

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

ANALIZA PROCESA DISTRIBUCIJSKE
LOGISTIKE V TRGOVSKEM PODJETJU

Barbara Zupančič

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Peter Fatur

POVZETEK

Tema diplomske naloge je analiza stanja distribucijske logistike v podjetju Kovintrade d.d., s posebnim poudarkom na raziskavi in stroškovni analizi zunanjega transporta. Problem, ki se v podjetju pojavlja pri stroških, povezanih z zunanjim transportom, je nezadostna kontrola zaračunanih stroškov in nepravočasna povratna informacija v komercialo glede zneska dejanskih stroškov. Cilj naloge je ugotoviti možnosti za nadzor nad pravilnostjo izvajanja transportnih storitev že ob potrditvi izdajnega naloga iz skladišča, še preden se material dostavi kupcu. Doseči želimo pravilno in pravočasno zajemanje dejanskih stroškov transporta v obstoječi informacijski sistem podjetja brez naknadnih korekcij. Na osnovi natančnejših podatkov bo lažje načrtovati prodajo že v fazi ponudbe blaga, bistveno se bo izboljšala kontrola zaračunanih stroškov. S tem se bo izboljšala tudi kakovost storitev in konkurenčnost podjetja na trgu.

Ključne besede: logistika, distribucijska logistika, oskrbovalna veriga, zunanji transport, stroški transporta, informacijski sistem, izhodna transportna enota, distribucijski center

SUMMARY

The subject of my closing paper is to clarify and analyse logistics as a science and to show in detail the situation of the course of distributional logistics in the company Kovintrade with the special emphasize on research and analysis of costs of external transport. The problem which arises in the company and is connected to costs of external transport is the insufficient control of charged costs and feedback about the total costs back to the office. The aim of my thesis is to gain control over the regularity of executing transportation service from the starting point, that is when the order is confirmed from the warehouse even before the material is delivered to the customer. The result is the accurate and punctual overview of actual costs of transport in the company informational system without any additional corrections. On the basis of the exact data it is going to be easier to plan the sale in the phase of offering the goods and to improve essentially the control over charged costs. These are the basics which are going to improve the quality of service and the competitive position of the company in the market.

Key words: logistics, distributional logistics, supply chain, external transport, transport costs, informational system, exit transport unit, distributional center.

UDK: 658.788(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Teoretično pojmovanje logistike in oskrbovalne verige.....	3
2.1	Zgodovinski razvoj logistike.....	3
2.2	Definicija logistike	4
2.3	Pristopi pri obravnavanju logistike	5
2.4	Definicija oskrbovalne verige	6
2.5	Upravljanje oskrbovalne verige	6
2.6	Analiza členov v oskrbovalni verigi.....	7
2.7	Vidiki opazovanja logistike.....	8
2.8	Cilji in pomembnost poslovne logistike.....	8
2.9	Pomen logistike za narodno gospodarstvo	10
3	Koncept, strategija in povezanost podjetniške logistike.....	13
3.1	Vzroki oblikovanja logističnih strategij	14
3.2	Organiziranje logističnih dejavnosti v podjetju.....	14
4	Distribucijska logistika kot podsistem logistike.....	17
4.1	Definicija distribucijske logistike.....	17
4.2	Stroški transporta pri distribucijski logistiki	18
5	Distribucijska logistika v podjetju Kovintrade	21
5.1	Predstavitev podjetja	21
5.2	Vodenje družbe in model organiziranosti	22
5.3	Prenova logistike Kovintrade z novim sodobnim skladiščnim centrom	23
5.4	Predstavitev Centralnega sistema črne metalurgije Štore	23
5.5	Warehouse Management System - sistem skladiščnega poslovanja pri distribuciji.....	24
5.6	Prikaz procesa distribucijske logistike v Centralnem skladišču črne metalurgije.....	26
6	Stoškovna analiza izvajanja zunanjega transporta pri distribucijski logistiki podjetja Kovintrade	27
6.1	Analiza časa trajanja postopkov izdaje in dostave blaga	27
6.2	Analiza stroškov pri izvajanju zunanjega transporta.....	30
7	Sklep.....	33
	Literatura	35
	Viri	37

TABELE

Tabela 6.1 Čas trajanja postopkov izdaje in dostave blaga h kupcu pri distribucijski logistiki v novembru 2007.....	29
Tabela 6.2 Primerjava stroškov med tremi različnimi prevozi.....	31

GRAF

Graf 6.1 Prikaz dostave blaga kupcem v urah.....	28
--	----

KRAJŠAVE

WMS	Warehouse management system – informacijski sistem za vodenje skladišča
CSČM	Centralno skladišče črne metalurgije
SSCC	Serial shipment container code – šifra, dimenzija, kvaliteta, količina – koda za zagotavljanje kvalitete proizvoda
RF	radiofrekvenčni terminali
A-test	spremljanje sarž ali lotov v povezavi z dokumenti
LIFO	Last In First Out metoda, oz. zadnji, ki ga damo noter, pride prvi ven
ABC	optimizacija skladiščenja in izdaje zalog po principu frekvence ABC
EAN.UCC	identifikacijska številka prodajne enote
TIS	transakcijski informativni poslovni sistem
TISKT	transakcijski informativni poslovni sistem Kovintrade
ITE	izhodna transportna enota
KT	Kovintrade
OE	obračunska enota
RVC	razlika veleprodajne cene

1 UVOD

Logistika je znanost in stroka, ki proučuje pretoke blaga, storitev, kapitala, energije in informacij potrebnih za zadovoljevanje uporabnikov. Cilj logistike je za vsako podjetje enak: pravo blago, storitev, kapital, energijo in informacijo dostaviti v pravilni količini, na pravo mesto, v dogovorjenem času, za pravega odjemalca, ob primernih stroških za uporabnika in primernem dobičku za izvajalca.

Distribucijska logistika je posebej pomembna in ji je potrebno posvečati veliko pozornost. 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. Pomembna strateška odločitev je tudi ali sam izvajati distribucijo, ali jo predati drugim izvajalcem.

Glede na vse močnejšo konkurenco na slovenskem trgu se je potrebno vse pogosteje zadovoljiti z vse manjšo maržo pri prodaji materiala naročniku oz. kupcu. Zato je potrebno pri izvajanju distribucijske logistike v podjetju posvečati posebno pozornost stroškom, nastalim pri opravljanju transportnih storitev.

Namen diplomske naloge je prikazati in analizirati logistiko kot vedo in podrobneje analizirati distribucijsko logistiko v podjetju s posebnim poudarkom na stroških transporta. Analizirati želim nadzor nad pravilnostjo zaračunanih stroškov s strani zunanjega pogodbenega izvajalca transportnih storitev.

Prvi del diplomske naloge obravnava teoretične osnove logistike in oskrbovalne verige. Sledi koncept in strategija ter povezanost podjetniške logistike. V nadaljevanju prikažem distribucijsko logistiko kot podsistem logistike. Nadaljujem z bolj podrobnim opisom distribucijske logistike v podjetju in zaključim s stroškovno analizo izvajanja zunanjega transporta pri distribucijski logistiki podjetja.

2 TEORETIČNO POJMOVANJE LOGISTIKE IN OSKRBOVALNE VERIGE

2.1 Zgodovinski razvoj logistike

Logistika se je začela razvijati kot del vojaške vede pred nekaj sto leti. Njeni začetki segajo v leto 1670, ko je bila omenjena v vojnih dokumentih Ludvika XIV. Takrat je pojem logistike obsegal oskrbovanje vojnih postrojenj s potrebnimi materialnimi sredstvi in transportno podporo za premikanje oborožitve, opreme s položaja na položaj. Glede na omenjeni pomen nekateri avtorji trdijo, da se je pojem logistika razvil iz francoske besede »loger«, ki pomeni stanovati, prenočiti pod vedrim nebom, namestiti se. To je postalo osnova za pojmovanje vojne in logistike kot funkcije oskrbe vojnih postrojenj z materialnimi sredstvi, prenočitvi in transportom (Zekič 2000, 22-27).

Logistika se je kot veda v gospodarstvu razvila od leta 1950 do leta 1970 na podlagi izkušenj, ki so jih imele ZDA z oskrbovanjem zaveznikov po vsem svetu. Uporabljali so sredstva, ki so pospeševala hitrost in zaščito pošiljk (zaščitno pakiranje, palete, kontejnerji). Hitro se je začela razvijati v šestdesetih letih 20. stoletja v ZDA, ko se je po prejšnjem pomanjkanju blaga (trg prodajalca) začela doba nasičenosti z blagom, kar je zaostriло konkurenco med podjetji (trg kupca) in iskanje prednosti pred konkurenti. Navedene prednosti pa je omogočila logistika s sloganom »dostaviti blago kupcu v pravi količini, na pravo mesto, nepoškodovano, hitro, zanesljivo in po primerni ceni« (Logožar 2004, 27).

V sedemdesetih letih 20. stoletja so bila osnovna načela logistike že uveljavljena in nekatera podjetja so ugotovila, da jim uvajanje teh načel v poslovanje prinaša določene koristi. Obdobje stagnacije in naftna kriza sta močno vplivali na logistične dejavnosti, predvsem visoke cene transporta zaradi visokih cen surove nafte in povišani stroški za vzdrževanje zalog. V vodstvih podjetij so bili prisiljeni posvečati večjo pozornost logistični dejavnosti, kar je povzročilo nastanek integralnega logističnega pristopa. Čeprav je bila fizična distribucija še vedno prevladujoča tema, so vse večji pomen pričeli pripisovati tudi nabavi in gospodarjenju z materiali, kar je postopoma privedlo do današnjega pojmovanja podjetniške logistike, ki združuje gospodarjenje z materiali in distribucijo (Logožar 2004, 28).

2.2 Definicija logistike

V znanstveni in strokovni literaturi lahko najdemo različne razlage, kaj je logistika. Zaradi različnih delitev logistike so vse razlage v osnovi pravilne.

Požar (1976, 67) definira logistiko kot »tok materiala in proizvodov ter informacij od dobavitelja surovin, preko proizvajalca in morebiti trgovca, do končnega potrošnika gotovih proizvodov«. Kasneje to definicijo dopolni (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«.

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

Glavne naloge logistike so tako predvsem 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 in koordinacijo dela vseh teh dejavnosti (Kaltnekar 1993, 59).

Logistiko je danes nujno definirati kot znanost in aktivnost. Kot znanost je skupek interdisciplinarnih in multidisciplinarnih znanj, ki učijo in potrjujejo zakonitosti številnih in združenih aktivnosti (tj. funkcij, procesov, mer, poslov, pravil, operacij, del), ki funkcionalno in delotvorno povezujejo vse procese obvladovanja prostornih in vremenskih transformacij materiala, dobrin, stvari, (pol)proizvodov, repromateriala, živih živali, kapitala, znanja, ljudi, informacij v zanesljive, hitre in racionalne edinstvene logistične procese, tokove in pretoke materiala, kapitala, znanja, informacij, od točke izdobave do točke prejema, s ciljem z minimalnimi vloženimi resursi in potenciali (proizvodnimi, človeškimi, finančnimi) maksimalno zadovolji zahteve tržišča (tj. kupca blaga, uporabnika storitev, potrošnika) na bazi ponujanja tržišču najučinkovitejše in najbolj racionalne, najprimernejše in optimalne rešitve zahtev tržišča v obliki konkretnih in sprejemljivih logističnih storitev v konkretnih in obstoječih logističnih sestavih. Ta definicija logistike kot znanosti implicira ustvarjanje novih odnosov na tržišču, odnosov, temelječih na marketinško-logistični paradigmi delovanja na tržišču, poslovanje, ki je s posredovanjem logističnih operatorjev osredotočeno na kupca, poslovanje, ki razvija partnerske odnose z logističnimi podjetji na trgu, poslovanje, ki je zahvaljujoč mega-logističnim operatorjem globalno usmerjeno, poslovanje, ki je s stalno skrbjo orientirano na povečanje racionalizacije in učinkovitosti

skozi stalno napredovanje celotnega paketa logističnih storitev, poslovanje, ki preko napredovanja logističnih aktivnosti ustvarja največji učinek na relaciji konkurenčne prednosti podjetja – potrošnikov presežek (Zelenika et al. 2002, 294-295).

2.3 Pristopi pri obravnavanju logistike

Pojem logistike se v teoriji in praksi ne uporablja vedno enotno. Od začetka sedemdesetih let se ta pojem čedalje pogosteje uporablja v smislu obravnavanja kompleksnih nakupnih blagovnih tokov, razvoja transporta, skladiščenja in pretovornih manipulacij ter fizične blagovne distribucije. Glavne pristope pri obravnavanju logistike bi tako lahko razvrstili po naslednjih kriterijih (Oblak 1987, 21):

- *glede na dejavnost*: transportna logistika, skladiščna logistika, špedicijska logistika, distribucijska logistika, nabavna logistika, trgovinska logistika, intralogistika,
- *glede na področje uporabe*: industrijska logistika, vojaška logistika, poslovna logistika, marketinška logistika, bolniška logistika, gospodinjska logistika,
- *glede na področje opazovanja*: megalogistika, makrologistika, mikrologistika, metalogistika.

Podjetja seveda najbolj zanimajo mikrologistični sistemi. To so sistemi znotraj enega podjetja, za katere je značilno, da so intraorganizacijski in so pravila obnašanja jasna in pravno precizirana. Takšni logistični sistemi zajemajo podsisteme kot so: ekonomska logistika, pravna logistika, tehnična logistika, finančna logistika, informacijska logistika, kadrovska logistika, tehnološka logistika, marketing logistike, management logistike itd.

Zanimivi so tudi metalogistični sistemi, ki vsebujejo več subjektov. Le-ti so angažirani v določenih blagovnih in informacijskih tokovih oziroma v logističnih kanalih, kot so industrijski dobavitelji blaga, veletrgovci, prevozniki, špediterji, zavarovalnice in trgovci na drobno. Logistika pokriva oziroma proučuje mnoga področja na različnih ravneh gospodarstva in se zato nujno prekriva z ostalimi poslovnimi funkcijami.

Potreba po opredelitvi, kaj torej logistika je, kaj so področja njenega proučevanja in delovanja, kateri procesi se odvijajo v sistemu logistike, je velika. Le z natančno definicijo predmeta proučevanja lahko nadalje gradimo teorijo in prakso posamezne vede.

2.4 Definicija oskrbovalne verige

Oskrbovalna veriga je mreža zvez in distribucijskih možnosti, ki opravljajo funkcije nabave materialov, njihovega preoblikovanja v vmesne in končne izdelke ter distribucijo končnih izdelkov kupcem. Oskrbovalna veriga obstaja v storitvenih in proizvodnih organizacijah, čeprav se kompleksnost verige lahko močno razlikuje med različnimi panogami in podjetji (Ganeshan in Harrison 1999, 1).

Klopčič (2003, 16) je opredelil oskrbovalno verigo kot skupek več organizacij, neposredno povezanih z enim ali več tokovi izdelkov, storitev, informacij in financ od izvora do porabnika. Iz te opredelitve sledi, da v oskrbovalni verigi sodeluje več organizacij, da je pomemben korak do učinkovite oskrbe učinkovito upravljanje procesov znotraj organizacije in da je sodelovanje v logistiki prvi praktičen korak k upravljanju in optimizaciji oskrbovalne verige.

2.5 Upravljanje oskrbovalne verige

Poslovno tveganje v okviru oskrbovalne verige je različnih oblik. Posebej je treba omeniti finančno tveganje. Stroški zalog zaradi zastaranih izdelkov, izginjanja trgov zanje ali nasprotno, zaradi premajhne količine izdelkov lahko temeljito zamajajo obstoj podjetja. Drugo vrsto tveganja strokovnjaki imenujejo »kaos« tveganje. Njegovi učinki so posledica pretiranih odzivov, nepotrebnih posegov, sumničavosti in izkrivljenih informacij v oskrbovalni verigi. Take nestalne razmere v oskrbovalni verigi povzročijo nepravilno odločanje in posledično nepravilno zadolževanje posamičnih členov verige. Nekateri ta pojav imenujejo tudi »pojav podivjanega bika ali Bullwhip effect«, (Zalaznik 2002, 10).

Upravljanje oskrbovalne verige podjetja se prične s planiranjem ciljev podjetja in posameznih členov verige. To vključuje organizacijo posameznih funkcij, načrtovanje potrebnega človeškega kapitala, informacijskih in finančnih sredstev za doseganje postavljenih ciljev. Sledi kontroliranje, ki zaokrožuje proces upravljanja s podajanjem informacij, kakšno je odstopanje dejanskega stanja od planiranega stanja ali dogodkov. Temu morajo biti prilagojene metode upravljanja oskrbovalne verige. Na koncu sledi analiza, ki daje informacije za razvoj oskrbovalne verige z upoštevanjem doseganja racionalizacije (Handfield in Nichols 1999, 1-5).

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 in napačne informacije in specifikacije (Van Welle 2002,

31). Vse več podjetij poleg zahtev kakovosti postavlja pogoje svojim dobaviteljem tudi v zvezi z okoljem: z izdelavo, uporabo in odstranitvijo izdelkov.

Vse strožje so tudi zakonske regulative področja, ki omejujejo uporabo nekaterih materialov in tehnologij ter s sprejetimi ukrepi povečujejo stroške poslovanja. Okoljska problematika postaja eno od najpomembnejših vprašanj, ki jih mora nabavna funkcija razrešiti že v fazi razvoja izdelka (Van Welle 2002, 316).

2.6 Analiza členov v oskrbovalni verigi

Logistika je v svojem bistvu povezovalni proces, ki poskuša optimirati tok materiala, polizdelkov in končnih izdelkov skozi organizacijo in njen tok do končnega porabnika. V tem povezovalnem procesu se potrebe odjemalcev podjetja prevajajo v zahteve najprej do proizvodnje in nato do dobaviteljev materiala. Zato širitev logistične funkcije nazaj k dobaviteljem in naprej h končnim porabnikom prinaša velike koristi podjetju. To je zamisel vodenja oskrbovalne verige, ki ga podjetje uresničuje s svojim logističnim sistemom (Potočnik 2002, 214-215).

Analiza posameznih členov v oskrbovalni verigi, njihovih stroškov in dodane vrednosti (Potočnik 2002, 216-218):

- *Dobavitelji* so prvi člen verige. Večina podjetij ima omejeno število velikih dobaviteljev. Pogajanja in partnerstvo omogočajo zmanjšanje nabavne cene, večjo kakovost in zanesljivost dobav.
- *Relacija dobavitelj – podjetje* ponuja priložnost za številne logistične prihranke na podlagi lokacije, časa in prevzema lastništva. V tem odnosu lahko podjetje zniža zalogo, zlasti pri nabavnem partnerstvu, ki omogoča tudi prihranke zaradi zmanjšanja števila dokumentov, izboljšanja kakovosti, znižanja nabavnih cen, opuščanja vhodne kontrole in hitrejšega pretoka informacij pri računalniškem povezovanju obeh partnerjev.
- *Relacija podjetje – distributer* je naslednja faza logističnega procesa in jo pojmuje kot ožji sistem distribucije, ki je namenjen prenosu končnih izdelkov do prodajnega mesta. Analiza distribucijskega sistema pokaže priložnosti za znižanje stroškov z znižanjem zaloge, zmanjšanjem potrebnega skladiščnega prostora, s skrajšanjem obračanja zaloge in hitrejšim prevozom.
- *Relacija prodajalne – potrošnik* je končna faza logističnega procesa in njegova gonilna sila, saj brez nakupov potrošnikov ne bi bilo oskrbovalne verige.

Logistiko ter oskrbovalno verigo lahko pojmuje kot skupino medsebojno povezanih organizacij, katerih skupni namen je čim boljša oskrba končnih kupcev. To

verigo sestavljajo dobavitelji, podjetje, njegovi odjemalci vse do končnih kupcev. Nabava v neproizvodnih oziroma v trgovskih podjetjih se razlikuje od nabave v proizvodnih podjetjih po tem, da nabavljenih izdelkov trgovska podjetja ne izdelujejo. Zato s pomembnim nabavljanjem po najnižjih možnih stroških povečujejo doseženo razliko v ceni in s tem izboljšujejo svojo poslovno uspešnost (Potočnik 2002, 277).

Vloga logistike v oskrbovalni verigi je povezovanje posameznih dejavnosti in funkcij v interesu zagotavljanja nemotenega materialnega in informacijskega toka ter zmanjševanje skupnih stroškov logistike preko celotne oskrbovalne verige. Zato je logistične procese potrebno načrtovati (dobavne količine, dinamika dobav, način pakiranja itd.), analizirati in izboljševati. Merilo za uspešnost načrtovanja in izvajanja procesov logistike pa predstavljajo skupni stroški, povezani z materiali, ki nastopajo v oskrbovalni verigi. Poglavitna naloga logistike namreč ni tehnološka, temveč ekonomska in se odraža v zmanjševanju stroškov (Dornier in Fender 2001, 53-56).

2.7 Vidiki opazovanja logistike

Razumevanje logistike kot miselnosti ima osrednji pomen in prevladuje med drugimi sestavnimi deli logističnega koncepta. Poleg logistične operativne funkcije, kot so transport, skladiščenje in pretovorne manipulacije, pomeni vidik opazovanja logistike kot miselnost pravo inovacijo. Podobno kot trženje in kontroling tudi logistika temelji na teoriji sistemov in skuša s celotnim opazovanjem raznovrstnih razmerij v sistemu izboljšati poslovne odločitve. Pri tem se znotraj podjetja odkrivajo konflikti ciljev med različnimi poslovnimi funkcijami, npr. med proizvodnjo in nabavo, med proizvodnjo in distribucijo itd. Strukturo logistike lahko delimo na horizontalno in vertikalno strukturo. Horizontalno strukturo nato delimo v skladu s sistemom klasičnih funkcijskih področij na nabavno, proizvodno, distribucijsko in razbremenilno logistiko. Vertikalno strukturo pa delimo na raven managementa, raven logistike in na raven materialnega toka. Poleg navedenih delitev pa je potrebno upoštevati tudi tri vidike opazovanja. Logistiko je mogoče opazovati kot miselnost, kot funkcijo ali kot institucijo (Logožar 2004, 29).

2.8 Cilji in pomembnost poslovne logistike

Vedno ostrejša konkurenca na mednarodnih trgih sili podjetja k neprestani inovativnosti. Podjetja morajo vedno znova dokazovati, da so vredna zaupanja stalnih kupcev in se hkrati širiti na nove trge. To pa je mogoče le, če so podjetja tržno usmerjena. Tržno morajo biti usmerjeni tudi vsi poslovni sistemi v podjetju, kamor spada tudi logistika. Tržna usmeritev logistike zahteva predvsem izpolnjevanje

naslednjih pogojev: poznavanje trgov, vpeljavo koncepta učinkovite postrežbe kupcev, ponudbo pravih količin blaga po primernih cenah in to na pravem mestu ob pravem času, vzpostavitev takih cen, ki maksimizirajo prodajo, uvedbo poprodajnih storitev.

Logistični sistem si mora torej postaviti cilj, svoje smernice delovanja, ki bodo zadovoljevale kupce in prispevale k celotni učinkovitosti podjetja. Šele z vnaprej postavljenimi cilji lahko na koncu ocenjujemo rezultate njegovega delovanja. Če je znano, kaj logistika sploh je, oziroma k čemu logistični sistem stremi, je ta cilj mnogo lažje določiti. Cilj logističnega sistema je optimalno preskrbovanje proizvodnje s potrebnim materialom in energijo ter optimalna oskrba porabnikov s proizvodi v želeni količini, kakovosti in v pravem trenutku. Gre torej za doseganje optimalne ravni preskrbovalnega in dobavnega servisa (Ogorelc 1996, 23).

Pomen celovite poslovne logistike je predvsem zaradi krajših življenjskih ciklov izdelka (manjša dolgoročna stabilnost porabe istih materialov), naraščanja ponudbe različnih vrst izdelkov (večje število različnih materialov), spremembe razmerja moči med kupci in dobavitelji (kupec določa dobavne pogoje), zmanjšanja dodane vrednosti (zaradi naraščanja materialnih in logističnih stroškov), preureditve proizvodnih procesov (nekatera podjetja jih zaradi ekonomičnosti obsegov združujejo), druga jih zaradi prilagodljivosti locirajo na celotnem globalnem področju, razvoja računalniške znanosti in informacijskih tehnologij (omogočajo lažje prilagajanje spremembam), hitrejšo obdelavo podatkov in poenostavitev administrativnih opravil (Van Welle 1998, 240).

Logistika vključuje vsa področja poslovanja in se navezuje na različne notranje podjetniške interese v podjetjih in tudi interese drugih udeležencev v oskrbovalnem procesu. Njena vloga je predvsem povezovalna in zajema oblikovanje logističnih procesov tako, da bodo skupni stroški oskrbovalne verige najmanjši, optimiziranje zaloge v podjetju glede na zahteve prodaje ali proizvodnje, zagotavljanje pravih, pravočasnih in popolnih informacij v logističnem procesu, jasno določeno stopnjo servisa v procesu, zagotovitev prožnosti logističnega procesa (Logožar 2002, 20).

Najpomembnejši cilji logističnega sistema oz. poslovne logistike, ki morajo biti medsebojno povezani in se morajo med seboj podpirati, so naslednji (Kaltnekar 1993, 48-52):

- koordinirano delovanje vseh dejavnosti logističnega sistema,
- ustrezna notranja organiziranost vseh dejavnosti, ki so odgovorne za materialno preskrbo in njihovo koordinirano delovanje pri opravljanju postavljenih nalog,
- zagotavljanje strokovnosti in povezanosti službe s sodelovanjem v kadrovanju in izobraževanju,

- zagotavljanje planske preskrbe vsega potrebnega materiala v zahtevanih količinah in kakovosti, pravočasna dostava na zahtevana mesta in s tem izpolnitev pogojev za nemoteno delo v proizvodnji in ostalih službah v podjetju,
- zagotavljanje uspešne distribucije gotovih izdelkov do kupcev v skladu z njihovimi časovno in prostorsko opredeljenimi zahtevami,
- vzdrževanje dobrih odnosov z dobavitelji in kupci ter s tem zagotavljanje obojestranske zanesljivosti dobav,
- zagotavljanje ekonomičnosti celotnega poslovanja z materialom – nabava materiala po čim nižjih cenah, dostava, prevzem, skladiščenje, notranji transport in distribucija izdelkov ob čim nižjih stroških,
- smotno razporejanje finančnih zmogljivosti, usklajevanje dobav s finančnimi zmogljivostmi, hitra distribucija izdelkov in čim hitrejše obračanje zalog,
- tekoče obveščanje oddelkov v podjetju o stanju in spremembah na tržišču ter o celotnem zunanem in notranjem poslovanju z materialom in izdelki,
- zagotavljanje zanesljivosti in točnosti opravljanja vseh nalog,
- zagotavljanje preglednosti dela z urejenim planiranjem, evidentiranjem in celotnim administrativnim poslovanjem, omogočanje analiziranja zalog in kontrola celotnega poslovanja z materialom v podjetju.

Podjetniška logistika v razvitih državah je po ocenah 15 let pred slovensko podjetniško logistiko. V teh državah so logistični oddelki enakovredni vsem ostalim oddelkom v podjetju ter svojo dejavnost izvajajo v koordinaciji z drugimi oddelki. Razmišljajo tudi o procesnem vodenju logistike, ki jo delno izvajajo timi, sestavljeni iz raznih delovnih področij v podjetju (ITL 2003, 26).

2.9 Pomen logistike za narodno gospodarstvo

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, 1).

V razmerah globalizacije pomen logistike stalno narašča in je neobhodna sestavina globalne poslovne in tržne strategije, ostaja nesporno sredstvo za povečevanje konkurenčnosti podjetja in za zadovoljevanje potreb kupcev kjerkoli v svetu. Učinkovita logistika mora zagotavljati zniževanje stroškov, oblikovanje diferencirane ponudbe kupcem in njim čim boljši servis. Logistiko praviloma kontrolirajo globalni prodajalci blaga in je instrument globalnega managementa dobavnih verig.

V procesu globalizacije industrije in trgovine ter zaradi potreb konkurenčnosti so logistične zahteve vedno večje. Tako mora biti logistika orodje za obvladovanje oskrbovalnih verig, zanesljiva, točna in hitra, varna in stroškovno sprejemljiva. Biti mora tudi izjemno odzivna, omogočati mora oskrbo po sistemu »just-in-time«, - vsebovati sisteme za informacijsko spremljanje in sledenje pošiljk, ter temeljiti na elektronskem poslovanju celovitih informacijskih sistemih (ITL 2002, 25-26).

3 KONCEPT, STRATEGIJA IN POVEZANOST PODJETNIŠKE LOGISTIKE

Podjetniško logistiko opredeljujemo kot proces načrtovanja, izvajanja in nadzora vseh aktivnosti, ki služijo za premikanje surovin, polproizvodov in gotovih proizvodov od dobaviteljev, znotraj podjetja, pa vse do kupcev. Podjetja ugotavljajo izredno velik delež logističnih stroškov v skupnih stroških poslovanja. Učinkovit sistem podjetniške logistike je lahko pomembno orožje v boju s konkurenco, ki daje možnost za povečanje dobička. Od strokovnjakov zato zahtevajo rešitve, ki naj zmanjšajo logistične stroške. Poleg tega služi logistika kot mehanizem pri združevanju geografsko razpršenih elementov podjetja. Koncept podjetniške logistike postane bolj jasen, če ga primerjamo s sodobnim pojmovanjem podjetniških financ. Sodobne podjetniške finance rešujejo probleme, ki so povezani z denarnimi in plačilnimi tokovi v poslovnem sistemu, torej se prepletajo s klasičnimi poslovnimi funkcijami- nabavo, proizvodnjo in prodajo (Ogorelc 2004, 255).

Logistični materialni in informacijski tokovi ter finančni tokovi tečejo vzporedno. Finančni procesi so rečeno v prisposobi druga stran logističnih procesov. Podjetniški tokovi vplivajo drug na drugega, se vzpodbujajo in usmerjajo h končnemu cilju – povečanju uspešnosti poslovanja podjetja. Optimizacija logističnih in finančnih tokov je zahtevna naloga. Logistični in finančni sistem se razlikujeta od drugih podjetniških funkcij po tem, da nista usmerjena na posamezne segmente podjetniškega procesa, temveč na podjetje kot celoto. Njun skupni cilj je izboljšanje pretoka materiala, energetskih in finančnih tokov znotraj podjetja, ter med podjetjem in njegovim okoljem (Ogorelc 2004, 277).

Podjetje mora vedeti, kakšno pozicijo na trgu želi doseči in izbrati primerno logistično strategijo. Logistična strategija mora slediti viziji in smotru podjetja, ter prispevati k doseganju dolgoročnih ciljev. Strategija odseva značilnosti tržne pozicije podjetja. Individualen pristop k logistiki pomaga izoblikovati prepoznavnost podjetja na trgu, včasih pa lahko predstavlja posebno konkurenčno prednost. Načrtovanje logistike je torej del celovite strategije podjetja pri oblikovanju smernic za doseganje zastavljenih ciljev. Napačna ali prepozna implementacija logistične strategije lahko podjetju povzroči nepopravljivo škodo in dolgoročno ogrozi konkurenčni položaj na trgu. V razmerah globalne konkurence je nenehno iskanje novih logističnih rešitev sestavni del prilagajanja podjetja okolju. Politika zniževanja stroškov je v sodobnem gospodarstvu neizogibno dejstvo. Zaradi naraščanja konkurence, ki pritiska na zniževanje cen, so podjetja prisiljena zmanjševati stroške poslovanja. Med panogami, ki so pod največjim pritiskom cen, sta tudi dejavnost prevoza in organiziranja logističnih storitev (Ogorelc 2004, 304-305).

3.1 Vzroki oblikovanja logističnih strategij

Proizvodne (industrijske in logistične) ter trgovinske organizacije so sistemi, sestavljeni iz strukturiranih operativnih procesov in regulirani z nizom funkcij, ki lahko postanejo strateške, ko sistemi dosežejo kritični obseg. V splošnem so ti sistemi izpostavljeni stalnim in intenzivnim zunanjim pritiskom iz svojega zunanjega okolja. Še nikoli niso bili ti pritiski tako intenzivni, skoraj siloviti, kot so sedaj, ko so porušili stara ravnovesja in kličejo po novih ureditvah sistemov. Logistična funkcija postaja tako ena od najpomembnejših poslovnih funkcij (GIZ – Transportno logistični grozd 2003, 22-23).

Logistika, definirana kot tehnologija kontrole fizičnega pretoka blaga in pripadajočih informacij, se torej pojavlja kot organizacijski pristop, ki lahko ohranja in celo izboljšuje prožnost sistema in njegovo sposobnost za pravilno odzivanje na pritiske zunanjega okolja. Da bi logistika zadovoljila te zahteve, je morala prerasti svoj prvotno operativni pomen, ki se je kazal kot kombinacija transportnih, skladiščnih in prekladalnih operacij in osvojiti koncept oskrbnih verig. S tem pa so se njene naloge iz taktičnega nivoja povzpele na strateški nivo organizacije.

S tega nivoja je mogoč stalen nadzor toka blaga v obeh smereh oskrbne verige in s tem njeno optimizacijo, tako v pogledu kakovosti storitev, kot z vidika obvladovanja stroškov. Področje logistike se je tako izjemno povečalo, tako po širini (obsegu) aktivnosti, kot po poslovnem pomenu. Logistika je postala strateška poslovna funkcija vsakega večjega podjetja; tako nelogističnega kot logističnega podjetja.

Razvil se je način – koncept, ki ga imenujemo »totalna logistika«. Njegova naloga je sinhroniziranje celotnega fizičnega toka ter toka informacij in je zaradi tega v stalnem stiku z vsemi ostalimi klasičnimi funkcijami podjetja, saj ustvarja aktivno povezavo med podjetjem in okoljem. Tudi to spoznanje nam potrjuje prepričanje o njenem strateškem pomenu (GIZ – Transportno logistični grozd 2003, 25).

Logistika temelji na sistemsko teoretičnem pojasnjevanju fizičnega dela blagovnih tokov (tudi energije, ljudi in informacij) v družbi in ustvarja temu ustrezne informacijske procese. Je torej znanstveno področje z močno lastnostjo vzajemnih povezav s tehniko, tehnologijo, sociologijo, ekonomiko itd. (Trupac 1999, 31).

3.2 Organiziranje logističnih dejavnosti v podjetju

Logistične dejavnosti morajo biti v podjetju organizirane v skladu s poslovno politiko podjetja oziroma politiko logistike tako, da omogočajo doseganje optimalnih rezultatov posameznih podsistemov. Celotna logistična funkcija bo ustrezno

organizirana le, če bo ohranila svoj prežemajoči značaj do temeljnih poslovnih funkcij in če bodo vsa logistična opravila brez izjeme v pristojnosti logistike. To pa so visoki kriteriji, ki jih ni lahko uresničiti. Ustrezna organizacija poslovne logistike v podjetju naj bi vključevala in ustrezno reševala vse probleme, ki se nanašajo na materialne, energetske, proizvodne in informacijske tokove znotraj podjetja in izven njega. Ustrezno organizirana poslovna logistika je torej medfunkcijsko povezana z drugimi poslovnimi funkcijami sistema in z določenimi funkcijami drugih podjetij. Cel poslovni sistem bo notranje funkcijsko povezan, ko bodo v procesu optimizacije upoštevane najugodnejše možnosti poslovanja z vidika vseh njegovih funkcij, torej tudi logistike. Pomembna je tako usklajenost struktur vseh delov logistike znotraj podjetja, v medorganizacijskih odnosih struktur sredstev in virov, kakor tudi struktur marketinškega spleta (Oblak 1987, 167-170).

Funkcija poslovne logistike je usmerjena k ustvarjanju poslovnih učinkov za uporabnike logističnih storitev. Torej mora biti tudi organizacija te funkcije usmerjena k istim ciljem. Organizacijo določajo osnovne naloge temeljnega logističnega procesa. Te so transportiranje, skladiščenje in manipulacije z blagom. Te naloge praviloma nastopajo na različnih mestih v poslovnem sistemu, zato je možno le v izjemnih primerih enovito izvajanje logističnih procesov. Logistične procese je treba torej povezati v en proces. V grobem bi lahko proces planiranja in izvajanja logistične organiziranosti izvršili skozi naslednje faze. Najprej postavimo koncepcijo logistike, ki pomeni grobi plan rešitev in realizacije, nato plan rešitev in izvajanja logističnih storitev, sledi izvajanje logističnih storitev in kontrola uspeha izvajanja teh storitev.

Takšni naj bi bili racionalni koraki pri organiziranju te funkcije. Pomembno je vedeti, da bo organiziranost logistične funkcije ustrezno rešena le, če bo ohranila svoj prežemajoči značaj do temeljnih poslovnih funkcij. Vsa logistična opravila naj bi bila v pristojnosti logistike. Logistika postane tako osrednje storitveno področje poslovanja poslovnega sistema z ustrezno odgovornostjo za pokrivanje časovno-prostorskih neenakomernosti pretoka materiala in izdelkov v okviru notranjih in tržnih potreb poslovnega sistema. Hkrati pa postane s to svojo dejavnostjo pomemben načrtovalni krmilni in kontrolni instrument, uporaben in potreben za celoten poslovni sistem (Oblak 1987, 53-54).

Ovire pri snovanju ustrezne organizacijske strukture so predvsem naslednje: nepoznavanje koncepta poslovne logistike, preveliko in preobsežno področje logističnih nalog, pomanjkanje kadrov in odpori raznih subjektov v poslovnih sistemih. Z znanjem in informiranjem vseh ostalih zaposlenih o pomembnosti sprememb bi lahko večino teh ovir premagali. Problem pri organiziranju oziroma uvrščanju posameznih logističnih aktivnosti v razna funkcijska področja je ta, da je težko določiti najbolj primerno obliko organiziranosti. Prednosti ene se prekrivajo s slabostmi druge in obratno. V grobem pa ločimo dva možna načina organiziranja poslovne logistike:

- združevanje vseh logističnih dejavnosti v okviru nekega tradicionalnega funkcijskega področja,
- združevanje logističnih dejavnosti v samostojno funkcijsko področje.

Prva možnost je bolj primerna za manjša podjetja in podjetja, kjer je en podsistem logistike prevladujoč, na primer nabava, vsi ostali podsistemi pa so nepomembni. Ta možnost pa lahko pride prav tudi kot vmesna stopnja pri oblikovanju samostojnega področja poslovne logistike.

Druga možnost oziroma način organizacije omogoča celovito upravljanje materialnih in informacijskih tokov v poslovnem sistemu. Pojavlja se predvsem v velikih poslovnih sistemih in lahko nastopa v več oblikah: centralizirano, decentralizirano in kombinirano. Na stopnjo centraliziranosti poslovne logistike vplivajo homogenost blaga, število in značilnost logističnih kanalov, želena raven oskrbovanega in dobavnega servisa, prostorska skoncentriranost proizvodnje in obstoječa organizacijska struktura. Čista decentralizirana organizacijska oblika je primerna za zelo velike poslovne sisteme. Kombinirana organiziranost logistike pa vključuje prednosti obeh prej navedenih struktur in je primerna za večino podjetij (Ogorelc 1996, 35-36).

4 DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA KOT PODSISTEM LOGISTIKE

Pri analizah stanja logistike v proizvodnem podjetju je treba zaradi boljšega razumevanja podjetniško logistiko pogosto proučevati po njenih delih ali podsistemih. Pri tem je treba izbrati določena merila za to delitev. V nadaljevanju bodo pri oblikovanju podsistemov podjetniške logistike izbrane osnovne funkcije, ki jih je treba izvajati v vsakem proizvodnem podjetju, kot so nabava materiala za proizvodnjo, proizvodnja, distribucija blaga, razbremenjevanje podjetja in poprodajna dejavnost.

Poznamo sledeče podsisteme podjetniške logistike: nabavna logistika, notranja logistika, distribucijska logistika, poprodajna logistika..

Za nabavno, notranjo, distribucijsko in delno tudi za poprodajno logistiko velja, da materialni tok poteka od dobavitelja do uporabnika oziroma od izvora do ponora. Za del dejavnosti poprodajne logistike pa je značilno, da materialni tok poteka v nasprotni smeri kot pri drugih logističnih podsistemih (Logožar 2004, 99).

V empiričnem delu diplomske naloge se bom natančneje lotila distribucijske logistike podjetja Kovintrade d.d., zato ostalih podsistemov ne bom podrobneje prikazala.

4.1 Definicija distribucijske logistike

Distribucijska logistika zajema dejavnosti logistike gotovih izdelkov od proizvajalca oziroma prodajalca do končnega porabnika (skladiščenje gotovih izdelkov, zunanji transport, manipulacije). Njena naloga je dostaviti izdelek do porabnika v pravi količini in kakovosti, v pravem času na pravi kraj ob optimalnih stroških. Z dobavnim časom, dobavno pripravljenostjo in dobavno zanesljivostjo prilagodi ponudnik dobavo blaga včasih sorazmerno nepreglednim časovnim potrebam kupcev. Z vidika časa postavlja distribucijski logistiki najvišje zahteve nestalnost povpraševanja. Nastaja iz nujnosti potreb po blagu, ki se v opazovanem obdobju pojavijo le enkrat. Če blaga ni, potreb ne moremo zadovoljiti in s tem izgubimo možnost izvedbe storitev distribucijske logistike. Na čas dostave vplivajo tudi delovni čas dobavitelja in ostalih udeležencev v logističnem kanalu določenega blaga in od prometnih zgostitev na transportni poti in prometnih zapor, ki veljajo ob določenem času za cestni transport (Oblak 1997, 53).

Distribucijska logistika obravnava tok gotovih proizvodov od proizvajalca oziroma prodajalca do končnih porabnikov, tako da pride proizvod v roke porabnikov v zahtevani količini in kakovosti, ob pravem času in na pravem kraju, nepoškodovan in z optimalnimi stroški. V okvir delovanja distribucijske logistike spadajo skladiščenje gotovih proizvodov, zunanji transport, potrebne manipulativne operacije in s tem

povezana administrativna opravila. Proizvajalec največkrat ne dobavlja blaga neposredno do končnega porabnika, temveč je na tej poti veliko vmesnih členov, kot so trgovci na debelo in drobno, ki kupujejo blago za nadaljnjo prodajo, različni zastopniki in posredniki, ki ne pridobivajo lastništva nad blagom, temveč le posredujejo pri prodaji blaga in podjetja, ki pospešujejo distribucijo (transportna podjetja, javna skladišča, banke, propagandna podjetja (Logožar 2004, 108).

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. Distribucijska logistika torej zajema:

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

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

4.2 Stroški transporta pri distribucijski logistiki

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 štejemo: tovornine, zavarovanja pri prevozu, stroške nakladanja in razkladanja, stroške količinskega in kakovostnega prevzema, stroške za prevozne embalaže in prevozne kalo, stroške goriva in ostalo. Med stroške notranjega transporta pa štejemo: stroške transportnih sredstev, delovne sile, energije in ostalo. V primeru zunanjega izvajanja aktivnosti štejemo med stroške transporta stroške uslug oziroma storitev za izvajanje transporta. Transportne stroške lahko delimo s stališča mesta, kjer nastajajo. Tako ločimo direktne in indirektno stroške (Kaltnekar 1993, 353-355):

- Direktni stroški so stroški same transportne dejavnosti; sem spadajo stalni stroški (amortizacija, obresti na osnovna sredstva, zavarovanje transportnih naprav, ter drugi stalni stroški) in spremenljivi stroški (stroški energije in goriva, stroški vzdrževanja, stroški dela, preneseni stroški).
- Indirektni stroški so stroški, ki nastajajo izven transportne dejavnosti in so pogojeni z boljšim ali slabšim funkcioniranjem transportnih služb. To so izgube zaradi nepravočasne dostave materiala, potrebe po obratnih sredstvih in obresti na ta sredstva zaradi zadrževanja materiala, poškodbe materiala in ljudi, ležarine itd.

Ugotovimo lahko, da je vpliv stroškov logistike na poslovanje velik. Za njihovo obvladovanje je nujno stalno spremljanje in analiziranje le-teh. Zaradi velikega deleža logističnih stroškov v strukturi celotnih stroškov podjetij se v zadnjem času iščejo alternativne možnosti organizacije transporta. Ena od možnih oblik je tudi zunanje izvajanje aktivnosti (outsourcing).

5 DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA V PODJETJU KOVINTRADE

5.1 Predstavitev podjetja

Kovintrade je mednarodno trgovsko podjetje z 250 zaposlenimi delavci v 13 državah. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1991 takoj po osamosvojitvi naše države. Skupino Kovintrade sestavljajo matična družba Kovintrade s sedežem v Celju ter razpredena mreža hčerinskih podjetij in predstavništev v državah Evropske unije, Skupnosti neodvisnih držav, vzhodne in jugovzhodne Evrope (Predstavitveni katalog Kovintrade 2006, 1).

V razvejani zunanjetrgovinski mreži razvija poznavanje trgov in osebne partnerske odnose. Podjetje ima večletno tradicijo, dobro poznavanje tujih trgov in razpredene zunanje trgovinske mreže. Vzpostavlja različne oblike mednarodnega trgovanja in povezovanja.

Podjetje Kovintrade ima razvejano trgovsko mrežo v več državah: Avstrija, Belorusija, Češka, Madžarska, Nemčija, Poljska, Romunija, Ruska federacija, Slovaška, Srbija, Črna Gora, Ukrajina, Bolgarija. Svojo poslovno mrežo podjetje iz leta v leto širi, kar je tudi njegova vizija, s katero bo še naprej utrjevalo in širilo lastno trgovinsko mrežo izven meja Slovenije. Kljub ostri konkurenci je s svojim uspešnim poslovanjem razvilo prepoznavno in zanesljivo mednarodno trgovinsko družbo v slovenski lasti (Predstavitveni katalog Kovintrade 2006, 2).

Skupina Kovintrade posluje z več kot 5.000 kupci, 1500 dobavitelji in s 46 državami iz celega sveta ter se trdno zaveda, da so povezovanje, mreženje, vzpostavljanje partnerskih vezi na mednarodnem trgu tista področja dejavnosti, brez katerih si konkurenčnosti ne more nihče predstavljati.

Podjetje je nekaj poslovnih področij opredelilo kot strateška:

- črna in barvna metalurgija ter metalurški izdelki,
- ogrevalna tehnika Buderus,
- klimatizacija in regulacija energetskih procesov,
- gradbena mehanizacija,
- investicijska oprema in finančni leasing,
- druge storitve namenjene kupcem.

Doma podjetje z naložbeno dejavnostjo zagotavlja kakovostni razvoj skladiščne funkcije in logistike zlasti za področje črne metalurgije. Članstvo Slovenije v Evropski uniji Skupini Kovintrade ponuja več novih priložnosti, ki jih s pridom izkorišča. Načrti temeljijo na strokovnih, usposobljenih, poštenih in vestnih sodelavcih doma in v tujini,

na tiskem delu ter kakovostnih odnosih do vseh partnerjev. V skupini Kovintrade se bo tudi v prihodnje uresničeval in kreplil slogan »partner znanja in zaupanja« (Predstavitveni katalog Kovintrade 2006, 2).

5.2 Vodenje družbe in model organiziranosti

Podjetje vodi in upravlja šest članov uprave družbe v mednarodnem obsegu:

- predsednik uprave,
- član uprave za finance in računovodstvo,
- član uprave za metalurgijo,
- član uprave za zunanjo trgovinsko mrežo,
- član uprave za Rusijo, Belorusijo in Ukrajino,
- član uprave za tehnična zastopstva, leasing in investicijsko opremo.

Podjetje Kovintrade je zasnovano na divizijski (profitni centri) oziroma produktni strukturi organiziranosti, s katero dosega večjo fleksibilnost, kar je temeljni cilj sodobne organizacijske zgradbe. Struktura organiziranosti bistveno vpliva na stroške učinkovitosti v logistiki.

Posamezna področja poslovanja podjetja so organizirana v samostojne enote, katerih poslovni uspeh (profit) se da računsko ugotavljati. Profitni center (divizija) je torej vodstvena in tudi obračunsko-tehnična enota. Le-ta je organizirana po funkcijskem, izdelčnem in območnem vidiku.

Glede na vrsto profitnih centrov se pojavljajo v praksi tudi centri, ki vključujejo za določen proizvod ali skupino proizvodov oziroma storitev vse funkcije (razvoj, proizvodnjo, prodajo, nabavo, kadre, finance). Z vidika celotnega podjetja gre torej za centraliziranje po proizvodih oziroma storitvah ob sočasni decentralizaciji poslovnih funkcij. V našem primeru gre za izdelčno oziroma storitveno divizijsko organiziranost profitnega centra.

Osnovna prednost profitnih centrov je torej v jasni določitvi odgovornosti za uspeh poslovanja, ki pa ji grozi nevarnost pretiranega egoizma in pomanjkljive izrabe sinergijskih učinkov v okviru celotnega podjetja. Nadaljnji problemi zadevajo medsebojno zaračunavanje storitev med profitnimi centri, saj gre velikokrat za povezave med nabavo, proizvodnjo in prodajo proizvodov podjetja. Sem spada tudi centralizirana obdelava podatkov za vse profitne centre zaradi doseganja sinergijskih učinkov na tem področju - servisni center.

5.3 Prenova logistike Kovintrade z novim sodobnim skladiščnim centrom

Rast prometa je pogojevala tudi potrebo po izgradnji novega sistema skladiščenja in distribucije izdelkov črne metalurgije na eni lokaciji. Izdelan je bil tehnološki načrt s smiselnim logističnim pretokom materiala od sprejema, skladiščenja, komisioniranja, do izdaje vključno z nakladanjem in distribucijo. Z načrtom je bila postavljena tehnologija z razporedom odlagalnih mest, kar je pomenilo osnovo za izvajanje učinkovite informacijske podpore (sistem WMS - več v nadaljevanju), opredeljena je bila potrebna velikost zgradbe s primarnimi in sekundarnimi prostori, izbrana je bila ustrezna oprema, določene so bile metode dela, opredeljena potrebna infrastruktura, izdelan je bil predlog uredenosti okolice in ustrezne povezave z njo.

Skladiščni center je bil dograjen leta 2003. S tem je bil omogočen bolj zvezen in obsežnejši pretok materiala. Celovita rešitev je predstavljala velik finančni zalogaj, vendar pa po drugi strani pomeni prihranek časa, stroškov in energije pri vsakodnevnem poslovanju in delovanju skladišča, kar je osnovni cilj vsakega od podsistemov logistike.

Z izgradnjo centra želi Kovintrade povezati logistične funkcije in distribucijsko logistiko, kot enega od podsistemov logistike, v celovit podporni proces. Ta sledi osnovni usmeritvi po stalnem izobraževanju in optimiziranju logističnih procesov gledano z vidika tehnologije, informacijskega sistema in ekonomije.

Nov sodobno zasnovan in opremljen skladiščni center predstavlja osnovo za znižanje stroškov logistike in omogoča kakovostno izvajanje distribucijske logistike.

5.4 Predstavitev Centralnega sistema črne metalurgije Štore

Podjetje Kovintrade posluje uspešno pri prodaji metalurških izdelkov na domačem in tujem trgu. Za potrebe kupcev na domačem trgu uporablja za lažje, bolj učinkovito in hitrejše izvajanje celotne logistike Centralno skladišče črne metalurgije v Štorah (CSČM), kjer lahko skladišči do 15.000 ton različnih metalurških polproizvodov. Ponudba je bolj raznolika in kupcem je lažje ponuditi material, ki je že na zalogi.

CSČM obsega 10.600 m² pokritega prostora in 4.500 m² zunanjih skladiščnih prostorov. Skladišče je razdeljeno na sektorje A, B in C s tremi transportnimi linijami za naklad oziroma razklad materiala s skupno kapaciteto 15.000 ton.

V uporabi so sodobne skladiščne tehnologije, kot so igličasti regali za skladiščenje metalurških polproizvodov, manipulacija blaga z elektromagneti, WMS sistem (Warehouse management system) - informacijski sistem za vodenje skladišča, 18-mestna črna koda (Serial shipment container code) za zagotavljanje identifikacije

proizvoda (šifra, dimenzija, kvaliteta, količina) in ,ki v povezavi z brezžičnimi terminali zagotavlja hiter in zanesljiv prenos podatkov v centralni računalnik, brezpapirno poslovanje, brezžično poslovanje z radio frekvenčnimi (RF) terminali.

5.5 Warehouse Management System - sistem skladiščnega poslovanja pri distribuciji

Uspešno delovanje podjetja pomeni tudi poslovanje s čim nižjimi stroški. Še tako majhno znižanje stroškov poslovanja je lahko pomembna konkurenčna prednost, saj poveča možnost preživetja poslovnega subjekta. Pri poslovanju oziroma uspešnosti sta pomembni učinkovita logistika oziroma skladiščenje in s tem povezani visoki ali nizki stroški. Za njihovo znižanje se skladišča spreminjajo v tako imenovana avtomatska skladišča, kjer se čim več procesov avtomatizira, s tem pa se optimizirajo stroški določenega procesa. Takšna skladišča so podprta z informacijskim sistemom za upravljanje s skladišči (WMS-Warehouse Management System), ki z ustrezno tehnologijo omogoča merjenje učinkovitosti skladiščanja.

V današnjih časih medsebojno povezanih in soodvisnih omrežij dobavnih verig je za uspešno skladiščno upravljanje potrebno veliko več kot le priprava artiklov za odpremo med štirimi stenami pisarne, kjer poteka upravljanje dejavnosti, povezanih z dostavo, izpolnjevanjem naročil ali skladiščenjem. Potrebno je zagotoviti, da bodo opravila, povezana z izpolnjevanjem naročil, tekla brez prekinitev in da bodo imeli kupci vpogled vanje, obenem pa se jim lahko ponudi primerne izdelke za primerno ceno v ustrezni količini, ob pravem času in na pravem mestu.

WMS je idealna rešitev za proizvajalce, trgovce na drobno in podjetja vseh velikosti z živahnim pretokom skladiščanja in dostave, ki potrebujejo zelo zanesljivo rešitev skladiščnega upravljanja, ki jo je možno namestiti in spraviti v pogon v nekaj tednih. WMS obvladuje nenehno spreminjajoče pogoje poslovanja v povezavi z zakonodajnimi predpisi, ob tem pa obvaruje dosedanja tehnološka vlaganja. Prednosti sistema WMS so: večji nadzor nad zalogami in preglednost, nižji stroški dela in večja produktivnost, nižji operativni stroški in povečan izkoristek osnovnih sredstev, lažji dostop do podatkov o skladiščanju, učinkovita uporaba prostora distribucijskem skladišču, bolj povezana dobavna veriga, bolj zadovoljni kupci, večja konkurenčna prednost in avtomatsko zajemanje merskih podatkov.

Podjetje Kovintrade je s svojim skladiščnim centrom pridobilo skladišče, ki je že podobno »proizvodnji«, kar pomeni, da se z enim blagom naredi več manipulacij in da se blago med skladiščenjem večkrat spremeni, tako po količini kot tudi po dimenziji. Izvedba informacijske podpore WMS pri poslovanju v skladišču Kovintrade na

področju notranje in distribucijske logistike podpira različne vsebinske in tehnične zahteve, kot so: povezava obstoječega sistema materialnega poslovanja s sistemom avtomatskega tehtanja, evidentiranje manipulacije z blagom ali pošiljko znotraj skladišča in dinamično spremljanje konfiguracije skladišča. Zagotovljen je enostaven sistem za prevod v drug jezik, upošteva se vrstni red obdelovanja naročila po principu delovnih nalogov, spremlja se učinkovitost dela zaposlenih delavcev v skladišču. Mogoče je sledenje stroškov nabavne in prodajne logistike in s tem zagotavljanje optimizacije uporabe skladiščnega prostora. Spremljajo se šarže ali loti v povezavi z dokumenti (A-testi), zagotavljajo se LIFO metode, spreminjajo se stopnje obdelave posameznih nalogov. Blago se skladišči po blagovnih skupinah, inventure lahko izvajajo po SSCC- jih in identih. V WMS sistemu se optimizira skladiščenje in izdaja zalog po principu frekvence (ABC), izvajajo se dodatne storitve kot je razrez pločevine, stroški pa se spremljajo po nalogih v skladišču. Izdelki in polizdelki imajo zagotovljeno sledljivost po principu EAN.UCC s SSCC oznakami, pri tem jim je v pomoč podpora brezžičnih terminalov, ki so opremljeni s čitalci črtne kode, podatke pa lahko vnašamo tudi ročno. Prednost sistema WMS pa je tudi spremljanje in podpora načrtovani tehnologiji, skladiščenja, notranje in distribucijske logistike.

Programsko orodje Mentek Logonet je prilagodljivo in uporabno za planiranje, nadzor in izvajanje procesov: nabave, skladiščenja, medskladiščenja, pakiranja, komisioniranja, dobave in transporta. Cilj programskega orodja so nižji stroški, večja sledljivost blaga, optimizacija procesov, planiranje, optimalno izvajanje logističnih procesov, zagotavljanje hitrosti in točnosti. S sistemom WMS na osnovi zasnovanega programskega orodja Mentek Logonet se bistveno pripomore k hitrejšemu procesu izvajanja in opravljanja distribucijske logistike, kot tudi k nadzoru nad aktivnostmi v CSČM v Štorah: nadzor logističnih dogodkov, delovnih procesov, blaga in skladiščnega prostora, delovnih sredstev in človeških virov.

Uspešno izvajanje nadzora omogoča uporaba mobilne tehnologije. Mobilne zmožnosti ročnih terminalov omogočajo hiter in enostaven način pridobivanja podatkov in njihov pretok do mesta uporabe. Brezžični terminali omogočajo povezavo skladiščnika in proizvodnega delavca z informacijskim sistemom WMS, skladiščnega delavca vodijo po optimalni poti med artikli, hkrati pa omogočajo enostaven, hiter in anesljiv način identifikacije proizvoda, označenega s črtno kodo.

5.6 Prikaz procesa distribucijske logistike v Centralnem skladišču črne metalurgije

Distribucijska logistika se prične izvajati v trenutku, ko je prodajalec oziroma komercialist blago prodal in dobil pisno naročilnico od kupca, da sprejema prodajne pogoje, za katere sta se dogovorila. Nato je dolžnost komercialista, da nemudoma ukrepa in računalniško izpolni nalog/naročilo za izdajo blaga iz skladišča in ga preko sistema WMS pošlje v skladišče. Zahtevki za izdajo oz. izdajni nalogi se elektronsko prenašajo iz transakcijskega informacijskega sistema TIS v modul avtotransport.

V nadaljevanju navajam kratek opis zaporedja osnovnih postopkov pri izdaji blaga in pripravi pošiljke/komisionov za dostavo blaga kupcu:

1. izdelava elektronskega naloga/naročila za izdajo blaga iz komerciale v sprejemno-izdajno pisarno CSČM v Štore,
2. iz TIS KT se v datoteko modula programa avtotransport prelije naročilo za izdajo,
3. natisne se dodelitev izdajnega naloga prevozniku,
4. izdelava se nalog za naklad,
5. komisioniranje blaga in zaprtje naloga za naklad, ko so nabrane vse pozicije in je blago postavljeno na INPUT/OUTPUT točke, kjer čaka na naklad,
6. vsako komisionirno blago - vsaka pozicija naročenega materiala predstavlja izhodno transportno enoto – ITE in vsebuje naslednje podatke: številko naročila, naziv blaga, neto težo in SSCC kodo,
7. na osnovi zaprte dispozicije se izdelava izdajnica,
8. podatki se prenesejo v centralni sistem skladiščnega poslovanja KT, kjer se izdelava dobavnica, ki jo dobi prevoznik in jo posreduje stranki,
9. dostava blaga s cestnim tovornim transportnim sredstvom k prejemniku.

6 STROŠKOVNA ANALIZA IZVAJANJA ZUNANJEGA TRANSPORTA PRI DISTRIBUCIJSKI LOGISTIKI PODJETJA KOVINTRADE

Danes želijo kupci, da se material dostavi čim ceneje in najhitreje na želeno mesto, kar narekuje tempo sodobnega časa in vse ostrejša konkurenca na svetovnem trgu. Podjetje Kovintrade nima lastnega voznega parka tovornih vozil za dostavo kupcem, ampak se je odločilo za celotno izvajanje zunanjega transporta najeti prevoznemu podjetju Transport Rogel. Temu je Kovintrade zaupalo izvajanje celotne organizacije zbirnih transportov, od trenutka prejema izdajnega naloga iz komerciale vse do trenutka, ko prejemnik oz. kupec blago razloži na kraju prevzema.

Podjetje Transport Rogel, z več kot 10 letno tradicijo, razpolaga z 10 tovornimi vozili kapacitete 25 ton, od tega s tremi odprtimi prikolicami in sedmimi zaprtimi prikolicami s cerado. Vsak delovni dan se pojavlja potreba po uporabi vsega razpoložljivega avtoparka, kar narekuje potrebe kupcev, katerim se dostavlja material iz našega skladišča. Organizacija transporta mora biti tako na zelo visokem nivoju. Optimalno načrtovani zbirni prevozi po relacijah so osnova za najhitrejšo in najbolj racionalno dostavo kupcem, hkrati pa s stroškovnega vidika pomenijo zmanjšanje stroškov transporta. V osnovi imamo v našem podjetju izbrane relacije, po katerih se načrtujejo zbirni prevozi in se pripravijo dokumenti za dostavo h kupcem po relacijah. Določili smo te relacije: Primorska, Dolenjska, Prekmurje, Koroška, Ljubljana z okolico in Maribor z okolico. Povprečno sestavlja zbirnik prevoza 25 ton po relaciji, ki ima lahko do 7 razkladov. Najpogosteje kupec pričakuje, da se mu dostavi naročen material v 48 urah, kar je tudi naš cilj pri distribuciji blaga.

6.1 Analiza časa trajanja postopkov izdaje in dostave blaga

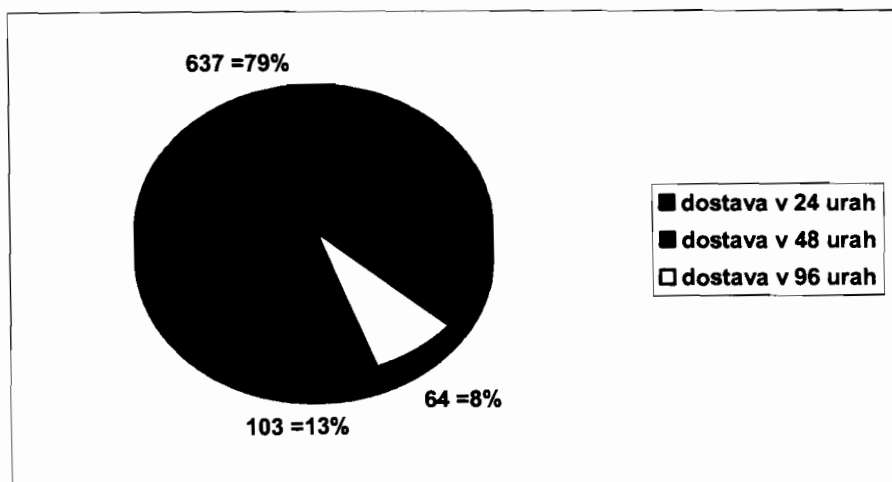
Moramo se zavedati, da je tudi čas denar, zato je potrebno podrobneje analizirati tudi čas, ki je potreben, da se blago v zahtevani količinami in želenem roku dostavi h kupcu. Ta vedno pričakuje blago na dan, kot je bilo v ponudbi navedeno oziroma, kakor se je dogovoril s komercialistom, ki je zadolžen za servisiranje njegovih potreb. Dogovora se je potrebno strogo držati. Pravočasna in čim hitrejša dostava blaga h kupcu je pomembna tudi zato, da bo blago, katerega bremeni strošek zaloge, čim prej tudi plačano, po možnosti hitreje (v krajšem valutnem roku), kot ga mora podjetje Kovintrade plačati svojim dobaviteljem oziroma proizvajalcem blaga.

Na podlagi statističnih podatkov v sprejemno izdajni pisarni CSČM v Štorah sem analizirala distribucijsko logistiko s časovnega vidika dostav kupcem. Za opazovanje

sem si izbrala mesec november 2007, ki je bil v času moje raziskave že zaključen in sem lahko razpolagala z vsemi podatki (Tabela 6.1).

Iz tabele 6.1 je razvidno, da se je podjetje prilagodilo zahtevam kupcev in da se v več kot 90 % primerov drži koncepta »JUST IN TIME«, torej dostave blaga h kupcu v 48-ih urah. V 21 opazovanih delovnih dneh v mesecu novembru se je dnevno dodelilo povprečno 38 prevozov našemu zunanjemu izvajalcu transportnih storitev. Od skupno 804-ih dodelitev so bile 103 dodelitve dostavljene kupcem v 24 urah, 637 dodelitev v 24-48 urah in 64 v 48-96 urah. Če ponazorimo tabelo 6.1 s tortnim diagramom (graf 6.1), vidimo, da je 92 % vseh dodelitev dostavljeno v 48 urah in samo 8 % v času med 48 in 96 urami.

Graf 6.1 Prikaz dostave blaga kupcem v urah



Vir: Kovintrade

Tabela 6.1 Čas trajanja postopkov izdaje in dostave blaga h kupcu pri distribucijski logistiki v novembru 2007

Zaporedni delovni dan	Datum dodelitve prevoza	Število dodelitev, dostav kupcem v času			Skupno št. prevozov na dan
		do 24 ur	od 24 do 48 ur	od 48 do 96 ur	
1	02. 11. 2007	4	31	2	37
2	05. 11. 2007	8	42	9	59
3	06. 11. 2007	6	26	4	36
4	07. 11. 2007	3	34	5	42
5	08. 11. 2007	5	25	1	31
6	09. 11. 2007	6	24	3	33
7	12. 11. 2007	4	32	2	38
8	13. 11. 2007	3	31	7	41
9	14. 11. 2007	7	30	4	41
10	15. 11. 2007	4	30	4	38
11	16. 11. 2007	2	34	1	37
12	19. 11. 2007	5	33	5	43
13	20. 11. 2007	5	30	3	38
14	21. 11. 2007	3	36	4	43
15	22. 11. 2007	7	34	1	42
16	23. 11. 2007	7	34	2	43
17	26. 11. 2007	6	35	6	47
18	27. 11. 2007	8	31	0	39
19	28. 11. 2007	2	40	1	43
20	29. 11. 2007	3	25	0	28
21	30. 11. 2007	5	0	0	5
Skupaj		103	637	64	804

Vir: Kovintrade

6.2 Analiza stroškov pri izvajanju zunanjega transporta

Na osnovi zbranih podatkov iz arhiva družbe Kovintrade o prihodkih od prodaje za obračunsko obdobje prvih enajst mesecev leta 2007 in seštevka skupno knjiženih izdanih faktur prevoznega podjetja Rogel Transport za isto obdobje sem prišla do skupne številke o prihodkih od prodaje za leto 2007 in skupnih letnih stroških transporta. Zaradi tajnosti poslovnih podatkov ne navajam konkretnih realnih zneskov, temveč prikazujem odstotno primerjavo na vsakih 10.000 EUR ustvarjenega prihodka in stroška transporta za ta prihodek.

Na vsakih 10.000 EUR ustvarjenega prihodka od prodaje imamo 127 EUR stroškov zunanjega transporta blaga, kar znaša 1,27 % na obračunsko enoto Metalurgija veleprodaja – OE 580. Ta strošek je samo del logističnih stroškov, ki se pojavljajo med celoletnim poslovanjem in sicer predstavlja 32,8 % vseh stroškov logistike za obravnavano OE 580. Na letnem nivoju znesek transporta sploh ni tako zanemarljiv in predstavlja približno 14 % ustvarjene bruto razlike v ceni. Amortizacija skladišča oziroma stavbe in opreme ter strošek dela pa predstavljajo ostalih 67,2 % stroškov.

Prevozno podjetje nam zaračunava prevoz po relacijah in teži blaga po veljavnem ceniku za leto 2007. Za primerjavo stroškov med tremi različnimi zbirnimi prevozi sem si za kraj izdobave izbrala mesto Lendava in primerjala skupen strošek transporta pri enem, treh in šestih razkladih na en zbirni transport s tovornim vozilom kapacitete 25 ton.

Izračuni iz tabele 6.2 kažejo, da je skupni strošek oziroma cena transporta, ki ga zaračuna podjetju Kovintrade zunanje transportno podjetje, odvisen od števila razkladov oziroma dodelitev blaga (komisionov) za zbirni prevoz na tovornem vozilu. Več kot je različnih mest razkladov (dostavnih mest) istočasno odpeljanih na transportnem sredstvu, višja je cena opravljene transportne storitve. Več kot je dodelitev istočasno naloženih na transportnem sredstvu, dlje časa se voznik kamiona zamudi pri razkladanju, kar predstavlja dodaten strošek. Dosedanja praksa narekuje, da se mora voznik še istega dne popoldan vrniti v CSČM v Štore, da postavi tovorno vozilo na nakladalno mesto v skladišču, ter tako omogočiti večerni naklad materiala za naslednji dan.

Tabela 6.2 Primerjava stroškov med tremi različnimi zbirnimi prevozi

1. VARIANTA: 1 razklad		
kg	EUR/kg	EUR
25.000	0,9598	239,95
SKUPNI STROŠEK TRANSPORTA		239,95 + DDV
2. VARIANTA: 3 razkladi		
kg	EUR/kg	EUR
12.000	1,0098	121,18
8.000	1,1678	93,42
5.000	1,4822	74,11
SKUPNI STROŠEK TRANSPORTA		288,71 + DDV
3. VARIANTA: 6 razkladov		
kg	EUR/kg	EUR
7.000	1,2426	86,98
6.000	1,3422	80,53
5.000	1,4822	74,11
4.000	2,3715	94,86
2.000	2,3715	47,43
1.000	2,3715	23,72
SKUPNI STROŠEK TRANSPORTA		407,63 + DDV

Vir: Kovintrade

Pri prodaji materiala črne metalurgije je zato potrebno poskušati že v fazi ponudbe in prodaje kupca stimulirati z dodatnim popustom na količino, z namenom naročila večje količine, kot je predhodno mislil. S tem se zniža strošek transporta in skrajša cikel dostave transportnega vozila nazaj v skladišče. Cena na kg (vrstica iz cenika) se določa v razponih glede na maso posameznega razklada npr. 5.000 kg = EUR 1,4822.

Na podlagi ugotovljenega pri analizi stroškov transporta predlagam, da se pripravi koncept zajemanja dejanskih stroškov distribucije že pred samo izvedbo materialnega toka in sicer, da disponent v obstoječi informacijski sistem vpiše podatke za avtomatsko

obračunavanje cene (vrstica iz cenika). Na tej podlagi je potrebno izdelati logični model, ki bi ob vsakem naročilu izračunal količinski popust in s tem kupca stimuliral k optimalni količini naročila, hkrati pa bi bili stroški transporta minimalni. Potrebno bi bilo dograditi informacijski sistem (WMS) in sprogramirati dodaten prenos podatkov v transakcijski poslovni informacijski sistem Kovintrade (TIS KT).

Za utrditev končne rešitve predlagam fazni pristop s sledečimi zahtevami:

- sprotni ročni vnos stroškov zunanjega transporta za vsako dobavnico posebej v posebno tabelo po končanju distribucijskega delovnega dne,
- vsakodnevni prenos tabele z opredeljenimi stroški zunanjega transporta v TIS KT,
- dograditev, posodobitev in programiranje obstoječega transakcijskega poslovnega informacijskega sistema z namenom, da se omogoči pravočasen in pregleden nazorni sistem prevoznih stroškov. Tako bi bil TIS KT zmožen avtomatsko sprejeti iz sistema WMS (Warehouse Management System) podatek o stroških prevoza takoj ko vodja skladišča potrdi, da je nalog za naklad zaključen in preden voznik zapusti distribucijsko skladišče. V principu bi ta elektronska izmenjava podatkov med WMS in TIS KT omogočila večji nadzor nad prevozom s stroškovnega vidika, na osnovi tega lažje in natančnejše določanje prodajnih cen in sprotno točno zajemanje knjigovodskih stroškov transporta brez naknadnih korekcij.

Na ravni podjetja je rezultat vedno pravilen, če so pravilno zajeti vsi dogodki, enako tudi na ravni OE. V primeru ocenjevanja posameznega komercialista po ustvarjenem RVC, pa je ključna natančna stroškovna obremenitev vsakega dogodka posebej. To pa je možno samo, če je vsaka dobava blaga kupcu obremenjena z dejansko nastalim stroškom.

S posodobitvami informacijskega sistema bi podjetje imelo v prvi fazi večji strošek dela zaradi vnosa podatkov, ker bi se morali zaposleni izobraziti, da bi delo lahko potekalo čez nekaj časa nemoteno. V končni fazi pa bi se naložba obrestovala, ker bi delo potekalo avtomatsko, naknadni ročni vnosi in popravki transportnih stroškov ne bi bili več potrebni. S tem bi pridobili na času in točnem ocenjevanju RVC-ja na komercialista, kar bi bilo najbolj pravilno. Komercialist bi lahko pridobljeni čas posvetil boljši prodaji blaga s tem pa bi si povečal svoj RVC in izboljšal svoj osebni dohodek, hkrati pa povečal dobiček za podjetje.

7 SKLEP

Logistika podjetja ima v današnjem svetu zelo pomembno vlogo pri doseganju konkurenčne prednosti. Sodi med gospodarsko najpomembnejše dejavnosti, saj lahko bistveno zniža stroške poslovanja. Konkurenčno podjetje mora biti sposobno nuditi trgu cenovno sprejemljiv proizvod oz. storitev ob pravem času, na pravem mestu, v pravi količini in ustrezne kakovosti, kar lahko doseže le z dobro organizirano službo logistike. Cilj oskrbovalne verige je, da podjetje maksimira dobiček s povečano konkurenčnostjo in z nižjimi stroški ter da v najkrajšem času ustreže željam kupcev.

Distribucijska logistika obravnava tok materiala od proizvajalca oziroma prodajalca do končnih porabnikov, tako da pride proizvod v roke porabniku v zahtevani količini in kakovosti, ob pravem času in na pravem mestu, nepoškodovan in z optimalnimi stroški. Na distribucijsko logistiko v podjetju je potrebno gledati predvsem s stroškovnega vidika, transportnih stroškov in ostalih stroškov delovanja skladišča v fazi sprejema, skladiščenja, manipulacij in izdaje blaga.

Podjetja ugotavljajo izredno velik delež logističnih stroškov v stroških poslovanja, zato pomeni učinkovit sistem podjetniške logistike pomembno orožje v boju s konkurenco in daje možnost za povečanje dobička. Načrtovanje logistike in politika zniževanja stroškov je del celovite strategije podjetja Kovintrade.

Z divizijsko strukturo organiziranosti dosega podjetje Kovintrade večjo fleksibilnost, poslovni uspeh profitnih centrov pa se da računsko ugotavljati. S projektnim pristopom želi podjetje logistične funkcije, tudi distribucijsko logistiko, povezati v celovit podporni proces z usmeritvijo po stalnem izobraževanju in optimiziranju logističnih procesov, gledano z vidika tehnologije, informacijskega vidika in ekonomije.

Nov sodobno zasnovan in opremljen skladiščni center predstavlja za podjetje osnovo za znižanje stroškov logistike in omogoča kvalitetno izvajanje distribucijske logistike. Sodobno podprt informacijski sistem za upravljanje s skladiščem (WMS) omogoča bolj učinkovito izvajanje notranje in distribucijske logistike v podjetju. Cilj sodobnega informacijskega sistema WMS je znižanje logističnih stroškov, povečanje sledljivosti blaga, optimizacija izvajanja logističnih procesov, zagotavljanje točnosti ter hitrejše izvajanje distribucijske logistike. Z uporabo brezžičnih terminalov pa omogoča popoln nadzor nad logističnimi dogodki, delovnimi procesi, blagom in skladiščnim prostorom, delovnimi sredstvi in človeškimi viri.

Optimalno načrtovani zbirni zunanji prevozi po relacijah so osnova za najhitrejšo in najbolj racionalno dostavo kupcem, hkrati pa s stroškovnega vidika pomenijo znižanje stroškov transporta pri distribucijski logistiki. Odločilno vlogo ima tudi sposobnost podjetja dostaviti material kupcu po konceptu »just in time«, v roku, kot sta

se kupec in komercialist dogovorila. Podjetje Kovintrade ima ta koncept dobro vpeljan v sistem poslovanja, kar nazorno povedo tudi številke, katere sem analizirala. Kar 92 % vseh opravljenih zunanjih transportov blaga pri distribucijski logistiki opravi podjetje v roku 48 ur, tako kot si je zadalo že na samem začetku. Pri raziskovanju zbirnih prevozov sem na konkretnem primeru z izračunom dokazala, da prihaja do precejšnjih odstopanj v ceni prevoza, ki je odvisna od števila razkladov na tovornem vozilu.

Zavedam se, da je težko optimalno organizirati in kombinirati zbirne prevoze blaga, saj organizatorju transporta čas v večini primerov ne dopušča najti stroškovno najcenejši zbirni prevoz. Kupcem se namreč vedno mudi in potrebujejo material v roku 48 ur. Praksa kaže, da ima organizator transporta dva dni časa, da sestavi zbirnik izdajnih nalogov po zaporedju poslanih nalogov, vse dokler skupen seštevek tež dodelitev blaga ne doseže 25 ton. Menim, da je moja dolžnost, kot tudi dolžnost drugih zaposlenih delavcev v komerciali, stimulirati kupca z dodatnim količinskim popustom z namenom večjega naročila. To bistveno olajša delo tako organizatorju transporta pri planiranju, skladiščnemu delavcu pri komisioniranju in vozniku pri razkladanju, kar bistveno skrajša čas izvedbe same distribucije.

Menim, da se še vedno vsi premalo zavedamo pomembnosti logističnih stroškov, vsi stremimo k zneskom, ki predstavljajo ustvarjen dobiček (razlika v ceni). Pri tem pa pozabljamo, da je temu znesku na koncu obračunskega obdobja potrebno odšteti celo vrsto stroškov poslovanja, med drugim tudi stroške zunanjega transporta.

Dograditev, posodobitev in programiranje obstoječega transakcijskega poslovnega informacijskega sistema (TIS KT) je zato nujno potrebna z namenom, da se omogoči pravočasen in pregleden nadzorni sistem prevoznih stroškov. Tako bi bil TIS KT zmožen avtomatsko sprejeti iz sistema WMS pravilen podatek o stroških oziroma ceni samega prevoza takoj ko vodja skladišča potrdi, da je nalog za naklad zaključen in preden voznik zapusti distribucijsko skladišče. V principu bi ta elektronska izmenjava podatkov med WMS sistemom skladiščenja in TIS KT omogočila večjo kontrolo prevoza s stroškovnega vidika, na osnovi tega lažje in natančnejše določanje prodajnih cen našim kupcem in sprotno točno zajemanje knjigovodskih stroškov transporta brez naknadnih korekcij.

LITERATURA

- CIMRŠ Univerze v Mariboru & Prometni institut Ljubljana. 2003. *GIZ – Transportno logistični grozd*. [CD]. Maribor-Ljubljana.
- Fatur, P. 2006. *Management zalog*. Koper: Fakulteta za management
- Dornier P.P., Fender M. 2001. *Global operations and logistics*, New York: John Wiley & Sons
- Ganeshan, R. in Harrison, P. T. 1999. *An Introduction to Supply Chain Management*. Department of Management Science and Information Systems, Penn State University.
- Handfield, R. B. in Nichols, E. L. Jr. 1999. *Supply Chain Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- ITL – Institut za transport in logistiko. 2002. *Konkurenčne prednosti racionalne podjetniške logistike*. Ljubljana.
- ITL – Institut za transport in logistiko. 2003. *Partnerstvo v logistični verigi*. Ljubljana.
- Ivanko, Š. 2001. *Logistika*. Študijsko gradivo. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Kaltnekar, Z. 1993. *Logistika v proizvodnem podjetju*. Kranj: Moderna organizacija.
- Klopčič, Z. 2003. *Upravljanje oskrbnih verig*. Monitor, priloga Sistem. Ljubljana.
- Logožar, K. 2004. *Poslovna logistika: Elementi in podsistemi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- Logožar, K. 2002. *Sodobne logistične storitve in konkurenčnost*. Ljubljana: Logistika in transport, GV Revije d.o.o., 2002a. št. 9.
- Oblak, H. 1987. *Oblikovanje politike poslovne logistike z vidika marketinške zasnove in njene vključitve v medorganizacijske odnose poslovnega sistema*. Doktorska disertacija, Maribor: Visoka ekonomsko-komercialna šola Maribor.
- Oblak, H. 1997. *Mednarodna poslovna logistika*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ogorelc, A. 1996. *Logistika: Organiziranje in upravljanje logističnih procesov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Ogorelc, A. 2004. *Mednarodni transport in logistika*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Potočnik, V. 2002. *Nabavno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v

- Ljubljani.
- Požar, D. 1976. *Gospodarjenje v poslovni logistiki*. Maribor: Založba Obzorja.
- Požar, D. 1985. *Teorija in praksa (transporta in) logistike*. Maribor: Založba Obzorja.
- Trupac, I. 1999. *Logistika v prometu*. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet.
- Van Welle, A. J. 1998. *Nabavni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Van Welle, A. J. 2002. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice (Third Edition)*. London: Thomson Learning.
- Zalaznik, A. 2002. *Z ustreznim vodenjem oskrbovalne verige do boljšega poslovnega rezultata*. Nova Gorica: GV konferenca.
- Zekić, Z. 2000. *Logistički menedžment*. Rijeka: Grosa d.o.o.
- Zelenika, R. et al. 2002. *Elektroničko poslovanje – čimbenik promjene marketinško-logističke paradigme*. Zagreb: Ekonomski pregled.
- Zelenika, R. in Pupovac, D. 2001. *Suvremeno promišljanje osnovnih fenomena logističkog sustava*. Zagreb: Ekonomski pregled.

VIRI

<http://www.aldata-solution.com> (28.02.2008)

<http://www.metalprim.si/> (27.02.2008)

<http://www.mentek.si> (28.02.2008)

<http://www.snt.si/> (05.03.2008)

Predstavitveni katalog družbe Kovintrade d.d. 2006.

Mentek. 2005. Opis postopkov v logistiki. Delovno gradivo podjetja Kovintrade d.d., izdaja 02.

Mentek Logonet. 2004. Mentek logistika blaga WMS. Predstavitveni katalog, Ljubljana.

Statistični podatki podjetja Kovintrade d.d. za prvih enajst mesecev, december 2007.