

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**EKONOMSKA UPRAVIČENOST OPTIMIZACIJE
FAZE NABAVNE LOGISTIKE V OSKRBOVALNI
VERIGI PODJETJA CITROËN SLOVENIJA**

LJUBLJANA, FEBRUAR 2005

MATJAŽ AVSEC

IZJAVA

Študent *Matjaž Avsec* izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom *doc.dr. Igor Jakomina* in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.02.2005

Podpis: _____

KAZALO:

1	UVOD	1
1.1	PROBLEM IN PREDMET RAZISKAVE	1
1.2	NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	3
1.3	ZNANSTVENE METODE	3
1.4	STRUKTURA DELA	4
2	TEORETIČNE OSNOVE LOGISTIKE IN OSKRBOVALNE VERIGE	5
2.1	POJEM IN ZGODOVINSKI RAZVOJ LOGISTIKE	5
2.2	TEORETIČNE ZNAČILNOSTI LOGISTIKE IN OSKRBOVALNE VERIGE	7
2.3	POMEMBNOST LOGISTIKE	10
2.3.1	LOGISTIKA NEPROIZVODNIH PODJETIJ	11
2.3.2	LOGISTIKA PROIZVODNIH PODJETIJ	13
2.3.3	ELEMENTI LOGISTIČNEGA SISTEMA	14
2.4	DELITEV OSKRBOVALNE VERIGE	17
2.4.1	NABAVNA LOGISTIKA	19
2.4.1.1	Strategije nabavnega procesa	22
2.4.1.2	Teoretični prikaz planiranja nabave za neproizvodno podjetje	23
2.4.1.3	Načrtovanje logističnih procesov v nabavni logistiki	25
2.4.2	NOTRANJA LOGISTIKA	26
2.4.3	DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA	27
2.4.4	POPRODAJNA LOGISTIKA	30
2.4.5	RAZBREMENILNA LOGISTIKA	32
3	ZNAČILNOSTI LOGISTIKE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE	33
3.1	AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA OD NASTANKA DO DANES	33
3.2	VPELJAVA LOGISTIKE KOT PODPORA AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE	36
3.3	POSLEDICE GLOBALIZACIJE V AVTOMOBILSKI LOGISTIKI	37
3.4	KONKURENČNE PREDNOSTI V AVTOMOBILSKI LOGISTIKI	40
4	OSKRBOVALNA VERIGA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA	44
4.1	USTANOVITEV, DEJAVNOT IN RAZVOJ PODJETJA CITROËN SLOVENIJA	45
4.2	CITROËN SLOVENIJA ZNOTRAJ SKUPINE PSA	48
4.3	LOGISTIKA SKUPINE PSA	53
4.4	PREGLED OSKRBOVALNE VERIGE V PODJETJU CITROËN SLOVENIJA	54
4.4.1	NABAVNA LOGISTIKA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA	56
4.4.2	NOTRANJA LOGISTIKA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA	60
4.4.3	DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA	61
4.4.4	POPRODAJNA LOGISTIKA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA	64
4.4.5	RAZBREMENILNA LOGISTIKA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA	66
4.5	EKONOMIKA OBSTOJEČE OSKRBOVALNE VERIGE V PODJETJU CITROËN SLOVENIJA	68
5	PREDLOG MODELA OPTIMIZACIJE NABAVNE LOGISTIKE V OSKRBOVALNI VERIGI PODJETJA CITROËN SLOVENIJA	73

5.1	POJEM IN STRUKTURA OPTIMIZIRANEGA MODELA NABAVNE LOGISTIKE V OSKRBOVALNI VERIGI.....	74
5.2	ELEMENTI PREDLAGANEGA MODELA OPTIMIZACIJE NABAVNE LOGISTIKE V OSKRBOVALNI VERIGI.....	77
5.2.1	SPREMEMBA ORGANIZACIJE IN POSTOPKOV NABAVNE LOGISTIKE ZNOTRAJ PODJETJA.....	78
5.2.2	OPTIMIZACIJA NABAVNE LOGISTIKE MED DOBAVITELJEM IN FILIALO.....	81
5.2.3	OPTIMIZACIJA OSKRBOVALNE VERIGE MED FILIALO IN POOBLAŠČENIM PRODAJALCEM.....	84
6	EKONOMSKA UPRAVIČENOST OPTIMIZACIJE NABAVNE LOGISTIKE V OSKRBOVALNI VERIGI PODJETJA CITROËN SLOVENIJA	87
	SKLEP	93
	LITERATURA IN VIRI	99

KAZALO SLIK:

Slika 1: Vidiki opazovanja logistike	6
Slika 2: Ponazoritev preproste oskrbovalne verige za en izdelek	9
Slika 3: Področje celovite logistike in gibanje dodane vrednosti.....	12
Slika 4: Logistični sistem proizvodnega podjetja	18
Slika 5: Določanje optimalne nabavne količine	20
Slika 6: Udeleženci sistema distribucijske logistike	28
Slika 7: Transakcijske faze.....	31
Slika 8: Povezave v avtomobilski industriji, katera podjetja so v skupinski navezi	38
Slika 9: Sprememba pomembnosti logistike	42
Slika 10: Oskrbovalna veriga podjetja Citroën Slovenija	44
Slika 11: Lokacije Citroënovih pooblaščenih prodajalcev v Sloveniji	47
Slika 12: Sezonski vpliv prodaje novih avtomobilov Citroën od leta 2000 do 2004.....	52
Slika 13: Sezonski vpliv avtomobilskega trga v Sloveniji za leta 2000 do 2004.....	52
Slika 14: Prihod vagonov z novimi avtomobili v Logatec.....	61
Slika 15: Razkladanje novih avtomobilov z vagonov na razkladalno platformo.....	62
Slika 16: Kamioni za prevoz avtomobilov pred distribucijo.....	63
Slika 17: Organigram podjetja Citroën Slovenija	68
Slika 18: Oskrbovalna veriga podjetja Citroën Slovenija, primer modela C3	71
Slika 19: Nov organigram podjetja Citroën Slovenija	79
Slika 20: Optimizacija nabavne logistike oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija med dobaviteljem in filialo	82
Slika 21: Drugi del optimizacije oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija.....	84
Slika 22: Popačenje informacij in učinek biča	85
Slika 23: Ekonomsko upravičena optimizacija nabavne logistike v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija.....	89
Slika 24: Stara in nova organizacija logistike	90

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Automobiles Citroën – najvažnejši datumi	50
Tabela 2: Poslovanje podjetja Citroën Slovenija v letih 2000 do 2004	51
Tabela 3: Plan nabave po modelu	58

1 UVOD

Podjetja se danes srečujejo z vse bolj zahtevnim kupcem, ki pričakuje vedno višji nivo servisiranja svojih potreb. Podjetje lahko zelo hitro izgubi svoj tržni delež, v kolikor ne zmore obdržati storitev visoke kakovosti. Trend razvoja logistike je v veliki meri odvisen od globalizacije svetovnega gospodarstva. Globalizacija je pospešila vrsto dejavnikov, ki vplivajo na rast proizvodnje, izenačevanje proizvodov ter potreb uporabnikov. Življenjski cikel proizvodov je vse krajši in konkurenca med podjetji je vse ostrejša. Novo nastale okoliščine zahtevajo od vseh udeležencev v oskrbovalni verigi, da se tem spremembam prilagajajo. Specifične in vse bolj stroge zahteve kupcev se prenašajo po oskrbovalni verigi tudi do nabavnega področja, ki predstavlja v verigi zadovoljevanje potreb kupcev. S približevanjem podjetij tehnološko visoko razvitemu tržišču se je potreba po ustvarjanju dodane vrednosti usmerila tudi na nabavne procese, to je v verigi procesov zadovoljevanja potreb kupcev.

Upravljanje oskrbovalnih verig je združitev menedžerskih, organizacijskih in tehnoloških nalog s poudarkom na partnerstvu in sodelovanju med udeleženci v celotnem procesu, zato da bi bila dosežena boljša tržna konkurenčnost. Bistvo oskrbovalne verige je organizacija celotnega procesa od surovine do končnega izdelka in prodaja končnemu uporabniku. Zato se mora hitro in učinkovito odzvati na posebne zahteve ter nenadne spremembe trga, dobaviteljev in kupcev. Hkrati mora zmanjšati uporabo sredstev in uravnotežiti stroške premikanja in usklajevanja. Vsi členi v verigi imajo določeno vlogo, ki jo morajo čim bolje opraviti, da se lahko vanjo integrirajo ter zagotovijo uresničevanje zastavljenih ciljev (Jakomin, Veselko, 2004, str. 4).

1.1 PROBLEM IN PREDMET RAZISKAVE

Spremenjene tržne razmere so pokazale, da so se zahteve do logistike tako povečale, da ima sedaj že različna kakovost logističnih storitev neposreden vpliv na tržno uspešnost in s tem na dobiček. Pristop v nabavnem poslovanju se širi od ozko omejenega postopka nakupovanja in oskrbe na obvladovanje celotnih oskrbovalnih verig, kjer vse večji pomen in s tem povezane prihranke predstavlja optimizacija logističnih procesov med posameznimi poslovnimi subjekti (Logožar, 2002, str. 2).

Strategija upravljanja oskrbovalnih verig zajema odločanje na prvem nivoju in sprejem odločitev kot glavni del verige, na drugem nivoju pa sprejema dolgoročne odločitve, ki vplivajo na nadaljnje delovanje. Prvi nivo organizira strukturo naložb, določi specifične lokacije in odloči o morebitnih povezavah z drugimi proizvajalci. Navedene odločitve so odziv na tehnološke spremembe avtomobilske panoge, mednarodne zahteve in posebnosti avtomobilskega trga. Poleg tega upravljanje oskrbovalne verige vključuje procese načrtovanja operacijskih procesov, razporejanje in izbiro tehnologij, povezavo z dobavitelji in distribucijskimi sistemi. Načrtovanje prodaje in proizvodnje zahteva širši pristop, vpletenost vsakega posameznega člena oskrbovalne verige pri oblikovanju skupnih načrtov in vzdrževanju potrebnih zmogljivosti na podlagi

informacij in signalov avtomobilskega trga. Takšen pristop omogoča hitrejšo povezovanje in odpravo zastojev, ki lahko nastanejo v delovanju oskrbovalne verige.

Nabavna logistika zajema celoten proces ter tok blaga in informacij od izvora do začetka notranje logistike; gre za različne funkcije, napoved, predvsem pa naročila in njihovo obdelavo (Jakomin, Veselko, 2004, str. 4). Tok nabave, ki je enakomeren znotraj obdobja, praviloma pomeni manjše potrebe po financiranju zalog. Tok in ritem nabave vplivata na raven stroškov poslovanja podjetja in s tem na (uspeh in) uspešnost. (Pučko, 1999, str. 47).

Nabavna logistika skrbi za oskrbo poslovnega sistema z novimi avtomobili v ustrezni količini, oskrbo po tipih in zahtevanem izboru modelov, ki jih poslovni sistem potrebuje za izvedbo svojega prodajnega programa. Novi avtomobili morajo biti podjetju dostavljeni ob pravem času, na pravem mestu in z ekonomsko upravičenimi stroški.

Zaradi kompleksne problematike, ki jo je mogoče obravnavati iz različnih vidikov, bo raziskava temeljila na **optimizaciji nabavne logistike novih avtomobilov v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija**. Za razumevanje procesa optimizacije je potrebno večji del raziskave nameniti teoretičnim pristopom in poglobiti v preučevanje poslovne logistike, oskrbovalne verige in nabavne logistike v podjetju. Izhajajoč iz tega pa je potrebno opredeliti smernice, na katerih bo temeljila raziskava.

Temeljna hipoteza predstavlja, da z optimizacijo nabavne logistike novih avtomobilov v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija lahko pridemo do zmanjšanja stroškov celotnega logističnega procesa. Tako zasnovana hipoteza mora temeljiti na obdobju pred samim procesom, njeno potrjevanje ali zavračanje pa se oblikuje skozi rezultate raziskave.

Izhajajoč iz navedenega bodo zastavljene še **pomožne hipoteze**, da:

- celotna nabavna logistika lahko predstavlja konkurenčno prednost podjetja; planiranje nabavne logistike je ključnega pomena za učinkovito in ekonomsko upravičeno izvedbo aktivnosti;
- nabavne odločitve s svojimi geografskimi in časovnimi dimenzijami zelo vplivajo na logistične stroške;
- za optimiranje nabavne logistike moramo določiti novo lokacijo skladišča novih avtomobilov v Sloveniji;
- praktična implementacija optimizacije nabavne logistike je dolgotrajen in občasno neučinkovit proces, kar je odraz togosti nekaterih subjektov obravnavanega področja.

Optimizacija nabavne logistike v oskrbovalni verigi podjetja, za katero ni nujno, da se odvija v pričakovani in predvidljivi smeri, je odvisna od dejavnikov, ki nanjo lahko vplivajo, zato je smotno že v osnovi analizirati različne dejavnike ter kot izhodišče nadaljnje raziskave opredeliti optimizacijo. Zastavljeni cilji morajo biti merljivi in dosegljivi. Pri njihovem zasledovanju pa naj bo osnovno vodilo v tem, da proces optimizacije obeta zadostne izide.

1.2 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter izkušenj iz prakse preučiti in s sintezo spoznanj postaviti temelje za delovanje nabavne logistike v obravnavanem podjetju. Logistika bi s svojim delovanjem in rezultati pomagala uresničiti cilje in še naprej prispevala k zagotavljanju konkurenčnih prednosti ter prispevala k povečanju uspešnosti podjetja.

Namen dela je uvodoma postaviti temeljno hipotezo optimizacije nabavne logistike v oskrbovalni verigi podjetja in pomožne hipoteze, na osnovi katerih bo temeljila raziskava, za tem pa obrazložiti pojmovanje in koncepte optimizacije. Sledi predstavitev teoretičnih osnov logistike in oskrbovalne verige ter na ta način izpostaviti izhodišča za uvajanje optimizacije nabavne logistike. Nadalje se je namen seznaniti z značilnostmi in vpeljavi logistike v avtomobilsko industrijo. V sklopu tega se je pomembno seznaniti s posledicami globalizacije in konkurenčnimi prednostmi v avtomobilski logistiki. Sledi predstavitev dejavnosti in obravnavanega podjetja. Izhajajoč iz tega je namen definirati oskrbovalno verigo obravnavanega primera in jo ekonomsko analizirati. Ključen pomen ima organizacija nabavne logistike in planiranje nabave, ki mora biti usklajena s cilji poslovne strategije. Nadalje sledi priprava modela optimizacije nabavne logistike v oskrbovalni verigi obravnavanega podjetja. V zaključku je namen utemeljiti potrjevanje ali zavračanje uvodoma zastavljene temeljne hipoteze in pomožnih hipotez glede na rezultate raziskave ter na ta način dokazati upravičenost optimizacije nabavne logistike v oskrbovalni verigi obravnavanega podjetja. Rezultat raziskave lahko prispeva k povečanju uspešnosti podjetja.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo obstoječih teoretičnih spoznanj analizirati sedanje stanje in ugotoviti problemsko situacijo pri sedanjem obvladovanju nabavne logistike v oskrbovalni verigi obravnavanega podjetja ter prikazati predloge za spremembe. Nadalje je cilj optimizirati nabavno logistiko v oskrbovalni verigi obravnavanega podjetja. Uresničitev tega cilja se kaže v zniževanju transportnih stroškov, v obsegu zalog, manjši angažiranosti finančnih sredstev, usklajenosti dobav s finančnimi zmogljivostmi, v hitri distribuciji in čim hitrejšem obračanju zalog.

1.3 ZNANSTVENE METODE

Magistrsko delo je zastavljeno tako, da bo vključevalo strokovno poglobitev na znanstvenoraziskovalni nivo. Uporabljene bodo sledeče znanstvene metode: komparativna metoda, statistična metoda, metoda modeliranja, metoda dokazovanja, metoda zavračanja, metoda analize in sinteze.

Zaradi kompleksnosti obravnavanega primera ter različnih med seboj povezanih in nepredvidljivih dejavnikov, je težko upoštevati vse podrobnosti za induktivno obravnavo. Zato

bo naloga obravnavana po deduktivni metodi, pri čemer bodo skozi raziskavo ovržene oziroma potrjene uvodoma zasnovane temeljna hipoteza in pomožne hipoteze.

1.4 STRUKTURA DELA

V prvem sklopu magistrskega dela, je predstavljen predmet raziskave s temeljno hipotezo in pomožnimi hipotezami. Predstavljene so znanstvene metode, ki so bile uporabljene. Sledi obrazložitev vsebine magistrskega dela.

Drugi sklop obravnava splošne teoretične osnove logistike in oskrbovalne verige ter njenih posameznih členov. V prvem delu je predstavljen pojem in zgodovinski razvoj logistike ter njena pomembnost. V nadaljevanju je predstavljena logistika za neproizvodna in proizvodna podjetja. V drugem delu je podrobneje predstavljena oskrbovalna veriga. V ta namen bo uporabljen pristop raziskave domače in tuje strokovne literature, s pomočjo metode kompilacije pa so povzeta stališča in spoznanja.

Značilnosti logistike avtomobilske industrije so podane v tretjem sklopu, ki bo predstavil področje avtomobilske industrije in logistike. Predstavitev bo oprta na zgodovinsko analitični obravnavi notranjih domačih in tujih virov. Posebej bo prikazana vpeljava logistike kot podpora avtomobilske industrije in vpliv globalizacije na evropski avtomobilski trg, kjer je prišlo do številnih prevzemov in združitvev, s čimer skušajo avtomobilska podjetja doseči rast svojega tržnega deleža. V nadaljevanju je prikazano, da je logistika za avtomobilske proizvajalce pomemben dejavnik uspešnosti in konkurenčnosti.

Četrti sklop bo predstavil osnove logistike in oskrbovalne verige na obravnavanem podjetju. V zadnjem delu bo prikazana ekonomika obstoječe oskrbovalne verige v podjetju Citroën Slovenija. Dejansko stanje posameznih členov oskrbovalne verige in njihova vloga so namreč ključnega pomena poslovanja podjetja in hkrati predstavljajo osnovo za peti in šesti sklop magistrskega dela.

Predlog modela optimizacije nabavne logistike v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija je podan v petem sklopu. Podjetje Citroën Slovenija bo uporabilo postopni model vzpostavljenja optimalne nabavne logistike v celotni oskrbovalni verigi. Model izhaja iz sprememb znotraj podjetja, ki jih podjetje postopoma uresničuje po logistični verigi navzdol in navzgor.

Šesti sklop bo obravnaval področje ekonomske upravičenosti optimizacije nabavne logistike novih avtomobilov v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija.

Magistrsko delo je zaključeno s sklepom, v katerem so podane ugotovitve o ekonomski upravičenosti optimizacije nabavne logistike v oskrbovalni verigi obravnavanega podjetja.

2 TEORETIČNE OSNOVE LOGISTIKE IN OSKRBOVALNE VERIGE

V znanstveni in strokovni literaturi lahko najdemo različne razlage, kaj je logistika. Zaradi različnih delitev logistike so vse razlage v osnovi pravilne. Logistika se je začela razvijati kot del vojaške vede pred nekaj sto leti. Nekateri avtorji trdijo, da se je pojem logistika razvil iz francoske besede »loger«, ki pomeni nastaniti, namestiti se ipd., vojaška veda pa je pomen tega izraza namestitev vojske razširila tudi na oskrbovanje vojske z orožjem, strelivom, obleko, hrano itd. (Dornier, Fender 2001, str. 27). To je postalo osnova za pojmovanje vojne logistike v funkciji oskrbe vojske. Logistika je mlada znanstvena disciplina, saj njeni začetki segajo v 17.stoletje, ko je bila zapisana v vojaških dokumentih Ludvika XIV leta 1670 (Zekić, 2000, str. 22-27).

Angleški izraz »Supply chain« slovenski avtorji različno prevajajo. Tako je moč zaslediti prevode, kot so: preskrbovalna veriga, oskrbna veriga, oskrbovalna veriga, vendar pa je splošno uveljavljen izraz oskrbovalna veriga, zato bom tudi sam uporabljal ta prevod.

Oskrbovalna veriga je mreža zvez in distribucijskih možnosti, ki opravljajo funkcijo nabave materialov, njihovega preoblikovanja v vmesne in končne proizvode ter distribucijo končnih proizvodov kupcem. Oskrbovalna veriga obstaja v storitvenih in proizvodnih podjetjih, čeprav se kompleksnost verige laho zelo razlikuje med različnimi panogami in podjetji (Eymery, 2003, str. 83).

2.1 POJEM IN ZGODOVINSKI RAZVOJ LOGISTIKE

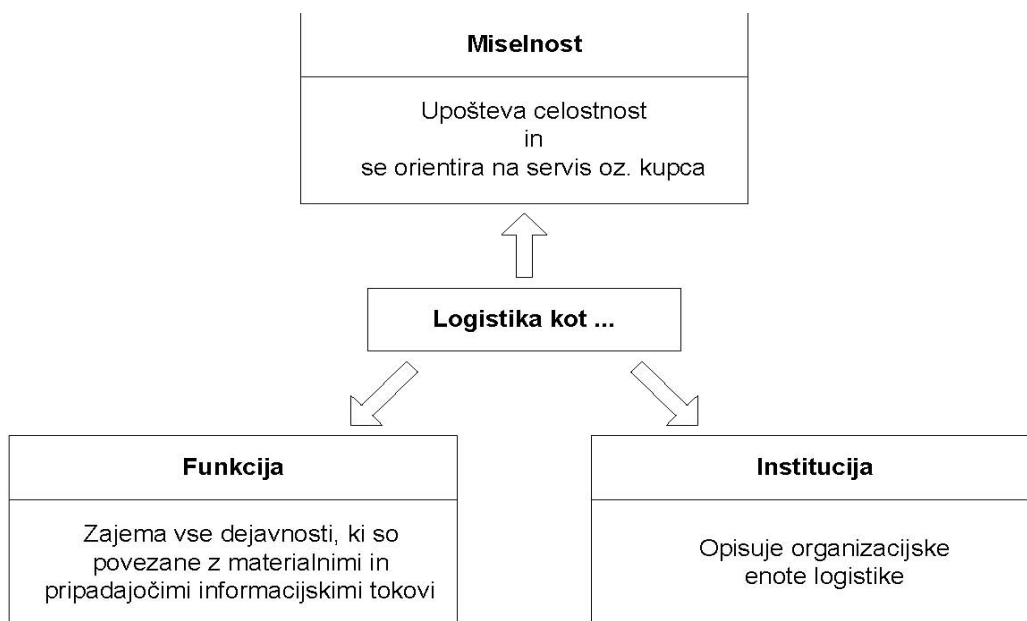
Zgodovinski razvoj sodobne logistike delimo na tri pomembna obdobja: na obdobje pred letom 1950, obdobje od leta 1950 do 1970 in obdobje po letu 1970 (Ballou 1987, str. 11). Pred letom 1950 so nekateri avtorji s področja marketinga, kot sta npr. Shaw (1912) in Clark (1922), poskušala definirati fizično distribucijo in kako se le-ta razlikuje od marketinga pri povpraševanju. Prvič se je uporaba logističnih konceptov pojavila med drugo svetovno vojno kot dejavnost vojaške logistike. Do leta 1945 so nekatera podjetja svojo organiziranost spremenila tako, da sta bili transportna in skladiščna dejavnost podrejeni le enemu menedžerju.

Logistika se je kot veda v gospodarstvu zelo razvila v obdobju 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 pošilk (zaščitno pakiranje, palete, kontejnerji). Logistika se je začela hitro 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, str. 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 povečani 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 poimenovanja podjetniške logistike, ki združuje gospodarjenje z materiali in distribucijo (Logožar 2004, str. 28).

Slika 1: Vidiki opazovanja logistike



Vir: Logožar, 2004, str. 29

Strukturo logistike lahko delimo na horizontalno in vertikalno strukturo. Horizontalno strukturo nato delimo v skladu s sistemom klasičnih funkcijskih področij na nabavo, proizvodnjo, distribucijsko in razbremenilno logistiko. Vertikalno strukturo pa delimo na raven menedžmenta, raven logistike in na raven materialnega toka. Poleg navedenih delitev pa je potrebno upoštevati tudi tri vidike opazovanja. Kot je razvidno s slike 1, je mogoče logistiko opazovati kot miselnost, kot funkcijo ali kot institucijo.

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 miselnosti 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. (Logožar, 2004, str. 29).

Logistične funkcije se nanašajo na transportne, skladiščne in pretovorne procese, ki premoščajo prostorske in/ali časovne disparitete. Operativnim nalogam je potrebno prišteti še dispoziitivne in administrativne funkcije. Logistika v funkcijskem smislu je tako seštevek vseh ciljno naravnanih koordinacijskih, administrativnih, dispoziitivnih in operativnih ukrepov, povezanih s transportom, skladiščenjem in manipuliranjem z blagom in s pripadajočimi energijskimi in informacijskimi tokovi v podjetju in med podjetjem ter okoljem (Ballou, 1999, str. 6-11).

Koordiniranje je potrebno razumeti kot glavno nalogo vodenja podjetja. Ob upoštevanju materialnih in informacijskih tokov je potrebno na eni strani oblikovati delna logistična področja in na drugi strani vzpostaviti povezave med temi delnimi področji in drugimi področji podjetja, in to tako, da je mogoče uresničiti celostni optimum v smislu logistike kot miselnosti. Tako je vidik logistike kot funkcije podrejen vidiku logistike kot miselnosti.

Tretji vidik opazovanja logistike: logistika kot institucija se pojavi, kadar logistiko izenačimo s konkretno organizacijsko enoto. To pomeni, da dejavnost organiziranja, ki pripada vodstvenim nalogam, pri tem ni vključena. Ne glede na to pa je organizacijsko enoto, institucijo potrebno razumeti kot rezultat permanentnega procesa organiziranja. Zato pripada organizaciji pomembna vloga pri nalogi koordiniranja, ker s svojo formalizirano ureditvijo, vendar tudi neformalno, lahko veliko prispeva k zagotavljanju usklajenega delovanja v odločujočih situacijah. Pri tem je potrebno upoštevati, da organizacija ni sama sebi namen, temveč se prilagaja, in s tem tudi njena oblika, ciljem podjetja in logističnim ciljem (Logožar 2004, str. 31).

2.2 TEORETIČNE ZNAČILNOSTI LOGISTIKE IN OSKRBOVALNE VERIGE

V zadnjem desetletju je prišlo v gospodarstvu do preobrata, ki ga v teoriji in praksi imenujejo globalizacija. Ta preobrat ima svojo količinsko in prostorsko dimenzijo. Količinsko dimenzijo ima s tem, da so se izredno povečali blagovni tokovi, prostorsko pa se kaže v širitvi blagovnih tokov ne le prek meja držav, ampak tudi prek kontinentov v svetovno gospodarstvo. Globalizacijo so pospeševali: čedalje večja liberalizacija gospodarstva in mobilnost kapitala, vse ostrejša konkurenca, razvoj komunikacij (elektronskih medijev) in razvoj transportne infrastrukture.

Pri temeljnih poslovnih procesih nabave, proizvodnje in prodaje nastajajo premostitvene potrebe. Tako se kažejo na eni strani potrebe po premeščanju v gospodarstvu zaradi delitve dela, dislociranosti in časovne razporeditve nabave, proizvodnje in porabe. Na drugi strani pa se s premeščanjem prostorske in časovne neenakomernosti med proizvodnjo in porabo blaga soočajo o strukturi, prostorski in časovni organiziranosti preoblikovanih sektorjev s pogoji transfera (Oblak, 1997, str. 29).

Council of Logistics Management (skr. CLM) je leta 1993 sprejel definicijo menedžmenta logistike, ki poudarja, da so njegove naloge: planiranje, izvajanje in kontrole učinkovitega in ekonomičnega toka ter skladiščenje blaga, skrb za odjemalčev servis in z vsem tem povezane informacije ter poraba vključujoč prilagoditev zahtevam odjemalcev (Logožar, 2004, str. 21).

Cilj logistike je, da zagotavlja po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času ustrezne logistične objekte, potrebne za izvedbo proizvodnih, storitvenih in potrošnih procesov. Pri tem vplivajo okoliščine, povezane z logističnimi storitvami, povratno na organiziranost gospodarstva in njegove prostorske ter časovne premostitvene zahteve.

Logistika se je v svojih začetkih naslanjala na izkušnje in sposobnosti, v kasnejših razvojnih fazah so jim sledili znanost oziroma znanstvena spoznanja, zakonitosti in teorije. Danes je logistika specifična funkcija znotraj vsakega podjetja in kakor tudi specifična znanstvena disciplina.

Glede na razvoj gospodarstva in tehnološki napredek je največji pomen logistike njen prispevek na razvoju gospodarstva. V tem pomenu se logistika ukvarja s procesi premeščanja prostora in časa, saj je ključna vez med pripravo dobrin in proizvodnjo, razdelitvijo ter potrošnjo dobrin.

Obstaja veliko definicij logistike, lahko pa jih združimo v tri skupine:

- **Definicija logistike glede na tok.** Skladno s to definicijo logistika obsega vse dejavnosti, s katerimi planiramo, upravljamo, realiziramo in kontroliramo prostorno-časovno transformacije dobrin. Prav tako zajema tudi vse transformacije glede količine, vrste in lastnosti dobrin, upravljanje z dobrinami in logističnim odrejanjem dobrin. Logistika je torej vezni člen med točko v kateri nabavimo in točko da dobavimo prave proizvode, pravočasno in na pravo mesto po najnižje možnih stroških.
- **Definicija logistike, vezane na življenjski cikel proizvoda.** Bistvo teorije življenjskega cikla je čas, ko proizvod in storitev nastajata v procesu planiranja, projekcije, izgradnje, se razvijata in uporabljata ter po določenem času zastarata, ugasneta ali umreta. Temeljne faze življenjskega cikla so torej: planiranje in razvoj, uvajanje na trg, rast, upadanje in likvidacija. Na te faze so usmerjene tudi posamezne aktivnosti logistike. Skladno s tem je definicija logistike podporni menedžment, ki za čas trajanja nekega proizvoda ali storitve jamči za najučinkovitejšo uporabo sredstev in temu primerno nastajanje logističnih elementov v vseh fazah življenjskega cikla.
- **Definicija logistike glede na storitev.** Logistika je proces vseh nematerialnih aktivnosti, ki jih je potrebno narediti, da bi se določena storitev ustvarila na kupca učinkovit način.

Od vseh definicij prevladuje gledanje na logistiko kot na pojem, vezan na področje toka sredstev in toka informacij na osnovi infrastrukturne mreže in ureditve. Te služijo za pretok dobrin, informacij, energije ter znanj.

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 (Geneshan, Harrison, 2003, str. 1).

Klopčič (2003, str. 16) je opredelil oskrbovalno verigo kot skupek več organizacij, neposredno povezanih z enim ali več tokov izdelkov, storitev, informacij in financ od izvora do porabnika. Iz te opredelitve sledi, da v oskrbni 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.

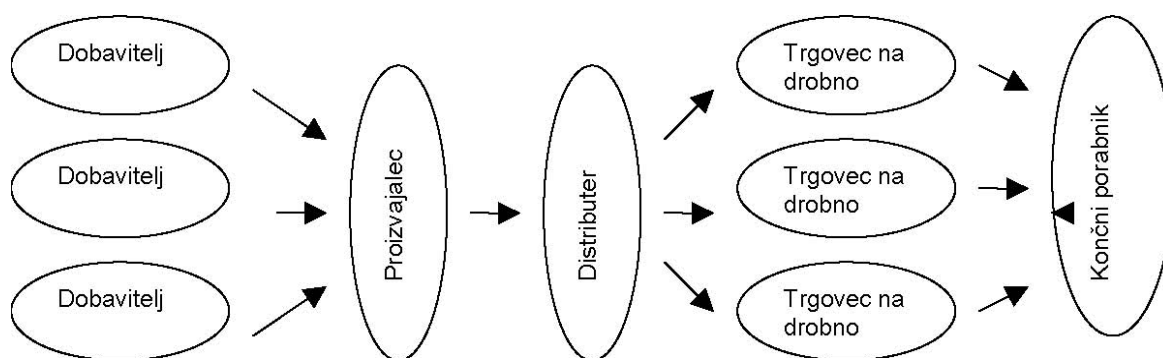
Potočnikova opredelitev (2002, str. 216) pa pravi, da lahko oskrbovalno verigo pojmuje kot skupino medsebojno povezanih organizacij, katerih skupni namen je čim boljša oskrba končnih porabnikov. To verigo sestavljajo dobavitelji in njihovi dobavitelji, podjetje, njegovi odjemalci in njihovi odjemalci, vse do končnih porabnikov.

Oskrbovalna veriga pokriva tok blaga od dobavitelja preko proizvodnje in distribucijskega kanala do končnega uporabnika. Oskrbovalna veriga pokriva tri tipe tokov:

- **Materialni tok**, ki predstavlja fizični tok blaga od dobaviteljev do kupcev in kot tudi obratni tok vračil proizvodov, servisiranja in reciklaže.
- **Informacijski tok**, ki predstavlja prenos naročil in sledljivost naročil in koordinira fizični tok blaga.
- **Finančni tok**, kar zajema kreditne pogoje, sheme plačil, pogodbe o dobavah in lastništvu.

Učinkovita oskrbovalna veriga zahteva integracijo vseh procesov od nabave do distribucije izdelkov ter kupca. Oskrbovalne verige lahko najdemo v proizvodnih in tudi storitvenih podjetjih, čeprav se njihova kompleksnost lahko medsebojno bistveno razlikuje med industrijskimi panogami in podjetji.

Slika 2: Ponazoritev preproste oskrbovalne verige za en izdelek



Vir: Geneshan, Harrison, 2003, str. 2

Slika 2 ponazarja zelo preprosto oskrbovalno verigo za en sam izdelek, kjer se surov material nabavi, preoblikuje v končne dobrine v enem samem koraku ter odpošlje v distribucijske centre in končno kupcu. Realne oskrbovalne verige imajo več končnih izdelkov z nekaterimi enakimi sestavinami. Tok materialov ni vedno vzdolž razvejane mreže, včasih je treba razmišljati o različnih načinih transporta ter dolgem seznamu materialov za končne izdelke (Geneshan, Harrison, 2003, str. 2-3).

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, Nichols, 1999, str. 1-5).

2.3 POMEMBOST LOGISTIKE

Logistika je dejavnost s ciljem optimalne fizične nabave, distribucije in ravnanja z logističnimi objekti in ki se kot gospodarska veda uveljavlja v zadnjih tridesetih letih. Sedaj je logistika splošno priznana delna disciplina ekonomike poslovnih sistemov. V praksi razvitih sistemov je postala poslovna logistika pomembna dejavnost in zato sestavni del strategije podjetja. Primarni razlog je potrebno iskati v povečanih stroških nabave in distribucije ob sočasnem upoštevanju, da so lahko vrste in načini nabave in distribucije blaga zelo različni, zlasti v zvezi z naraščajočo globalizacijo gospodarstva in vse večjo delitvijo dela (Ballou, 1987, str. 63).

Prostorska koristnost je vrednost, ko jo ustvarimo ali dodamo proizvodu, če omogočimo nakup ali porabo le-tega na pravem mestu. Logistika je neposredno odgovorna za dodajanje prostorske koristnosti proizvodom, saj skrbi za učinkovite premike surovin, zalog in končnih proizvodov z mesta nastanka na mesto porabe. Časovna koristnost je vrednost, ki jo ustvarimo, če proizvod zagotovimo ob pravem času.

Logistika je usmerjena na povezovanje posameznih aktivnosti v procesu in mora zagotoviti ustrezne storitve odjemalcem in znižanje stroškov. Poslovna logistika koordinira posamezne funkcijske dejavnosti v skupno operativno akcijo. Cilj obvladovanja logistike je podiranje navideznih mej med posamznimi poslovnimi funkcijami in povezovanjem posameznih operacij z materialnimi in informacijskimi tokovi (Schary, Larsen, 1995, str. 17).

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 (Logožar, 2002a, str. 20):

- oblikovanje logističnih procesov tako, da bodo skupni stroški oskrbovalne verige najmanjši,
- optimiranje zaloge v podjetju glede na zahteve prodaje ali proizvodnje,
- zagotavljanje pravičnih, pravočasnih in popolnih informacij v logističnem procesu,
- jasno določeno stopnjo servisa v procesu,
- zagotovitev prožnosti logističnega procesa.

Pomen celovite poslovne logistike je predvsem zaradi (Van Welle, 1998, str. 240):

- 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 (sedaj 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).

2.3.1 LOGISTIKA NEPROIZVODNIH PODJETIJ

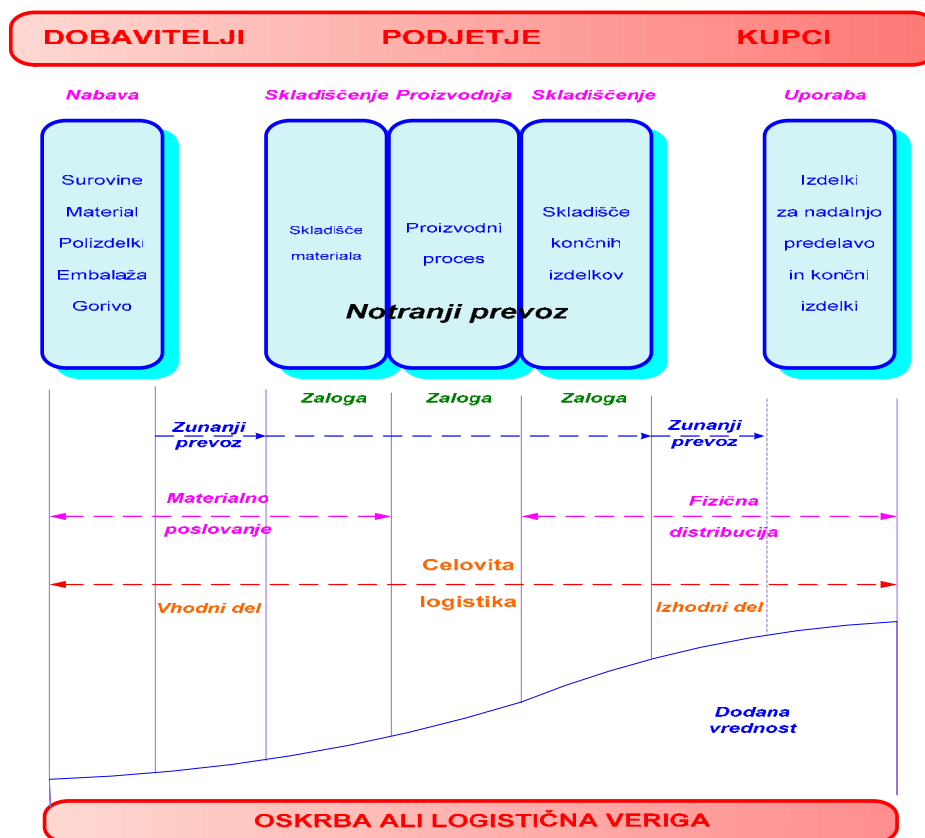
Logistika omogoča prilagodljivo in hitro odzivanje na zahteve po skrajševanju pretočnega časa od dobavitelja materiala do odjemalca izdelkov podjetja in s tem zmanjšanje zalog. Zato se nabavno poslovanje uveljavlja v oskrbovalni verigi kot čedalje pomembnejši člen, ki pospešuje racionalizacijo materialnih tokov zunaj in znotraj podjetja (Potočnik, 2002, str. 213).

Logistika je v svojem bistvu povezovalni proces, ki poskuša optimirati tok materiala, polizdelkov in končnih izdelkov skozi organizacijo in njegov 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 svojimi logističnim sistemom (Potočnik, 2002, str. 214-215).

Analiza posameznih členov v oskrbovalni verigi, njihovih stroškov in dodane vrednosti (Potočnik, 2002, str. 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 – distributerji** je naslednja faza logističnega procesa in jo pojmuje kot ožji sistem distribucije. Sistem distribucije je namenjen prenosu končnih izdelkov do prodajnega mesta. Analiza distribucijskega sistema pokaže priložnosti za znižanje stroškov z: znižanjem zaloge, zmanjšanjem potrebnega skladiščenega 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.

Slika 3: Področje celovite logistike in gibanje dodane vrednosti



Vir: Potočnik, 1999, str. 217

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. Slika 3 prikazuje področje celovite logistike in gibanje dodane vrednosti.

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, str. 277).

Poslovanje trgovskih podjetij razdelimo v dve ravni (Potočnik, 2001, str. 39-54):

- **Trgovanje na debelo** velja za podjetja, ki poslujejo na ravni trgovanja na debelo, dobavljajo izdelke drugim podjetjem. Njihovi odjemalci so trgovci na drobno, proizvodna in storitvena podjetja ter vladne institucije. Nabavni in prodajni posli se odvijajo z drugimi organizacijami v večjih količinah.
- **Trgovanje na drobno** pa velja za podjetja, ki prodajajo izdelke manjše količine velikemu številu končnih porabnikov. Zbirajo zahteve in potrebe porabnikov, njihovo nezadovoljstvo z izdelki, reklamacije itd.

Pri vključevanju zunanjih posrednikov obstajata dva osnovna tipa posrednikov:

- **trgovci**, ki prevzemajo lastništvo nad blagom in kupujejo ter prodajajo za svoj račun, in
- **zastopniškimi posredniki**, ki neposredno zastopajo principala (tujega partnerja).

Razlikovanje med trgovcem in zastopnikom je pomembno, saj izbira tipa posrednika vpliva na raven nadzora, ki ga ima proizvajalec nad procesom distribucije. Na splošno distributer prevzema veliko več funkcij v mednarodni distribuciji v primerjavi z zastopnikom, vendar ga je precej težje kontrolirati kot agenta. Pri izbiri distributerjev je potrebno upoštevati, da je vzdrževanje določene strukture distribucijskih kanalov povezano s stroški, ki se nanašajo na zaloge izdelkov, promocijske aktivnosti in izvajanje ostalih tržnih funkcij, ki so potrebne za učinkovito distribucijo izdelkov na tujih tržiščih (Jurše, 1999, str. 406).

2.3.2 LOGISTIKA PROIZVODNIH PODJETIJ

Vedo o logistiki v proizvodnem podjetju bi lahko definirali kot vedo, predmet katere je ugotavljanje, načrtovanje, krmiljenje in nadzor nad materialnimi in informacijskimi tokovi od dobavitelja, prek proizvodnje do končnega uporabnika. Organizira se lahko kot del procesa posamezne dejavnosti. Ta oblika še prevladuje ali pa je povezana v sistem logistične dejavnosti v podjetju in njegove medorganizacijske odnose.

Velike razdalje fizičnega prenosa blaga vplivajo tudi na stroške zalog, in sicer zalog blaga v prevozu, ker lahko trajajo prevozi teden dni ali več, ob tem kakor tudi zalog v zbirnih centrih, od koder blago razvažajo odjemalcem. Stroške zalog sestavljajo stroški za kapital, ki je vezan v zalogah, stroški za zavarovanje blaga, stroški za prostor, kadre, administracijo, za skladiščno in transportno opremo, za energijo itd.

Stroški obdelave naročil imajo v primerjavi s transportnimi stroški in stroški zalog manjši pomen, vendar je obdelava naročil kljub temu primarna logistična aktivnost. Njen pomen izhaja iz dejstva, da je čas kritičen dejavnik pri dobavi proizvodov in storitev kupcem, obdelava naročila pa je povod za začetek odprave proizvodov kupcem. Osnovno načelo v logistiki je, da je potrebno čim boljše izkoristiti prostor ter skrajšati poti in čas pretoka materiala. Čas pretoka materiala v proizvodnji je čas, ki preteče od trenutka vhoda materiala v proizvodni proces do trenutka, ko končni izdelek namestijo v skladišče končnih izdelkov. Daljši čas pretoka materiala povzroča večje zaloge pri medskladiščenju med proizvodnim tokom materiala, slabše izkoriščanje strojev in delovne sile, poleg tega pa lahko neugodno vpliva na kakovost logističnih storitev in ugleda podjetja (Logožar, 2004, str. 56).

Kaltnekar navaja nekaj ciljev logističnega sistema, med katerimi so najpomembnejši naslednji (Kaltnekar, 1993, str. 48-52):

- zagotavljanje planske preskrbe vsega potrebnega materiala v zahtevanih količinah in kvaliteta, pravočasna dostava na zahtevana mesta in s tem izpolnitev pogojev za nemoteno delo v proizvodnji in drugih službah podjetja;
- vključevanje logističnega sistema v celoten poslovni proces podjetja in z ustrezno notranjo organiziranostjo vseh dejavnosti zagotovitev njihovega koordiniranega delovanja pri opravljanju postavljenih nalog;
- vzdrževanje dobrih odnosov z dobavitelji in kupci ter s tem zagotavljanje obojestranske zanesljivosti dobav;
- nabava ustreznega blaga po čim nižjih cenah in skrb za njegovo dostavo, prevzem, skladiščenje in notranji transport ter distribucijo gotovih proizvodov do kupcev ob čim nižjih stroških ter v skladu z njihovimi časovno in prostorsko opredeljenimi zahtevami;
- z urejenim planiranjem, evidentiranjem in celotnim administrativnim poslovanjem zagotavljanje zanesljivosti in točnosti logističnega sistema pri opravljanju njegovih nalog in preglednosti njegovega dela;
- tekoče obveščanje delov podjetja in drugih služb o stanju in spremembah na tržišču ter o celotnem zunanjem in notranjem poslovanju z materialom in proizvodi.

Proizvodnja se danes spreminja, njen cilj pa je doseči čim boljšo fleksibilnost in odzivnost in tudi znižanje zalog v proizvodnji. Računalniška oprema omogoča hiter preskok s proizvoda na proizvod, dobava ob pravem času (angleški izraz je *just-in-time*, skr. *JIT*) in drugi načini da pripomorejo k bolj sinhroniziranemu delovanju proizvodnje manjših količin proizvodov. Večje proizvodne enote so opravičljive le v primeru proizvodnje številnih proizvodov.

2.3.3 ELEMENTI LOGISTIČNEGA SISTEMA

Zunanji transport, notranji transport, skladiščenje in manipuliranje z blagom so deli logističnega procesa, zaloge pa so lahko tudi rezultat logističnega procesa drugih poslovnih funkcij. Brez pravih in hitrih informacij, komunikacij ter kontrole in ustrezno izobraženega kadra ne bi mogli sprejeti pravih odločitev, potrebnih za nemoteno potekanje logističnega procesa.

Osnovna naloga zunanjega transporta je pravočasen dovoz surovin, nedokončanih proizvodov, polproizvodov, sestavnih delov in drugih materialov ter odvoz gotovih proizvodov. Za uspešno in učinkovito izvajanje te naloge mora podjetje izbrati najprimernejše prevozno sredstvo in prevozne poti. Zunanji transport torej zajema prevoz surovin, polproizvodov, nedokončanih proizvodov, sestavnih delov in drugega blaga od mesta njihovega izvora oziroma od dobavitelja do proizvodnje in prevoz od proizvajalca do skladišča odjemalca oziroma do končnega uporabnika (Logožar, 2002b, str. 20-21).

Glede na lokacijo svojih obratov ter lokacijo dobaviteljev in kupcev se mora podjetje odločiti za najprimernejšo, tako z vidika časa kot stroškov, in po možnosti najkrajšo prevozno pot.

Glede na izbrano prevozno pot se nato podjetje lahko odloča med naslednjimi možnostmi prevoza: železniški prevoz, cestni prevoz, vodni in zračni prevoz (Ogorelc, 2001, str. 76-80).

Vsaka izmed naštetih vrst prevoza ima določene prednosti, pomanjkljivosti in omejitve, upošteva hitrost dostave, rednost in zmogljivost prevozov različnih vrst tovora (oblika, teža in druge lastnosti), pogostosti in višine stroškov na kilometer (Logožar, 2004, str. 75):

- **Hitrost dostave** je tisti element, ki pridobi pri veljavi, ko gre za nujne prevoze in hitro pokvarljivo blago.
- **Rednost pri oskrbi** z blagom je odločilnega pomena pri ohranjanju stalnih odjemalcev in zmanjšanju stroškov za uporabljeni skladiščni prostor ipd.
- **Zmogljivost** je tisti element, ki pogosto vpliva na odločitev o izbiri vrste prevoza.
- **Pogostost prevoza** vpliva tako na obseg zalog dobaviteljev kot na velikost zalog blaga pri kupcih, to pa posredno tudi na višino stroškov.
- **Stroški** transportnega procesa vplivajo na višino lastne cene in s tem na konkurenčnost podjetja na trgu.

Poleg izbire prevozne poti in prevoznega sredstva se mora podjetje odločiti še med možnostjo lastnega prevoza (lastni vozni park) ali najemanjem tujih prevoznikov. Podjetja uporabljajo v praksi različne kombinacije. Določen del transporta opravijo z lastnimi transportnimi sredstvi, za ostalo pa najemajo tuje, zunanje prevoznike. S takšnimi kombinacijami želijo zagotoviti čim ustrežnejši nivo transportnih storitev in seveda ob tem tudi nižje stroške.

Notranji transport zajema premikanje blaga, surovin, polproizvodov, nedokončanih proizvodov, gotovih izdelkov in drugih dodatnih materialov znotraj podjetja. Vključuje torej transport v predelavi ali proizvodnji, v skladišču, med predelavo in skladiščem, transport med proizvodno-predelovalnimi obrati in transport med skladišči znotraj podjetja. Pri urejanju notranjega transporta mora podjetje zato upoštevati vse dejavnike, ki vplivajo na učinkovitost izvajanja njegovih nalog.

Osnovni cilj skladiščne dejavnosti je torej premagovanje časovne razlike med časom prispetja materiala in proizvodnje gotovih proizvodov ter časom uporabe ali odpreme. Pri premagovanju te časovne razlike mora material ohraniti količinsko in kakovostno zahtevane standarde. Skladišča naj bodo oblikovana tako, da omogočajo čim krajše transportne poti, čim manj premeščanj in drugih manipulacij v skladišču, da bi preprečili zastoje. Skladiščenje naj bo pregledno in zahtevani material hitro dosegljiv, hkrati pa morajo biti izpolnjeni tudi vsi varnostni ukrepi, da ne pride v skladiščih do kraj in poškodb. Zaradi čimbolj ekonomičnega poslovanja morajo imeti skladišča ustrezno lokacijo, zgradbe pa morajo biti zgrajene tako, da na najbolj učinkovit način služijo svojemu namenu.

Ker prodaja in proizvodnja ne tečeta vedno enakomerno, neodvisno od zunanjih in notranjih vplivov, tudi zaloge ne morejo biti vedno enake. Na višino zalog vplivajo številni dejavniki, ki izhajajo predvsem iz pogojev proizvodnega procesa in položaja na nabavnem ter prodajnem trgu.

Najpomembnejši so naslednji dejavniki (Kaltnekar, 1993, str. 273-274):

- likvidnost podjetja in s tem v zvezi možnosti za izkoriščanje situacije na tržišču,
- odvisnost od tržišča, predvsem odnos med ponudbo in povpraševanjem,
- proizvodna (predelovalna) stroka oziroma njena intenzivnost v porabi materiala,
- krajevni komunikacijski in transportni pogoji,
- individualni pogoji prodajnega in proizvodnega programa podjetja,
- cilji splošne poslovne politike podjetja.

Zaloge materiala in proizvodov učinkujejo kot blažilec med notranjim transportom, proizvodnjo in prodajo proizvodov. Večje zaloge vežejo nase tudi večja finančna sredstva in povečujejo stroške poslovanja. Zato je potrebno poiskati optimalno višino zalog. Le-ta pa se zaradi nihanja proizvodnje, prodaje in drugih dejavnikov spreminja, zato je bolje, da določimo optimalno gibanje zalog.

Zaloge lahko določimo:

- signalne zaloge
- varnostne zaloge
- maksimalne zaloge.

Cilj obvladovanja zalog je: oskrbeti dovolj zalog za izpolnitev povpraševanja kupcev ter biti hkrati stroškovno učinkovit, saj zaloge predstavljajo strošek. Zaloge se lahko zmanjša tako, da se zmanjša negotovost posameznih členov oskrbovalne verige. Ta negotovost je lahko posledica zamud dobav dobaviteljev, negotovosti pri planiranju proizvodnje, neakovosti proizvodov, velikih nihanj povpraševanja kupcev ali napačnih napovedi povpraševanja kupcev. Namen obvladovanja zalog je: določiti njihovo optimalno raven, ob tem pa koliko in kdaj naročiti. Z zalogami želijo podjetja zadovoljevati povpraševanje kupcev. Vsekakor zaloga končnih izdelkov ni edina oblika. Lahko so zaloge v obliki surovine, kupljenih delov, dela, polizdelkov in nedovršene proizvodnje, orodij, opreme in strojev.

S signalno zalogo mislimo na tisto višino zaloge, pri kateri moramo sprožiti postopek nabave. Enačimo jo lahko z dobavnim rokom, saj mora prispeti nova količina v trenutku, ko v skladišču dosežemo raven varnostne zaloge.

Maksimalna zaloga pomeni tisto mejo višine zalog, do katere je še gospodarno skladiščiti surovine. Pogosto jo potrebujemo za določanje potrebnega obsega skladiščnega prostora.

Vzrokov, zakaj ima podjetje zavestno določeno raven zaloge, je več. Prvi, najbolj pogost razlog, je zadovoljevanje povpraševanja kupcev, drugi razlog je zmanjševanje tveganja zaradi spreminjajočega nestabilnega povpraševanja. V takem primeru govorimo o varnostnih zalogah. To spreminjajoče povpraševanje je lahko odvisno tudi od sezonskih vplivov, ki se jih da predvideti. V takem primeru služijo zaloge kot amortizer pred preobremenitvijo zmogljivosti. Naslednji razlog priprave zalog je povezan s popusti, ki jih podjetje dobi od dobavitelja z nakupi večjih količin. Vidimo, da je vprašanje zalog povezano tudi z drugimi odločitvami v proizvodni funkciji. Tako zaloge pozitivno vplivajo na doseganje cilja hitrosti in zanesljivosti dobav.

Negativno pa vplivajo na cilj nizkih stroškov. Potrebno je torej najti optimum med tema dvema ciljema.

Strošek obstajanja zaloge je odvisen od ravni zaloge ter njegovega časa oziroma od povprečne zaloge. Ti stroški zajemajo oportunitetne stroške, stroške skladiščenja (npr. vzdrževanje, gretje, hlajenje, najem ipd), stroške financiranja zalog (obresti najetih kreditov za nakup zaloge), razvrednotenja zaloge, stroške nekurantnih proizvodov (proizvodov, ki jih ni več možno prodati), stroški poškodb, uničenja in pokvarjenih proizvodov, kraje, davkov ipd. Strošek naročanja je fiksni strošek posameznega naročila ne glede na naročeno količino. To so stroški transporta, prevzemanja, kontroliranja, skladiščenja ipd. Strošek pomanjkanja zaloge je strošek, ki nastane, če zaloge ni. Lahko se kaže kot direktni strošek (zastoj proizvodnje) ali pa kot indirektni strošek (npr. izguba kupca in s tem prodaje) (Russell, Taylor, 1998, str. 571).

Tako v proizvodnem kot tudi v trgovinskem poslovnem sistemu se morajo zaradi zgoraj navedenih vzrokov odločiti, kdaj bodo uporabljali sistem časovno točnega oskrbovanja in kdaj se bodo odločili za preskrbovanje preko skladišča. Ne glede na to, kako se podjetje odloči, mora še vedno vzdrževati določene varnostne zaloge (Logožar, 2002b, str. 24-25).

2.4 DELITEV OSKRBOVALNE VERIGE

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 in drugo), 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, Fender, 2001, str. 53-56).

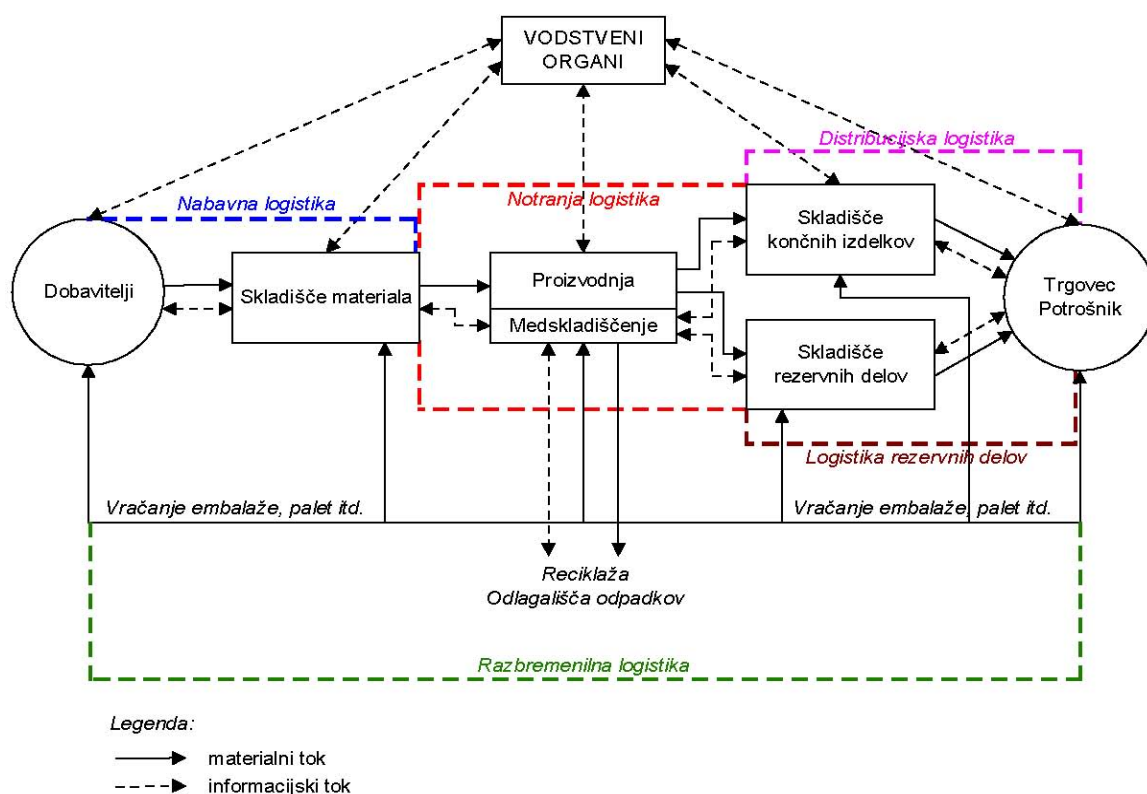
Za zagotovitev uspešnega in dolgoročnega partnerskega sodelovanja med kupcem in dobaviteljem mora biti ta odnos zgrajen na pozitivnih temeljih ali kot pri pogajanjih poimenujemo: win – win strategiji. Le v takšnem primeru se bo pri obeh partnerjih vzpostavil sistem, ki bo zagotavljal stalno izboljševanje izdelkov in procesov. Partnerski odnos zahteva tudi zaupanje vseh partnerjev v oskrbovalni verigi. S podaljševanjem oskrbovalne verige se zmanjšuje preglednost nad posameznimi aktivnostmi v oskrbovalni verigi, zato je medsebojno zaupanje še toliko pomembnejše (Veselko, 2003a, str. 19).

Sestavni del obvladovanja oskrbovalnih verig bo postalo tudi merjenje uspešnosti in učinkovitosti njihovega delovanja. Tako bo lahko dosežena boljša disciplina znotraj oskrbovalne verige, višja motivacija vključenih partnerjev, lažje odločanje v verigi in jasneje prikazano dejansko dogovarjanje in sodelovanje podjetja z njegovimi dobavitelji (Van Welle, 2002, str. 269).

Pot k zanesljivemu in stabilnemu nivoju kakovosti v oskrbovalni verigi je tudi učinkovito komuniciranje, saj iz prakse izhaja, da so za odstopne v vrednotenju kakovosti mnogokrat krive nepopolne ali napačne informacije in specifikacije (Van Welle, 2002, str. 31). Vloga razvijanja in zagotavljanja kakovosti v dobaviteljevih procesih se razlikuje med posameznimi dobavitelji. Intenzivnost razvoja obvladovanja kakovosti pri dobaviteljih je večja v primeru strateških partnerstev proizvajalca in dobavitelja kot v primeru vrednotenja dobavitelja kot enega izmed množice dobaviteljev.

Vse več podjetij poleg zahtev kakovosti postavljajo pogoje svojim dobaviteljem tudi v zvezi z okoljem vezanimi problemi: 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 med najpomembnejšimi vprašanji, ki jih mora nabavna funkcija razrešiti že v fazi razvoja izdelka (Van Welle, 2002, str. 316).

Slika 4: Logistični sistem proizvodnega podjetja



Vir: Logožar, 2004, str. 99

V zvezi z delitvijo na sliki 4 bomo v naslednjih poglavjih obravnavali podsisteme podjetniške logistike, ki so:

- nabavna logistika
- notranja logistika
- distribucijska logistika
- poprodajna logistika in
- razbremenilna logistika

Pri analizah stanja logistike v proizvodnem podjetju je zaradi boljšega razumevanja običajno potrebno podjetniško logistiko proučevati po njenih delih ali podsistemih. Pri tem je potrebno izbrati določene kriterije za to delitev. Za potrebe našega nadaljnjega razpravljanja bomo izbrali pri oblikovanju podsistemov podjetniške logistike osnovne funkcije, ki jih moramo izvrševati v vsakem proizvodnem podjetju. Te so: nabava materialov za proizvodnjo, proizvodnja, distribucija blaga, razbremenjevanje podjetja in poprodajna dejavnost (Logožar, 2002b, str. 28).

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

2.4.1 NABAVNA LOGISTIKA

Logožar deli nabavno logistiko in nabavo takole: "Dejavnost nabavne logistike skrbi, da so potrebni materiali fizično na voljo poslovnemu sistemu. Nabava pa se ukvarja z izbiro nabavnih virov, s količinami, ki jih je potrebno nabaviti, s časovnim usklajevanjem nabav in z ustreznimi oblikami oz. vrstami potrebnega materiala. Nabavne odločitve s svojimi geografskimi in časovnimi dimenzijami zelo vplivajo na logistične stroške, zato mora nabavna logistika sodelovati pri sprejemanju nabavnih odločitev" (Logožar, 2002b, str. 16).

Nabavna dejavnost se mora ustrezno vključiti v celotni poslovni proces podjetja, imeti mora smotno notranjo organizacijo svojega delovanja, zagotoviti mora strokovnost in preglednost. Nabavna logistika skrbi za oskrbo poslovnega sistema s potrebnim blagom v ustrezni količini in kakovosti. Z blagom mislimo pri tem na vse potrebne surovine, materiale, polizdelke in izdelke, ki jih poslovni sistem potrebuje za izvedbo svojega proizvodnega programa. Blago mora biti v podjetje dostavljeno ob pravem času, na pravem mestu in ob ekonomsko upravičenih stroških.

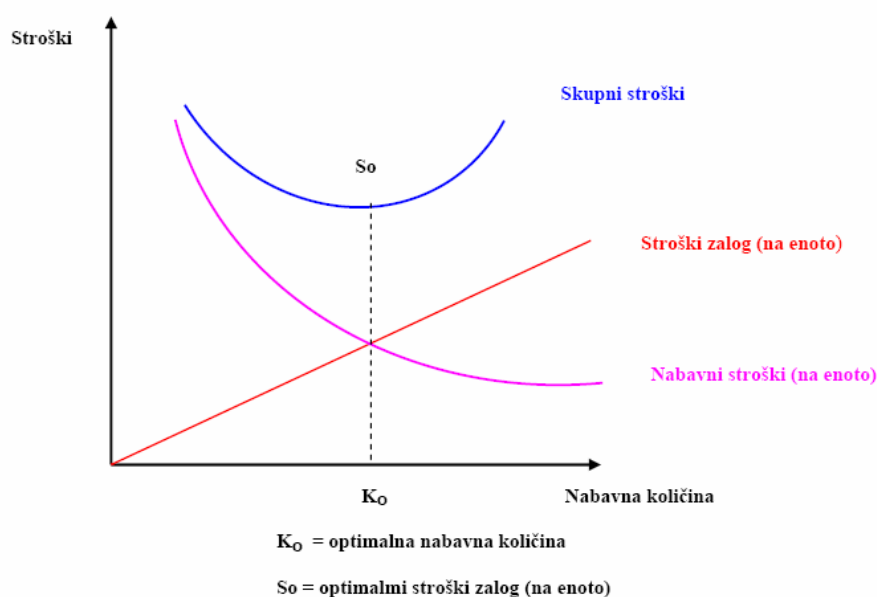
V okviru logističnega servisa kot sestavine dobavnega servisa gre torej za logistične storitve, ki jih industrijski in trgovinski poslovni sistemi dodatno ponujajo k svojim izdelkom ali blagu. Dobavitelj lahko prevzame pri prodaji svojega blaga tudi logistične funkcije, ki jih sicer lahko opravi v storitvenem procesu prodaje njegov odjemalec ali pa zato najeti zunanji logistični sistem. Tako lahko dobavitelj prevzame v okviru svoje distribucijske logistike funkcije, ki bi jih sicer moral opraviti odjemalec v okviru svoje nabavne logistike (Oblak, 1997, str. 42).

Najpreprostejši način priskrbe blaga se nanaša na posamezno nabavo določenega blaga takrat, kadar ga v poslovnem sistemu potrebujejo. Prednosti tega načina se kažejo v notranji logistiki, ker odpade potreba po skladiščenju tega blaga, to pa zmanjšuje stroške skladiščenja in obratnih sredstev, vezanih v zalogah. Lahko pride do zastojev, če blago pravočasno ne prispe v poslovni sistem in posledica je prekoračitev dobavnega roka. Ta način se uporablja pri nabavi blaga, ki je na tržišču vedno na voljo, in za tisto blago, ki ga potrebujemo nenadoma in ga zato nismo upoštevali v planu nabave.

Drugi način je nabava blaga na zalogo, tako da je blago vedno na voljo, ko ga potrebujejo. S tem se poslovni sistem zavaruje proti tržnim nihanjem v ponudbi tega blaga in proti dobavni nezanesljivosti dobaviteljev. Pri tem načinu pa narastejo stroški vezave sredstev za zaloge in stroški skladiščenja.

Teoretično težko rešljivo je vprašanje stroškov za kapital, vezan v zalogah. Najbolj preprosto je, če te stroške pojmuje kot obresti za čas vezave kapitala po obrestni meri, ki nam jo npr. banka zaračuna za kredite za dobo, ki je enaka dobi vezave kapitala. Tudi v tem primeru ne bomo dobili natančnega izračuna, ker bomo operirali s povprečni časa vezave, s kreditnimi pogoji raznih bank itd. Stroške vezave je mogoče računati tudi z oportunitetnimi stroški (izgubljen prihodek in dobiček), če bi ta kapital naložili v kako drugo dejavnost.

Slika 5: Določanje optimalne nabavne količine



Vir: Logožar, 2004, str. 102

Podjetja se lahko odločijo tudi za različne kombinacije navedenih načinov nabave. Za določene vrste blage je npr. smiselno oblikovati zaloge tudi v sistemu sinhroniziranih dobav. Slika 5 prikazuje določanje optimalne nabavne količine.

Tretji način priskrbe blaga je sinhronizirana dobava blaga, s čimer se želijo odpraviti pomanjkljivosti prejšnjih dveh načinov. Pri tem načinu mora dobavitelj dobaviti blago v točno določenem roku, ki je opredeljen z odjemalčevimi potrebami po tem blagu. Pri tem načinu ima poslovni sistem le varnostne zaloge, tako da so stroški za vezavo sredstev in skladiščenje kar se da majhni. Potrebni pa so zanesljivi dobavitelji in med njimi in prejemnikom blaga pride do poglobljenega poslovnega sodelovanja, ki zahteva intenzivnejšo izmenjavo informacij. To je pomembno zlasti v primerih, kadar prejemnik blaga spremeni svoj program, ki se mu mora pravočasno prilagoditi tudi dobavitelj (Oblak 1997, str. 43).

Z mednarodnimi nabavnimi logističnimi problemi so mišljeni vsi dejavniki, ki vplivajo na blagovni tok med tujim dobaviteljem in domačim odjemalcem. Pri tem se pojavljajo informacijski problemi, ki naraščajo z razdaljo med dobaviteljem in odjemalcem. Informacijski tok bo kompleksnejši glede transportnih in trgovinskih dokumentov. Naslednji problem je lahko pomanjkljiva komunikacijska infrastruktura, ki lahko zavira mednarodne nabavne procese. Zato štejemo komunikacije za glavni problem pri udeležanju globalnih nabavnih strategij. Drugi problemi so še: valutne razlike, problemi kakovosti, časovni problemi, krajevni problemi in uvozne omejitve (Oblak, 1997, str. 47).

Cilj nabavne logistike je optimizacija postopka naročanja in vhodnega materialnega toka. Njena poglavitna področja so (Van Weele, 1998, str. 133):

- nadzorovanje notranjih nabavnih zahtev – spremljanje načina in časa predložitve nabavnih potreb nabavnemu oddelku in njihove nadaljnje obdelave;
- nadzorovanje zanesljivosti dobaviteljev pri dobavi – posredovanje informacij notranjim porabnikom in načrtovalcem o spremembah dobavnih rokov ter časovni razvrstitvi dostave, spremljanje izpolnjevanja naročil in ukrepi, če dobavitelji ne izpolnijo svojih obveznosti;
- politika naročanja – cilj pomeni kar se da gospodarno izrabo dejavnika količine pri materialnem poslovanju, to zahteva učinkovito uravnavanje proizvodnje, vodenja zalog in nabave.

Nabavna logistika pomaga pri odpravljanju ozkih grl v mednarodni nabavi tako, da (Oblak, 1997, str. 47-48):

- spoznava in opozarja na možne prekinitve poslovanja podjetja,
- s svojimi aktivnostmi preprečuje nastanek stroškov zaradi manjkajočih količin blaga,
- sodeluje pri določanju varnostnih zalog in politiki nabavnih količin,
- sodeluje pri sklepanju dolgoročnih pogodb z dobavitelji,
- neguje dobavitelje pri logističnih vprašanjih,
- izdeluje logistične tržne analize,
- kontrolira dobavno zanesljivost dobaviteljev,
- sodeluje pri izbiri tujih dobaviteljev z logističnega vidika,
- opravlja na konkurenco naravnano primerjavo pri izvajanju logističnih storitev.

Visoki stroški pri mednarodni nabavi zahtevajo večje nabavne količine. Vodenje zalog mora upoštevati tudi morebitne zamude pri dobavah blaga. Stroški skladiščenja naraščajo z večjo

količino uskladiščenega blaga in vezanimi obratnimi sredstvi v zalogah.

Klavzule Incoterms¹ so pomembne za logistiko, ker določajo pravila v zvezi s prevozom blaga od prodajalca do kupca. Ta pravila zelo vplivajo na transportno politiko podjetja, dajejo možnost za zniževanje logističnih stroškov, za povečanje kakovosti logističnega servisa itd. Incoterms določajo predvsem naslednje odnose med prodajalcem in kupcem: dobavo blaga, prevzem, plačilo kupnine, prevozno in zavarovalno pogodbo, prehod nevarnosti, nosilca stroškov, potrdilo o dobavi, transportne dokumente, kontrolo in pakiranje blaga.

2.4.1.1 Strategije nabavnega procesa

Vsako podjetje si oblikuje svojo strategijo in v razvoj strategije je vloženega veliko dela, znanja, izkušenj in intuicije. Vrste strategij lahko opredelimo v ožjem ali širšem smislu. V širšem smislu definiramo strategijo kot osnovne dolgoročne smotre in cilje podjetja in smeri delovanja resursov, ki so potrebni za doseg ciljev. Ožje razumevanje strategije jo opredeljuje kot sredstvo za doseganje načrtovanih ciljev. Izvajanje strategije naj bi podjetja privedlo do dolgoročno zastavljenih ciljev, zato je strategija specifična za vsako posamezno podjetje (Pučko, 1993, str. 195-197).

Oblikovanje strategij je podobno oblikovanju ciljev podjetja, ki se gradijo po stopenjskem načelu od najvišjega navzdol. Najprej je potrebno zgraditi strategijo podjetja kot celote, na njeni osnovi oblikovati poslovno strategijo in kot zadnja stopnja je oblikovanje funkcijskih strategij po poslovnih funkcijah. Nabavna strategija spada med slednje, funkcionalne strategije. Grajena je na osnovi poslovnih strategij, kjer so opredeljene poti za doseganje ciljev podjetja in ustvarjanja konkurenčne prednosti podjetja. Strategije poslovnih funkcij podpirajo poslovne strategije.

Obvladovanje nabavnega procesa se začne z ustreznim načrtovanjem. Načrtovanje na nabavnem področju predstavlja osnovno opravilo predvidevanja prihodnjih dogodkov, razvijanja scenarijev in določanja zelenih ciljev nabavne funkcije ter potrebnih aktivnosti za doseganje teh ciljev. Naslednje opravilo v obvladovanju nabavnega procesa je uresničevanje zastavljenih planov in strategij.

Podjetje se lahko oskrbuje z viri znotraj podjetja (angleški izraz je *insourcing*) ali zunaj podjetja (angleški izraz je *outsourcing*). Zunanji viri so lahko lokalni viri ali mednarodni oziroma globalni viri glede na geografsko lego. Lokalni trg ima prednosti zlasti zaradi lažjih komunikacij, krajših in zanesljivejših dobav, možnosti skladiščenja pri dobavitelju ter načeloma večje tehnične pomoči. Mednarodna podjetja so manj fleksibilna glede dobav, a imajo večje proizvodne

¹ Mednarodna trgovinska zbornica (International Chamber of Commerce – skr. ICC) s sedežem v Parizu, se že od leta 1923 ukvarja s tolmačenjem v svetu uporabljenih pogodbenih klavzul. Leta 1936 je ICC prvič objavila klavzule Incoterms. Zadnja revizija je bila opravljena leta 2000.

zmogljivosti ter bolj sledijo povpraševanju na trgu.

Glavne prednosti povezave z enim dobaviteljem so (Mavretič, 2000, str. 28):

- zaradi večje vključitve enega dobavitelja je zagotovljena intenzivnejša izmenjava informacij glede znižanja stroškov in povečanja kakovosti proizvodov,
- izboljšave postopkov in sistemov lahko najdemo na področju razvoja in tehničnem področju, kontrole kakovosti, logistike in administracije,
- potrebnost časa za navedene postopke je krajša,
- izboljšana komunikacija na vseh ravneh podjetja,
- za vstop na trg podjetje potrebuje krajši čas,
- dobavitelj je edini s patentiranim proizvodom in postopkom,
- koncentracija količine omogoča učinek ekonomije obsega, kar se odraža v nižji ceni dobavljenega proizvoda ali storitve.

Slabosti najdemo v preveliki soodvisnosti obeh partnerjev. Dobavitelju ni potrebno toliko srbeti za konkurenčnost, saj ima zagotovljen odjem. Kupec pa izgubi stik s trgom ponudnikov. V primeru odpovedi odnosa so stroški zamenjave visoki.

Tradicionalni odnos temelji na kratkoročnem odnosu, kjer kupec in dobavitelj gledata na problem z različnega zornega kota, medtem ko v primeru strateškega odnosa skušata reševati problem skupaj. Lahko govorimo tudi o partnerskem odnosu, ki se poleg skupnega reševanja odraža tudi v skupnem razvoju novih proizvodov, izmenjavi tehnologije, usklajevanju interesov, zaupanju med partnerjema, skupnih inovacijah, zmanjšanju stroškov, povečanju učinkovitosti itd.

Ustvarjanje strateških povezav med proizvajalcem in dobaviteljem je ključ za uspešno integracijo dobavitelja. Povezave temeljijo na integraciji glavnih poslovnih procesov za pospeševanje toka informacij med proizvajalcem in distributerjem.

2.4.1.2 Teoretični prikaz planiranja nabave za neproizvodno podjetje

Menedžment si ne more dovoliti, da bi bila njegova organizacija odvisna zgolj ali predvsem od naključij. Nasprotno, ena od njegovih osnovnih nalog je skrbeti, da bo organizacija dosegla svoje temeljne cilje, ki so trajnejši in ki jih ni mogoče dnevno prilagajati naključnim dogodkom v okolju. Predvideti, kaj se bo zelo verjetno dogajalo v okolju organizacije, podrobneje določiti cilje za določeno obdobje in poti do njih, je vloga managementa, ki se ji ne more in ne sme izogniti. Zato pravimo, da je planiranje ena najpomembnejših funkcij upravljanja (Možina, 1994, str. 265).

Postavljanje ciljev za posamezne dejavnosti in področja v podjetju je začetek planiranja. V spremenljivih in negotovih okoliščinah je planiranje alternativno, zato tudi cilj ni eden, temveč jih je več. Vsi letni cilji morajo biti podrejeni dolgoročnejšim, strateškim – ti pa najbolj dolgoročnim, trajnim in nespremenljivim smotrom podjetja (Tavčar, 1996, str. 193). Zato je tudi

osnovni problem planiranja najti kombinacijo ciljev, planskih rešitev oziroma aktivnosti, ki bodo najbolj usklajeni in bodo najbolj zagotavljali doseganje osnovnih ciljev podjetja v določeni dobi.

Proces planiranja se končuje, ko svoj miselni vzorec izrazimo v napisanem planu. Pri planiranju oblikujemo posamezne delne in zbirne plane, ki morajo biti med seboj čimbolj usklajeni. Plani prodaje, proizvodnje, nabave, raziskovalno-razvojnega dela, investicij, kadrov, financiranja, celotnega prihodka in dobička, ki tako nastanejo, v resnici pomenijo celo strukturo planov, ki je kot celota celovit plan organizacije (Pučko, 1994, str. 265-266).

S taktičnim načrtovanjem v podjetju že na določen način uresničujemo dolgoročne in srednjeročne plane. Taktično načrtovanje je v praksi letno načrtovanje, ki se ujema s koledarskim letom. S kratkoročnim načrtovanjem se povezujejo srednjeročne razvojne naloge in planirane spremembe v strukturah podjetja s kratkoročnimi možnostmi, ki so predvsem pod vplivom sprememb v gospodarstvu. Taktično načrtovanje je sistematičen proces pretvarjanja dolgoročnih in srednjeročnih planskih nalog v specifične kratkoročne planske naloge, ki jih bodo morale opraviti posamezne organizacijske enote v kratkoročnem planskem obdobju (Pučko, 1999, str. 119-120).

V neproizvodnih podjetjih je razlika med nabavno in prodajno vrednostjo velika, vendar neproizvodna podjetja ne prispevajo k proizvodu nove dodane vrednosti. To pomeni, da so nabava, logistika in prodaja temeljne dejavnosti. Pri proizvodu je potrebno upoštevati vse stroške, ki nastajajo na poti od proizvajalca pa do končnega kupca. Učinkovita kontrola stroškov je osnovni pogoj za obstoj neproizvodnih podjetij. Ne smemo zanemariti stroškov, ki se nanašajo na notranji in zunanji prevoz ter skladiščenje. Neproizvodna podjetja lahko razdelimo na dve različni ravni, na raven trgovanja na debelo in raven trgovanja na drobno. Podjetja, ki poslujejo na ravni trgovanja na debelo, dobavljajo proizvode drugim podjetjem. Njihovi kupci so trgovci na drobno, ki prodajajo proizvode končnim porabnikom.

Glede na to, da je Citroën Slovenija neproizvodno podjetje, je tu predstavljen teoretičen model planiranja za neproizvodno podjetje. Bistvena razlika med tem tipom podjetij in proizvodnim podjetjem je, da prva kupujejo blago in ga v principu nespremenjenega prodajo naprej, medtem ko slednja vstopni material in posamezne komponente v okviru svojega proizvodnega procesa preoblikujejo v končno dobrino.

Sam proces taktičnega planiranja začne najvišje vodstvo, ki vodjem posameznih centrov odgovornosti posreduje planske smernice za določeno plansko obdobje. Te praviloma vključujejo in razlagajo cilje in poslanstvo podjetja, predvidene strategije ter druge potrebne napotke za razvoj plana dobička ter tako predstavljajo osnovni način komuniciranja usmeritev in namenov vodstva podrejenim.

Ko so posamezni plani oblikovani, morajo iti skozi proces obravnavanja s strani najvišjega vodstva. Pri tem gre običajno za predstavitev plana s strani vodje centra odgovornosti ter kasnejšo diskusijo s člani najvišjega vodstva.

Tak način obravnave ima nekaj namenov (Welch, 1988, str. 73):

- vodi centra odgovornosti omogoča, da najvišjemu vodstvu v celoti predstavi in utemelji svoj plan;
- najvišjemu vodstvu omogoča tako medsebojno diskusijo relevantnih vidikov plana in poglobljen pogovor z vodjo centra odgovornosti;
- zagotavlja doseg najboljšega možnega rezultata pri danih zmožnostih celotnega tima.

Predračun prodaje je obravnavan prvi zato, ker mora podjetje nabaviti tisto, kar je mogoče prodati in ta predračun praktično narekuje predračun nabave. V podjetjih je predračun prodaje na videz sicer enostaven, vendar ga je zelo težko pripraviti, zlasti takrat, kadar je veliko proizvodov in veliko kupcev. To je razlog, da v podjetju ponavadi ne pridejo do predračuna prodaje tako, da bi ugotavljali možnost prodaje posameznim kupcem ali prodaje posameznih proizvodov ali storitev, temveč tako, da enostavno prodajo prejšnjih let popravijo za nek procent, upoštevajoč pri tem razmere pri prodaji.

Ciljne zaloge so kot zunanji vpliv posledic kakovosti dobaviteljev ter optimalne zaloge oziroma optimalno naročilo so kot notranji vpliv. Optimalno naročilo in optimalne zaloge so tiste, pri katerih so stroški naročanja in skladiščenja minimalni.

Uspešnost nabavne funkcije je mogoče meriti le na podlagi stroškov, saj je lahko proizvod na razpolago zato, ker so bile dosežene večje nabavne cene ali pa povzročeni večji stroški naročanja oziroma skladiščenja.

2.4.1.3 Načrtovanje logističnih procesov v nabavni logistiki

Nabavno planiranje je osrednjega pomena za nabavno funkcijo. Vsebuje načrtovanje možnih scenarijev z možnimi izidi ter financiranjem. Planiranje nabave ima osnovo v celotnem strateškem planu podjetja in mora biti usklajeno tudi s plani ostalih funkcij podjetja, saj predstavlja njihovo podporo.

Običajno je plan nabave del plana podjetja kot celote. Njegovo osnovo predstavlja plan prodaje, ki je temelj plana proizvodnje in nabave ter ostalih funkcij podjetja. Proces planiranja v podjetju se začne z raziskavami v službi trženja, ki oblikuje osnove trende prodaje, izoblikovanje novih prodajnih možnosti, iskanje novih trgov in trženjskih pristopov. Nabavno planiranje vsebuje tudi izoblikovanje planskih cen za predviden finančni plan podjetja.

Odločitev glede naročene količine predmeta nabave je ključnega pomena v nabavnem poslovanju. Trendi kažejo na to, da se nabavne količine zmanjšujejo in s tem se povečuje večkratnost posameznih dobav. Nabavna funkcija mora zagotoviti optimalen oskrbovalni sistem podjetja, ki je usklajen tudi z ostalimi poslovnimi funkcijami.

Osnovo odločitvi glede nabavnih količin predstavlja plan oziroma napoved prodaje. Plan mora biti čim bolj zanesljiv, da ne bo pomanjkanja zalog določenega blaga. Plani prodaje se ponavadi

oblikujejo na letni, trimesečni in mesečni ravni. Na podlagi plana prodaje se izoblikuje plan proizvodnje, ki predstavlja okvir plana nabave. S tem se določa količina in čas nabave določenega blaga.

S povečevanjem zalog naraščajo tudi stroški investiranega kapitala (obresti v primeru financiranja s tujimi viri ali oportunitetni stroški v primeru lastnega financiranja), stroški skladiščenja (stroški prostorov, amortizacija zgradb, stroški vzdrževanja, stroški hlajenja, ogrevanja, prezračevanja, razsvetljave, čiščenja, osebni dohodki zaposlenih, stroški skladiščne opreme), davki na premoženje in stroški zavarovanja premoženja, stroški slabe kakovosti, stroški planiranja in kontrole ter ostali stroški, kot so zastaranje zalog, večja možnost za pokvarljivost, možnost okvar, razlitja, razsipa itd.

Nekateri stroški zalog padajo z večjimi količinami zalog. To so stroški naročanja, stroški priprave opreme, stroški enote v zalogi, stroški izčrpavanja zalog (stroški prekinitve proizvodnje, izgubljen imidž podjetja zaradi nepopolnega servisiranja potrošnikov, izgubljene prodaje).

Z operativnim planom proizvodnje določamo, katere proizvode bomo proizvajali. Osnovo operativnemu planu dajejo že prejeta naročila ali/in predvideno povpraševanje. Če gre za proizvodnjo na zalogo je osnova predvideno povpraševanje, sicer gre za proizvodnjo po naročilu. Pomembno je, da je potrebna zmogljivost usklajena z razpoložljivo zmogljivostjo.

2.4.2 NOTRANJA LOGISTIKA

Notranja logistika se nanaša na gibanje in mirovanje materiala od skladišča nabavljenega materiala prek proizvodnje do skladišča gotovih izdelkov. Funkcija notranje logistike se začne s količinskim in kakovostnim prevzemom blaga, ki ga je nabavna logistika dobavila v poslovni sistem. Notranja logistika mora skrbeti za notranji transport oz. premeščanje in medskladiščenje materiala (ali polizdelkov) v proizvodnji, kakor tudi za transport izdelkov iz proizvodnje v skladišče izdelkov. Le-ti morajo biti tudi ustrezno pakirani, da jih lahko v okviru distribucijske logistike dostavimo odjemalcem (Logožar, 2004, str. 105).

V okvir notranje logistike sodijo tudi nekateri dejavniki, ki vplivajo na doseganje ciljev logistike (zniževanje stroškov in izboljšanje servisa odjemalcev). Ti dejavniki so: lokacija tovarne, tip proizvodnje, razmestitev proizvodnih sredstev in pretočni čas materiala in informacij. Pretočni čas je časovni interval od trenutka naročila do izročitve blaga kupcu. Pretočni čas lahko zajema več vmesnih členastih intervalov, ki so potrebni za izpolnitev naročila, npr.: od naročila do dostave iz skladišča gotovih proizvodov, ali od proizvodnje do skladišča gotovih proizvodov, ali od skladišča surovin do delovnih mest v podjetju, ali od dobavitelja do skladišča nabavljenih materialov itd.

Funkcija notranje logistike se začne s količinskim in kakovostnim prevzemom blaga, ki ga je nabavna logistika pripeljala v poslovni sistem. Blago se razvrsti in po količinskem in kakovostnem pregledu uskladišči, pri čemer so poleg stroškov skladišč in skladiščenja

pomembni stroški vezanih obratnih sredstev v zalogah. Notranja logistika mora vzdrževati primerno dobavno pripravljenost vhodnega blaga za poslovni proces, skrbeti mora za notranji transport in tudi za transport blaga iz proizvodnje v skladišče blaga (Oblak, 1997, str. 51).

Med nabavno in distribucijsko logistiko je kraj proizvodnje in problem njegove lokacije. Na določitev kraja proizvodnje vplivajo dejavniki: stroškov, prihodka in predvsem negospodarski vplivni dejavniki. Dejavniki stroškov upoštevata transportne in proizvodne stroške. Pri transportnih stroških v zvezi s proizvodnjo je potrebno upoštevati zlasti stroške nabave materiala (transportna mreža, vrsta transporta, tarifni sistemi idr.), medtem ko je pri proizvodnih stroških potrebno dodatno upoštevati še stroške za zemljišče, davke, stroške za kapital, stroške za delovno silo in stroške za energijo.

Na notranjo logistiko odločilno vpliva razporeditev proizvodnih sredstev, ki pomeni planiranje, optimiranje in ureditev proizvodnih, skladiščnih in upravnih prostorov. Razporeditev proizvodnih sredstev je mogoče načrtovati le, kadar je znan plan potreb na podlagi načrtovanja proizvodnih količin, proizvodnih sredstev, kadrov, preskrbe z energijo in razbremenitve (ostanki oz. odpadki, embalaža).

Notranja logistika proizvodnega in trgovskega poslovnega sistema je zahtevno področje logističnega poslovanja, ki je tem bolj zapleteno, kolikor bolj je neki poslovni sistem s svojim proizvodom ali pa trgovskim programom vezan na te storitve.

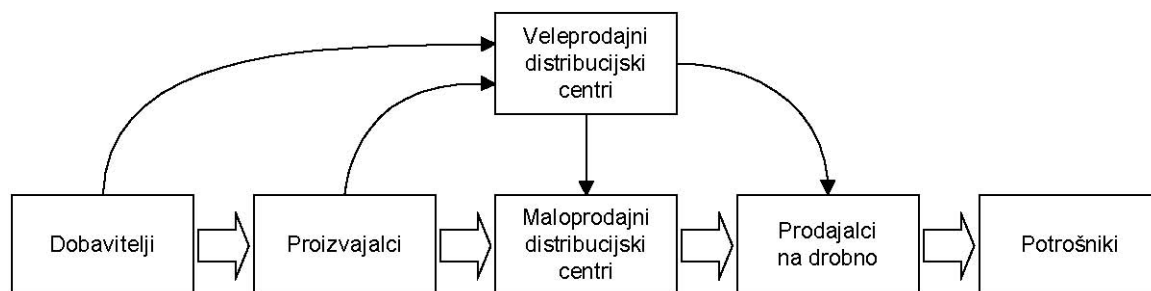
2.4.3 DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA

Distribucijska logistika obsega tok gotovih proizvodov od proizvajalca do kupca oziroma končnega uporabnika in skrbi, da je naročeni proizvod dostavljen pravemu kupcu v naročeni količini in kakovosti ob pravem času in na pravem kraju, nepoškodovan, z optimalnimi stroški. V ta okvir delovanja štejemo skladiščenje gotovih proizvodov, zunanji transport, manipulativne operacije in administrativna dela, povezana s temi dejavnostmi, planiranje zalog, kontrola v izpolnjevanju zalog, distribucijsko planiranje, kar vključuje planiranje lokacije in kapacitet distribucijskih centrov (Shapiro, Heskett, 1985, str. 6).

Nekateri avtorji imenujejo distribucijsko logistiko tudi fizična distribucija. Kadar torej omenjamo tok blaga kot del celotnega materialnega toka od nabave prek proizvajalca do končnega uporabnika, govorimo o distribucijski logistiki.

Na učinkovitost distribucijske logistike vplivajo subjektivni in objektivni dejavniki. Na dobavni čas vpliva čas, v katerem naročilo prispe od kupca do prodajalca, čas obdelave naročila, izbira naročenega blaga v skladišču, čas oblikovanja pošiljk in nakladanja na transportno sredstvo ter čas transporta od prodajalca do kupca. Na transportni čas vpliva izbira prevoznega sredstva, izbira transportnih poti ter razvitost prometne infrastrukture. Na obdelavo naročila vpliva integriranost informacijskega sistema, fleksibilnost zaposlenih in fleksibilnost proizvodnje, stanje zalog itd.

Slika 6: Udeleženci sistema distribucijske logistike



Vir: Logožar, 2004, str.109

Proizvajalci večinoma ne dobavljajo direktno do končnega kupca, temveč blago dostavljajo do trgovcev na debelo in na drobno, le-ti pa ga dostavljajo končnim kupcem oziroma potrošnikom. Temu pravimo posredna distribucija, za razliko od neposredne distribucije, kjer poteka distribucija direktno od proizvajalca do potrošnika, kot prikazuje slika 6. Lahko so vmesni člen tudi zastopniki in posredniki, ki ne postanejo lastniki blaga, temveč pri prodaji zgolj posredujejo in s tem pospešujejo distribucijo blaga.

Krajši roki dobave so posledica izbire lokacije distribucijskih centrov bližje trgu. Podjetja se lahko odločijo, da distribucijo predajo v roke zunanjemu izvajalcu logističnih storitev, ki lahko uporablja svoje distribucijske centre ali pa distribucijske centre proizvajalca.

Distribucijska logistika se ukvarja z zasnovo logistične infrastrukture ter izvajanjem procesov pretoka blaga. Zajema zlasti (Logožar, 2000, str. 32):

- načrtovanje skladišč, skladiščenje, transport, pripravo in potekanje naročil,
- informacije iz sistemov, ki so potrebni za doseg cilja,
- krmilne dejavnosti, ki krmilijo in uravnavajo sistem po načelu povratne zveze.

Najbolj ključen element v distribuciji je čas, saj je mera za odziv na naročila kupca. Pomembna sta dva časovna vidika: celoten čas v oskrbovalni verigi, kar odraža fleksibilnost verige v zadovoljevanju potrebe in potrošnikov cikel naročila, torej izgubljen čas med naročilom in dobavo. Krajši časovni intervali omogočajo ohranjanje nižjih zalog in odziv na nove potrebe, v primeru z manj nepotrebniimi zalogami; prav tako znižuje stroške zaradi manjših potrebnih zalog. Kupčev cikel naročila je element konkurenčnosti podjetja. Skrajšuje se lahko na tri načine: s skrajšanjem potrebnega časa za eno aktivnost, hkratno izvedbo več aktivnosti in z odpravo nepotrebnih aktivnosti.

Racionalizacija v fizični distribuciji pomeni prizadevanje podjetja, da doseže optimalno ravnotežje med skupnimi stroški in stopnjo zadovoljevanja kupčevih potreb. To ravnotežje je potrebno doseči, ker:

- znižanje stroškov skladiščenja z znižanjem ravni zalog lahko zniža stopnjo zadovoljevanja potrošnikovih potreb;
- znižanje zalog lahko povzroči skrčenje prodajnega asortimana, kar zmanjšuje sposobnost sistema za pravočasno izpolnjevanje naročil;
- povečanje hitrosti dostave lahko poveča stopnjo zadovoljevanj potreb, toda lahko tudi vpliva na povečanje transportnih stroškov in s tem celotnih stroškov;
- visoka stopnja zadovoljevanja kupčevih potreb vpliva na povečanje zalog in stroškov naročanja ter hranitve zalog;
- težnja po zmanjšanju transportnih stroškov lahko rezultira v povečanju zalog in zmanjšanju stopnje zadovoljevanja kupcev.

Distribucijski kanali so odvisni od števila vmesnih členov med proizvajalcem in končnim uporabnikom. Pod pojmom distribucijski kanal pojmujeemo pogodbene vezi med subjekti, preko katerih pride do prenosa lastnine od proizvajalca do končnega uporabnika. Vplivajo na materialne prenose blaga oziroma na distribucijsko logistiko. Ločiti jih je potrebno od logistično distribucijskih verig, ki pomenijo pot blaga od proizvajalca do končnega uporabnika (Schary, Larsen, 1995, str. 192-215).

Pri odločitvah o številu udeležencev obstajajo tri možnosti, in sicer:

- intenzivna distribucija, po kateri proizvajalec uporablja čim več posrednikov pri prodaji svojih proizvodov;
- ekskluzivna distribucija, kjer proizvajalec izbere zgolj enega ali nekaj posrednikov, s katerimi sklene pogodbo o ekskluzivni prodaji;
- selektivna distribucija, pri kateri se distribucija vrši prek več posrednikov, a ne vseh, ki bi to želeli početi.

V primeru nastopa na mednarodnem trgu ima izbor primerne distribucije še toliko večji pomen. Distribucije so direktne in indirektne, odvisno od odločitve podjetja. Pri mednarodnem poslovanju poleg posrednika nastopajo lahko tudi izvoznik, uvoznik, izvozni zastopnik, konsignacija, franšizing, factoring, zastopniki, kooperanti, licence, joint venture, poslovno tehnično sodelovanje, izvozna prodajna družba, podružnice in sestrška podjetja, izvozna združenja, izvozni trgovci in komisionarji (Hrastelj, 1995, str. 82-86).

2.4.4 POPRODAJNA LOGISTIKA

Poprodajna logistika s svojimi dejavnostmi je lahko pomemben vir konkurenčnih prednosti podjetja, pri čemer niso pomembni le prihranki pri stroških, ki jih omogoča, temveč je potrebno posebej poudariti tudi poglobljanje odnosov med prodajalci in kupci, kar je nujna posledica medsebojnih stikov in izmenjav informacij tudi po zaključenem prodajnem poslu. Poglobljeno sodelovanje lahko pomeni tudi povečanje medsebojnega zaupanja, kar je lahko v danih razmerah, torej razmerah trga kupca, odločilen dejavnik za sklepanje novih in tudi večjih poslov.

Kupcu mora podjetje s proizvodom ponuditi tudi dodatne storitve, ki jih lahko podjetje učinkovito ponudi le, če pozna nakupno odločitveni proces svojega kupca. V ozadju vidnega dela nakupnega procesa obstaja namreč nevidni odločitveni proces, ki ga je koristno spoznati, če želi podjetje učinkovito vplivati na nakupno odločitev kupca.

Proces nakupnega odločanja lahko po vsem navedenem razdelimo v dva dela. Meja med tema deloma je točka nakupa. S stališča prodajalca gre za predprodajni in poprodajni del. S predprodajnimi storitvami želimo kupca pripraviti k nakupni odločitvi, s poprodajnimi storitvami pa ohranjamo kupca v stanju zadovoljnosti z nakupom.

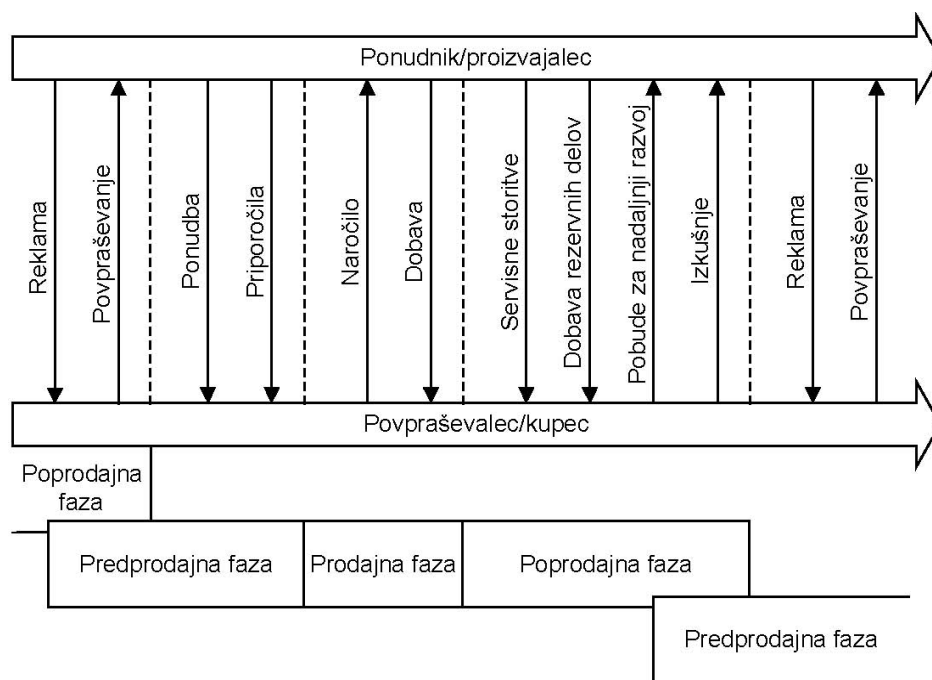
Strategija poprodajnih storitev mora biti dolgoročno naravnana. Posebna pozornost mora biti posvečena usposabljanju kadrov za opravljanje teh storitev, proučevati in spremljati je potrebno odzive kupcev na te storitve. Povratne informacije imajo odločilni pomen pri uravnavanju tega procesa. Ker se rezultati projektov poprodajnih storitev v kratkem časovnem intervalu običajno ne kažejo v večji uspešnosti poslovanja, je njihova časovna in finančna zahtevnost še toliko večja.

Za uspešen marketing morajo podjetja zagotavljati tudi poprodajne storitve, se morajo seveda odločiti, kako te storitve opravljati. V prvi fazi, ko gre za nove izdelke, se proizvajalci praviloma odločijo, da bodo poprodajne storitve opravljali sami (Kotler, 1988, str. 491). Na ta način ostajajo v stalnem stiku s kupcem in proizvodom ter si zagotavljajo povratne informacije, ki so lahko zelo koristne pri uvajanju določenih tehničnih izboljšav ali pri snovanju novih izdelkov. Opravljanje teh storitev pa lahko prinaša tudi finančne koristi, saj lahko podjetje izkoristi svoj monopolni položaj, dokler je edini dobavitelj rezervnih delov in zaračunava višje, monopolne cene od običajnih.

Po določenem času podjetja običajno prenesejo večji del vzdrževanja in popravil na pooblašcene distributerje in pooblašcene prodajalce. Tako se ponudba poprodajnih storitev geografsko bolj približa kupcem. Distributerji in pooblašчени prodajalci so geografsko bolj razpršeni, zato lahko omenjene storitve ponudijo predvsem hitreje, čeprav morda manj kakovostno. V nasprotnem primeru mora podjetje vzpostaviti lastno servisno mrežo in se tako geografsko približati kupcem. Za dobavo rezervnih ali nadomestnih delov v tem primeru še zmeraj skrbi matično podjetje, ki s tem še vedno ustvarja dobiček s prodajo teh delov, dobiček od neposrednih del pa prepušča izvajalcem.

Organiziranost logistike rezervnih delov je odvisna predvsem od pričakovanj uporabnika primarnega proizvoda v zvezi s funkcionalnostjo in neomejeno možnostjo uporabe proizvoda. Pri analiziranju teh pričakovanj naleti podjetje na številne dejavnike, s katerimi lahko v okviru oskrbe z rezervnimi deli vpliva na uporabnika primarnega proizvoda. Pri tem je poleg proizvajalčevih servisnih storitev in nakupa originalnih delov potrebno upoštevati predvsem možnost ponovnega nakupa primarnih proizvodov. Ta dejavnik je zelo pomemben, saj se delež nabav, ki pomenijo nadomestne investicije, stalno povečuje (Logožar, 2004, str. 119).

Slika 7: Transakcijske faze



Vir: Logožar, 2004, str. 120

Na številnih tržiščih razvitih gospodarstev je tržni potencial mogoče ugotoviti že na podlagi nadomestnih dobav. Poprodajna faza postaja tako odločilna transakcijska faza za odnose med proizvajalci primarnih proizvodov in uporabniki teh proizvodov, kot nam prikazuje slika 7.

Če uporabnik oceni, da bodo pričakovani stroški popravil in rezervnih delov nizki, so možnosti za prodajo primarnega proizvoda toliko večje. Pri približno enakih cenah primarnih proizvodov so lahko prav servisni stroški odločilni za nakup.

2.4.5 RAZBREMENILNA LOGISTIKA

Z vse večjo pomembnostjo ekološkega koncepta poslovanja podjetij zaradi državne zakonodaje in zavedanja potrošnika o varstvu okolja narašča tudi pomembnost razbremenilne logistike. Podjetja so odgovorna za svoje proizvode tudi potem, ko jih potrošniki po uporabi odvržejo. Zaradi zakonodaje so podjetja prisiljena izgraditi tudi obraten distribucijski sistem, ki bo skrbel za novo nastalo situacijo. Hkrati je smiselno, da v oskrbovalni verigi poskrbijo za minimalizacijo vpliva ekologije na njihove aktivnosti (Logožar, 1999, str 31-32).

Razdelitev nalog razbremenilne logistike se opira na aktivnosti tradicionalnih logističnih področij uporabe, kot so nabava, proizvodnja in distribucija, saj lahko tudi pri razbremenilni logistiki ločimo transportne in pretovorne procese, procese skladiščenja, kakor tudi z materialnim tokom ujemajoče se informacijske tokove, torej obdelavo naročil. Vendar lahko pri nalogah razbremenilne logistike zasledimo nekatere vsebinske razlike. Kot dodatna samostojna naloga razbremenilne logistike se pojavlja še zbiranje in sortiranje ostankov.

Pri vseh oblikah transporta in pri vseh transportnih nosilcih se mora podjetje odločiti med lastnim prevozom ali zunanjim oskrbovanjem. Ekonomska odločitvena kriterija sta pri tem transportni stroški in transportna storitev. Pri zunanjem transportu daje večina podjetij, ki ustvarjajo ostanke, prednost storitvenim podjetjem, ki so specializirana za razbremenilno logistiko. Razloga za to sta predvsem dva: prvič so za Transporte ostankov potrebna ozko specializirana transportna sredstva, drugi pa je problem pridobivanja povratnih voženj.

Dejavnost razbremenilne logistike lahko ilustriramo s primerom iz nemške avtomobilske industrije. V Nemčiji vsako leto umaknejo iz prometa okoli 2,6 milijona osebnih vozil. Za vozila, ki so bila uničena v prometnih nesrečah, in za vozila, v katera so vgrajeni deli velike vrednosti, obstaja izvozno tržišče, ki v zadnjih letih dosega tudi do 40 odstotni tržni delež. Za uničena in stara vozila, ki ostanejo v mejah nacionalnega gospodarstva, pa poskrbijo podjetja, ki so specializirana za reciklažo osebnih vozil. V teh podjetjih z vozil odstranijo dele, ki jih je mogoče ponovno uporabiti, karoserije pa nato prepustijo bodisi trgovcem z odpadnimi kovinami, bodisi stiskalnicam ali mlinom kovin. V tej fazi pridobijo za ponovno uporabo tudi kovinske materiale. Kljub visoki stopnji tehnološkega razvoja in nesporni razvitosti nemškega gospodarstva pa se recikliranje umetnih snovi, stekla, gume in tekstilnih materialov trenutno izvaja le v manjšem obsegu. Za to je v mestu Moersu avgusta 1996 pričel obratovati najsodobnejši obrat za predelavo osebnih vozil, ki lahko na leto predela 36 tisoč vozil (ta številka je administrativna zgornja meja, kar je posledica omejitev, ki jih predpisuje nemški zvezni zakon o emisijah). Predelava je zasnovana na okolju prijaznih načelih in ob upoštevanju ekonomskih dejavnikov ter s tem še korak več k sodobnemu krožnemu gospodarstvu. Uspešnost podjetja pa bo seveda odvisna od kvalitete in cene storitev oziroma proizvodov (Logožar, 2002b, str. 53).

3 ZNAČILNOSTI LOGISTIKE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Na evropskem trgu ponudnikov logističnih storitev se dogajajo pomembne spremembe, predvsem se večina logističnih ter špediterskih in prevoznih podjetij vse bolj usmerja v visoko donosno dejavnost pogodbenega izvajanja logističnih storitev. Najbolj to dejavnost spodbujajo čedalje hitrejši procesi globalizacije, povečana vloga informacijskih tehnologij, prevzemi in združitve v logistični panogi. Večina evropskih ponudnikov logističnih storitev čuti omejenost pri izkoriščanju ekonomije obsega, ki jo je nujno treba doseči za izboljšanje stroškovnih struktur. Rast podjetja in obseg poslovanja namreč ne prinese nujno tudi zelenih učinkov za znižanje stroškov (Vouk, 2003a, str. 14-17).

Nekatera območja v Srednji Evropi namensko razvijajo logistična središča za potrebe posamezne industrijske panoge. Avtomobilska industrija se pretežno združuje na Češkem, Poljskem in Slovaškem (Koželj, 2004, str. 32).

Sodobno konkurenčno okolje zahteva od avtomobilskih proizvajalcev stalno in vedno bolj inovativno zniževanje stroškov ter bolj učinkovito in inovativno oskrbo avtomobilskega trga. Včerajšnje konkurenčne prednosti hitro postajajo konkurenčne nujnosti, ki jih mora imeti organizacija v avtomobilski panogi. Logistika ponuja avtomobilski industriji množico priložnosti za prihranke na operativni in na strateški ravni (Blenkuš, 2003, str. 23-25).

Logistika avtomobilske industrije dobiva čedalje večjo vlogo. Proizvajalci prenašajo na dobavitelje čedalje večjo odgovornost pri razvoju, inženiringu in proizvodnji sistemov in komponent. S spremembo vloge dobaviteljev se povečuje tudi zahtevnost logistike in oskrbovalnih verig, zastruje pa se selekcija med dobavitelji. Neučinkovita izmenjava podatkov med poslovnimi partnerji ustvarja neslogo, ki podaljšuje razvojne čase in oskrbovanje, povečuje stroške oblikovanja in ne nazadnje tudi stroške logistike.

3.1 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA OD NASTANKA DO DANES

Razvoj avtomobilizma se je začel davnega leta 1886 s prvim Benzovim motornim vozilom in od takrat dalje se je veliko spremenilo. Avtomobilska industrija se je skokovito razvijala in ima danes prek 70 proizvajalcev serijskih avtomobilov na svetu, ki ponujajo več kot 2000 različnih modelov avtomobilov. V svetovnem merilu je avtomobilska industrija ena najpomembnejših industrij in ta pomembno vpliva na družbo in ekonomijo posameznega področja.

Leta 1960 je TOMOS vpeljal proizvodnjo avtomobilov, ki se je leta 1972 osamosvojila pod imenom Cimos. S kooperanti, predvsem s francoskim Citroënom, je Cimos v letih od 1972 do 1984 izdelal okoli 90.000 avtomobilov. Pozneje se je podjetje preusmerilo na izdelavo posebnih vozil in spremenjene razmere na trgu so leta 1996 povzročile razdor pogodbe za prodajo novih avtomobilov s Citroënom. Podjetje se je dokončno preusmerilo na razvoj ter izdelavo posameznih avtomobilskih sklopov (CIMOS d.d., 2004, str. 1).

Obdobje od 1980 do 1995 je značilno za kakovosti avtomobilov in sicer velja za boljšega tisti, ki je premogel več moči in je dosegal višje hitrosti. V tem obdobju je ponovno v polnem smislu zaživela atraktivnost in posebnost avtomobilov, kupec je bil postavljen v ospredje. Od 1995 do danes pa poteka obdobje intenzivne globalizacije, vsemogočih združevanj, ekonomije obsega in velike revolucije v odnosu do dobaviteljev in internetnih tehnologij. Za vse to je seveda potrebna dobro organizirana logistika in usklajenost oskrbovalnih verig, da lahko sledijo današnjemu trendu.

Avtomobilska industrija znatno vpliva tudi na posameznika, saj spreminja način s prehodom življenja iz statičnega sveta v dinamičen svet odprtih možnosti. Avtomobil kot izdelek omogoča zadovoljevanje določenih človeških potreb in zanj predstavlja mobilno svobodo. Avtomobil je od vseh izdelkov, ki so namenjeni široki uporabi, tisti, ki vključuje največ tehnologij. Imeti mora visoko stopnjo kvalitete, varnosti, zanesljivosti, trajnosti ob tem, da zmanjšuje obremenjenost okolja in vse to seveda za sprejemljivo ceno. Da bi vse to dosegla, mora imeti avtomobilska industrija močno raziskovalno dejavnost in dobro razvite vse oblike inovativnosti. V ta namen med avtomobilskimi proizvajalci nastaja veliko združenj, povezav in sodelovanj, saj posamezniki na trgu težko preživijo.

Za slabo stran razvoja avtomobilske industrije pa štejemo predvsem onesnaževanje. Izjemno veliko število proizvedenih avtomobilov, ki imajo motorje z notranjim izgorevanjem, predstavlja veliko obremenitev za okolje. Zato avtomobilski proizvajalci vlagajo veliko sredstev prav v varstvo okolja. Trudijo se proizvesti nove alternativne motorje z manjšim onesnaževanjem okolja, reciklirajo stare avtomobile in izboljšujejo proizvodne procese.

Ekologija in skrb za okolje zajemata tudi zniževanje izpusta CO₂ ter drugih plinskih emisij v ozračje, reciklažo dotrajanih avtomobilov in njihovih komponent (akumulatorji, hladilni sistemi itd.) ter premišljeno izrabo naravnih virov z namenom, ne rušiti ekosistemov. Največji vpliv na varstvo okolja imajo novi materiali, ki po eni strani z višjimi trdnostmi povečujejo varnost, po drugi strani pa s tem, ko so lažji od klasične pločevine, pozitivno vplivajo na porabo goriva in imajo lastnosti ponovne uporabe. Novi ali tako imenovani lahki materiali, ki se pojavljajo danes, so predvsem zlitine aluminija, magnezijeve, titanove zlitine in drugo. Drug, zelo pomemben rezultat skrbi za okolje so razni alternativni pogonski viri energije. V mislih imamo razne hibridne pogone, energijske celice, izkoriščanje vodika, plina ipd. Pomembni so tudi aerodinamičnost avtomobilov, razni inteligentni sistemi, ki optimirajo vožnjo (delno že avtomatizirajo), direkten vbrizg bencina itd.

Skupina PSA Peugeot Citroën je izumila sistem, ki zagotavlja popolno izgorevanje sajastih delcev, ki nastajajo v izpuhu dizelskih motorjev. Sistem oziroma filter FAP je v praksi tudi dokazal svojo učinkovitost in potrdil, da dizelski motor s filtrom FAP spusti v ozračje 10.000 krat manj sajastih delcev kot kateri koli drugi sodobni dizelski motor s skupnim vodom, a brez filtra za izgorevanje saj. Strožje predpise glede vsebnosti saj v izpuhu prinaša standard euro 4, ki velja od leta 2005 (Požnenel, 2001, str. 6-7). Tudi stroge državne omejitve glede vsebnosti strupenih snovi v izpuhu pripomorejo k manjši onesnaženosti zraka.

Danes je avtomobilski trg zasičen z množico različnih modelov avtomobilov, ki so že tako konkurenčni med seboj, da je kupec postavljen v dilemo, kaj kupiti. Jasne meje med dobrim in slabim avtomobilom so izbrisane, zato ima na kupčevo nakupno odločitev čedalje večji vpliv prodajalec avtomobilov. Z oglaševanjem in drugimi tržnimi metodami skušajo prodajalci določenih znamk kupcu pokazati svoje prednosti pred konkurenco. Za uspešne prodajalce je značilno dobro poznavanje kupcev, njihovih želja in potreb, njihovih zmožnosti ter dobro poznavanje avtomobilskega trga. Njihov cilj pa ni samo prodati avtomobil kupcu, temveč vzpostaviti dolgoročen, partnerski odnos, ki naj bi trajal tudi po nakupu avtomobila. S tem dolgoročnim odnosom želijo prodajalci doseči pri kupcu predvsem lojalnost do svoje blagovne znamke, v zameno pa omogočajo kupcem zadovoljitev njihovih potreb in želja. Vendar prihaja do razlik med konkurenčnimi prodajalci avtomobilov. Te razlike niso povezane samo z različnim načinom zadovoljevanja kupcev, ampak se odražajo tudi v različnem pristopu do kupcev na različnih trgih. Na vsakem trgu posebej prodajalci preučujejo kupca in na podlagi teh rezultatov določijo svojo strategijo prodaje. Tako je znanje osvajanju kupcev in dolgoročno ohranjanje vezi z njimi danes ena izmed najbolj pomembnih spretnosti prodajalcev avtomobilov.

V novi Evropski uniji so manjši avtomobilski trgi od Slovenije s približno prodanimi 57 tisočimi avtomobili v letu 2003 le Islandija, Latvija, Estonija in Litva. Naš trg predstavlja 0,3 odstotka ameriškega, 1,2 odstotka japonskega ali 2,6 odstotka kitajskega trga. Po velikosti minimalno zaostaja za trgov na Novi Islandiji in Kanarskih otokih. Prav tako je približno za 30 odstotkov manjši od hrvaškega avtomobilskega trga. Slovenija je eden najmanjših trgov na svetu, saj prodaja predstavlja 0,15 odstotka svetovne. Po drugi strani pa je slovenski trg eden najbolj razvitih in zrelih avtomobilski trgov (Boncelj, 2004a, str. 3).

Izbira avtomobilov je na slovenskem trgu v vseh razredih izjemno velika; okolju majhnemu avtomobilskemu trgu je ta izjemno zahteven. To za kupca pomeni veliko izbiro znamk in modelov, hkrati pa ostaja večno vprašanje, za katerega od številnih avtomobilov se odločiti. Slovenci smo bili v letih tešenja največje avtomobilske lakote usmerjeni k nakupu avtomobilov, ki so bili neracionalno veliki in so imeli (pre)močan motor. V zadnjih letih je takšnega pretiravanja manj, kupci se odločajo bolj racionalno, kar dokazujeta že nekajletna rast prodaje v manjših in srednje velikih avtomobilskih kategorijah in manjše zanimanje za velike in premijske avtomobile. Slovenski avtomobilski trg je po nekaj letih nazadovanja v letu 2004 le doživel rast. Predvsem je bila ta izrazita pred našim vstopom v Evropsko unijo, kar je bilo deloma vzpodbujeno tudi z napovedmi poznejših višjih cen. Na slovenskem avtomobilskem trgu si je med posameznimi proizvajalci najbolje utrdil položaj vodilni Renault z obsežno trgovsko mrežo, ki dosega več kot četrtno vse prodaje v Sloveniji. Naslednji štirje igralci se vrtijo vsaj okoli desetine trga, pri čemer je prišlo do nekaterih sprememb. Volkswagnu, Peugeotu in Citroënu se je v letu 2004 približala znamka Opel, ki je bila v preteklih letih precej nižje na lestvici. Naslednji pomemben premik se je zgodil japonskim znamkam v celoti. Daleč najmočnejši so med temi avtomobili Toyota, tudi v deseterici največjih imen. Med količinsko močnejše zastopanimi, ki so nekaj tržnega deleža izgubili, so bili avtomobili Seat, Audi in Škoda. V premijskem delu trga si je položaj edini izboljšal BMW, ki je po deležu zdaj pred Mercedesom, oba pa še vedno daleč za Audijem (Boncelj, 2004b, str. 23).

3.2 VPELJAVA LOGISTIKE KOT PODPORA AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Današnji trg logističnih storitev je v procesu temeljite prenove. Procesi globalizacije zelo vplivajo na področje opravljanja logističnih storitev. Ključ do uspeha v logistični industriji vse bolj postaja izbira informacijskih tehnologij. Poleg tega pa so pogosti prevzemi in združevanja med logističnim podjetji, ki tako postajajo globalni igralci na svetovnem logističnem trgu. Pojavlja se močna težnja po specializaciji posameznih podjetij, ozko specializiranih za logistiko izbranih blagovnih tokov oziroma industrije (Koželj, 2004, str. 29). Večina logističnih in prevoznih podjetij se vse bolj usmerja v visoko donosno dejavnost logističnega outsourcinga oziroma pogodbenega izvajanja logističnih storitev.

Pritisk na stroške, do katerih prihaja zaradi čedalje večje konkurence in zniževanja cen, zahteva tudi od podjetij avtomobilske panoge, da razmišljajo o izboljšavah organiziranosti na vseh področjih poslovanja. Največje možnosti za izboljšave in s tem za znižanje stroškov ima logistika. Dober zgled je prav avtomobilska industrija, pri kateri logistika že dlje časa kroji spremembe in ukrepe.

Zelo pomembno vlogo pri logistiki v avtomobilski industriji ima informatika. Pomembna je naloga informatike, da z uporabo sodobnih informacijskih in telekomunikacijskih tehnologij omogoča optimalno in obvladljivo logistiko. Tako lahko v industriji sproti spremljajo in obvladujejo stroške. Osnova sistema je nenehen nadzor nad stroški in obvladovanje teh po elementih. V logistiki namreč nekaterih stroškov namreč ni mogoče zmanjšati tako kot pri proizvodnji, kjer jih lahko zmanjšujemo tudi tako, da proizvodnjo prenesemo v države, kjer so cene posameznih elementov, kot so: surovine, materiali, energija, delovna sila in drugo, nižje. Selitev proizvodnje v ugodnejše regije znižuje stroške izdelave, toda povečuje nekatere stroške v logistiki. Z uporabo zahtevnejših metod lahko tudi v logistiki zmanjšujemo stroške, ki so enaki povsod po svetu ne glede na razvitost (Grgič, 1999, str. 28).

V avtomobilski trgovini se soočamo s konflikti interesov. Na eni strani kupec zahteva vedno večjo prilagodljivost proizvajalca, ki avtomobil oblikuje po svoji meri, industrija pa računa na ekonomijo obsega, ki znižuje stroške. Zato je pomembno, da se logistični procesi nenehno prilagajajo spreminjajočim se zahtevam na trgu (Planinc, 2002, str. 29). Najprimernejša organizacija logistične funkcije v podjetju zahteva nenehno zniževanje stroškov in povečevanje obrata zalog in kapitala. Prav nič drugače ni v avtomobilski trgovini.

Organizacijo logistike kupci avtomobilov najbolj občutijo pri dobavnih rokih. Seveda so roki odvisni od modela in posebnih želja po dodatni opreми. Dobavni rok za avtomobile v centralnem skladišču je največ štirinajst do pet dni.

Pogodba s pooblaščenim prodajno mrežo predpisuje, da mora biti določeno število avtomobilov v zalogi tudi pri pooblaščenih prodajalcih. Kolikšno je to število, je odvisno od velikosti pooblaščenega prodajalca in velikosti njegove prodaje. Če pa se avtomobil naroči posebej v tovarni, je treba nanj čakati od šest do dvanajst tednov, odvisno od modela in zahteve naročila kupca.

3.3 POSLEDICE GLOBALIZACIJE V AVTOMOBILSKI LOGISTIKI

Globalizacija se pozna tudi na evropskem avtomobilskem trgu, kjer je prišlo do številnih prevzemov in združitvev, s čimer skušajo avtomobilska podjetja doseči rast svojega tržnega deleža in odpraviti pomanjkljivosti v svojih logističnih omrežjih.

Hitrost globalizacije tudi v avtomobilski logistiki nezadržno narašča. Avtomobilska logistika pa dobiva pri vsem dogajanju odločilen vpliv na stroške in kakovost storitev, ki sta najmočnejši orožji v konkurenčnem boju. Globalizacija poslovanja v industriji in prodaji ter splošno sprejeta politika logističnih storitev zahteva tudi globalizacijo logistične ponudbe in preobrazbo logističnih dobaviteljev v globalne igralce na logističnem trgu. Logistična podjetja se globalizirajo najprej z razvojem raznovrstne logistične ponudbe, nato pa še s širjenjem poslovnih operacij v geografskem prostoru v skladu s potrebami globalnih oskrbovalnih omrežij (Jelenc, 2000, str. 4).

Globalizacija pomeni bistveno več kot internacionalizacija, saj globalna korporacija posluje po vsem svetu kot enotno podjetje na podlagi enotnih standardov ob najnižjih relativnih stroških, enake proizvode, vendar prilagojene lokalnim zahtevam, prodaja na enak način kjer koli po celem svetu (Jelenc, 2000, str. 4-5). V spremenjenih razmerah globalizacije seveda vloga in pomen avtomobilske logistike nenehno naraščata, saj le-ta išče najboljše rešitve za materialne tokove z vidika posameznega podjetja in pripravlja upravljanje oskrbovalne verige v globalnem gospodarskem in geografskem prostoru. Razvija se filozofija dolgoročnih partnerstev med subjekti v oskrbovalni verigi. V novi zasnovi poslovanja globalnih oskrbovalnih verig postaja logistika sredstvo za obvladovanje oskrbovalne verige. Logistika se načrtuje za celotno oskrbovalno verigo v prid zniževanja stroškov, izboljšanja ponudbe in čim boljšega servisa za kupca. Težišče delovanja logistike se v tem razvoju prenaša z obvladovanja materialnih tokov posameznega podjetja na obvladovanje materialnih tokov med subjekti celotne oskrbovalne verige.

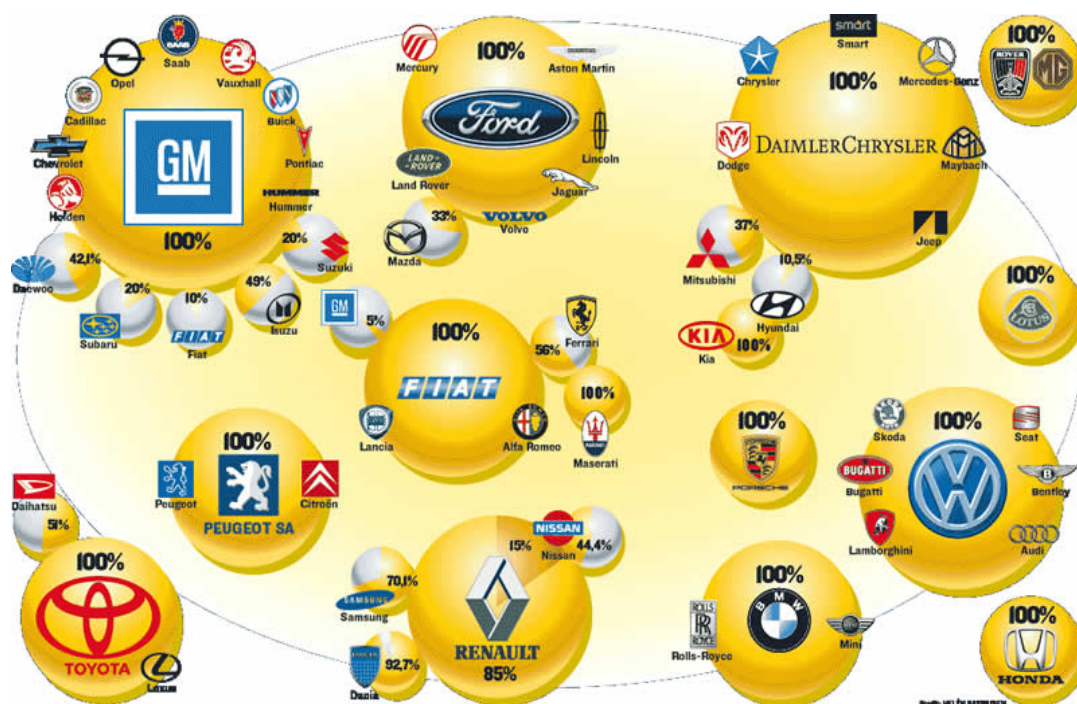
Na avtomobilskem logističnem trgu tako na eni strani nastopajo veliki avtomobilski logistični koncerni, ki lahko zadovoljujejo kompleksne logistične potrebe globalno delujočih avtomobilskih korporacij, po drugi strani pa iščejo svoj prostor na logističnem trgu tudi manjša logistična podjetja kot specialisti v specifičnih tržnih nišah.

Avtomobilska industrija povezuje tri glavne skupine (Požar, 2003, str. 49):

- Prva skupina sestavlja proizvajalce avtomobilov in njihove partnerje. Ti kreirajo končni izdelek, za trg in z njim zaslužili, ohranili in izboljšali konkurenčno pozicijo.
- Druga skupina odloča o tem, ali določen izdelek izpolnjuje pričakovanja za njegov nakup. To so seveda kupci. Poleg njihovih osebnih pogledov na izdelke so velikega vpliva tudi družbene navade in standard ter posebnosti okolja, v katerem živijo.
- Tretja skupina je povezana s širšo družbo. Razne regulative oblasti skrbijo za družbeno rast in dvig socialnega položaja. Zajeta je skrb za naše okolje in izkoriščanje naravnih virov kot surovin, potrebnih za proizvodnjo.

Mobilnost, ki je potrebna za normalno življenje, s pridom izkorišča avtomobilska industrija in posledica tega je njen vsakoletni porast. Prav to pa povzroča številne probleme, ki so danes že zaskrbljujoči. Prvi problem je, kako obvladovati vedno večjo gostoto prometa. Drugi, še bolj zaskrbljujoč, pa je problem pretirano obremenjenega življenjskega okolja. Tu mislimo na vse nivoje: na izkoriščanja naravnih virov in s tem rušenje eko-sistema, na obratovanje in končno depozite dotrajanih avtomobilov. Da bi znali izkoristiti omenjeno problematiko, pomeni tudi pridobiti pomembne konkurenčne prednosti. Po drugi strani ta dva problema zelo pomembno vplivata na spremembe v avtomobilski industriji. Kooperacijske naveze z vodilnimi na tem področju tako rekoč niso mogoče, če industrija ne izpolnjuje pravil o varstvu okolja in varstvu človekovih pravic.

Slika 8: Povezave v avtomobilski industriji, katera podjetja so v skupinski navezi



Vir: <http://www.mojavto.net/debatnik/post-935.html>, 20.11.2004.

Povezave v avtomobilski industriji so pogost in že kar običajen proces. S tem podjetja pridobivajo dodatna znanja, trge, moč in druge strateške ali konkurenčne prednosti. Na ta način so v svetovni avtomobilski industriji nastale skupine, ki dajejo takt celotni industriji. Ob pogledu na shemo povezav na sliki 8 lahko ugotovimo, v čigavo skupino sodi katero podjetje.

Druga ugotovitev je ta, da je večjih navez v svetovni avtomobilski industriji devet. Ostala podjetja so v to mrežo vključena na različnih nivojih in pod različnimi pogoji. Opravka imamo torej z vodilnimi in tistimi, ki se skušajo tem v kar največji meri približati. To je po eni strani posledica prestiža in ugleda, po drugi strani pa zaslužkov, saj navadno nižje kot smo v verigi, manjše zaslužke imamo. Mogoče so izjeme razne specializirane visoko tehnološke firme, ki nimajo visoke stopnje konkurence in ki so zaenkrat nenadomestljive.

Ob pogledu na sliko 8 vidimo, da največjo navezo (po vključenih podjetjih in številu izdelanih avtomobilov) predstavlja GM. Sem spadajo Buick, Cadillac, Chervolet, Hummer, Opel, Pontiac, Saab in Vauxhall. GM² ima deleže v firmah: Isuzu (49%), Daewoo (42%), Subaru (20%), Suzuki (20%) in Fiat (10%).

Naslednja večja skupina je DAIMLER CHRYSLER, v katero spadajo Mercedes-Benz, Chrysler, Maybach, Smart, Dodge in Jeep. Daimler Chrysler ima še deleže v firmah: Mitsubishi (37%) in Hyundai (10%), kateri ima v lasti KIA (100%). Veliko moč si je ustvaril FORD, ki ima v lasti Aston Martin, Mercury, Land Rover, Jaguar, Lincoln, Volvo in 33 odstotni delež v Mazdi.

Naslednjo večjo skupino predstavlja RENAULT, ki ima 70 odstotni delež v Samsungu, 93 odstotni delež v Dacii in 44 odstotni delež v Nissanu, slednji pa ima 15 odstotni delež v Renaultu. Skupina VOLKSWAGEN – VW ima v lasti Audi, Seat, Škodo, Bugatti, Lamborghini in Bentley, italijanska skupina FIAT pa vključuje Lancio, Alfa Romeo in 5 odstotni deleže v GM, 56 odstotni delež v Ferrari, kateri ima 100 odstotni delež v Maseratiju. Podjetje BMW sodeluje z Minijem in Rolls Roycem, Toyota pa ima v lasti Lexus in 51 odstotni delež v Daihatsuju. Samostojni podjetji ostajata le Porsche in Honda (Požar, 2003, str. 52-53).

Francoska skupina PSA vključuje avtomobilski znamki Peugeot in Citroën, poslovno sodeluje pa še z naslednjimi avtomobilskimi znamkami:

- FORD, na področju razvoja dizelskih motorjev (motorji od 1.4Hdi do V6 dizel),
- TOYOTA, na področju razvoja in prodaje nižjega segmenta avtomobilov za prodajo na evropskem trgu,
- BMW, pri proizvodnji novih bencinskih motorjev,
- FIAT, skupna proizvodnja lahkih komercialnih vozil,
- RENAULT, na področju razvoja in proizvodnje bencinskih motorjev 3.0i V6 in avtomatskim menjalnikom.

V avtomobilski industriji smo priča spremembam, ki jih lahko razdelimo na osnovi več kriterijev:

- strateške povezave, sodelovanja in prevzemi ter povezave z dobavitelji;
- tehnologija in tehnični razvoj ter varstvo okolja in varnost avtomobilov;
- zahteve in pogoji trga ter kupcev;
- vpliv na družbo in posredna področja inoviranja.

Povezave in sodelovanja v raziskovalno-razvojnih projektih so osnovni proces v avtomobilski industriji, ki posledično skrbi za socialni nivo ljudi in obenem dviguje konkurenčno moč podjetij. Na ta način se tehnološki nivo udeležencev dviguje, kar omogoča rast in obstajanje. Raziskovalna dejavnost je v avtomobilski industriji zelo dinamičen proces, v katerem se ustvari veliko inovacij. Za tak način dela je potrebnih veliko finančnih sredstev, ki jih posamezniki težko zmorejo; težko je financirati razvoj toliko različnih področij, kot jih zahteva avtomobilska

² GM – Avtomobilski proizvajalec General Motors

industrija. To je torej eden od glavnih vzrokov povezave in sodelovanja.

Drugi, ravno tako pomemben, razlog za povezave je nastop na trgu. Tudi tukaj je potrebno veliko organizacije in finančnih vložkov. Naslednji zelo pomemben vzrok za povezave je kontrola resursov oziroma virov: surovin, delovne sile in ostalih prednosti, ki jih s tem lahko pridobijo podjetja. Drugačne so kooperacijske povezave. Tu srečamo razne oblike specializiranih podjetij, ki prevzemajo segmente na svojem področju. Pomembno vlogo imajo podjetja, ki so specializirana v strojegradnji, razna podjetja, ki se ukvarjajo z elektroniko in izdelavo programov, proizvajalci gum, žarometov itd. Druga skupina podjetij razvija delni ali celotni razvoj posameznih avtomobilskih sklopov po naročilu in zahtevah proizvajalca. Navadno proizvajalec le potrdi ustreznost izdelka in opravlja kontrolo proizvodnje. Avtomobilska industrija torej teži k temu, da si poišče prave partnerje, ki bodo sposobni skupaj z njimi oblikovati proizvode in optimizirati oskrbovalne verige.

3.4 KONKURENČNE PREDNOSTI V AVTOMOBILSKI LOGISTIKI

Značilnost današnjega časa je krajšanje življenjskih ciklov proizvodov. Avtomobile menjamo vsaka tri do štiri leta. Vse to se kaže kot tekma s časom, ki izvaja velik pritisk na rast, saj ni dovolj narediti nov avtomobil, ampak narediti ga je potrebno tudi ceneje in hitreje. Pritisk na stroške zaradi čedalje večje konkurence in zniževanja cen zahteva v zadnjem času od podjetij v različnih panogah, da razmišljajo o organizacijskih izboljšavah na vseh področjih poslovanja. Največje možnosti za izboljšave in s tem zniževanje stroškov so prav v avtomobilski logistiki.

Tehnološke spremembe so eno glavnih vodil v konkurenčnem boju in glavni povzročitelj industrijskih strukturnih sprememb. Prav na ta način je prišlo v ospredje veliko novih podjetij. Tehnologija ne more biti monopolizirana, saj znanje vedno odteka iz podjetij ali ustanov: s pomočjo vsake tehnologije pa lahko ustvarimo konkurenčne prednosti (Porter, 1998, str. 164-165).

Podjetje je vir iskanja konkurenčnih prednosti. Lahko se jim prilagodi, lahko nanje neposredno vpliva ali pa jih predvidi in s te izboljša svoj položaj. Velik del uspešnosti poslovanja je odvisen od kreiranja novega znanja in od zmožnosti hitre in premišljene reakcije na novosti, za kar navadno podjetja izdelajo strategije, s pomočjo katerih bodo v kar največji meri pri tem uspešna. Torej je poznavanje značilnosti panoge, notranjega in zunanjega okolja bistvenega pomena za oblikovanje uspešne strategije (Prašnikar, Debeljak, 1998, str. 312-322).

Predmet merjenja konkurenčne prednosti so lahko tudi naravna danost, imetje ali posebna znanja, kamor spadajo tudi človeški viri, pravice iz naslova patentov in podobno, strateški dobavitelji, kupci in druge danosti, ki pripomorejo k uspešni kulturi podjetja. Veliko jih meni, da sta med naštetim najpomembnejši ugled podjetja in znanje zaposlenih, kar pozitivno vpliva na delovanje in motivacijo v samem podjetju. Na ta način postanejo vrednote posameznikov osnova, na kateri se izpopolnjuje organizacijsko učenje (Tidd, Bessant, Pavitt, 2001, str. 122).

V bistveno spremenjenih sodobnih razmerah v avtomobilski industriji je logistika eden izmed najpomembnejših konkurenčnih dejavnikov. Podjetje mora v sodobnih tržnih razmerah kar naprej dokazovati svojo konkurenčno sposobnost. Ta naloga je še posebno težavna v razmerah trga kupcev. Podjetja morajo, da bi preživel v tej konkurenci, vse svoje vire obravnavati kot konkurenčne dejavnike in jih tako tudi uporabljati. Proizvodnja novih avtomobilov je pri tem posebnega pomena, medtem ko logistika zagotavlja nemoten potek distribucije in ji daje ekonomski smisel na trgu (Logožar, 2002a, str. 20).

Sodobna tržna ekonomija, ki deluje po načelu prostega trga na temelju ponudbe in povpraševanja v neusmiljenem konkurenčnem boju zahteva vedno nove posege, s katerimi poskuša podjetje zadovoljiti kupce svojih novih avtomobilov in se hkrati pozitivno razlikovati od konkurenčnih podjetij.

Pri operativni nabavni logistiki gre za povezavo med proizvajalcem in distributerjem. Logistični cilj je skrajšanje dobavnega časa in predvsem minimiranje odmikov od dobavnega časa. To logistično merilo je treba podpreti z ustreznim informacijsko-tehničnim konceptom. Obseg informacij, ki se bodo izmenjavale v okviru dejavnosti nabavne logistike, je odvisen od vrste odnosa med proizvajalcem in distributerjem ter od obsega dobav.

Cilji v avtomobilski logistiki so:

- logistične procese v podjetju je potrebno oblikovati tako, da bodo skupni stroški oskrbovalne verige najnižji;
- zaloge novih avtomobilov v podjetju je potrebno optimizirati glede na zmožnosti in kapacitete proizvodnje ter zahteve prodaje;
- na razpolago morajo biti popolne, zanesljive in pravočasne informacije;
- definirana mora biti stopnja servisa,
- zagotovljena mora biti potrebna prožnost sistema.

Tehnične inovacije, globalizacija trgov in vedno novi učinkoviti ponudniki so razlogi za čedalje večjo ponudbo novih modelov, zato so proizvajalci avtomobilov povsod po svetu prisiljeni v čim krajšem času izdelati nove modele najvišje kakovosti; ti so prilagojeni posebnim zahtevam kupcev in ustrezajo tržno upravičenim cenam. Teh zahtev ni mogoče več izpolniti s proizvodnjo na zalogo, ki temelji na predvideni prodaji. Čedalje bolj so nujni proizvodni sistemi, ki lahko zadovoljijo trenutno povpraševanje kupcev in morajo biti zato prožno avtomatizirani in visoko produktivni hkrati. Spremenjena tržna razmerja so pripeljala do tega, da so se spremenile tudi naloge v logističnih podsistemih. Naloga nabavne logistike ni več le zagotavljanje razpoložljivosti novih avtomobilov, ampak tudi dolgoročna integracija distributerjev v logistično verigo, še posebej zaradi vse manjše globine proizvodnih programov. Proizvodna logistika mora dejavno sodelovati pri reorganiziranju proizvodnih struktur. Pri tem je treba, na eni strani, alternativne organizacijske koncepte presojati z logističnega vidika, na drugi strani pa je potrebno posamezne organizacijske enote medsebojno povezati, da ustvarimo optimalen materialni tok. Posledica zaostrene konkurence se za distribucijsko logistiko kaže v dejstvu, da podjetja z izboljšanim dobavnim servisom ali večjo terminsko zanesljivostjo izrabljajo nadaljnje možnosti za diferenciranje modelov in s tem ustvarjajo konkurenčne prednosti. Končno postavlja

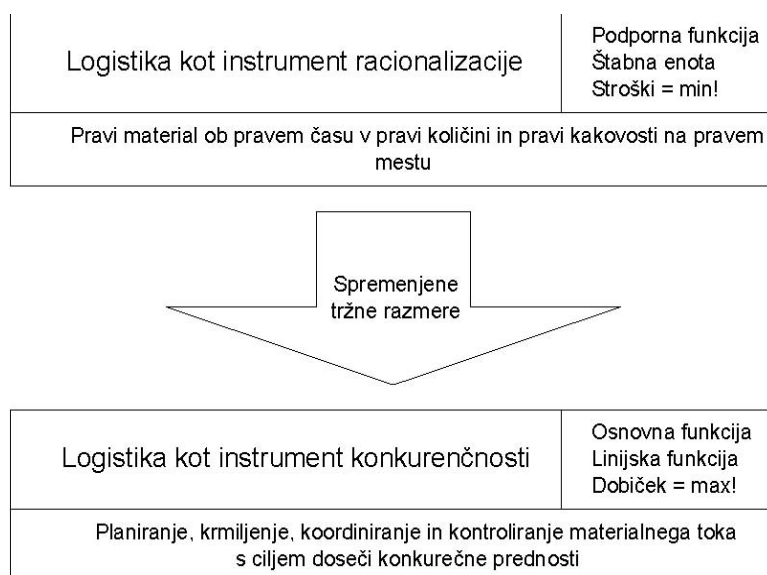
čedalje strožja okoljska zakonodaja, ki čedalje bolj obremenjuje stroške podjetij, zmerom višje zahteve pred razbremenilno logistiko, ki se tako in tako šele razvija (Logožar, 2004, str. 36).

Dva razvojna trenda sta vplivala na to, da je nabavna logistika prerasla vlogo funkcije oskrbovanja, ki je bila izpeljana iz načrtov prodaje in proizvodnje, in da vedno bolj pripomore k skupnim rezultatom poslovanja. Prvi je zmanjšanje proizvodne globine v številnih proizvodnih podjetjih ob hkratnem povečanju števila sestavnih delov, ki jih mora nabavna logistika zagotoviti od zunanjih dobaviteljev. Druga pomembna razvojna tendenca je splošna sprostitev mednarodnih nabavnih trgov (na primer notranjega evropskega trga), to pa omogoča, da se sistematično večja število dobavnih virov v tujih državah. S tem se vedno bolj diferencirajo tudi nabavne poti, zaradi česar naraščajo zahteve do nabavne logistike, saj se povečujejo prostorske in časovne razlike med dobavitelji in prejemniki. S povečano transportno razdaljo se praviloma povečata število udeležencev v verigi in potreba po povezovanju različnih transportnih nosilcev.

Transakcijski stroški pri globalnem oskrbovanju naraščajo predvsem zaradi prilagajanja različnim formalnostim in poslovnim načelom v posameznih državah, to pa onemogoča standardiziranje poteka nabave. Nabava in nabavna logistika morata zato poskrbeti, da prednosti globalnega oskrbovanja ne bodo izravnane s povečanimi stroški nabavne logistike. Z obema opisanimi trendoma se je povečala zapletenost nabave (Logožar, 2002a, str. 20-21).

Bistvo je pri zadovoljevanju kupca, da se večja ponudba avtomobilov, kot vedno boljših ob enaki ali celo nižji ceni. Krajšanje razvojnih in proizvodnih časov, nenehne izboljšave avtomobilov, novi dizajni in modeli ter nižanje stroškov proizvodnje in optimizacije oskrbovalne verige so danes glavne konkurenčne prednosti, ki jih v globalni ponudbi lahko dosežemo.

Slika 9: Sprememba pomembnosti logistike



Vir: Logožar, 2004, str. 38

Čim bolj proizvajalci avtomobilov uporabljajo logistiko za ustvarjanje konkurenčnih prednosti, tem bolj nezadostna je njena vloga kot čiste podporne funkcije. Zato so podjetja, ki so uvidela strateški pomen logistike pri organizacijski integraciji namenila logistiki višji položaj v organizacijski hierarhiji. Namesto nekdanje štabne enote zdaj zastopa interese logistike pogosto logistični menedžment v linijski funkciji. Njegova naloga je planiranje, krmiljenje, koordiniranje in kontroliranje celotne logistične verige kot je razvidno iz slike 9. S tem se nekdanje v bistvu operativne naloge logistike razširijo s taktičnimi in strateškimi vidiki. Cilj logističnega področja tako ni izključno minimiranje vseh stroškov, na katere logistika vpliva, temveč je vključena tudi prihodkovna stran, kot npr. maksimiranje razlike med prihodki, na katere vpliva logistika, in stroški.

Vpliv na uspešnost izhaja iz (Logožar, 2004, str. 38):

1. sprememb v prihodkih, ki izvirajo iz vplivov na:

- razpoložljivost novih avtomobilov
- dobavne čase
- kakovost logističnih storitev

2. sprememb pri stroških ali cenah, ki izvirajo iz vplivov na:

- procesne stroške
- stroške primanjkljaja
- stroške vezave kapitala

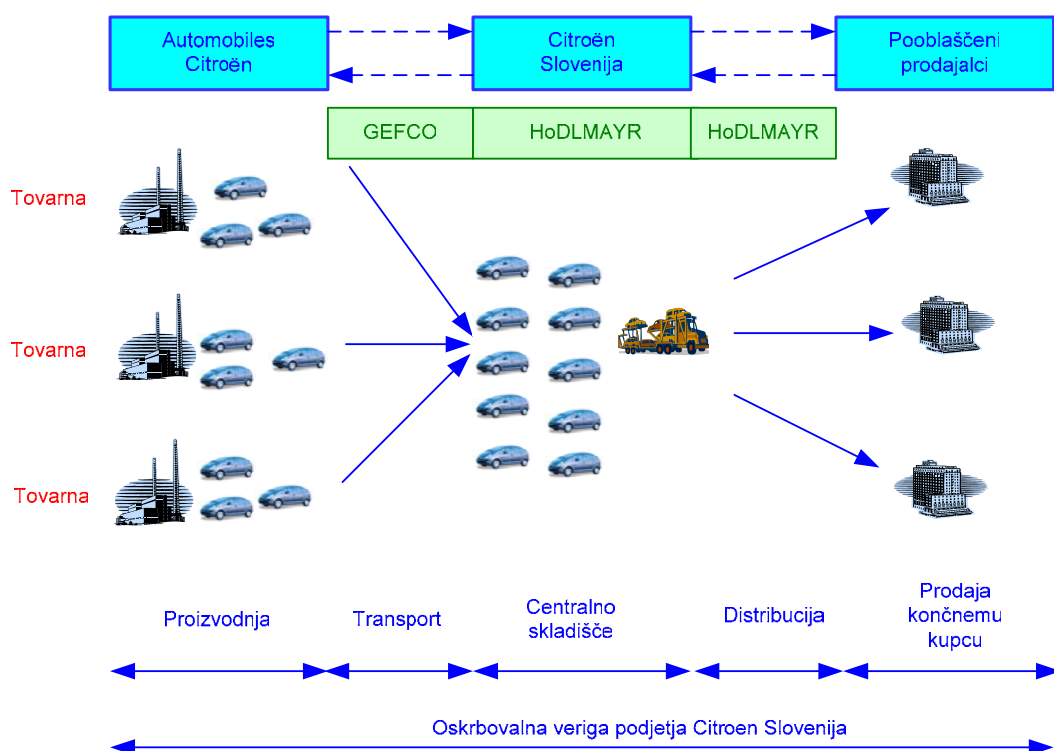
Logistika je za avtomobilske proizvajalce pomemben dejavnik uspešnosti in konkurenčnosti. Pozitivni in v določenih okoliščinah tudi negativni učinki nastajajo zaradi vplivanja logistike na uspešnost (dobiček ali izguba) in likvidnost podjetja. Vplivanje na likvidnost izhaja iz vpliva na vezavo kapitala.

4 OSKRBOVALNA VERIGA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA

Avtomobilska Skupina PSA, v kateri sta združeni avtomobilski znamki Peugeot in Citroën, je multinacionalna družba prisotna na vseh celinah. V magistrski nalogi se bomo omejili le na oskrbovalno verigo novih avtomobilov blagovne znamke Citroën, in sicer od odpremnega mesta tovarn avtomobilov do pooblaščenega zastopnika Citroën v Sloveniji pa vse do njegovih pooblaščenih prodajalcev v Sloveniji. Določene podatke bomo prikazali strukturno ali opisno, saj so le-ti skrivnost podjetja.

Logistika v podjetju Citroën Slovenija je proces strateškega vodenja in izvajanje nabav novih avtomobilov, premika, skladiščenja in distribucije novih avtomobilov ter s tem povezanega informacijskega toka skozi organizacijo in njene marketinške kanale na način, da sta sedanja in bodoča donosnost maksimirani s stroškovno učinkovitim izpolnjevanjem naročil kupcev.

Slika 10: Oskrbovalna veriga podjetja Citroën Slovenija



Vir: Izdelal avtor

Slika 10 prikazuje oskrbovalno verigo podjetja Citroën Slovenija, in sicer od odpremnih mest tovarn v Evropi do centralnega skladišča novih avtomobilov v Sloveniji, preko njega pa distribucijo novih avtomobilov do pooblaščenih prodajalcev avtomobilov Citroën v Sloveniji. Dobavitelj avtomobilov je podjetje Automobiles Citroën, ki dobavlja avtomobile preko logističnega podjetja GEFCO. V Sloveniji podjetje Hödlmayr v imenu Citroën Slovenije skladišči in distribuira nove avtomobile do pooblaščenih prodajalcev.

Upravljanja celotnega procesa oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija se od logističnih procesov v ožjem smislu razlikuje po tem, da je eden bistvenih elementov oskrbovalne verige upravljanje informacij v vseh smereh in na način, ki omogoča učinkovito napovedovanje in planiranje celotnega logističnega procesa, od napovedovanj povpraševanja, prodaje in proizvodnje do izpolnitve kupčevih želja.

Temeljna dejavnost, s katero podjetje Citroën Slovenija uresničuje posredniško funkcijo med proizvajalcem in kupci, ki so podlaga za oblikovanje temeljnih poslovnih funkcij, to je nabava, skladiščenje in prodaja. Prek svoje trgovske mreže ustvarja s prodajo novih avtomobilov prihodek in dobiček, z nabavo in skladiščenjem pa zagotavlja, da poteka prodaja nemoteno in da zadovoljuje povpraševanje kupcev. Nabava, skladiščenje in prodaja so proizvodni obrati trgovskega podjetja.

4.1 USTANOVITEV, DEJAVNOST IN RAZVOJ PODJETJA CITROËN SLOVENIJA

Leta 1960 je TOMOS vpeljal proizvodnjo avtomobilov, ki se je leta 1972 osamosvojila pod imenom Cimos ter opravljala dejavnosti prodaje in servisiranja avtomobilov za avtomobilsko znamko Citroën. S kooperanti, predvsem s francoskim Citroënom, je Cimos v letih od 1972 do 1984 sestavil okoli 90.000 avtomobilov, predvsem modele, kot so Spaček, Diane, Ami in GS. Pozneje se je podjetje preusmerilo na izdelavo posebnih avtomobilov in na razvoj ter izdelavo posameznih avtomobilskih sklopov. Spremenjene razmere na trgu so povzročile razdor stare in podpis nove pogodbe s spremenjeno vsebino s podjetjem Automobiles Citroën leta 1996.

Po ustanovitvi filiale³ CITROËN SLOVENIJA d.o.o., ki je v 100 odstotni lasti družbe AUTOMOBILES CITROËN iz Francije, je podjetje prvega avgusta 1996 prevzel dejavnosti prodaje in servisiranja avtomobilov v Sloveniji. Citroën Slovenija d.o.o. je pooblaščen zastopnik za vse Citroënove avtomobile za slovensko tržišče.

Glavna dejavnost podjetja Citroën Slovenije je prodaja in distribucija novih avtomobilov znamke Citroën, servisiranje in prodaja originalnih nadomestnih delov za avtomobile Citroën. Ima tudi lastno maloprodajo, servis in prodajo rezervnih delov. Sedež podjetja je v Kopru in ima 94 zaposlenih.

Razvoj podjetja Citroën Slovenije je šel predvsem v smeri ponovne osvojitve trga osebnih avtomobilov in trga lahkih gospodarskih vozil v Sloveniji. Že leta 1997 se je Citroën Slovenija odločil za politiko zadovoljevanja kupcev, kar je za pooblaščen prodajno mrežo pomenilo, da mora izpolnjevati merila Citroëna.

³ Filiala je hčerinsko podjetje mednarodne družbe Automobiles Citroën s sedežem v Parizu in je proizvajalec avtomobilov avtomobilске znamke Citroën.

Pooblašчени prodajalec-serviser opravlja 3 dejavnosti, da lahko predstavlja znamko Citroëna:

- prodaja novih avtomobilov
- servis in
- prodaja originalnih rezervnih delov

V letu 1998 se je prodajna politika osredotočila na podjetja, ki razvijajo svoj program dostavnih vozil. Odprtih je bilo 5 specializiranih prodajnih salonov gospodarskih vozil, od teh eden pri maloprodaji v Kopru. Prodajalci so se posebej posvetili tovrstni prodaji, služba komerciale in služba trženja Citroëna Slovenija pa sta vzpostavili ustrezno podporo za pomoč pri predelavi vozil.

V letu 1999 je podjetje pričelo s spremljanjem kakovosti storitev Citroën. S pridobitvijo certifikata ISO 9002 v začetku leta 2000 je podjetje Citroën Slovenija zaključilo prvo fazo vzpostavljanja sistema kakovosti. S prehodom na novi standard ISO 9001:2000 v začetku leta 2002 je bila želja izboljšati odnose z odjemalci, ki jih bo dodatno utrdilo s popolno uvedbo sistema kakovosti pri pooblaščenih prodajalcih in serviserjih (Bertok, 2004, str. 5).

Paleta izdelkov Citroën sestavljajo naslednji programi in modeli:

Osebni avtomobili: C2, C3, C3 Pluriel, Xsara II Bk, C4, C5 II, Berlingo II s 5 sedeži in C8.

Lahko dostavna vozila: Berlingo II tovorni, Jumpy II in Jumper II.

Planirane novosti v letu 2005:

- *Avtomobil nižjega razreda: C1*
- *Avtomobil višjega razreda: C6*

Evropska komisija je sprejela nova pravila avtomobilske trgovine; ta bodo zaostрила konkurenco med prodajalci posameznih blagovnih znamk, kupcem pa zagotovila večjo možnost izbire. Dosedanji evropski sistem prodaje in servisiranja avtomobilov je omogočal proizvajalcem določene ugodnosti, ker naj bi bil avtomobil zelo zapleten tehnični izdelek, in te bi lahko prodajal le tisti, ki so mu to dovolili proizvajalci in le tam, kjer so mu dovolili. Proizvajalec se lahko odloči za ekskluzivno ali selektivno distribucijo

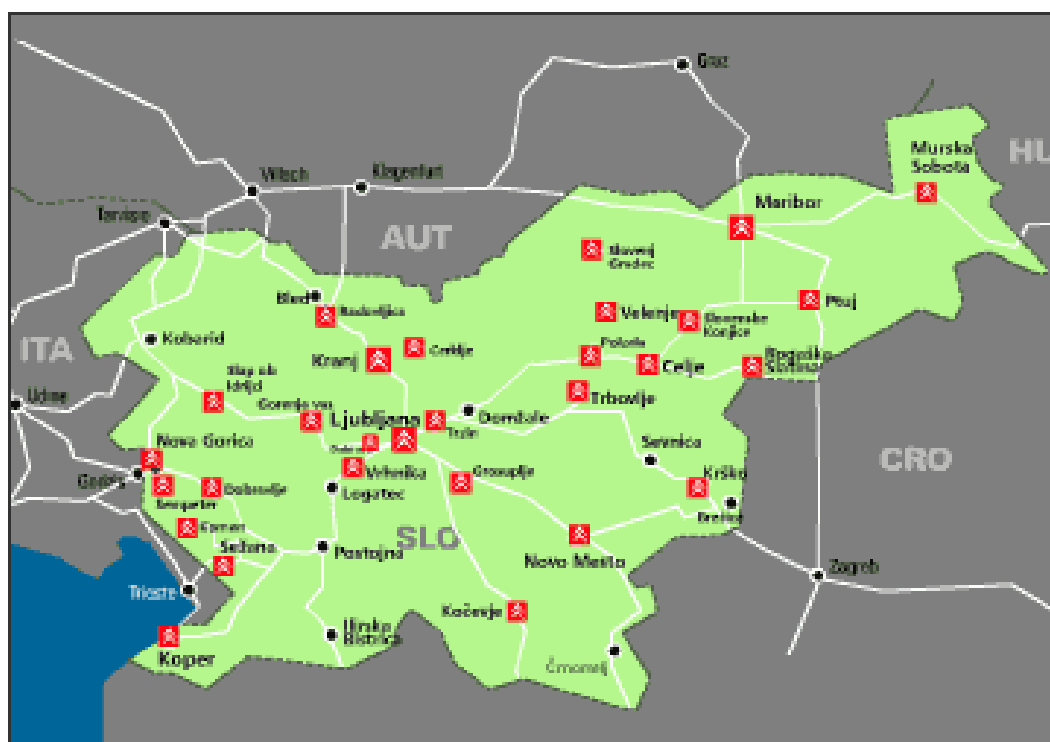
Za primerno strategijo distribucije se je matično podjetje Automobiles Citroën odločilo za enega uvoznika, in sicer za svojo hčerinsko podjetje Citroën Slovenija in mrežo selektivno izbranih pooblaščenih prodajalcev-serviserjev. Uredba o skupinskih izjemah (objavljeno v Uradnem listu RS, št. 69/2002) pravi, da sistem selektivne distribucije je sistem distribucije, pri katerem se dobavitelj zavezuje, da bo neposredno ali posredno prodajal pogodbeno blago ali storitve samo distributerjem, izbranim na podlagi določenih kriterijev, ti distributerji pa se zavezujejo, da takšnega blaga ali storitev ne bodo prodajali nepooblaščenim distributerjem. V industriji avtomobilov pojem distributerja vključuje tudi serviserja.

Selektiven pristop k distribuciji ima podjetje Automobiles Citroën tudi na drugih tržiščih. Tega sistema se poslužuje zato, ker avtomobilov ne more vsak prodajati, zato je potrebno imeti strokovno in usposobljeno prodajno osebje in serviserje, ki vedo privlačno, zanimivo in

strokovno predstaviti prodajni izbor modelov in psihološko znajo prisluhniti željam kupcem. Vsako tržišče pa je posebnost zase in od njegove velikosti, zahtevnosti in privlačnosti je odvisno, ali se podjetje odloči za posreden ali neposreden nastop na tržišču. Od leta 1996 dalje je preko lastne filiale, podjetja Citroën Slovenija, direktno prisotno na slovenskem tržišču. S svojo distribucijsko mrežo, pooblaščenimi prodajalci-serviserji ima sklenjene pogodbe, v katerih so določeni za oba sodelujoča partnerja zavezujoči pogoji.

Z novimi pravili avtomobilske prodaje morajo pooblašчени prodajalci zadovoljiti več zahtev filiale Citroën Slovenija. Te zahteve segajo tako na finančno, kadrovsko in organizacijsko kot na tehnično področje. V njih so predpisani zunanja podoba prodajnega centra po standardih Citroëna, minimalne prodajne površine, število in usposobljenost prodajnega in servisnega osebja ter različne finančne zahteve.

Slika 11: Lokacije Citroënovih pooblaščenih prodajalcev v Sloveniji



Vir: Bertok, 2004, str.7

Slika 11 prikazuje razpršenost prodajnih mest na področju Slovenije, kjer je 29 Citroënovih prodajnih mest pooblaščenih prodajalcev in serviserjev, ki delujejo po osnovnih **Citroënovih standardih**⁴.

⁴ Citroënovi standardi jasno opredeljujejo celotno podobo pooblaščenega prodajalca in serviserja.

4.2 CITROËN SLOVENIJA ZNOTRAJ SKUPINE PSA

Od leta 1976 je Citroën SA del Skupine PSA Peugeot Citroën, ki združuje avtomobilski blagovni znamki Citroën in Peugeot.

Skupina PSA Peugeot Citroën je zasebni industrijski koncern z naslednjimi podatki za leto 2003:

- Zasebni industrijski koncern z letnim prometom v višini 54,2 milijard evrov in s čistim dobičkom 1,5 milijarde evrov ,
- 3.286.100 prodanih avtomobilov po celem svetu, od tega Citroën 1.372.500,
- povečanje prodaje za 14,6 odstotka v primerjavi z letom 2000,
- drugi evropski avtomobilski koncern s tržnim deležem 15,4 odstotka,
- šesti svetovni avtomobilski koncern s tržnim deležem 5,8 odstotka,
- skupno število zaposlenih: 199.900.

Skupina vsebuje dva avtomobilska proizvajalca, ki imata raznoliko in dopolnilno osebnost na osnovi koherentnega plana proizvodov in koordiniranih mednarodnih strategij. Oba, Peugeot in Citroën, imata samostojnost, ki je potrebna za vodenje raznolike in v mnogih primerih tekmovalne politike na področju marketinga, prodaje in odnosov s strankami. Istočasno z željo po izboljšanju učinkovitosti in ustvarjanjem ekonomije obsega so tehnološke, industrijske, administrativne in finančne strukture skupine poenotene. Strategija Skupine PSA Peugeot Citroën je osnovana na prepričanju, da uspeh vodilnega proizvajalca avtomobilov ne leži v njegovi sposobnosti, da vzdržuje pomemben obseg proizvodnje. Na trgu, ki postaja čedalje bolj raznovrsten in visoko segmentiran, leži uspeh v sposobnosti avtomobilskega proizvajalca, da hitro daje na tržišče izvirne in inovativne avtomobile z namenom zadovoljiti stranke s širokimi zahtevami.

Cilj Skupine PSA Peugeot Citroën je bil, da med leti 2001 in 2004 lansira 25 novih modelov, v primerjavi z devetimi med leti 1997 in 2000. Ta velik porast bo pomagal osvojiti nov tržni delež v Evropi z večjo ponudbo in na ta način bo bolj učinkovito ustrezal pričakovanjem kupcev. Naporji za obnovev in popestritev palete so usmerjeni v inovativne koncepte, ki bodo močno pritegnili stranke, in v velike potenciale iz naslova ugleda znamke.

Skupina PSA Peugeot Citroën želi postati vodilen koncern na ključnih področjih avtomobilske industrije, še posebej na področju okoljevarstva, varnosti in udobja. Dieselska tehnologija je sedaj priznana kot kvalitetna za okolje, zahvaljujoč visokotlačnemu neposrednemu vbrizgu motorjev, ki jih je razvil PSA Peugeot Citroën, tržna oznaka je **HDi** motor, in zahvaljujoč filtru sajastih delcev, ki ga je skupina prva predstavila svetu. Skupina namerava razširiti ponudbo dieselskega motorja, osnovanega na teh tehnologijah, in utrditi vodilni položaj na tem področju skozi nov razvoj. V iskanju istih ciljev si skupina prizadeva za novimi generacijami bencinskih motorjev z neposrednim vbrizgom. Za doseganje ciljev notranje rasti in kontrole stroškov skupina uvaja politiko strateškega sodelovanja. Cilj je združiti sile z neodvisnimi avtomobilskimi proizvajalci na selektivni in vzdržljivi osnovi z namenom; razvijati in proizvajati sestavne dele ali osnove za avtomobile.

Cilj Skupine PSA Peugeot Citroën je doseči številko 3.500.000 prodanih avtomobilov v letu 2005. Ta porast ne bo zadeval samo zahodne Evrope, kjer skupina želi doseči najmanj 10 odstoten tržni delež v vseh državah (razen v Nemčiji, kjer je cilj za leto 2005 tržni delež 6,5 odstotka), ampak tudi države zunaj Evrope, kjer je prodajni cilj 800.000 prodanih avtomobilov. Glede na razvojne ambicije zunaj Evrope Skupina PSA Peugeot Citroën kot glavne države širjenja navaja: Srednja Evropa in Turčija, trg južne Amerike in nekatere azijske države, kot je Kitajska.

Poleg glavne dejavnosti avtomobilskega proizvajalca Skupine PSA Peugeot Citroën deluje še na treh področjih:

- financiranje prodajnih mrež in kupcev obeh znamk preko **Banke PSA Finance**,
- transport in logistika z **GEFCO-m** in
- proizvodnja delov in sistemov za avtomobilsko industrijo preko **Faurecia**.

Da bi uresničil zastavljene cilje rasti, ima svetovno razpredeno industrijsko infrastrukturo, ki jo sestavlja 13 montažnih tovarn, od katerih tri delujejo v okviru kooperacije, in 18 razvojnih ter kovinsko obdelovalnih tovarn.

Leta 1998 je Citroën pričel razvijati 14 smernic za razvoj storitvenih dejavnosti v mreži. Pri tem je opredelil ključne zahteve, ki jih je nameraval v okviru teh smernic izpolniti:

- odzivnost in lokalna prisotnost,
- visoka profesionalna merila,
- kakovost svetovanja in storitev za stranke,
- prepoznavnost in ugled,
- transparentnost in pridobljena vrednost za plačani znesek.

Celovit izbor storitev je na voljo tako za zasebne stranke kot za podjetja: svetovanje ob sprejemu, ekspres storitev Citroën, ekspres kleparska dela, škodna popravila, nadomestna vozila, predhodni tehnični servis, avtomobilski butik, nadomestni deli za profesionalne stranke, storitvene pogodbe, pomoč na cesti, svetovanje in posebne storitve.

Citroën je blagovna znamka, ki gradi na lastni zgodovini. Zgodovina Citroëna kaže pot v prihodnost. Gre za podjetje, ki je ustvarilo edinstven in izviren odnos s kupci; ta temelji na razumu in strasti. Ključni datumi legende o Citroënu od leta 1919 do današnjih dni so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Automobiles Citroën - najvažnejši datumi

1919	André CITROËN ustanovi podjetje.
1919	Predstavitev modelov Type A.
1921	Predstavitev modelov Type B.
1922	Predstavitev modelov Type C, C2 in C3.
1928	Predstavitev modelov Type C, C4 in C6.
1932	Predstavitev modelov 8, 10 in 15.
1934	Na trg pride model Traction. Rojstvo pogona na prednja kolesa.
1935	Michelin prevzame nadzor nad Citroënom.
1949	Na trg pride model 2CV (Spaček).
1955	Na trg pride model DS (Žaba), prvo vozilo s hidravličnim vzmetenjem.
1961	Na trg pride model Ami 6.
1967	Na trg pride model Dyana.
1968	Na trg pride model Méhari.
1969	Na trg pride model Ami 8.
1970	Na trg pridejo modeli M35, SM, in GS.
1971	GS evropski avto leta 1971.
1975	CX evropski avto leta 1975.
1976	Citroën SA in Peugeot SA se združita v skupino PSA Peugeot Citroën.
1978	Na trg prideta modela LNA in Visa.
1979	Na trg pride model GSA.
1982	Na trg pride model BX.
1986	Na trg pride model AX.
1990	XM evropski avto leta 1990.
1991	Predstavitev modela ZX.
1993	Na trg pride model XANTIA.
1994	Na trg pride enoprostorec EVASION.
1996	Ustanovitev filiale - hčerinske družbe Citroën Slovenija
	Na trg pride model SAXO in začetek prodaje modela BERLINGO.
1997	Na trg pride model XSARA.
1999	Predstavitev modela XSARA PICASSO.
2000	Predstavitev modela C5.
2002	Predstavitev modela C3 in modela C8.
2003	Predstavitev modela C2 in modela C3 Pluriel.
2004	Predstavitev prenovljenega modela C5 II in novega modela C4.

Vir: Guyot, Bonnaud, 1999, str. 158-159

Podjetje Citroën Slovenija se je od vsega začetka svojega delovanja odločilo, da bo vse svoje sile usmerilo tudi v skrb za kakovost. Ta politika ji je omogočila ne le potrditev rezultatov, ki so bili doseženi, pač pa tudi stalno napredovanje učinkovitosti vodenja kakovosti. Stalno izboljšuje način svojega dela in skuša bolje ustrezati svojim končnim kupcem, ter povečati njihovo zadovoljstvo. Končni kupec pričakuje, da se podjetje izkaže z ustvarjalnostjo, da zna prisluhniti, da je na razpolago in se hitro odziva in da je zaupanja vreden partner. Ta partnerski odnos je os stalnega napredka, kajti le skupaj je možno doseči zastavljeni cilj, to je povečati tržni delež Citroënovih avtomobilov v Sloveniji. Cilj stalnih izboljšav je: ponudba modelov, ki bodo ustrezali tržišču in slovenskim posebnostim, dobava kupcu naročenih avtomobilov v dogovorjenem roku, hitra in učinkovita storitev servisiranja, uvedba metod pomoči pri prodaji, uvedba logistične podpore, kakovost in pravočasnost komuniciranja, merjenja zadovoljstva odjemalcev (Bertok, 2004, str. 26).

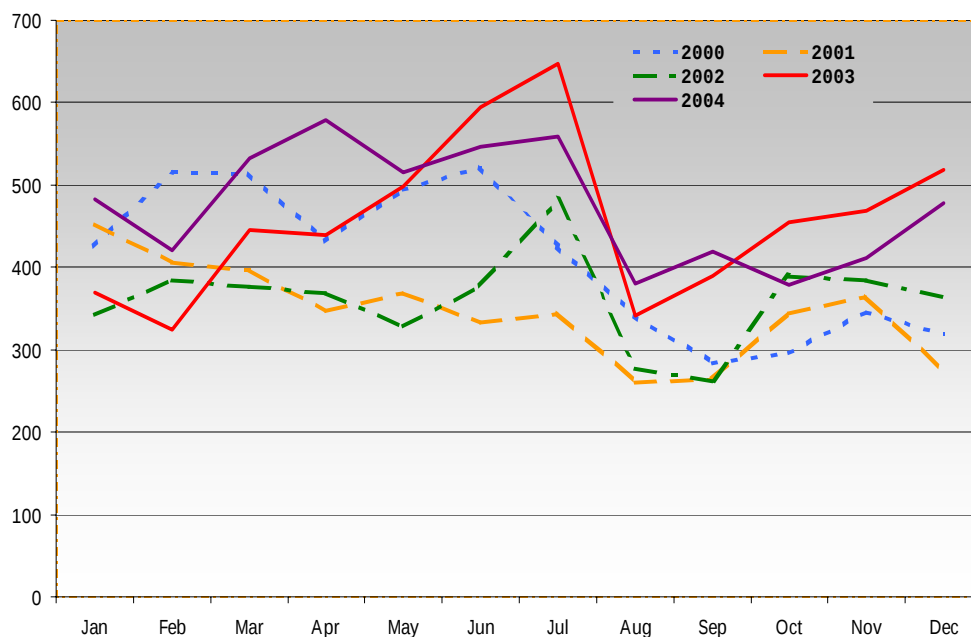
Tabela 2: Poslovanje podjetja Citroën Slovenija v letih 2000 do 2004 (* v 000 SIT)

	2000	2001	2002	2003	2004
ŠT. PRODANIH VSEH AVTOMOBILOV V SLOVENIJI	69.019	59.714	58.233	66.617	68.464
ŠT.PRODANIH AVTOMOBILOV CITROËNA	4.917	4.159	4.343	5.493	5.703
TRŽNI DELEŽ CITROËNA	7,10%	7,00%	7,46%	8,25%	8,32%
PRIHODKI OD PRODAJE*	10.910.000 SIT	12.300.000 SIT	15.000.000 SIT	18.600.000 SIT	18.800.000 SIT
DOBIČEK/ IZGUBA*	- 90.000 SIT	110.000 SIT	191.000 SIT	323.000 SIT	395.000 SIT
ŠT. ZAPOSLENIH	96	100	98	94	94

Vir: Citroën Slovenija, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 Letno poročilo.

V tabeli 2 so navedeni podatki poslovanja podjetja za leta 2000 do 2004, in sicer število vseh prodanih in registriranih novih avtomobilov na slovenskem tržišču, število prodanih in registriranih novih avtomobilov Citroën v Sloveniji, tržni delež Citroëna v Sloveniji, prihodki od prodaje podjetja, dosežen poslovni izid in število zaposlenih v družbi v posameznem letu.

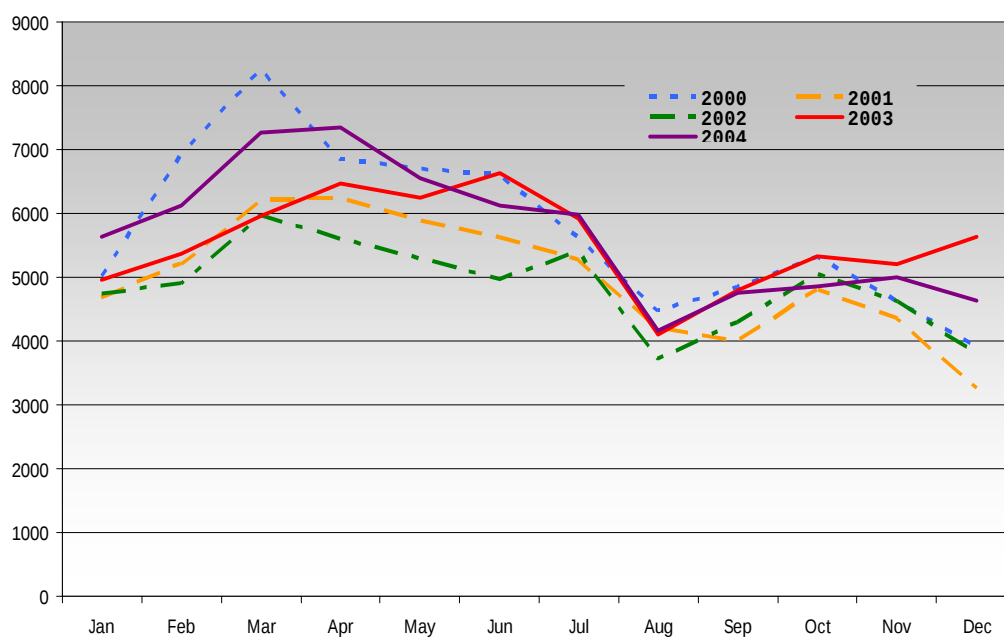
Slika 12: Sezonski vpliv prodaje novih avtomobilov Citroën od leta 2000 do 2004



Vir: Golob, 2005, str. 3-4

Na sliki 12 je prikazan sezonski vpliv prodaje avtomobilov Citroën v letih 2000 do 2004. Zelo značilno je povečanje prodaje v drugem kvartalu leta in izrazit padec v poletnem mesecu avgustu. Dinamika prodaje čez celo leto je podobna v vseh letih, odstopanja so vidna v številu prodanih avtomobilov v posameznih mesecih.

Slika 13: Sezonski vpliv avtomobilskega trga v Sloveniji za leta 2000 do 2004



Vir: Golob, 2005, str. 5-6

Na sliki 13 je prikazan sezonski vpliv prodaje na avtomobilskem trgu v letih 2000 do 2004. Zelo značilno je povečanje prodaje v prvem kvartalu leta zaradi razprodaje avtomobilov starega letnika in padec v mesecu avgustu predvsem zaradi dopustov. Dinamika prodaje čez celo leto je podobna v vseh letih, odstopanja so vidna v številu prodanih in registriranih novih avtomobilih v posameznih mesecih.

4.3 LOGISTIKA SKUPINE PSA

Organizacijo logistike, ki teče med proizvodnimi obrati po Evropi in centralnimi skladišči novih avtomobilov v posameznih državah, kjer ima Peugeot in Citroën svoja podjetja, opravlja logistično podjetje GEFCO, ki je v lasti Skupine PSA Peugeot Citroën.

GEFCO je v zadnjih petih letih prihodke povečal za 80 odstotkov, v letu 2002 so ostali na enaki ravni kot v letu 2001, vendar so povečali rentabilnost za 13 odstotkov. Z ustvarjenim prometom 2,7 milijarde evrov in 8.400 zaposlenimi v letu 2003 je za 3,6 odstotka povečal promet v primerjavi z letom 2002 (2003 Interim report, 2004, str. 48-49).

Z več kot 50 letnimi izkušnjami na področju transporta in logistike je GEFCO eden izmed desetih vodilnih na evropskem trgu logističnih storitev. Kot logistični integrator prve stopnje se GEFCO udeležuje na treh področjih :

1. **Avtomobilska industrija in distribucija vozil** (GEFCO Automotive), s katero ustvari 37,5 odstotka prihodka.
2. **Cestni transport** (GEFCO Network), s katerim ustvari 52 odstotkov prihodkov. Ima 70 agencij po celi Evropi, ki predstavljajo najgostejšo integrirano mrežo prevoznikov.
3. **Logistika in čezmorski transport** (GEFCO Supply), ki ustvari 10,5 odstotka prihodka. Razpolaga s 60. logističnimi platformami z več kot 700.000 m² površin.

GEFCO Automotive - direkcija avtomobilske industrije je privilegiran partner proizvajalcev, najemnikov in distributerjev novih in rabljenih avtomobilov, ki svojim strankam ponuja globalno logistično storitev, mrežo s 70. evropskimi centri za distribucijo, skladiščenje, servisiranje, kakor tudi stalno iskanje novih, učinkovitih, inovativnih in konkurenčnih rešitev. Sledi tudi finančnim tokovom, carini in davčni predstavitvi; s pridobljenimi večletnimi izkušnjami v transportu avtomobilov in optimizaciji transportnim shem in z več kot 1.400 zaposlenimi, ki so predani avtomobilski dejavnosti. Zaradi dobrega poznavanja prodaje avtomobilov je razvil industrijsko logistiko za Skupino PSA Peugeot Citroën, za proizvajalce pnevmatik in sorodne industrijske sektorje. GEFCO Automotive ima v uporabi 4.000 vagonov za prevoz avtomobilov, 1.700 kamionov za prevoz avtomobilov in 25 ladij za pomorski transport (2003 Interim report, 2004, str. 50-51).

Transportne poti večine slovenskih avtomobilskih uvoznikov so po železniškem in cestnem omrežju. Pri Citroënu poteka transport po železnici predvsem zaradi najboljšega razmerja med ceno in kakovostjo. Organizacijo transporta, ki teče med tovarnami po Evropi in centralnim skladiščem v Logatcu, opravlja logistično podjetje GEFCO. Dostava avtomobilov iz tovarn

poteka za Peugeot in Citroën skupaj, saj bi se v primeru transporta samo za eno znamko podaljšali dobavni roki. Avtomobili bi čakali na odpremnih mestih tovarn, dokler se jih ne bi nabralo dovolj, da bi se transport sploh splačal. Z ekonomijo obsega in transporta za obe znamki se lahko znižajo tudi stroški transporta. S tem se lahko dosega boljši izkoristek, saj več kot polovica logističnih stroškov pri prodaji avtomobilov odpade na prevoz.

4.4 PREGLED OSKRBOVALNE VERIGE V PODJETJU CITROËN SLOVENIJA

Citroën Slovenija za svoje poslovanje nabavlja nove avtomobile pri matičnem podjetjem Automobiles Citroën iz Francije, ki je njen glavni in edini dobavitelj, s katerim ima sklenjeno pogodbo. Podjetje nabavlja zaradi dopolnitve zalog v svojem skladišču in na osnovi posebnih želja svojih kupcev. Proces naročanja novih Citroënovih avtomobilov poteka običajno enkrat mesečno, avtomobili pa prihajajo neprestano, vsak teden. Nabavna logistika skrbi za nemoten prihod in skladiščenje avtomobilov v centralnem skladišču in za čimbolj optimalni izbor prihajajočih novih avtomobilov. Raziskavo tržišča dela služba trženja v sodelovanju s komercialno in skuša čimbolj približati naročene avtomobile potrebam in pričakovanjem kupcev.

Oskrbovalno verigo podjetja Citroën Slovenija razdelimo v dva dela, in sicer:

- prvi del oskrbovalne verige med proizvodnimi obrati v Evropi in centralnim skladiščem v Logatcu. Zunanji izvajalec logističnih storitev je podjetje GEFCO;
- drugi del oskrbovalne verige med centralnim skladiščem in pooblaščenimi prodajalci. Zunanji izvajalec logističnih storitev je podjetje Hödlmayr.

Potrebno bi bilo preučiti tudi možnost o ustanovitvi evropskih regionalnih distribucijskih centrov. V Sloveniji bi bil verjetno v Logatcu ali Kopru; center bi skrbel za distribucijo novih avtomobilov v Sloveniji in na Hrvaškem. S tem naj bi se za slovenski trg še skrajšali dobavni roki. Še bolj pa bi vanje lahko dregnili s sistemom, ki bi pri naročanju novih avtomobilov dajal prednost posameznemu kupcu pred zalogo filiale. Taka možnost prodaje bi lahko začela veljati že čez nekaj let.

Za naročanje novih avtomobilov je v sodelovanju s trženjem in ostalimi službami za zagotovitev nemotenega nadaljnjega dela zadolžena nabavna logistika, ki naroča v informacijskem sistemu dobavitelja. Podjetje naroča, spreminja in sledi svojim naročenim avtomobilom. Le ti se lahko izdelujejo v različnih tovarnah, v različnih državah, njihov nadzor pa podpira informacijski sistem dobavitelja. Glede na dogovorjeno trgovinsko klavzulo dobavi CIP Logatec (Rudman, 2001, str. 58); nato dobavitelj poskrbi tudi za odpremo in transport avtomobilov do Logatca, kjer se le-te skladišči pri zunanjem izvajalcu logističnih storitev Hödlmayr d.o.o. Logatec. Ob prihodu avtomobilov v Logatec zunanji izvajalec razloži in prevzame avtomobile, obvesti Citroën Slovenija o prispetju avtomobilov in jih skladišči do odpoklica in nadaljnje razporeditve naročnika. Nabavna logistika opravi operativni prevzem novih avtomobilov na zalogo in preveri, ali so avtomobili prispeli za znanega kupca. Distribucijska logistika skrbi, da pridejo naročeni avtomobili: brezhibni, v zahtevanem času, z zahtevanimi barvami in opcijami do zelenega mesta oziroma kupca. Transport do prodajne mreže je urejen pogodbeno s podjetjem Hödlmayr, ki po

opravljenih postopkih odpreme avtomobil prepelje do naročenega mesta pooblaščenega prodajalca. Vse naloge dobiva zunanji izvajalec logističnih storitev iz odelka logistike Citroëna.

Izvajanje nabavne funkcije mora omogočati ustrezna organizacija nabave, ki je centralizirana. Osnovno orodje za izvajanje vseh faz nabavnega poslovanja predstavlja informacijski sistem podjetja. Ta je izredno fleksibilen in sposoben zbiranja informacij znotraj in zunaj podjetja. Omogoča dostop do vseh potrebnih informacij za analiziranje nabave novih avtomobilov na podlagi preteklih in sedanjih dogodkov ter formiranje dogodkov in stanj. Faza analiziranja obsega tudi ugotavljanje razpoložljivosti novih avtomobilov ter razpoložljivosti finančnih virov.

Načrtovalna faza vsebuje definiranje nabavnih ciljev, taktike ter strategije, kar je osnova za nakupovanje, ter načrtovanje potrebnih virov in sredstev za uresničitev nabavne strategije. Običajno se nabavna strategija definira na podlagi strategije podjetja za 4 leta. Vsako leto se oblikuje natančna strategija nabave.

Izvajanje nabavne strategije je naslednja faza. Zajema odločitve o izbiri, naročanju, nabavah, dobavnih časih ter reševanje operativnih problemov.

Sledi faza nadzora, v kateri se ugotovi, ali se sledijo nabavne smernice podjetja, zastavljene v strategiji, ali so nabavni plani realizirani. V njej se preučuje vzroke za odstopanja realizacije od plana. Temu sledi faza odločitve za prihodnje akcije, ki je osnova za prihodnje akcije in prvo fazo nabave. Kot mednarodno podjetje je Automobiles Citroën manj fleksibilno glede dobave, a ima večje proizvodne zmogljivosti ter bolj sledi povpraševanju na trgu.

Podjetje Citroën Slovenija se mora nenehno prilagajati zahtevam trga in zahtevam proizvajalca. Logistika podjetja zadeva v druga področja poslovanja v okviru podjetja, kot so: prodaja, nabava, finance, dejavnost poprodajne službe, kadrovska, organizacijsko pa tudi zunanje okolje – dobavitelja Automobiles Citroën, prevoznike, zunanji izvajalec logistične storitve na področju distribucije avtomobilov iz centralnega skladišča do pooblaščenih prodajalcev – Hödlmayr in pooblaščen prodajna mreža – pooblašчени prodajalci Citroën. Upoštevati mora kompleksnost procesov, konfliktnost ciljev in se osredotočiti na kupca.

4.4.1 NABAVNA LOGISTIKA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA

Nabavna logistika je prva faza v upravljanju oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenije. Celoten proces je tok novih avtomobilov in informacij od dobavitelja Automobiles Citroën do pooblaščenega prodajalca. Gre za različne funkcije, predvsem za naročila avtomobilov in njihovo obdelavo, napoved in ponovno usmerjanje naročil na različne lokacije. Avtomobili morajo biti dostavljeni ob pravem času na pravo mesto in z ekonomsko upravičenimi stroški.

Razmejitev nalog med nabavo in nabavno logistiko je naslednja:

- **Nabava** priskrbi komercialne podlage za nabavo novih avtomobilov in je pristojna za študij nabavnega tržišča, izbiro ustreznega modela (optimalni odnos med ceno in kakovostjo), tržno pogajanje o ceni, drugih pogojih in naročeni količini vhodnih prvin ter korektno kontrolo računov za nabavljene prvine (kontrola količine in cene);
- **Nabavna logistika** pa priskrbi zasnovo in izvedbo toka novih avtomobilov in je pristojna za fizično ugotovitev nabavnih količin; izvedbo gospodarjenja (planiranje, kontrola) z avtomobili v nabavi; izbiro ustreznega transporta in skladiščenja; planiranje in predajo informacij o željenem roku in kraju dostave avtomobila; korektno kontrolo vhodnih avtomobilov (kvantitativno, kvalitativno in terminsko).

Naloga nabave je zagotoviti tiste nove avtomobile, ki jih prodaja planira in predvideva posredovati kupcem, in to v zadostni količini in v primernem izboru modelov, po ustreznih cenah ter v dogovorjenem dobavnem roku. Zato so nabavni cilji neposredno povezani s prodajnimi cilji in določajo naslednje naloge:

- izbiro ustreznega izbora različnih modelov novih avtomobilov,
- odločanje o količini in dobavnih rokih,
- odločanje o obsegu in vrednosti zaloge,
- opredelitev nabavnih postopkov.

Nabavno poslovanje ni omejeno le na nakupno delovanje, ampak vsebuje vse dejavnosti, ki nabavo opredeljujejo kot čedalje bolj strateško poslovno področje. Najpomembnejše dejavnosti nabave so (Potočnik, 1998, str. 65):

- planiranje nabave
- usklajevanje nabave s proizvodnjo
- sprejemanje nabavnih odločitev
- priprava in izvršitev nabavnih postopkov
- evidentiranje nabave
- analiziranje nabave
- nadzor nad nabavo

Načrtovanje nabave temelji na sklenjenih pogodbah s pooblaščenimi prodajalci avtomobilov. Nabava temelji na pričakovani bodoči prodaji in izkušnjah iz preteklih let ter je usklajena s prodajnim planom matičnega podjetja Automobiles Citroën. Izbor različnih modelov novih

avtomobilov je odvisen od poslovnih ciljev in politike podjetja ter matičnega podjetja Automobiles Citroën, ki usklajuje prodajo s proizvodnimi kapacitetami.

Z operativnim planom nabave podjetje konkretizira izvajanje letnega nabavnega plana za posamezne tipe (npr. C3) in modele (npr. C3 SX 1.4HDi) avtomobilov. Operativni nabavni plan je osnova za usklajevanje proizvodnih kapacitet z dobaviteljem.

Nabavna logistika ni več le zagotavljanje razpoložljivosti avtomobilov, ampak tudi dolgoročna integracija dobavitelja v oskrbovalno verigo, še posebej zaradi vse manjše globine proizvodnih programov. Nabavna logistika je del upravljanja oskrbovalne verige in je začetna faza vstopa v proces oskrbovalne verige, saj zagotavlja natančnost napovedi in zelo pomembno lastnost, ki se kaže v zmanjševanju zalog novih avtomobilov v skladišču. Nabavna logistika upravlja in nadzoruje naročila novih avtomobilov v oskrbovalni verigi ter je vez med povpraševanjem kupcev in načrtovanjem naročil za proizvodnjo. Največji strošek nastaja z visokimi zalogami, v katerih je vezan kapital. Nekontrolirano zmanjšanje zalog lahko v kritičnem trenutku povzroči pomanjkanje novih avtomobilov, kar pomeni manjšo prodajo in izgubo tržnega deleža. V tem primeru je potrebno pravilno oceniti zadosten nivo zaloge, ki ne povzroča presežnih zalog in dodatno oceniti vlogo distribucije in oskrbovalne verige, saj zmanjšanje zaloge povzroči večjo frekvenco prevozov in zmanjšanje velikosti tovorov.

Nabavne potrebe izhajajo iz pričakovanega prodajnega plana in pričakovane realizacije le-tega. Planiranje je osnova vsem procesom. Pri planiranju se izoblikuje posamezne delne in zbirne plane, ki pa morajo biti med seboj čim bolj usklajeni. Plani prodaje, nabave, investicij, kadrov, financiranja, celotnega prihodka in dobička idr., ki tako nastanejo, v resnici pomenijo celo strukturo planov, ki je kot celota celovit plan organizacije.

Planiranje nabave novih avtomobilov pomeni vnaprejšnje zamišljanje akcij, ki bodo potrebne za izpolnitev prodajnih zahtev. Nabavni plan je operativen in z njim se določajo prihodnje nabave novih avtomobilov po tipu in modelu ter po nabavnih obdobjih. S planiranjem želimo doseči ekonomično poslovanje nabave, ustrezno usklajevanje nabave s prodajo, terminsko in količinsko določitev nabavljanja. Uspešnost nabavnega planiranja ocenjujemo tudi po tem, kako smiselno dopolnjujemo zaloge novih avtomobilov v skladišču ali za nadaljnjo prodajo. Pred izdelavo nabavnega plana so potrebne temeljite priprave, ki naj zagotovijo na eni strani realnost plana prodaje, na drugi strani pa ekonomičnost nabave. Plani nabave so letni ali osnovni in operativni plani za obdobje štirih mesecev oziroma mesečni.

Sam proces letnega planiranja začne generalni direktor podjetja s pripravo in izdajo planskih smernic. Smernice prinašajo napoved makroekonomskih pogojev poslovanja v prihajajočem letu, ki so opredeljeni s pričakovano stopnjo gospodarske rasti, stopnjo inflacije, medvalutnimi razmerji itd. Nadalje prinašajo smernice predvidevanje glede gibanja avtomobilskega trga in tržnega deleža in so podlaga za planiranje količin novih avtomobilov ter pričakovanja konkurence na avtomobilskem trgu. Ravno tako so v smernicah podani za plansko obdobje osnovne usmeritve in cilji podjetja v planskem obdobju, kar je usklajeno z matičnimi podjetjem Automobiles Citroën iz Francije.

Na osnovi sprejetih smernic se pripravijo osnovni plani, ki se v podjetju izdelujejo za obdobje enega koledarskega oziroma poslovnega leta, ki je razdeljeno na tri štirimesečna obdobja. Na osnovi znanih podatkov (omejitev kapacitet in zmogljivosti dobav), predvidevanja velikosti avtomobilskega trga, planiranega tržnega deleža, analize poslovanja v predhodnem obdobju in v vodstvu podjetja sprejetih temeljnih smernic poslovanja v prihodnjem koledarskem letu, se sestavi plan prodaje in nabave novih avtomobilov.

Celoten proces planiranja se prične s planom prodaje novih avtomobilov po tipu. Plan prodaje lahko dosežemo, da prodajo prejšnjih let popravimo za nek predvideni odstotek, upoštevajoče razmere pri prodaji, gibanje avtomobilskega trga, delovanje in lansiranje novih modelov konkurence ter vpliv in spremembe dajatev v državi.

Prodajna cena novega avtomobila Citroën se oblikuje glede na različna merila. Cenovna politika avtomobilske znamke Citroën je podobna politiki določanja cen konkurenčnih avtomobilski znamk. Osnovno merilo pri določanju cen posameznega vozila Citroën je avtomobilski razred, v katerega avtomobil sodi. Tukaj se cene med seboj razlikujejo predvsem glede na model, karoserijsko izvedbo, motor, stopnjo opremljenosti avtomobila, dodatno opremo in podobno. Dodatno na oblikovanje cene novega avtomobila na posameznem trgu vplivajo še dajatve, ki jih predpiše posamezna država, konkurenca, tržne razmere v državi in transportni stroški.

Pri prodaji novih avtomobilov je asortiman ozek in lahko planiramo po vrednosti in količini. Plan prodaje je torej pomemben vhod v proces planiranja, saj njegova točnost in realnost pogojujeta kvaliteto ostalih planov, med njimi tudi plan nabave novih avtomobilov.

Plan nabave je narejen najprej količinsko. Podlaga zanj sta plan prodaje in zaloga novih avtomobilov. Nabava je lahko manjša od prodaje, če obstaja zaloga novih avtomobilov na začetku leta. Nabava je namenjena prodaji in zalogi, kar pomeni, da je potrebno pri planiranju nabave novih avtomobilov poleg prodaje in zalog na začetku leta upoštevati tudi ciljne zaloge na koncu koledarskega leta. Ciljne zaloge so posledica kakovosti dobav, optimalne zaloge pa posledica optimalnega naročanja novih avtomobilov v proizvodnjo.

Tabela 3: Plana nabave po modelu

				M	M +1	M +2	M +3
Z.št.	Model	Koda	Baza	Količina	Količina	Količina	Količina
1	C3 SX 1.4HDi	1CA8GF5D6551A030	51	20	25	30	20
2	C3 SX 1.4i	1CA8GF5S6551A030	51	150	140	180	170
...							
M	C3	1CA8		170	165	210	190

Vir: Avsec 2002, str. 14

Operativne plane pripravlja in sprejema logistika. Operativni plan nabave po modelu se planira za štiri mesece vnaprej, kot je prikazano v tabeli 3. Prvi planiran mesec je fiksni plan, ostali trije so napovedi. Z operativnimi plani je potrebno zagotoviti enakomernost dobav novih avtomobilov, usklajenost z razpoložljivimi proizvodnimi in distribucijskimi kapacitetami ter skladnost s prodajno politiko in politiko zalog podjetja.

Na politiko zalog in s tem naročanja vplivajo:

- potrebe proizvodnje (časovno, količinsko),
- čas od naročila do dobave,
- skladiščne kapacitete,
- stroški financiranja zalog,
- stroški skladiščenja,
- pričakovane spremembe v cenah,
- oportunitetni stroški.

Postopke za naročilo določa dobavitelj, matično podjetje Automobiles Citroën iz Francije. Okvirni plani (za eno leto naprej) so fleksibilni, usklajujejo se trikrat letno. Vsak mesec pa se določi operativni plan nabave oziroma proizvodnje, in sicer okvirno za štiri mesece naprej, fiksno za en mesec naprej z možnostjo, da naknadni popravek v okviru zmožnosti proizvodnje zagotovimo nekaj dni pred lansiranjem naročila v proizvodnjo. Sam proces naročanja mora biti skladen s plani proizvodnih kapacitet, proizvodnim programom, posebnostmi proizvodnega programa, zahtevami slovenskega tržišča (glede želja kupcev, okoljevarstvenih zahtev - uporaba manj škodljivih ogljikovodikov v klimatskih napravah za avtomobile, opremljenost, skladna s homologacijskimi zahtevami, emisije, obveznost katalizatorja v avtomobilu) in s plani v podjetju samem (prodajnimi, nabavnimi, finančnimi, organizacijskimi ipd.) ter zmožnostmi podjetja samega. Potrebno je spremljati informacijske podatke glede sprememb v osnovni izvedbi avtomobilov, spreminjanja dodatnih opcij, barv, modelnega leta, izdelave avtomobilov na eni strani in spremljati slovensko tržišče, želje kupcev, gibanje zalog v podjetju samem in pri njegovi pooblaščenih prodajni mreži. Vsak nov avtomobil je definiran s posebno kodo, iz katere je razviden proizvajalec, tip in model avtomobila, motor, modelno leto in tržišče, za katero je namenjen. Kombinacija kode in številke šasije nam lahko definirata vse podatke o avtomobilu (od tega, kaj avtomobil vsebuje, do tega, kdaj je bil narejen, kakšne barve je, kakšne dodatne opcije vsebuje ipd.).

Za uspešno planiranje je potrebno v vseh primerih najprej analizirati in ovrednotiti bodoče priložnosti podjetja. Cilji, naloge in priložnosti morajo biti jasno določene. Zato so potrebne informacije o okolju, panogi, letnem trgu avtomobilov, konkurenci, pa tudi o lastnih vrednotah in ciljih. S čim boljšimi analizami o izhodiščnem položaju se razpolaga v podjetju, tem boljša je osnova za pripravo smernic za planiranje in tem verjetnejši bo tudi njihov uspeh.

4.4.2 NOTRANJA LOGISTIKA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA

V imenu podjetja Citroën Slovenija opravlja prevzeme, skladiščenje in distribucijo novih avtomobilov podjetje Hödlmayr d.o.o., ki je v 100 odstotni lasti avstrijskega podjetja Hödlmayr International AG. Podjetje Hödlmayr se nahaja v Logatcu, 30 kilometrov od glavnega mesta Ljubljane, natančneje en kilometer od izhoda z avtoceste v Logatcu v smeri Ljubljana – Koper. Celotna površina meri 80.000 m², na tej površini se nahajajo: skladiščni prostor za 2.200 avtomobilov, pokrita garažna hiša za 2.100 avtomobilov, pokrite površine za pripravo in dekonzervacijo avtomobilov, servisna delavnica, 2 industrijska tira in pisarniški prostori. (Gassner, 2004, str. 2-3). V podjetju Hödlmayr je 80 zaposlenih in imajo 48 posebnih kamionov za prevoz avtomobilov. Podjetje opravlja izbrane logistične storitve, kot so špedicija, transport, skladiščenje, dekonzervacija avtomobilov in manjša popravila za blagovne znamke Citroën, Peugeot, BMW, SAAB, Mazda, Suzuki in Opel (Vouk, 2003, str.11).

Zaloge avtomobilov se vodijo tako v podjetju Hödlmayr, ki je odgovorno za skladišče in tudi v podjetju Citroën Slovenija v Kopru. Pri zunanjem izvajalcu logističnih storitev Hödlmayr v Logatcu se vodijo avtomobili skladno z določeno evidenco. Ta vsebuje količino po vsakem prihodu v skladišče in razdolževanje vhodnih dokumentov po vsakem odhodu iz skladišča. Evidenca pri skladiščniku Hödlmayr pa mora vsebovati tudi dejanski izhod iz skladišča novih avtomobilov.

Po prejemu naročila od pooblaščenih prodajalcev mreže Citroën se izdela dobavnica, na osnovi katere se dnevno naredi nalog za transport do pooblaščenega prodajalca avtomobilov Citroën. Pogodbeno je s podjetjem Hödlmayr določeno, da se dostavi naročen avtomobil v roku treh delovnih dni od dneva naročila transporta. Pred transportom se opravi tudi dekonzervacija avtomobila. Distribucijo do pooblaščenih prodajalcev Citroën izvede Hödlmayr v času, ko posluje pooblaščen prodajalec, da lahko le-ta opravi tudi kakovosten prevzem novega avtomobila. Dobavnice za prevoz ne piše Citroën, saj jih že Hödlmayr in kar na te potrdi prejem prejemnik novega avtomobila, pooblaščen prodajalec avtomobilov Citroën.

Notranja logistika se ukvarja z administrativnimi opravili in avtomobili v Sloveniji od prihoda avtomobilov v skladišče zunanjega izvajalca logističnih storitev podjetja Hödlmayr pa vse do transporta le teh do pooblaščen mreže Citroën. Hödlmayr skladišči, pripravi avtomobile za odpremo in prepelje avtomobil na naročeno mesto, a vse po nalogu podjetja Citroën Slovenija.

Trenutno poteka distribucija novih avtomobilov Citroën iz odpremnih mest tovarn po Evropi preko železnice v centralno skladišče Logatec, za kupce slovenskega avtomobilskega trga. Potrebno bi bilo proučiti lokacijo centralnega skladišča novih avtomobilov za zadovoljitev odjemalcev z optimalnimi stroški. Skladiščenje se nanaša na gospodarjanje s prostorom, ki je potreben za vzdrževanje zalog. Vključuje odločitve o izbiri lokacije skladišč, določanju potrebnih kapacitet, razporejanju zalog in obnavljanju zalog. Ena izmed možnih novih lokacij bi bilo lahko pristanišče opremljeno z infrastrukturo za razlago in skladiščenje avtomobilov iz tovornih ladij prirejenih za prevoz avtomobilov. Transport bi bil kombiniran po morju in

železnici, distribucija pa bi se izvajala po cesti. Razlogi za določitve nove možne lokacije centralnega skladišča so predvsem:

- infrastruktura, ki jo za dejavnost avtomobilske logistike nudi terminal v pristanišču specializiran za izvedbo logističnih storitev za avtomobilsko dejavnost,
- dobre povezave pristanišča z železnico, cesto in poti po morju,
- možnost izkoriščenja prevoznih kapacitet tudi v nasprotno smer v Francijo in Španijo, za transport novih avtomobilov iz nove tovarne v Kolin na Češkem, ki bo zgrajena predvidoma do konca leta 2006
- distribucija avtomobilov iz centralnega skladišča v pristanišču tudi za področje Hrvaške in njenih pooblaščenih prodajalcev.

4.4.3 DISTRIBUCIJSKA LOGISTIKA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA

Organizacija prodajnih poti filiale Citroën v Sloveniji je podobna evropski prodajni mreži Citroën. Prodajna pot novega avtomobila se začne v tovarnah proizvajalca Automobiles Citroën, nato se distribuira do pooblaščenega uvoznika oziroma filiale Citroën v posamezni državi. Distribucijo iz odpremnih mest tovarn do centralnega skladišča pooblaščenega uvoznika ali filiale Citroën opravlja podjetje GEFCO, ki je v lasti Skupine PSA Peugeot Citroën. Način in čas distribucije sta odvisna od tipa in števila naročenih avtomobilov. Vsaka država ima številčno in modelsko določeno letno kvoto avtomobilov, ki jo lahko proda. V Slovenijo prihajajo avtomobili neposredno od dobavitelja Automobiles Citroën (oziroma njegovih proizvodnih enot) do filiale Citroën v Sloveniji, ki nove avtomobile izroči neposredno prek svoje maloprodaje končnemu kupcu ali pa ga distribuira tistemu pooblaščenemu prodajalcu avtomobilov Citroën, pri kateremu je končni kupec naročil nov avtomobil.

Slika 14: Prihod vagonov z novimi avtomobili v Logatec



Vir: Pripravil avtor

Slika 14 prikazuje prihod vagonov z novimi avtomobili na razkladalno platformo podjetja Hödlmayr v Logatec. Organizacijo transporta iz odpremne mesta tovarne do centralnega skladišča v Logatcu opravlja podjetje GEFCO, ki je odgovorno za manipulacijo vozil od prevzema na platformi pred tovarno pa do predaje avtomobilov na platformo v centralnem skladišču v Logatcu. Odgovornost za avtomobile in nadaljnjo manipulacijo prevzame podjetje Hödlmayr.

V imenu podjetja Citroën Slovenija opravlja skladiščenje in distribucijo novih avtomobilov podjetje Hödlmayr. Ob prihodu novih avtomobilov z vagonскими pošiljkami v Logatec se le-te razloži.

Slika 15: Razkladanje novih avtomobiovi z vagonov na razkladalno platformo



Vir: Pripravi avtor

Slika 15 prikazuje začetek razkladanja avtomobilov z vagonov na razkladalno platformo, kjer se jih tudi formalno prevzema. Avtomobile pregledajo, opravijo kontrolo kvalitete in morebitnih poškodb med transportom, preveri številke šasij s tovernimi dokumenti in avtomobile s pomočjo EAN čitalca vnesejo v svoje skladiščno stanje. Hödlmayr obvesti Citroën Slovenijo takoj ob prihodu avtomobilov v Logatec. Vsak avtomobil dobi svojo skladiščno pozicijo, da je ob odpoklicu hitrejša manipulacija.

V podjetju Citroën Slovenija je evidenca širša in vsebuje še razširjeno evidenco, ki vsebuje: kodo avtomobila, tip, izvedenko modela, tip motorja, barvo avtomobila, notranje oblaganje, dodatne opcije na avtomobilu, številko homologacije (tipsko ali posamično), datum izdelave avtomobila, modelno leto, leto izdelave, moč motorja, ali je avtomobil prost ali rezerviran in do kdaj ga je rezervirala pooblaščen prodajalec.

Slika 16: Kamioni za prevoz avtomobilov pred distribucijo



Vir: Pripravi avtor

Slika 16 prikazuje kamion podjetja Hödlmayr, naložen z novimi avtomobili in pripravljen za distribucijo k pooblaščenim prodajalcem. Še vedno ostaja cestni transport izbran način transporta, saj ponuja popoln servis in fleksibilnost, širok geografski dostop do pooblaščenih prodajalcev, hitrejši čas transporta in zanesljivost, čeprav za višjo ceno kot ostali načini transporta.

Vloga distribucijskega kanala se je danes spremenila. Vsak udeleženec v tem kanalu mora poskrbeti, da svojo vlogo odigra z namenom, da bo zadovoljstvo pri naslednjem delu čim večje. Tako mora zunanji izvajalec logističnih storitev GEFCO, ki opravlja transport z odpremnih mest proizvodnje, poskrbeti, da opravi svoj del transporta tako, da bo storitev zunanji izvajalec logističnih storitev Hödlmayr Slovenija, ki opravlja prevzem, skladiščenje in distribucijo avtomobilov do pooblaščenih prodajalcev, lahko opravil kvalitetno do dela pooblaščenega prodajalca.

Logistika podjetja Citroën Slovenija je organizirana na centraliziran način. Centralizacija pomeni, da se uporabljajo najnižja sredstva za doseganje učinkovitih in stroškovno ugodnih operacij. To pomeni eno skladišče, ki servisira pooblašcene prodajalce preko širšega geografskega prostora v Sloveniji. V prid centralizaciji govori znižanje logističnih stroškov zaradi ekonomije obsega, možnost večje kontrole in izmenjave informacij z zunanjimi izvajalci logističnih storitev.

Distribucijsko funkcijo najdemo na začetku in koncu oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija. Je najbližje končnemu kupcu, interpretira načine potrošnje in preference kupcev, kar motivira aktivnosti in transakcije v oskrbovalni verigi. Hkrati vodi oskrbo avtomobilov do kupcev in zaključuje tok povpraševanja, naročanja, proizvodnje in dobave kupcem. Ker je najbližje kupcu, je najpogostejše najboljši ključ za kontrolo celotne oskrbovalne verige. Omogoča maksimalno fleksibilnost proizvodnje in prodaje ob minimalnih stroških. Kljub temu, da je njen cilj upravljanje s fizičnim procesom distribucije novih avtomobilov, so njene aktivnosti pogosto

kontrolirane s strani nabavne logistike. Distribucija zadnje čase izredno napreduje tudi zaradi masivne globalizacije, interneta in napredka v informacijskih in komunikacijskih tehnologijah. Zunanji izvajalci logističnih storitev imajo danes dostop do številne sofisticirane opreme za podporo vsake funkcije v oskrbovalnih verigah.

Zlasti fizična distribucija kot del, odgovoren za fizično premeščanje in skladiščenje avtomobilov za kupce, igra ključno vlogo v povezavi s prodajno funkcijo. Odločilni element prodaje je sposobnost ponudbe novega avtomobila na pravem mestu v ustreznih količinah ob pravem času ob ustrezni kakovosti storitve distribucije.

Direktno v povezavi s transportom je skladiščenje. Skladiščenje vpliva na višino zalog ter na hitrost distribucije novih avtomobilov. Kot je že bilo omenjeno, je lokacija eden ključnih dejavnikov distribucije. Vpliv izbire ustrezne lokacije se odraža tako v prodajnih količinah novih avtomobilov kot tudi v stroških distribucije.

4.4.4 POPRODAJNA LOGISTIKA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA

Poprodajna logistika v podjetju Citroën Slovenija je s svojimi dejavnostmi pomemben vir konkurenčnih prednosti podjetja, pri čemer je potrebno posebej poudariti podporo pri poglobljanju odnosov med pooblaščenimi prodajalci in kupci, kar je nujna posledica medsebojnih stikov in izmenjav informacij tudi po zaključenem nakupu novega avtomobila znamke Citroën. Poglobljeno sodelovanje pomeni povečanje medsebojnega zaupanja, kar je lahko v danih razmerah, torej v razmerah konkurenčnega trga, odločilen dejavnik za sklepanje ponovnih in tudi večjih nakupov.

Poprodajna logistika se ujema tudi s pojmom poprodajnega marketinga, ki vključuje vse tiste namenske dejavnosti, ki zagotavljajo stalnost prodaje z ustreznim tržnim deležem na tržišču. Te dejavnosti so naslednje:

- servisna dejavnost in izobraževanje kadrov,
- kontrola in dotok povratnih informacij,
- poprodajno tržno komuniciranje,
- zaključevanje starih in uvajanje novih prodajnih modelov,
- trajna skrb za sloves podjetja in njegove modele.

Kupec lahko dobi vse potrebne informacije glede nakupa avtomobila na spletnih straneh podjetja Citroën Slovenija (www.citroen.si), v specializiranih avtomobilskih revijah, prodajnih katalogih v pooblaščenih prodajnih salonih avtomobilov Citroën ipd. Kupec namreč ve, zlasti če gre za nakup tehnično zahtevnejših avtomobilov, da se lahko po opravljenem nakupu težave s kupljenim avtomobilom šele začnejo. Skrbi ga, ali bo podjetje, pri katerem je avtomobil kupil, dolgoročno še poslovalo, da lahko računa na vse potrebne storitve, ki mu bodo zagotavljale zadovoljivo uporabo avtomobila v času uporabe.

Prepoznavanje potreb, želja in zahtev kupcev ter sposobnost zaznavanja teh elementov sta danes odločilnega pomena za uspešni marketing podjetja. V zadnjih petih letih podjetje Automobiles Citroën razvija in izdeluje modele, ki so uspešno osvojili zelo konkurenčno avtomobilsko tržišče. Tudi konkurenčna podjetja namreč želijo zadovoljiti istega kupca, zato ima podjetje Citroën potrebno strategijo za pripravo potencialnega kupca do tega, da bo kupil avtomobil znamke Citroën in ne avtomobil konkurence. Strategija podjetja Citroën Slovenija je primerna in učinkovita, saj je razvidno iz prodajnih rezultatov, koliko kupcev se je odločilo za nakup avtomobila Citroën. S tem pa se aktivnosti podjetja ne sme končati. Kupca je potrebno sedaj obdržati, doseči je potrebno, da bo tudi po nakupu novega avtomobila Citroën zadovoljen in da ne bo obžaloval, da se je odločil za nakup.

Logistika rezervnih delov je segment poprodajnih servisnih storitev podjetja Citroën Slovenija. Objekt logistike rezervnih delov so rezervni deli, ki so zamenljive komponente novega avtomobila, ki sestoji iz več komponent. Z zamenjavo posameznih ali več komponent vzdržujemo po predpisih proizvajalca novih avtomobilov Citroën ali ponovno vzpostavimo funkcijsko delovanje avtomobila.

Povprečen avtomobil je sestavljen iz približno 10.000 različnih delov in kar nekatere med njimi izdelujejo cenovno konkurenčne tovarne v državah s poceni delovno silo. Avtomobilska industrija svojo oskrbovalno verigo razteza po celem svetu. S prehodom na vitko proizvodnjo (angleški izraz je *lean production*) v svojih tovarnah je avtomobilska industrija spodbudila potrebo po čedalje zahtevnejših logističnih storitvah.

Da dosežemo povpraševanje po rezervnih delih, je potrebno, da je bil avtomobil poprej prodan. Večino novih avtomobilov Citroën in njegovih sestavnih delov z dolgo življenjsko dobo je skoraj nemogoče tržiti brez ustrezne oskrbe z rezervnimi deli. Pri tem je potrebno poudariti, da ni nujno, da je dobavitelj rezervnih delov hkrati tudi proizvajalec primarnih proizvodov, kar velja predvsem za standardizirane dele (npr. ležaji). V posameznih primerih obstajajo podjetja, kot so VALEO- žarometi, OSRAM – žarnice, SKF- ležaji, BREMBO – zavorni diski, TEVES – zavore, BARDAHL – hladilna tekočina, ta se ukvarjajo z dobavo rezervnih delov za avtomobile proizvajalca Citroën in ostale. Tudi v takih primerih pa obstaja med rezervnimi deli in primarnimi modeli tesna medsebojna povezanost. Poudariti je potrebno tudi asimetrično cenovno elastičnost povpraševanja po rezervnih delih; z znižanjem cen doseže podjetje praviloma le majhno povečanje prodaje, previsoke cene pa lahko povzročijo ne le padec prodaje rezervnih delov, temveč tudi novih avtomobilov Citroën. Medsebojna povezanost se kaže tudi v primerih konjunkturalnih ali sezonskih nihanj, ko se stagnirajoča prodaja novih avtomobilov kaže v povečanem povpraševanju po rezervnih delih in obratno.

Številna podjetja in še posebej javni naročniki se že odločajo za ponudbe nabave novih avtomobilov pod ugodnejšimi pogoji. Ta pristop je primernejši predvsem pri nabavi večje količine novih avtomobilov, saj poleg pogodbene prodajne cene upošteva tudi pomen celotnih stroškov uporabe avtomobila. Stroški vzdrževanja in servisiranja ter cene rezervnih delov v mnogih primerih predstavljajo odločitev za nakup novega avtomobila.

Podjetje Citroën Slovenija po določenem času običajno prenese vzdrževanja in popravila novih avtomobilov Citroën na pooblaščen prodajalce. Tako je ponudba poprodajnih storitev geografsko približana kupcem. Pooblašчени prodajalci avtomobilov Citroën so geografsko razpršeni, zato lahko omenjene storitve ponudijo predvsem hitreje in v skladu z normativi, določenimi s strani proizvajalca avtomobilov Citroën. Za dobavo rezervnih ali nadomestnih delov v tem primeru še zmeraj skrbi matično podjetje Citroën, ki s tem še vedno ustvarja dobiček s prodajo teh delov, dobiček od neposrednih del pa prepušča pooblaščenim prodajalcem.

4.4.5 RAZBREMENILNA LOGISTIKA PODJETJA CITROËN SLOVENIJA

Globalizacija je prodrla v vse pore življenja in sprožila vrsto gospodarskih, socialnih in ekoloških pretresov. Problemov, ki s tem nastajajo, se zelo dobro zavedajo pri Automobiles Citroën iz Pariza, z njimi pa tudi pri filiali Citroën v Sloveniji. Vse svoje osnovne usmeritve in aktivnosti so vključili v politiko trajnostnega razvoja, ki obsega vse elemente socialne ekonomije, uspešno poslovanje, socialno in družbeno odgovornost, kar najbolj pa tudi odgovorno ravnanje z okoljem.

V avtomobilski dejavnosti narašča pomen in skrb za varstvo okolja in se kaže potreba po vključitvi razbremenitve v delovno področje poslovne logistike. Razbremenilna logistika vključuje vse planske in izvedbene aktivnosti, ki se nanašajo na okolju prijazno uporabo, recikliranje in nadzorovano odstranitev odpadkov, ostankov in izmeta materiala ali embalaže, ki nastajajo v podjetju, distribuciji ali porabi.

Odpadke oziroma ostanke razvrstimo v dve kategoriji:

- na tiste, ki nimajo nikakršne vrednosti in zato ne pridejo v poštev za recikliranje in
- na tiste, ki še imajo zadovoljivo vrednost in se jih da reciklirati.

Za popravilom avtomobila in po menjavi obrabnih delov ostane kar nekaj potrošnega in okolju nevarnega odpadnega materiala. Velik problem predstavlja takšna kemijska struktura materiala, ki je v Sloveniji ne zmoremo reciklirati ali se reciklaža zaradi nizke cene surovine ne splača (pnevmatike, steklo, odpadno olje ipd.). V prvo kategorijo odpadkov spadajo: odpadne vode, olja, detergenti, maziva ipd., in te podjetje Citroën Slovenija prepusti specializiranim podjetjem. Druga kategorija odpadkov pa je odslužena avtomobilska pločevina. V letu 2004 je zanjo in izrabljene avtomobile začel veljati nov sistem ravnanja.

Evropska unija je zaradi nasprotovanja avtomobilskih proizvajalcev v bistvu dokaj dolgo pripravljala direktivo o izrabljenih avtomobilih (EU 2000/53/EC) in jo končno tudi sprejela v letu 2000, članice skupnosti pa so jo morale nato prenesti v nacionalno zakonodajo. Osnovna zahteva, ki zavezuje avtomobilске proizvajalce, je, da naj same poskrbijo za odslužene avtomobile: do konca leta 2006 morajo zagotoviti razgradnjo za vse, ki jih dajo v tem času na trg, po 1.januarju 2007 pa morajo to storiti za čisto vse avtomobile lastnih znamk ne glede na starost. Zahteve Evropske unije so že prenesene tudi v naše predpise, in sicer problematiko urejata dve uredbi, prva o ravnanju z izrabljenimi vozili v okviru gospodarskih javnih služb ter

druga o taksi na izrabljena vozila. Velja pravilnik o razgradnji izrabljenega avtomobila. Prav slednji prinaša največjo spremembo, saj zadnji lastnik svojega avtomobila ne bo mogel odjaviti iz prometa, dokler upravni enoti ni predloženo potrdilo, da je avtomobil predal v razgradnjo pooblaščenemu predelovalcu. Doslej je odslužen avtomobil pustil kjerkoli in ga brez večjih težav odjavil. To je bil vzrok največjega negativnega pojava črnih odlagališč, ki niso le neprijetna na pogled, temveč tudi škodljiva za okolje. Strošek razgradnje bremeni tistega lastnika, čigar avtomobil je bil dan v promet pred 1. marcem 2003. Za nova vozila, ki so naprodaj po navedenem datumu, namreč prodajalci plačujejo ekološko takso, ta pa je seveda vključena v končno ceno avtomobila. Ekološka taksa je prispevek avtomobilskih prodajalcev k plačevanju stroškov za razgradnjo avtomobilov (Boncelj, 2004, str. 4).

Leta 2000 je v Evropski uniji nastalo nekaj več kot 14 milijonov izrabljenih avtomobilov, po napovedih pa naj bi se do leta 2015 njihovo število povečalo na 17 milijonov. Zdaj v Evropski uniji razgradijo približno 75 odstotkov vseh avtomobilov. Cilj je, da bi do leta 2006 ta delež povečali na 85 odstotkov in do leta 2015 na 95 odstotkov. Kot nova članica bo tem ciljem sledila tudi Slovenija (Pucelj, 2004, str. 5).

Cilji razbremenilne logistike podjetja Citroën Slovenija se nanašajo na ekološko ozaveščenost, kar pomeni zmanjševanje obremenjevanja naravnega okolja. Pri ekoloških ciljih razbremenilne logistike lahko razlikujemo dve oporni točki: po eni strani gre za prizadevanja podjetja za zmanjšanje obremenjevanja naravnih virov, tako da pospešeno reciklirajo ostanke in s tem prihranijo pri surovinah, po drugi strani pa za recikliranje tistih ostankov, pri katerih ni mogoča nadaljnja uporaba ali predelava, vendar je treba zagotoviti njihovo ustrezno odstranitev, da se ne bi znašli nenadzorovano v naravi in jo onesnaževali.

Cilji varstva okolja in gospodarski cilji razbremenilne logistike so lahko harmonični, kadar se s postopki recikliranja ostankov zmanjšuje poraba surovin in obremenjevanje okolja ter se hkrati znižujejo tudi celotni stroški podjetja in s tem povečuje rentabilnost poslovanja, lahko pa so tudi konfliktni, ko se z uresničevanjem ciljev varstva okolja povečajo celotni stroški in vezava kapitala.

4.5 EKONOMIKA OBSTOJEČE OSKRBOVALNE VERIGE V PODJETJU CITROËN SLOVENIJA

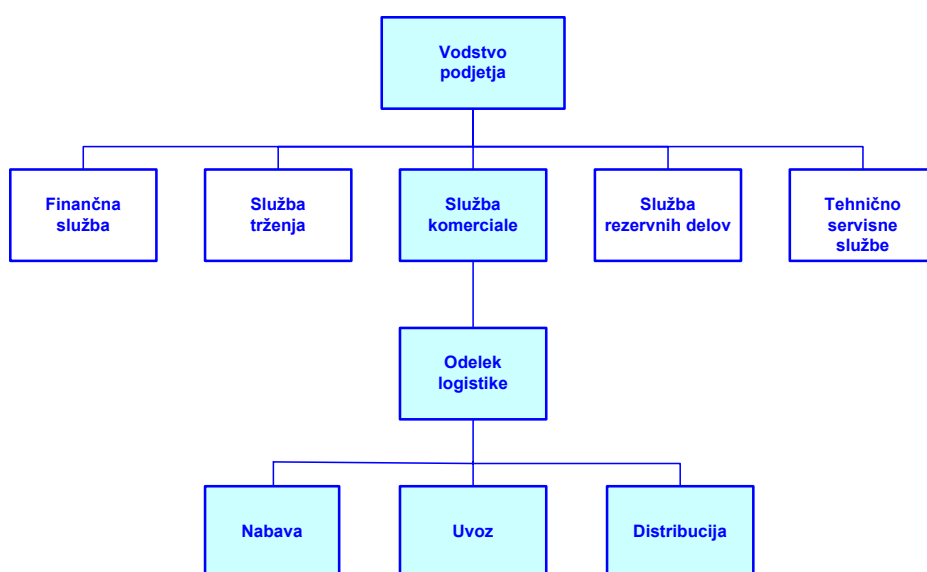
Sestavni elementi oskrbovalne verige so čedalje kompleksnejši, zato v podjetju Citroën Slovenija nastaja potreba po optimizaciji nabavne logistike v oskrbovalni verigi. Glavne smernice in strategija prihajajo s strani matičnega podjetja, Automobiles Citroën iz Pariza. Na osnovi znanih usmeritev je potrebno uskladiti sestavne elemente tako, da bo poslovanje učinkovito in uspešno.

Cilji podjetja Citroën Slovenija za leto 2005 so naslednji (Golob, 2005, 14):

- Doseči tržni delež osebnih avtomobilov in lahkih gospodarskih vozil v Sloveniji ki bo večji od 8,6 odstotka, in izboljšati svoj položaj na trgu.
- Prodati 5900 osebnih avtomobilov in lahkih gospodarskih vozil na slovenskem tržišču.
- Izboljšati obračanje zalog novih avtomobilov v podjetju (zaloga avtomobilov, večja od 6 mesecev, naj ne presega 10 odstotkov zalog, zalog avtomobilov, starejših od 12 mesecev naj ne bi bilo).
- Prodajni mreži zagotavljati nove avtomobile v dogovorjenem roku, ki ni daljši od 90 dni od dneva naročila kupca.

Pri oblikovanju optimalne oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija je potrebno zajeti popoln vidik oskrbovalne verige. Razlog je mogoče najti v dejstvu, da ima delovanje celotne oskrbovalne verige izredno velik vpliv na poslovanje podjetja kot celote. Navedeni vplivi se kažejo preko količin novih avtomobilov v zalogi, manipulacijskih stroškov, transportnih stroškov in na koncu stroškov servisiranja kupcev. Podjetje ima opravka z več proizvodnimi enotami kar zajema celotno oskrbovalno verigo od nabave novih avtomobilov iz različnih lokacij opredelnih mest tovarn pa do končne distribucije novega avtomobila pooblaščenemu prodajalcu Citroëna.

Slika 17: Organigram podjetja Citroën Slovenija



Vir: Bertok, 2004, str. 8

Dejavnost podjetja Citroën Slovenija je notranje razdeljena na: komercialo, trženje, finance in poprodajno službo, kot je razvidno iz organigrama podjetja, prikazanega na sliki 17. Z dejavnostjo poprodajne logistike se v podjetju ukvarjata službi rezervnih delov in tehnično-servisna služba. Logistika novih avtomobilov podjetja Citroën Slovenija organizacijsko spada pod službo komercialne, čeprav je njena dejavnost prepletena z vsemi službami. Za priskrbo novih avtomobilov je zadolžen oddelek logistike, ki skrbi za dejavnosti, povezane s pripadajočimi informacijskimi tokovi od naročila v proizvodnjo do distribucije pooblaščenim prodajalcem. Transport iz odpremnih mest tovarn⁵ do centralnega skladišča v Sloveniji opravlja podjetje GEFCO. Notranjo logistiko in distribucijsko logistiko v imenu podjetja Citroën Slovenija opravlja podjetje Hödlmayr, ki se ukvarja z dejavnostmi, povezanimi s tokovi novih avtomobilov in pripadajočimi informacijskimi tokovi od prevzema avtomobilov v centralno skladišče v Sloveniji pa do distribucije pooblaščenim prodajalcem Citroëna v Sloveniji.

Generalni direktor v strukturi poslovno-funkcijske oblike podjetja usklajuje poslovne funkcije in je edini neposredno odgovoren za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij. Ključno odločanje je centralizirano (Rozman, 2000, str. 87).

Logistični proces je v podjetju razdeljen med službo trženja in službo komercialne. Deluje neusklajeno na nivoju celega podjetja, ker se naloge prepletajo in niso med seboj primerno usklajene. Osrednje mesto in naloge ima kar oddelek logistike, ki je podrejen službi komercialne.

Služba trženja določa in predlaga vsebino in cene novih avtomobilov, ki jih bo podjetje prodajalo (z navedbo modelov, motorjev, opreme, opcij itd.). Pri tem delu upošteva analize prodaje avtomobilov Citroën in konkurence ter gibanja v povpraševanju in strategijo modelov znamke Citroën v Sloveniji. Služba trženja seznanja pooblaščenega prodajalca z novimi modeli in prodajnimi metodami, obenem pa pripravlja in daje pooblaščenim prodajalcem na razpolago vso komercialno dokumentacijo⁶. Skrbi za organizacijo prisotnosti Citroëna na sejnih v vsej državi, na velikih prireditvah in ob lansiranju novih modelov. Pomaga pooblaščenim prodajni mreži pri organizaciji regionalnih in lokalnih sejmov. Prav tako spremlja in izvaja promocijske akcije⁷ avtomobilov Citroën za javnost ter s tem povezane sponzorske akcije. Obvešča pooblaščenega prodajno mrežo o spremembah modelov in njihove opreme. Pooblaščenim prodajni mreži posreduje in dobavlja ustrezne oglaševalske materiale za navezavo lokalnega oglaševanja na oglaševanje nacionalne akcije (Bertok, 2004, str. 15).

Poslanstvo službe komercialne je voditi mrežo pooblaščenih prodajalcev in izvajati komercialno politiko matičnega podjetja Automobiles Citroën v Sloveniji. Služba komercialne prispeva k uresničitvi ciljev podjetja Citroën Slovenija in k razvoju prodaje ter tržnega deleža v Sloveniji.

⁵ Tovarne avtomobilov, iz katerih prihajajo novi avtomobili za slovensko tržišče, so v Franciji, Španiji in Italiji. V planu je še nova tovarna na Češkem.

⁶ Komercialna dokumentacija: prospekti o novih avtomobilih, ceniki, katalogi barv, prodajne argumente za posamezne modele avtomobilov.

⁷ Služba trženja Citroën Slovenija v sodelovanju z zunanjo oglaševalsko agencijo pripravlja oglaševanja avtomobilske znamke Citroën in promocije novih modelov.

Spremlja pogodbene obveznosti pooblaščenih prodajalcev (zaloge, testni avtomobili ipd.) in določa plane prodaje za vse pooblaščen prodajalce. Sodeluje pri iskanju novih pooblaščenih prodajalcev za nepokrita območja in pri izločanju neuspešnih pooblaščenih prodajalcev. Na področju promocijskih dejavnosti služba komerciale določa in izvaja promocijske akcije, namenjene čim bolj učinkoviti podpori prodaje novih avtomobilov v vsej državi. Služba komerciale je poleg tega odgovorna za uvedbo akcij kakovosti pri prodaji in dobavi novih avtomobilov pri vseh pooblaščenih prodajalcih. V sodelovanju s službo poprodaje uvaja in spremlja akcije kakovosti, ki zadevajo kupce novih avtomobilov znamke Citroën.

Oddelek logistike v sodelovanju s komercialo skrbi za načrtovanje nabave novih avtomobilov, spremljanje le-teh skozi proizvodne faze, spremlja transport in organizira distribucijo avtomobilov do pooblaščenih prodajalcev. Oddelek logistike prispeva k zagotovitvi ustreznega števila novih avtomobilov, potrebnega za uresničitev planov prodaje, in skrbi za dobave v najkrajših rokih⁸. V tej zvezi sestavlja predvidevanja za proizvodnjo in prodajo avtomobilov za prihodnje mesece. Oddelek logistike skrbi za izvajanje komercialnih akcij, pripravljenih v sodelovanju s službo komerciale, o katerih so pooblašчени prodajalci obveščeni (Bertok, 2004, str. 14).

V sodelovanju s službo trženja in ostalimi službami je za naročanje novih avtomobilov in za zagotovitev nemotenega nadaljnjega dela zadolžen oddelek logistike, ki naroča avtomobile v informacijskem sistemu dobavitelja. Podjetje tako samo brez posredovanja naroča, spreminja in sledi svojim naročenim avtomobilom. Le ta se lahko izdelujejo v različnih tovarnah in državah, tako da so informacijski tokovi podprti z integriranim informacijskim sistemom dobavitelja.

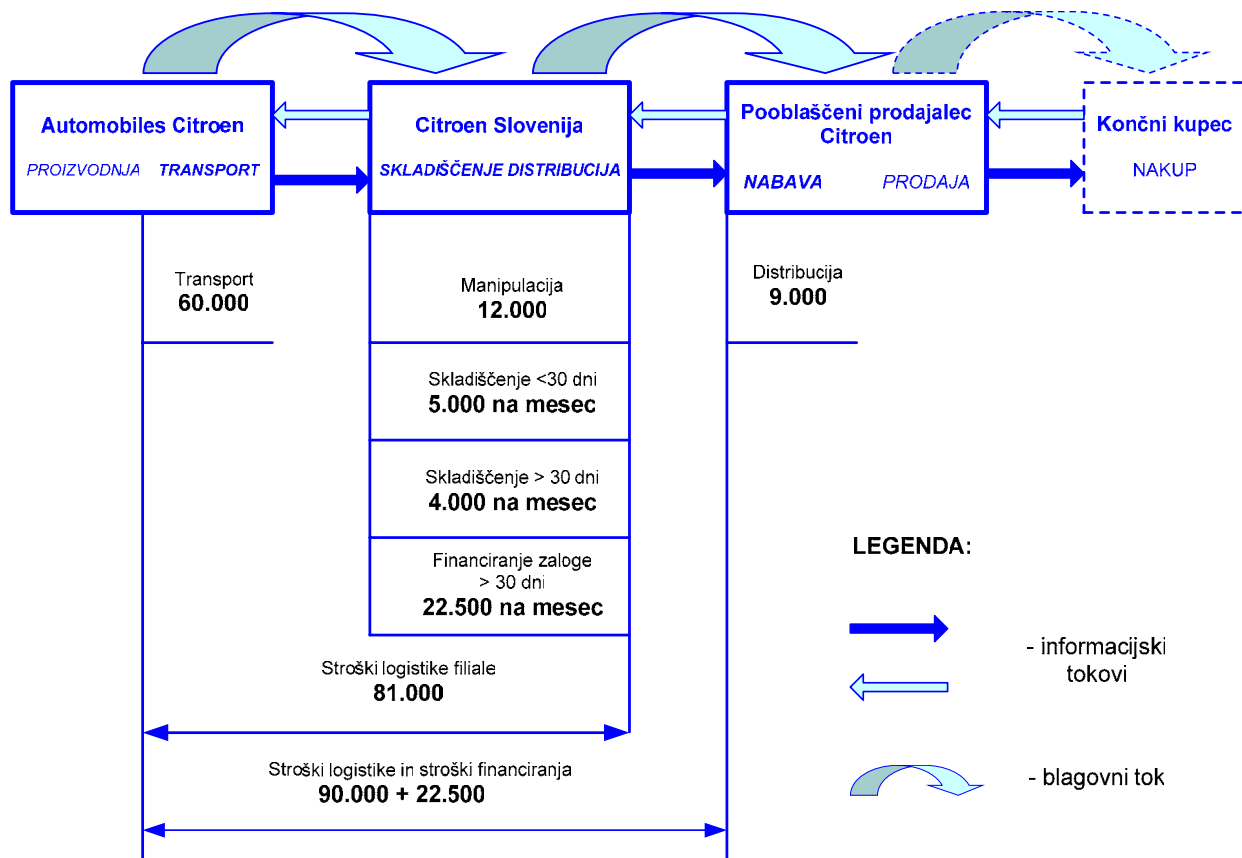
Glede na dogovorjeno trgovinsko klavzulo dobav CIP⁹ Logatec dobavitelj poskrbi preko logističnega podjetja GEFCO tudi za odpremo in transport novih avtomobilov do centralnega skladišča v Logatcu, kjer se skladiščijo pri zunanjem izvajalcu logističnih storitev Hödlmayr. Ob prihodu avtomobilov v Logatec jih zunanji izvajalec logističnih storitev prevzame in razloži iz prispelih vagonov, obvesti Citroën Slovenija o prispetju in jih skladišči v svojem skladišču do odpoklica.

Logistika opravi formalna dela prevzema avtomobilov na zalogo in takoj preveri, ali so prispeli avtomobili za znanega kupca ali za zalogo. Nov avtomobil za znanega kupca gre takoj v postopek priprave in v razpored za distribucijo. Logistika skrbi, da pridejo naročeni avtomobili v zahtevanem času na določeno pooblaščen prodajno mesto. Transport do pooblaščen prodajne mreže je urejen pogodbeno s podjetjem Hödlmayr, ki po opravljenih formalnih postopkih avtomobil tudi prepelje na določeno pooblaščen prodajno mesto. Vse naloge dobiva zunanji izvajalec logističnih storitev iz podjetja Citroën Slovenija, iz oddelka logistike.

⁸ Rok dobave je odvisen od naročila avtomobila iz zaloge pri pooblaščenem prodajalcu, centralnega skladišča v Logatcu ali od novega naročila v proizvodnjo.

⁹ CIP – Prevoz in zavarovanje plačano do namembnega kraja.

Slika 18: Oskrbovalna veriga podjetja Citroën Slovenija, primer modela C3 (v SIT)



Vir: Izdelal avtor

Slika 18 prikazuje oskrbovalno verigo novih avtomobilov podjetja Citroën Slovenija, ki se začne pri dobavitelju Automobiles Citroën, pri katerem podjetje naroča nove avtomobile C3 za slovensko tržišče. Prikazani so stroški transporta manipulacij, skladiščenja in distribucije ter stroški financiranja zaloge novih avtomobilov. Zaradi varovanja poslovne tajnosti podatkov so dejanski stroški pomnoženi z neznanim koeficientom.

Proizvodni obrat se nahaja v Aulnay-ju v predmestju Pariza, v katerem izdelujejo poleg modela C2 in C3 še model Peugeot 106. Novi avtomobili prispejo v Slovenijo z železniškimi vagoni in potrebujejo za pot 6 do 8 dni.

Nabavna vrednost novega avtomobila za filialo vsebuje neto fakturno vrednost novega avtomobila, vsebovano v dobaviteljevih računih, povečano za izdatke za davek na motorna vozila, stroške transporta, stroške zavarovanja in druge odvisne nabavne stroške.

Zaloge filiale predstavljajo nove avtomobile v centralnem skladišču ter nove avtomobile na transportu od dobavitelja. Zaloge novih avtomobilov se vrednotijo po nabavni ceni, ki jo sestavljajo nakupna cena, uvozne dajatve in neposredni stroški nabave. Za obravnavan model C3 so za leto 2003 znašale mesečne zaloge v povprečju 1,5 meseca, v letu 2004 pa 2,0 meseca.

Zaradi velike zaloge in podaljšanja časa skladiščenja novih avtomobilov v centralnem skladišču se povečujejo stroški skladiščenja in stroški financiranja zalog, ki gredo v breme filiale. Rok plačila dobavitelju novih avtomobilov je 30 dni. Stroški manipulacij in distribucije so neodvisni od časovne komponente in se zaračunajo v trenutku opravljene storitve.

Nabavna cena novega avtomobila za pooblaščenega prodajalca vsebuje ceno novega avtomobila po veljavnem ceniku. V ceni je že vključen izdatek za ekološko takso, stroški distribucije in drugi odvisni stroški nabave.

Nakupna cena za končnega kupca po veljavnem ceniku vključuje maržo pooblaščenega prodajalca, pripravo avtomobila za predajo in priznane popuste. V navedeni ceni ni všteti davek na dodano vrednost, ki znaša v Sloveniji 20 odstotkov.

V oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija je potrebno ugotoviti ekonomsko upravičenost optimizacije nabavne logistike in pregledati naslednja področja:

- organizacijsko strukturo znotraj podjetja
- nabavno logistiko med dobaviteljem in filialo v Sloveniji
- logistični del oskrbovalne verige med filialo in pooblaščenimi prodajalci v Sloveniji

5 PREDLOG MODELA OPTIMIZACIJE NABAVNE LOGISTIKE V OSKRBOVALNI VERIGI PODJETJA CITROËN SLOVENIJA

Ekonomski pisci ugotavljajo, da je bila nabavna logistika mnogo časa zapostavljena. Šele ob naraščajoči konkurenci so podjetja uvidela, da so v nabavi velike rezerve za znižanje stroškov.

Logistika izhaja danes iz sistemske teorije, ki ocenjuje prepletene prijeme za analizo njenih večstranskih učinkov in napotke za optimalno oblikovanje logističnih procesov. Gre za celosten način opazovanja, ki je v nasprotju s funkcionalnim načinom razmišljanja, in nasprotujoče si učinke z odgovornostjo za novo definiranje upravljanja oskrbovalne verige. Spekter nalog v logistiki se je posledično razširil in je iz svojih spremenjenih izhodišč pridobil dodatne razsežnosti (Dallari, 1999, str. 96-98).

Prvo obdobje logistike se je začelo v šesdesetih letih pri blagu za široko porabo, ko so se prodajni trgi začeli spreminjati v trge kupcev. Optimizacija fizične distribucije blaga je postala odločilen instrument trženja.

Drugo obdobje logistike je v tesni povezavi z japonsko avtomobilsko industrijo, ko je ta v začetku sedemdesetih let z velikimi serijami prišla na evropski in ameriški trg. Odgovor evropske in še posebej nemške avtomobilske industrije je bil prehod na izdelavo avtomobilov po naročilu. Načrtovanje proizvodnje je tako postalo del logistike.

Tretje obdobje je nastalo sredi osemdesetih let z optimizacijo nabavnih struktur. Razlog za to je bilo nenehno zmanjševanje proizvodnje, razmerje lastna proti tuja proizvodnja se je z začetnih 70 do 80 odstotkov znižal na 40 do 50 odstotkov.

Četrto obdobje razvoja logistike smo doživeli v devetdesetih letih, ko se je zaradi čedalje večjega poudarka dodajanja vrednosti v poslovnem procesu spremenil tudi pogled na logistiko: njen obseg se je razširil in zajel celotno oskrbovalno verigo. Korist je integracija prej ločenih posameznih aktivnosti. Čedalje bolj postaja jasno, da so procesi, s katerimi zadovoljujemo potrebe kupcev, najpomembnejši za vsako podjetje.

Kakovost razdelitve dela med podjetji in znotraj njih bo tako postala povsem drugačna, kot je bila v začetku industrijske proizvodnje. Zelo pomemben dejavnik pa bo vzpostavitev čim bolj razpredenega omrežja in usklajenosti oskrbovalnih verig.

Sedanji razvoj avtomobilske logistike in njen pomen za podjetje se bo v prihodnosti še povečal. To se bo zgodilo zaradi naslednjih dejavnikov:

1. Nenehno stopnjevanje in kompleksnost procesov zaradi čedalje večjih zahtev kupcev, zato povečano število različnih modelov avtomobilov;
2. Večja konkurenca, saj se je podoba konkurenčnih struktur spremenila z združevanjem avtomobilskih podjetij, ki čedalje bolj postajajo svetovna;
3. Globalizacija izrabljanje procesov prednosti po vsem svetu pridobljene popolnoma nove lokacije proizvodnje;
4. Pospeševanje inovacij in izkoriščanje skupnih avtomobilskih platform in ostalih nevidnih sestavnih delov;
5. Strog nadzor nad zalogami novih avtomobilov;
6. Spremenjeni pogled na varovanje okolja in zmanjšanje obremenitve okolja, predvsem z boljšim izkoristkom vseh logističnih elementov.

Zdajšnje poslovno okolje ne dovoljuje neupoštevanja možnih virov prihrankov za podjetje. Glede na to, da stroški logistike v evropskih podjetjih pomenijo od pet do deset odstotkov prihodkov od prodaje, so privlačni za izboljševanje poslovnega rezultata. Ker logistika nadzoruje informacijsko in fizično gibanje avtomobilov, so napake pri njenemu upravljanju lahko za podjetje zelo drage: od prevelike zaloge novih avtomobilov in s tem v njih vezanih denarnih sredstev na eni strani do izpada dobav avtomobilov kupcem in izgube posla na drugi strani.

5.1 POJEM IN STRUKTURA OPTIMIZIRANEGA MODELA NABAVNE LOGISTIKE V OSKRBOVALNI VERIGI

Logistiko podjetja Citroën Slovenija opredelimo kot del procesa oskrbovalne verige, ki vključuje načrtovanje, izvajanje, nadzor učinkovitosti in uspešnosti tokov novih avtomobilov in s tem povezanih informacij od odpremnege mesta proizvodnih obratov do pooblaščenih prodajalcev z namenom zadovoljiti končnega kupca. Že iz te opredelitve je razvidno, da je logistika samo del oskrbovalne verige, kjer je poudarek na procesih. Z dodajanjem storitev k prodanemu avtomobilu pa se vse bolj uveljavlja izraz upravljanje oskrbovalne verige. Težišče logistike in upravljanja oskrbovalne verige je na procesih – nizih povezanih, nepretrganih in upravljanjih dejavnostih, ki vodijo k skupnemu cilju. Vsak poslovni proces ima začetek in konec in se tipično razteza prek več funkcijskih meja (npr. meja med službami v podjetju).

Procesi se širijo tudi do dobaviteljev in kupcev, kar še poveča kompleksnost sistema. Vsakič, ko se proces širi preko meje, se poveča kompleksnost upravljanja kot tudi možnost razpada informacijskih tokov (Klopčič, 2003, str. 16). Vsaka dejavnost znotraj meja služb lahko teče optimalno, toda skupno delo ni tako učinkovito, kot bi lahko bilo. Zato je optimizacija celotnega procesa učinkovitejša od optimizacije posameznih dejavnosti oziroma funkcij znotraj procesa. Optimizacija nabavne logistike nujno vodi tudi v optimizacijo drugih procesov, ki jih zajema pojem oskrbovalne verige. Upravljanje oskrbovalne verige v podjetju Citroën Slovenija obsega načrtovanje, nabavo, spremljanje proizvodnje avtomobilov, obvladovanje zalog novih avtomobilov, skladiščenje, distribucijo, logistiko in skrb za kakovost storitev.

Upravljanje oskrbovalne verige je obsežno povezovanje vseh podprocesov, ki omogočajo izmenjavo informacij in gibanje novih avtomobilov med dobaviteljem in končnimi kupci, vključno s proizvajalcem Automobiles Citroën, prevoznikom GEFCO, distributerjem Hödlmayr in pooblaščenimi prodajalci znotraj obširne oskrbovalne verige v celoto.

Upravljanje oskrbovalne verige je poleg koordinacije sestavljeno iz treh podprocesov :

- *Načrtovanje povpraševanja* za učinkovito načrtovanje tržnega povpraševanja. Cilja procesa načrtovanja povpraševanja sta razumevanje nakupnih navad kupcev novih avtomobilov in razvoj celostnih napovedi.
- *Načrtovanje dobave* za optimalno razporejanje virov v skladu s povpraševanjem. Načrtovanje dobave novih avtomobilov, načrtovanje zalog, distribucije, nabave, načrtovanje transporta in razporeditev nabave novih avtomobilov so del tega podprocesa.
- *Izvedba naročil* za učinkovito izpolnitev povpraševanja. Sprejem naročil novih avtomobilov, obljuba izpolnitve naročil, upravljanje s predplačili, izpolnitev in dobave naročil novih avtomobilov so del tega podprocesa.

Logistika in upravljanje oskrbovalne verige tako postajata v poslovanju vse pomembnejša. Poglavitni razlogi za to so:

- V procesu *globalizacije* podjetja iščejo nove trge, svoje modele pa želijo prodajati po vsem svetu. Toda na nove, oddaljene lokacije je treba avtomobile pripeljati čim ceneje, sicer se prodaja tam ne bo izplačala. Proizvodnja se zato seli na dele sveta s cenejšo delovno silo, logistika pa rešuje težave z dostavo materialov in odpremo avtomobilov. Kupci niso več vezani na nabavo avtomobilov doma, kupujejo tam, kjer je cena s stroški dobave najnižja.
- Pri tem je pomembno, da avtomobile *po kakovosti ali lastnostih vse težje razlikujemo*. Podjetja so postala zelo prilagodljiva, vsako novost enega proizvajalca pa lahko tudi drugi proizvajalci podobnih modelov hitro kopirajo. Dodatna prednost in s tem dodatna vrednost avtomobila je lahko zato način njegove dostave ali dodatnih storitev po prodaji (nadomestni deli, kvaliteta servisa).
- *Pritisk na cene* je še posebej hud v času, ko po svetu vlada recesija in ni možno napovedati, kdaj bo dosegla dno. Višanje cen novih avtomobilov za višanje dobičkov ni možno. Ves čas se izboljšujejo lastnosti avtomobilov, ki imajo vedno več dodatne oprema, cena pa ostaja približno enaka. Iz dejavnosti podjetja je torej treba iztisniti čim več in v zadnjem času je med dejavnostmi, ki lahko pomagajo pri konkurenčnosti, pod drobnogledom prav logistika.
- Zaradi pritiskov na ceno in podobnosti modelov se je povečala *moč kupca*, pri čemer so pomembne kupčeva zvestoba in avtomobilska znamka. Kupčeva zvestoba je opredeljena s pomanjkanjem boljše alternative. Če kupec ne dobi točno tistega, kar si želi, bo to dobil pri konkurenci. Od podjetja Citroën Slovenija je torej odvisno, kako bo kupcu zagotovil nov avtomobil, a hkrati ne bo kopičil zalog novih avtomobilov. Citroën je eden izmed uspešnejših prodajalcev novih avtomobilov, zato je v prednosti, saj ima veliko kupno moč in še množico podatkov, ki jih dobi iz poslovanja po vsem svetu, kjer je prisoten s svojo proizvodnjo in prodajo.

V oskrbovalni verigi pa se lahko pojavijo tudi tveganja različnih oblik in so (Veselko, 2003a, str. 19-21):

- *Tržna tveganja* nastopijo, če so pravi tržni signali nedosegljivi in v podjetju ne morejo kriviti oskrbovalne verige za spremembe tržnih trendov in želja strank. Če ni mogoče pravočasno prilagoditi proizvodnje in dobave novemu povpraševanju, z oskrbovalno verigo ne moremo doseči novega tržnega segmenta. Prav tako lahko podjetje zamudi tržne priložnosti, še posebej pri lansiranju novega modela na tržišče, če zaradi omejitve proizvodnih kapacitet in kratkih časov naročanja ne more izpolniti naročil.
- *Tveganje sprejetih odločitev* v oskrbovalni verigi prav tako pomeni, da je nemogoče sprejemati prave odločitve za vsakogar znotraj oskrbovalne verige. Tveganja, povezana s sprejetjem napačnih ali neučinkovitih odločitev, postanejo neizogibna posledica, saj se le ta sprejemajo vnaprej. Tako, na primer, ne bo mogoče oblikovati optimalnega plana proizvodnje, če obstaja negotovost glede tega, ali bodo avtomobili proizvedeni in ali bodo bili na razpolago ob dogovorjenem času.
- *Informacijsko tveganje* je posledica pretiranih pritiskov, nepotrebnih posredovanj, ugibanj, nezaupanja in popačenih informacij v oskrbovalni verigi. Ta popačenost informacij vodi k večjim stroškom in neučinkovitosti zaradi povečanja naročil in kopičenja zalog novih avtomobilov.
- *Finančna tveganja* so lahko ogromna. Stroški zalog zaradi zastarelosti, spremembe cen in pomanjkanja zalog novih avtomobilov so lahko pomembni. Napačno upravljanje oskrbovalne verige vodi v pretirane in neusklajene zaloge novih avtomobilov ter posledično temu v velika finančna tveganja.

Ker je nabavna logistika funkcija, ki prežema vsa področja poslovanja in se dotika različnih notranjih interesov in kot tudi interesov drugih udeležencev na trgu, morajo biti njeni splošni cilji v podjetju znani, in sicer:

- logistične procese je potrebno oblikovati tako, da bodo skupni stroški oskrbovalne verige najnižji;
- zaloge je treba optimirati glede na zahteve proizvodnje in prodaje;
- na voljo morajo biti popolne, zanesljive in pravočasne informacije;
- zagotovljena mora biti potrebna prilagodljivost sistema.

5.2 ELEMENTI PREDLAGANEGA MODELA OPTIMIZACIJE NABAVNE LOGISTIKE V OSKRBOVALNI VERIGI

Čedalje bolj postaja jasno, da so procesi, s katerimi podjetje Citroën Slovenija zadovoljuje potrebe svojih kupcev, največjega pomena. Sodobno konkurenčno okolje zahteva od proizvajalcev avtomobilov nenehno zniževanje stroškov in učinkovito oskrbo trga. Konkurenčne prednosti hitro postajajo konkurenčne nujnosti, ki jih mora imeti vsako podjetje v avtomobilski dejavnosti. Logistika, ki povezuje premikanje, manipulacije, skladiščenje in informacije o statusih novih avtomobilov, s katerimi se podjetje srečuje v svojem poslovanju, ponuja mnogo priložnosti za prihranke na operativni in na strateški ravni. Vendar je za doseganje le-teh potreben drugačen pristop, ki presega zgolj proizvodni koncept podjetja in v logistiki vidi eno od njegovih osrednjih sposobnosti. K takemu pristopu sodi upravljanje oskrbovalne verige, ki upošteva procesno naravo logistike in obsega vse logistične aktivnosti od začetka odpremne mesta tovarne do skladiščenja v centralnem skladišču filiale v državi pa do predaje novih avtomobilov pooblaščenim prodajalcem in končnim kupcem. Upravljanje z logistiko na ravni celovite in integrirane oskrbovalne verige presega dosedanje razbitost logističnih aktivnosti med posamezne člene v oskrbovalni verigi, podjetja in znotraj njih med posamezne funkcije ali oddelke podjetja Citroën Slovenija.

Za učinkovito vodenje logistike je potreben celostni in procesni pristop. Na ta način ima podjetje pregled nad vsemi aktivnostmi, ki so potrebne, da nov avtomobil pride do kupca. Le na ta način lahko podjetje dobi čisto sliko o vseh stroških, ki nastajajo pri izvajanju logističnih aktivnosti. Tak pregled omogoči, da podjetje optimizira svojo nabavno logistiko na ravni celotnega podjetja, namesto da bi izvajalo delne, lokalno omejene ukrepe, ki drugim delom podjetja povzročajo dodatne, nepotrebne stroške.

Za izboljšanje poslovnega rezultata podjetja se predlaga optimizacijo nabavne logistike novih avtomobilov v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija, s katero lahko pridemo do zmanjšanja stroškov celotne logistike. Z vidika optimizacije nabavne logistike so glavne pomanjkljivosti stare organiziranosti naslednje:

- neenakovrednost logistike z ostalimi funkcijami v podjetju;
- nezaupanje in slabo sodelovanje med službami in oddelki;
- nezadostna informacijska podpora med člani v oskrbovalni verigi;
- nedoločenost optimalne zaloge novih avtomobilov v zalogi v centralnem skladišču;
- diferenciacija naročil avtomobilov v proizvodnjo in dobave glede na način naročanja;
- izkoriščanje sinergijskih učinkov skupine PSA Peugeot Citroën pri transportu in distribuciji.

Nabavna logistika novih avtomobilov je imela v podjetju tradicionalno stransko vlogo, zato ji nihče ni posvečal velike pozornosti. Nabavna logistika v podjetju z zniževanjem nabavnih stroškov in zalog novih avtomobilov ter s transportno logističnimi stroški lahko veliko pripomore k ustvarjanju dobička (Jakomin, Veselko, 2004a, str. 6-9).

Proces optimizacije nabavne logistike bo podjetje Citroën Slovenija izvedlo na celovitem logističnem modelu podjetja, ki upošteva posebnosti avtomobilske panoge. Ta model upošteva, da se podjetje optimizacije svoje nabavne logistike loteva v različnem obsegu. Glede na člene oskrbovalne verige lahko pristop delimo na tri skupine:

1. sprememba organizacije in postopkov nabavne logistike znotraj podjetja,
2. optimizacija nabavne logistike v prvem delu oskrbovalne verige podjetja, in sicer med dobaviteljem in filialo
3. optimizacija logistike v drugem delu oskrbovalne verige, in sicer med filialo in pooblaščenim prodajalcem - kupcem.

V ekonomski analizi optimizacije je potrebno oceniti pomen stroškov vseh členov oskrbovalne verige, vendar se bomo omejili le na posamezne, kot so: stroški transporta, strošek skladiščenja, strošek manipulacij in stroški distribucije. Upoštevali bomo tudi pozitivne vplive spremenjene organizacije in boljše kordinacije med člani oskrbovalne verige. Tedaj bomo lahko opredelili ključne elemente, ki pripomorejo k oblikovanju smotrnosti oskrbovalne verige in doseganju konkurenčnih prednosti.

Podjetje Citroën Slovenija bo uporabilo postopni model vzpostavljenja optimalne nabavne logistike v celotni oskrbovalni verigi. Model izhaja iz sprememb znotraj podjetja, ki jih podjetje postopoma uresničuje po logistični verigi navzdol in navzgor. Končna faza je optimizacija nabavne logistike znotraj oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija.

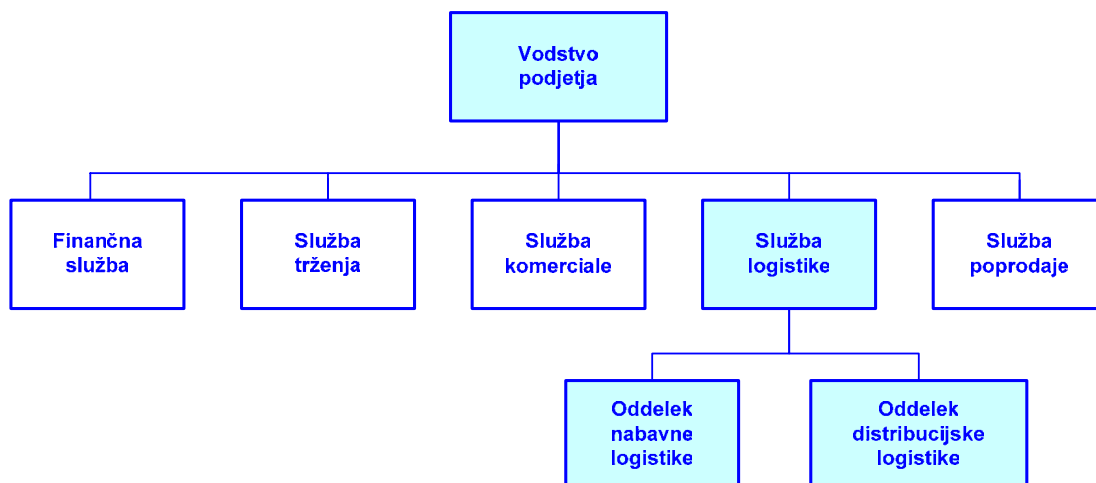
5.2.1 SPREMEMBA ORGANIZACIJE IN POSTOPKOV NABAVNE LOGISTIKE ZNOTRAJ PODJETJA

Proces optimiranja oskrbovalne verige mora podjetje začeti navznoter. Nujna je taka organizacijska struktura podjetja Citroën Slovenija, ki bo omogočala uresničitev koncepta oskrbovalnih verig. Trenutna organizacijska struktura ne daje enakovrednega pomena logistiki kot pomembnemu členu oskrbovalne verige, ki ima stike hkrati s trgom in z ostalimi člani oskrbovalne verige. Med službami in oddelki se pojavlja nezaupanje in sodelovanje je manjše, kot bi lahko bilo. To so notranje specializirane skupine, ki jih vodijo ljudje, ki se čutijo ogrožene in zato ne želijo z ostalimi deliti pomembnih informacij za poslovanje podjetja. Odstranjevanje in minimiziranje vpliva teh posameznikov in skupin je odločilnega pomena za uspeh preureditve podjetja in optimizacije oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija.

V optimizaciji bo imela osrednje mesto logistika, ki bo postala samostojna služba in bo enakovredna z ostalimi službami v podjetju. V tem okviru se bo preoblikovala v dva oddelka, in sicer v nabavno logistiko in distribucijsko logistiko, ki sta med seboj tesno povezani. Podrejenost logistike kot oddelka v službi komercialne pomeni pomanjkanje samostojnosti in enakovrednosti pri sprejemnaju strateških in operativnih odločitev. Delitev logističnih aktivnosti na nabavno logistiko in distribucijsko logistiko pomeni optimalnost, saj tako pridemo do popolnega nadzora nad pretokom informacij in gibanju avtomobilov po nabavni verigi, zato pa je mogoče iskati rešitve, ki pomenijo najmanjši mogoč skupni strošek logistike za podjetje kot celoto.

Centraliziran pregled nad stroški vsake posamezne logistične aktivnosti podjetju omogoča, da išče skupni stroškovni optimum, torej išče najugodnejše logistične rešitve za celoto, čeprav včasih na račun posameznih sestavnih členov.

Slika 19: Nov organigram podjetja Citroën Slovenija



Vir. Izdelal avtor

V prvi fazi je potrebna sprememba organizacije, kot je razvidno iz novega organigrama podjetja Citroën Slovenija, prikazanega na sliki 19. V spremenjeni organizaciji postane oddelek logistika samostojna služba, saj le tako postane enakovredna ostalim službam. Naslednja delitev je v novo nastali službi logistike, in sicer na oddelek nabavne logistike in distribucijske logistike. Zelo pomembno je, da so vse službe, oddelki in posamezniki seznanjeni, da je končni cilj zadovoljstvo pooblaščenih prodajalcev oziroma končnih kupcev novih avtomobilov Citroën in posledično temu boljši tržni delež podjetja.

Druga faza spremembe organizacije in nabavnih postopkov ter uveljavljanja celovitega logističnega modela bo izdelava natančnega pregleda stanja nabavne logistike v podjetju, in sicer:

- a) Pri pregledu izvajanja nabavnih logističnih aktivnosti je pomembno, da se izdela natančen posnetek stanja delovnih procesov, ki so potrebni od prejema naročila do njegove izpolnitve. **Služba logistike** bo skrbela za tesno sodelovanje z vsemi službami, še posebno s službo trženja in službo komercialne. Služba trženja določa paleto modelov, pripravi prodajne cene in potrebne aktivnosti za lansiranje novega modela, medtem ko služba komercialne pripravi plan prodaje in plan komercialnih akcij skladno s smernicami in planom Automobiles Citroën. Služba logistike bo zadolžena za strateško in taktično planiranje in dobavo zadostne količine avtomobilov v skladu z zastavljenimi smernicami in planom. Novonastali oddelek nabavne logistike bo skrbel za izvajanje zastavljenih smernic službe logistike, ki so usklajene z ostalimi cilji služb in skupnim ciljem podjetja. Nabavna logistika bo zagotovila pravočasnost informacij glede definicij modelov in ostalih potrebnih informacij, vezanih na proizvodnjo avtomobilov, in jih dopolnjevala z informacijami službe trženja. Skladno z zastavljenim

letnim planom prodaje bo planirala in naročala avtomobile v proizvodnjo, sledila fazam skozi proizvodnjo, zagotovila pravočasnost odprem iz tovarn in obveščala pooblaščen prodajalce o spremembah in statusih avtomobilov v fazi proizvodnje. Drugi novonastali oddelek-distribucijska logistika bo sledil komercialnim akcijam, saj bo zadolžen tudi za prodajo novih avtomobilov pooblaščenim prodajalcem. Zadolžen bo tudi za odpoklic avtomobilov iz centralnega skladišča v Logatcu in za spremljanje distribucije le-teh do pooblaščenih prodajalcev. Njegova naloga bo skrbno spremljanje kvalitete izvajanja logističnih storitev zunanjega izvajalca Hödlmayr in nadzor za pravočasno izmenjavo podatkov med podjetjema. Direktor logistike razpolaga s strateškimi in operativnimi informacijami in bo koordiniral službo logistike ter celotno oskrbovalno verigo podjetja Citroën Slovenija.

- b) Pridobivanje ustreznega intelektualnega kapitala in izobraževanje obstoječih zaposlenih zahteva od podjetja Citroën Slovenija velika vlaganja. Izobraževanje se mora v podjetju Citroën Slovenija izvajati na podlagi letnih razgovorov z zaposlenimi, ki skupaj s svojimi predpostavljanimi načrtujejo njihov plan izobraževanja. Zaposleni morajo biti ustrezno usposobljeni za svoje vsakdanje delo, hkrati pa morajo biti tudi zadostno motivirani za opravljanje svojih nalog. Za določena delovna mesta morajo biti zahtevani: izobrazba in ustrezna dodatna znanja ter temu primerno tudi oblikovan sistem osebnih dohodkov. Sistem nagrajevanja mora podpirati prizadevne, marljive, natančne in inovativne zaposlene, ki so gonilo podjetja. Samoiniciativno izobraževanje in nenehno dajanje predlogov za izboljšave poslovanja podjetja morata biti ustrezno nagrajeni.
- c) Nadaljni korak je uporaba informacijske tehnologije, ki obvladuje veliko število podatkov ter informacij in ki jih vsakodnevno ustvarja nabavna logistika. Zaradi velike količine informacij, ki jih potrebuje nabavna logistika, je nujno potreben informacijski sistem, ki bo sposoben v realnem času te informacije pregledati, obdelati, pripraviti analize in posredovati naprej pravilnim uporabnikom. Zelo pomembna je kompatibilnost različnih informacijskih sistemov, ki jih uporabljajo proizvajalec, izvajalec logističnih storitev in filiala. Z vzpostavitev informacijske povezave s pooblaščenimi prodajalci bo tako sistem sledil tokom novih avtomobilov in informacijskim tokom v oskrbovalni verigi. Pretok informacij se nanaša na izmenjavanje informacij med členi oskrbovalne verige, ki vključujejo podatke o povpraševanju, planih, zmogljivosti proizvodnje, planu proizvodnje, predvideni odpremi avtomobilov z odpremnih mest različnih tovarn, stanju zalog novih avtomobilov v centralnem skladišču, distribuciji le teh do pooblaščenih prodajalcev, o zalogi pri pooblaščenih prodajalcih in končni prodaji. V idealnem primeru bi bile tovrstne informacije pravočasno dosegljive določenemu členu oskrbovalne verige preko interneta. Pretok informacij je temeljni del integrirane oskrbovalne verige. Za uspešno koordinacijo distribucije novih avtomobilov, finančnih ter podatkovnih tokov mora imeti podjetje Citroën Slovenija vzdolž svoje oskrbovalne verige dostop do točnih in pravočasno dobljenih informacij o stanju v oskrbovalni verigi. Zato je potrebno vzpostaviti integrirani informacijski sistem, ki bo znal povezovati in upravljati podatke med proizvajalcem, izvajalcem logističnih storitev, filialo in pooblaščenim prodajalcem.

Ko podjetje vzpostavi notranjo urejenost nabavne logistike, je čas, da se za doseganje večjih prihrankov začne ozirati prek svojih organizacijskih meja k povezavam z drugimi podjetji v oskrbovalni verigi. To so predvsem proizvodnja matičnega podjetja Automobiles Citroën, izvajalec transportov GEFCO in izvajalec logističnih storitev Hödlmayr. Neusklajenost in nekoordiniranost stikov med navedenimi podjetji je razlog za velike nepotrebne izgube na račun kopičenja zalog, napačnih odločitev glede modelov, izpadov dobav, ipd. Pri tem gre za optimizacijo nabavne logistike oziroma za urejanje nabavne verige navzdol in navzgor. Ta postopek je zaradi tradicionalno konkurenčne usmerjenosti podjetij na trgu izjemno zahteven, tako strokovno kot organizacijsko.

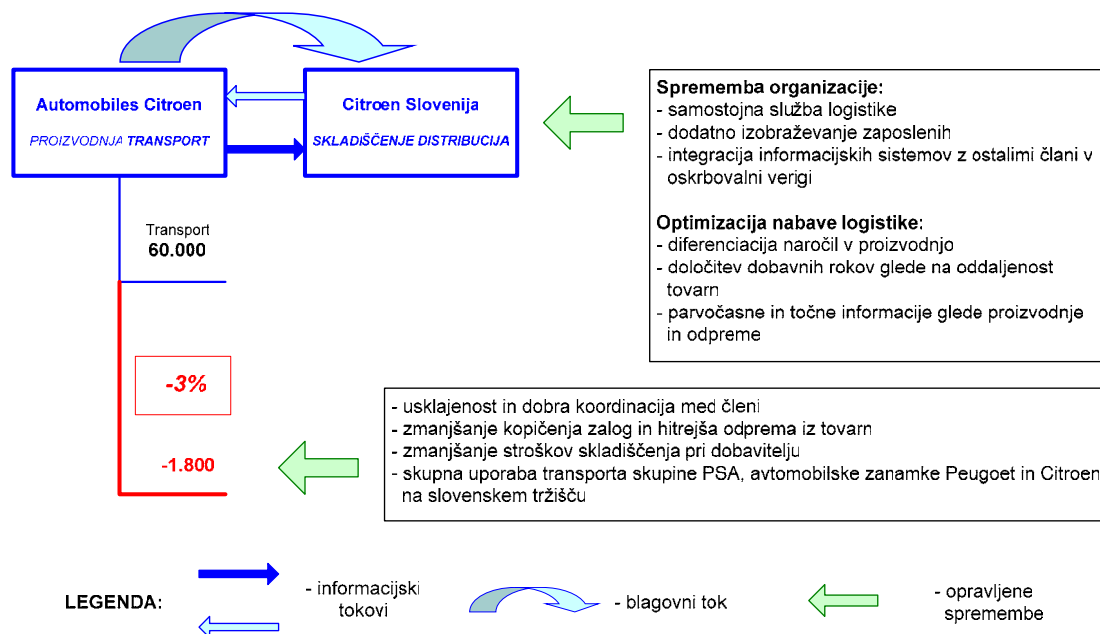
5.2.2 OPTIMIZACIJA NABAVNE LOGISTIKE MED DOBAVITELJEM IN FILIALO

Potreben je pregled optimizacije nabavne logistike med dobaviteljem Automobiles Citroën in filialo Citroëna v Sloveniji. Nabavna logistika novih avtomobilov poteka iz odpremne mesta tovarn do centralnega skladišča filiale v državi. V tem primeru opravlja logistične storitve od odpremne mesta tovarne pa do centralnega skladišča v Logatcu podjetje GEFCO. Prezem, manipulacijo in skladiščenje novih avtomobilov v Sloveniji v imenu podjetja Citroën Slovenija opravlja podjetje Hödlmayr iz Logatca.

Po izdelavi avtomobila v ustrezni tovarni pri dobavitelju le-ta avtomatično, vendar v skladu z zadostno proizvedeno količino novih avtomobilov za transport tudi poskrbi za odpremo, da novi avtomobili pridejo preko železnice v Slovenijo. Od oddaljenosti tovarne je odvisna tudi dolžina dobavnega časa - avtomobili iz Italije pridejo v 4 dneh, vozila iz Francije v 6 dneh, iz Španije pa potujejo dolgo, kar 16 dni. Ob prihodu avtomobilov v Slovenijo se ta skladiščijo v skladišču zunanega izvajalca logističnih storitev Hödlmayr v Logatcu.

Dobavni roki za dobavo avtomobilov kupcem so zelo pomembni, saj predstavljajo pričakovanje kupca za prevzem novega avtomobila v dogovorjenem obdobju. Dobavni roki so vezani tudi na oddaljenost tovarn od centralnega skladišča. Poleg določenega roka, potrebnega za proizvodnjo, je potrebno upoštevati tudi čas, potreben za transport, ki je odvisen od modela avtomobila in v kateri tovarni se proizvaja. Z vzpostavitvijo integriranega informacijskega sistema so lahko navedeni dobavni roki zavedeni v informacijskem sistemu podjetja Citroën Slovenija, ki se uporablja za izračun dobave naročenega avtomobila. Dobavni rok je torej sestavljen iz potrebnega časa proizvodnje, transporta iz odpremne mesta tovarne do centralnega skladišča v Sloveniji in distribucije do pooblaščenega prodajalca. Dobava novega avtomobila je preko pooblaščenega prodajalca posredovana končnemu kupcu. Zaradi napačne predstavitve dobavnega roka naročenega avtomobila v proizvodnjo lahko pride do nezadovoljstva kupca ali odpovedi od naročila. Pri daljših zamudah dobave naročenega avtomobila lahko pride do dodatnih stroškov, ki se sicer pojavijo kot dodaten popust kupcu.

Slika 20: Optimizacija nabavne logistike oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija med dobaviteljem in filialo (v SIT)



Vir: Izdelal avtor

Slika 20 prikazuje prvi del optimizacije oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija. S spremembami v organizaciji in v nabavni logistiki lahko pripomoremo k izboljšanju delovanja med posameznimi člani oskrbovalne verige. Zaradi usklajenosti in dobre koordinacije med navedenimi podjetji v oskrbovalni verigi se lahko zmanjša možnost kopičenja zalog na skladiščih tovarn in doseže hitrejšo odpremo. Dobra relacija dobavitelj – filiala ponuja priložnost za številne logistične prihranke na podlagi organiziranosti časa in prevzema novih avtomobilov. V tem odnosu lahko podjetje zniža zalogo, zlasti pri dobavitelju, ki omogoča tudi prihranke zaradi zmanjšanja števila dokumentov, izboljšanja kakovosti, opuščanja vhodne kontrole in hitrejšega pretoka informacij pri računalniškem povezovanju obeh partnerjev. Posledica tega je zmanjšanje stroškov skladiščenja pri dobavitelju. Konkretno znižanje cene transporta lahko dosežemo tudi zaradi skupne uporabe transportnih poti in sredstev skupine PSA, avtomobilske znamke Peugeot in Citroën na slovenskem tržišču. V optimizaciji bomo upoštevali znižanje cen transporta v višini treh odstotkov.

Nabavna logistika lahko odigra ključno vlogo, če pravilno diferencira naročila avtomobilov v proizvodnjo. Zelo pomembno je, da naročene avtomobile za znane kupce naroči kot nujne, preostalo dodeljeno količino pa za zalogo. Nujna naročila avtomobilov v proizvodnjo dobijo prioriteto in so proizvedena pred ostalimi. Tudi sama odprema in transport ter distribucija za navedene avtomobile poteka preko distribucijske logistike promptno.

Za boljše obvladovanje informacijskih tokov logistike je potrebna informacijska povezava z izvajalcem logističnih storitev podjetjem Hödlmayr. Preko interneta bosta imela podjetje in pooblaščen prodajna mreža dostop tudi do baze podatkov zunanjega izvajalca logističnih storitev Hödlmayr, le-ta pa je povezan in dobiva podatke dnevno od podjetja GEFCO, ki najavi prihode in številko vagona, na katerem so proizvedeni avtomobili za slovensko tržišče. Predviden je avtomatski prevzem avtomobilov iz informacijskega sistema podjetja Hödlmayr v informacijski sistem podjetja Citroën Slovenija, tako da v podjetju ne bi bilo več potrebno prevzemati avtomobilov, ampak bi se s prenosom avtomatično prenesla iz enega informacijskega sistema v drugi z vsemi pripadajočimi podatki (status avtomobila, v pripravi za odpremo, na transportu, predviden čas dobave ipd.). Dostopnost vseh udeležencev do potrebnih informacij bo z informacijsko povezavo podatkov in baz samih udeležencev v oskrbovalni verigi prednost hitrega reagiranja na nastale potrebe za uresničitev kupčevih pričakovanj.

Cilj podjetja je dinamična zaloga pravih avtomobilov in hitro obračanje zalog. Prav zaradi tega bo podjetje uvedlo vpis v informacijski sistem od pooblaščenih prodajalcev. Vpis sklenjenih prodajnih pogodb s kupci more dnevno slediti gibanju prodaje avtomobilov in omogoča hitro reagiranje na spremembe tržišča. Za zalogo, ki se ne obrača, se predvidi, ali je možno z dodatnimi komercialnimi akcijami pritegniti kupce, pa tudi ostale prodajne akcije so s promptnim vodenjem v enem informacijskem sistemu lažje obvladljive.

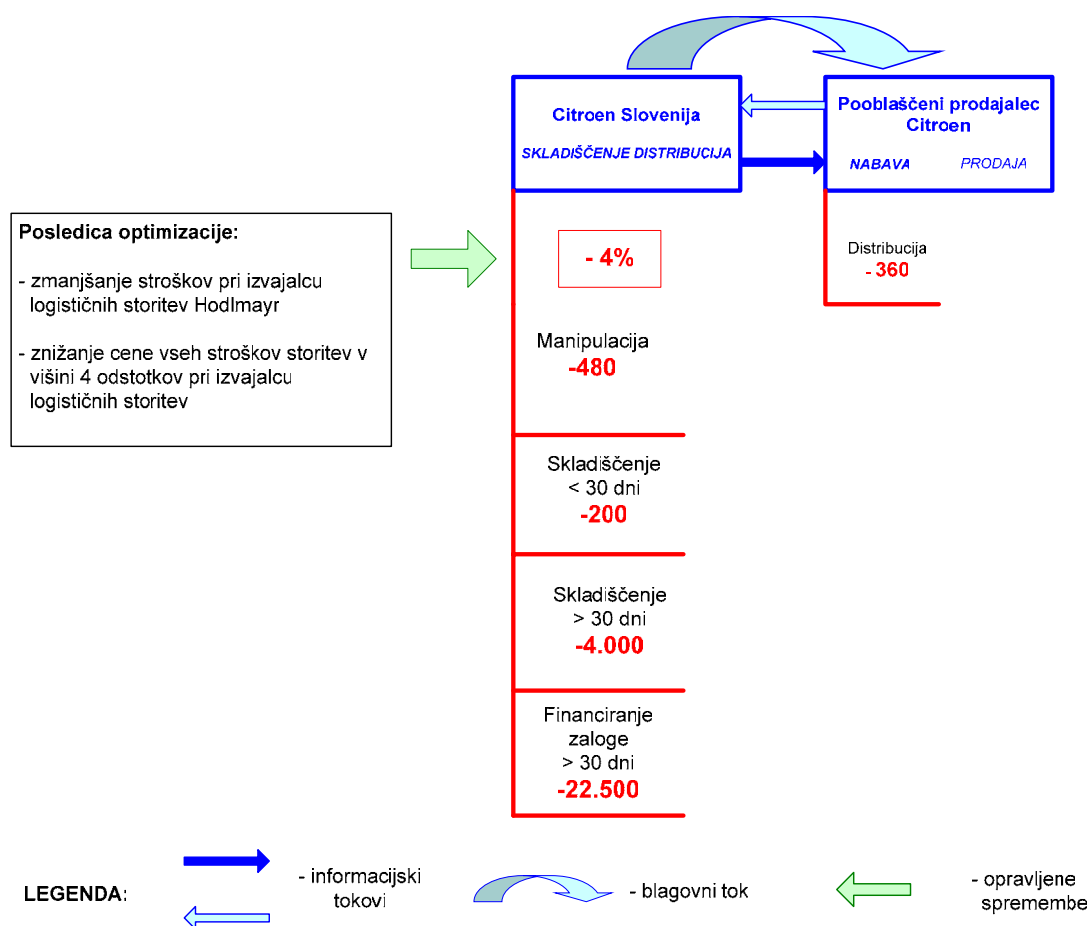
Optimalno zalogo določimo za vsako skupino avtomobilov posebej. Pomembno vlogo ima posledično tudi potreben čas transporta od tovarne do centralnega skladišča v Logatcu. Optimalno zalogo se določi na osnovi povprečne mesečne planirane prodaje v letu, korigirano s potrebno zalogo za dodaten čas transporta ter posebnostjo skupine avtomobilov.

Z oblikovanjem zalog se podjetje zavaruje proti tržnim nihanjam v ponudbi novih avtomobilov in proti dobavni nezanesljivosti dobavitelja. Pri tem načinu nabave se povečajo stroški vezave sredstev za zaloge novih avtomobilov in stroški skladiščenja, ki predstavljajo strošek skladiščenja novih avtomobilov v centralnem skladišču. Strošek financiranja zalog novih avtomobilov lahko poimenujemo kot obresti za čas vezave kapitala po obrestni meri, ki nam jo banka zaračuna za kreditno dobo, enako dobi vezave kapitala. Navedeni strošek je informativnega značaja, ker operiramo s povprečnim časom vezave, s kreditnimi pogoji bank itd. Pri analizi moramo poleg stroškov in prihodkov upoštevati tudi oportunitetne stroške, saj je potrebno upoštevati tudi posledice, ki morebiti nastanejo zaradi sprejete odločitve in se zato moramo odpovedati nekim drugim koristim. Oportunitetne stroške pa je največkrat zelo težko ugotavljati. Zato si pomagamo z optimizacijskim modelom.

5.2.3 OPTIMIZACIJA OSKRBOVALNE VERIGE MED FILIALO IN POOBLAŠČENIM PRODAJALCEM

Potreben je pregled optimizacije dela oskrbovalne verige med filialo Citroën v Slovenija in pooblaščenim prodajalcem novih avtomobilov Citroën. Logistika novih avtomobilov poteka iz centralnega skladišča v Logatcu do pooblaščenih prodajalcev. Distribucijo po Sloveniji opravlja podjetje Hödlmayr od centralnega skladišča v Logatcu pa do pooblaščenih prodajalcev, ki nove avtomobile prevzamejo in skladiščijo v svojem skladišču do predaje kočnemu kupcu.

Slika 21: Dugi del optimizacije oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija (v SIT)



Vir: Izdelal avtor

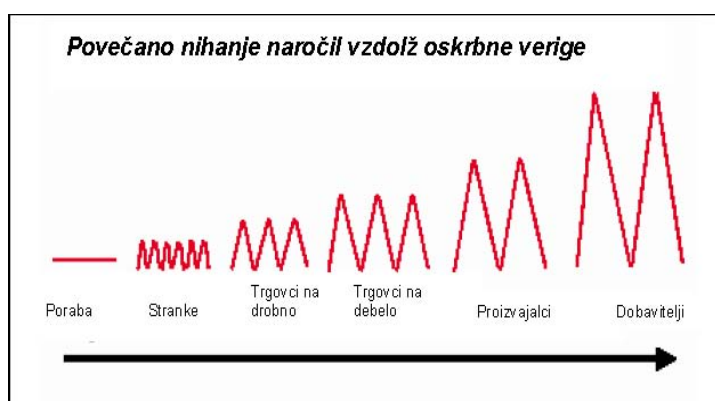
Slika 21 prikazuje drugi del optimizacije oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija. S spremembami v organizaciji in v distribucijski logistiki lahko pripomoremo k izboljšanju delovanja med posameznimi členi oskrbovalne verige. Analiza distribucijskega sistema pokaže priložnost za znižanje stroškov z znižanjem zaloge novih avtomobilov, skrajšanjem obračanja zaloge in hitrejšim transportom ter distribucijo. Zaradi usklajenosti in dobre koordinacije med navedenimi podjetji v oskrbovalni verigi se lahko poveča možnost izkoriščanja kapacitet

distribucije in hitrejša odprema iz centralnega skladišča. Posledica tega je zmanjšanje stroškov distribucije pri izvajalcu logističnih storitev Hödlmayr. Konkretno znižanje cene stroškov logističnih storitev v višini 4 odstotkov lahko dosežemo tudi zaradi skupnega sodelovanja podjetja Hödlmayr s skupino PSA, ki zastopa avtomobilske znamke Peugeot in Citroën na slovenskem tržišču. Oba, Peugeot in Citroën, imata samostojnost, ki je potrebna za vodenje raznolike in v mnogih primerih tekmovalne politike na področju trženja, prodaje in odnosov s strankami. Istočasno z željo po izboljšanju učinkovitosti in ustvarjanjem ekonomije obsega so tehnološke, industrijske, administrativne in finančne strukture skupine poenotene.

Distribucijska logistika se bo ukvarjala z administrativnimi opravili za nove avtomobile na slovenskem ozemlju od prihodov le-teh v skladišče zunanjega izvajalca logističnih storitev pa vse do prenosa avtomobilov do pooblaščenih prodajalcev. Zunanji izvajalec logističnih storitev nove avtomobile skladišči, jih pripravi za odpremo in prepelje do pooblaščenega prodajalca, ki je nov avtomobil naročil. Distribucijska logistika bo ob prihodih novih avtomobilov v Slovenijo pregledala prevzeme avtomobilov in če so jih naročili pooblašчени prodajalci.

Največji strošek v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija predstavlja kopičenje zalog novih avtomobilov in vezava finančnih sredstev v njih. Eden največjih razlogov za kopičenje zalog novih avtomobilov v centralnem skladišču Logatec je negotovost povpraševanja. Razlog za to se skriva tudi v slabi komunikaciji med členi oskrbovalne verige. Zato, da bi bila oskrbovalna veriga odraz resničnih tržnih razmer in povpraševanja kupcev, je izmenjava informacij med členi verige pomembna. To je namreč najučinkovitejši način odprave problema popačenja informacij o povpraševanju vzdolž oskrbovalne verige; tako imenovani učinek biča (angleški izraz je *bullwhip effect*), kot kaže slika 22. Popačenje informacij se pojavi, ko pooblašчени prodajalci avtomobilov uporabijo lokalne informacije pri napovedovanju povpraševanja in te posredujejo filiali vzdolž oskrbovalne verige, ker ta lahko sprejme odločitve o nabavi tudi na podlagi lokalnih ekonomskih faktorjev in lokalnih ovir. Popačene informacije se prenašajo z ene ravni oskrbovalne verige na drugo in te veljajo za enega od največjih vzrokov neučinkovitosti oskrbovalne verige. Učinek biča je mogoče preprečiti s preglednostjo in pravočasno izmenjavo informacij o povpraševanju.

Slika 22: Popačenje informacij in učinek biča



Vir: Coughlan et al., 2001, str. 508

Ciljne zaloge so posledica kakovosti dobavitelja kot zunanji vpliv ter optimalne zaloge oziroma optimalno naročilo kot notranji vpliv. Optimalno naročilo je povprečna mesečna prodaja, ki se lahko korigirana za sezonski značaj prodaje ali priprave nove komercialne akcije. Optimalne zaloge so tiste, pri katerih so stroški naročanja in skladiščenja minimalni. Za obravnavan primer novega avtomobila C3 veljajo naslednji parametri:

- Predvidena prodaja modela C3 za leto 2005 je 2040 novih avtomobilov,
- Povprečna mesečna prodaja 170 avtomobilov,
- Optimalna zaloga 1,2 povprečne mesečne prodaje » $1,2 * 170 = 205$ avtomobilov,
- Signalna zaloga 60 avtomobilov,
- Varnostna zaloga 170 avtomobilov,
- Ciljna zaloga konec koledarskega leta 170 avtomobilov,

Podlaga za pripravo plana nabave novih avtomobilov je plan prodaje in pa zaloge novih avtomobilov v centralnem skladišču. Prodaja je lahko:

- iz nabave
- iz zalog na začetku obdobja

Iz tega sledi, da je nabava lahko manjša od prodaje, če ima podjetje zaloge na začetku koledarskega obdobja. Vendar je tudi nabava lahko namenjena prodaji ali zalogam, kar pomeni, da je treba pri planiranju nabave poleg prodaje in zalog na dan 01.01. upoštevati tudi zaloge na koncu koledarskega obdobja. Zalogam na koncu koledarskega obdobja pravimo tudi ciljne zaloge, ker se v teh zalogah zrcali naš odnos do kupcev. Ciljna zaloga konec leta za obravnavani model je enomesečna povprečna prodaja. Če želimo zagotoviti takojšnjo dobavo novih avtomobilov kupcem, morajo biti zaloge velike: najmanj trikratna povprečna mesečna prodaja. Če pa imamo prodajo s čakalno dobo in so kupci pripravljeni počakati, so lahko te zaloge minimalne ali pa za posamezne avtomobile jih sploh ni. V zalogi ni možno imeti vseh modelov različnih kombinacij opreme in barv.

6 EKONOMSKA UPRAVIČENOST OPTIMIZACIJE NABAVNE LOGISTIKE V OSKRBOVALNI VERIGI PODJETJA CITROËN SLOVENIJA

Optimizacija nabavne logistike novih avtomobilov je eden ključnih elementov v oskrbovalni verigi podjetja. Z njegovo racionalizacijo in ustreznim planiranjem lahko podjetje doseže velike prednosti v pri zniževanju stroškov, večji fleksibilnosti ter povečevanju kvalitete ter hitrosti servisiranja kupcev.

Oskrbovalna veriga podjetja Citroën Slovenija kot koncept in resničnost presega meje podjetja. Postala je namreč dinamičen proces, ki združuje nabavo novih avtomobilov, vzdrževanje starih poslovnih partnerjev, tehnologije in organizacijskih struktur. Hitrost in učinkovitost obvladovanja časa in prostora v poslovnih procesih ter stopnja zadovoljevanja raznovrstnih potreb kupcev postaja dejavnik strateških prednosti in uspešnosti poslovanja podjetja.

Poslovanje brez zalog novih avtomobilov za hitro zadovoljitev želja kupcev je utopija, ki še dolgo ne bo zaživela. Je pa s sledenjem gibanja zalog, dogajanja na tržišču, lažje obvladljiva in se stroški zalog zmanjšajo, če so prihodi novih avtomobilov v centralno skladišče skladni s potrebami slovenskega avtomobilskega tržišča. Obvladovanje stroškov pri nabavi je konkurenčna prednost, saj se stroški skladiščenja plačujejo na dan. Nabava je s hitrim obratom zalog novih avtomobilov vedno sveža, aktualna, zanimiva, kupcem privlačna, hitro dostopna in predvsem cenejša (Di Cristofano, 1999, str. 66-68).

Glavni vzvodi pri upravljanju količine zalog novih avtomobilov so različne prodajne akcije. Sedaj niso več sistem za regulacijo zalog, temveč so postale način prodaje. Na obrat zalog novih avtomobilov in strošku financiranja novih avtomobilov v zalogi v centralnem skladišču Logatec najbolj vpliva prodaja.

Optimizacijski model lahko uporabljamo tudi namesto eksperimenta kot scenarij poslovnega procesa, da lahko proučujemo posledice naših odločitev na poslovanje podjetja. Osnovo temu dajejo ocene poslovnih pogojev, ki se lahko nanašajo na tržne, proizvodne, investicijske ali druge aktivnosti. Za implementacijo modela je potrebna ustrezna izobrazba ljudi na številnih lokacijah in primerna informacijska podpora. Prav tako je potrebno upoštevati, da se podatki stalno spreminjajo in optimizacija modela posledično temu tudi. Temu primerno mora biti spremljanje poslovanja in potrebnih sprememb za implementacijo modela ter ustvarjanje zastavljenih ciljev podjetja. Predstavljeni model je oblikovan tako, da omogoča naknadne modifikacije glede na spremembe v okolju oziroma v podjetju.

Pomanjkanje zaupanja med podjetji in službami znotraj podjetja povzroči zmanjšanje odgovornosti do kupcev novih avtomobilov, težje je pravočasno reagirati na spremembe na trgu, prav tako pa oteži konkurenčnost in ponudbo storitev kupcem avtomobilov. Zaupanje v oskrbovalni verigi je odraz tega, kako močno člani oskrbovalne verige zaupajo svojim

partnerjem v oskrbovalni verigi, da bodo storili, kar so obljubili. Pomanjkanje zaupanja se kaže na različnih področjih poslovanja.

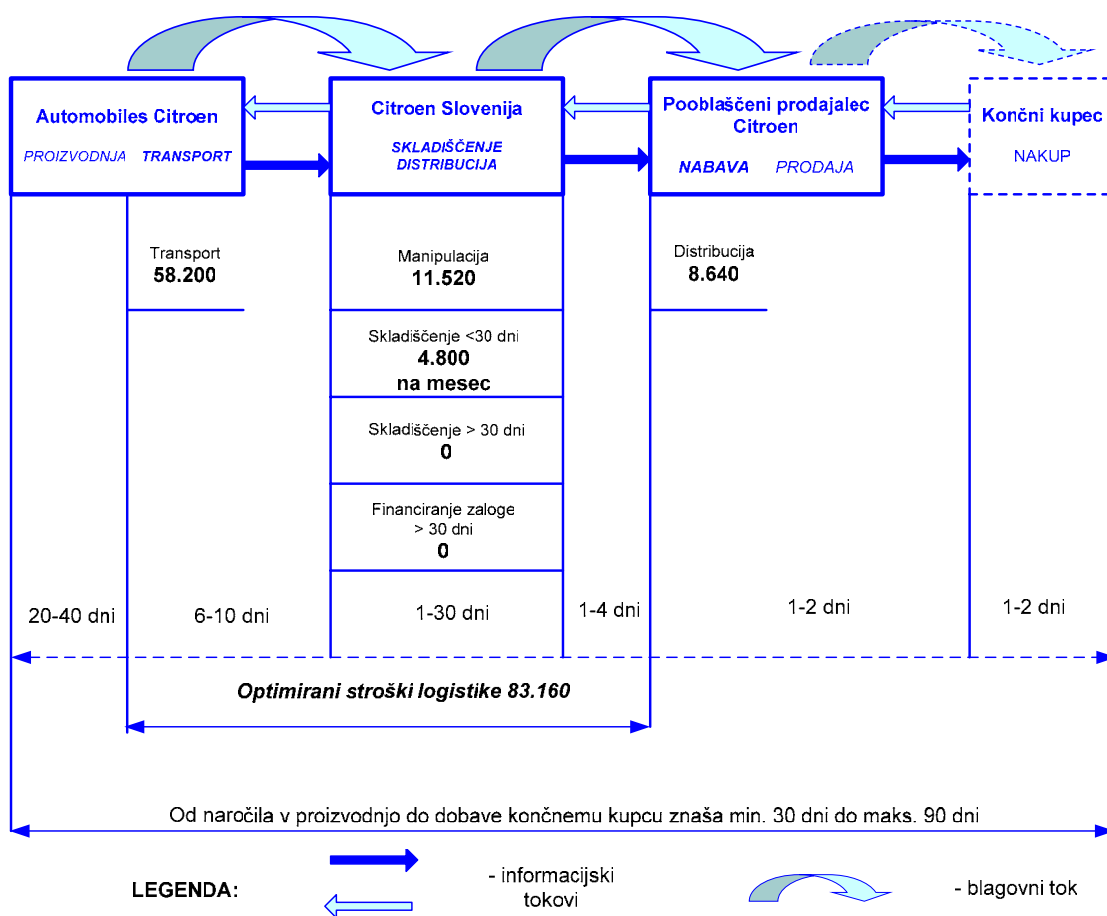
Proizvodna kapaciteta, skladiščenje zalog novih avtomobilov, manipulacije in kapacitete distribucije so primeri operacijskih omejitev. Poslovne omejitve so minimalna raven zalog avtomobilov ter optimalna nabava.

Vsako podjetje ima določeno zalogo za izvajanje svoje dejavnosti oziroma zadovoljevanje potreb kupcev. Vrste zalog v podjetju so odvisne od njegove dejavnosti. V našem obravnavanem primeru se srečujemo z zalogami novih avtomobilov. Vendar zaloge podjetju povzročajo določene vrste stroškov, zato je pomembno določiti raven držanja zalog, ki je odvisna od ciljev podjetja. Večje količine novih avtomobilov omogočajo višjo raven storitev prodaje, vendar hkrati pomenijo višje stroške. Zato prihaja do nesoglasij med različnimi službami podjetju. Na eni strani je interes finančne službe, ki zagovarja minimalne zaloge zaradi nižjih stroškov in manjše vezave finančnih sredstev, na drugi strani pa so interesi drugih služb, predvsem nabavne in prodajne, katerim zaloge omogočajo lažje prilagajanje nihanjem med ponudbo in povpraševanjem. Glede na to je ključnega pomena skrbno izdelana politika uravnavanja zalog, ki morajo biti pravočasno na voljo, količinsko točne, modelsko in cenovno zanemive ter stroškovno ugodne.

Problematika sinhronizacije oskrbovalne verige se kaže v sinhronizaciji delovanja njenih členov. Vsak člen je dolžan natančno poznati svoje naloge in biti strokovnjak za svoje področje. Držati se mora dogovorjenega časa, upoštevati dogovorjeni čas za druge člene z njim biti medsebojno usklajeni. Ključne prednosti oskrbovalne verige se namreč odražajo v časovni usklajenosti, hitrosti in skladnosti funkcioniranja. Izjemnega pomena je, da so operacije oskrbovalne verige medsebojno usklajene. Usklajenost se nanaša na usklajenost vseh postopkov od planiranja, proizvodnje ter nabavljanja novih avtomobilov in prodaje ter organizacije distribucije. Cilj usklajenosti je minimizacija stroškov in časa.

Zaupanje v oskrbovalni verigi je oslabiljeno od trenutka, ko kupec naroči nov avtomobil in ko do trenutka dobave preteče več časa, kot je dogovorjeno. Nabavna logistika je zadolžena, da do takih odmikov ne pride. Njena naloga je v sposobnosti delitve naročil na naročila avtomobilov za zalogo in naročila za znanega kupca. Z navedenim je povezana koordinacija sledenja naročil avtomobilov skozi različne faze v proizvodnji, še posebno za znane kupce. V primeru naročila avtomobila z znanim kupcem le ta dobi prednost v proizvodnji in je proizveden ter odpremljen pred ostalimi. Globalizacija oskrbovalnih verig in prevladujoča uporaba pogodbenih partnerjev v distribuciji in logistiki podaljšujeta potreben čas za dokončanje vseh korakov v procesu.

Slika 23: Ekonomsko upravičena optimizacija nabavne logistike v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija (v SIT)



Vir: Izdelal avtor

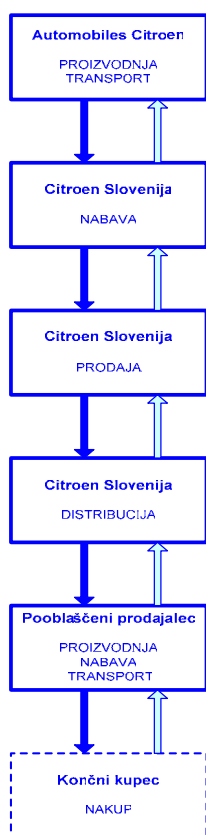
Slika 23 prikazuje ekonomsko upravičenost optimizacije nabavne logistike v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija. Prikazan je tudi rok dobave za izdelavo konkretno v proizvodnjo naročenega avtomobila C3. Naročilo je končni kupec izvedel pri pooblaščenem prodajalcu. Rok dobave je odvisen tudi od modela in termina naročila. Pomembno je tudi, da je model planiran v proizvodnji filiale.

Eden od glavnih načinov zmanjšanja stroškov je standardizacija na celotni ravni oskrbovalne verige. Poleg nižjih cen omogoča tudi izboljšanje kvalitete storitev in sicer standardizacija količin naročanja, transportnih sredstev, manipulacij do organizacije distribucije. Standardizacija omogoča maksimalno izkoriščenost funkcionalnosti in hkrati minimizacijo stroškov. **Optimizacija nabavne logistike avtomobilov v podjetju Citroën Slovenija je pokazala, da se njeni stroški logistike lahko zmanjšajo za 7,6 odstotka.** Takšna je namreč ocena med predlaganim modelom optimizacije in trenutnim stanjem. Ocene so prav tako pokazale, da se v primeru obvladovanja nabavne logistike zmanjša zaloga novih avtomobilov v centralnem skladišču, kar posledično zmanjša tudi stroške skladiščenja. To pomeni tudi nižjo vrednost vezanega kapitala v zalogah in financiranja zaloge, ki znaša 1,2 odstotka na nabavno vrednost

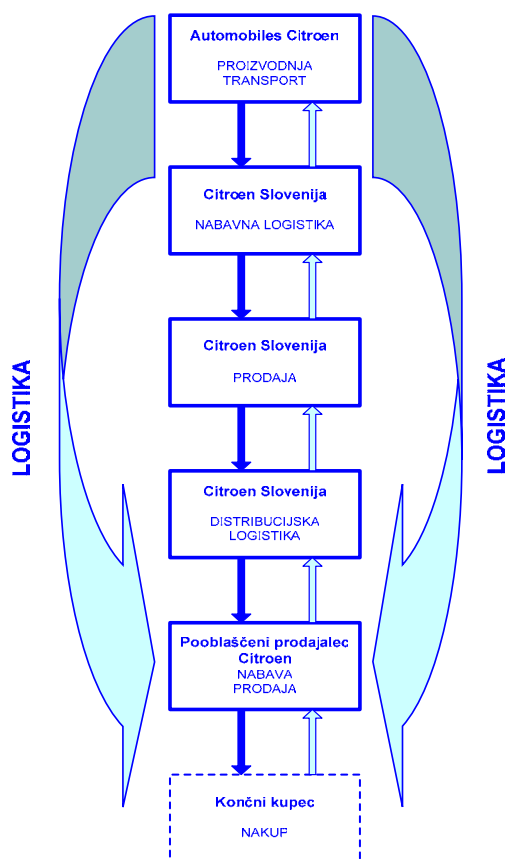
novega avtomobila. Nezanemarljiv je tudi pozitiven učinek na prodajo, saj je pooblaščen prodajalec ob manjši zalogi novih avtomobilov primoran k hitrejšim odločitvam o nakupu in prodaji končnemu kupcu. To pomeni, da so avtomobili manj kot 30 dni v zalogi in tako se zmanjšata strošek skladiščenja in strošek financiranja zaloge.

Slika 24: Stara in nova organizacija logistike

Stara organizacija logistike, nepovezana oskrbovalna veriga



Nova organizacija logistike, povezana oskrbovalna veriga brez meja, prioriteta so zahteve pooblaščenega prodajalca



Vir: Pripravil avtor

Na posamične spremenljivke oskrbovalne verige se podjetje ne sme osredotočati, temveč mora upoštevati dejstvo, da oskrbovalna veriga deluje kot celota, saj le sinergizem daje osnovo za delovanje vsake posamezne organizacije, kot prikazuje slika 24. Za razliko od tradicionalnih determinističnih modelov, ki merijo vpliv več odločitev, izoblikovani model meri vplive posameznih odločitev. Menedžment oskrbovalne verige se od tradicionalnega torej razlikuje v treh pogledih. Prvič: oskrbovalno verigo pojmuje kot celoto. Tok potrebuje in je odvisen od strateških odločitev. Drugič: oskrbovalna veriga je skupen cilj in specifičen pomen njenega vpliva se odraža na celotnih stroških in tržnemu deležu. Tretjič: pogled na zaloge se spremeni. Zaloge postanejo zadnji uranotežujoč mehanizem in ne prvi kot je to pri tradicionalnem pristopu. Ključ vsemu je integracija (Christopher, 1992, str. 66). Cilj menedžmenta oskrbovalnih verig je

povečanje dobičkonosnosti in učinkovitosti organizacije z optimizacijo hitrosti in sigurnostjo ter maksimizacijo neto dodane vrednosti odločujočih procesov.

Boljše informacije rezultirajo v dobavo pravih zalog novih avtomobilov, in to ob pravem času. Skladiščenje prevelikih in nepotrebnih zalog morajo biti v podjetju Citroën Slovenija prekloniti. Kupec mora dobiti točno to, kar je naročil, podjetje samo pa mora biti sposobno dovolj hitro reagirati, da zadovolji potrebe kupcev. Naročanje po sistemu naročila glede na baze podatkov je prihodnost. Klasifikacija avtomobilov po ABC metodi bi bila podjetju v veliko pomoč, potrebno se je zgolj odločiti, da se bodo zaloge novih avtomobilov spremljale na ta način. Na ta način je mogoče tudi rangirati kupce, kjer kupec A pomeni izključno prioriteto.

Strategija oskrbovalne verige se spreminja in se kaže kot reakcija na številne tržne pritiske, kot so večje zahteve kupcev novih avtomobilov; saj so si ti z globalizacijo pridobili večjo izbiro novih avtomobilov in njihovih modelov ter storitev. Zato mora podjetje nenehno izboljševati avtomobile in storitve. Kakovost tudi ni več edini vir konkurenčne prednosti, saj ima kupec možnost izbire med več enako kakovostnimi avtomobili in njihovimi storitvami. Razlika nastane pri vzporednih elementih, ki soustvarjajo dodano vrednost: način nabave, dobave, dostave, v servisiranju in drugih poprodajnih aktivnostih. Poskuša se uglasiti sledenje členov in zaporedja postopkov, tako da bo zadovoljeval vse zahtevnejše tržno povpraševanje.

Uglašenost oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija se kaže v treh značilnostih (Veselko, 2003, str. 8):

- v povečanem sodelovanju s partnerji v oskrbovalni verigi in usklajenosti poslovnih dogodkov,
- v tehnologiji in informacijski povezanosti ter izmenjavi podatkov med partnerji,
- v sodelovanju podjetja in partnerjev v oskrbovalni verigi, ki svoje sodelovanje usmerjajo k učinkovitemu in uspešnemu poslovanju.

Uspeh in uveljava uglašene oskrbovalne verige zahteva usklajeno delovanje vseh členov verige. Pri tem prihaja do soočanja štirih temeljnih elementov, in sicer (Veselko, 2003, str. 8-10):

1. Strategija. Smernice in poslovno strategijo Citroëna določa matično podjetje Automobiles Citroën iz Pariza. Potrebno pa je oblikovati tudi strategijo na lokalnem področju, da določa poslovanje v celoti in hkrati delovanje oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija. Tako lahko nastane uspešno taktično delovanje podjetja Citroën Slovenija, ki pripelje do željenih končnih rezultatov. Ko podjetje dokončno določi strategijo oskrbovalne verige in spozna njen vpliv na poslovno strategijo, pride na vrsto njena konfiguracija. Vplivi in cilji delovanja oskrbovalne verige presegajo meje podjetja Citroën Slovenija. Potrebno je oblikovati formalno sodelovanje med poslovnimi partnerji. Proces konfiguracije lahko izpeljejo vsi poslovni partnerji oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija. Glavna cilja sta dva, in sicer:

- identificiranje stroškovno učinkovitega načina nabave novih avtomobilov,
- razporejanje posameznih logističnih aktivnosti partnerjem, ki so zanje najbolj primerni.

2. **Poslovni proces.** Razvoj uglašenosti poslovnih razmerij med partnerji v oskrbovalni verigi zahteva sistematičnost. Zgraditi je potrebno takšen sistem, kjer bosta korektno partnerstvo in medsebojno zaupanje temelja medsebojnega sodelovanja. Zaradi težko dosegljivega poštenega obnašanja partnerjev ni mogoče doseči optimalne ravni delovanja, ki bo zagotavljala pozitivne učinke. Človeški faktor je lahko izvor nezaupanja in neučinkovitosti oskrbovalne verige.
3. **Tehnologija.** Za učinkovito in uspešno partnerstvo v oskrbovalni verigi so nujni informacijski sistemi, ki so tesno povezani z razvojem informacijske tehnologije, strojne in programske opreme. Za optimizacijo delovanja oskrbovalne verige sta potrebni uskladičev informacijskih sistemov med poslovnimi partnerji in izmenjava potrebnih podatkov in informacij.
4. **Zaposleni.** Najpomembnejši so prav gotovo zaposleni. Ljudi je potrebno usposobiti in naučiti na nove koncepte poslovanja, predvsem pa na sodelovanje zunaj meja lastnega podjetja. Vsem udeležencem oskrbovalne verige je potrebno posredovati jasno strategijo podjetja in nuditi podporo menedžmenta s ciljem čim učinkovitejšega skupnega delovanja in iskanja novih potencialnih možnosti v okviru verige. Transparentost in odgovornost igrata pri tem veliko vlogo. Pregled nad stroškovnim vidikom operacij mora biti omogočen v vseh oddelkih, službah, distribucijskih centrih in skladiščih in pri dobavitelju in distributerjih.

Čeprav je ob čedalje bolj zaostrenih konkurenčnih razmerah na avtomobilskem trgu kupec res v središču pozornosti, mu kljub temu ni dano, da bi izrazil vse želje in potrebe ob nakupu avtomobila. V praksi je njegova izbira zožena na možnosti, ki mu jih ponujajo pooblaščen prodajalci iz lastnih zalog. Kupec se namreč največkrat odloči za avtomobil, ki je že na dvorišču pri pooblaščenem prodajalcu ali pa za avtomobil, ki ga je prodajalec že naročil iz zaloge v centralnem skladišču ali pa v proizvodnjo.

Z uvedbo nove nabavne logistike bi lahko skrajšali dobavne roke novih avtomobilov na 30 dni od naročila do predaje končnemu kupcu.

SKLEP

Namen magistrskega dela je prikazati ekonomsko upravičenost optimizacije nabavne logistike novih avtomobilov v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija. Za razumevanje procesa optimizacije je bilo potrebno večji del naloge nameniti teoretičnim pristopom različnih avtorjev in poglobiti preučevanje poslovne logistike, oskrbovalne verige in nabavne logistike v podjetju. Zaradi specifičnosti in poslovne tajnosti politike cen in stroškov je bilo pridobivanje in razpolaganje s tovrstnimi podatki do neke mere omejeno.

Magistrsko delo je bilo usmerjeno v predstavitev teoretičnih presoj, ki bi jih bilo smiselno upoštevati v procesu optimizacije nabavne logistike novih avtomobilov v obravnavanem podjetju. Zasledovanje postavljenega cilja je doseženo in primerno utemeljeno skozi ključna poglavja, katerih povzetek navajam v nadaljevanju, obenem pa utemeljujem potrjevanje ali zavračanje uvodoma zastavljene hipoteze in pomožnih hipotez.

Osnova k pristopu je v drugem poglavju opredeljena teoretična razlaga logistike in oskrbovalnih verig. Logistika se je v svojih začetkih naslanjala na izkušnje in sposobnosti, v kasnejših razvojnih fazah so jim sledili znanost oziroma znanstvena spoznanja, zakonitosti in teorije. Danes je logistika specifična funkcija znotraj vsakega podjetja in tudi specifična znanstvena disciplina. Logistika je nit, ki povezuje ključne procese in postavlja temelje za oblikovanje sistemov, ki zagotavljajo stroškovno učinkovito oskrbovanje v celotni oskrbovalni verigi. Oskrbovalna veriga je mreža zvez in distribucijskih možnosti, ki opravljajo funkcije nabave novih avtomobilov ter distribucijo le-teh kupcem. Nadaljna opredelitev temelji na predstavitev, ki jih moremo izvrševati v obravnavanem podjetju. Najbolj pomembni sta nabavna logistika in distribucijska logistika. Nabavna dejavnost se mora ustrezno vključiti v celotni poslovni proces podjetja, imeti mora smotrno notranjo organizacijo svojega delovanja, zagotoviti mora strokovnost in preglednost. Nabavna logistika skrbi za oskrbo poslovnega sistema s potrebnimi novimi avtomobili v ustrezni količini in kakovosti. Danes morajo zaloge novih avtomobilov in distribucija zadovoljiti glavne potrebe kupca časovno in krajevno. Potrebe kupcev se medsebojno razlikujejo med posamičnimi segmenti in tudi od kupca do kupca. Cilj učinkovite integracije je znižanje sredstev, potrebnih za doseganje določene stopnje servisiranja določenega segmenta kupcev. Prav tako je potrebno oceniti raven zalog, ki bo omogočala zadovoljitev potreb potrošnikov brez nepotrebnih dodatnih stroškov. Razvoj, uporaba procesov in metod, primerne organizacijske strukture so zadnji korak v tej integraciji.

Logistika avtomobilske industrije dobiva čedalje večjo vlogo, njene značilnosti pa so prikazane v tretjem poglavju. Proizvajalci prenašajo na dobavitelje čedalje večjo odgovornost pri razvoju, inženiringu in proizvodnji sistemov in komponent. S spremembo vloge dobaviteljev se povečuje tudi zahtevnost logistike in oskrbovalnih verig, poostruje pa se selekcija med dobavitelji. Neučinkovita izmenjava podatkov med poslovnimi partnerji ustvarja neslogo, ki podaljšuje razvojne čase in oskrbovanje, povečuje stroške oblikovanja in ne nazadnje tudi stroške logistike. Trend globalizacije avtomobilske industrije se vidi predvsem v povezovanju in združevanju

velikih avtomobilskih gigantov in to pomembno vpliva na svetovno gospodarstvo, kar je prikazano v tretjem poglavju. Glavni namen združevanja predstavlja nižanje stroškov proizvodnje, izmenjavo izkušenj in znanja, večanje ekonomske in s tem politične moči, boljše poznavanje kupcev na določenem trgu, skupno logistiko in optimizacijo oskrbovalnih verig.

V mednarodni distribuciji novih avtomobilov se nujno pojavi uporaba logističnih elementov, kot so: skladiščenje, manipulacija in prevozi, ki so si glede višine stroškov praviloma v nasprotju. Pri uporabi dveh elementov logistike, skladiščenja in prevozov se z večjo intenzivnostjo uporabe določenega elementa povečajo stroški tega elementa, sočasno pa se znižajo stroški drugega elementa in nasprotno. Pojavi se potreba po uravnoteženju enega in drugega elementa tako, da bi bili logistični stroški za podjetje čim manjši. Pri uravnoteženju gre v bistvu za to, da primerjamo med seboj različne konfliktno stroške in druge elemente logistike ter izberemo tiste, ki v določenem razmerju izkazujejo najnižje celotne stroške.

Da podjetje lahko doseže pomembne konkurenčne prednosti, izboljša svojo učinkovitost in odzivni čas, je treba poznati tehnologijo, poslovne procese in sodelovanje s povezanimi partnerji. Uspehi se ne dosegajo samo s postavljanjem dobrih rešitev, ampak z integracijo uporabnikov, naj bodo to: dobavitelj, izvajalca logističnih storitev, pooblaščen prodajalci ali končni kupec. Razumevanje in ustrezno reševanje problematike upravljanja oskrbovalne verige v modernem podjetju tako zahteva večdisciplinaren pristop s poznavanjem tehnoloških možnosti in zahtevanih poslovnih znanj, ki pripravijo ustrezno rešitev za upravljanje oskrbovalne verige podjetja.

Upravljanje oskrbovalne verige v današnjem konkurenčnem svetu je izziv. Večje kot so globalizacija trga, negotovost glede povpraševanja in ponudbe, uporaba proizvodnih, distribucijskih in logističnih partnerjev v zapleteni mednarodni oskrbovalni mreži in krajši kot so življenjski cikli avtomobilov in tehnologij, večja je izpostavljenost tveganjem v oskrbovalni verigi. Zato je za podjetje pomembno poznavanje tveganj, ki jih nosi samo podjetje, in tveganj, ki jih nosijo njegovi dobavitelji in kupci. Oskrbovalna veriga ni nujno okolje, v katerem vsi pridobijo.

Ohranitev konkurenčnih prednosti zahteva prilagodljivost in stalno spremljanje konkurenčnih oskrbovalnih verig, s čimer je omogočeno neprekinjeno uvajanje najboljših rešitev v lasten logistični sistem. Cilj oskrbovalne verige je, da podjetje maksimira dobiček s povečano konkurenčnostjo, nižjimi stroški in najkrajšim možnim časom postrežbe kupca. Konkurenčni boj ne poteka več med posameznimi podjetji. Uspešna so tista, katerih oskrbovalne verige so stroškovno učinkovitejše od oskrbovalnih verig konkurentov. Pogosto je neučinkovitost obstoječih oskrbovalnih verig posledica pomanjkanja zaupanja in pretoka informacij med člani oskrbovalne verige. Kupec z vedno večjimi zahtevami pritiskajo na trgovce na drobno, ki prenesejo pritisk nazaj po verigi in zahtevajo od proizvajalcev dodatne koristi, da bi bili učinkovitejši v primerjavi s konkurenti.

Pri zagotavljanju večje poslovne učinkovitosti ima velik pomen pripravljenost podjetja Citroën Slovenija, da se ustrezno odziva na spremembe na avtomobilskem trgu. Pri prodaji svojih

avtomobilov ima podjetje dovolj storitvenih zmogljivosti, predvsem pa ima razvito pooblaščenno prodajno mrežo. Še tako odlična kakovost avtomobila sama po sebi ne bo vplivala na nakup, vendar je zelo pomembno, da je kupcu na voljo tudi program spremljajočih storitev, katerih Citroën ponuja. Prav storitvena komponenta je ob tako številni ponudbi novih avtomobilov močno orožje v neizprosni konkurenčni boju.

Podjetje Citroën Slovenija bo povečalo sodelovanje med poslovnimi partnerji, kar se bo kazalo v skupnem planiranju, nabavni logistiki in izvedbi poslovanja. To bo povzročilo preobrazbo in dodatno usposabljanje zaposlenih, a vse skupaj bo usklajevala informacijska tehnologija. Poslovni procesi, tehnologija in zaposleni bodo tako na osnovi sprejetih smernic matičnega podjetja Automobiles Citroën določali oblikovanje primerne poslovne strategije za uglašeno oskrbovalno verigo podjetja Citroën Slovenija. **Nabavna logistika predstavlja konkurenčno prednost podjetja Citroën Slovenija. Planiranje nabavne logistike je ključnega pomena za učinkovito in ekonomsko upravičeno izvedbo aktivnosti, kar potrjuje postavljeno prvo pomožno hipotezo.**

Predstavitev oskrbovalne verige obravnavanega podjetja je prikazana v četrtem poglavju, ki za svoje poslovanje nabavlja nove avtomobile pri matičnem podjetjem Automobiles Citroën iz Francije in je njen glavni in edini dobavitelj. Podjetje nabavlja zaradi dopolnitve zalog v svojem skladišču in na osnovi posebnih želja svojih kupcev. Sam proces naročanja novih Citroënovih avtomobilov poteka običajno enkrat mesečno, avtomobili pa prihajajo neprestano, vsak teden. Nabavna logistika skrbi za nemoten prihod in skladiščenje avtomobilov v centralnem skladišču in za čimbolj optimalen izbor različnih prihajajočih novih avtomobilov. V imenu podjetja opravlja prevzeme, skladiščenje in distribucijo novih avtomobilov podjetje Hödlmayr. Centralno skladišče novih avtomobilov za slovensko tržišče je v Logatcu.

Večina avtorjev navaja dva pglavitna stroška izpada zalog:

- strošek prednaročila, ki nastane v primeru, ko je kupec pripravljen počakati naročen avtomobil, ki ga trenutno ni v zalogi
- oportunitetni strošek izgubljene prodaje, ki nastane v primeru, ko kupec kupi nov avtomobil drugje. Podjetje ima strošek v višini prispevka za kritje, ki bi ga ustvarilo s to prodajo. V tem primeru obstaja tveganje, da se nezadovoljni kupec ne bo več vrnil, temveč bo naslednjič kupil pri konkurentu.

Trenutna lokacija centralnega skladišča v Logatcu in poslovno sodelovanje s podjetjem Hödlmayr zadovoljuje vsem kriterijem podjetja Citroën Slovenija, ki so navedeni v četrtem poglavju. **Na osnovi zbranih in spodaj podanih informacij zavračam tretjo pomožno hipotezo, da za optimiranje nabavne logistike moramo določiti novo lokacijo skladišča vozil v Sloveniji.** Zavrnitev hipoteze temelji na pomanjkanju ključnih informacij glede izbire nove lokacije centralnega skladišča novih avtomobilov Citroën v Sloveniji, ni pa možno in potrebno pod znanimi parametri določiti novo lokacijo.

Razlogi za zavrnitev hipoteze so predvsem:

- zadovoljiva kvaliteta logističnih storitev in spoštovanje pogodbenih obveznosti dosedanjega izvajalca logističnih storitev (cena, dobavni rok itd.);
- infrastruktura in nova investicija podjetja Hödlmayr v novo garažno hišo, kar dokazuje željo po dolgoročnem sodelovanju;
- uporabe lastnih dveh industrijskih tirov in takojšnja manipulacija prispelih avtomobilov v centralno skladišče;
- optimalna lega centralnega skladišča in dostopa do avtocest, ki omogoča časovno optimalno distribucijo novih avtomobilov do pooblaščenih prodajalcev v Sloveniji;
- informacije glede organizacije logistike iz predvidene nove tovarne v Kolinu na Češkem, ki so v teku priprave in mi niso še dostopne in znane;
- organizacija prevoza po morju ter polnjenje transportnih kapacitet v nasprotno smer, kar opuščam zaradi že prej omenjene težave z informacijami in bo predmet dodatnih raziskav ob znanih potrebnih informacijah;
- carinski in ostali postopki, ki bi podaljšali čas distribucije novih avtomobilov iz centralnega skladišča v pristanišču za področje Hrvaške;

Hitrost dostave novih avtomobilov do pooblaščenih prodajalcev je tisti element, ki pridobi pri veljavi, predvsem ko gre za posebne zahteve kupcev. Rednost pri distribuciji avtomobilov je odločilnega pomena pri ohranjanju stalnih kupcev in zmanjšanju stroškov za uporabljeni skladiščni prostor. Zmogljivost je tisti element, ki pogosto vpliva na odločitev o izbiri vrste prevoza. Pogostost prevoza vpliva tako na obseg zalog proizvajalca kot na velikost zalog novih avtomobilov podjetja Citroën Slovenije in velikosti zalog pri pooblaščenih prodajalcih, to pa posredno tudi na višino stroškov. Stroški transportnega procesa vplivajo na višino lastne cene in s tem na konkurenčnost podjetja na trgu.

Cilj oskrbovalne verige je poiskati in vpeljati najcenejši in najbolj dobičkonosen način dobave pravega avtomobila na pravo mesto ob pravem času glede na delovne in poslovne omejitve in parametre. Torej je potrebno najti najmanjše stroške nabave, zalog in distribucije in hkrati zadovoljiti zahteve kupcev, upoštevajoč operacijske in poslovne omejitve. Izvajalec poslovnih odločitev mora upoštevati veliko število načinov, planov in akcij, od katerih mora pravilno izbrati. Potrebno je optimizirati nabavo, povpraševanje, proizvodne kapacitete ter pri tem upoštevati vse stroške od nabavnih, proizvodnih, skladiščnih in distribucijskih. Odločitve se morajo izvesti v zelo kratkem času, saj gre za dinamičen proces. Ker se oskrbovalna veriga ne zaključuje z mejami podjetja, je potrebno nujno upoštevati vse dele oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija, tudi tiste, ki se nahajajo zunaj podjetja, a so vendarle njen sestavni del in njihova dejavnost vpliva na delovanje oskrbovalne verige kot celote.

Prav tako je potrebno pokazati napredovanja v prodaji in povečanje tržnega deleža. V podjetju Citroën Slovenija je pomembno imeti dober in strokoven kader, ki dobro rešujejo probleme in zna dobro sodelovati med seboj. Nedopustno je, da podjetje dovoli, da delni interesi ogroženih posameznikov prevladajo in odtegujejo za svoje ozke cilje dragocene vire podjetju kot celoti. Vsaka sprememba v podjetju spreminja utečeno prakso, za zaposlene pa je lahko stres in celo

sprememba kulture podjetja. Zato je pomembno, da pri spremembah imamo podporo vodstva, ki zna prepričati vse zaposlene o nujnosti ter primernosti sprememb in da se cilji posameznikov poenotijo s cilji podjetja. Zaposlene je potrebno motivirati, jih ustrezno usposobiti in nagrajevati za njihove dosežke za racionalizacijo. Osebnim pogovorom v podjetju se namenja premalo časa, kar vpliva tudi na motivacijo za delo in delovno storilnost. Bistvena je komunikacija in razvoj medsebojnih odnosov v pozitivno naravnani klimi.

Nove tehnologije na informacijskem področju bodo posegle tudi v oskrbovalne verige. Glede na strukturo oskrbovalnih verig in stopnjo sodelovanja v njej bo podjetje uporabilo različne možnosti integracije informacijskih tehnologij v oskrbovalno verigo, da bi s tem poenostavili poslovanje, zmanjšali število opravil, znižali stroške in izboljšali komuniciranje na vseh nivojih oskrbovalne verige. Za različne namene nabavnega poslovanja potrebujejo podjetja različne vrste informacijskih rešitev, ki se medsebojno razlikujejo po zahtevnosti, zmogljivosti, prilagodljivosti in potrebnem številu različnih podatkovnih baz, iz katerih informacijski sistemi črpajo podatke za procesiranje postavljenih algoritmov.

Informatizacija logistike lahko prinese pomembne pozitivne spremembe v poslovanju podjetja, vendar je potrebno ovrednotiti posredne prihranke zaradi znižanih stroškov dela, zalog novih avtomobilov, zmanjšane števila napak pri dobavi naročenih avtomobilov in zaradi hitrejših logističnih procesov. Podjetje Citroën Slovenija je s svojim dobaviteljem avtomobilov informacijsko povezano, saj preko dnevnega prenosa podatkov iz informacijskega sistema dobavitelja dobi v svoj informacijski sistem naslednje podatke: o poteku in spremembah faz avtomobilov skozi proizvodni proces, o datumu izdelave avtomobila, o številki šasije, ki jo avtomobil dobi, ko je izdelan, o številki faktur, o fakturnem znesku, o kodi avtoradia itd. Vsi ti podatki se vežejo na osnovne podatke o avtomobilu, na računalniško številko naročila in podjetje lahko takoj, pozneje pa bo njegova pooblaščenca prodajna mreža sledila avtomobilom, kako se premikajo, v kateri fazi izdelave so. Pooblaščenca mreža prodajalcev bo imela preko interneta kadarkoli dostop do baze podatkov v informacijskem sistemu podjetja Citroën Slovenija. Tako bo imela vpogled do katalogov novih avtomobilov, do različnih faz avtomobilov v proizvodnji in do transportne poti avtomobilov v centralnem skladišču, do svojih rezerviranih avtomobilov in veljavnih cenikov.

Povezovanje uvaja učinkovito preglednost in komunikacijske mehanizme med dobaviteljem, distributerjem, filialo, izvajalcem logističnih storitev, pooblaščenimi prodajalci avtomobilov Citroën in kupci. Povezovanje informacijskih sistemov in izmenjava podatkov omogočata razvoj informacijskih podlag in rešitev, ki dovoljujejo tudi učinkovito izmenjavo informacij, razumljivih in dosegljivih vsem poslovnim partnerjem oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija.

Sodelovanje med poslovnimi partnerji razumemo kot doseganje konkurenčnih prednosti, kjer si podjetja med seboj ne konkurirajo. V tem primeru gre za obliko poslovnega sodelovanja in vzpostavljanja dolgoročnih poslovnih razmerij s strateškimi poslovnimi partnerji in končnimi kupci. Izvedbo razumemo kot osnovno obvladovanje nabavne logistike, distribucije, medsebojnih poslovnih odnosov, ljudi in procesov z novimi poslovnimi orodji. Dejavnost

nabavne logistike skrbi, da so potrebni materiali fizično na voljo poslovnemu sistemu. Nabava se ukvarja z izbiro nabavnih virov, s količinami, ki jih je potrebno nabaviti, s časovnim usklajevanjem nabav in z ustreznimi oblikami potrebnega materiala. Nabavne odločitve s svojim geografskimi in časovnimi dimenzijami zelo vplivajo na logistične stroške, zato mora nabavna logistika sodelovati pri sprejemanju nabavnih odločitev. **To potrjuje drugo pomožno hipotezo, da nabavne odločitve s svojimi geografskimi in časovnimi dimenzijami zelo vplivajo na logistične stroške, predvsem pa za oskrbovanje pravih kupcev novih avtomobilov s praviimi modeli avtomobilov in storitvami ob pravem času.**

Optimizacija pomeni uporabo najboljših in najučinkovitejših poslovnih orodij ter tehnologije za izvedbo in zaključevanje poslov. Optimizacijska orodja in tehnologija, ki zagotavlja možnost pravočasne informacije, postajata ključ za ohranjanje konkurenčne prednosti.

Uglašena oskrbovalna veriga obvladuje tok novih avtomobilov, kar omogoča veliko zniževanje stroškov logistike zaradi boljše preglednosti in hitrejšega odkrivanja nastalih težav. Hitrost je lastnost, ki je povezana s fleksibilnostjo, prilagodljivostjo in pravočasnostjo. **Praktična implementacija optimizacije nabavne logistike je dolgotrajen in občasno neučinkovit proces, kar je odraz togosti posameznikov obravnavanega področja.** Potrjevanje četrte pomožne hipoteze je utemeljeno na osnovi lastnosti, ki omogočajo oblikovanje ustrezne strategije, ki bo pripomogla k izpolnjevanju vseh členov oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija. V celoto bodo zajeti vsi elementi uglašene oskrbovalne verige, ki bodo delovali v uspešnem in učinkovitem medsebojnem razmerju. Pristop temelji na pozitivnem razmišljanju, vztrajnost ter predvsem pravočasni obveščenosti vseh, ki so vključeni v delovanje oskrbovalne verige podjetja Citroën Slovenija. Na osnovi podanih smernic matičnega podjetja Automobiles Citroën mora strategijo na lokalnem nivoju oblikovati generlani direktor podjetja Citroën Slovenija s pomočjo ostalih odgovornih direktorjev posameznih služb. Odločitev o posamezni strategiji mora biti enotna in jasno zastavljena.

Glavna hipoteza z optimizacijo nabavne logistike novih avtomobilov v oskrbovalni verigi podjetja Citroën Slovenija lahko pridemo do zmanjšanja stroškov celotnega logističnega procesa je utemeljeno potrjena na osnovi dejanskega zmanjšanja stroškov logističnega procesa v podjetju, prikazanega v šestem poglavju. Na podlagi tega lahko zaključimo, da je pri optimizaciji oskrbovalne verige v podjetju potrebno upoštevati vse možne omejitve in rešitve, dobljene po različnih metodah racionalizacije oskrbovalne verige, saj se le tako lahko podjetje prilagaja nenehnim spremembah znotraj podjetja samega ali v njegovi okolici.

Le malo oskrbovalnim verigam uspeva trajno zadovoljevati potrebe porabnikov. Ohranitev pridobljene konkurenčne prednosti zahteva prilagodljivost in stalno spremljanje konkurenčnih oskrbovalnih verig, s čimer je omogočeno neprekinjeno uvajanje najboljših rešitev v lasten logistični sistem. Hitrost in prilagodljivost zahtevata tesno sodelovanje med vsemi podjetji v oskrbovalni verigi in med službami znotraj podjetja.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Ballou Ronald H.: Basic Business Logistics: Transportation, Materials Management, Physical Distribution. New York: Prentice Hall, 1987. 239 str.
2. Ballou Ronald H.: Bussines Logistics Management. Fourth edition, New Jersey: Prentice Hall, 1999. 671 str.
3. Blenkuš Rok: Preurejanje logističnih proces. Logistika & Transport, GV Revije d.o.o., Ljubljana: 2003. 9, str. 23-25.
4. Boncelj Gašper: Razgradnja odsluženih avtomobilov. Na kolesih, Delo, Ljubljana: 2004. 25, str. 4.
5. Boncelj Gašper: Slovenija v avtomobilski statistiki. Na kolesih, Delo, Ljubljana: 2004a. 93, str. 3.
6. Boncelj Gašper: Slovenski avtomobilski trg. Na kolesih, Delo, Ljubljana: 2004b. 151, str. 23.
7. Christopher Martin: Logistics. The Strategic Issues. London: Champman & Hall, 1992. 285 str.
8. Coughlan T. Anne, et. al: Marketing Channels. Šesta izdaja. New Jersey: Prentice-Hall, 2001. 590 str.
9. Cox Roger: Retail Management. Hallow: Financial Times, 2000. 339 str.
10. Dallari Fabrizio: Analisi dell'eveluzione del mercato dei servizi logistici. Milano: Logistica, Tecniche nuove S.p.A., 1999. št.10, str. 96-104.
11. Dornier Philippe-Pierre, Fender Michel: La logistique global. Paris: Editions d'Organisation, 2001, 463 str.
12. Di Cristofano Giovanni: Supllay Chain. Milano: Logistica, Tecniche nuove S.p.A., 1999. št.10, str. 66-75.
13. Eymery Pascal: La stratégie logistique. Paris: Presses Universitaires de France – PUF, 2003, 128 str.
14. Ganeshan Ram, Harrison P. Terry: An Introduction to Supply Chain Management. Department of Management Science and Information Systems, Penn State University, 1995. 6 str. [URL: http://lcm.csa.iisc.ernet.in/scm/supply_chain_intro.html], 16.12.2004.
15. Grgič Stojan: Logistični odziv na potrebe kupcev. Ljubljana: Gospodarski vestnik, GV Revije d.o.o., 1999. 4, str. 28.
16. Guyot Roger, Bonnaud Christophe: CITROËN 80 ans de futur. Paris: Roger Regis, 1999. 161 str.
17. Handfiled Robert B., Nichols Ernest L. Jr.: Supply Chain Management. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1999. 183 str.
18. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 583 str.
19. Jakomin Igor, Veselko Gregor: Nabavna logistika sestavni del oskrbovalne verige. Logistika & Transport, GV Revije d.o.o., Ljubljana: 2004. št. 1, str. 4-7.
20. Jakomin Igor, Veselko Gregor: Koncept » just in time « je za sproščanje zalog in kapitala. Logistika & Transport, GV Revije d.o.o., Ljubljana: 2004a. št. 2, str. 6-9.

21. Jelenc Milan: Globalizacija v logistiki. Ljubljana: Logistika in Transport, GV Revije d.o.o., 2000. št. 5, str. 4-9.
22. Jurše Milan: Mednarodni marketing. Maribor: Ekonomsko-Poslovna fakulteta, 1999, 535 str.
23. Kaltnekar Zdravko: Logistika v proizvodnem podjetju. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede v Kranju, 1993. 530 str.
24. Klopčič Zvone: Upravljanje oskrbnih verig. Ljubljana: Monitor, priloga Sistem, maj 2003, str. 16-18.
25. Kotler Philip: Marketing management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
26. Koželj Uroš: Pregled trga logističnih podjetij in vpliv prihoda tujih operaterjev na slovenski trg. Portorož: Strokovno gradivo Poslovna logistika 2004, GV Izobraževanje, 2004. str. 29-39.
27. Logožar Klavdij: Ukrepanje razbremenilne logistike. Ljubljana: Logistika & Transport, GV Revije d.o.o., 1999. št. 18, str. 31-33.
28. Logožar Klavdij: Povezanost logističnih procesov in koncepta računalniško integrirane proizvodnje (CIM) v proizvodnem podjetju. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-Poslovna fakulteta, 2000. 181 str.
29. Logožar Klavdij: Sodobne logistične storitve kot element konkurenčnosti. Nova Gorica: Strokovno gradivo Poslovna logistika in transport, GV Izobraževanje, 2002. str. 2-11.
30. Logožar Klavdij: Sodobne logistične storitve in konkurenčnost. Ljubljana: Logistika in Transport, GV Revije d.o.o., 2002a. št. 9, str. 20-22.
31. Logožar Klavdij: Mednarodna poslovna logistika. Maribor: Ekonomsko-Poslovna fakulteta, 2002b, 76 str.
32. Logožar Klavdij: Poslovna logistika. Ljubljana: GV Izobraževanje, 2004. 265 str.
33. Mavretič Brankica: Strateška vloga nabave v proizvodnem podjetju. Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 103 str.
34. Možina Stane et. al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
35. Oblak Henrik: Mednarodna poslovna logistika. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru, 1997. 362 str.
36. Ogorelc Anton: Upravljanje poslovne logistike. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta v Mariboru, 2001. 145 str.
37. Planinc Damjan: Koristi skupne distribucije. Avtomobilska logistika. Ljubljana: Trgovina, GV Revije d.o.o., 2002. št. 11, str. 28-29.
38. Potočnik Vekoslav: Poslovanje trgovskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1998. 172 str.
39. Potočnik Vekoslav: Trgovinsko poslovanje. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje Novo mesto, 2001. 192 str.
40. Potočnik Vekoslav: Nabavno poslovanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2002. 411 str.
41. Porter Michael E.: Competitive Advantage. London: The Free Press, 1998. 557 str.
42. Požar Mitja: Inovativnost v slovenski avtomobilski industriji, Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 127 str.
43. Poženel Blaž: Preskus filtra za zgorevanje saj. MotoRevija, Ljubljana: 2001. št. 8, str. 6-7.

44. Prašnikar Janez, Debeljak Žiga: Ekonomski modeli za poslovno odločanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 435 str.
45. Pucelj Gregor: Nadomestni deli in reciklaža. Na kolesih, Delo, Ljubljana: 2004. 93, str. 5.
46. Pučko Danijel: Planiranje v podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1993. 492 str.
47. Pučko Danijel: poglavje Strateško planiranje v delu Možina Stane et al; Management. Radovljica: Didakta, 1994. str. 264 – 334.
48. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1999. 196 str.
49. Rodman Barbara: Incoterms 2000. Ljubljana: M.H. Laras, 2001. 88 str.
50. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2000. 151 str.
51. Russell Roberta S., Taylor Bernard W.: Operations Management. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1998. 836 str.
52. Schary Philip B., Larsen Tage S.: Managing the Global Supply Chain. Copenhagen: Handelshøjskølen Forlage, Copenhagen Business Press, 1995. 395 str.
53. Shapiro Roy D., Heskett James L.: Logistics Strategy. Cases and concepts. Minnesota: Graduate School of Business Administration Harvard University, 1985. 602 str.
54. Tavčar Mitja I.: Razsežnosti managementa. Ljubljana: Tangram, 1996. 611 str.
55. Tidd Joe, Bassant John, Pavitt Keith: Managing Innovation – Integrating Technological, Market and Organizational Change. Chichester, New York: John Wiley&Sons, 2001. 371 str.
56. Van Weele Arjan J.: Nabavni management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 406 str.
57. Van Weele Arjan J.: Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. Third Edition. London: Thomson Learning, 2002. 363 str.
58. Veselko Gregor: Kako doseči uglašenost oskrbovalne verige, Logistika & Transport, GV Revije d.o.o., Ljubljana: 2003. št. 3, str. 8-10.
59. Veselko Gregor: Kako do zaupanja v oskrbovalnih verigah. Logistika & Transport, GV Revije d.o.o., Ljubljana: 2003a. št. 9, str. 19-21.
60. Vouk Tomaž: Poceni nakupi po vstopu Slovenije v EU. Ljubljana: Logistika & Transport, GV Revije d.o.o., 2003. št. 1, str. 10-13.
61. Vouk Tomaž: Deset največjih v evropski logistiki. Ljubljana: Logistika & Transport, GV Revije d.o.o., 2003a. št. 9, str. 14-17.
62. Welsch Glenn A., Hilton Ronald W., Gordon Paul N.: Budgeting: Profit Planning and Control. Fifth edition. New Jersey: Prentice – Hall International, Inc. 1988. 655 str.
63. Zekić Zdravko: Logistički menedžment. Rijeka: Glosa d.o.o., 2000, 191 str.
64. Zelenika Ratko: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela. Rijeka: Ekonomska fakulteta u Rijeci, 2000. 782 str.

VIRI

1. Avsec Matjaž: Planiranje nabave novih vozil v podjetju Citroën Slovenija. Seminar na nalogi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 2002. 16 str.
2. Bertok Pavel: Poslovník kakovosti podjetja Citroën Slovenija. Koper: Čuk Graf, 2004. str. 42
3. Bragg Simon: Make Automotive Suppliers More Profitable. Boston: ARC Advisory Groupe, Three Allied Drive, 2002. str. 11.
4. CIMOS d.d. Avtomobilská industrija. Cimos – zgodovina: Cimos d.d. [URL: http://www.cimos.si/index.php?grp=skupina_cimos&sub=predstavitev&page=zgodovina_slo], 10.11. 2004
5. Follis Massimo, Enrietti Aldo: Improving Performances At The Second Tier Of The Automotive Supply Chain. Turin: University of Turin, 2002. str. 21.
6. Gassner Michael: Predstavitev podjetja Hödlmayr d.o.o. Slovenija. Logatec: In Motion, 2004. str. 5-7
7. GEFCO: Orientations Logistiques. Paris: GEFCO - Division Automotive, 2003. 31 str.
8. Golob Robert: Poročilo prodaje za leto 2000 do 2004 – interno poročilo. Koper: Citroën Slovenija, 2004. str. 25.
9. Gospodarski Vestnik: 300 največjih v letu 2003. GV Revije d.o.o., Ljubljana: 2004. št. 26-27, str. 27-59.
10. Jakomin Livio et al.: Tehnologija prometa in transportni sistemi. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet, 2002. 375 str.
11. Letno poročilo 2003. Citroën Slovenija. Koper: 2004. 35 str.
12. Letno poročilo 2004. Citroën Slovenija. Koper: 2005. 36 str.
13. Letno poročilo, 2003 Interim report, GEFCO, Paris: 2004. str. 65
14. Povezave v avtomobilski industriji, katera podjetja so v skupinski navezi, [<http://www.mojavto.net/debatnik/post-935.html>], 20.11.2004.
15. PSA PEUGEOT CITROËN: The Group in 2004. Paris: Corporate Communication Department, 2004. str. 23
16. Reiter Stephen E.: La Supply Chain: Optimiser la chaîne logistique et le réseau interentreprises. Paris: Dunod, 2001. 288 str.
17. Riera Javier: Le moteur Hdi. Paris: Planetè. Le magazine interne de PSA Peugeot Citroën, 2004. št. 57, str. 32-35.
18. Veselko Gregor: Zadovoljstvo kupcev je merilo uspešnosti oskrbovalne verige. Logistika & Transport, GV Revije d.o.o., Ljubljana: 2003a. št. 7, str. 16-17.
19. Veselko Gregor: Oblikovanje logističnih poslovnih sistemov. Logistika in Transport, GV Revije d.o.o., Ljubljana: 2003b. št. 8, str. 16-19.
20. Veselko Gregor, Jakomin Igor: Nove zasnove za optimizacijo logistike v mestih. Logistika & Transport, GV Revije d.o.o., Ljubljana: 2004. št.7, str. 6-9.
21. Vlada Republike Slovenije. 2002. Uredba o skupinskih izjemah. Uradni list RS, št. 69/2002, Ljubljana: Uradni list [<http://objave.uradnilistlist/bazeul/URED/2002/B/5233722452.htm>]. 14.01.2003.