

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANALIZA PRODAJNE LOGISTIKE V
PROIZVODNEM PODJETJU

ALEKSANDER POLAJŽER

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

ANALIZA PRODAJNE LOGISTIKE V
PROIZVODNEM PODJETJU

Aleksander Polajžer

Koper, 2010

Mentor: doc. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

V diplomski nalogi je predstavljena logistika kot pomemben del poslovnega sistema. Delovanje in uspešnost vsakega podjetja, predvsem proizvodnega, je zelo odvisno od prodajne logistike, saj zajema vse aktivnosti ter procese obvladovanja tokov materiala, proizvodov in informacij, od proizvajalca do končnega kupca. Delo je razdeljeno na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu se osredotočamo na razvoj in opredelitev logistike, pojasnimo elemente logističnega procesa ter na splošno predstavimo logistične podsisteme. Praktični del zajema predstavitev proizvodnega podjetja in podroben opis njegove prodajne logistike. Naredili smo tudi analizo, s katero smo ugotovili, da slovenska podjetja premalo vlagajo v razvoj prodajne logistike in ji nasploh namenjajo premalo pozornosti.

Ključne besede: prodajna logistika, pariteta, stroški, naročila, transport, dokumentacija, avtomobilska industrija, informacijski sistemi v prodajni logistiki

SUMMARY

In this bachelor thesis is described logistic as an important part of every business system. Working activity and efficiency of each company, specially for production companies, depends a lot from sales logistic, because it controls all activities and processes in supply chain from the producer to the final customer. Thesis is divided into two parts, theoretical and practical. In the theoretical part we centralize in development and definition of logistic, explain the elements of the logistic process and describe under systems of logistic. Practical part contain the presentation of manufacturing company and description of its sales logistic in details. There was made also an analysis, in which we find out that Slovenian companies do not pay much attention and investigate not enough time in development of sales logistics.

Key words: sales logistics, inco terms, costs, orders, transport, documentation, automotive industry, informatics systems in sales logistics

UDK: 656:005(043.2)

KAZALO

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Metode za doseganje ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
2	Razvoj logistike	3
2.1	Opredelitev logistike	4
2.2	Delitev logistike	6
2.2.1	Makrologistika	6
2.2.2	Mikrologistika	6
2.2.3	Metalogistika	6
2.3	Pomen in cilji logistike	7
2.4	Elementi logističnega procesa	9
2.4.1	Zunanji transport	9
2.4.2	Notranji transport	10
2.4.3	Manipulacija z blagom	10
2.4.4	Skladiščenje	10
2.4.5	Kadri	11
2.4.6	Zaloge	11
2.4.7	Informacije, komunikacije in kontrola	12
2.5	Stroški v logistiki	13
2.5.1	Nabavni stroški	13
2.5.2	Stroški skladiščenja in zalog	13
2.5.3	Transportni stroški	14
2.6	Logistični podsistemi v proizvodnem podjetju	14
2.6.1	Nabavna logistika	14
2.6.2	Notranja logistika	14
2.6.3	Prodajna oz. distribucijska logistika	15
2.6.4	Poprodajna logistika	15
3	Predstavitev proizvodnega podjetja Cimos, d. d.	17
3.1	Nastanek in zgodovina	17
3.2	Splošni podatki o podjetju	18
3.2.1	Poslanstvo podjetja	19
3.2.2	Strategija podjetja	19
3.2.3	Proizvodni programi	20
3.2.4	Kupci	20
3.3	Prodajna logistika v podjetju Cimos, d. d.	20
3.3.1	Intrastat	22

3.3.2	Naročanje zunanjih transportov	23
3.3.3	Dokumenti v prodajni logistiki	25
4	Povezanost prodajne logistike z drugimi poslovnimi funkcijami podjetja	35
4.1	Povezanost prodaje in prodajne logistike	35
4.2	Povezanost planske službe in prodajne logistike	36
4.3	Povezanost financ in prodajne logistike	36
4.4	Povezanost projektne službe in prodajne logistike	37
4.5	Povezanost prodajne logistike in službe kakovosti	37
4.6	Povezanost skladišča in prodajne logistike	37
4.7	Povezanost informatike in prodajne logistike	37
5	Analiza prodajne logistike proizvodnih podjetij v Sloveniji.....	39
5.1	Opredelitev dejavnikov	39
5.2	Izvedba anketiranja	39
5.3	Predstavitev rezultatov	40
6	Sklep.....	45
	Literatura	47
	Viri	47
	Priloge.....	49

SLIKE

Slika 3.1	Proizvodni centri podjetja Cimos, d. d.	18
Slika 3.2	Lastniška struktura podjetja	19
Slika 3.3	Organigram prodajne logistike podjetja Cimos, d. d.	21
Slika 3.4	Prikaz procesa komunikacije pri naročanju prevozov DDU pariteta	24
Slika 3.5	Proces naročila prevoza po standardu VDA 4933.....	25
Slika 3.6	Primer modularne zasnove MySAP	30
Slika 3.7	Primer portala kupca FORD.....	32

GRAFI

Graf 2.1	Delež izdatkov za logistiko v ZDA, za leto 2001 (v bilijonih dolarjev)	7
Graf 5.1	Velikost anketiranih podjetij	40
Graf 5.2	Logistični podsistemi v anketiranih podjetjih	40
Graf 5.3	Organiziranost prodaje in prodajne logistike v anketiranem podjetju	41
Graf 5.4	Vpliv prodajne logistike na poslovanje s kupcem.....	41
Graf 5.5	Organiziranost prodajne logistike v proizvodnem podjetju	42
Graf 5.6	Transportna odgovornost prodajne logistike.....	42
Graf 5.7	Način organiziranja prevozov	43
Graf 5.8	Informacijska rešitev v logistiki.....	43
Graf 5.9	Pridobivanje serijskih naročil kupca	44
Graf 5.10	Način komunikacije med prodajno logistiko in kupcem.....	44

KRAJŠAVE

PL	Prodajna logistika
DDU	Delivered duty unpaid
EXW	Ex works
DDP	Delivered duty paid
FCA	Free carrier
CPT	Carriage paid to
CIF	Cost, insurance and freight
FOB	Free on board
ASN	Advance shipping note ali odpremni nalog
VDA	Verband der Automobilindustrie
EDI	Electronic Data Interchange
ZDA	Združene države Amerike
EU	Evropska unija
BMW	Bayerische Motoren Werke
VW	Volkswagen
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
CURS	Carinska uprava Republike Slovenije
RS	Republika Slovenija
BIH	Bosna in Hercegovina
JIT	Just in time
CURS	Carinska uprava RS

1 UVOD

Logistika je obširna in daljnosežna dejavnost, ki ima zelo velik vpliv na življenjski standard ljudi v sodobni družbi. V vsakdanjem življenju pa nas večina sploh ne pomisli na raznovrstne logistične aktivnosti, temveč nas logistika zanima samo takrat, ko se soočimo s težavami.

Uspešno delovanje podjetij je odvisno od večjega števila dejavnikov. Prodaja je ena od pomembnejših faz, v kateri se vrednost nabavljenega blaga pretvori nazaj v denar. Če ta faza poslovanja ne uspe, so bile vse prejšnje faze nepotrebne, saj šele porabniki s svojim nakupom dokončno potrdijo upravičenost proizvodnje. Vendar pa je za to, da bi bila prodaja uspešna, treba proizvode oziroma izdelke najprej dostaviti h kupcu. Zato je pomembno, da podjetja premišljeno organizirajo logistično mrežo, ki pa mora biti povezana z vsemi poslovnimi funkcijami, tako da proizvod opravi čim manjšo poti do proizvodnje, v proizvodnji sami in naprej do kupca. Le tako se lahko izognemo dejavnikom, ki bi škodovali podjetju.

Zaostrena konkurenčnost in hitro spreminjajoče se poslovno okolje je prisililo podjetja k fleksibilnemu obnašanju, ki se odraža predvsem v pravočasnem, optimalnem ter konsistentnem prilagajanju poslovnega delovanja. V novodobni ekonomiji poslovni partnerji izvajajo velik pritisk eden na drugega. Po drugi strani pa je prav konkurenčnost tista, ki je podjetja prisilila k razvijanju in nadgrajevanju lastne logistike. Tako je tudi v avtomobilski industriji, ki sodi med najbolj pomembno gospodarsko panogo na svetu, kjer je zaposlenih več kot osem milijonov ljudi, dejavnost pa ustvarja več kot 1,9 bilijona evrov letnega prometa. Zato tudi ne preseneča podatek, da ima prav avtomobilska industrija eno od najbolj razvitih in naprednih logistik

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Prvi evropski kongres za pretok materiala je leta 1974 o logistiki podal naslednjo tezo: »Po tem, ko je logistika pridobila pomembno mesto v številnih državah, je prišla tudi v industrijska podjetja in narodno gospodarstvo ter obravnava vse prostorske, časovne, oskrbovalne in distribucijske probleme.« V literaturi posamezni avtorji opredeljujejo pojem logistike na več načinov, vendar pa vsi temeljijo na podobni predpostavki. Oblak (1987) jo pojmuje kot vedo ter dejavnost, s katero so opredeljeni fizični pretoki izdelkov, energije in informacij. Pri tem logistiko deli glede na dejavnost, področje uporabe in področje opazovanja. Tako dobavitelji kot tudi kupci postajajo v današnjem času vse zahtevnejši; od svojih partnerjev pričakujejo hitrejše odzivne čase, zanesljivost in bolj pregledno poslovanje, kar pa je možno doseči z dobro organizacijo ter informacijsko podporo vseh poslovnih funkcij in procesov v podjetju. Zato Lambert,

Stock in Ellram (1998) zagovarjajo tezo, da morajo biti funkcije v organizaciji medsebojno povezane ter sodelovati med seboj in ne delovati kot posamezne enote.

Ena od alternativnih možnosti je prikazati dejansko stanje prodajne logistike v podjetju in s tem priti do še večje optimizacije in informatizacije. S tem bi omogočali boljšo preglednost poslovanja in doseganje zelenih rezultatov ter rešitev različne problematike. Vsak kupec ima svoje dobavne pogoje, ki so prilagojeni kupčevim sistemom, zato ima pomembno vlogo lasten logistični sistem, ki mora biti urejen najprej interno, nato pa še eksterno. Učinkovit logistični sistem pa ne more delovati brez uspešne povezanosti z drugimi oddelki, kot so npr. informatika, finance, planska služba itd.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je prikazati in analizirati logistične funkcije v podjetju Cimos, d. d., stroške, ki jih prodajna logistika povzroča s svojim delovanjem, in način delovanja oziroma organiziranost prodajne logistike.

Cilji teoretičnega dela naloge:

- predstavitev logističnega procesa v podjetju;
- predstavitev problematike prodajne logistike;
- definicija stroškov prodajne logistike.

Cilji empiričnega dela naloge:

- predstavitev pomembnosti prodajne logistike v podjetju;
- analizirati stanje prodajne logistike v slovenskih proizvodnih podjetjih;
- predstavitev dejavnikov, ki vplivajo na raznolikost dela prodajne logistike.

1.3 Metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Za oblikovanje teoretičnega dela projektne naloge sem uporabil metodo analize, sinteze in kompilacije dostopne literature.

V empiričnem delu sem uporabil metode anketiranja kot instrument ugotavljanja stopnje informatizacije prodajne logistike ter pomembnosti prodajne logistike v proizvodnih slovenskih podjetjih.

1.4 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri pridobivanju podatkov in literature nisem imel večjih težav in sem lahko razkril pomembnost prodajne logistike ter njene prednosti in slabosti v podjetju. Omejitev je bila časovne in finančne narave.

2 RAZVOJ LOGISTIKE

Logistika je mlada veda. Pravi razmah je doživela šele v drugi polovici 20. stoletja in morda prav zato težko najdemo enotno opredelitev logistike kot vede, oziroma področij njenega proučevanja. Morda je za pravilno razumevanje logistike smiselno na kratko predstaviti njen zgodovinski razvoj.

Logistika se je začela razvijati kot del vojaške vede pred nekaj sto leti. V literaturi najdemo za pojem logistika dva različna izvora. Iz grščine se navajata besedi 'logos' in 'logicos', kar bi lahko prevedli kot računati, pravilno misliti ali biti razumen. V francoščini pa zasledimo besedo 'loger', kar bi lahko pomenilo nastanitev, namestitev ali preskrbovanje. Po nekaterih navedbah naj bi ta izraz prvič uporabili leta 1670 v vojski Ludvika XIV, ko so uvedli položaj 'Marechal General des Logis'. S pojmom logistika so tako poimenovali oskrbo vojaških enot s potrebnimi materialnimi sredstvi ter transport in premeščanje vojaških enot, oborožitve in opreme z enega na drugi bojni položaj (Ogorelec 1996, 1). V smislu znanstvene discipline je logistiko v začetku 19. stoletja prvi poimenoval švicarski general Baron de Jomini, ko je izdal delo z naslovom Očrt vojne umetnosti. Logistiko je opredelil kot funkcijo razvoja, oskrbe, distribucije in upravljanja z materialnimi sredstvi, s transportom ter kot podporo pri gradbenih posegih na infrastrukturnih objektih. Delo je kmalu postalo obvezna literatura vojaških oficirjev, predvsem ameriških (Oblak 1987a, 22). Dejavnost logistike je prišla do izraza predvsem v času druge svetovne vojne. Uspehe ZDA je pogojevala tudi zelo dobro organizirana in učinkovita podpora logističnega sistema. Vse to je težilo k temu, da se je po vojni logistika začela pojavljati tudi v poslovnih organizacijah oziroma sistemih. Zanimanje za logistiko je začelo naraščati v industriji, trgovini in storitvah.

Zgodovinski razvoj sodobne podjetniške logistike lahko razdelimo na tri pomembna obdobja: pred letom 1950, od leta 1950 do 1970 in po letu 1970. Pred letom 1950 so nekateri avtorji s področja marketinga skušali definirati fizično distribucijo in to, kako se le-ta glede povpraševanja razlikuje od marketinga. Logistika se je začela razvijati zlasti v šestdesetih letih v ZDA, ko se je po pomanjkanju blaga začelo obdobje nasičenosti z njim. V sedemdesetih letih so bila osnovna načela podjetniške logistike že uveljavljena in nekatera podjetja so ugotovila, da jim uvajanje teh načel v poslovanje prinaša določene koristi.

Razcvet 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 štirim dejavnikom, in sicer so to (Perišić 1990, 6):

- spremembe iz tržišča prodajalcev v tržišče kupcev;

- tehnološke spremembe, zlasti na področju transporta, komunikacij in elektronske obdelave podatkov;
- razvoj teorije sistemov;
- razvoj vojaške logistike in iz tega izvirajoče uporabe kvantitativnih tehnik za reševanje podjetniških problemov.

Danes je logistika že tako razvita, da je pojem logistike treba definirati na dva načina, in sicer:

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

Zelo težko je potegniti črto med logistiko kot znanostjo in logistiko kot aktivnostjo, saj logistika kot znanost postavlja osnovne temelje za logistiko kot aktivnost, logistika kot aktivnost pa mora biti zasnovana na logistiki kot znanosti.

2.1 Opredelitev logistike

V literaturi posamezni avtorji opredeljujejo pojem logistike na več načinov, vendar pa vsi temeljijo na podobni ugotovitvi. Za razumevanje pristopov k definiranju pojma logistike je zato treba navesti vsaj nekatere izmed teh definicij.

Požar (1976, 67) definira logistiko kot: »Izraz logistika pomeni tok materiala in proizvodov ter informacij od dobavitelja surovin, preko proizvajalca in morebiti trgovca, do končnega potrošnika gotovih proizvodov.« Kasneje je to definicijo dopolnil in zapisal (Požar 1985, 11):

»Ta pojem zajema fizični tok materiala (surovine, polproizvodi, proizvodi, odpadki) ter tok informacij od dobavitelja surovin, preko proizvajalca in morebiti trgovca, do končnega potrošnika gotovih proizvodov, torej prostorske spremembe, poleg tega pa tudi skladiščenje, ki pomeni premagovanje časa.«

Ferišak (1983, 1) razume logistiko na naslednji način:

»Logistika pomeni način upravljanja vseh aktivnosti, ki se nanašajo ne premeščanje surovin, polproizvodov, ostalega materiala in gotovih proizvodov med proizvodnimi delovnimi organizacijami, od nabave surovin do predelave, oziroma od proizvajalca do potrošnika.«

Perišić (1990, 5) nadalje razlaga: »Logistika predstavlja plansko oblikovanje, upravljanje in kontrolo toka dela z namenom uresničitve določenega cilja.« Tudi on jo je kasneje natančneje opredelil, ko je zapisal: »Logistika predstavlja sistem aktivnosti, ki omogočajo oblikovanje, projektiranje, usmerjanje, vodenje in reguliranje pretoka blaga (materiala, proizvodov), energije ter informacij znotraj sistema in med sistemi.« Pozneje pa sta skupaj z Zečevićem (Perišić in Zečević 1990a, 4) predstavila nekoliko spremenjeno definicijo, in sicer logistiko pojmujeta:

»... kot skupek vseh aktivnosti, prek katerih se v določenem sistemu izvaja oblikovanje, projektiranje, upravljanje ter kontrola postopkov na področju manipuliranja, skladiščenja in transporta blaga. Z racionalnim povezovanjem teh dejavnosti v določenem sistemu blagovnih tokov je treba čim uspešneje obvladovati prostor in čas.«

Ogorelec (1979, 134–135) je logistiko opredelil kot: »... proces upravljanja vseh dejavnosti, ki služijo za premikanje surovin, polproizvodov in gotovih proizvodov (tudi energije, informacij in ljudi) od dobaviteljev do podjetja, nato znotraj podjetja ter vse do kupcev oziroma porabnikov.« Nato je opredelil logistični sistem kot sistem, ki (prav tam):

»... obsega vse tiste dejavnosti, ki se ukvarjajo z upravljanjem procesov prenosa (v prostoru in času) energije, materiala, proizvodov in ljudi. V sistem niso vključeni samo transportni procesi skladiščenja, temveč celotni potek naročil, manipuliranje, pakiranje proizvodov itd.«

Kaltenekar (1993, 75) je obravnaval logistiko bistveno širše. »Logistika obravnava vse materialne pretoke med krajem oziroma časom proizvodnje in potrošnje, med izvori ter ponori.« Glavne naloge logistike so tako predvsem (Kaltenekar 1993, 59):

- nabava materiala,
- odvoz materiala v delovno organizacijo,
- skladiščenje materiala,
- transport materiala do delovnih mest in med njimi,
- skladiščenje polproizvodov v vmesnih skladiščih,
- transport gotovih proizvodov do končnih skladišč,
- skladiščenje gotovih proizvodov,

- transport gotovih proizvodov do kupcev,
- informacijsko spremljanje in evidentiranje dogajanja ter
- koordinacija dela vseh navedenih dejavnosti.

Če povzamemo našete definicije, lahko rečemo, da je logistika skupek med seboj povezanih aktivnosti, ki služijo za premikanje surovin, polproizvodov, ostalega materiala in gotovih proizvodov od dobaviteljev do podjetja, za premikanje znotraj podjetja ter od podjetja do odjemalcev oziroma kupcev in vse z njimi povezane aktivnosti.

2.2 Delitev logistike

Logistiko lahko razdelimo na tri večja področja, in sicer: makrologistiko, mikrologistiko in metalogistiko. Ta področja bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju.

2.2.1 Makrologistika

Ukvarja se s problemi logistike v okviru ene ali več držav, njeni elementi pa so:

- logistični objekti: predmeti, ki so 'v obdelavi' v logistiki (osebe, stvari, energija, informacije);
- logistična sredstva: tehnična sredstva, s katerimi so logistični objekti obravnavani (transportna sredstva, skladišča, manipulacijska sredstva);
- logistična omrežja: točke, kjer se transportni procesi začnejo, prekinjajo in končujejo, kot npr. prometna infrastruktura (ceste, železnice, vodne poti ...) ter transportni terminali (luke, letališča, železniški in cestni terminali itd.);
- logistični nosilci: izvajalci logističnih storitev (transportna podjetja, terminali, skladiščna podjetja, špediterji, agenti itd.).

2.2.2 Mikrologistika

Obravnava logistiko na področju posameznega podjetja, njeni elementi pa so:

- nabavna logistika,
- notranja logistika,
- prodajna oz. distribucijska logistika in
- poprodajna logistika.

2.2.3 Metalogistika

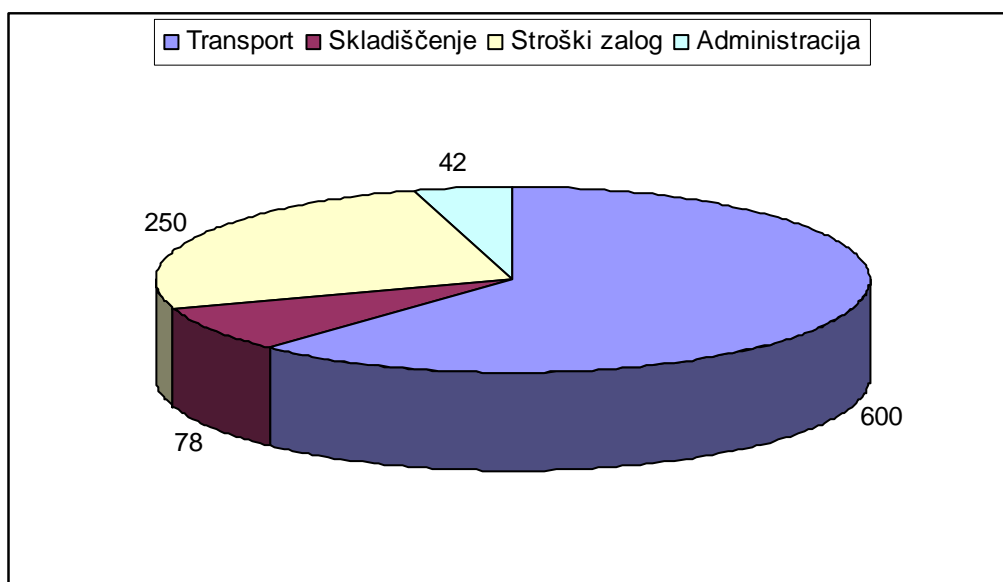
Obravnava logistične operacije med podjetji, njeni elementi pa so:

- kooperacija logističnih organizacij – njihova osnovna poslovna dejavnost je logistika; Sem spadajo različna transportna podjetja, luke, letališča, špedicijska podjetja itd.
- kooperacija nelogičnih organizacij – njihova osnovna dejavnost so industrija, trgovina in različne storitvene dejavnosti.

2.3 Pomen in cilji logistike

Logistika se nenehno sooča z novimi izzivi in se spreminja hitreje kot kdajkoli prej ter postaja najpomembnejša gospodarska dejavnost in največje svetovno tržišče. V ZDA in EU, kjer načrtno merijo vrednost logistike, to izražajo v bilijonih dolarjev.

Graf 2.1 Delež izdatkov za logistiko v ZDA, za leto 2001 (v bilijonih dolarjev)



Vir: Lipičnik in Kramar 2010.

Logistika je torej imperativ globalizacije, lahko pa je tudi njena ovira, če ne deluje. Proces globalizacije industrije in trgovine ter zahteve konkurenčnosti so privedle k temu, da so logistične potrebe in zahteve vedno večje. Zahteve do logistike so se tako povečale, da ima zdaj že različna kakovost logističnih storitev neposreden vpliv na tržno uspešnost in s tem na dobiček podjetja. Pojavlja se vedno večja raznolikost proizvodov, ob sočasno vse krajših življenjskih ciklih. Sinhronizirana nabava zahteva od dobaviteljev dobave manjših naročenih količin, v krajših intervalih in zagotovitev najvišje zanesljivosti. Zaradi presežne ponudbe je treba večjo pozornost nameniti željam kupcev, povezanih z logističnimi značilnostmi proizvoda (npr. pakiranje).

Tako mora logistika omogočati izpolnjevanje številnih pričakovanja in zahtev, pri tem pa naj bi bila:

- zanesljiva, točna in hitra;
- varna in stroškovno sprejemljiva;
- izjemno odzivna;
- orodje za obvladovanje oskrbovalnih verig;
- omogočiti mora oskrbo po sistemu 'just-in-time';
- vsebovati mora sisteme za informacijsko spremljanje in sledenje pošilk;
- temeljiti mora na elektronskem poslovanju celovitih informacijskih sistemov.

Logistika je za številna podjetja pomemben dejavnik uspešnosti in konkurenčnosti, kar je zaradi vplivanja na:

- likvidnost podjetja (vpliv na vezavo kapitala);
- prihodke (spremembe v prihodkih, ki izvirajo iz vplivov na razpoložljivost materialov in blaga, dobavne čase, kakovost logističnih storitev);
- izboljšanje kakovosti dobav h kupcu (kar se doseže npr. z večjo hitrostjo in točnostjo dobav, z logističnimi storitvami 'od vrat do vrat', z dostavo blaga ob pravem času ter na pravem kraju, z veliko zanesljivostjo, z dostavo blaga v zahtevani obliki in nepoškodovanega itd.);
- znižanje stroškov logistike, ki v nekaterih podjetjih dosežejo tudi več kot 30 % prodajne cene (s skrajšanjem poti, primernim znižanjem zalog, z naročanjem primernih količin blaga, s koncentracijo tovorov, pravilnim pakiranjem, z uvedbo ustrezne mehanizacije, s sodobno informacijsko tehnologijo itd.).

Uspešnost logističnega sistema je odvisna od pravilno zastavljenih ciljev. Cilji morajo biti določeni v hierarhiji, kar pomeni, da morajo biti posamezni cilji nadrejeni drugim ciljem. Za realizacijo posameznih ciljev poslovnega sistema je treba spremljati ukrepe tudi na drugih področjih njegovega poslovanja (Oblak 1987b, 114).

Med pomembnejše cilje logističnega sistema štejemo (Kaltnekar 1993, 48–52):

- sprotno obveščanje delov podjetja o stanju in spremembah na tržišču ter o celotnem zunanem in notranjem poslovanju z materialom ter proizvodi;
- vzdrževanje solidnih odnosov z dobavitelji in kupci ter zagotavljanje obojestranske zanesljivosti dobav;
- prizadevanje za čim boljšo likvidnost organizacije, kar se poskuša doseči s smotrnim razporejanjem finančnih zmogljivosti, z usklajevanjem dobav s finančnimi zmogljivostmi, s hitro distribucijo proizvodov in čim hitrejšim obračanjem zalog;

- zagotavljanje uspešne distribucije gotovih proizvodov do kupcev v skladu z njihovo časovno in prostorsko opredeljenimi zahtevami;
- zagotavljanje planske preskrbe vsega potrebnega materiala v zahtevanih količinah in kakovosti, pravočasna dostava na zahtevana mesta ter s tem omogočeno nemoteno delo v proizvodnji in drugih službah v delovni organizaciji;
- sodelovanje v kadrovanju in izobraževanju, ustrezno uvajanje v delo ter z razvijanjem odgovornosti in dobrih odnosov zagotavljanje strokovnosti ter povezanosti službe, uspešno opravljanje njenih nalog in smotrni razvoj v službi zaposlenih delavcev;
- ustrezna notranja organizacija vseh dejavnosti, ki so pomembne za materialno preskrbo;
- ustrezna vključitev v celoten poslovni proces podjetja in izpolnjevanje vseh nalog, ki jih ta vključitev zahteva.

2.4 Elementi logističnega procesa

Večina slovenskih avtorjev členi elemente logističnega sistema v praksi kot:

- zunanji transport,
- notranji transport,
- manipulacija z blagom,
- skladiščenje,
- kadri,
- zaloge,
- informacije, komunikacija in kontrola.

Od navedenih elementov so zaloge lahko rezultat logističnega procesa drugih poslovnih funkcij, medtem ko so zunanji in notranji transport, skladiščenje ter manipuliranje z blagom deli logističnega procesa. Uspešnost in nemoten potek logističnega procesa pa je odvisen tudi od pravih ter hitrih informacij in strokovno izobraženega kadra.

2.4.1 Zunanji transport

Kot zunanji prevoz označujemo prevoze, ki potekajo od dobaviteljev do proizvodnje ter prevoze od proizvajalca do skladišča odjemalca oziroma kupca. Za uspešno in učinkovito izvajanje zunanjega prevoza mora podjetje izbrati najprimernejše prevozno sredstvo in prevozne poti. Obstajajo številne klavzule, v katerih se stranke dogovorijo o odgovornosti in pogojih prevoza oziroma dobave.

Zunanji prevoz zajema prevoz:

- surovin,
- polproizvodov,
- nedokončanih proizvodov,
- sestavnih delov,
- končnih izdelkov in drugega blaga.

2.4.2 Notranji transport

Notranji transport je zelo pomemben za proizvodni proces vsakega podjetja. Glavna naloga notranjega transporta je planska oskrba vseh oddelkov in delovnih mest s potrebnim materialom, hkrati pa mora odvažati vse, kar je na teh delovnih mestih proizvedeno. Gre torej za transport v proizvodnji, skladišču, med proizvodnjo in skladiščem, za transport med proizvodnimi obrati ter skladišči. Obsega premikanje surovin in materialov znotraj delovne organizacije.

2.4.3 Manipulacija z blagom

Manipulacija oz. ravnanje z blagom so vmesni procesi, ki se dogajajo med tremi najpomembnejšimi elementi logistike, in sicer skladiščem, notranjim ter zunanjim transportom.

Manipulacijo z blagom lahko razdelimo na:

- neposredne logistične manipulacije (prekladanje in sortiranje blaga, kakovostni pregled, pakiranje, paletizacija itd.);
- posredne logistične manipulacije (to so komercialno-administrativni postopki, kot npr. carinska dokumentacija, dokumentacija, potrebna za prevoz itd.).

Za učinkovito opravljanje naštetih nalog je nujna ustrezna tehnična opremljenost s pretovornimi oz. manipulacijskimi napravami, kamor sodijo tekoči trakovi, viličarji, dvigala in druga specializirana oprema.

2.4.4 Skladiščenje

Skladiščenje je pomemben element logističnega procesa. Omogoča nemoteno delovanje nabave, proizvodnje in prodaje. Na drugi strani pa ob nepravilni organizaciji in vzpostavitvi skladišča povzroča občutnejše stroške. Avtorji navajajo, da je skladišče kot 'počivališče kapitala', saj je v zalogah investiran pomemben del vseh sredstev. Ustrezne odločitve pri skladiščenju zaradi navedenih vidikov lahko bistveno vplivajo na gospodarjenje celotnega podjetja.

Za podjetja, v katerih ne znajo vzpostaviti učinkovitih skladišč oziroma jim to povzroča enormno visoke stroške, so rešitev specializirana podjetja oziroma tako imenovana javna skladišča. To so podjetja, ki svojim komitentom nudijo vse storitve,

povezane s skladiščenjem. Gre za strokovno hrambo in oskrbo tujega blaga, proti plačilu. Tovrstna podjetja opravljajo oziroma običajno ponujajo še druge storitve, kot so npr. pretovori, odprava blaga in dostavljanje v proizvodnjo, pakiranje itd.

2.4.5 Kadri

Uspešnost poslovne logistike je zelo odvisna od kadrovske zasedbe. Manager poslovne logistike mora vzpostaviti skupino strokovnjakov, ki vedo uspešno planirati, organizirati, voditi in kontrolirati celotno logistično poslovanje ter ga pravilno vključiti v celoto. Običajno so posledice nepravilne kadrovske zasedbe nepravočasna nabava, neurejeno skladišče, nepravilna izbira transportnih poti, poškodbe in izguba blaga, zamuda pri dobavi blaga končnemu kupcu itd. Posplošeno lahko rečemo, da ima manager poslovne logistike največjo vlogo, saj je od njega odvisno, kakšno skupino oz. logistični tim si bo vzpostavil za doseganje ciljev.

Manager poslovne logistike mora izpolnjevati naslednje zahteve (Ogorelec 1996, 51):

- poznati mora soodvisnosti na logističnem področju, pa tudi soodvisnost logistike od drugih poslovnih procesov;
- imeti mora dobro znanje o poslovni ekonomiji in širše ekonomsko znanje;
- poznati in uporabljati mora metode sodobne organiziranosti poslovanja ter dela;
- oceniti in izrabiti mora možnosti, ki jih ponujajo dosežki na področju logistične tehnologije ter tehnike, to pa pomeni poznavanje tehnike pri transportu, pretovoru, uskladiščenju, pakiranju, paletizaciji in kontejnerizaciji;
- dovteten mora biti za sodobne kvantitativne metode in tehnike ter poznati osnovne pojme o tem;
- imeti mora solidno tehnično znanje za razumevanje proizvodnih in logističnih procesov;
- imeti mora potrebno strokovno znanje, ki ga pridobi s študijem in izkušnjami v praksi.

2.4.6 Zaloge

Zaloga je količina blaga, odložena v skladišču določenega podjetja. Sodobna podjetja se izogibajo zalogam in skušajo vse bolj uveljavljati dobave po sistemu JIT (just in time) ter tako zmanjšati zaloge in s tem povezane stroške. Vendar pa iz prakse vemo, da JIT deluje bolje za podjetja, ki so v vlogi kupca. Za podjetja v vlogi dobavitelja je to skoraj nemogoče in odvisno od posamezne dejavnosti, s katero se to ukvarja.

Pomen zalog v proizvodnem podjetju je večstranski. Prispevajo k zniževanju proizvodnih stroškov na enoto proizvoda in tako omogočajo proizvodnjo večjih serij ter daljših neprekinjenih ciklov, uravnavajo ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem ter podjetju nudijo določeno varnost pri nenadnih in nepričakovanih spremembah na področju povpraševanja.

Zaloge ne morejo biti statična količina zaradi številnih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo nihanje. Glavni dejavniki so (Kaltnekar 1993, 273–274):

- Krajevni, komunikacijski in transportni pogoji;
- likvidnost podjetja;
- odvisnost od tržišča (razmerje med ponudbo in povpraševanjem);
- cilj splošne poslovne politike podjetja;
- intenzivnost v porabi materiala proizvodne stroke;
- individualne možnosti prodajnega in proizvodnega programa podjetja.

2.4.7 Informacije, komunikacije in kontrola

Informacijski sistemi so pomembnega značaja za podjetje, saj omogočajo boljši pretok informacij med zainteresiranimi subjekti, nadzor nad izvajanjem poslovne strategije, sposobnost hitrega odzivanja na nastale spremembe in problematiko v poslovnem okolju ter zagotavljajo kakovostne, verodostojne in pravilne informacije ob pravem času ter na pravem mesu. Dobro organizirane logistične dejavnosti ni brez učinkovitega informacijskega sistema.

Ferišak in Medvešček (1983, 263) navajata, da mora imeti management poslovne logistike za svoje poslovne odločitve na voljo informacije o:

- dejanskih in morebitnih kupcih;
- dejanskih in morebitnih dobaviteljih;
- logističnem sistemu konkurentov in stanju lastnega logističnega sistema;
- zalogah materiala in proizvodov na vseh mestih logističnega sistema;
- stroških logističnih aktivnostih;
- izvajanju logističnih aktivnostih;
- značilnosti makrologističnega sistema (prometni mreži, nosilcih transporta, aktualni prometni politiki, pravnih predpisih itd.);
- razvoju relevantnih logističnih tehnologij.

Vse procese in aktivnosti v logističnem procesu je treba kontrolirati. Kontrolo lahko delimo na:

- operativno: izvaja jo podjetje, med posameznimi procesi (npr. med izvajanjem naročil izvaja kontrolo formalne in vsebinske pravilnosti računov ter drugih

dokumentov, kontrola zalog v skladišču, kontrola spoštovanja posameznih rokov, kontrola odprave itd.) ter

- upravljalno: izvaja jo podjetje, in sicer tako, da sintetizira podatke o posameznih procesih ter aktivnostih in pojavih znotraj njih v okviru določenega časa.

Najpomembnejši dejavnik informacijsko-komunikacijskih tokov so ljudje. Zaradi napačnih interpretacij in številnih elementov človeške psihe prihaja do nesporazumov. Pomembno je, da so v oblikovanje informacijskih tokov vključeni tudi strokovnjaki različnih strok.

2.5 Stroški v logistiki

Logistika povzroča relativno in absolutno zelo visoke stroške. Delež stroškov logistike v skupnih stroških končne proizvodnje se v ZDA giblje okrog 60 %, v zahodni Evropi pa 54 %. Ta stopnja je različna tudi po posameznih gospodarskih vejah. V prehranski industriji znaša delež logističnih stroškov v skupnem prihodu 13,4 %. V nekdanji Jugoslaviji je leta 1990 delež logističnih stroškov v vrednosti blaga v prehranski industriji znašal 10,2 % (Perišić 1990, 9).

V nadaljevanju so zgolj opisno podani podatki o tem, kaj nekateri stroški zajemajo oziroma kaj razumemo pod posameznimi stroški.

2.5.1 Nabavni stroški

Med nabavne stroške štejemo stroške same nabavne dejavnosti. Nabavni stroški torej zajemajo stroške delovanja nabavne funkcije in stroške, ki nastanejo pri posameznih nabavnih akcijah. Lahko so fiksni ali variabilni. Delitev na fiksne in variabilne stroške je težavna, zato največkrat evidentiramo skupne stroške nabavne dejavnosti in jih le redko skušamo razdeliti.

2.5.2 Stroški skladiščenja in zalog

Stroški skladiščenja in zalog so med seboj tesno povezani, zato jih lahko obravnavamo skupaj. Skladiščni stroški so tisti, ki nastanejo zaradi mirovanja materiala v poslovnem in proizvodnem procesu. To so torej stroški materialnih skladišč, medfaznih skladišč, skladišč gotovih izdelkov in vseh drugih skladišč. Skoraj vse vrste skladiščnih stroškov so neposredno ali posredno odvisne od uskladiščenih površin. Skladiščni stroški so torej v največji meri variabilni stroški, le nekateri so lahko tudi relativno fiksni. Delimo jih v tri skupine (Kaltenekar 1993, 271):

- stroški uskladiščenega materiala (ki nastanejo kot posledica zalog materiala);

- stroški skladiščnega prostora (predvsem amortizacija zgradb ali najemnina, amortizacija v skladišču vgrajene fiksne opreme, stroški vzdrževanja prostora ter stroški zavarovanja in hranjenja);
- stroški delovanja skladišča (stroški delovne sile in stroški skladiščnih naprav).

2.5.3 Transportni stroški

Med transportne stroške štejemo stroške notranjega in zunanjega transporta, čeprav jih v praksi sicer zajemamo ločeno. Ti stroški nastajajo zaradi gibanja materiala in oseb med posameznimi točkami poslovnega ali proizvodnega procesa. Relativni delež teh stroškov se giblje med 35 in 55 % v skupnih logističnih stroških. Iz tega je jasno razvidno, da imajo transportni stroški velik vpliv na velikost celotnih logističnih stroškov.

Med transportne stroške zunanjega transporta uvrščamo: tovornine, zavarovanja pri prevozu, stroške nakladanja in razkladanja, količinskega ter kakovostnega prevzema, stroške za prevozno embalažo in prevozni kalo, stroške goriva ter ostalo.

Med stroške notranjega transporta pa uvrščamo: stroške transportnih sredstev, delovne sile, energije in ostalo. V primeru zunanjega izvajanja aktivnosti štejemo med stroške transporta stroške uslug oziroma storitev za izvajanje transporta.

2.6 Logistični podsistemi v proizvodnem podjetju

2.6.1 Nabavna logistika

Nabavna logistika je odgovorna za nemoteno oskrbo poslovnega sistema z blagom v ustrezni količini in kakovosti. Za blago, ki ga nabavlja, se pri tem misli na surovino, polproizvode in proizvode, ki jih podjetje potrebuje za nemoteno delovanje. Preučuje nove ponudbe dobaviteljev in analizira obstoječe dobavitelje ter jih, odvisno od podjetja, ocenjuje na mesečni ali letni ravni s tako imenovanimi 'delivery performance'.

V proizvodnih podjetjih ima nabavna logistika velik pomen, saj je od nje odvisno, po kakšni ceni bo podjetje nabavilo material oz. surovino, kar pa nadalje vpliva na ceno končnega oz. finalnega proizvoda. Zaradi navedenega sta prodajna in nabavna logistika zelo tesno povezana oddelka v podjetju.

2.6.2 Notranja logistika

Pod notranjo logistiko razumemo vse aktivnosti, ki se opravljajo pri gibanju materiala iz skladišča nabavnega materiala (surovine, polproizvodi, rezervni deli itd.) do finalnega skladišča s končnimi izdelki. Je vmesni člen med nabavno in prodajno logistiko.

Glavne naloge notranje logistike so:

- skrb za interni transport znotraj organizacije med proizvodnimi centri;
- oskrba proizvodnje s surovinami in polizdelki iz nabavnega skladišča;
- dostava končnih izdelkov iz proizvodnje v finalno skladišče;
- pakiranje končnih proizvodov za prodajo.

2.6.3 Prodajna oz. distribucijska logistika

Obravnavava tok gotovih proizvodov od finalnega skladišča do končnega kupca oz. odjemalca tako, da pride proizvod v roke porabnikov v zahtevani količini in kakovosti, ob pravem času in na pravem mestu, nepoškodovan ter z optimalnimi stroški (Logožar 2004, 108).

Aktivnosti prodajne logistike so:

- zunanji transport;
- spremljanje naročil in trenda na tržišču;
- administrativna opravila;
- preverjanje zalog;
- krmiljenje proizvodnje glede na potrebe odjemalcev;
- skladiščenje gotovih izdelkov.

2.6.4 Poprodajna logistika

Najmlajši podsistem od navedenih je poprodajna logistika. Razvila se je v 80-ih, v Nemčiji. Zajema vse aktivnosti, ki se opravljajo po dobavi izdelka končnemu kupcu, kot npr.:

- montaža in servisiranje;
- vzdrževanje;
- vračila (reklamacije, embalaža itd.) in skrb za odpadke;
- dostava rezervnih delov.

3 PREDSTAVITEV PROIZVODNEGA PODJETJA CIMOS, D. D.

V nadaljevanju opisujem zgodovino, splošne podatke ter prodajno logistiko obravnavanega podjetja.

3.1 Nastanek in zgodovina

Cimosovi začetki segajo posredno v leto 1959, ko so v koprskem Tomosu, podjetju za proizvodnjo mopedov in izvenkrmnih motorjev, sklenili kooperacijsko pogodbo s francoskim Citroenom. Leta 1960 je stekla montaža prvih vozil AZ, imenovanih 'spaček'. Ustanovljen je bil poseben oddelek za razvoj kooperacije s Citroenom, v okviru katerega se je vzpostavilo sodelovanje z novimi dobavitelji, pa tudi razvojne storitve in mehanizmi za kakovostno proizvodnjo (Cimos 2010b).

V začetku sedemdesetih let se je pričel proces ustanavljanja Cimos. Dne 15. marca 1972 so se Tomos, Iskra in Citroen s pogodbo o združevanju sredstev za skupno poslovanje sporazumeli, da se avtomobilska dejavnost loči od drugih dejavnosti Tomosa. Ustanovitev novega samostojnega podjetja Cimos (Citroen, Iskra, Tomos) je botrovala uvajanju moderne tehnologije in naprednejši organizaciji poslovanja. Dejavnost je temeljila na domači proizvodnji in izvozu sestavnih delov za avtomobile, njihove sklope ter podsklope. V Cimos so partnerji vložili, v naravi in gotovini, sredstva ter vloge tako, da je bilo razmerje vloženih sredstev 51 proti 49, v korist domačih vlagateljev (Cimos 2010b).

Leta 1982 je bila podpisana nova pogodba o dolgoročni industrijski kooperaciji in poslovno-tehničnem sodelovanju med Citroenom in Cimosom, za deset let, ter podaljšana pogodba o skupnem vlaganju. Osnovni koncept je bila proizvodnja avtomobilskih delov za prvo in drugo vgradnjo v Citroenova vozila (prav tam).

Dne 5. julija 1996 se je podjetje lastninsko preoblikovalo in bilo vpisano v sodni register kot delniška družba v pretežni lasti državnega sklada za razvoj ter drugih paradržavnih ustanov. Citroen in Cimos sta v letu 1996 prekinila obstoječo pogodbo ter podpisala novo, saj je bila dolgoročna kooperacija med obema podjetjema tržno in ekonomsko neopravičena. Tako se je Cimos z novim vodstvom preusmeril k samostojnemu razvoju (prav tam).

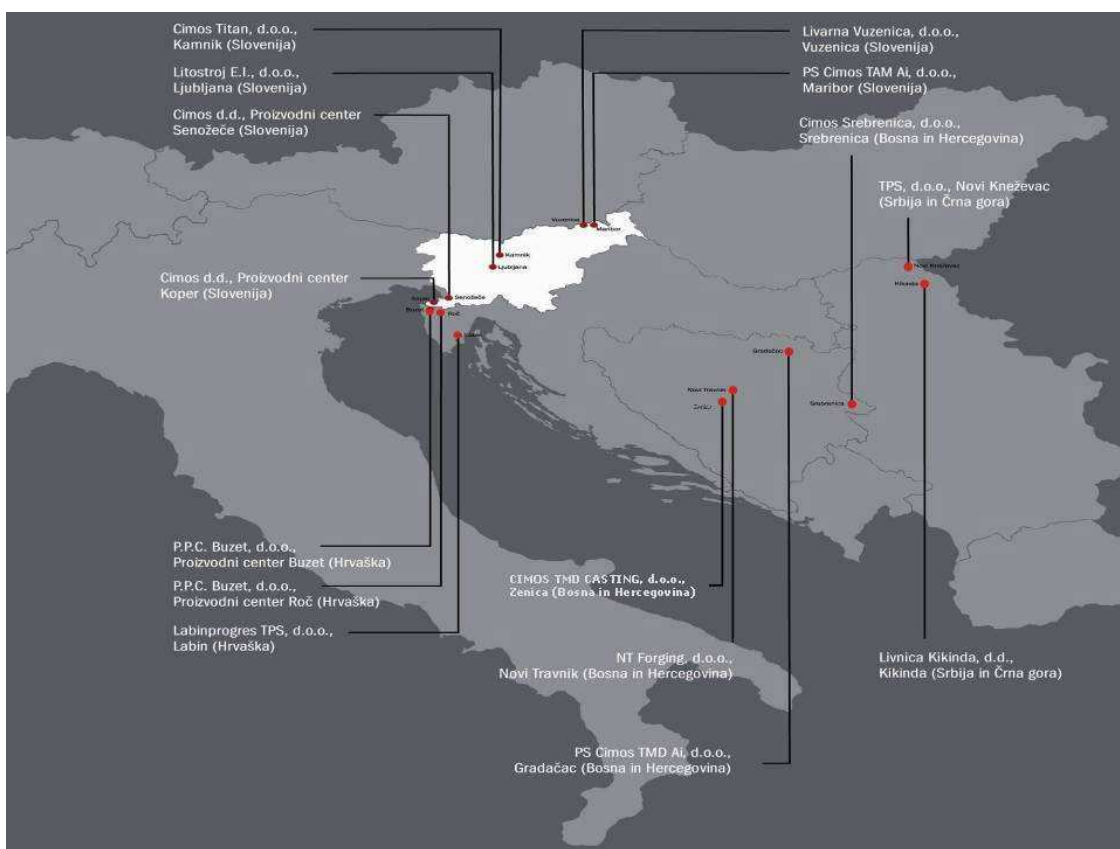
Sledili so zlati časi podjetja. Naročila so bila iz leta v leto večja, tako količinsko kot vrednostno. Kmalu so bile proizvodne kapacitete zapolnjene. Vodstvo podjetja se je zavedalo, da lahko nova naročila uresničijo le, če bodo zagotovili nove proizvodne kapacitete in prevzeli tveganja za popolno izdelavo ter postrežbo kupca. Cimos je prevzel tveganja in začel prevzemati družbe na področju držav nekdanje Jugoslavije, ki so razpolagala s prostimi proizvodnimi kapacitetami (prav tam).

Danes je Cimos sposoben začetno idejo kupcev sam ali skupaj s kupcem razviti in jo nato predelati v proces industrializacije ter ob izpolnitvi potrebnih pogojev v redno proizvodnjo. S svojim dosedanjim delovanjem, z zanesljivostjo in s konkurenčnostjo ter z znanjem si je Poslovni sistem Cimos pridobil nove kupce in tako postal pomemben globalni razvojni dobavitelj v svetovni avtomobilski industriji.

3.2 Splošni podatki o podjetju

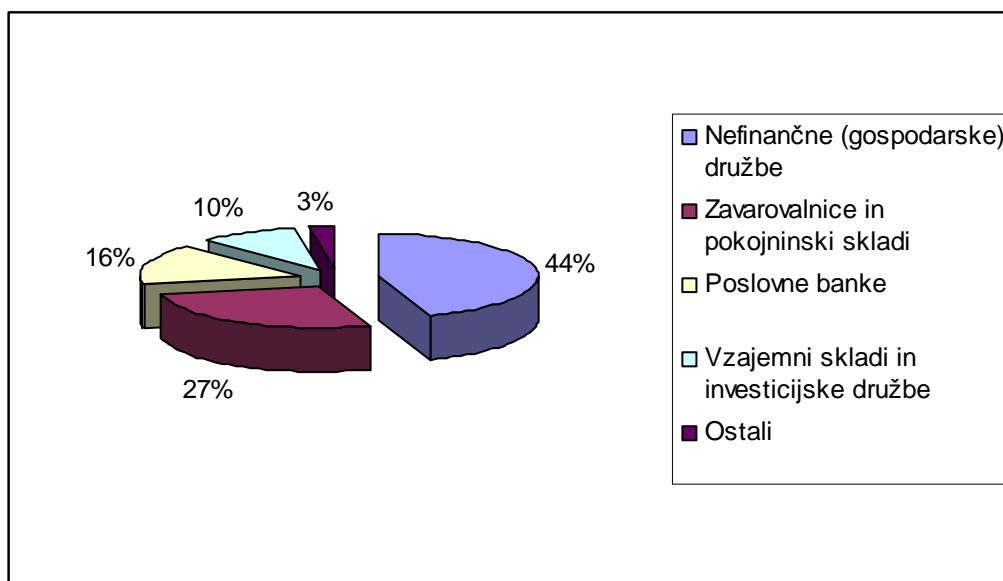
Skupina Cimos je sestavljena iz matične družbe Cimos, d. d., in 25 odvisnih družb, delujočih v osmih državah.

Slika 3.1 Proizvodni centri podjetja Cimos, d. d.



Vir: Cimos 2010a.

Slika 3.2 Lastniška struktura podjetja



Vir: Cimos 2010a.

3.2.1 Poslanstvo podjetja

Temeljno poslanstvo družbe je aktivna navzočnost na trgu in utrjevanje ustvarjenega položaja v mednarodnih gospodarskih tokovih. Podjetje poslanstvo dosega z visoko strokovnim in razvojno-ustvarjalnim delom, saj skrbi za dvig ravni znanja, nenehno usposabljanje ter šolanje vseh sodelujočih v poslovnem procesu in izdeluje kakovostne izdelke po konkurenčnih cenah za svetovno priznane proizvajalce avtomobilov.

3.2.2 Strategija podjetja

Cimos deluje v okolju, za katerega so značilne hitre spremembe v tržnem, ekonomskem, tehnološkem, družbenem in političnem okolju, zato je zelo pomembno:

- sklepati dolgoročna partnerstva s kupci in jim slediti globalno;
- zmanjšati paleto različnih izdelkov;
- usmerjati se na primarne izdelke in biti v svetovnem vrhu pri razvoju ter proizvodnji le-teh.

Izzivi trga so v preteklem letu narekovali oblikovanje nove strategije z naslednjimi ključnimi elementi:

- rast poslovnega sistema,
- programsko delovanje,
- dvig tehnološkega nivoja,

- znižanje stroškov,
- hitra tržna odzivnost,
- nenehno povečevanje konkurenčne sposobnosti,
- globalna usmerjenost.

3.2.3 Proizvodni programi

Izdelki podjetja Cimos se delijo na štiri glavne programe, in sicer:

- avtomobilski program,
- program kmetijske opreme,
- program energetike in
- program strojegradnje.

Izdelki avtomobilskega programa se delijo na dele motorja, zavornega sistema, menjalnega sistema in karoserije. Poleg navedenih ključnih družin izdelkov v zadnjih letih uspešno razvijajo še izdelke pete družine, to je dele podvozja. Avtomobilski program je najpomembnejši program, saj prinaša podjetju več kot 50 odstotkov vseh prihodkov.

Program kmetijske opreme predstavljajo motokultivator, motokopačica in motokosilnica. Poleg osnovnih proizvodov pa je v programu še večje število drugih priključkov.

Program energetike predstavlja podjetje Litostroj Power, pod katero posluje več priznanih evropskih podjetij. Naročnikom ponuja celovite rešitve za hidroenergetsko opremo, od zasnove do izvedbe na ključ.

Program strojegradnje je še dokaj nov, saj je bil ustanovljen leta 2006. Program temelji na razvijanju in izdelavi orodja ter strojev.

3.2.4 Kupci

V skupino Cimosovih kupcev spadajo veliki in pomembni avtomobilski proizvajalci, kot npr. Citroen, Peugeot, BMW, Audi, VW, Ford, Opel, Mercedes in drugi, ter pomembni avtomobilski sistemski dobavitelji, kot so Honeywell, Delphi, Eaton, Filterauto, GKN, ZF in drugi.

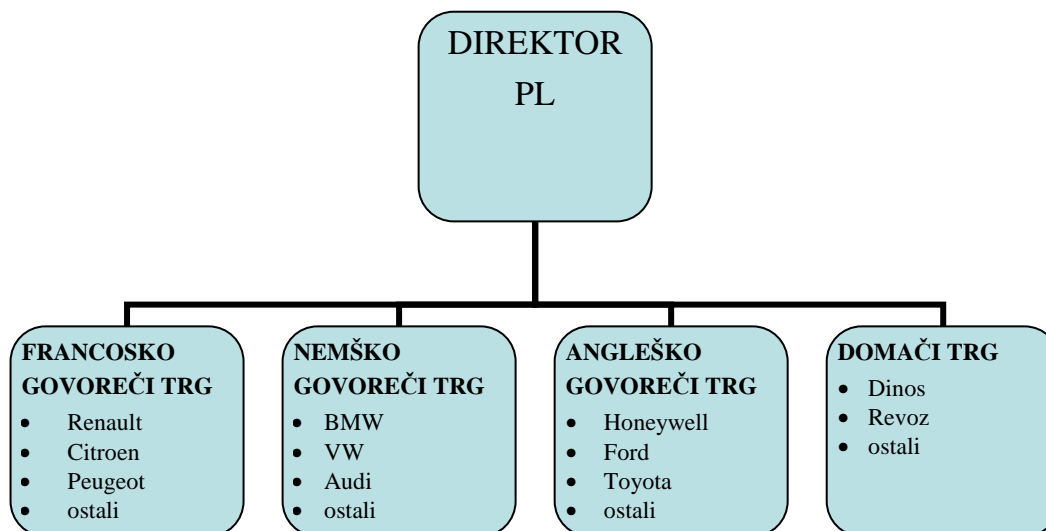
Kupci se med seboj zelo razlikujejo glede načina in zahtevnosti poslovanja. Predvsem nemški in francoski kupci so znani po svojih visokih zahtevah do dobaviteljev.

3.3 Prodajna logistika v podjetju Cimos, d. d.

V prodajni logistiki podjetja je zaposlenih 30 komercialistov oz. referentov, ki pokrivajo tako rekoč vse trge podjetja in vse kupce oskrbujejo z informacijami.

Razdeljeni so v štiri glavne delovne skupine, ki se razlikujejo med seboj glede na jezik, v katerem poslovanje poteka.

Slika 3.3 Organigram prodajne logistike podjetja Cimos, d. d.



Vir: Cimos 2010a.

Služba prodajne logistike nadzira pomembne poslovne procese, v ospredju pa so odnosi in stiki s kupci. Poskrbeti mora, da pride pravi izdelek na pravo mesto, da je ob pravem času pri pravem kupcu. Rezultat uspešnega dela prodajne logistike je zadovoljen kupec z opravljenimi storitvami.

Zaposleni v prodajni logistiki so strokovno izobražen kader za opravljanje takšnega dela, ki si ne sme privoščiti napak pri svojem delu, saj so podatki prodajne logistike podlaga za planiranje proizvodnje in naročanje potrebnih materialov za celoten poslovni sistem. Ko je končni izdelek izdelan, PL poskrbi za njegovo distribucijo. Podjetje izdelke distribuira po različnih kanalih, in sicer neposredno do kupca, na predvideno montažno linijo pri kupcu ali ž prek konsignacijskih skladišč. V primeru, ko blago dobavljajo v konsignacijsko skladišče, prodajna logistika skrbi za primerno raven zaloga in vse aktivnosti, ki se izvajajo v dislociranih skladiščih v tujini.

Delo prodajne logistike je zelo pestro in dinamično, saj poleg navedenega skrbi še za:

- plačilno disciplino kupca in fakturiranje;
- zunanjetrgovinsko poslovanje (intrastat, brezpapirno poslovanje s carino, poreklo);
- naročanje zunanjih prevozov;
- cirkulacijo embalaže;
- korektivne ukrepe pri morebitnih zamudah in logističnih reklamacijah;

- pripravo raznovrstne dokumentacije;
- naročila;
- vzpostavitev logistike pri novih projektih;
- obveščanje kupca o odpremah.

3.3.1 Intrastat

Januarja 1993 je bil med državami članicami EU vzpostavljen prost pretok blaga, s čimer je odpadlo carinjenje na notranjih mejah in uporaba carinskih deklaracij, kar je pomenilo izgubo vira pomembnih podatkov za zunanjetrgovinsko statistiko. Rešitev je bila uvedba sistema Intrastat. To je statistika blagovne menjave med državami članicami EU, kjer se podatki zbirajo mesečno. Na področju statistike blagovne menjave s tretjimi državami se kot vir podatkov še naprej uporablja carinsko deklaracijo, kar se imenuje Extrastat.

Zbiranje podatkov poteka na štiri načine, in sicer s pomočjo (Cimos 2010a):

- papirnih obrazcev,
- spletnih obrazcev,
- elektronske izmenjave podatkov,
- magnetnih nosilcev podatkov (CD, diskete ...).

Podjetje Cimos, d. d., uporablja tretji način, in sicer elektronsko izmenjavo podatkov. Omenjeni način je najbolj primeren oz. edini primeren za velika podjetja. Ob koncu meseca program samodejno pripravi poročilo za Intrastat, ki se pošlje na ustrezen naslov.

Za zbiranje podatkov sta v RS zadolžena Statistični urad RS (SURS) in Carinska uprava RS (CURS).

SURS je odgovoren za (Cimos 2010a):

- nadzor sistema,
- statistično metodologijo,
- zajetje, ocene in diseminacijo podatkov.

CURS je odgovoren za (Cimos 2010a):

- sodelovanje s podjetji,
- zbiranje in kontrolo podatkov ter
- odpravljanje morebitnih napak v poročanju.

Poročevalske enote za Intrastat so poslovni in drugi subjekti (z izjemo fizičnih oseb), katerih letna vrednost blagovne menjave z državami članicami EU presega nacionalni vključitveni prag pri prejemih blaga v višini 120.000 evrov, pri odpremah

blaga pa 200.000 evrov. Rok za dostavo podatkov je od 1. do 15. v mesecu za predhodni mesec, ne glede na medij poročanja.

Za Intrastat je treba poročati:

- komercialne transakcije z blagom, namenjenim za rabo, potrošnjo,
- investicije ali preprodajo, ki vključujejo prenos lastništva;
- gibanje blaga iz ene države članice v drugo brez izvršitve
- nakupa/prodaje;
- vračila proizvodov in nadomestne dobave proizvodov;
- nekatere druge vrste poslov.

Za Intrastat se ne poroča podatkov o:

- storitvah (izjema so popravila in oplemenitenje) in
- blagu v tranzitu.

3.3.2 Naročanje zunanjih transportov

Prodajna logistika v podjetju skrbi za transport končnih izdelkov do kupca, organizira Transporte vračljivih izdelkov oz. reklamacij ter povratne embalaže. Pri naročanju oz. organiziranju zunanjih transportov je pomembno, da ločimo tri paritete (incoterme), ki jih podjetje Cimos, d. d., uporablja, in sicer:

- EXW (ex work): Prodajalec blaga je odgovoren, da ima material pripravljen ob pravem času in na pravem mestu za prevzem. Vsi ostali stroški, povezani s transportom, z zavarovanjem, s carinjenjem blaga itd., pa so odgovornost kupca.
- DDU (delivered duty unpaid): Prodajalec je odgovoren za nakladanje blaga, dostavo blaga s svojim prevozom, manipulativne stroške, carinjenje – izvoz ter zavarovanje blaga na poti. Odgovornost oz. strošek kupca pa je carinjenje – uvoz, stroški carine in davka ter razkladanje blaga.
- FCA (free carrier): Prodajalec je odgovoren za nakladanje, domači cestni transport, manipulativne stroške in carinjenje – izvoz. Strošek kupca pa je zavarovanje blaga, mednarodni transport, razkladanje na terminalu, carinjenje – uvoz, stroški carine in davka, dostava blaga do proizvodnega centra ter razkladanje blaga.

Podjetje uporablja paritete EXW in DDU za kontinentalne Transporte oz. Transporte po Evropi. Za katero pariteto se podjetje odloči je odvisno od več dejavnikov oz. začetnih pogajanj med kupcem in prodajalcem. Med pogajanja za paritete se uvrščajo tudi naloge prodajne logistike. Pogajanja so zelo zapletena in naporna, saj je težko najti

konsenz, ker obe imata pariteti prednosti ter slabosti, tako za prodajalca kot za kupca. Paritete so zelo pomembne, saj vplivajo na končno ceno izdelka.

Pariteto FCA podjetje Cimos, d. d., uporablja za čezmorske pošiljke oz. dobave končnih izdelkov v distancirana proizvodna središča kupca, kot so npr. Južna Amerika, Kitajska in Indija. Ta oblika paritete je za tovrstne pošiljke najbolj primerna za dobavitelja v avtomobilski industriji.

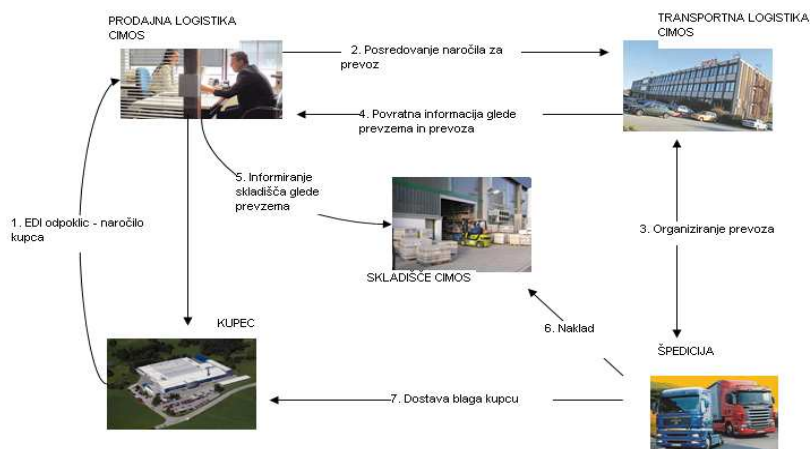
Naročanje zunanjih prevozov pri pariteti DDU

Pri naročanju zunanjih prevozov s pariteto DDU prodajna logistika tesno sodeluje s transportno logistiko v podjetju. Komercialist v prodajni logistiki poda zahtevo transportni logistiki za prevoz blaga na za to posebnem obrazcu, kjer navede:

- vrsto prevoza (izredni ali redni);
- datum, uro in kraj prevzema;
- kdo je pošiljatelj;
- kdo je prejemnik;
- datum, uro in kraj dostave;
- kdo je plačnik prevoza, stroškovno mesto;
- informacije o blagu in embalaži (bruto teža, koli, dimenzije).

Transportna logistika organizira naročene prevoze (sodeluje s prevozniki in špediterji) v skladu z naročili in spremlja izvajanje, morebitna odstopanja pa sporoča komercialistu PL, ki je tudi dal naročilo. Dolžnost prodajne logistike je, da na podlagi prejetih informacij o prevozu, ki jih prejme od transportne logistike, koordinira skladiščno odpremo in prevzem ter jih obvešča o morebitnih spremembah.

Slika 3.4 Prikaz procesa komunikacije pri naročanju prevozov DDU pariteta



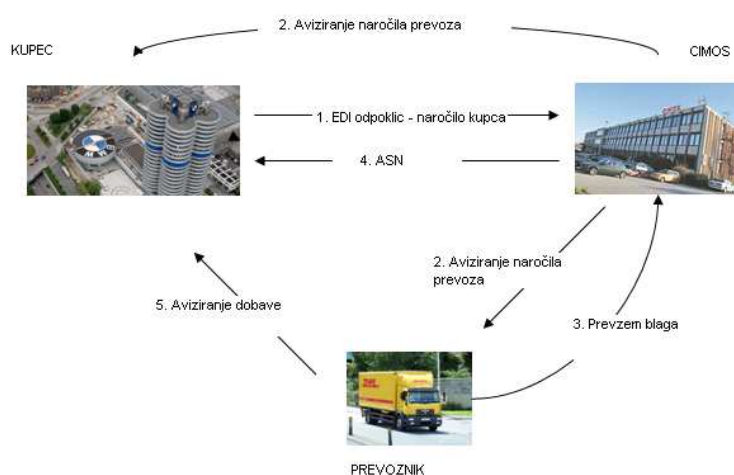
Naročanje zunanjih prevozov pri pariteti EXW

Komunikacija glede naročanja prevozov pri pariteti EXW poteka med prodajno logistiko, kupcem in pooblaščenim prevoznikom kupca. Komercialist v PL posreduje naročilo prevoza pooblaščenemu prevozniku kupca, kjer mu posreduje vse potrebne informacije o pošiljki in prevzemu ter obvesti kupca o odpremljeni količini in dostavi. Na podlagi prejetih informacij o prevozu, ki jih prejme od pooblaščenega prevoznika kupca, nato koordinira stvari v svojem skladišču.

Naročanje prevoza pri pariteti EXW lahko poteka na tri načine, in sicer:

- z določenimi obrazci, kot npr. pri pariteti DDU;
- s pomočjo elektronske pošte;
- naročilo prevoza po standardu VDA 4933.

Slika 3.5 Proces naročila prevoza po standardu VDA 4933



3.3.3 Dokumenti v prodajni logistiki

Potrdilo o gibanju blaga EUR.1

EUR.1 se uporablja za dokazovanje porekla pri trgovanju z državami, s katerimi je Evropska skupnost sklenila trgovinske sporazume ali avtonomne preferencialne ureditve. Potrdilo izda carinski organ države izvoznice na podlagi pisne zahteve izvoznika in ko se izdelki lahko štejejo za izdelke s preferencialnim poreklom ter izpolnjujejo druge zahteve protokolov o poreklu blaga. Potrdilo mora biti izpolnjeno v skladu z navodili, podpisano od odgovorne osebe izvoznika in carinskega delavca ter potrjeno z žigom, ki je bil objavljen kot žig za potrjevanje potrdil o poreklu. Izdelano mora biti na posebnem obrazcu, ki ima za osnovo vzorec (guilloche) zelene barve.

Poznamo še EUR.2, dokument o poreklu blaga. Uporablja se za dokazovanje porekla pri trgovanju s Srbijo, za pošiljke v vrednosti 850 evrov. Potrdilo izda izvoznik, carinski organ pa ga ne potrdi.

Za podjetje Cimos, d. d., sta oba dokumenta zelo pomembna, saj uvaža večje količine blaga iz svojih poslovnih centrov v Srbiji, na Hrvaškem in v BIH. Na zahtevo kupca mora podjetje izdati certifikat EUR.1. Kupec z omenjenim dokumentom plača nižje uvozne davke oz. je tega pod določenimi pogoji celo oproščen.

Certifikat EUR.1 se uporablja za blago, uvoženo iz držav, kot so:

- BIH,
- Hrvaška,
- Islandija,
- Liechtenstein,
- Norveška,
- Srbija,
- Švica,
- Turčija,
- Čile,
- Mehika,
- Afrika,
- Algerija,
- Egipt,
- Izrael,
- Jordanija,
- Libanon,
- Maroko,
- Sirija,
- ACP države (African, Caribbean and Pacific Group of States).

CMR

CMR ali tovorni list je dokument, ki se izdaja pri vsaki odpremi in je obvezen spremni dokument pri prevozu blaga. CMR mora biti izdan v treh izvornikih, ki jih podpišeta pošiljatelj in prevoznik. Če prevoznik ali pošiljatelj ne podpišeta tovrnega lista, ta še vedno velja, vendar lahko pride do težav pri dokazovanju izpolnjevanja obveznosti. V primeru, da voznik ne podpiše tovrnega lista, se lahko smatra, da ni prevzel tovora za prevoz. Podpisi so lahko natisnjeni ali pa jih nadomestita pečata pošiljatelja in prevoznika (če je to dovoljeno z zakonom države, v kateri je bil tovorni list izdan).

Tovorni list mora vsebovati naslednje podatke:

- dan in kraj izstavitve;
- ime in naslov pošiljatelja;
- ime in naslov prevoznika;
- kraj in dan prevoza tovora ter kraj, določen za izročitev;
- kraj in naslov prejemnika;
- stroške, povezane s prevozom;
- izjavo, da za prevoz veljajo določbe konvencije;
- opis vrste tovora in pakiranja ter za nevarni tovor njegov splošni priznani opis;
- število tovorov in njihove posebne označbe ter številke;
- bruto in neto težo;
- vsa navodila za carinske in druge postopke.

Reklamacije in poročilo 8D

V avtomobilski industriji so reklamacije zelo pogoste. Delimo jih lahko na logistične, kakovostne in finančne reklamacije. Pri kakovostnih reklamacijah gre za fizične napake na izdelku oz. proizvodu, ki jih obravnavata služba kakovosti in projektna skupina v podjetju.

Za logistične in finančne reklamacije je odgovorna prodajna logistika. Posamezen komercialist v prodajni logistiki je odgovoren za področje, ki ga pokriva in obravnava nastale reklamacije. Gre za reklamacije, ki nastanejo v logističnem procesu in finančnem toku.

Logistične reklamacije nastanejo zaradi:

- dobave s pomanjkljivo dokumentacijo (dobava brez fakture, odpremnega naloga, obrazca VDA itd.);
- nepravočasne informiranosti kupca v elektronski obliki (ASN);
- dobave napačnega materiala ali napačne pakirne enote oz. količine;
- nepravočasne dobave;
- nepravilne najave naročila prevoza kupčevemu pooblaščenemu prevozniku po pariteti EXW;
- kupčeve embalaže in inventurnih stanj.

Pod finančne reklamacije spadajo reklamacije iz naslova plačil, in sicer zaradi:

- fakturiranja po napačni ceni;
- plačila napačnih faktur;
- neupoštevanja plačila najemnine embalaže itd.

Poročilo 8D je dokument, ki ga dobavitelj na podlagi navedenih reklamacij izda kupcu. Metodologija 8D, ki se uporablja za analizo reklamacij s trga in opredelitev korektivnih ter preventivnih ukrepov, izhaja iz avtomobilske industrije in se širi v druge branže. Obravnavano je kot potrdilo kupcu, da so napake oz. reklamacije v obravnavi in bodo kmalu razrešene, s tem pa bo odpravljena pretekla problematika.

Poročilo je sestavljeno iz osmih delov, in sicer (od tod izvira tudi ime 8D):

- D1 (Referenca in skupina strokovnjakov). V tem delu se napišejo osnovne stvari, za katero reklamacijo gre, katero vrsto materiala in datum, sestaviti je treba skupino strokovnjakov, ki bodo reševali problem oz. so povezani z reklamacijo.
- D2 (Opis neskladnosti). V tem delu poročila se natančno opiše problem in kdo je odgovoren za nastali problem.
- D3 (Takojsnji in začasni ukrepi). Tretji del je namenjen opisu takojšnjih ukrepov, ki so bili sprejeti za preprečitev nadaljnjih stroškov, povzročenih z reklamacijo.
- D4 (Glavni vzroki). Natančno se navedejo vzroki, zakaj in kako je prišlo do reklamacije oz. problema, ki je povzročil motnje v procesu logistike.
- D5 (Izbrani trajni korektivni ukrepi). V tem delu se opiše, kateri izbrani trajni ukrepi so bili izbrani in zakaj.
- D6 (Uvedba trajnega korektivnega ukrepa). V šestem delu se opišeta način in postopek, kako bodo trajni korektivni ukrepi izvajani.
- D7 (Ukrepi za preprečitev ponovitve). Navedejo se dodatni varovalni ukrepi za preprečitev ponovitve problema.
- D8 (Ocena učinkovitosti ukrepov, opombe). V končnem delu se navedeta analiza in rezultat doseženega.

Logistični protokol

Logistični protokol je pogodba, ki jo dobavitelj in kupec sestavita skupaj ter jo podpišeta v začetnih fazah novega projekta (predserijskem statusu projekta) oz. pri novih poslih. Namen logističnega protokola je vzpostaviti logistični proces in določiti pravila ter odgovornosti pred serijsko dobavo.

Vsebina protokola vsebuje:

- določitev paritete (EXW, DDU itd.);
- odgovornost in pravila glede embalaže;
- pakirni postopki;
- dobavni roki (odvisno od paritete);
- kontaktne osebe pri kupcu in dobavitelju;

- kontaktne osebe pri špediterju;
- postopki in pravila naročanja prevozov;
- informacije o prevzemni lokaciji;
- informacije o razkladalnih mestih pri kupcu;
- pravila o izrednih prevozih;
- krogotok transportov;
- pravila glede obveščanja kupca.

Odpremni nalog

Dokument, ki se kreira ob odpremi blaga iz tovarne in vsebuje vse informacije glede materiala, imenujemo odpremni nalog. Je zelo pomemben, saj je podlaga za kreiranje nadaljnjih dokumentov, kot npr. CMR, račun in ASN.

V odpremni nalogu je navedeno naslednje:

- naslov pošiljatelja,
- naslov prejemnika,
- šifra materiala dobavitelja,
- šifra materiala kupca,
- količina,
- neto in bruto teža,
- način pakiranja,
- razkladalno mesto,
- datum odpreme,
- datum dostave,
- pariteta.

V prodajni logistiki uporabljamo še dva podobna dokumenta, in sicer ASN ter VDA 4939. ASN je dokument EDI, ki se v elektronski obliki pošlje kupcu že po odpremi blaga. Vsebuje osnovne podatke o pošiljki (tablica prevoza, špediter, količina in vrsta materiala). Obrazec VDA 4939 pa je podoben osnovnemu odpremni nalogu, vendar vsebuje bistveno več podatkov. Uporablja se samo v avtomobilski industriji. Vsebuje tudi bar kodo 2D, ki pripomore k temu, da kupcu pri prevzemu blaga ni treba vnašati podatkov ročno v sistem, temveč ga sprejme s črtno pištolo. Rezultat tovrstnega načina dela je bistveno hitrejši in enostavnejši prevzem blaga.

Informacijski sistemi v prodajni logistiki

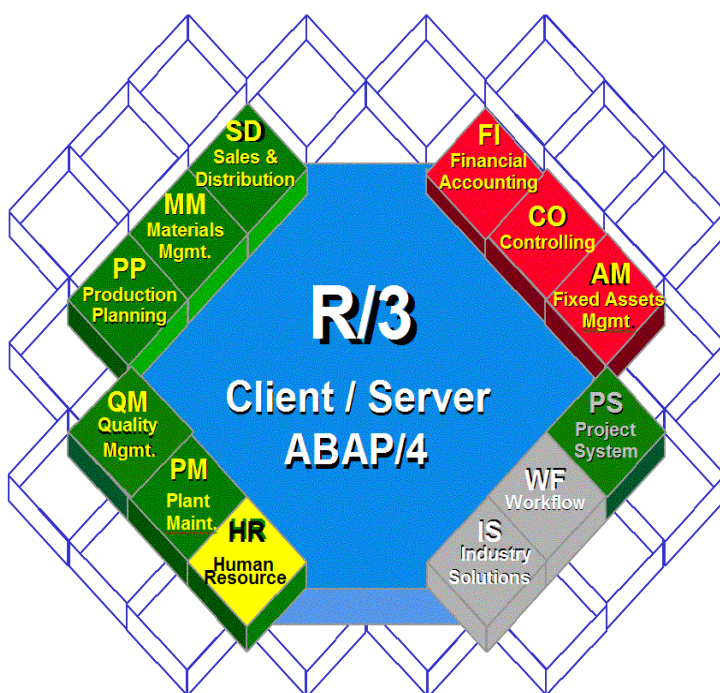
Podjetje se je v preteklih letih zelo razvijalo in večalo. Stari poslovni sistem, ki je temeljil na podatkovni bazi Oracle in lastnemu razvoju programskih rešitev, kmalu ni mogel več slediti potrebam podjetja. Prenova informacijskega sistema je postala nujna

za uspešen razvoj podjetja. To je bil glavni razlog, da so leta 1998 v podjetju pripravili načrt prenove poslovno-informacijskega sistema, s katerim bi sledili prenovi poslovanja in bi učinkovito obvladovali vse poslovne procese. Na podlagi razpisov, predstavitev in priporočil posameznih ponudnikov programskih rešitev v Sloveniji ter tujini so se po temeljitem premisleku odločili za nakup celovite programske rešitve MySAP, nemškega podjetja SAP AG.

Poslovno-informacijski sistem tako temelji na rešitvi MySAP Automotive, ki podpira večino procesov v podjetju in je prilagojena avtomobilski industriji. Programske rešitve so nameščene na IBM-ovih strežnikih. Podatkovna baza, na kateri temelji MySAP, je Oracle 9e.

MySAP je sestavljen iz različnih programskih modulov, ki z delovanjem na osnovah najboljše poslovne prakse zagotavljajo podporo in nadzor vsem poslovnim procesom. Vsak izmed modulov vsebuje programske rešitve s področja posameznega poslovnega procesa, omogoča prilagajanje poslovnim procesom organizacije in ob tem zagotavlja povezljivost z drugimi moduli. Module MySAP razvrščamo v tri osnovne skupine, in sicer so to logistika, finance ter človeški viri.

Slika 3.6 Primer modularne zasnove MySAP



Vir: Wikipedia 2010.

Področju logistike pripadajo naslednji moduli:

- MM – materialno poslovanje (material management);
- PP – planiranje proizvodnje (production planning);
- SD – prodaja in distribucija (sales and distribution);
- QM – upravljanje kakovosti (quality management);
- PM – vzdrževanje obrata (plant maintenance);
- PS – upravljanje projektov (project system).

Prodajna logistika v podjetju Cimos, d. d., uporablja modul SD, ki podpira vse aktivnosti prodajnega procesa, od marketinških dejavnosti, planiranja prodaje, do izvajanja prodaje.

Pomembnejše funkcije modula:

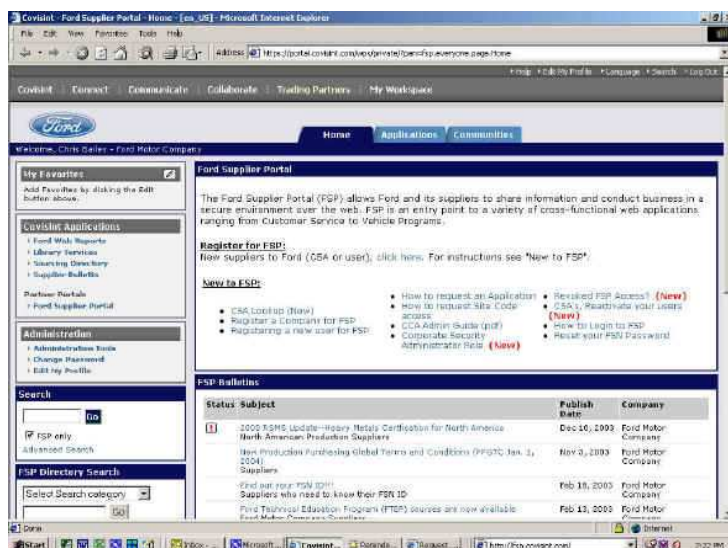
- podpiranje različnih organizacij prodaje;
- podpiranje različnih načinov prodaje (prodaja na debelo, maloprodaja itd.);
- vodenje evidence potencialnih kupcev in kontaktnih oseb;
- spremljanje konkurence in konkurenčnih izdelkov;
- nadzor posebnih dogovorov s kupci (dobavni pogoji, cene itd.);
- nadzor proizvodov, ponudb in naročil kupcev;
- nadzor plačilne sposobnosti kupcev;
- pakiranje in odpremljanje izdelkov;
- upravljanje z reklamacijami.

Modul SD je tesno povezan s šifrantom artiklov, poslovnih partnerjev in z materialnim poslovanjem, kamor sporoča podatke o rezerviranih ter prodanih količinah, in s finančnim poslovanjem, kamor pošilja račune ter preverja zapadle obveznosti kupcev. Glavni dokumenti, ki se uporabljajo, so naročila, povpraševanje, vračila, dobavnice, fakture, bremepisi in dobropisi.

Portali kupca

V prodajni logistiki poleg internih informacijskih sistemov uporabljajo še različne portale kupca. Vsak večji kupec ima svoj portal za komuniciranje z dobavitelji. Glavna prednost portalov za dobavitelja je enostavna dostopnost do podatkov in informacij ter učinkovitejše logistično poslovanje. Portali vsebujejo logistična pravila in postopke, novosti pri poslovanju, informacije o razkladalnih mestih, ocene dobaviteljev (delivery performace) itd. Slabost portalov pa je omejena dostopnost.

Slika 3.7 Primer portala kupca FORD



Vir: Ford portal 2010.

Naročila kupca

Analiza in obravnava serijskih naročil je ena glavnih nalog prodajne logistike, saj to vpliva na celoten potek in delo v PL. Čas naročila in kakšen je način naročila, pa je različno od kupca do kupca. Naročila so sestavljena iz fiksnega in napovednega dela. Fiksni del naročila je naročena količina določenega izdelka, ki mora biti dostavljena ob pravem času, na pravem mestu in se ne spreminja. Napovedni del naročila pa služi dobavitelju kot neke vrste napoved oz. nadaljnje potrebe kupca, ki se lahko spreminjajo ob vsakem novem naročilu. V prodajni logistiki velja, da šteje le zadnje naročilo. To pomeni, da je vsako predhodno naročilo ob prispetju novega neveljavno in se ga ne upošteva več.

Naročilo vsebuje naslednje:

- količina in datum, ko mora biti blago dostavljeno kupcu (fiksni del);
- tedenska ali mesečna potreba (napovedni del);
- šifra izdelka kupca;
- na katero razkladalno mesto se odpremlja;
- oseba, ki je izdala naročilo;
- številka naročila;
- šifra proizvodnega centra kupca, ki je izdalo naročilo;
- morebitne nastale zamude pri dobavi.

Manjši kupci podjetja Cimos, d. d., pošiljajo naročila prek elektronske pošte in faksa. Prejeta naročila, ki pridejo na tedenski ali mesečni podlagi, se nato v PL ročno vnašajo v sistem MySAP, in sicer tako, da lahko druge poslovne funkcije, kot so npr.

proizvodnja in planska služba, vidijo potrebe ter skladno z njimi planirajo proizvodnjo. Pazljivost in natančnost pri ročnem vnašanju sta zelo pomembna, saj ima napaka lahko za posledico zamudo pri dobavi, nepravilno planiranje itd. Obravnavanje naročil manjših kupcev zahteva veliko časa, dodatnih stroškov in velik riziko povzročanja napak.

Veliki kupci podjetja so bistveno naprednejši in tehnološko izpopolnjeni. Naročila prihajajo po sistemu EDI (elektronic data interchange), neposredno v sistem MySAP. Sistem EDI je elektronska izmenjava podatkov med sistemi poslovnih partnerjev. Deluje tako, da pošiljatelj najprej pripravi podatke, ki sestavljajo sporočilo (vsebino, obliko in način izmenjave) in jih odloži v datoteko. Imenuje se hišna datoteka. Nato uporabi konverter, ki te podatke preloži v dogovorjeno obliko (EDIFACT). Tako zložene podatke pošlje dobavitelju, v našem primeru Cimosu. Prejemnik prejme sporočilo. To se samodejno, s pomočjo konverterjev, preoblikuje v hišno obliko in takšno datoteko nato uvozi v svojo aplikacijo. Po sistemu EDI se lahko pošiljajo tudi drugi dokumenti, kot npr. dobavnice, ASN, VDA4939 itd.

Takšen način izmenjave naročil je zelo hiter, ekonomičen in pregleden pri množičnem pošiljanju naročil velikih kupcev podjetja. Za razliko od manjših kupcev ta naročila prihajajo na dnevni bazi, v nekaterih primerih tudi večkrat dnevno.

Vsako naročilo EDI mora opraviti prehod skozi program Speedy. To je kot neke vrste filter v sistemu MySAP, ki ima nalogo uvoziti naročilo na pravo mesto v sistem. V primeru, če podatki niso urejeni za sprejem naročila v sistemu MySAP, kar je naloga komercialista v prodajni logistiki, naročilo ostane v programu Speedy. Naloga prodajne logistike pa je, da uredi stvari za sprejem naročila in ga nato sprosti.

Naloge prodajne logistike pri obravnavanju naročil so:

- pregled naročil, če so v skladu z dogovorjenimi kapacitetami in ob morebitnih napakah kupca zavrnitev naročil;
- urejanje podatkov v sistemu za sprejem obstoječih in novih naročil;
- sledenje in vodenje statistike glede naročil;
- urejanje in sprostitev naročil v računalniškem programu Speedy.

Embalaža

Beseda embalaža je francoskega izvora in pomeni vse tisto, v kar blago zavijemo, polnimo, vstavimo, torej embaliramo oziroma pakiramo. V podjetju Cimos, d. d., se embalaža obravnava kot industrijski parameter, enako kot ostale karakteristike izdelka, in je sestavni del naročila. Glede na določila pogodbe s kupcem je lahko zajeta v končno ceno izdelka, vendar je v primeru v nalogi obravnavanega podjetja to redkost, saj to uporablja predpisano kupčevo embalažo oz. kupec zagotovi in dobavlja svojo lastno

embalažo. Razlogi za to so enostavni. Kupci podjetja so veliki proizvajalci avtomobilov, ki imajo velike proizvodne linije v svojih proizvodnih centrih. Njihova embalaža ustreza standardom in pogojem za hitro ter nemoteno delo na svojih proizvodnih linijah. Drugačna embalaža od predpisane bi povzročila zastoje na linijah in proizvodni logistiki otežila dobavo materiala. Tako ima vsak kupec podjetja Cimos, d. d., svojo embalažo.

Naloge prodajne logistike v povezavi z embalažo so:

- naročanje embalaže pri kupcu po navodilih lastne planske službe;
- zagotoviti pravočasno dobavo prazne embalaže v lastni proizvodni center;
- skrbeti za pravilno inventurno stanje embalaže, tako interno kot s kupcem;
- v primeru poškodovane embalaže obvestiti kupca in po potrebi zahtevati nadomestilo;
- sistemsko povezati vsak izdelek s svojo predpisano embalažo.

4 POVEZANOST PRODAJNE LOGISTIKE Z DRUGIMI POSLOVNIMI FUNKCIJAMI PODJETJA

Poslovni sistem podjetja Cimos, d. d., je, tako kot v vsakem večjem podjetju, razdeljen na različne poslovne funkcije, ki opravljajo svoje naloge in s tem dosegajo zastavljene cilje. Uspešnost poslovnih funkcij je odvisna od več dejavnikov, k uspehu pa največ prispeva dobro medsebojno sodelovanje med njimi. Tako je tudi pri prodajni logistiki v povezavi z ostalimi poslovnimi funkcijami. Zaradi raznolikega dela, ki ga ta opravlja, so druge poslovne funkcije v podjetju soodvisne od prodajne logistike.

Poleg s transportno je prodajna logistika povezana še s:

- prodajo,
- plansko službo,
- finančno službo,
- projektno službo,
- službo kakovosti,
- skladiščno službo,
- službo informatike.

4.1 Povezanost prodaje in prodajne logistike

Prodaja in prodajna logistika sta močno povezani ter ena brez druge ne bi mogli opravljati svojih nalog in dosegati zastavljenih ciljev. Prodaja je v podjetju odgovorna za posle, ki še niso uvedeni oz. so v statusu predserije. To pomeni, da se prodaja dogovarja za nove posle oz. jih pridobiva, skrbi za prototipne izdelke in naročila, vzorce itd. Prodajna logistika pa skrbi za serijske posle, ki so že uvedeni v proizvodnjo. Povezanost obeh poslovnih funkcij lahko opazimo pri cenah, naročilih in sklepanju pogodb.

Prodaja določa cene tako za prototipne kot za serijske izdelke. Cenike posreduje prodajni logistiki, katero ceno je treba posodobiti v sistemu MySAP, in sicer za vsak izdelek posebej. To omogoča prodajni logistiki pravilno fakturiranje in dobro poznavanje cen pri kontroliranju plačilne discipline kupca.

Prodajna logistika opravlja za prodajo različne statistične analize o prodanih količinah, saj ima boljši pregled nad serijskimi naročili, in jo obvešča o napovedanih naročilih ter spremembah. Prodaja posreduje prodajni logistiki informacije o prototipnih naročilih. Naloga prodajne logistike je, da pripravljene prototipne izdelke pošlje po najbolj ekonomični poti do kupca.

Pri sklepanju pogodb prodaje in kupčeve nabave nudi prodajna logistika podporo pri:

- stroških transporta, ki so vključeni v končni ceni;

- določanju paritete;
- stroških, povezanih z odpremo;
- času dobave.

4.2 Povezanost planske službe in prodajne logistike

Planska služba izdeluje plane, s katerimi koordinira in planira proizvodnjo. Podlaga za izdelavo planov oz. planiranje proizvodnje so naročila kupca, kar ureja in obravnava prodajna logistika. Pravilno planiranje ima velik pomen, saj v nasprotnem lahko pride do prevelikih stroškov. Stroški, ki lahko nastanejo iz naslova nepravilnega planiranja, so odvečne zaloge, izredni prevozi zaradi premajhnih zalog na dan odpreme in v najslabšem primeru zaustavitev proizvodnih linij kupca, kar ima za posledico plačilo visokih penalnih zneskov. Z namenom, da bi se izognili takšnemu stanju, morata obe poslovni funkciji zelo dobro sodelovati.

Prodajna logistika mora planski službi zagotoviti:

- pregledna in vidna naročila v sistemu MySAP;
- časovno prilagojena naročila odpremam;
- naročila v skladu z dogovorjenimi kapacitetami;
- kupčevo embalažo.

Planska služba obvešča prodajno logistiko o:

- stanju embalaže in posreduje naročila za dostavo kupčeve embalaže;
- zalogah posameznih izdelkov;
- različni problematiki v proizvodnji in po potrebi izdelava tako imenovani 'recovery plan'.

4.3 Povezanost financ in prodajne logistike

Finančni in logistični tokovi potekajo vzporedno. Finančni procesi so, rečeno v prisposodbi, druga plat logističnih procesov, zato je zelo pomembno dobro sodelovanje med obema oddelkoma v podjetju. Njun skupni cilj je izboljšati finančni tok znotraj podjetja ter med podjetjem in njegovim okoljem.

Finančna služba obvešča prodajno logistiko o:

- plačilnih kupca,
- odprtih terjatvah,
- bremenitvah, ki jih zahteva kupec.

Naloge prodajne logistike v primerjavi s finančno službo so:

- izdajanje dobropisov in bremepisov za zapiranje računov;

- sporočanje o morebitnih spremembah pri kupcu (npr. sprememba davčne številke, sprememba TRR kupca itd.);
- posredovanje informacij med kupčevimi in lastnimi financami;
- izdajanje poročila o plačilih odprtih terjatev kupca.

4.4 Povezanost projektne službe in prodajne logistike

Projektna služba oziroma skupina se ukvarja s pridobivanjem novih poslov, preračunavanjem kapacitet, nabavljanjem novih strojev in načrtovanjem proizvodnje. Prodajna logistika pri tem nudi projektne službi podporo na področju logistike. Vsak novi projekt zahteva vzpostavitev logistike s kupcem, kar je naloga prodajne logistike. Prodajna logistika in projektna služba se ne srečujeta tako pogosto, vendar je pri vsakem novem izdelku oziroma v začetni fazi njihovo sodelovanje pomembnega značaja ter vpliva na nadaljnji razvoj in uspešnost izdelka.

4.5 Povezanost prodajne logistike in službe kakovosti

Sodelovanje obeh oddelkov pride do izraza pri pojavu morebitnih reklamacij. Služba kakovosti obvesti prodajno logistiko o reklamaciji, naloga prodajne logistike pa je, da naredi analizo odpreme reklamiranega izdelka ter po možnosti zaustavitev dobav oziroma nadomestitev reklamirane količine iz varnostne zaloge, v najkrajšem času, ter se tako izogniti penalom kupca zaradi zaustavitve njegove proizvodnje. Hkrati pa mora prodajna logistika reklamirano količino v najkrajšem času pripeljati nazaj od kupca v podjetje, za potrebe analize in pregleda reklamiranih izdelkov.

4.6 Povezanost skladišča in prodajne logistike

Prodajna logistika je skladišču kot neke vrste koordinator. Posreduje mu informacije o:

- odpremi blaga,
- zalogah,
- načinu pakiranja,
- spremnih dokumentih,
- načinu natovarjanja,
- in podobno.

4.7 Povezanost informatike in prodajne logistike

Za prodajno logistiko ni izjemnega pomena le obvladovanje blaga, kar pomeni čim hitreje oziroma ob pravem času, na pravem mestu in s čim manjšimi stroški, ampak tudi, in v zadnjem času lahko rečemo predvsem, optimalno upravljanje informacijskih

tokov hkrati s tokovi blaga. Zato je treba informacijsko podpreti in uskladiti delovanje najpomembnejših logističnih faz, kot so na primer naročanje in sprejemanje blaga, skladiščenje ter medskladiščni prenosi, izdaja blaga (komisioniranje), torej vseh postopki v logistični verigi.

Informatizacija v PL prinaša številne prednosti, ki jih s klasičnim načinom izvajanja ni mogoče zagotoviti. Tako informatizacija v logistiki lahko bistveno zmanjša stroške obvladovanja logističnih procesov in lastništva blaga, povečuje produktivnost dela, doda transparentnost ter možnosti planiranja (predvidljivost), povečuje izkoristek opreme in prostora, izboljša kakovost poslovanja ter oskrbe trga, poenostavi sodelovanje z dobavitelji in kupci, internimi oddelki ter omogoča merjenje lastnih rezultatov in obračunov. Poleg tega omogoča hitrejše izvajanje in obdelavo dokumentov v elektronski obliki, manj je napak pri delu, poslovanje je brezpapirno, vnos podatkov je enkratno, velika ter pomembna pridobitev pa je sledljivost.

Informatizacija prodajne logistike je podpora in nadgradnja urejenih procesov, ne pa klic v sili za neurejene procese. Za to, da bi bili procesi urejeni, je potrebno dobro utečeno sodelovanje med informatiko in prodajno logistiko. Naloga prodajne logistike je predstaviti problem in rešitev na teoretični bazi, medtem ko je naloga informatike uresničiti predloge oziroma izpeljati zahtevano v prakso.

5 ANALIZA PRODAJNE LOGISTIKE PROIZVODNIH PODJETIJ V SLOVENIJI

5.1 Opredelitev dejavnikov

Glavni namen ankete 'Analiza prodajne logistike v proizvodnih podjetjih' je predstaviti razvitost prodajne logistike v slovenskih podjetjih ter jih vprašati o njeni organiziranosti in pomembnosti za podjetje.

Na kakšen način segmentirati anketirance? Na voljo je več možnih segmentacij (velikost, dejavnost, kombinacija itd.), pri čemer je treba paziti predvsem na primerljivost pridobljenih rezultatov s podobnimi analizami. Pomembno je, da za podatke, ki jih ne bomo pridobili s pomočjo ankete, natančno opredelimo vire in preučimo način njihove obdelave. Zajem podatkov iz drugih virov bo vplival na skrajšanje vprašalnika, kar se bo posledično odrazilo tudi na neustrezno izpolnjenem vprašalniku.

Za sodelovanje v anketi se je odločilo 19 podjetij, od 30 anketiranih, ki sem jih glede na segmentacijo velikosti razdelil na naslednje glavne skupine: (i) 5 do 10 zaposlenih, (ii) 10 do 20 zaposlenih, (iii) 20 do 50 zaposlenih, (iv) 50 do 100 zaposlenih, (v) 100 do 1.000 zaposlenih, (vi) več kot 1.000 zaposlenih.

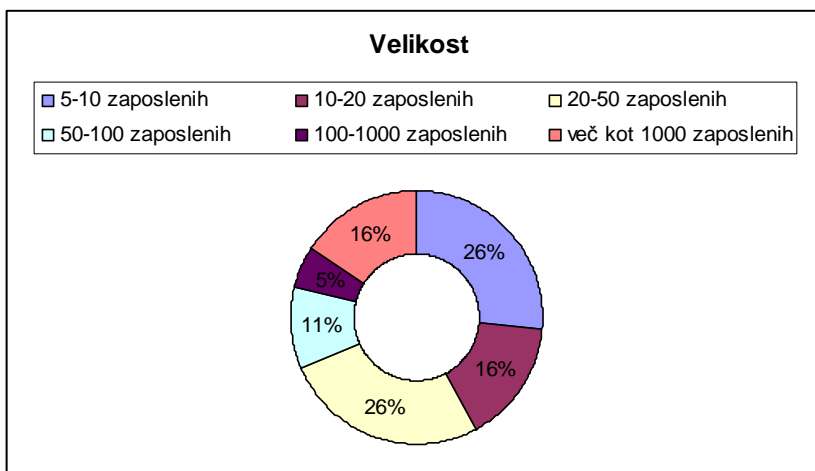
Anketiranje je potekalo s pomočjo elektronske pošte in osebno, vendar slednje le v Kopru, v času od 1. do 31. januarja 2010. Spletne naslove anketiranih sem izbral naključno, glede na dejavnost. Delež le-teh je predstavljal 90 % vseh anketiranih. Preostali delež anketiranih sem obiskal osebno.

Izbrana podjetja so morala ustrezati naslednjim kriterijem: velikost, proizvodna dejavnost in izvozno podjetje.

5.2 Izvedba anketiranja

Najprej je bilo vsekakor treba raziskati in opisati trg, za katerega bo analiza izdelana in trg, na katerem obstaja interes za rezultate tovrstne analize. Na drugi strani bom kot primarno metodo zbiranja podatkov za izdelavo celovite analize uporabil anketiranje s pomočjo vprašalnika. Za izdelavo tovrstnega vprašalnika je bilo treba veliko pozornosti nameniti sestavi vprašanj in tematskim sklopom, ki bodo opredeljena v okviru vprašalnika. Zaradi kakovostnejših rezultatov analize so vprašanja kratka in jedrnata ter zaprtega tipa.

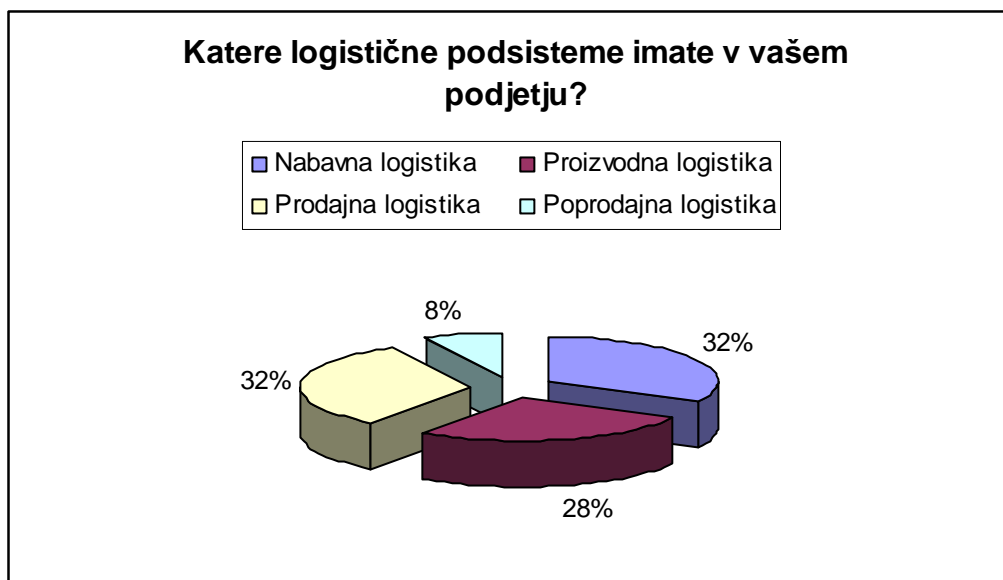
Graf 5.1 Velikost anketiranih podjetij



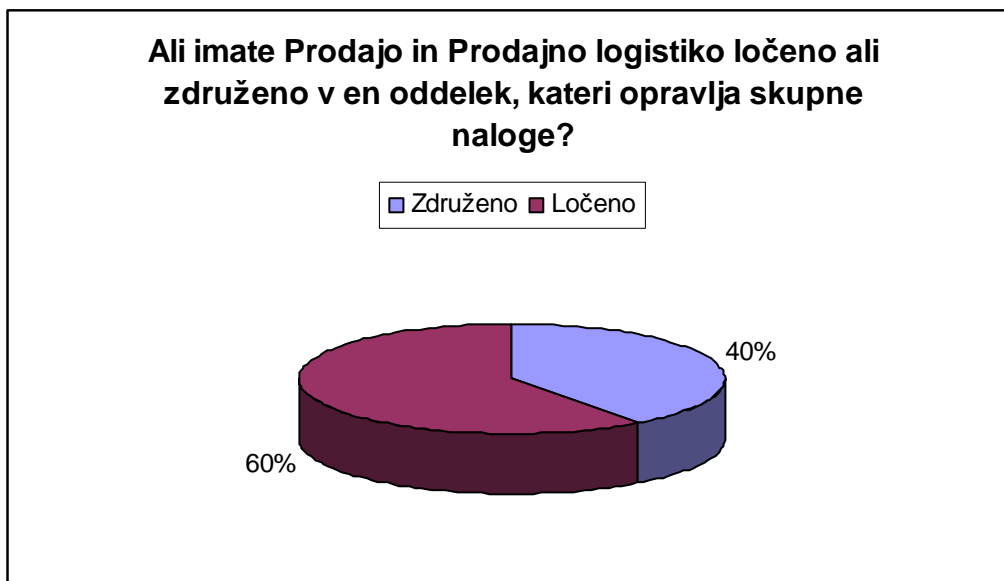
5.3 Predstavitev rezultatov

Pridobljeni rezultati ankete so presenetljivi, saj ima le 32 % anketiranih podjetij organizirano tudi prodajno logistiko, kar je za razvita gospodarstva zelo slab rezultat. Logistični podsistemi so v anketiranih podjetjih slabo, kar ima za posledico združevanje oddelkov in hkratno opravljanje dela. Kar 40 % anketiranih podjetij ima prodajo in prodajno logistiko združeno.

Graf 5.2 Logistični podsistemi v anketiranih podjetjih

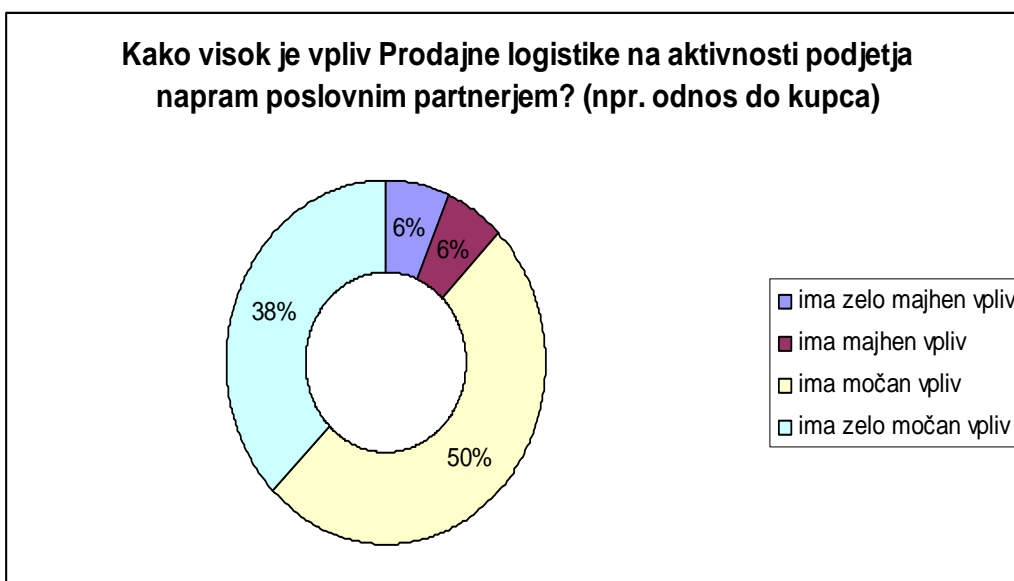


Graf 5.3 Organiziranost prodaje in prodajne logistike v anketiranem podjetju

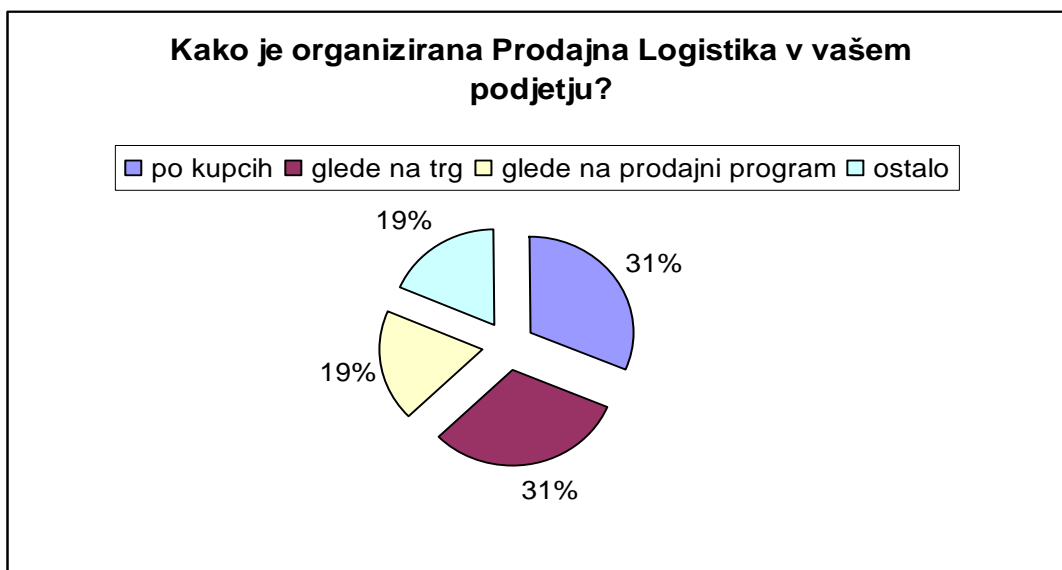


Glede na to, da je v podjetjih prodajna logistika slabo razvita, se v podjetjih zavedajo njenega pomena. Kar 50 % anketiranih podjetij meni, da je prodajna logistika ključnega pomena v odnosu s kupcem in ima precejšen vpliv na poslovanje z njim. Organiziranost prodajne logistike se razlikuje od podjetja do podjetja, vendar je v večini podjetij organizirana glede na trg oziroma po kupcih. To velja predvsem za večja podjetja oz. multinacionalke.

Graf 5.4 Vpliv prodajne logistike na poslovanje s kupcem

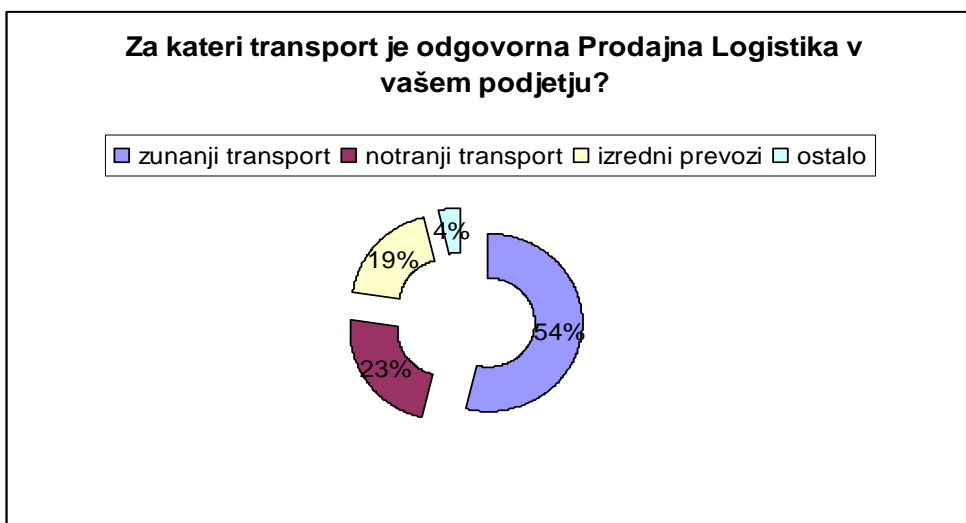


Graf 5.5 Organiziranost prodajne logistike v proizvodnem podjetju

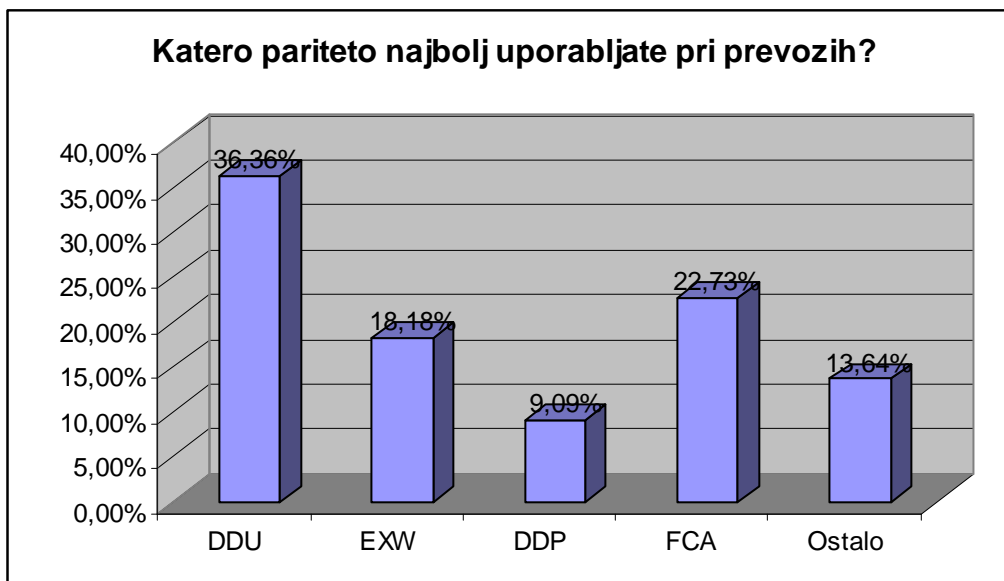


Skladno s pričakovanji v anketiranih podjetjih menijo, da prodajna logistika skrbi za zunanji transport, to je za dobave do kupca. Presenetljiv rezultat pa je, da kar 23 % anketiranih podjetij meni, da ima poleg zunanjega transporta prodajna logistika pomembno vlogo pri notranjem transportu. Ta rezultat prikazuje nepravilno delitev dela med logističnimi podsistemi v podjetju. V kar 36,36 % anketiranih podjetjih pa se v poslovanju s poslovnimi partnerji odločajo za pariteto DDU. Odločitev za pariteto je zelo odvisna od velikosti poslovnih partnerjev, saj se pri velikih poslovnih partnerjih v večini primerov sklepa pariteta EXW, saj imajo ti lastno transportno službo. V praksi pa so zelo navzoče tudi paritete DDP, FCA, CPT in CIF.

Graf 5.6 Transportna odgovornost prodajne logistike

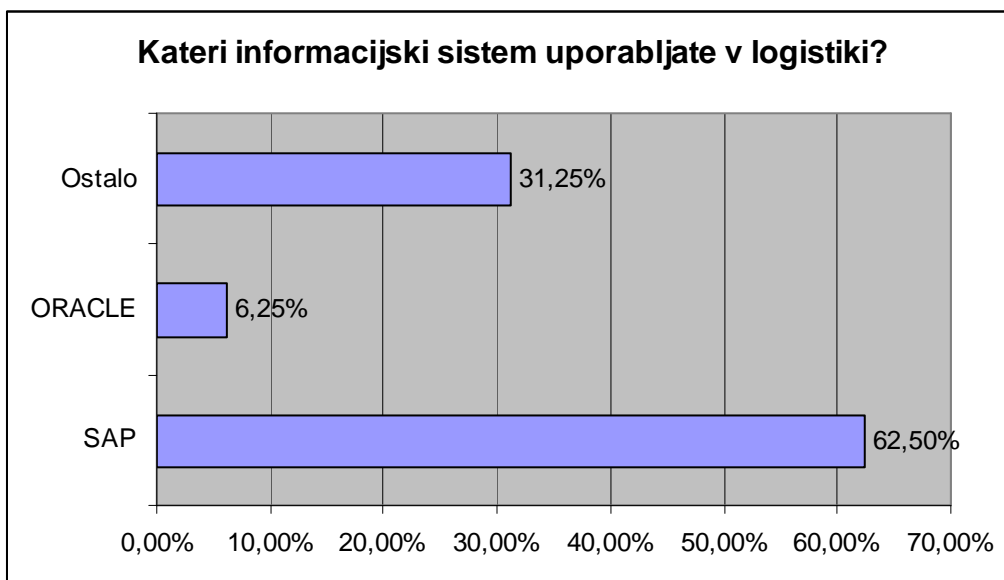


Graf 5.7 Način organiziranja prevozov

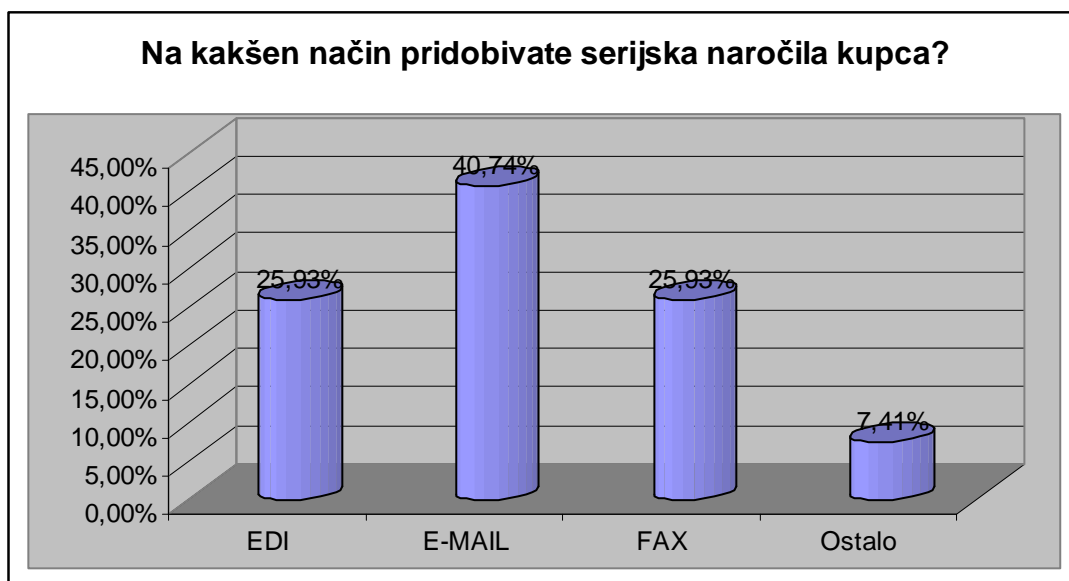


Anketirana podjetja so dobro informatizirana, kar dokazuje podatek, da v kar 62,5 % podjetij uporabljajo v prodajni logistiki informacijsko rešitev SAP. Med ostalimi informacijskimi rešitvami, ki jih uporabljajo, pa so prisotni tudi ORACLE in BAAN ter lastni informacijski sistemi. Iz načina pridobivanja serijskih naročil pa je razvidno, da podjetja ne izkoriščajo zdajšnje tehnologije, ki je dostopna na trgu. Več kot 40 % anketiranih podjetij namreč prejema naročila še vedno prek elektronske pošte ali celo faksa, ob tem pa komunikacija s kupcem poteka neposredno s pomočjo informacijskih sistemov.

Graf 5.8 Informacijska rešitev v logistiki



Graf 5.9 Pridobivanje serijskih naročil kupca



Graf 5.10 Način komunikacije med prodajno logistiko in kupcem



6 SKLEP

V zadnjih nekaj desetletjih je v logistiki prišlo do velikih preobratov. Informacijska tehnologija je posodobila logistične procese, kar je pripomoglo k boljšemu nadzoru in sledljivosti, ter omogočila hiter odzivni čas. Tako lahko rečemo, da bodo v prihodnosti vsi logistični procesi temeljili na avtomatizaciji. V večjih slovenskih podjetjih, kot je npr. Cimos, je logistična mreža dobro vzpostavljena, informatizirana in optimizirana, medtem ko v manjših podjetjih še vedno delajo 'bolj na roko'. Pri takšnem načinu dela pa obstaja velika verjetnost napak, kar lahko povzroča velike težave. Zato se manjša slovenska podjetja vse bolj odločajo za tako imenovano 3PL (logistika za tretjega) in opravljanje logistične dejavnosti prenašajo k specializiranim podjetjem.

Za to, da bi lahko vsa podjetja dosegla logistični napredek, morajo v svojo vodstveno strukturo vključiti enotno vodenje logistične dejavnosti. To morajo prilagoditi velikosti in tokovom (blagovnemu in informacijskemu) v podjetju. Poiskati morajo tudi primeren kader s tega področja, kajti iz mednarodnih trendov je razvidno, da bodo le visoko usposobljeni raziskovalci in eksperti lahko dejavno sodelovali pri razvijanju ter nastajanju novih logističnih strategij, pri oblikovanju inovativnih logističnih tehnologij in uveljavljanju logistike kot nove strateške poslovne funkcije.

Analiza v projektni nalogi je pokazala, da si management slovenskih podjetij logistiko predstavlja kot oddelek v podjetju in jo ne členi na podsisteme ter s tem povzroča prepletanje delovnih nalog. Zato bi diplomsko nalogo zaključil z reko: »Dve glavi vesta več kot ena.«

LITERATURA

- Ferišak, Viliam. 1983. *Poslovna logistika*. Zagreb: Informator.
- Ferišak, Vilim in Ivo Medvešček. 1983. *Poslovna logistika*. Zagreb: Informator.
- Kaltenekar, Zdravko. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lambert, Douglas M., James R. Stock in Lisa M. Ellram. 1998. *Fundamentals of logistics management*. Singapur: McGraw-Hill.
- Logožar, Klavdij. 2004. *Poslovna logistika: elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Oblak, Henrik. 1987a. *Oblikovanje politike poslovne logistike z vidika marketinške zasnove in njene vključitve v medorganizacijske odnose poslovnega sistema*. Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola Maribor.
- Oblak, Henrik. 1987b. *Oblikovanje politike poslovne logistike*. Maribor: samozaložba.
- Ogorelec, Anton. 1979. Organiziranost logističnega sistema. *Naše gospodarstvo* 25 (2): 134–139.
- Ogorelec, Anton. 1996. *Logistika: organiziranje in upravljanje logističnih procesov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Perišić, Risto in Slobodan Zečević. 1990. *Mesto integralnog transporta u sistemu marketing logistike*. Beograd: Logistika.
- Perišić, Risto. 1990. *Logistika, transport, distribucija, juče, danas, sutra*. Beograd: Logistika.
- Požar, Danilo. 1976 *Gospodarjenje v poslovni logistiki*. Maribor: Obzorja.
- Požar, Danilo. 1985. *Teorija in praksa logistike*. Maribor: Obzorja.

VIRI

- Cimos. 2010a. *Sistemska navodilo – proces prodajne logistike*. Interno gradivo, Cimos.
- Cimos. 2010b. *Zgodovina*. [Http://www.cimos.eu/index.php?page=zgodovina&item=87&tree_root=1](http://www.cimos.eu/index.php?page=zgodovina&item=87&tree_root=1) (12. 1. 2010).
- Ford portal. 2010. *Ford supplier portal*. [Https://web.fsp.ford.com/FSP/desk_manual/NAV22216.jpg](https://web.fsp.ford.com/FSP/desk_manual/NAV22216.jpg) (22. 1. 2010).
- Lipičnik, Martin in Uroš Kramar. 2010. *Logistika v funkciji razvoja transportnih koridorjev*. [Http://164.8.132.38/mlipicnik/Sarajevo%2006%20koncna%20verzija.pdf](http://164.8.132.38/mlipicnik/Sarajevo%2006%20koncna%20verzija.pdf) (21. 1. 2010).
- Wikipedia. 2010. *Sap R/3*. [Http://en.wikipedia.org/wiki/SAP_R/3](http://en.wikipedia.org/wiki/SAP_R/3) (15.1. 2010).

PRILOGE

Priloga 1	Anketni vprašalnik
Priloga 2	Obrazec VDA 4939
Priloga 3	Poročilo 8D

Spoštovani,

sem Aleksander Polajžer, študent Fakultete za management Koper. Pred vami je anketni vprašalnik, ki sem ga oblikoval za cilje diplomske naloge. Na podlagi Vaših odgovorov bi rad ugotovil pomembnost prodajne logistike v slovenskih podjetjih. Lepo Vas prosim, da pozorno preberete vprašalnik in nanje iskreno odgovorite, saj bom le tako prišel do rezultatov, ki bodo prispevali k moji raziskavi.

Anketa je anonimna, če pa želite biti seznanjeni z rezultati analize, lahko zapišete svoj elektronski naslov:

Za Vašo prijazno pomoč in čas, namenjen izpolnjevanju vprašalnika, se Vam iskreno zahvaljujem!

1. Koliko zaposlenih šteje vaše podjetje?

- 5–10 zaposlenih
- 10–20 zaposlenih
- 20–50 zaposlenih
- 50–100 zaposlenih
- 100–1.000 zaposlenih
- Več kot 1.000 zaposlenih

2. Katere logistične podsisteme imate v vašem podjetju?

- Nabavna logistika
- Proizvodna logistika
- Prodajna logistika
- Poprodajna logistika

3. Ali imate prodajo in prodajno logistiko ločeno ali združeno v en oddelek, ki odpravlja skupne naloge?

- Združeno
- Ločeno

4. Kako visok je vpliv prodajne logistike na aktivnosti podjetja v primerjavi s poslovnim partnerjem? (npr. odnos do kupca)

- Ima zelo majhen vpliv.

Priloga 1

- Ima majhen vpliv.
- Ima močan vpliv.
- Ima zelo močan vpliv.

5. Kako je organizirana prodajna logistika v vašem podjetju?

- Po kupcih
- Glede na trg
- Glede na prodajni program
- Drugo

6. Za kateri transport je odgovorna prodajna logistika v vašem podjetju?

- Zunanji transport
- Notranji transport
- Izredni prevozi
- Drugo

7. Katero pariteto najbolj uporabljate pri prevozih?

- DDU
- EXW
- DDP
- FCA
- Drugo

8. Kateri informacijski sistem uporabljate v prodajni logistiki?

- SAP
- ORACLE
- Ostalo

9. Na kakšen način pridobivate serijska naročila kupca?

- Odpoklici EDI (EDIFACT)
- E-mail
- Faks
- Ostalo

10. Kako poteka komunikacija med prodajno logistiko in kupci v vašem podjetju?

- Posredno
- Neposredno

Name	Sendungsbeleg DD 2006.06.22 SN 1006 - M1(1)	GUID ID
-------------	--	----------------

A1: Versender / Lieferant Best Practices BP01 Neurottstr. 16 89190 Walldorf	A2: Empfänger AM-55 Werksstrasse 515 D-20000 HAMBURG	A3: Versandspediteur Trans Spedi GmbH Street V5599 D-70563 WALLDORF ID Spediteur:V5599
--	--	---

Beladestelle XP01 / Transp. XP01 (comm.) ID Lieferant:V5501	Anlieferstelle XT01 ID Kunde: 5502	Frachtführer ID Frachtführer:
---	--	---

B1: Verladetermin / Verladedatum 2006.06.12, 08:40	B2: Milkrun- / Routen- / Abholauftrags-Nr.	B3: Relations-Nr.
---	---	--------------------------

Versandart 01 / LKW	Anliefertermin 2006.07.03, 00:00	Speditionsauftrags-Nr.
-------------------------------	---	-------------------------------

Verlader-Vermerke / Versandart	Transportmittel-ID	Bordero- / Ladelisten-Nr.
---------------------------------------	---------------------------	----------------------------------

C1: Sendungsdaten

Sendungs- (SLB-) Nr.	Werk-Empfänger	Abladestellen	Fran katur	Anzahl Ladeeinh.	Tara Gewicht kg	Brutto Gewicht kg
1006	XP01	Tor 23	FH	25	87	391

Lieferscheine in dieser Sendung:
80000054,

C1a: Packstückdaten

Ladeeinheiten (Packstücke)			Packstücke in Ladeinheit			Bemerkungen
Packst Kennng	Packmitteltyp	Anzahl	Packst Kennng	Packmitteltyp	Anzahl	
	A55-VA1-1100_OEM	1				
	A55-VA1-1200_OEM	24				
Summe Ladeeinheiten		25				

D1: Gefahrgut (SN/LS: - Gefahrgutangaben)

E1: Zusatzhinweise

F1: Quittierungsinformationen

Versand / Lieferant:	Übernahme Fahrer:	Übernahme CC / Empfänger:
----------------------	-------------------	---------------------------



Poročilo 8D (REPORT)

Datum izdaje (Open date):

Dobavitelj (Supplier)		Kontaktna oseba (Contact person)	
Naslov (Address)		Tel. / e-mail	
1. Referenca (Reference)			
Št. Reklamacije (No. of claim)	Datum (Date)	Ident št. Materiala (Part. no.)	Skupina (Team)
		Naziv (Name)	Oddelek (Department)
2. Opis neskladnosti (Description of nonconformity)			
3. Takojšnji in začasni ukrepi (Interim containment actions)			Uvedeni dne (Implemented date)
			Odgovoren (Responsible)
4. Glavni vzroki (Root causes)			
5. Izbrani trajni korektivni ukrepi (Chosen permanent corrective actions)			Načrtovan datum uvedbe (Planned date)
			Odgovoren (Responsible)
6. Uvedeni trajni korektivni ukrepi (Implemented permanent corrective actions)			Uvedeni dne (Implemented date)
			Odgovoren (Responsible)
7. Ukrepi za preprečitev ponovitve (Actions to prevent recurrence)			Uvedeni dne (Implemented date)
			Odgovoren (Responsible)
8. Ocena učinkovitosti ukrepov, opombe (Effectiveness of actions taken, remarks)			
Datum zaključka (Close date)	Odgovoren (Responsible)	Kontaktna oseba kupca (Customer contact person)	
		Tel. / e-mail:	