različnimi zahtevami npr. med velikoserijskimi zahtevami, ki ustrezajo proizvodnji in maloserijskimi, ki ustrezajo prodaji. Nadaljnje pomembno vprašanje je avtomatizacija transportnega in skladiščnega procesa, ki naj omogoči optimalne odnose med tehničnimi in človeškimi aspekti proizvodnje.

2.3.3 Distribucijska logistika

Naloga distribucijske logistike je oblikovanje, upravljanje in nadzor procesov, ki so potrebni, da se proizvodi in storitve dobavijo naročniku v obliki, vsebini in času kot je bilo dogovorjeno s pogodbo. Pri tem sodelujejo s prodajo. Distribucijska logistika je

sinonim za fizično distribucijo, disponiranje blaga, prodajno logistiko. Distribucijska logistika torej zajema:

- načrtovanje distribucije proizvodov vključno s skladiščenjem,
- planiranje transportnih sredstev in voznih redov vozil,
- vskladiščenje in izskladiščenje,
- embaliranje in manipulacije s proizvodi,
- dostava proizvodov in rezervnih delov kupcu.

Za distribucijsko logistiko je zelo pomembna dokumentacija in administracija povezana s kupcem. Pomembna strateška odločitev je tudi, ali sam izvajati distribucijo ali jo poveriti drugim izvajalcem.

2.3.4 Razbremenilna logistika

Naloga razbremenilne logistike je oskrba ostankov in odpadkov, ki nastajajo v vseh delih nabave, proizvodnje in distribucije. Materialni tok ima nasprotno smer od predhodnih treh delov logistike. Zasedovati mora ekonomske in ekološke cilje.

Konkretne naloge razbremenilne logistike so:

- načrtovanje in demontaža stare opreme pri kupcih in v proizvodnji,
- zbiranje, sortiranje in ločevanje ostankov,
- medskladiščenje, manipulacije in transport ostankov,
- recikliranje (ponovna uporaba materialov),
- zbiranje, deponiranje in odvajanje odpadkov.

Glede na vse krajši življenjski cikel proizvodov ter vse zahtevnejše ekološke predpise in standarde, pomen razbremenilne logistike zelo narašča.

2.4 Pomen logistike za podjetje in gospodarstvo

Logistika je funkcija, ki omogoča podjetju stalno povezavo z okoljem, usmerja blagovni tok ter omogoča lažjo prilagodljivost podjetja na spremembe v okolju. Postavljena strategija zahteva tako organizacijo podjetja, ki sloni na logistični zasnovi delovanja, ki lahko dosega zastavljene cilje (Zekič 2000, 19).

Odgovorni v podjetjih za logistiko morajo natančno poznati prometno infrastrukturo na tistih področjih, kjer poteka ali bo potekal transport kar se da čim bolj nemoteno. Velike težave se kažejo predvsem v mestnih središčih. Posledica tega je preobremenjenost cest, kar se posledično kaže v velikih zamudah v transportnem procesu. Za najbolj racionalen in časovno najbolj sprejemljiv način transporta v mestnih središčih se izvaja z manjšimi tovornimi ali celo s kombiniranimi vozili. Ti vozijo na osnovi omejenih kapacitet tovora, kar pomeni več voženj in nadaljnjo obremenitev cestnega omrežja.

Logistika kot aktivnost označuje skupek planiranih, koordiniranih, reguliranih in kontroliranih nematerialnih aktivnosti. To lahko razumemo kot funkcijo procesa, mero poslov in operacijo dela, s katerimi se funkcionalno in delovno povezujejo vsi procesi obvladovanja prostorskih in časovnih transformacij materiala, stvari, znanja, polproizvoda, repromateriala, kapitala, informacij. Vse to pa v smislu hitrega in racionalnega logističnega procesa od pošiljatelja do prejemnika, ob predpostavki, da se z minimalnimi vložki maksimalno zadovolji potreba tržišča (kupca, uporabnika, potrošnika). Od vsebine in značilnosti logistike kot aktivnosti je treba razlikovati pojem logistike kot znanosti, saj logistika kot znanost predstavlja najvažnejšo osnovo za logistiko kot aktivnost (Zelenika 2005, 129).

Logistika kot znanost je skupek interdisciplinarnega in multidisciplinarnega znanja, ki prikazuje zakonitosti številnih aktivnosti (funkcij, procesov, mer, poslov, pravil, operacij ...), ki funkcionalno in delovno povezujejo vse posamezne procese obvladovanja prostorskih in časovnih transformacij materiala, dobrin, stvari, polproizvodov, repromateriala, kapitala, znanja, stvari, informacij, v hitre in racionalne (optimalne) edinstvene logistične procese, tokove in pretoke materiala, kapitala, znanja, informacij od vhodne do izhodne točke. Seveda s ciljem, da se ob minimalnih vloženih virih in potencialih (kupec stvari, uporabnik storitev), maksimalno zadovoljijo na temelju nudenja, zahtev v obliki konkretnih in primernih logističnih storitev, znotraj konkretnih in obstoječih logističnih sistemov (Zelenika 2005, 130).

Glede na to, da ima vsak gospodarskosektorski logistični sistem svoje številne specifične dejavnosti in logistične (pod)sisteme, morajo logistični strokovnjaki poznati tehnične, tehnološke, organizacijske, ekonomske, pravne, ekološke fenomene različnih sistemov in njihovih (pod)sistemov (Zebec 2006, 3-4).

Zelenika (2005, 716) poudarja, da logistika kot znanost in logistika kot aktivnost, logistična distribucija, transportne verige, logistične verige, logistično oskrbne verige, logistično distribucijske verige, logistične dejavnosti v povezavi s transportom in distribucijo, transportne mreže, logistične mreže, elementi proizvodnje logističnih proizvodov predstavljajo *conditio sine qua non* za ustrezno oblikovanje, uspešno, učinkovito in racionalno upravljanje v vseh prostorsko - časovnih dimenzijah logističnih sistemov.

Glavni proces logistike zajema materialni tok in storitve, ki tečejo od dobavitelja preko proizvajalca proti porabniku. Finančni tok in razbremenilna logistika pa potekajo v obratni smeri. Vse procese v obeh smereh pa spremlja informacijski tok. Informacijski tok teče vzporedno z blagovnim in finančnim tokom – dokumentacija oziroma pred njim-informacijski sistemi.

2.5 Vpliv logistike na konkurenčnost podjetja

Podjetja pri delu uporabljajo različna preverjena in tudi nepreverjena sredstva za doseganje učinkovitejšega poslovanja. Logistika predstavlja pomemben člen v poslovni verigi poslovanja podjetij in sama organiziranost logistične funkcije predstavlja nenehno prilagajanje novim zakonitostim na trgu. Dejavnost transporta in logistike bo svoje poslanstvo izpolnila le, če bo inovativna in bo sposobna izkoristiti napredne tehnološke rešitve. Preživetje na svetovnem trgu bo podjetjem omogočalo le učinkovito opravljanje oskrbovalnih verig. Podjetja imajo lahko lastno oblikovano nabavno službo, ki se ukvarja z nabavno logistiko, lahko pa to prepustijo specializiranim logističnim podjetjem. Vendar tudi v takem primeru mora podjetje analizirati in izbrati najboljšega ponudnika logističnih storitev, ki podjetju, v zameno za plačilo, poskrbi za oskrbo poslovnega sistema s potrebnim blagom, v ustrezni količini in kakovosti.

Nabavna funkcija v podjetju je bila zelo dolgo zapostavljena. Z naraščanjem konkurence so podjetja uvidela, da so v nabavi velike rezerve, s katerimi se lahko znižuje stroške. Doseženi prihranki pri zniževanju nabavnih stroškov lahko učinkovito uresničijo nabavne cilje in strategije podjetja, saj se le-ti lahko znižajo od 5 do 30 % (Iršič 1998, 47).

Aktivni udeleženci v logističnih verigah, kot so proizvajalci, trgovci, distributerji, prevozniki, skladiščniki, špediterji, zavarovalni agenti, finančniki in drugi, so se v preteklosti prepričali o koristni uporabi logističnih načel, saj lahko le-ta v poslovanju zmanjšajo stroške poslovanja in povečajo konkurenčnost na svetovnem tržišču (Zelenika 2005, 22).

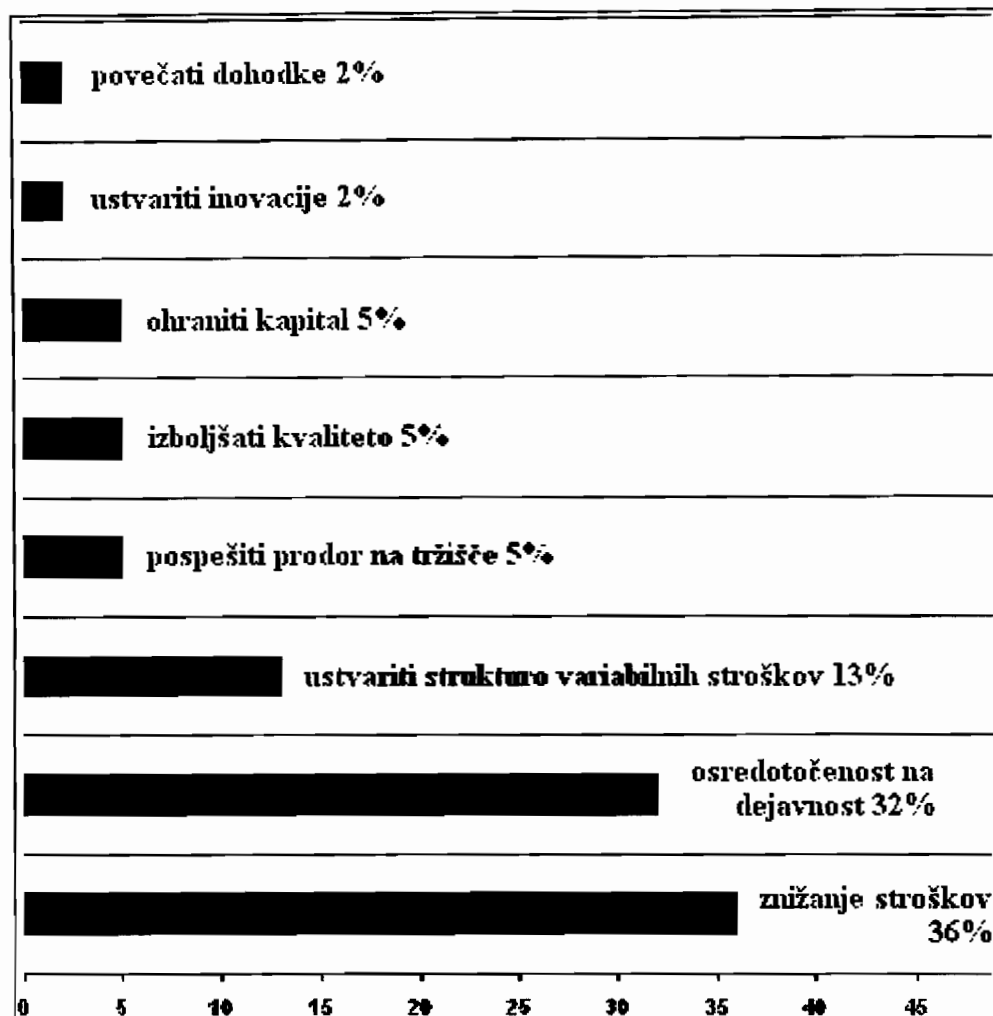
Podjetja se pri poslovanju srečujejo z različnimi vrstami stroškov in tudi logistika ni pri tem nobena izjema. Pri preučevanju stroškov lahko ugotovimo, na katerih stroškovnih mestih nastajajo stroški in kje bi jih lahko zmanjšali. Dejstvo je, da se pri logistiki skrivajo še mnoge rezerve tako na stroškovnem kot tudi na organizacijskem področju. V zadnjih dveh desetletjih so namreč podjetja najbolj zniževala stroške zalog in skladiščenja. To jim je uspelo s centralizacijo zalog, organizacijo proizvodnje in nabave po sistemu just in time, uporabe novih informacijskih sistemov in tudi zaradi pojava novih tehnologij transporta in pretovora blaga. Drugi sistemi za zniževanje stroškov so še: prevzemi, pripojitve, povezave, spojitve, outsourcing, downsizing, ipd.

2.5.1 Outsourcing

Ena izmed aktivnosti za zmanjševanje stroškov je »outsourcing«. To je selitev proizvodnih obratov sestavnih delov končnega produkta izven matične tovarne, kjer poteka končna proizvodnja. Proizvodnja sestavnih delov sedaj ni več v lasti in pod nadzorom matičnega podjetja, temveč manjših proizvajalcev, od katerih vsako podjetje proizvaja samo določene dele in nikakor ne večino sestavnih delov.

Dejavniki zaradi katerih se podjetja odločajo za zunanjega izvajalca so razvidni iz spodnje tabele:

Tabela 2.2 Zakaj se podjetja odločajo za outsourcing



Vir: Evans in Berman 1997.

Outsourcing (iskanje zunanjih virov, zunanja oskrba) je izraz za oddano, izdvojeno, prestavljeno (dislocirano) izbrano poslovno funkcijo, dejavnost, storitev ali program, ki jo izvaja za naročnika zunanji izvajalec. Kadar gre za oddajo, izločitev oz. prenos izvajanja posamezne (ali več) poslovnih funkcij drugemu podjetju, ta funkcija pa je strateškega pomena za oddajnika, potem govorimo o strateškem outsourcingu, v katerem sta povezani podjetji partnerja (Dubrovski 2004b, 104-105).

Kavčič (2007, 310-312) je pri anketiranju podjetij ugotovil, da se vedno več podjetij vključuje v procese izločanja dejavnosti. Rezultati ankete so namreč pokazali, da je v Sloveniji takih podjetij kar 88 %.

Tabela 2.3 Razlogi za prenos dejavnosti

Razlogi za prenos dejavnosti	Ocena
Strategija zniževanja stroškov	4,19
Višja raven kakovosti opravljene storitve	3,75
Boljše obvladovanje operativnih stroškov	3,72
Izboljšana kakovost izdelka ali storitve	3,53
Sredstva sprostimo za druge namene v podjetju	3,47
Osredotočanje na ključne prednosti podjetja	3,47
Povečanje letnih prihodkov od prodaje	3,28
Pridobitev novih znanj, ki jih podjetje nima	3,21
Neobvladovanje dejavnosti v podjetju	3,16
Reorganizacija temeljnih procesov	2,96
Pridobitev dostopa do novih tehnologij	2,79
Strateška zaveznitva, združitve in povezave	2,6
Porazdelitev tveganja	2,56
Prenos proizvodnje na trge s cenejšo delovno silo	2,3
Prodaja opreme zunanjemu izvajalcu	2,02

Vir: prirejeno po Kavčič 2007, 311.

Podjetja so pomembnost posameznega razloga za prenos dejavnosti označila po petstopenjski Likertovi lestvici, kjer je 5 pomenila pomembno, 1 pa za nepomembno. V tabeli so prikazane ocene pomembnosti razlogov za prenos dejavnosti, sistem razvrščanja je padajoč od najvišje ocenjenosti do najnižje (tabela 2.3).

2.5.2 Just in time

Pravočasnost proizvodnje in dobav na prodajni in nabavni strani ne gre enačiti s prizadevanji za skrajševanje časa, čeprav so seveda v neločljivi povezanosti. Pri skrajševanju pretočnih, čakalnih in uvajalnih časov gre za absolutna zmanjšanja obdobj, v katerih se z izdelkom v poslovnem (proizvodnem) procesu nič ne dogaja, pri pravočasni proizvodnji in dobavi pa gre za zmožnost dobav izdelkov vrhunske kakovosti v vnaprej natančno določenem času in na določeno mesto (Dubrovski 2000, 129).

Aktivnost just in time³ je sestavni in čedalje bolj prevladujoči mehanizem postfordističnih industrijskih kompleksov pri zagotavljanju globalne konkurenčnosti. Omenjeni mehanizem se je prvotno pojavil znotraj proizvodnega modela Toyota, iz katerega se je kasneje razvil drugi pomemben postfordistični pojem - toyotizem. Znotraj tega modela, ki deluje na principu izrednega stanja, torej stanja, v katerem je podjetje nenehno podvrženo tržnim modifikacijam ter posledično grožnji, da propade, se je kot eden temeljnih principov za doseganje visoke stopnje razvoja in rasti podjetja pričel uporabljati prav mehanizem just in time (Polo 2000, 316–320).

Skladišča so se posledično preselila na ceste, avtoceste in železnice, kar prinaša povečane obremenitve za okolje. Po drugi strani ta obrat posledično pomeni relativno zmanjšanje stroškov podjetja, saj nižji stroški dobave nadomestijo glede na njih bistveno višje stroške skladiščenja. Po nekaterih ocenah naj bi v obdobju od leta 2000 do 2010 okoli 70 % proizvodnje končnega produkta potekalo v decentraliziranih, od matične hiše ločenih obratih.

Vendar logistika ni pomembna zgolj v procesu produkcije, temveč ravno tako v procesu menjave oziroma dobavljanja proizvedenega blaga na trg ali neposredno do potrošnikov. Kot poudarja Bologna, se vloga logistike pri dobavi blaga na trg povečuje zaradi podobnega obnašanja večine podjetij v enaki tržni panogi. Zaradi ugodnejših pogojev (cenena delovna sila, avtoritarni sistemi, ki preprečujejo sindikalno organiziranje, nizki stroški dela, nizki stroški surovin ipd.) za hitro povečevanje akumulacije kapitala, se večina industrijskih obratov seli v regije, kjer so ti pogoji prisotni. Posledično ta podjetja, ali bolje rečeno multinacionalne korporacije, načeloma poslujejo z enakimi proizvodnimi stroški, zato se konkurenca čedalje bolj zastruje v sferi dobave oziroma transporta. Iz teh razlogov je tu logistika ključna (Bologna 2006, 12).

2.6 Oblikovanje cene transporta

Cene kopenskega transporta se višajo z večanjem razdalje in se znižujejo z večanjem konkurence oz. z možnostjo izbire alternativne vrste prevoza. Cene pomorskega transporta pa so oblikovane glede na povpraševanje na tržišču in niso direktno vezane na transportno razdaljo. Prevozniki, ki ponujajo hiter in reden prevoz, najpogosteje ponujajo višje cene prevoza, ki pokrivajo višji nivo storitve. Prevozniki

³ V svoji najosnovnejši definiciji ta izraz pomeni »ob pravem času na pravem mestu«. Gre za to, da se v luči decentralizacije proizvodnje sestavnih delov produkta (v tem primeru avtomobilov), zagotavlja njihovo pravočasno in količinsko točno določeno dobavo v centralno tovarno, kjer poteka dokončna montaža avtomobila. Ta pristop, ki je, poleg nekaterih drugih, avtomobilskemu podjetju Toyota omogočil, da je v povojnem obdobju v relativno kratkem času dohitelo tedanje vodilne proizvajalce avtomobilov na svetovnem nivoju, je nastopil kot posledica prej omenjene decentralizacije proizvodnje.

lahko cene prevozov prilagajajo glede na rednost in stalnost poslovanja z določenimi dobavitelji ali prejemniki.

Pri oblikovanju cene prevozov ni mogoče predvideti izrednih (zunanjih) vplivov, ki vplivajo na nihanje cen prevozov. Takšni izredni vplivi so povezani z nihanjem cen nafte na svetovnem trgu, izrednimi vremenskimi razmerami, nenadnim povečanjem povpraševanja po transportnih storitvah, ipd. Prihajajoče nove tehnologije transporta in pretovora prav tako vplivajo na oblikovanje cen prevoza. Najpogosteje so to odmiki v negativno smer oz. pripomorejo k zniževanju cen na posamezno tovorno enoto (npr. velikosti ladij, zmogljivejša prekladalna sredstva, ipd). Tako morajo vsi sodelujoči v dobavni verigi stremeti k uporabi najsodobnejših in najzmogljivejših transportnih ter manipulativnih sredstev.

2.7 Informacijsko komuniciranje med podjetji

Pot k zanesljivemu in stabilnemu nivoju kakovosti v oskrbovalni verigi je tudi učinkovito komuniciranje, saj iz prakse izhaja, da so za odstopa v vrednotenju kakovosti mnogokrat krive nepopolne ali napačne informacije (van Weele 2002, 198).

Tok informacij v dobavni verigi ima čedalje pomembnejšo vlogo. Pri tem ni pomembna le izmenjava informacij o blagu med dobaviteljem in prejemnikom, temveč vseh sodelujočih v oskrbovalni verigi. S povečanjem transportne razdalje se praviloma povečata število udeležencev v verigi in potreba po kombiniranju različnih transportnih nosilcev. To pa otežuje učinkovito izmenjavo podatkov o tovoru, saj se uporabljajo različni informacijski sistemi, ki so prilagojeni posameznim dejavnostim in okoljem. Za izmenjavo podatkov med partnerji v oskrbovalni verigi obstajajo različne možnosti (Beškovnik 2006, 450):

- Partnerji imajo identične sisteme, tako je potrebno rešiti le tehnični vidik komuniciranja (povezava v omrežje, komunikacijski protokol).
- Partnerji uporabljajo različne sisteme, zato je potrebno uvesti pretvorbene vmesne programe, ki omogočajo pretvorbo podatkov med partnerji.
- Partnerji uporabljajo različne sisteme, vendar se medsebojno dogovorijo za uporabo standardiziranega formata za prenos podatkov.

Najbolj optimalen je prvi primer, saj so potrebne najmanjše finančne in časovne investicije v računalniške sisteme vseh sodelujočih. Nerealno je pričakovati, da partnerji uporabljajo identične sisteme, saj se sistemi razlikujejo že med podjetji, ki opravljajo isto dejavnost znotraj iste regije. Še večje razlike so pri mednarodnem poslovanju, kjer v manj razvitih državah poredkoma uporabljajo razvite in napredne informacijske sisteme in povezave. Fizični potek nabave blaga potrebuje ustrezno informacijsko podporo. Pomembna naloga pri tem je doseganje časovnih prednosti s prehitvejočim

Opredelitev logistike

informacijskim tokom. Takšne informacije je možno izrabiti za pripravo na sprejem blaga in planiranje proizvodnje. Nekoliko težje je potrebne informacije pridobiti pri krajših relacijah, kjer se prevoz oz. dobava opravi v nekaj urah oz. dnevu ali dveh.

Za vsa manjša podjetja, ki morajo pri svojem poslovanju neizogibno uporabljati logistične procese, bi bilo smiselno preučiti in tudi uporabljati načine distribucije, ki so podrobno opisana v tem poglavju. Zapisani podatki o logistični dejavnosti lahko predstavljajo veliko uporabno vrednost za podjetje, saj so vse potrebne informacije sistematično zbrane v poglavju. Tudi za podjetje Evolucio, d. o. o. je predvsem pomemben del, ki govori o distribucijski logistiki v podjetjih.

3 LOGISTIKA IN PODJETJA V SLOVENIJI

Značilne lastnosti poslovanja slovenskih podjetij ter dejavniki, ki naj bi pripomogli k dolgoročni uspešnosti podjetij ob upoštevanju interesov širše družbe so (Jurše, Tominc in Prosenak 2007, 3-6) :

- Globalna usmerjenost po eni strani omogoča doseganje ekonomije obsega, po drugi pa se širi tudi prostor iskanja novih idej.
- Tržna usmerjenost omogoča boljše zaznavanje dogajanja v okolju, boljše poznavanje želja, potreb in zahtev kupcev ter delovanja konkurence.
- Inovativnost podjetja je načrtno pridobivanje idej ter njihovo udejanjanje in nagrajevanje in motiviranje sodelavcev. Lahko gre za usmerjenost na inoviranje samih izdelkov, ali pa za celovitejše razmišljanje – možnost inoviranja celotnega koncepta poslovanja, v kar so zajeti tudi neizdelčni vidiki inoviranja.
- Proaktivnost predstavlja način konkuriranja v primerjavi s konkurenti, odnos do sprememb ter strateško usmerjenost glede bodočega položaja podjetja.
- Ambicioznost vodstva in drugih zaposlenih ter usmerjenost k ustvarjanju nove vrednosti sta katalizator, ki omogoča in podpira inovativno globalno tržno usmerjenost podjetja.
- Zadovoljevanje interesov udeležencev podjetja se kaže, v kolikšni meri se vodstvo podjetja zaveda večplastnosti interesov podjetja.
- Dolgoročna usmerjenost pa je pokazatelj k čemu je podjetje usmerjeno, h kratkoročnim dobičkom, ali pa ima vendarle prednost uspešnost na dolgi rok.

Spremembe v okolju podjetja, povezane s procesom globalizacije ter vse glasnejši pozivi k sonaravnemu trajnostnemu razvoju, postavljajo pred podjetja nove izzive pri zagotavljanju sedanje in prihodnje uspešnosti. Uspešnost delovanja podjetja je v veliki meri odvisna od tega, ali kupcem ponuja ustrezno vrednost in ali je le-ta večja od vrednosti, ki jo ponujajo konkurenti. Če želimo doseči tudi širšo družbeno sprejemljivost poslovanja, moramo skrbeti za zadovoljevanje interesov vseh ključnih udeležencev podjetja.

Raziskave več tujih avtorjev so pokazale, da je osnovni pogoj za dolgoročno uspešnost poslovanja dobra povezava med tržno usmerjenostjo in inoviranjem oziroma med ustvarjalnostjo in ustvarjanjem vrednosti za izbrane kupce. Zaradi posledic globalizacije je pa nujen tudi globalni pristop k poslovanju. Takšen način poslovanja zahteva po eni strani prisotnost podjetniškega duha, ki je osnovni pogoj za proaktivno in ambiciozno usmerjenost ter željo po ustvarjanju novega, po drugi pa dobro povezavo z okoljem, ki jo omogoča tržna usmerjenost podjetja. Poleg tega je treba, zaradi čedalje močnejše vloge kupcev ter drugih dejavnikov širše družbe, poslovanje zasnovati na

načelu ustvarjanja nove vrednosti za kupce in družbo nasploh. Takšen pristop omogoča tudi prednost pred konkurenti, saj se kupci odločajo za nakup izdelka/storitve na podlagi vrednosti, ki jo ob tem prejmejo. Vrednost je določena kot razmerje med koristjo, ki jo kupec prejme ob nakupu in uporabi izdelka/storitve, ter ceno, ki jo mora za to plačati (sem spadajo tudi stroški iskanja, uporabe in odstranitve izdelka). Ker je vrednost treba presojati z vidika vsakega posameznika, govorimo o zaznani koristi ter zaznani ceni (Jurše, Tominc in Prosenak 2007, 3).

V večini slovenskih podjetij je logistična dejavnost razdrobljena po glavnih sektorjih podjetja, kot so nabavna logistika in skladiščenje nabavnega materiala v nabavnem oddelku, skladiščenje gotovih izdelkov, odprema in transport v marketingu, vodenje zalog v finančnem oddelku, ipd. Poznamo tudi formalno organiziranost, ki pomeni, da imamo v podjetju oddelek za logistiko, ki pa tudi vedno ne zajema vseh elementov logistike (ITL 2003, 26).

3.1 Pomembnost stanja zalog v podjetjih

Dejavnost oblikovanja optimalne količine zalog je potrebna za nemoteno delovanje proizvodnje podjetja. Možnost oskrbovanja na eni strani in stroški skladiščenja na drugi strani so odvisni od višine zalog, tako se lahko oba cilja združi v skupni cilj - optimizacijo zalog (Kaltnekar 1993, 53). Na zaloge vpliva nabavna logistika, ki ima nalogo zagotavljati material in storitve za nemoten tok proizvodnega procesa in direktno vpliva na proces skladiščenja in dejavnost notranje logistike. Zaloge so izraz časovne neuskklajenosti in predstavljajo zaloge surovin, nedokončane proizvodnje in gotovih izdelkov. Do njih lahko pride na logistični poti blaga od nabave surovin do končnega potrošnika gotovih izdelkov.

Zaloge povzročijo stroške, ki nastanejo zaradi skladiščenja, poškodbe blaga, zastarelosti, angažiranja finančnih sredstev ter počasnejšega obračanja teh sredstev ipd. Za upravičenost držanja zalog morajo biti skupni stroški zalog manjši od stroškov pomanjkanja materiala. Podjetje lahko določi velikost zalog glede na dejavnost in obseg stroškov. Po Logožarju (2004, 65) se lahko podjetje opredeli za naslednje vrste zalog:

- *Varnostne zaloge* služijo kot amortizer pred slabo izkoriščenostjo proizvodnih zmogljivosti, saj lahko pride do nesorazmerja med dobavo in proizvodnjo, ker ni mogoče pričakovati, da bo posamezno blago pravočasno dostavljeno v proizvodnjo.
- *Operacijska zaloga* je zaloga, ki zadostuje podjetju za normalno proizvodnjo v času enega cikla.

- *Signalna zaloga* predstavlja mejo višine zaloge, pri kateri je potrebno sprožiti postopke nabave. Enačiti jo je možno z dobavnim rokom, saj mora prispeti nova količina v trenutku, ko se v skladišču doseže raven varnostne zaloge.
- *Maksimalna zaloga* pa predstavlja višino zalog, do katere je še gospodarno skladiščiti material, polizdelke ali končne izdelke. Najpogosteje se z njo določa potreben obseg skladiščnega prostora. Med nabavno logistiko in oblikovanjem strategije zalog gre za interakcijo, saj nabavna logistika opredeljuje velikosti zalog, hkrati pa strategija oblikovanja zalog vpliva na organizacijo dobavne verige.

Dejansko so notranji dejavniki, ki vplivajo na uspešnost poslovanja naslednji elementi:

- logistični strateški cilji (so dolgoročno naravnani),
- tehnologija,
- človeški potencial,
- informacijsko–komunikacijski sistem,
- organizacijska kultura.

Prezreti pa ne smemo tudi zunanjih dejavnikov:

- gospodarski (priložnosti in nevarnosti),
- znanstveno–tehnološki (stopnja razvoja podjetja),
- socialkulturni in inštitucionalni (okolje).

Logistični sistem je pomemben razvojni dejavnik narodnega gospodarstva. Nanj vplivajo zlasti potrebe tržišča, naraščanje mednarodne menjave, število novih proizvodov, stroški pretoka materiala, problem energije ter uvajanje sodobnih transportnih sredstev (Ivanko 2001, 19).

Smoter logistike je v tem, da omogoča po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času prilagojen dovoz stvari, tako kot so potrebne za izvedbo proizvodnih, storitvenih in potrošnih procesov. Iz tega izhaja, da ima logistika vpliv na celotno gospodarstvo, saj učinkuje na njegove stroške ter vsebuje rešitve, ki ne zadevajo le posameznega poslovnega sistema (Oblak 1997, 31).

Globalizacija deluje na logistiko in povečuje njen pomen (ITL 2002, 26):

- Logistika je neobhodna sestavina globalne poslovne in tržne strategije.
- Logistika ostaja nesporno sredstvo za povečevanje konkurenčnosti podjetja in za zadovoljevanje potreb kupcev kjerkoli na svetu.
- Učinkovita logistika mora zagotavljati zniževanje stroškov, oblikovanje diferencirane ponudbe kupcem in čim boljši servis kupcem.

- Logistiko praviloma kontrolirajo globalni prodajalci blaga.

Logistika je inštrument globalnega managementa dobavnih verig.

3.2 Izbira vrste transporta

Izbirati je treba najprimernejši način transporta. Odločitev o načinu prevoza naj bi bila prepuščena strokovnjakom, ki se dnevno ukvarjajo s transportno - logističnimi procesi premeščanja blaga. Pri tem se lahko uporabi storitve zunanjega logističnega podjetja, ali pa se uporabi znanje notranjega managementa, ki se ukvarja z nabavno logistiko. Glavni kriteriji za izbiro vrste transporta so transportni stroški, transportni čas, zanesljivost transporta s časovno pogojenostjo in varnost transportnega blaga. Glede na izbrano prevozno pot se podjetje lahko odloča med naslednjimi možnostmi transporta: kopenski (cestni, železniški), vodni in zračni transport.

3.2.1 Kopenski transport

Železniški in cestni transport

Železniški transport je voden način kopenskega transporta, namenjenega za vlake, ki prevažajo tako potnike kot tovor. Narejen je iz dveh vzporednih tirnic, običajno narejenih iz jekla in iz lesenih ali betonskih pragov, ki natančno držijo tirnici na pravilni medsebojni oddaljenosti (tirni širini). Transport po železnici je zlasti primeren za prevoz tovora na večje razdalje. V prid govori tudi dejstvo, da velja železniški transport za varnejši način od cestnega transporta. Železniški transport je eden od najbolj energetske učinkovitih načinov motoriziranega kopenskega transporta. Tirnice omogočajo zelo gladko in trdno površino, na katerih se kolesa vlaka kotalijo z zelo majhno količino trenja. To je bolj udobno kot večina drugih oblik kopenskega transporta ker varčuje z energijo. Vlaki imajo tudi majhno čelno površino glede na razmerje tovora, ki ga prevažajo, kar precej zmanjša zračni upor in s tem porabo energije. Pod normalnimi pogoji vlak porabi od 50 do 70 odstotkov manj energije za prevoz dane tone tovora oz. danega števila potnikov kot pa cestni transport. Poleg tega pa tračnice skupaj s pragovi enakomerno porazdelijo težo vlaka, kar dovoljuje precej večje osne obremenitve kot pa pri cestnem transportu.

Železniški transport je eden od najbolj varnih oblik prevoza ter tudi zelo učinkovit pri rabi prostora; dvotirna železniška proga lahko prepelje več potnikov ali tovora v nekem časovnem obdobju kot pa štiripasovna cesta. Rezultat tega je, da so železnice dostikrat največja oblika javnega prevoza v več državah. V Aziji pa tudi v Evropi milijoni ljudi uporabljajo vlake kot glavno prevozno sredstvo.

Komercialno pa ima železniški prevoz raznoliko bilanco. Večina železniških sistemov, med drugim tudi sistemi podzemne in mestne železnice, je močno subvencioniranih in niso nikoli, ali pa so zelo redko dobičkonosni. Podobno je potniški

promet v večini držav še vedno odvisen od državnih subvencij, tovorni promet pa v veliko državah postaja bolj učinkovit in dobičkonosen, tudi v Sloveniji.

Železniški transport je še ne dolgo nazaj začel izgubljati tržne deleže v prevozu tovora in potnikov. Pokazalo se je namreč, da se železnica v državni lasti ne more uspešno kosati s konkurenco zasebnih prevoznikov v cestnem transportu. Evropska unija želi doseči bolj uravnoteženo porazdelitev transportnih tokov med posameznimi vrstami transporta. Uresničevanje enotnega trga za železniški tovorni transport je pomemben element skupne transportne politike Evropske unije. Cilji preoblikovanja evropskih železnic so (Ogorelc 2004, 216, 217):

- izboljšati ekonomsko učinkovitost železnice,
- zmanjšati primanjkljaj železnic in breme javnega financiranja,
- spodbuditi železnico, da bo delovala po tržnih načelih,
- pridobiti ustvarjalni management,
- povečati delež zasebnega sektorja,
- vzpodbuditi intermodalno konkurenco,
- v javnem potniškem prevozu upoštevati javni interes.

Železnica je po svoji zasnovi sposobna prenašati masovne prevoze in je idealna za velike razdalje, medtem ko so kamioni še vedno nepogrešljivi na malih in srednjih razdaljah. Prihodnost kombiniranega transporta v sodobni transportni in logistični industriji je vsekakor zagotovljena, svojo prihodnost pa si družbe skušajo utrditi tudi s svetovnim povezovanjem (Zelenika, Zebec in Tegeltija 2006, 127).

Ocene kažejo, da se bo tovorni promet do leta 2010 ob isti politiki povečal za 50 odstotkov. Edini možen način zmanjšanja rasti tovrnega prometa po cestah je preusmerjanje tovrnega prometa na srednje in dolgih razdaljah na cestnemu prometu alternativne oblike (železnica in tudi vodne poti) oziroma razvijanje kombinacije cestnega in železniškega prometa (Zelenika, Zebec in Tegeltija 2006, 134).

Kakor je razvidno iz tabele se prednosti vodnega transporta izkazujejo z veliko zmogljivostjo in nizkimi stroški. Ravno nasprotno je pri zračnem prometu, ki ima prednosti predvsem pri hitrosti in pogostosti. Razlika med cestnim in železniškim transportom je v tem, da je cestni transport hitrejši, z rednejšimi in pogostejšimi odpremi. Ob tem pa ima železniški transport večjo zmogljivost in nižje stroške pri transportu blaga in ljudi. Cevovodni transport ima primerjalno prednost pri rednosti in nizkih stroških, medtem ko je zmogljivost in hitrost takega načina transporta primerjalno zelo slaba.

Tabela 3.1 Razvrščanje posameznih vrst transporta glede na sestavine njegove kakovosti

Vrsta transporta	ŽELEZ- NIŠKI	CESTNI	VODNI	ZRAČNI	CEVO- VODNI	
Sestavine kakovosti	HITROST	***	**	****	*	*****
	STROŠKI	***	****	**	****	*
	REDNOST	***	**	****	*****	*
	POGOSTOST	****	**	*****	*	***
	ZMOŽNOST	**	***	*	****	*****

Lestvica: *-slabša ocena; *****-boljša ocena.

Vir: Evans in Berman 1997.

3.2.2 Vodni transport

Znotraj Evropske unije in med sosednjimi državami je najbolj v uporabi kopenski transport, kjer ima cestni prevoz prioriteto predvsem na krajših relacijah. Zaradi globalizacije gospodarstva in širjenjem mreže dobaviteljev v Severno Ameriko in predvsem na Daljni vzhod se transportne razdalje bistveno povečujejo. Tako sta pomorski in zračni transport postala najprimernejša načina prevoza. Pomorski transport je pri medkontinentalnem poslovanju najcenejši in najprimernejši za transport masovnih in cenejših tovorov. Kljub zelo dolgim potovalnim časom pa se s primernim nabavnim planom in dobro urejeno nabavno logistiko ta slabost odpravi. Čeprav je moderni ladijski prevoz relativno počasen, je zelo učinkovit pri prevozu velikih količin nepokvarljivega blaga. Prevoz po vodi je bistveno cenejši od prevoza po zraku za medcelinsko pošiljanje tovara.

Cevovodni transport

Cevovodni transport je transport blaga skozi cevi. Najbolj pogosto so to tekočine in plini, ampak obstajajo tudi vakumske cevi, po katerih lahko transportiramo tudi trde kapsule s pomočjo stisnjenega zraka. Tako za pline kot tekočine velja, da morajo biti kemijsko stabilne substance, da jih lahko pošiljamo preko cevi. Tako obstaja cevovod za kanalizacijo, vodo, cevovod za malto in celo cevovod za pivo obstaja, ampak najpomembnejši cevovodi so za transport surove nafte in zemeljskega plina.

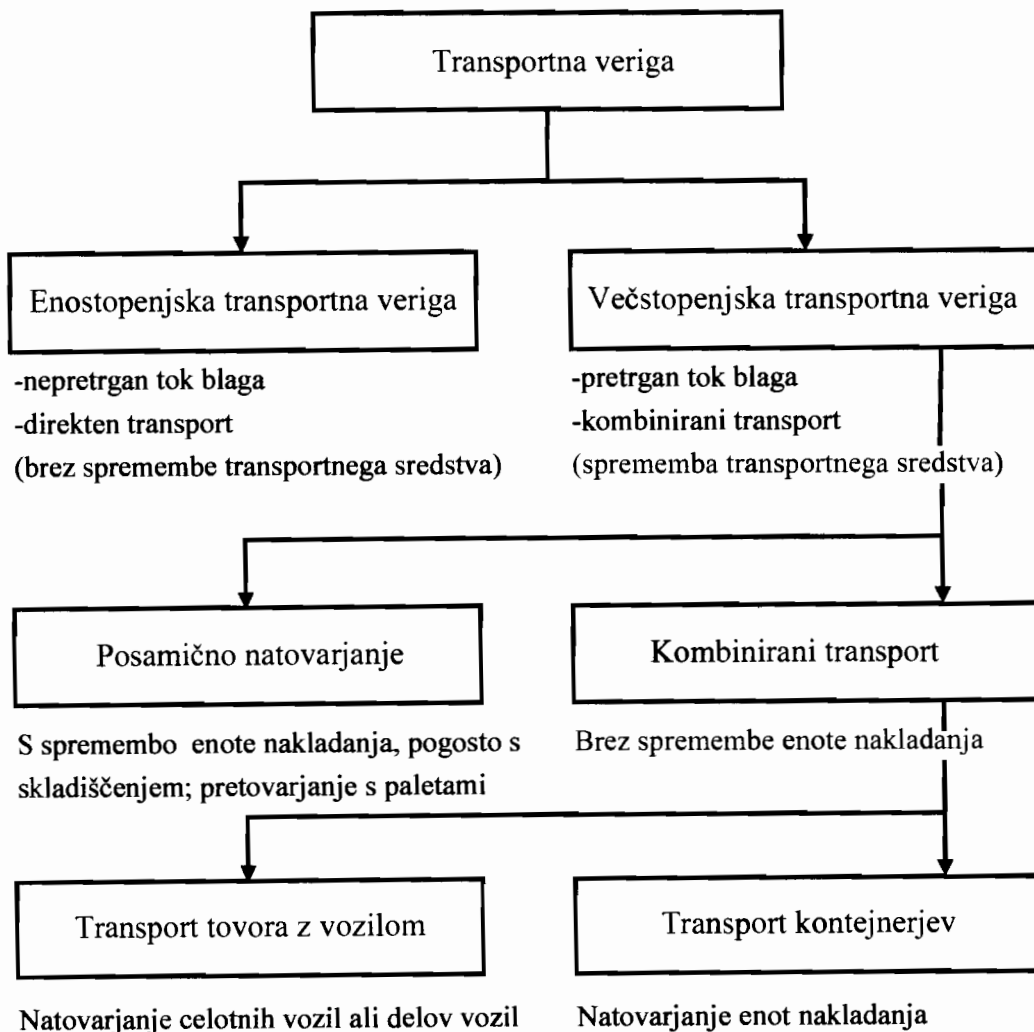
3.2.3 Zračni transport

Letalstvo ali letalski transport je panoga, ki se tiče motoriziranih poletov in letalske industrije. Pod zrakoplove štejemo vrste s trdnimi krili (letalo) in vrtečimi krili (helikopter) kot tudi plovila, lažja od zraka, kot so baloni in zračne ladje. Komercialno letalstvo ali komercialni zračni transport ponujajo letalske družbe (Adria Airways in podobne tuje družbe).

3.3 Izbira načina transporta

Poznavanje sodobnih transportnih tehnologij omogoča optimalno organizacijo dobave materiala. Pri tem gre za uporabo najprimernejšega transportnega sredstva, racionalizacijo transportnega prostora in skladiščnih manipulacij. Najpomembnejšo vlogo imata paletizacija in kontejnerizacija, saj omogočata oblikovanje optimalne transportne enote.

Slika 3.2 Struktura transportnega sistema



Vir: EU portal 2003, 15.

3.3.1 Konvencionalni ali unimodalni transport

Tak način transporta pomeni prevoz blaga z enega mesta na drugo, s prevoznim sredstvom ene prometne veje. Značilno za to vrsto transporta je, da se odvija na temelju enega dogovora o prevozu in enega prevoznega dokumenta. Takšen prevoz organizira samo en organizator in transport se lahko izvaja na nacionalni ali mednarodni ravni. Zaradi kompleksnosti informacijskega toka ima konvencionalni transport pogosto prednost pred izbiro multimodalnega transporta.

3.3.2 Kombinirani⁴ ali intermodalni⁵ transport

V ožjem smislu pomeni transport brez spremembe transportnih kontejnerjev. Pojav integralne ali integrirane transportne storitve je rezultat teženj po obvladovanju celotnega transportnega procesa ali transportne verige od pošiljatelja do prejemnika blaga. Soroden pojem je tudi intermodalni transport, ki ga lahko razumemo tudi kot kombinirani transport. V razvoju predvsem mednarodnih transportnih sistemov se je nazadnje pojavil pojem multimodalni transport, ki v pravnem pogledu predstavlja višjo stopnjo kot kombinirani in integralni transport.

Današnji intermodalni transport je učinkovit na transportnih razdaljah daljših od 500 km. Trenutno je zahteva po blagu na razdaljah od 300 do 500 km mnogo večja kot pa na razdaljah večjih od 500 km. Največ se uporabljajo ISO kontejnerji⁶ z menjalnim ohišjem in predstavljajo kapaciteto od 40 do 90 kubičnih metrov oziroma od 15 do 30 ton.

Za kombinirani transport je značilno:

- da se transport opravi z najmanj dvema različnima prevoznima sredstvom iz dveh različnih prometnih vej,
- da se sklepa toliko prevoznih pogodb kot je transportnih vej, ki sodelujejo pri transportu,
- da se izstavi toliko prevoznih dokumentov, kolikor je sklenjenih prevoznih pogodb,
- da lahko transportni proces organizira eden ali več operaterjev.

⁴ Intermodalni transport, pri katerem se glavni del transporta izvede z železnico, kopenskimi, vodnimi potmi ali po morju z začetnimi in/ali končnimi etapami izvedenimi po cesti, ki so kolikor je le mogoče kratke.

⁵ Prestavljanje blaga v eni in edini nakladalni enoti ob zaporedni uporabi različnih načinov transporta, brez rokovanja z blagom pri spreminjanju načinov.

⁶ Tovorni kontejnerji, ki ustrezajo vsem relevantnim standardom o ISO kontejnerjih v času njihove izdelave.

Pojav intermodalnega transporta izvira dejansko iz potreb uporabnikov, ki zahtevajo vedno boljšo kakovost transportnih storitev, ob najnižjih stroških. Ta se izraža predvsem v (Jakomin, Zelenika in Medeot 2002, 41):

- Večji hitrosti transporta - pri tem ne gre le za tehnično hitrost transportnih sredstev, ampak za hitrost poteka celotnega transportnega procesa (komercialna hitrost).
- Neprekinjenosti transporta - to pomeni, da blago prevažamo direktno iz skladišča dobavitelja do skladišča prejemnika oz. direktno v proizvodnjo, brez vmesnega prekladanja.
- Večji prožnosti transporta - gre za zahtevo, da se transportne organizacije hitreje prilagodijo potrebam svojih uporabnikov s transportnimi sistemi glede na vrsto in količino blaga ter v časovnem in prostorskem smislu.
- Kakovosti manipulacij - to pomeni, da mora blago obdržati kvalitativne in kvantitativne lastnosti.
- Zmernosti stroškov transporta - celotni stroški, ki nastajajo v transportnem procesu ne samo v prevozu, morajo biti sorazmerni glede na pogoje in kakovost transportnih storitev.

Ti dejavniki so povzročili spremembe v poslovnem obnašanju transportnih organizacij, ki so prisiljene spremeniti odnos do zahtev uporabnikov. To je sprožilo proces integriranja transportnih storitev in pojav intermodalnega transporta, ki omogoča učinkovito delovanje celotne nabavne logistike. Družbe za kombinirani transport v Evropi so pomemben dejavnik, ki vpliva na razvoj in širitev kombiniranega transporta. Interes teh družb je preusmeriti čim večji delež cestnega transporta na železnico, saj si samo na tak način družbe zagotovijo obstoj na trgu. Kombinirani transport v sodobni transportni in logistični industriji je le ena izmed vej sodobne tehnologije transporta, ki izpolnjuje vse bolj naraščajoče zahteve v zvezi s prevozom, saj naj bi se odvijal na okolju čim bolj prijazen način.

3.3.3 Multimodalni sistem transporta

Osnovni pravni izvor o reguliranju odnosov med udeleženci v mednarodnem multimodalnem transportu je Konvencija Združenih narodov o mednarodnem multimodalnem transportu blaga, za katerega so temeljne naslednje značilnosti:

- Da so v mednarodnem multimodalnem transportu izvajalci multimodalnega prevoza in prejemniki blaga v dveh različnih državah.
- Da se prevoz blaga v mednarodnem multimodalnem transportu opravlja z najmanj dvema različnima prevoznima sredstvom, oz. da v takšnem transportnem procesu sodelujeta najmanj dve prometni veji.

- Da celotni mednarodni multimodalni transport temelji na enem dogovoru o prevozu, ki ga je organizator multimodalnega transporta dogovoril s pošiljateljem blaga.
- Da se za celotni multimodalni transport izda samo en prevozni dokument.
- Da celotni proces mednarodnega multimodalnega transporta organizira samo en operater, ki je ponavadi mednarodni špediter.

3.3.4 Paletni sistem transporta

Sistem paletizacije najpopolneje in najbolj univerzalno povezuje posamične kose tovorov v združevanju enot blaga in omogoča vzpostavljanje neprekinjenega kroga vseh udeležencev od surovinske baze do odjemalcev (Jakomin, Zelenika in Medeot 2002, 33). Omogoča oblikovanje večje transportne enote s ciljem hitrejšega in varnejšega transporta oziroma enostavnejšega manipuliranja v sklopu transporta. Cilj paletizacije je povečanje storilnosti in racionalizacija vseh prevoznih, skladiščnih, pretovornih in drugih operacij ter omogočanje kombiniranega transporta in njegove integracije v transportno verigo. Ta cilj je v celoti dosežen takrat, ko se blago natovarja na palete že pri dobavitelju, ista tovorna enota se nato uporablja pri notranjem skladiščenju in v notranjem transportu.

3.3.5 Kontejnerski sistem transporta

Pri organizaciji dobave na daljših relacijah, predvsem pri prekomorskem poslovanju, igra kontejnerizacija najvidnejšo vlogo. V kombinaciji s paletizacijo prinaša uporaba zabojnikov v transportu koristne učinke, tako za uporabnike transportnih storitev, kot tudi za transportne organizacije, saj omogoča povezovanje vseh dejavnosti transportnega procesa v enoten proces po načelu "od vrat do vrat", brez vmesnih pretovarjanj in dodatnih manipulacij blaga (Slack 2001, 26). S tem se bistveno poveča hitrost transporta in dobava blaga. Kontejnerji omogočajo s svojo konstrukcijo hitro, varno in ekonomično izvajanje manipulacij. Zaradi tega so veliki prihranki pri manipulativnih stroških in prihranki zaradi visoke produktivnosti. Primeri kažejo, da se produktivnost preloženih operacij pri uporabi zabojnikov, v primerjavi s klasičnim prevozom, poveča za okoli 20-krat. Zabojujnik se preloži v petih minutah, enaka količina blaga pa se klasično pretovarja tudi do dve uri (Jakomin, Zelenika in Medeot 2002, 36).

Kontejnerizacija torej pomeni bistveno racionalizacijo transportnega procesa, s tem pa racionalizacijo celotne oskrbovalne verige, kar v končni stopnji znižuje stroške reprodukcije v gospodarstvu. Celotni stroški klasičnega prevoza so 60 % višji kot pri transportu zabojnikov. Delež pretovornih stroškov pri klasičnem prevozu znaša 0,4 %, pri pretovoru zabojnikov pa le 0,07 %. Bistveno nižji pa so tudi stroški embalaranja in

pakiranja, ki se znižajo tudi do 80 % odvisno od vrste blaga, načina in vrste prevoza (Jakomin, Zelenika in Medeot 2002, 47).

V splošnem velja prepričanje, da morajo slovenska podjetja zmanjšati količine zalog in s tem potrebnih površin skladiščenja, da bo omogočeno zniževanje stroškov. Poleg tega tudi sodobne oblike načinov transporta (paletizacija in kontejnerizacija) v veliki meri prispevajo k zmanjševanju dobavnih časov, negotovosti pri dobavi, omogočajo učinkovito formiranje transportnih enot in s tem se večja kakovost distribucije.

Na slovenskem ozemlju se v vedno večjem obsegu pojavlja tranzitni transport. Pomembnost tranzitnega transporta prek Slovenije se kaže v priložnostih, ki se ponujajo logističnim podjetjem, da aktivno sodelujejo v oskrbovalnih verigah pri dostavi blaga do kupcev ali podjetij vse do osrednje in vzhodne Evrope.



4 LOGISTIKA V SVETU

V Evropi živi več kot 75 % prebivalstva v urbanih območjih. Tudi industrijska proizvodnja je skoncentrirana v urbanih območjih, kar vodi k velikemu potencialu za tovorni transport. Od celotnega prometa znotraj urbanih območij znaša delež tovornega transporta (tovornjaki nad 3,5 ton) približno 10 odstotkov. Ta delež bi bil veliko večji, če bi zajeli še dostavna vozila in avtomobile, ki so pri distribuciji blaga v zadnjih letih postali vedno bolj uporabni.

Zaradi goste naseljenosti znotraj urbanih območij in omejenih sredstev (infrastruktura, okoljske možnosti ...) se mora tovorni transport kosati s številnimi problemi. Poleg visoke gostote prebivalstva in potrošnje je prisotna še velika gostota zgradb. Od tod izhaja, da je prometna infrastruktura zelo omejena in da so možnosti povečevanja le-te omejene s pomanjkanjem nezasedenih področij. Na drugi strani so podzemni objekti zelo dragi in si jih lahko privoščimo le v redkih primerih. Zaradi obremenjenosti prometne infrastrukture imajo v urbanih naseljih vidiki okolja glavni pomen. Z okoljevarstvenega vidika predstavlja transport tudi onesnaževanje okolja in hrup, ki pri tem nastaja.

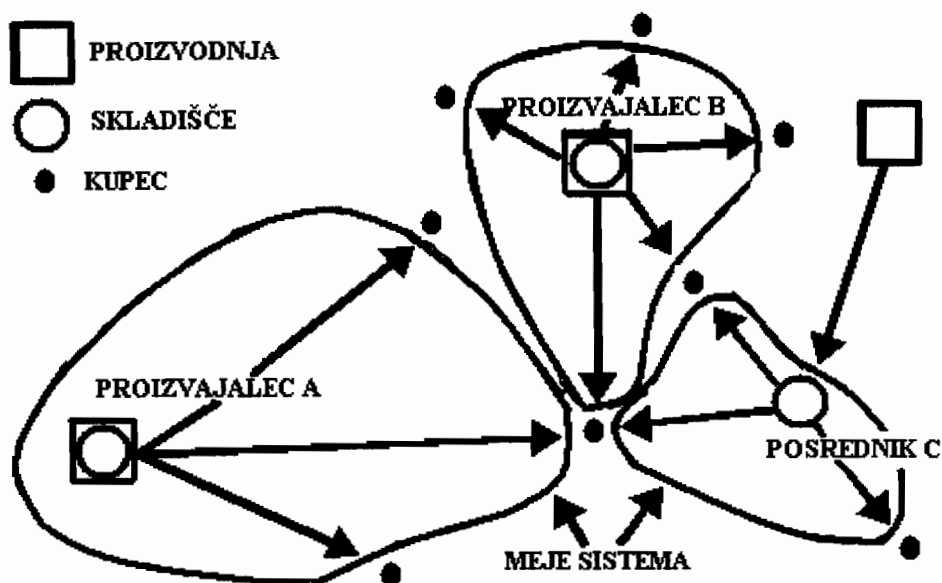
Na trgu Evropske unije poznamo naslednje vrste dostavne logistike:

- dostavna logistika brez posebne koordinacije,
- dostavna logistika, ki jo koordinira distribucijska družba,
- dostavna logistika, ki jo koordinira kupec sam,
- dostavna logistika z uporabo blagovno distribucijskih centrov,
- dostavna logistika z uporabo tovarno transportnih centrov.

4.1 Dostavna logistika brez posebne koordinacije

Delovanje logističnega procesa je organizirano od proizvajalca oz. od distribucijskega centra direktno do prejemnika oz. kupca. Tak način predstavlja približno 20 % transportnega prometa in vodi k večjemu številu oskrbovalcev, ki posameznega kupca oskrbujejo z blagom. Povsem logično je, da se opravljajo številne vožnje z ne povsem polnimi prevoznimi sredstvi. Sistem logistike brez posebne koordinacije predstavlja dokaj veliko obremenitev za prometno infrastrukturo in posledično tudi veliko obremenitev za okolje.

Slika 4.1 Ureditev transporta pri prejemniku brez koordinirane logistike

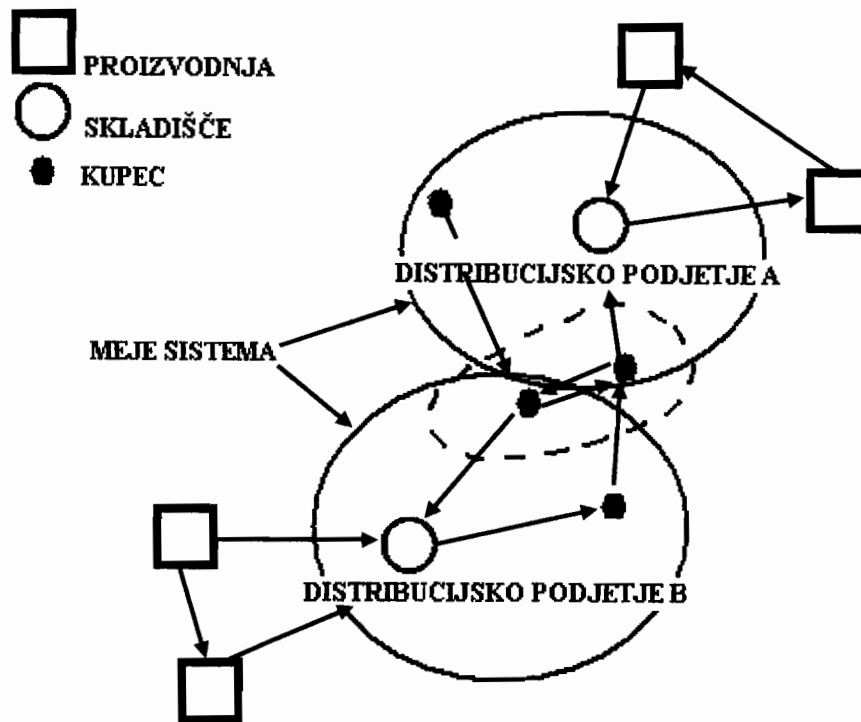


Vir: EU portal 2003, 18.

4.2 Dostavna logistika, ki jo koordinira distribucijska družba

Distribucijska podjetja imajo pogosto več kot le eno stranko in oskrbujejo več različnih prejemnikov z različnimi vrstami blaga. Distribucijski promet se združuje in število voženj se zmanjšuje. Tak način transportnega prometa obsega približno 5 % transportnega prometa v Evropski uniji. Vendar se distribucijsko podjetje lahko sooča s problemom, ko posamezna podjetja kot prejemniki konkurirajo med seboj in tako niso nujno zainteresirana za sodelovanje.

Slika 4.2 Ureditev transporta pri prejemniku koordinirana preko distribucijskega podjetja

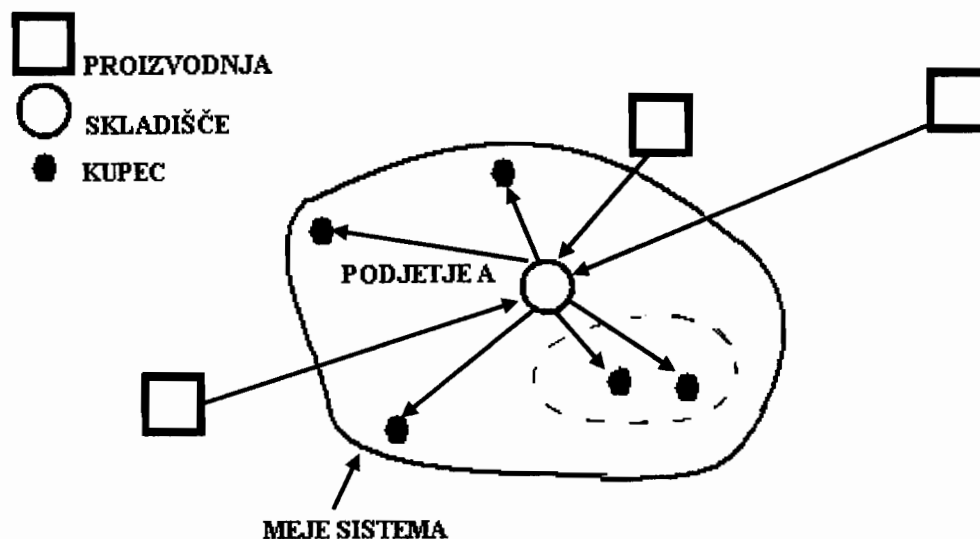


Vir: EU portal 2003, 19.

4.3 Dostavna logistika, ki jo koordinira kupec sam

Število podjetij na evropskem trgu, ki so sama začela organizirati lastne logistične ureditve, se večja iz dneva v dan in dosega okrog 75 % prometa. Večinoma tak način distribucije uporabljajo trgovska podjetja, ki imajo večje število poslovalnic. Blago se v velikih količinah dostavi v centralno skladišče, kjer se zbira, raztovarja, skladišči, nato pa pošilja v posamezna dostavna mesta ali poslovalnice. Dobavljena količina je vnaprej naročena in ustreza dejanskim potrebam, zato poslovalnice ne potrebujejo dodatnih prostorov za skladiščenje. Ker vsaka vožnja pomeni strošek, so prejemniki primorani k zmanjševanju števila voženj. Centralna skladišča velikih trgovskih družb so po namenu, nalogi in delovanju podobna blagovno distribucijskim centrom (razlaga v nadaljevanju).

Slika 4.3 Ureditev transporta pri prejemniku, ki jo koordinira kupec sam



Vir: EU portal 2003, 20.

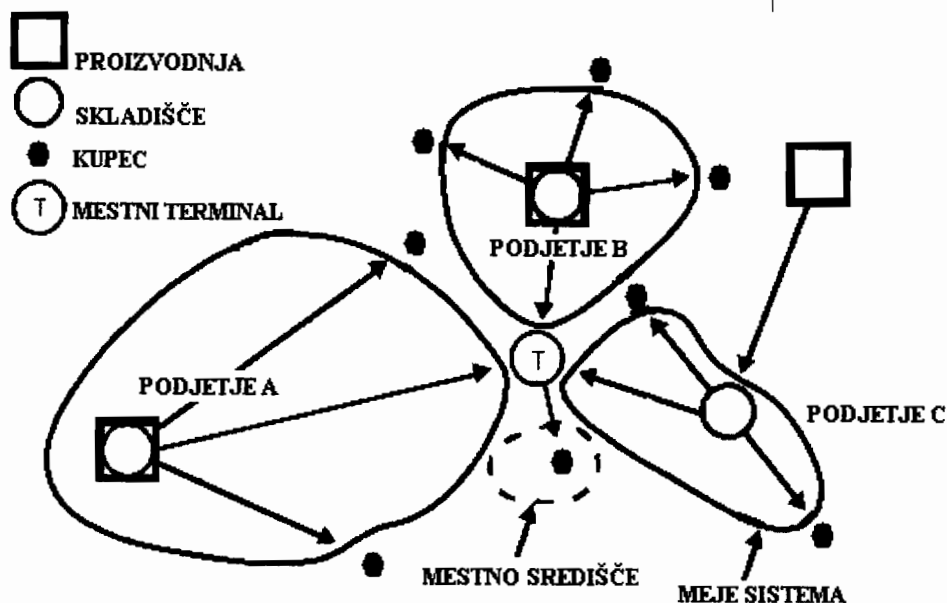
4.4 Dostavna logistika z uporabo blagovno distribucijskih centrov⁷

V praksi se pogosto dogaja, da je potrebno blago preložiti iz enega transportnega sredstva na drugega. Natovarjanje iz železniškega vagona na cestno vozilo je drago, pri čemer ne gre le za menjavo prevoznega sredstva temveč tudi za menjavo med enim in drugim transportnim podjetjem. Dejavnosti raztovarjanja, razdeljevanja, združevanja in podobna dela v zvezi z manipulacijo blaga v skladiščih, predstavljajo tretjino vseh transportnih stroškov. Rešitev se kaže v blagovno distribucijskih centrih, ki bi postali koncentracijske točke v transportni verigi. Takšni centri morajo biti locirani v bližini mestnih središč, kjer pa so cene zemljišč razmeroma še zelo visoke. Ti dodatni stroški predstavljajo neatraktivnost za posamezna podjetja za izgradnjo teh centrov. Vzpostavljanje mestnih terminalov je zato mogoče le v primeru, če so na voljo javna zemljišča ali pomoč pri financiranju. Dejavnik, ki tudi negativno vpliva na izgradnjo centrov, je tudi ta, da distribucijska podjetja raje sama vozijo blago s svojimi transportnimi sredstvi do kupca (reklama).

S tem sistemom se optimistično zmanjšuje transport v mestnih središčih in so nujno potrebni v primerih, ko običajna dostava ni možna. Sistem ima tudi slabe lastnosti, saj ga je v praksi težko implementirati, razen nekaterih redkih izjem.

⁷ Vsi tokovi blaga z destinacijo v mestnem središču se združijo in sestavijo v nove tovore. Cilj mestnih terminalov je minimizacija dostavnega prometa v mestnih središčih.

Slika 4.4 Ureditev transporta z uporabo blagovno distribucijskih centrov



Vir: EU portal 2003, 23.

4.5 Dostavna logistika z uporabo tovarno transportnih centrov⁸

Blagovno distribucijski centri so nam v pomoč v primeru krajših transportnih poti. Srednje dolge in dolge transportne poti pa zahtevajo še več. Tovarno transportni centri so industrijske cone z najboljšimi povezavami s transportnim omrežjem, kjer delujejo tovarno transportna podjetja (distributerji) in ponudniki drugih logističnih storitev. Centri so lahko opremljeni tudi za pretovarjanje med različnimi oblikami transporta (železnica, cestni in vodni transport). Stroji in oprema morajo biti takšni, da je njihova uporaba možna voznikom tovornih vozil in železničarskemu osebju. S tem je mogoče zmanjšati število osebja, ki skrbijo za transfer kontejnerjev. Prihranki se kažejo tudi pri pretovarjanju na majhnih terminalih in preko neposredne dostave blaga znotraj tovarno transportnih centrov, s čimer dragi cestni odseki niso več potrebni. Prispevajo k ekonomski moči regije, povečujejo ekonomsko atraktivnost lokacij, narašča pa tudi delež železniškega tovarnega prometa. Tovarno transportni centri naj bi bili zmožni opravljati več logističnih procesov:

- transport na velike razdalje,
- distribucijski transport,

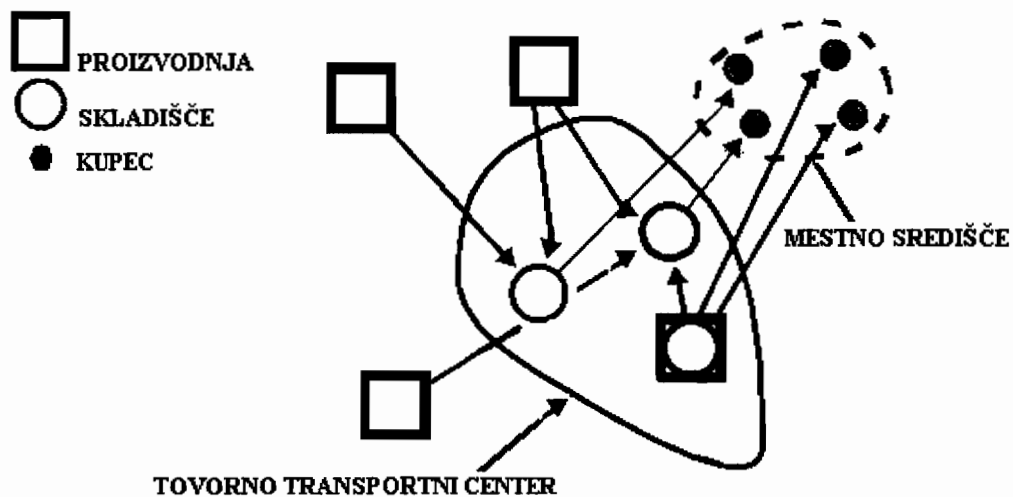
⁸ Predstavlja industrijsko področje z najboljšimi povezavami na transportno omrežje, kjer delujejo transportno intenzivna podjetja, kot so distribucijska podjetja in ponudniki logističnih storitev. V najboljšem primeru je opremljen z opremo za pretovarjanje med različnimi transportnimi načini.

- skladiščenje,
- raztovarjanje.

Zelo je pomembna lokacija centra, za optimalno delovanje pa je potrebna naslednja infrastruktura:

- povezave s transportnim omrežjem (visoko kapacitete ceste, železniško omrežje, vodne poti),
- storitve pretovarjanja za intermodalni transport,
- vzporedne proge,
- službo za varovanje okolja.

Slika 4.5 Ureditev transporta z uporabo tovarno transportnih centrov



Vir: EU portal 2003, 26.

Vse načine transporta blaga z uporabo različnih transportnih posrednikov ali brez, lahko izbirajo podjetja pri poslovanju. Tudi način dostavljanja podjetja Evolucio d. o. o. se v veliki meri približuje sistemu, kjer podjetje samo koordinira distribucijo (slika 4.3), vendar z razliko, da gre v tem primeru za majhno podjetje brez lastnih poslovalnic. Podjetje Evolucio, d. o. o. samo kupuje blago od dobaviteljev, nato pa iz svojega skladišča dostavlja blago kupcem (trgovska podjetja) preko ambulante prodaje. Natančnejši opis delovanja sistema distribucije podjetja je opisan v nadaljevanju.

5 LOGISTIKA MALIH PODJETIJ

5.1 Primer podjetja Evolucio, d. o. o.

Začetki delovanja podjetja Evolucio, d. o. o., Jezerska cesta 47, 4000 Kranj, segajo v leto 2000. Podjetje je v lasti dveh tujih oseb in leta 2004 je gospa Čufer (izvršna direktorica) prevzela vodenje in organizacijo podjetja. Z naslednjim letom se je začelo sodelovanje z zunanjimi (pogodbenimi) delavci, ki z blagom obiskujejo prodajne prostore na svojih regijah. Teh predstavnikov je trenutno šest, podjetje ima poleg tega tudi dva zaposlena (skladiščnik in administrator). Podjetje Evolucio, d. o. o. v prihodnje ne načrtuje širitve, zato ostaja (zelo) majhno podjetje.

Podjetje Evolucio, d. o. o. se ukvarja z uvozom in distribucijo izdelkov velikim trgovskim družbam (Engrotuš, Interspar, D&M in OMV) ter nekaterim malim zasebnim trgovinam. V poletnih mesecih pa ima podjetje tudi najete prostore v Portorožu, kot turistično zelo zanimivo mesto, kupci (tujci) radi kupujejo spominske izdelke. Največji dobavitelj je kitajsko podjetje Shanti candels, z znamko svečk (čajne svečke) in svečnikov Sanchi, ki predstavljajo podjetju tudi največji delež prodaje. Po predhodnem naročilu potrebnega blaga se preko ladijskega prevoza dostavi kontejner v luko Koper, kjer ga naložijo na tovorno vozilo, s katerim nato dostavijo blago do skladišča v Kranju. Izdelki imajo predvsem dekorativno lastnost. V velikih družbah imajo za te izdelke namenjena posebna stojala, zato je dolžnost vsakega terenskega predstavnika, da sam dopolni manjkajoče izdelke z novimi. Podjetje Evolucio, d. o. o. namreč zahteva, da so izdelki Sanchi na prodajnih stojalih sortirani po nekem vrstnem redu oz. po neki metodologiji.

V prodajnem asortimanu podjetja so še razni darilni izdelki (priložnostna darila), sončna očala, magnetki s komično vsebino (veliki so petkrat pet centimetrov, namenjeni pritrjevanju na kovinske predmete v bivalnih prostorih), šolski program (šolske torbe, peresnice, ipd), ter nogavice in rokavice za otroke in mladino.

Poseben izziv za podjetje je čas pred prazniki. To je čas okrog novega leta oziroma je kar ves mesec december in drugi verski prazniki (božič, velika noč in podobno), posebno priložnost posvečajo materinskemu dnevu, dnevu žena in še kakšnim posebnim priložnostim. V ta namen podjetje Evolucio, d. o. o. posveča veliko pozornost in išče za ta namen posebno zanimive in nove artikle, ki bi bili zanimivi na trgu. V pozno poletnem času se začenjajo priprave na ponudbo šolskega programa (otroške šolske potrebščine in šolske torbe).

5.2 Problemi in izzivi distribucije

Najboljši odgovori na vprašanja glede distribucije, se pokažejo pri anketiranju in še boljši odgovori pridejo na dan, če je anketa anonimna. Osebe, ki so izpolnile anketo, so

bile naključne, zaposlene v podjetjih, s katerimi Evolucio, d. o. o. sodeluje (Engrotuš, Interspar, D&M ter nekaj zasebnih prodajaln), in sicer področje osrednje Slovenije, Primorske, Dolenjske in Gorenjske, v anketi pa ni bilo vključeno področje Štajerske in Prekmurja, predvsem zaradi daljše razdalje. Pri anketiranju sem imel tudi pomoč zunanjega sodelavca podjetja, saj obravnavano področje v anketi zajema njegovo področje dela.

5.3 Analiza stanja

Kot je omenjeno, podjetje Evolucio, d. o. o. sodeluje z različnimi trgovskimi podjetji in vsem trgovskim enotam teh podjetij dobavlja blago s sistemom ambulantne prodaje. Namen anketiranja je ugotoviti, kako tak sistem distribucije v primeru podjetja Evolucio, d. o. o. deluje in ugotoviti, če bi bil boljši kakšen drug sistem distribucije, ali kako izboljšati uporabljeni sistem. Vsekakor pomembni in uporabni odgovori za podjetje, saj lahko nekatere ugotovitve kažejo drugačno stanje od stanja, ki ga dejansko zaznavamo.

Podjetje Evolucio, d. o. o. se največ srečuje s težavo časovnega dobavljanja blaga na posameznem področju. Pogodbeni delavci podjetja Evolucio, d. o. o. izvajajo ambulantno dostavo blaga, na posameznem področju oz. delih Slovenije. Delo posameznega predstavnika je poplačano v procentih glede na dosežen promet, kar predstavlja neko motivacijo za čim boljšo prodajo. Količina prodanih izdelkov v posamezni trgovski enoti je razvidna iz količine prodanih artiklov na stojalu in po dogovoru z vodjo enote. V večini primerov gre za količino, ki je potrebna, da je stojalo polno založeno z izdelki.

Prednosti ambulantne prodaje so:

- izdelki so v vseh prodajnih enotah po Sloveniji sortirani na stojalih na enak način,
- predstavniki imajo boljši pregled nad prodajo v posamezni prodajni enoti.

Slabosti ambulantne prodaje so:

- izvajanje sistema ambulantne prodaje velja za dokaj počasen sistem distribucije,
- predstavnik podjetja ima pri prevoznem sredstvu (kombinirano vozilo) omejeno količino prostora, zato mora dobro predvideti potrebno količino izdelkov, ki jih dnevno rabi.

Predstavnik na terenu izvaja ambulantno dostavo blaga tako, da sam naredi časovno in krajevno najbolj racionalen sistem za distribucijo, pod pogojem, da je vsaka enota trgovine obiskana vsaj enkrat na dva tedna. To je v normalnih pogojih možno, problematično postane predvsem ob praznikih in koncu leta, ko pa obisk tudi enkrat na

teden ni dovolj. Za rešitev tega problema je podjetje poskusilo s poštnim pošiljanjem izdelkov v paketih na naslov kupca (enote trgovine).

Prednosti poštnega pošiljanja so:

- Cenejši način distribucije. Na podlagi naročila trgovine, se željeni izdelki pošljejo po poštni pošiljki. Izdana količina je točna in po željah naročnika. Pogosto pa predstavniki na terenu ugotovijo, da je količina naročenih izdelkov premajhna in zadostuje le najnujnejši minimalni zalogi.
- Hitrejši način distribucije. Na ta način se lahko pošilja naenkrat več naslovnikom. Terenski predstavnik potrebuje veliko več časa, da obiše isto število naslovnikov.

Slabosti poštnega pošiljanja izdelkov so naslednji:

- Povečanje števila reklamacij. Zelo negativen in tudi odločujoč dejavnik zakaj se Evolucio d. o. o. izogiba tega načina distribucije, se je v praksi pokazal, da pri poštnem pošiljanju nastane veliko več loma (kalo) in s tem reklamacij.
- Neustrezno sortiranje izdelkov na stojalu. Drugi zelo negativni dejavnik, ki je proti poštnemu pošiljanju, je ta, da Evolucio, d. o. o. zahteva, da so izdelki sortirani na stojalih po nekem sistemu, zato je prav usposobljenost terenskih predstavnikov podjetja pri tem ključna.

Vsi zgoraj omenjeni dejavniki kažejo, da poštno pošiljanje izdelkov ni ustrezno in za podjetje predstavlja dodatne stroške in povečanje reklamacij. Zato ambulanta distribucija predstavlja podjetju najbolj racionalen in najbolj učinkovit sistem distribucije.

5.4 Rešitve in predlogi

V anketo, ki je potekala od sredine marca do začetka maja, je bilo vključenih 93 udeležencev. Lastnosti in ugotovitve pa so razvidne v tabelah in obrazložitvah pod njimi.

Tabela 5.1 Razvrščanje posameznih udeležencev glede na spol

Spol	Število oseb	Delež v %
Moški	32	34,4
Ženske	61	65,6
Skupaj	93	100

V tabeli 5.1 je jasno razvidno, da je področje dela bolj značilno in tudi primerno za predstavnice nežnejšega spola, saj prevladujejo s 65,6 % proti moškim s 34,4 %.

Tabela 5.2 Razvrščanje posameznih udeležencev glede na starost

Starost v letih	Število oseb	Delež v %
Do 20	19	20,5
20-30	36	38,7
30-40	27	29
40-50	7	7,5
50 in več	4	4,3
Skupaj	93	100

Pri starosti udeležencev je razvidno (tabela 5.2), da je delo bolj zanimivo za mlajšo populacijo ljudi. Vidno prevladuje starost od 20 do 30 let (38,7 %), sledi starost od 30 do 40 let (29 %), nato mlajši do 20let (20,5 %), od 40 do 50 let jih je bilo 7,5 % in nad 50 let 4,3 %.

Tabela 5.3 Razvrščanje posameznih udeležencev glede na izobrazbo

Izobrazba	Število oseb	Delež v %
Osnovna šola	0	0
Poklicna šola	12	12,9
Srednja šola	47	50,5
Višja šola	28	30,1
Visoka šola	6	6,5
Skupaj	93	100

V zgornji preglednici je razvidna struktura izobrazbe z največ zaposlenimi s srednješolsko izobrazbo (50,5 %), z višješolsko izobrazbo 30,1 %, s poklicno 12,9 % in visoko šolo 6,5 % anketiranih.

1. Z dobaviteljem se srečamo vsaj enkrat letno, da bi ugotovili, kakšne izdelke bomo potrebovali v prihodnosti.

Tabela 5.4 Vprašanje številka 1

Odgovor	Število odgovorov	Delež v %
Ni pomembno	4	4,3
Manj pomembno	41	44,1
Srednje pomembno	9	9,7
Pomembno	17	18,2
Zelo pomembno	22	23,7
Skupaj	93	100

Največ anketirancev je bilo prodajalcev in skladiščnikov, ki se jim zdi manj pomembno (v 44,1 %), da bi se morali letno srečevati z dobaviteljem. Na drugem mestu se v 23,7 % zdi anketirancem zelo pomembno, v 18,2 % se jim zdi pomembno, v 9,7 % srednje in v 4,3 % manj pomembno.

2. Dobavitelj mora biti inovativen z novimi artikli na tržišču.

Tabela 5.5 Vprašanje številka 2

Odgovor	Število odgovorov	Delež v %
Ni pomembno	2	2,2
Manj pomembno	31	33,3
Srednje pomembno	24	25,8
Pomembno	32	34,4
Zelo pomembno	4	4,3
Skupaj	93	100

V tabeli 5.5 je delno dobro razvidno, kako pomembno se zdi anketirancem inovativnost z izdelki. Ocena pomembno prevladuje s 34,4 % vseh anketiranih, nato sledi manj pomembno s 33,3 %, nato srednje pomembno s 25,8 %, deleža zelo pomembno (4,3 %) in ni pomembno v (2,2 %) sta bila zgolj malenkostno izbrana.

3. Dobavitelj opravlja ambulantno dostava blaga.

Tabela 5.6 Vprašanje številka 3

Odgovor	Število odgovorov	Delež v %
Ni pomembno	0	0
Manj pomembno	5	5,4
Srednje pomembno	20	21,5
Pomembno	26	28
Zelo pomembno	42	45,1
Skupaj	93	100

Izredno zanimiva ugotovitev glede ambulantne dostave blaga, saj se anketirancem v večini primerov zdi zelo pomemben faktor načina dostave. Evolucio d. o. o. namreč sam skrbi za založenost z blagom v posameznih trgovskih enotah. Rezultat ankete kaže dejstvo, da anketiranci (prodajalci in skladiščniki) ne manipulirajo s tem blagom, kar si po tihem želijo še pri kakšnem dobavitelju. Zato je zelo pomembno s 45,1 % na prvem mestu, pomembno na drugem z 28 %, srednje pomembno na tretjem z 21,5 % in manj pomembno na četrtem s 5,4 %. Mnenje ni pomembno pri anketirancih, ni bilo izbrano.

4. Kot prodajalci sprašujemo naše kupce, kako so zadovoljni glede uporabnosti izdelkov dobavitelja.

Tabela 5.7 Vprašanje številka 4

Odgovor	Število odgovorov	Delež v %
Ni pomembno	9	9,7
Manj pomembno	52	55,9
Srednje pomembno	16	17,2
Pomembno	15	16,1
Zelo pomembno	1	1,1
Skupaj	93	100

Več kot polovica (55,9 %) anketirancev je mnenja, da je uporabnost izdelkov za kupce manj pomembna. Nato v tesnem zaporedju sledijo srednje pomembno (17,2 %), pomembno (16,1 %), ni pomembno (9,1 %) in zelo pomembno (1,1 %).

5. Kot prodajalci sprašujemo naše kupce, kako so zadovoljni glede kakovosti izdelkov dobavitelja.

Tabela 5.8 Vprašanje številka 5

Odgovor	Število odgovorov	Delež v %
Ni pomembno	8	8,6
Manj pomembno	46	49,5
Srednje pomembno	28	30,1
Pomembno	10	10,7
Zelo pomembno	1	1,1
Skupaj	93	100

Zelo podobna je primerjava z rezultati pri vprašanju številka 4, saj je slaba polovica (49.5 %) anketirancev mnenja, da je uporabnost izdelkov »manj pomembna«.

6. Dobavitelj mora pravočasovno dobavljati blago.

Tabela 5.9 Vprašanje številka 6

Odgovor	Število odgovorov	Delež v %
Ni pomembno	0	0
Manj pomembno	2	2,1
Srednje pomembno	5	5,4
Pomembno	32	34,4
Zelo pomembno	54	58,1
Skupaj	93	100

Anketiranci so glede vprašanja, kako se jim zdi pomembna pravočasnost dobave blaga mnenja, da se jim zdi zelo pomembno, kar je obkrožilo z 58,1 % vprašanih. Nadalje 34,4 % anketirancev se jim še vedno zdi pomembno, (5,4 %) srednje pomembno in (2,1 %) manj pomembno sta bila manj zanimiva. Za ponujen odgovor ni pomembno, se ni odločil nihče.

7. Sezonski artikli so dostavljeni pravočasno.

Tabela 5.10 Vprašanje številka 7

Odgovor	Število odgovorov	Delež v %
Ni pomembno	0	0
Manj pomembno	0	0
Srednje pomembno	4	4,3
Pomembno	21	22,6
Zelo pomembno	68	73,1
Skupaj	93	100

V tabeli 5.10 so jasno vidne razlike glede distribucije sezonskih artiklov. Zelo pomembno je prepričljivo odgovorilo 73,1 % anketirancev, z veliko manj oz. 22,6 % sledi odgovor pomembno in mnenje srednje pomembno ima le 4,3 % vprašanih.

8. Izdelki dobavitelja so cenovno ugodni.

Tabela 5.11 Vprašanje številka 8

Odgovor	Število odgovorov	Delež v %
Ni pomembno	11	11,8
Manj pomembno	17	18,3
Srednje pomembno	23	24,7
Pomembno	21	22,6
Zelo pomembno	21	22,6
Skupaj	93	100

V tabeli 5.11 je 24,7 % izbrancev v anketi mnenja, da so cenovno ugodni izdelki srednje pomembni za prodajo. Tesno sledita odgovora pomembno in zelo pomembno (22,6 %), manj pomembno ima 18,3 % in ni pomembno 11,8 % odgovorov.

9. Dobavitelj dostavlja blago ustrezno po željah kupcev.

Tabela 5.12 Vprašanje številka 9

Odgovor	Število odgovorov	Delež v %
Ni pomembno	24	25,8
Manj pomembno	29	31,2
Srednje pomembno	21	22,6
Pomembno	16	17,2
Zelo pomembno	3	3,2
Skupaj	93	100

Tabela 5.12 kaže na dejstvo, da je asortima podjetja Evolucio, d. o. o. namenjen predvsem darilnemu programu, zato je težko reči, da so izdelki ustrezni po željah kupcev. Namen izdelkov je, da presenetijo osebo. Zato so odgovori sledeči od največjega do najmanjšega: manj pomembno (31,2 %), ni pomembno (25,8 %), srednje pomembno (22,6 %), pomembno (17,2 %) in zelo pomembno (3,2 %).

10. Izdelki dobavitelja morajo biti namenjeni predvsem ženskam.

Tabela 5.13 Vprašanje številka 10

Odgovor	Število odgovorov	Delež v %
Ni pomembno	0	0
Manj pomembno	2	2,1
Srednje pomembno	26	28
Pomembno	30	32,3
Zelo pomembno	35	37,6
Skupaj	93	100

Zelo pomemben podatek za podjetje, saj je izbira blaga ključna in so kupci predvsem ženskega spola. To trditev je potrdilo 37,6 % udeležencev. Sledijo mnenja pomembno (32,3 %), srednje pomembno (28 %) in manj pomembno je bilo mnenja le 2,1 % anketiranih.

11. Izdelki dobavitelja morajo biti namenjeni predvsem mlajšim uporabnikom.

Tabela 5.14 Vprašanje številka 11

Odgovor	Število odgovorov	Delež v %
Ni pomembno	9	9,7
Manj pomembno	19	20,4
Srednje pomembno	30	32,3
Pomembno	31	33,3
Zelo pomembno	4	4,3
Skupaj	93	100

V zgornji tabeli (5.14) je razvidno kako je pomembna vrsta blaga oz. komu so namenjeni izdelki podjetja Evolucio d. o. o. Anketiranci so mnenja, da so izdelki namenjeni predvsem mlajšim, kar govori delež odgovorov pomembno (33,3 %) in srednje pomembno (32,3 %). Nato sledijo odgovori manj pomembno s 20,4 %, ni pomembno (9,7 %) in zelo pomembno s 4,3 %.

5.5 Tržna raziskava za potrebe skladišča

Sistem distribucije, ki ga uporablja Evolucio, d. o. o. predstavlja direkten pristop do prodajnega prostora in dejansko ugotovitev potreb in želja kupcev. Ugotovitve predstavnikov podjetja seznanijo vodstvenega delavca podjetja Evolucio, d. o. o., ki je odgovoren za nova naročila potrebnih izdelkov. S tem načinom distribucije je praktično izvedena tudi tržna raziskava po potrebnem blagu, saj pridemo do informacij s prve roke in točnih podatkov o željenih izdelkih. Način delovanja vpliva tudi na razbremenitev skladišča z nepotrebnim blagom. Še en dejavnik, ki govori v prid ambulantni dostavi blaga s terenskimi predstavniki podjetja.

5.6 Ukrepi za izboljšanje stanja distribucije blaga

V raziskavi se kaže jasna slika o pomembnosti časovne ustreznosti in hitrosti dobavljanja blaga. Podjetje Evolucio, d. o. o. bi vsekakor moralo razmisliti o povečanju števila terenskih predstavnikov, predvsem v času največjega povpraševanja po izdelkih. Povečanje števila predstavnikov podjetja bi posledično povečalo tudi stroške. Neupoštevanje tega predloga pa bi utegnilo v prihodnje občutno povečati izpad prihodkov zaradi preobremenjenosti trenutnega števila terenskih predstavnikov podjetja. Omeniti velja dejstvo, da so nekatere trgovske enote oz. njihova skladišča časovno omejena za dostavo, največkrat samo v dopoldanskem času.

Ugotovitve kažejo, da je sistem ambulantne prodaje blaga sam po sebi samozadosten in zadovoljiv. Predvsem je zanimivo spoznanje, da so s tem načinom distribucije izredno zadovoljni prodajalci in skladiščniki v trgovskih enotah.

V začetni fazi dela diplomske naloge je omenjena ideja za iskanje novih dobaviteljev pri obstoječih artiklih ali celo iskanje drugih dobaviteljev za širitev asortimana izdelkov. Po razgovorih z gospo Čufer, novi dobavitelji za podjetje (še) ne pridejo v poštev. Dalje so večji cilji in apetiti podjetja bolj usmerjeni k iskanju novih kupcev. Ves čas sem imel v mislih največje trgovsko podjetja – Mercator, d. d., vendar po besedah gospe Čufer, je vstop tako majhnega podjetja kot je Evolucio, d. o. o. skoraj nemogoč in ne predstavlja nujnosti za sodelovanje. Vendar pa so majhna trgovska podjetja, ki prodajajo mešano blago, vsekakor želja podjetja za sodelovanje z njimi. V spisek potencialnih kupcev so vključena tudi avtocestna počivališča, na katerih so trgovska podjetja in bencinske črpalke (s podjetjem OMV Istrabenz je že sklenjeno sodelovanje).

V anketi, ki je bila del diplomske naloge, so bila namerno vključena tudi vprašanja glede izdelkov, ki jih Evolucio, d. o. o. uvaža in prodaja v Sloveniji. Namen teh vprašanj je bil tudi ugotoviti, v katero smer oz. kakšne izdelke naj bi podjetje v prihodnje dobavljalo in prodajalo. Odgovori v anketi, prodajni rezultati, trend rasti prodaje in pogovori z gospo Čufer (izvršna direktorica podjetja) kažejo, da v naslednjih nekaj letih še ni potrebno skrbeti za uvajanje kakšnih izjemnih novosti na področju novih artiklov. Posebno nezanimivi, neuporabni in časovno potratni so letni razgovori dobavitelja s trgovskimi podjetji o ugotavljanju potrebnih izdelkov za prodajo. Bolj je pomembna inovativnost in iskanje novih izdelkov in možnosti, kot pa ugotavljanje z nekaj udeleženci razgovora o potrebnih izdelkih. Na trgu je težko predvideti, kaj se bo lahko prodajalo in kaj ne, sploh pa, ko govorimo o novih izdelkih.



6 ZAKLJUČEK

Logistika? Nujna aktivnost, deležna velike pozornosti vsakega proizvodjalnega ali trgovskega podjetja, pa naj bo po velikosti malo, srednje ali pa veliko. Podjetjem predstavlja močan izziv, saj se mora logistična funkcija neprestano prilagajati razmeram na trgu. Prilagajati se mora razmeram na cesti, gibanjem na nabavnem in prodajnem trgu, pa političnim razmeram na globalni ravni ter vedno bolj napredni tehnologiji. Za uspešna podjetja so pomembne lastnosti, kot so prilagodljivost, zanesljivost in dobro sodelovanje med podjetji, ki temelji na zaupanju. Ustrezna logistična dejavnost predstavlja podjetjem v Sloveniji pomemben faktor konkurenčnosti in uspešnosti.

Upravičeno lahko trdimo, da podjetja lahko veliko privarčujejo ob uporabi primerne sistema logističnega procesa oz. distribucije blaga, ne samo iz finančnega ampak tudi iz časovnega vidika. V diplomski nalogi sem se osredotočil prav na vidik časovne ustreznosti dobavljanja blaga. Poleg tega je delo razdeljeno na šest poglavij in vsebujejo naslednje vsebine:

- V uvodnem delu naloge so utemeljene lastnosti malih podjetij in katera podjetja spadajo v kategorijo malih podjetij; kvantitativna in kvalitativna merila, organizacija in cilji, določitve Zakona o razvoju malega gospodarstva ter prednosti in pomanjkljivosti majhnih podjetij. Uvodni del opredeljuje tudi cilje diplomske naloge.
- S pomočjo literature je v drugem poglavju diplomske naloge jasno opredeljena zgodovina logistike, proces logistike, njene bistvene sestavine in logistični sistemi. Tako je v začetnem delu diplomske naloge razložena vsaka prvina logistične dejavnosti v podjetjih, kako vpliva logistika na podjetje, na konkurenčnost podjetij ter na gospodarstvo. Če želi biti podjetje konkurenčno, mora nuditi blago ob pravem času, na pravem mestu, pravo količino in ustrezno kvaliteto. Na kratko sta opredeljena pojma *outsourcing* (selitev določenega dela ali več delov proizvodnje izven matičnega podjetja, enemu ali več manjšim zunanjim izvajalcem) in *just in time* (sistem proizvodnje izdelkov brez zaloge sestavnih delov, pod pogojem, da je dobavljena prava količina sestavnih delov pravočasno in na točno določeno mesto).
- Tretje poglavje je osredotočeno na logistične procese v Sloveniji ter kako vpliva stanje zalog na poslovno uspešnost. V nadaljevanju dela istega poglavja so predstavljene vrste transporta (kopenski, vodni in zračni) in načina transporta (konvencionalni, kombinirani, paletni in kontejnerski transport).
- Logistika v svetu je naslov četrtega poglavja in govori o sistemih dostavne logistike največ na trgih Evropske unije (tudi v Sloveniji). Opisani so: sistem dostavne logistike brez posebne koordinacije, sistem dostavne logistike s

Zaključek

koordinacijo preko distribucijske družbe, sistem samostojne koordinacije dostavne logistike, sistem dostavne logistike z uporabo blagovno distribucijskih centrov in sistem dostavne logistike z uporabo tovorno transportnih centrov.

- Opis delovanja podjetja Evolucio, d. o. o., uporabljeni način distribucije in težave s katerimi se srečuje pri poslovanju oz. pri distribucijskem procesu, pa je rdeča nit petega poglavja v diplomski nalogi. Natančno je analizirano delo ankete, ki ji sledijo ugotovitve in predlogi ter ukrepi za izboljšanje sistema distribucije.

Na začetku dela so bili predstavljeni nekateri cilji v zvezi z logistično dejavnostjo podjetij:

- Prvi cilj, ki govori o vlogi in pomenu distribucije v sodobnem globalnem okolju, je v največjem obsegu opredeljen v naslovih Pomen logistike za podjetje in gospodarstvo ter Vpliv logistike na konkurenčnost podjetja v drugem poglavju diplomske naloge (strani 11, 12 in 13).
- Za drugi cilj – ugotovitev stanja in izboljšanje sistema distribucije blaga na ozemlju Slovenije, je bilo osredotočenega največ dela, največ pri primeru podjetja Evolucio, d. o. o. (peto poglavje od strani 37 do 47) ter nekatere ugotovitve drugih avtorjev v tretjem poglavju diplomske naloge (stanje zalog v podjetjih in izbiranje primerne načina transporta).
- Cilj možnih logističnih sistemov in izbira najbolj primerne sistema, je bilo največ napisane prav pri logističnih sistemih v drugem poglavju (od strani 8 do 11) ter pri možnih sistemih dostavne logistike v četrtem poglavju (od strani 31 do 36).
- Naslednji cilj je bil iskanje novih dobaviteljev in ni bil dosežen, saj po besedah izvršne direktorice podjetja Evolucio, d. o. o. novi dobavitelji v kratkoročni in delno tudi v dolgoročni dobi ne predstavljajo neke prioritete podjetja.
- Zadnji cilj je bil osredotočen na skladišče in njegove zmožnosti. Ugotovitve so bile delno dosežene v anketi, delno pa pri sistemu distribucije izdelkov podjetja Evolucio, d. o. o. S sistemom ambulantne dostave blaga predstavniki podjetja pri svojem delu takoj dobijo primerne informacije o željah in potrebah kupcev. Te informacije lahko takoj posredujejo administratorki ali izvršni direktorici, ki je pristojna za naročanje blaga.

Nekatere ugotovitve in spoznanja so že omenjena zgoraj v razlagi ciljev diplomske naloge. Naslednje zelo pomembne ključne ugotovitve so glede izbranega sistema distribucije, ki ga uporablja podjetje Evolucio, d. o. o. Sistem delovanja preko ambulantne dostave blaga pomeni idealno rešitev zaradi preglednosti izdelkov na

prodajnih stojalih v posameznih trgovskih enotah, dobavljena je primerna količina izdelkov, količina reklamacij je veliko manjša v primerjavi s poštnim pošiljanjem izdelkov. Tak sistem distribucije predstavlja tudi večje zadovoljstvo delavcev v prodajnih enotah, predvsem skladiščnikom in prodajalcem, saj jim je s tem zmanjšana količina manipuliranja z blagom. Z zmanjšanjem manipuliranja blaga tem delavcem se mora občutno povečati pozornost terenskim predstavnikom na njihovem področju in redno obiskovanje posameznih trgovskih enot.

Zelo pomemben dejavnik, vreden razmisleka, je tudi v povečanju števila terenskih predstavnikov, saj njihov trenutni obseg dela predstavlja veliko obremenitev zanje in sprotno obiskovanje posameznih trgovskih enot je vedno bolj težavno.

Pomen logistike malih podjetij v sodobnem globalnem okolju predstavlja pomemben faktor uspešnosti podjetij. S primernim sistemom so dokazani možni veliki finančni prihranki, zelo velik pomen pa predstavlja tudi prihranek časa, ki ga vedno bolj cenimo. Zato še vedno velja izrek »ob pravem času, na pravem mestu«.



LITERATURA

- Beškovnik, Bojan. 2006. Spremembe pri organizaciji dobave blaga v nabavni logistiki. *Organizacija*, 39 (7): 446-451.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Druga, dopolnjena izd. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004a. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004b. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Duh, Mojca. 1998. Malo in srednje veliko podjetje. *Razvoj podjetja in razvojni management*. Gubno, MER Evrocenter 4: 99-120.
- Evans, Joel in Barry Berman. 1997. *Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Iršič, Matjaž. 1998. *Strategija nabavnega marketinga organizacije v razmerah razvitih oblik »marketinga povezav«*. Doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- ITL - Inštitut za transport in logistiko. 2002. *Notranja in zunanja logistika podjetja v logistični verigi*. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- ITL - Inštitut za transport in logistiko. 2003. *Partnerstvo v logistični verigi*. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Ivanko, Štefan. 2001. *Logistika*. Interno študijsko gradivo. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Jakomin, Livij, Ratko Zelenika in Marino Medeot. 2002. *Tehnologija prometa in transportni sistemi*. Interno študijsko gradivo. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet, Univerza v Ljubljani.
- Jurše, Milan, Polona Tominc in Damijan Prosenak. 2007. Globalna tržna usmerjenost in inovativnost kot dejavnika uspešnosti podjetij. *Naše gospodarstvo* 1 (1-2): 3-6.
- Kalacun, Stanislava. 2002. V Sloveniji kar 94,3% mikro podjetij. *Finance*, 22. 7.: 12.
- Kaltnekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kavčič, Klemen. 2007. Zunanje izvajanje dejavnosti: analiza slovenskih podjetij. *Management*, 2 (4): 303-318.
- Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Interno študijsko gradivo. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Oblak, Henrik. 1997. *Mednarodna poslovna logistika*. Interno študijsko gradivo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ogorelc, Anton. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Interno študijsko gradivo. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Perišič, Risto. 1990. *Logistika, transport, distribucija, juče, danes, sutra*. Interno študijsko gradivo. Beograd: Ekonomska fakulteta.
- Polo, Gabriele. 2000. Toyotismo. *Lessico postfordista*, ur. V. Fadini, Ubaldo in Zanini, Adelino. Milano: Feltrinelli.

- van Weele, Arjan. 2002. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice*. London: Thomson Learning.
- Zebeč, Sabina. 2006. Logistični sestavi. *Naše gospodarstvo* 15 (3-4): 150-151.
- Zekič, Zdravko. 2000. *Logistični menedžment*. Rijeka: Glosa.
- Zelenika, Ratko. 2005. *Logistički sustavi*. Interno študijsko gradivo. Reka: Ekonomska fakulteta.
- Zelenika, Ratko. 2007. Merjenje intelektualnega kapitala v podjetjih terciarne logistike. *Naše gospodarstvo* 9 (1-2): 86-97.
- Zelenika, Ratko, Sabina Zebeč in Nedeljko Tegeltija. 2006. Nacionalne družbe za kombinirani transport v Evropi. *Naše gospodarstvo* 13 (5-6): 126-135.
- Žabkar, Vesna. 1995. *Pomen človeških virov na trženjsko naravnost in konkurenčno prednost malih podjetij*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.

VIRI

- Bologna, Sergio. 2006. *Orari di lavoro e postfordismo*. [Http://www.lomb.cgil.it/35ore/int_bologna.htm/](http://www.lomb.cgil.it/35ore/int_bologna.htm/) (25. 2. 2008).
- EU portal. 2003. *Transport tovora v urbanih okoljih in mestna logistika*. [Htp://www.eu-portal.net](http://www.eu-portal.net).
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). 2000. Ljubljana: Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, ZRC SAZU. [Http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html](http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html)
- Zakon o razvoju malega gospodarstva. *Uradni list RS*, št. 11/91).
- Wikipedia.org. 2007. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/Logistika/](http://sl.wikipedia.org/wiki/Logistika/) (23. 2. 2008).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik za ugotavljanje učinkovitosti distribucije podjetja
Evolucio, d. o. o.



**Anketni vprašalnik za ugotavljanje učinkovitosti distribucije podjetja
Evolucio d. o. o.**

Ime mi je Miran Mesec in sem študent Fakultete za management v Kopru, kjer v svojem diplomskem delu delam na področju logistike predvsem malih podjetij, v neposredni povezavi s podjetjem Evolucio, d. o. o. (v nadaljevanju dobavitelj). Ugotoviti nameravam prednosti, slabosti in učinkovitosti logistične dejavnosti. Prosim za nekaj vaših minut sodelovanja in odgovorite na naslednja vprašanja. Anketa ne bo vplivala na vas, je anonimna in ugotovitve mi bodo služile le za moje diplomsko delo.

Razvrstite dejavnike glede na to, kako pomembni se vam zdijo

1. Z dobaviteljem se srečamo vsaj enkrat letno, da bi ugotovili, kakšne izdelke bomo potrebovali v prihodnosti.
2. Dobavitelj mora biti inovativen z novimi artikli na tržišču.
3. Dobavitelj opravlja ambulantno dostava blaga.
4. Kot prodajalci sprašujemo naše kupce, kako so zadovoljni glede uporabnosti izdelkov dobavitelja.
5. Kot prodajalci sprašujemo naše kupce, kako so zadovoljni glede kakovosti izdelkov dobavitelja.
6. Dobavitelj mora pravočasovno dobavljati blago.
7. Sezonski artikli so dostavljeni pravočasno.
8. Izdelki dobavitelja so cenovno ugodni.
9. Dobavitelj dostavlja blago ustrezno po željah kupcev.
10. Izdelki dobavitelja morajo biti namenjeni predvsem ženskam.
11. Izdelki dobavitelja morajo biti namenjeni predvsem mlajšim uporabnikom.

	Ni pomembno	Manj pomembno	Srednje pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
Vprašanje 1	1	2	3	4	5
Vprašanje 2	1	2	3	4	5
Vprašanje 3	1	2	3	4	5
Vprašanje 4	1	2	3	4	5
Vprašanje 5	1	2	3	4	5
Vprašanje 6	1	2	3	4	5
Vprašanje 7	1	2	3	4	5
Vprašanje 8	1	2	3	4	5
Vprašanje 9	1	2	3	4	5
Vprašanje 10	1	2	3	4	5
Vprašanje 11	1	2	3	4	5

Spol: MOŠKI ŽENSKI**Letnica rojstva:****Dokončana izobrazba:** Osnovna šola Poklicna šola Štiriletna srednja šola Višja šola Visoka šola