

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**PREOBLIKOVANJE INTEREUROPE D.D. V GLOBALNEGA
LOGISTIČNEGA OPERATERJA**

Ljubljana, februar 2003

EDI MARSIC

1	UVOD	1
1.1	PROBLEM IN PREDMET RAZISKOVANJA	1
1.2	PREDMET RAZISKOVANJA	2
1.3	NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA	3
1.4	ZNANSTVENA HIPOTEZA	4
1.5	OCENA DOSEDANJIH RAZISKOVANJ	4
1.6	ZNANSTVENE METODE	5
1.7	STRUKTURA DELA	5
2	TEORETIČNE ZNAČILNOSTI LOGISTIKE	6
2.1	LOGISTIKA KOT ZNANOST IN KOT AKTIVNOST	6
2.2	POJEM, RAZVOJ IN POMEMBOST LOGISTIKE	7
2.3	STRUKTURA SODOBNEGA LOGISTIČNEGA SISTEMA	9
2.4	NOTRANJI LOGISTIČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	12
2.5	ZUNANJI LOGISTIČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA	14
3	ANALIZA IN OCENA STOPNJE RAZVITOSTI IN USPEŠNOSTI SLOVENSKEGA PROMETA IN GOSPODARSTVA	16
3.1	OCENA STOPNJE RAZVITOSTI IN USPEŠNOSTI PROMETNEGA SISTEMA V SLOVENIJI ..	16
3.1.1	Razvitost in uspešnost pomorskega prometa	16
3.1.2	Razvitost in uspešnost železniškega prometa	19
3.1.3	Razvitost in uspešnost cestnega prometa	23
3.1.4	Razvitost in uspešnost zračnega prometa	25
3.1.5	Razvitost in uspešnost telekomunikacijskega prometa	27
3.1.6	Napovedi razvoja transporta v Evropi	29
3.2	OCENA STOPNJE RAZVITOSTI IN USPEŠNOSTI SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA	30
3.2.1	Značilnosti zunanjetrgovinskih odnosov Slovenije	31
3.3	OCENA STOPNJE RAZVITOSTI IN USPEŠNOSTI SLOVENSKEGA IZVOZA IN UVOZA	34
3.3.1	Izvozne, uvozne in tranzitne značilnosti Slovenije	35
3.3.2	Analiza blagovnih tokov	37
3.3.3	Prometne storitve	38
3.3.4	Transportne storitve	39
4	ANALIZA IN OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA INTEREUROPE, d.d., KOPER	41
4.1	USTANOVITEV, DEJAVNOST IN RAZVOJ INTEREUROPE	41
4.2	ŠPEDICIJSKA DEJAVNOST IN ANALIZA VPLIVA VSTOPA SLOVENIJE V EU NA CARINSKO POSREDOVANJE	43
4.3	ANALIZA TRANSPORTNEGA POSLOVANJA	49
4.4	ANALIZA SKLADIŠČNEGA POSLOVANJA IN DISTRIBUCIJE	50
4.5	ANALIZA ČLOVEŠKIH VIROV	51
4.6	OCENA POSLOVANJA INTEREUROPE KOT POSLOVNEGA SISTEMA	51
4.6.1	Prodajni rezultati	53
4.6.2	Finančni rezultati	55
4.6.3	Kadri	55
4.6.4	Gibanje delnice	56
4.6.5	Makroekonomski kazalci in prognoze za prihodnost	56
5	PREDLOG PREOBLIKOVANJA INTEREUROPE, d.d., V SODOBNEGA LOGISTIČNEGA OPERATERJA	57
5.1	POJEM IN STRUKTURA MODELA SODOBNEGA LOGISTIČNEGA OPERATERJA	62
5.2	SPECIFIČNOSTI ELEMENTOV MODELA INTEREUROPE, D.D., KOT LOGISTIČNEGA OPERATERJA	64

5.2.1	Špedicijska logistika.....	64
5.2.2	Transportna logistika.....	65
5.2.3	Skladiščna in distribucijska logistika	67
5.2.4	Agencijska logistika	69
5.2.5	Organizacijska kultura.....	69
5.2.6	Logistični intelektualni kapital.....	70
5.2.7	Trendi elektronskega poslovanja na področju logističnih procesov	71
5.2.8	Informacijski logistični model.....	74
5.3	PREDLOG IN TESTIRANJE NOVEGA LOGISTIČNEGA MODELA	79
5.3.1	Vrednotenje elementov modela Intereurope kot logističnega operaterja	81
5.3.2	Oblikovanje elementov modela Intereurope kot logističnega operaterja	84
5.3.3	Možnosti uporabe modela logističnih elementov logističnega operaterja.....	86
5.3.4	Pričakovani sinergijski učinki uvedbe modela	90
6	UPRAVLJANJE IN NADALJNI RAZVOJ INTEREUROPE KOT LOGISTIČNEGA OPERATERJA	91
6.1	STRATEGIJE IN PLANIRANJE AKTIVNOSTI LOGISTIČNEGA OPERATERJA	91
6.2	ORGANIZIRANJE IN UPRAVLJANJE LOGISTIČNIH PROCESOV	92
6.3	INFORMACIJSKA PODPORA LOGISTIČNIM PROCESOM	93
6.4	UPRAVLJANJE S KAKOVOSTJO IN KONTROLA LOGISTIČNIH PROCESOV	94
7	SKLEP	96
8	LITERATURA.....	102
9	VIRI	104
10	POPIS TABEL.....	107
11	SEZNAM SLIK	107
12	SEZNAM SHEM	107
13	SEZNAM GRAFOV	108
14	SEZNAM KRATIC.....	108

IZJAVA

Študent Edi Marsič izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Ratka Zelenike in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega/specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne: 20.02.2003

Podpis: _____

1 UVOD

1.1 PROBLEM IN PREDMET RAZISKOVANJA

Intereuropa, d.d., je danes v Sloveniji vodilna družba na področju špedicije, cestnega transporta in pomorske agencije. Mreža njenih 45 poslovnih mest, ki poslujejo kot filiale, poslovalnice in izpostave, pokriva celotni slovenski trg in sega tudi preko meja Slovenije. S svojimi hčerinskimi družbami v Zagrebu, Splitu, Sarajevu, Mostarju in Skopju nudi špedicijske, transportne in prometnoagencijske storitve tudi na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Makedoniji. Intereuropa s partnersko mrežo najuglednejših špediterskih hiš v Evropi in v svetu ter z angažiranjem uglednih domačih in tujih izvajalcev transporta sledi svoji poslovni viziji, ki določa Intereuropo kot celovitega ponudnika organizacije izvajanja mednarodnega transporta od »vrat do vrat«, vključno z zbiranjem in distribucijo domačih pošilk v in iz lastne mreže skladišč, z lastnimi in tujimi prevoznimi sredstvi, v svojem imenu in za svoj račun. Glavni tuji trgi Intereurope so Evropska unija, Hrvaška in Rusija.

Trendi razvoja prometa in logistike so v veliki meri odvisni od globalizacije svetovnega gospodarstva. Vključevanje Slovenije v Evropsko unijo lahko zasledujemo tudi preko povezovanja transportnih sistemov in preko povezovanja gospodarskih subjektov. Takšne novonastale okoliščine zahtevajo od špediterjev in drugih udeležencev v transportni verigi, da se tem spremembam prilagajajo. Zato so potrebne inovacije v razvoju transportnih sredstev, inovativne tehnologije, drugačna organiziranost, večji pretok informacij in logistični pristop, ki ustvarja nove možnosti pri izvajanju transportne dejavnosti. Tako gre razvoj na področju transportnologističnih dejavnosti v več različnih smeri. Nekatera industrijska in trgovska podjetja posvečajo večji pomen osnovni dejavnosti in najemajo za izvajanje logističnih storitev tretje osebe, ki so specializirane za to dejavnost. Druga podjetja pa ustanavljajo logistične oddelke v podjetju. Špediterji v vse večji meri nastopajo kot prevozniki (Spediteur and Carrier) in obratno, prevozniki pa kupujejo tudi špedicijska podjetja in ne želijo posrednikov. Primer novih načinov delovanja predstavljajo integratorji, ki se naprej popolnoma integrirajo (vse storitve ustvarjajo sami). Tako danes velja, da je uspeh podjetja odvisen od različnih racionalizacij kakor tudi od tržnega in kooperacijskega potenciala. Pri tem uporabljajo transportnologistična podjetja naslednje možnosti:

- Nakup – pri tem gre za koncentracijo oziroma eksterno rast (ne organsko rast). Večje podjetje z nakupom pridobi kupce in novo področje delovanja. Takšen nakup naj bi prinesel sinergične učinke,
- fuzija – spojijo se približno enako velika in močna podjetja,
- Joint – Venture (skupni interesi in riziko),
- ustanavljanje in izgradnja lastnih enot – notranja rast

Večina večjih globalnih podjetij transportnih podjetij širi izbor svojih storitev. Kritična vloga informacijskih tehnologij bo v kontroli logistike preko informacijskega sistema in ne v lastništvu in izvajanju dejavnosti. Velika podjetja bodo v prihodnosti vlagala v veliki meri v informatiko, v manjši meri pa v vozila. Tako bodo logistična podjetja v prihodnosti delovale kot arhitekti transporta in pri tem prepuščale izvedbo in izvajanje transporta podizvajalcem. Enako velja tudi za špediterje. V praksi se ponekod dogaja, da špedicija ponekod ne prevzema

novih nalog, ki izhajajo iz sprememb v proizvodnji in sprememb v transportu. V nekaterih primerih se dogaja, da se špediter ukvarja zlasti s carinskimi opravili, ponekod je špediter integriran – vključen v proizvajalčev sistem, v nekaterih pa se špediter že pojavlja, kot logistični operater. Stopnje, ki jih danes v tem razvoju zasledimo so:

- čisti špediter – organizacija fizičnega transfera,
- špediter in transporter blaga (Spediteur and Carrier) – špediter združuje logistični know – how s fizičnim transferom,
- multimodalni operater transporta – prevzemanje celotne transportne verige,
- logistični operater – povezovanje transportne in informacijske verige.

Tendenca v razvoju logistike je, da se od ponudnikov logističnih rešitev danes zahteva, da delujejo kot logistični sistemi. Ti sistemi pa ne smejo govoriti o logistiki, delovati pa s konceptom od včeraj.

Sama kakovost integrirane logistične ponudbe je odvisna od najslabšega dela logistične verige. Da bi bila ta čim manj ranljiva, želijo imeti logistična podjetja na glavnih prometnih križiščih v lasti te dele verige. Zato se dogaja, da špediterji kupujejo transportna podjetja in obratno in imajo lastne terminale, skladišča in pretovorne naprave.

Organizacija in izvedba celovitih logističnih projektov vključuje vse stopnje pretoka blaga med proizvajalcem in kupcem, te pa med drugimi obsegajo prevoz blaga, skladiščenje, carinsko posredovanje, pripravo blaga za nadaljnjo odpremo in distribucijo do končnih odjemalcev tako doma kakor tudi v tujini. Strankam je potrebno svetovati pri optimiranju pretoka blaga od proizvajalca do končnega prodajnega/odjemnega mesta s ciljem zniževanja logističnih stroškov. Če se stranka odloči in nam zaupa organizacijo in izvedbo ene ali več logističnih funkcij (v nabavi ali distribuciji blaga), govorimo o prevzemanju logističnih funkcij v proizvodnih ali trgovskih podjetjih.

Nesporno je, da bodo informacijske tehnologije v prihodnosti postale temelj hitrega logističnega razvoja. Čeprav je težko predvideti tok razvoja novih tehnologij, pa lahko že danes rečemo, da bo osnovo bodoče informacijske družbe predstavljalo prav omreževanje. Danes razvoj internetnih aplikacij skupaj z drugimi tehnologijami elektronskega poslovanja že bistveno vpliva na transportne sisteme. Tako se bo v prihodnosti trgovina razvijala na bistveno večjem globalnem področju. Pošiljk bo v prihodnosti več, bodo pa zato manjše.

V okviru omenjene problematike lahko definiramo znanstveni problem raziskave; raziskati in konsistentno ugotoviti vse relevantne dejavnike, ki vplivajo na preoblikovanje Intereurope, d.d., v logističnega operaterja, ter predlagati univerzalen model, ki bo pripomogel k uspešnemu preoblikovanju Intereurope, d.d., v sodobnega logističnega operaterja.

1.2 PREDMET RAZISKOVANJA

V tej nalogi bom poskušal raziskati bistvene značilnosti slovenskega gospodarstva in prometa. Nato raziskati aktualne teoretične in praktične institucionalne, gospodarske, trgovinske, prometne, špeditorske, trgovinske, prometne, skladiščne, agencijske in logistične probleme. Sistemsko in enostavno formulirati rezultate raziskovanja: o pojmu, razvoju in pomenu

logistike na splošno, o strukturi sodobnega logističnega sistema in o notranjih in zunanjih povzročiteljih, ki vplivajo na uspešnost slovenskega in prometnega sistema.

Obenem bom analiziral, kakšno vlogo bo imel vstop Slovenije v EU na poslovno področje carinskega poslovanja, ki v strukturi poslovanja zavzema največji delež.

1.3 NAMEN IN CILJI RAZISKOVANJA

Za dokazovanje opredeljene hipoteze in uspešno reševanje problematike raziskovane teme je potrebno odgovoriti na sledeča pomembna vprašanja:

- Katere so gospodarske in prometne značilnosti Slovenije?
- Kakšne so napovedi razvoja transporta v Evropi?
- Kakšen je pomen transportnih storitev v naši plačilni bilanci?
- Oceniti stanje, razvoj trendov transportnologistične dejavnosti v Sloveniji in v svetu.
- Kaj je potrebno narediti, da bi se zagotovila konkurenčna sposobnost Intereurope, d.d., in transportnologistične dejavnosti v Sloveniji, na bodočem evropskem in svetovnem globalnem trgu?
- Kakšno vlogo bo imel vstop Slovenije v EU na poslovno področje carinskega poslovanja?
- Kateri so najpomembnejši elementi in kakšen je pomen in vloga posameznih elementov logističnega modela?
- Kako izobraziti in usposobiti intelektualni kapital oziroma strokovnjake s področja logistike ter operativni management?
- Kakšno vlogo bo imela informatika v bodočih logističnih procesih?

V magistrski nalogi bom ocenil stanje, razvoj trendov transportnologistične dejavnosti v Sloveniji in v svetu. In kaj je potrebno narediti, da bi se zagotovila konkurenčna sposobnost transportno logistične dejavnosti v Sloveniji, na bodočem evropskem in svetovnem globalnem trgu. Empirično bom preveril, ali se teoretična spoznanja uporabljajo v praksi. Mnoge raziskave v svetu in doma so pokazale, da je učinkovita transportnologistična dejavnost postala motor hitrejšega gospodarskega napredka in civilizacijskega napredka celotne družbe.

Preoblikovanje Intereurope, d.d., iz klasičnega špediterja in prevoznika v vodilnega logističnega operaterja je gotovo glavni smoter in cilj naloge. V svetu obstajajo danes globalni trendi po velikih logističnih organizacijah s celovito ponudbo transportnologističnih rešitev. Skozi analizo uvoza in izvoza bom poskušal prikazati pomen transportnih storitev.

S pomočjo swot analize vseh poslovnih področij bom analiziral koncern Intereuropo kot celoto, analiziral njene možnosti preoblikovanja v logističnega operaterja, v kakšni meri bo vplivala izguba carinskega posredovanja ob vstopu Slovenije v EU, kakšne so možnosti Intereurope v povezovanju z drugimi transportnimi podjetji ter vloga informacijske podpore v prihodnosti. S pomočjo informacijskega modela in drugih modelov bom poskušal dokazati, da le ti lahko bistveno pripomorejo k uresničitvi vizije Intereurope, da le- ta postane vodilni logistični operater za področje JV Evrope.

Namen in cilj raziskave predstavlja torej temeljno raziskavo, utemeljitev in formulacijo dobljenih rezultatov ter predložitve univerzalnega modela preoblikovanja Intereurope v sodobnega logističnega operaterja. Namen in cilji raziskave pa so tudi v najožji zvezi s

problemom in predmetom raziskave ter postavljeno hipotezo. V tem smislu so določeni namen in cilji raziskave:

Potrditev glavne hipoteze ter pokazati nujnost in pozitiven učinek preoblikovanja Intereurope v sodobnega logističnega operaterja. Predstavljena je tudi pomembna vloga informatike, ki bo imela v prihodnosti v logističnih procesih vedno večjo vlogo.

1.4 ZNANSTVENA HIPOTEZA

Znanstveni problem in predmet raziskovanja določata naslednjo znanstveno hipotezo:

Na podlagi znanstvenih spoznanj o teoretičnih značilnostih logistike s pomočjo ocene stopnje razvitosti in uspešnosti gospodarstva in prometa v RS ter ocene uspešnosti poslovanja Intereurope, d.d., je mogoče predlagati sodoben logistični model, ki ga bo Intereuropa, d.d., uporabila pri preoblikovanju iz pretežno klasičnega špediterja in prevoznika v logističnega operaterja.

Hipoteza predpostavlja, da se Intereuropa, primerno organizirana, kadrovska in informacijska podprta z uporabo modela preoblikovanja v logističnega operaterja, lahko pravočasno preoblikuje iz klasičnega špediterskega podjetja v logističnega operaterja. Tako ostane vodilno podjetje na tem področju in bistveno vpliva na učinkovitost slovenskega prometa ter pripomore k uspešnemu gospodarskemu razvoju Slovenije.

1.5 OCENA DOSEDANJIH RAZISKOVANJ

V državah razvite Evrope je bil položaj špediterjev že od samega začetka bistveno drugačen, saj so delovali predvsem kot organizatorji transporta tako na mednarodni kot na nacionalni ravni. Potrebe po storitvah carinskega posredovanja v nacionalni špediciji seveda ni, v mednarodni špediciji pa carinske storitve dopolnjujejo osnovno storitev organizacije transporta.

Poslovni trendi na področju logistike v svetu in v Evropi se kažejo v tem, da je delovanje organizatorjev transporta že od samega začetka bilo usmerjeno v logistiko. Z uvajanjem evropskega trga, internacionalizacije, koncentracije poslovanja in globalizacije prihaja do potrebnih sprememb pri poslovanju organizatorjev transporta. Kot posledica evropske poslovne strategije se razvija nova logistična strategija. Prihaja do strateških in dolgoročnih povezav med udeleženci v logističnih verigah. Logistični ponudniki (prevozniki, skladiščniki, pristanišča, špediterji) se razvijajo v logistične dobavitelje celovitih logističnih storitev, tako v vlogi izvajalcev teh storitev. Sodobna logistična podjetja pri svojem poslovanju in nadaljnjem razvoju morajo upoštevati načela poslovanja, kot so: kompleksna in celovita logistična storitev, koncentracija - proces združevanja ali prevzemov logističnih podjetij, zniževanje logističnih stroškov, nova delitev dela, informacijske in komunikacijske tehnologije, avtomatizacija logističnih procesov, vse evropske zahteve, ki se kažejo v procesih globalizacije, varstva okolja in postavljeni standardi poslovanja kot merila uspešnosti.

1.6 ZNANSTVENE METODE

V magistrskem delu se bom opiral na teoretična spoznanja o logistiki. Analiziral in ocenil stopnjo bom razvitosti in uspešnosti slovenskega gospodarstva, nato prometnega sistema v Sloveniji ter uspešnost prometnega sistema v Sloveniji skozi kombinirani in multimodalni transport. Za obdelavo tematike, ki je predmet magistrske naloge, sem uporabil v odgovarjajočih kombinacijah sledeče znanstvene metode: kvantitativna in kvalitativna, komparativna metoda, metoda generalizacije, metoda indukcije, metoda dedukcije, prognostično metodo, deskriptivno metodo in metodo kompilacije.

1.7 STRUKTURA DELA

V uvodu sem opredelil problem in predmet raziskovanja z delovno hipotezo, namenom in cilji naloge. Pri tem sem uporabil tudi znanstvene metode.

V drugem delu, z naslovom Teoretične značilnosti logistike, sem opisal zgodovino logistike, opredelil njene pomembne značilnosti, sistem in podsistem logistike, ter vrste logistike. Opisani so tudi notranji logistični dejavniki uspešnosti poslovanja podjetja in njihov pomen. V tretjem delu sem podal oceno stopnje razvitosti in uspešnosti slovenskega gospodarstva. Prikazan je velik pomen transportnih storitev v naši plačilni bilanci, saj imajo ugoden vpliv na plačilno bilanco, predvsem zaradi zmanjševanja deleža uvoza teh storitev.

Predstavitev družbe Intereuropa, d.d, je opisana v četrtem delu in sicer njen dosednji razvoj, izbor storitev in uspešnost poslovanja. Na podlagi swot analize posameznih poslovnih področij in swot analize koncerna kot celote sem podal prednosti, slabosti in priložnosti podjetja ter razvojne možnosti.

Peto najobširnejše poglavje opisuje predlog preoblikovanja Intereurope, d.d., v sodobnega logističnega operaterja. Opisani so specifičnosti posameznih elementov modela Intereurope, d.d., kot logističnega operaterja, v kakšni meri bo vplivala izguba carinskega posredovanja ob vstopu Slovenije v EU. Nato so podrobno opisana špedicijska, transportna in skladiščna logistika ter druge logistike, ki jih že uspešno uvajamo. Podrobno je opisan tudi primer informacijskega modela, kjer svoja vozila in podprevoznike zasledujemo s pomočjo satelitskega zasledovanja vozila in računalniškega programa. Predlagana je uvedba modela logističnih elementov in njihova reelevantnost, na podlagi katerih bo delovala Intereuropa, .d.d, kot logistični operater. S pomočjo matrike rasti je prikazana tudi rast teh logističnih elementov v naslednjem obdobju.

V šestem poglavju je opisan nadaljnji razvoj Intereurope kot logističnega operaterja, kakšne strategije je potrebno uporabiti v nadaljnjem razvoju, pomen upravljanja logističnih procesov, in vedno večji pomen informatike pri razvoju logističnih storitev. Zanimariti pa se ne smemo tudi pomen kakovosti pri izvedbi logističnih storitev.

V sklepu so podani osnovni rezultati celotnega raziskovanja, s katerimi je v delu potrjena postavljena hipoteza.

2 TEORETIČNE ZNAČILNOSTI LOGISTIKE

2.1 LOGISTIKA KOT ZNANOST IN KOT AKTIVNOST

Logistika se je pričela razvijati kot del vojaške vede pred nekaj sto leti. O izvoru besede "logistika" obstaja več razlag. Menimo, da je najustreznejša tista, ki izvaja ta pomen iz francoskega glagola "loger", ki pomeni nastaniti. Vojaška veda pa je pomen tega izraza razširila ne samo na nastanitev vojske, temveč tudi na oskrbovanje vojske s hrano, obleko, orožjem, strelivom itd. Zapisana je bila leta 1670, in sicer v vojaških dokumentih Ludvika XIV. Zgodovinski razvoj sodobne podjetniške logistike lahko razdelimo na tri pomembna obdobja: pred letom 1950, obdobje od leta 1950 do 1970 in obdobje po letu 1970 (Ballou, 1987, 11).

Pred letom 1950 so nekateri avtorji s področja marketinga, kot sta npr. Shaw (1912) in Clark (1922), poskušali definirati fizično distribucijo in kako se le-ta razlikuje od marketinga na strani povpraševanja. Prva prava uporaba logističnih konceptov pa so dejavnosti vojaške logistike med drugo svetovno vojno. Na žalost je moralo preteči še nekaj let, preden so logističnim dejavnostim vojske sledili tudi v podjetjih. Do leta 1945 so nekatera podjetja svojo organiziranost že spremenila, tako da sta bili transportna in skladiščna dejavnost podrejeni le enemu managerju.

Kot veda se je logistika v gospodarstvu močno razvila v obdobju od leta 1950 do 1970 na podlagi izkušenj, ki so jih imele ZDA z oskrbovanjem zaveznikov po vsem svetu, in sicer s sredstvi, ki so pospeševala hitrost in zaščito pošilk (zaščitno pakiranje, palete, kontejnerji). Zlasti se je logistika pričela razvijati v šestdesetih letih 20. stoletja v ZDA, ko se je po prejšnjem pomanjkanju blaga (trg prodajalca) začela doba nasičenosti z blagom, kar je zaostrilo konkurenco med podjetji (trg kupca) in iskanje prednosti pred konkurenti. Te prednosti pa je omogočila logistika z geslom "dostaviti blago kupcu v pravi količini, na pravo mesto, nepoškodovano, hitro, zanesljivo in po primerni ceni". Zasluge za razvoj logistične teorije v gospodarstvu običajno pripisujejo Oscarju Morgensternu, ki je leta 1955 v Naval Research Logistics Quarterly objavil članek, v katerem je poskušal sistematično opredeliti logistično teorijo (Oblak, 1988, 24), in Johnu Mageeju za njegov članek The Logistics of Distribution, ki je bil objavljen v Harvard Business Review leta 1960.

V sedemdesetih letih 20. stoletja so bila osnovna načela podjetniške logistike že uveljavljena in nekatera podjetja so ugotovila, da jim uvajanje teh načel v poslovanje prinaša določene koristi. Obdobje stagflacije in naftna kriza sta močno vplivali prav na logistične dejavnosti (visoke cene transporta zaradi visokih cen surove nafte, povečani stroški za vzdrževanje zalog), zato so jim bili v vodstvih podjetij prisiljeni posvečati večjo pozornost. Posledica tega je bil nastanek integralnega logističnega pristopa. Čeprav je bila fizična distribucija še zmeraj prevladujoča tema, so vse večji pomen pričeli pripisovati tudi nabavi in gospodarjenju z materiali, kar je postopoma privedlo do današnjega pojmovanja podjetniške logistike, ki združuje tako gospodarjenje z materiali, distribucijo in, kakor bo predstavljeno v nadaljevanju, tudi dodatne dejavnosti. Razlikujemo horizontalno in vertikalno strukturo

logistike. Pri vertikalni sestavi loči raven managementa, raven logistike in raven materialnega toka. Horizontalno strukturo razčleni v skladu s sistemom klasičnih funkcijskih področij na nabavno, proizvodno, distribucijsko in razbremenilno logistiko. Razumevanje logistike kot miselnosti ima osrednji pomen in prevladuje nad drugimi sestavnimi deli logističnega koncepta. Medtem ko obstajajo logistične operativne funkcije, kot so npr. transport, skladiščenje in pretovorne manipulacije, že dalj časa, pomeni vidik opazovanja logistike kot miselnosti pravo inovacijo. Podobno kot marketing in controlling je tudi logistika zasnova, ki temelji na teoriji sistemov in ki poskuša s celostnim opazovanjem raznovrstnih razmerij v sistemu izboljšati poslovne odločitve.

Logistična miselnost si zato prizadeva sodelavce in vodstvo spodbuditi h kooperativnemu, interdisciplinarnemu delovanju. Zahteva širši vidik opazovanja, ki presega ozko področje posameznikovega delovanja, pogum za lastno odgovornost in sposobnost komuniciranja, da bi lahko bolje obvladovali kompleksnost. Ugotovimo lahko, da se logistična miselnost osredotoči na dve osrednji načeli: celostnost in usmerjenost na kupca (servis). Logistične funkcije se nanašajo na transportne, skladiščne in pretovorne procese, ki premoščajo prostorske in/ali časovne razdalje. Operativnim nalogam je potrebno prišteti še razpolagalne in administrativne funkcije. Logistika v funkcijskem smislu je tako seštevka vseh ciljno naravnanih koordinacijskih, administrativnih, dispoziitivnih in operativnih ukrepov, ki so povezani s transportom, skladiščenjem in manipuliranjem z blagom in s pripadajočimi energijskimi in informacijskimi tokovi v podjetju ter med podjetjem in okoljem (Becker, 1998, 22).

Logistika v takem smislu je npr. transportiranje, skladiščenje, pakiranje, izbiranje vozil za določene transportne naloge, izbiranje lokacije skladišča, določanje ravni servisa in koordiniranje logističnih delnih sistemov. Pri koordinacijski funkciji logistike je potrebno dodati, da v teoriji še ni popolnoma enotnega stališča, kakšno vlogo ima ta funkcija, ali je ena izmed funkcij ali pa je osrednja funkcija, ki je samostojen sestavni del logistike. Naše stališče je, da je koordiniranje potrebno razumeti kot glavno nalogo vodenja podjetja. V tem smislu je ob upoštevanju materialnih in informacijskih tokov potrebno na eni strani oblikovati delna logistična področja in na drugi strani vzpostaviti povezave med temi delnimi področji in drugimi področji podjetja, tako da je mogoče uresničiti celostni optimum glede logistike kot miselnosti. Potemtakem 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, npr. z logističnim oddelkom podjetja. 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. 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 oz. da jo je treba presojati po njenem prispevku k uresničevanju ciljev.

2.2 POJEM, RAZVOJ IN POMEMBOST LOGISTIKE

Podjetniška oz. poslovna logistika je podjetniška funkcija s ciljem optimalne fizične nabave, distribucije in ravnanja z logističnimi objekti, ki se kot gospodarska veda uveljavlja v zadnjih 30 letih. Sedaj je podjetniška logistika splošno priznana delna disciplina ekonomike poslovnih

sistemov. V praksi razvitih podjetij je postala podjetniška logistika pomembna dejavnost in zato sestavni del strategije podjetja. Primarni razlog je treba 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, 63).

Podjetniška logistika je postala znanstvena disciplina zlasti zaradi petih vplivnih dejavnikov:

1. sprememba tržišča iz tržišča prodajalcev v tržišče kupcev,
2. tehnološke spremembe, zlasti na področju transporta, komunikacij in elektronske obdelave podatkov,
3. razvoj teorije sistemov,
4. razvoj vojaške logistike in iz tega izvirajoča uporaba količinskih tehnik,
5. (Operations Research) za reševanje podjetniških problemov.

S temi različnimi vplivnimi področji okolja je dosegla fizična distribucija in manipulacija blaga stopnjo kompleksnosti, ki je s konvencionalnim opazovanjem ne moremo zadovoljivo proučevati. Uvedba celostnega načina razmišljanja je bila torej nujnost. Ti vplivni dejavniki vodijo do novega funkcionalnega vidika celosti podjetja, k sistemu, iz katerega se je razvila koncepcija podjetniške logistike in v njenem okviru marketinška logistika. Materialni tok je pri marketinški logistiki enak kot pri distribucijski logistiki, vendar če ta materialni tok presojamo kot del marketinških instrumentov, ki služijo pridobivanju kupcev, govorimo o marketinški logistiki. Zlasti situacija na tržišču kupcev povzroča, da odjemalec določa dobavitelju dobavno pripravljenost in kakovost dobave (npr. Just-in-Time). Povpraševanje po blagu in storitvah določa zaradi tega cilje podjetniškega logističnega (pod)sistema in cilje njegovih medorganizacijskih logističnih odnosov. Podjetniška logistika je v razvitejših gospodarstvih že dokaj prisotna disciplina, vendar pa njen pomen še vedno nezadržno narašča, njena uporabnost pa se v praksi širi na različna področja dejavnosti. Podjetniška logistika se v praksi spreminja v okviru vsakokratnih dejavnikov okolja. S potrebno fleksibilnostjo se prilagaja trendom relevantne družbe. Podjetniška logistika je del določenega sistema in zato ne odreja zgolj lastnih ciljev. Je skupek dejavnosti, ki zasnujejo, izvajajo in krmilijo tok logističnih objektov na osnovi določenih ciljev sistema (npr. lastnega podjetja), in izbranih strategij za njihovo udejanjanje.

Za sodobna razvita gospodarstva je značilno gospodarno ravnanje, ki se kaže v družbeni in mednarodni delitvi dela ter pri tem v razmestitveni in časovni soodvisnosti poslovno neposredno ali posredno povezanih sistemov.

V sedanjem trenutku ima po našem mnenju zelo močan vpliv na logistične sisteme posameznih držav globalizacija svetovnega gospodarstva, ki jo nekateri identificirajo tudi z internacionalizacijo gospodarstva. Po našem mnenju pa taka identifikacija ni primerna, saj so prisotni močni gospodarski stiki med državami že mnogo let. Iz raznih virov pa lahko sklepamo, da pomeni globalizacija gospodarstva količinski preobrat blagovnih in informacijskih tokov ne le prek državnih, temveč tudi prek kontinentalnih meja (Jakomin L., Zelenika R., Portorož, 2002).

Globalizacija je pospešila celo vrsto dejavnikov, ki jih je najti v strokovni literaturi, kot je npr. rast proizvodnje v toliki meri, da je nacionalno in kontinentalno povpraševanje ne more več izčrpati, nadalje vse močnejša konkurenca med podjetji in prefinjena marketinška dejavnost, konkurenčni boj za znižanje stroškov oz. cen prek ekonomije obsega in prek izkoriščanja prednosti lokalnih resursov, medijske povezave v svetu in izenačevanje proizvodov ter potreb porabnikov, vse krajši življenjski cikli proizvodov, omogočanje globalnega financiranja prek elektronskih prenosov podatkov, prenos proizvodnje in distribucije v dežele gospodarskega protekcionizma itd. Naraščajoče zahteve po distribucijskem gospodarstvu so potrdile podmeno, da narašča pomen logističnih dejavnosti za storitveno in proizvodno sposobnost poslovnih sistemov.

Zato logistike ne predstavljamo le z določenimi institucijami, kot so npr. transportni oddelek, transportni poslovni sistem, špedicija itd., niti ne le s funkcijami, kot so npr. transportiranje, pretovor, skladiščenje itd. Institucionalni ali pa le funkcionalni vidik obravnave logističnih problemov posameznega poslovnega sistema sta zaradi njune sestavljenosti in dinamike manj primerna načina. Oba vidika je treba obravnavati združeno in upoštevati še informacijsko-dokumentarni in procesni vidik (Oblak, 1997, 29).

Zato sta po Požarju (1985, 104) nujno potrebni povezanost vseh vrst prvin podjetniške logistike in povezanost vseh udeležencev v logističnih kanalih pretoka blaga. Pri temeljnih poslovnih procesih nabave, proizvodnje in prodaje nastajajo številne 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 se s premoščanjem prostorske in časovne neenakomernosti med proizvodnjo in porabo blaga soočamo o strukturi, prostorski in časovni organiziranosti preoblikovalnih sektorjev s pogoji transfera (Oblak 1997, 29).

Smoter logistike je, da zagotavlja po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času ustrezne logistične objekte, ki so potrebni za izvedbo proizvodnih, storitvenih in potrošnih procesov. Pri tem vplivajo okoliščine, povezane z logističnimi storitvami, povratno na organiziranost gospodarstva in na njegove prostorske in časovne premostitvene zahteve. Različni viri navajajo, da ustvarja logistika v razvitih tržnih gospodarstvih od 10 do 11 odstotkov bruto družbenega produkta (BDP) teh držav. Kot pomembna komponenta BDP vpliva logistika na stopnjo inflacije, obrestne mere, produktivnost, stroške energije in na druge ekonomske kategorije. Raziskave kažejo, da bi povprečno ameriško podjetje lahko izboljšalo svojo logistično produktivnost vsaj za 20 odstotkov (Oblak, 1997, 36).

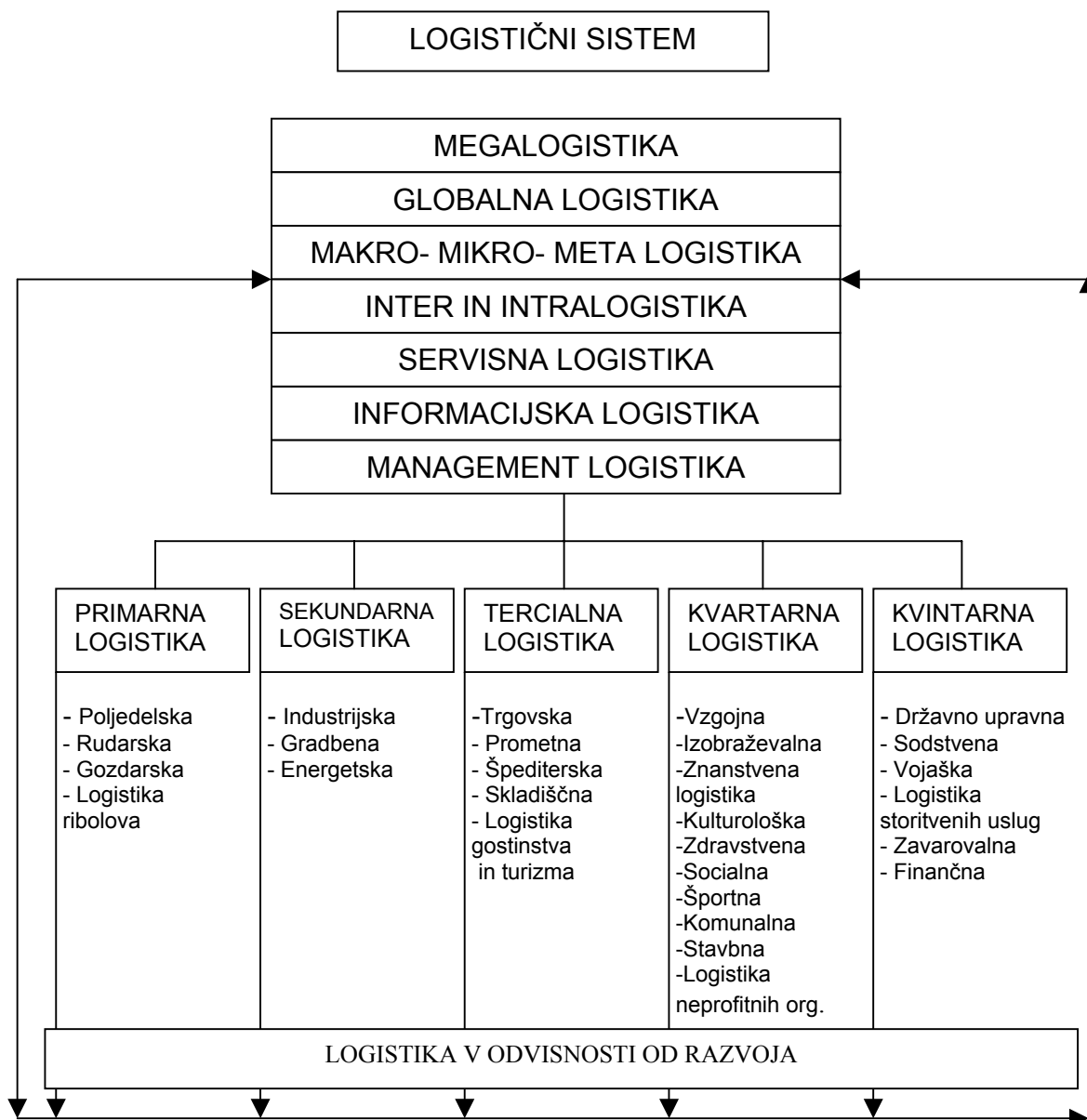
Prostorska koristnost je vrednost, ki jo ustvarimo ali dodamo proizvodu, če omogočimo nakup ali porabo le-tega na pravem mestu. Logistika je neposredno odgovorna za dodajanje prostorske koristnosti proizvodom, saj skrbi za učinkovite premike surovin, zalog in končnih proizvodov z mesta nastanka na mesto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

2.3 STRUKTURA SODOBNEGA LOGISTIČNEGA SISTEMA

Podsistemi logističnega sistema so:

- megalogistika,
- globalna logistika,
- makro- mikro- metalogistika,
- inter in intralogistika,
- servisna logistika,
- informacijska logistika,
- management logistika.

Shema št. 1: Podsistemi logističnega sistema



Vir. Zelenika, Zagreb, 2001.

Megalogistika se v ožjem smislu osredotoči na svetovne logistične pojave, na posamezne kontinente (Evropa, Amerika, Azija, itd.), na logistične pojave velikih ekonomskih integracij (Evropska unija itd.) in logistične pojave velikih razvitih držav (ZDA, Japonska itd.). Razvoj

logistike gre v smeri njene vse širše uporabe v profitnih in neprofitnih organizacijah ter v gospodarskih in negospodarskih dejavnostih. Z združitvami logističnih podjetij in nastajanju megalogističnih operatorjev se logistična dejavnost opravlja na vse širšem logističnem tržišču regionalnih in ekonomskih integracij. V širšem pomenu megalogistiko tvorijo svetovni pojavi, ki nastajajo, se razvijajo, se spreminjajo, dograjujejo itd. tako predstavljeno megalogistiko lahko pojmuje tudi kot globalno logistiko. V najširšem pomenu megalogistiko sestavljajo logistični pojavi, ki so že nastali, ki nastajajo ali bodo nastali med planeti sončnega sistema. Takšen pristop je pripeljal do multipliciranja potrebnih logističnih znanj in resursov, tako da se logistične storitve lahko nudijo na zelo oddaljenih tržiščih, oddaljenim kupcem, ob pravem času in za sprejemljivo ceno. Megalogistiko lahko definiramo kot strateško usklajen sistem primernih logističnih aktivnosti in kot največji skupek logističnih znanj, zakonov, znanj in teorij, ki se nanašajo na logistične fenomene velikih planetarnih in medplanetarnih prostorskih in časovnih dimenzij (Zelenika, 2001, 6 str.).

Globalna logistika zaradi neustavljivega procesa globalizacije in vse večjega umikanja ovir in mej pri nemotenem pretoku ljudi in blaga, storitev, znanja in kapitala, pod vplivi mednarodne konkurence omogoča podjetjem kombiniranje domačih in mednarodnih logističnih aktivnosti. Prav kombinacija domačih in mednarodnih logističnih aktivnosti omogoča uspešno izvajanje logističnih storitev znotraj globalnega logističnega sistema. Globalno logistiko lahko definiramo kot sestavljen, dinamični in stohastični sistem logističnih pojavov, ki označujejo skupek koordiniranih, integriranih in kontroliranih globalnih logističnih aktivnosti, ki istočasno omogočajo sinergijsko doseganje strateških ciljev, v posameznih logističnih okvirih ter v okviru globalnega logističnega sistema, ki ga lahko imenujemo tudi planet Zemlja.

Makro- mikro- metalogistika kot znanost in aktivnost je veliko ožji pojem od megalogistike in globalne logistike. Makrologistični sistem vsebuje dva ali več mikrologističnih sistemov, ki so v praksi osredotočeni na nacionalno gospodarstvo. Ponavadi gre za prilagajanje blagovnih tokov strukturi in značilnostim končnih uporabnikov blaga in storitev znotraj narodnega gospodarstva. Makrologistika vsebuje logistične pojave funkcionalnih vej logistike, kot so proizvodna, trgovinska, prometna, špedicijska, skladiščna, zavarovalna in druge logistike. Makrologistika se ukvarja tudi s preučevanjem vplivov gospodarske, prometne in transportne politike posamezne države v odnosu na uspešnost logističnih podjetij ter uspešnost delovanja makrologističnega sistema. Z mikroaspekta lahko logistiko preučujemo kot eno od poslovnih podfunkcij podjetja. Neposredni vpliv ima na logistične pojave, s katerimi želi podjetje doseči zastavljene cilje. Pri mikrologistiki lahko govorimo o logistiki proizvodnje, nabave, distribucije, marketinški logistiki itd. Mikrologistiko pa lahko razdelimo po vejah proizvodnje, in sicer trgovinska, industrijska in storitvena logistika. Metalogistika kot znanost se nahaja na sredini med makro in mikrologistiko. Označuje notranje organizacijske sisteme, ki presegajo pravne in organizacijske meje posameznih nastopajočih, kot so organizacija ali institucija. Metalogistika poudarja partnerstvo med podjetji in delitvijo odgovornosti. Razvijajo se dolgoročni odnosi s kupci, z dobavitelji, s posredniki, s transportnimi in skladiščnimi podjetji ter z vsemi logističnimi podjetji, ki lahko vplivajo na povečanje uspešnosti poslovanja podjetja (Zelenika, 2001, 6 str.).

Inter in intralogistika preučuje odnos med logističnimi subjekti. Poznamo dva tipa odnosa, in sicer interkompanijski odnos pri razvijanju logističnih aktivnosti (inter-firm logistics relations) ter intrakompanijski odnos pri razvijanju logističnih aktivnosti (intra-firm logistics relations). Interkompanijski odnosi pri razvijanju logističnih aktivnosti znotraj logističnega sistema so relativno novejšega datuma. Upravljanje interlogističnih aktivnosti je zelo zahtevno, saj zahteva optimalno strategijo za vse nastopajoče v interlogističnih mrežah, ki pa se morajo zaradi sprememb iz okolja prilagajati novim zahtevam uporabnikov. Razvoj interlogistike je pogojen s procesi internacionalizacije poslovanja zaradi vse večje konkurenčnosti na trgu, razvoja transportne infrastrukture in suprastrukture, telekomunikacij, strateških zvez in splošne globalizacije poslovanja.

Servisna logistika je sistem logističnih pojavov, katerim je osnovni pomen nudenje servisnih aktivnosti na načelih uspešnosti. Vključujejo vse potrebne koordinirane in kontrolirane logistične aktivnosti, ki zagotavljajo končnim uporabnikom zajamčeno kakovost. Servisna logistika je prisotna pri računalniški industriji, industriji pisarniške opreme ter pri trženju storitev. Poseben prostor zaseda pri industriji letalskih motorjev, kjer 90 odstotkov dohodka ustvarijo s servisiranjem in zamenjavo rezervnih delov (Oblak, 1997, 36).

Informacijska logistika pridobiva v zadnjih letih vedno večji pomen. Če ne bi uporabljali informacijske tehnologije, logistika ne bi bila tako učinkovita, kot je, verjetno pa tudi ne bi bila mogoča, sploh v velikih razsežnostih. Uporaba IT na vseh logističnih področjih je že tako vsakdanja, da nastaja nekakšna simbioza med njima. Gre za pametno povezavo informacijskih in materialnih tokov. V zadnjih petdesetih letih je logistika doživela številne spremembe in prešla različne stopnje. V petdesetih in šestdesetih letih 20. stoletja je bilo običajno, da so vse logistične storitve izvajali pod isto streho, od sedemdesetih let prejšnjega stoletja pa potekata racionalizacija logističnih procesov in elektronsko povezovanje logističnih podjetij z zunanjim svetom.

Management logistika se lahko definiramo kot sistem logističnih pojavov, ki označujejo zbir koordiniranih in kontroliranih aktivnosti, ki zagotavljajo razvoj učinkovitega sistema vodenja podjetja na osnovi koordinacije in kontrole na geografsko razpršenih managerskih aktivnosti in povečanju učinkovitosti managementa na vseh nivojih, ter zagotavljanju potrebne fleksibilnosti v tržnih pogojih.

2.4 NOTRANJI LOGISTIČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Trendi razvoja podjetja in njegovega okolja kažejo na spremembe dejavnikov njegove uspešnosti poslovanja. Globalizacija poslovanja, kot največji mega trend, ki potencira tehnološki razvoj, je v ozki povezavi s človeškim potencialom. Odvisen je od znanja managementa in zaposlenih ter njihove kreativnosti pri organiziranju podjetja za uspešno vključevanje v svetovno proizvodnjo blaga in storitev. Prilagodljivost in možnost prilagajanja podjetja na spremembe, ki so nujne za uspešnost podjetja v modernem spreminjajočem se globalnem okolju se najlažje dosegajo z vgradnjo logistične koncepcije upravljanja podjetja. Management podjetja, ki ima in uporablja logistično koncepcijo za doseganje zastavljenih ciljev, kot meril uspešnosti poslovanja je prisiljen analizirati in razvijati dejavnike uspešnosti poslovanja. S tem lahko oblikuje organizacijo, ki uspešno dosega zastavljene cilje podjetja.

Notranji dejavniki v odvisnosti od vpliva na uspešnost poslovanja so: logistični strateški cilji, tehnologija, človeški potencial, informacijsko komunikacijski sistem in organizacijska kultura. Moderno podjetje je dinamičen, sestavljen in stohastičen ciljni sistem, ki se s pomočjo samoorganizacije in kontrole prilagaja spremembam v okolju. Istočasno teži k dinamični optimalizaciji delovanja z ustvarjanjem zastavljenih ciljev znotraj dopustnih okvirov delovanja. Strateški cilji, ki usmerjajo delovanje podjetja, so dolgoročni. Kažejo na to, kaj si podjetje želi v bodočnosti doseči. Predstavljajo točke, h katerim je usmerjeno planiranje, organiziranje, upravljanje in kontroliranje. Logistika je funkcija, ki omogoča podjetju povezavo z okoljem, usmerja blagovni tok ter omogoča lažjo prilagodljivost podjetja na spremembe v okolju. Temeljni cilj logistike je optimalna oskrba podjetja z materialnimi dobrinami, energijo, informacijami in znanjem. Istočasno skrbi za pravočasno in kakovostno oskrbo uporabnika proizvodov v potrebni količini, času in kraju. Postavljena strategija zahteva tako organizacijo podjetja, ki sloni na logistični zasnovi delovanja, ki lahko dosega zastavljene cilje. (Zekić, Z., 2000, 19).

Vse dokler logistični cilji niso rezultat procesa strateškega planiranja podjetja ima logistika pomožne funkcije, ki sicer omogočajo nemoteno delovanje. Ne omogočajo pa dovolj prilagodljivosti, ki je nujno potrebna za povečanje profitabilnosti. Logistični strateški cilji so osnova za način delovanja managementa. So nujno potrebni dejavniki pri dinamični optimizaciji poslovanja podjetja. Logistika mora biti del upravljalškega sistema, ki upravlja s količinami, časom in prostorom v preoblikovalnem procesu podjetja. Nekateri strateški cilji podjetja se ne morejo ovrednotiti skozi profitabilnost. Gre za stroškovni in tržni potencial, ki se ravno tako lahko formulirajo kot potenciali uspeha.

Logistična tehnologija je drugi zelo pomemben dejavnik dinamične optimizacije. Nastopa kot seštevek znanj, veščin in strokovnosti, združuje človeški potencial in tehnična sredstva v procesih prostorskega časovnega preoblikovanja dobrin, energij, informacij in znanj. Logistična tehnologija točno opredeljuje človeški potencial, materialne in informacijske resurse kot tudi organizacijsko strukturo, ki mora v dinamičnem okolju nastopati zelo prilagodljivo, tako da omogoča uspešno doseganje zastavljenih ciljev. Razvoj telekomunikacij in informatike neposredno vplivata na hiter razvoj. Logistični procesi so hitrejši, enostavnejši in lažje sledljivi. Strategija razvoja je usmerjena k večji prilagodljivosti, ki omogoča organizaciji, da svojo strukturo in funkcije menja v skladu s spremembami zastavljenih ciljev. Z razvojem upravljalških, organizacijskih in informativnih metod in sredstev je izpolnjen pogoj za prilagodljivost, ki jo pogojuje tehnični in tehnološki razvoj.

Z integracijo oskrbne verige podjetja v logistični sistem, ki dosega strateške cilje, sočasno omogoča uporabo logističnih tehnologij, ki vplivajo na skrajšanje potrebnega delovnega časa. Posledično vpliva na zmanjšanje potrebnega kapitala pri obratnih in fiksnih sredstvih, izboljšanju likvidnosti, bolj kakovostnega zadovoljevanja potreb uporabnikov storitev ter večji marži pri poslovanju. Tehnološki razvoj je možen predvsem pri uporabi logistične opreme kot tudi pri uporabi logističnih metod in postopkov. Zaradi tega je vloga logistične tehnologije pri optimizaciji sodobnih logističnih centrov izjemnega pomena.

Logistični človeški potencial je edini dinamični element organizacije, ki pri doseganju zastavljenih ciljev igra zelo pomembno vlogo in je osnovni kapital logističnih procesov, je gonilo za uspešnost podjetja. Potencialna in obstoječa moč naravnih, tehničnih in informacijskih resursov, kot dejavnikov uspešnosti podjetja je v neposredni odvisnosti od človeških potencialov, znanja, sposobnosti uporabe slednjih pri doseganju zastavljenih ciljev (Ghoshala S. in W. Barletta, 1998, str. 198).

Nenehno izobraževanje zaposlenih in izboljševanje strukture zaposlenih je poglavitna naloga managementa. Prilagajanje strategije in ciljev podjetja z osebnimi cilji posameznikov ima pozitiven učinek na motivacijo zaposlenih. Z boljšim izkoristkom logističnih človeških potencialov lahko neposredno vplivamo na dinamično optimizacijo oziroma uspešnost poslovanja logističnega operaterja, kot podjetja.

Logistična organizacijska kultura postaja aktivni dejavnik dinamične optimizacije sodobnega podjetja v pogojih, ko človeški potencial predstavlja njegov osnovni kapital. Logistična organizacijska kultura je prisotna pri vseh aktivnostih podjetja in kot model obnašanja, prepričanj in vrednot zaposlenih vpliva na zastavljanje kot tudi doseganje ciljev. (Daft Richard L., Noe Raymond A., 2001. str. 528).

Druga funkcija pa razlaga, kako se moramo prilagajati okolju. Kako je potrebno sodelovati z drugimi organizacijami, kako in na kakšen način se je potrebno prilagoditi drugim. Močna kultura lahko pozitivno vpliva na zaposlene, jim daje pogum ter z njo lajša dosego zastavljenih ciljev. Kultura je pomemben člen delovne organizacije, saj pomaga predvsem pri izvrševanju zahtevnih nalog organizacije. Večina organizacij imajo podkulture, ki so odraz vsakdanjih problemov, namenov, izkušenj različnih skupin znotraj podjetja.

Logistična organizacijska kultura je produkt notranjih socioloških sil in se manifestira skozi vrednote, vedenjske norme in različne operacijske tipe. Vemo pa, da tudi uravnotežena organizacijska kultura ni statična – stalna. Novi izzivi in krize povzročijo, da se ravnotežje poruši. Kljub temu, da se o organizacijski kulturi ponavadi govori v ednini, zasledimo v vseh podjetjih raznovrstno kulturo. Vrednote, filozofija se spreminjajo od oddelka do oddelka, poslovne enote. Zaupanje, vizija, poslovni pristopi dostikrat niso kompatibilni z organizacijsko kulturo, zato postane problem izvedbe strategije. Logistična organizacijska kultura je pomemben dejavnik pri implementaciji strategije.

2.5 ZUNANJI LOGISTIČNI DEJAVNIKI USPEŠNOSTI POSLOVANJA PODJETJA

Logistični operaterji niso izolirani sistemi, ki poslujejo sami s seboj. Delujejo kot sestavni del širšega gospodarskega in družbenega sistema. Samo delovanje logističnih operaterjev ima vpliv na uspešnost celotnega družbenega sistema in na njegovo optimizacijo. Poleg naštetih notranjih dejavnikov, na katere lahko podjetje vpliva, so tudi zunanji dejavniki, ki jih mora management analizirati tako, da jih lahko uspešno vključi v funkcijo dinamične optimizacije in uspešnosti poslovanja podjetja, ki ga upravlja. (Zekič Z., 2000, str. 59).

Zunanji dejavniki v funkciji uspešnosti poslovanja logističnih operaterjev so:

- gospodarski,

- znanstveno-tehnološki,
- socialnokulturni in institucionalni.

Najpomembnejši vplivi na poslovanje logističnih operaterjev prihajajo iz gospodarskega okolja. Ponavadi kot priložnosti ali nevarnosti, ki jih mora management zaznati pri upravljanju dinamične optimizacije sodobnega podjetja. S svojimi dejanji lahko neposredno vpliva na lažje prilagajanje podjetja na te vplive. Logistični operaterji nudijo storitve manipuliranja z blagom ter izmenjujejo rezultate poslovanja. So porabniki energije, materialnih sredstev, znanja in informacij iz okolice, uporabnikom pa tržijo svoje storitve. Osnovne povezave med logističnim operaterjem in njegovim gospodarskim okoljem se kažejo skozi logistični sistem. Na končni proizvod ali storitev logističnega okolja vplivajo še odjemalci, kakovost dobaviteljev, kakovost podizvajalcev dostopnost, kupna moč, potrebe in zahteve odjemalcev, cena dela itd. Izbira dobaviteljev in podizvajalcev ima velik pomen pri kakovosti in ceni storitev. Razvita logistična infrastruktura v podjetju in v okolju je temelj uspeha logističnega delovanja logističnega centra. Za dinamično optimizacijo in uspešno poslovanje ima velik pomen dostopnost, kakovost ter cena dela. Uporaba novih modernih strojev ter informatike omogoča zmanjšanje stroškov dela ter samo struktura dela. Vedno bolj pomemben postaja človeški dejavnik, ki s svojim znanjem lahko neposredno vpliva na dinamično optimizacijo podjetja. Odjemalci storitev so verjetno najpomembnejši dejavnik logistične optimizacije podjetja. Osredotočenost na kupca proizvodov in storitev je temeljna usmeritev logistične funkcije.

Znanje postaja tvorec proizvodov in storitev. Razvoj informacijskokomunikacijske tehnologije kot temelj razvoja logistične tehnologije menja način poslovanja podjetja pri sodobnih pogojih (Zekić, 2000, str. 60). Hitrost gibanja informacij, dobrin in ljudi je vse večja. Logistika kot funkcija prostorskega in časovnega preoblikovanja dobrin, energije, informacij in znanja razvija nove tehnologije raziskave tržišča.

Znanstveno tehnološki razvoj je globalni proces. Dosežena stopnja razvoja in znanstveno-tehnološki pogoji okolja logističnega centra neposredno vplivajo na konkurenčnost. Socialnokulturni pogoji okolja so začetni element logistične koncepcije, usmerjene v zadovoljevanje odjemalčevih potreb. So sestavni del zahtev, pričakovanj, inteligenčne stopnje, prepričanj ter običajev ljudi v določenem okolju. Element socialnokulturnega okolja je tudi etično okrožje, katero vključuje skupine ljudi s sprejetimi standardi vedenja (Koontz in Weihrich, 1994, str. 62).

Logistika kot funkcija, usmerjena na prostorsko-časovne tokove, znotraj katere se vzpostavljajo najmočnejše socialne vezi v sodobnem podjetju, ki je v neposrednem stiku s prepričanji, željami in pričakovanji koristnikov (Zekić, 2000, str.61). Slabe rezultate poslovanja lahko povzroči nezadostno poznavanje sprejetih družbenih norm, prepričanj in vrednot določenih skupin odjemalcev s strani managementa, h katerim je usmerjeno poslovanje. Sodobni management mora razvijati nujno potrebna znanja za upravljanje podjetij. Država s svojo regulativo neposredno vpliva na poslovanje podjetij. Uporablja različne načine, kot so: subvencioniranje izbranih gospodarskih vej, davčne olajšave ter zaščita izbranih gospodarskih aktivnosti s posebnimi merami.

3 ANALIZA IN OCENA STOPNJE RAZVITOSTI IN USPEŠNOSTI SLOVENSKEGA PROMETA IN GOSPODARSTVA

3.1 OCENA STOPNJE RAZVITOSTI IN USPEŠNOSTI PROMETNEGA SISTEMA V SLOVENIJI

Slovenija je ena izmed redkih držav, ki imajo na tako majhnem prostoru dva pomembna železniška in cestna koridorja (X. in V. koridor) in poleg tega še največji koridor morje. S takšno lego bi ob pravilno zastavljeni prometni politiki in ustrezni valorizaciji pomorske usmeritve lahko v večji meri vplivali na koncentracijo blagovnih tokov v severnem Jadranu (Jakomin, Zelenika, 2000).

V sodobnem času igra prometni sistem s pripadajočo infrastrukturo vedno pomembnejšo vlogo v gospodarstvu, vpliva pa tudi na učinkovito mednarodno trgovino, katere rast in uspešnost sta odvisni tudi od mobilnosti produkcijskih dejavnikov. Mobilnost omogoča sodoben transport, enostavne mejne formalnosti ter učinkovitost operacij. Učinkovit prometni sistem deluje lokalno ter globalno, omogoča uspešen pretok blaga, pospešuje mednarodno trgovino in hkrati zmanjšuje nesorazmerja med posameznimi državami, regijami oziroma območju.

Sodoben prometni sistem zmanjšuje stroške blaga, s tem pa dviguje konkurenčnost in učinkovitost posameznega gospodarstva. Predvsem na ozemlju Evrope predstavljajo sodoben transport, zgrajena ustrezna infrastruktura in mednarodno sodelovanje pogoj uspešne transportne integracije med Evropsko unijo in državami srednje in vzhodne Evrope. Prometne storitve zajemajo dejavnosti, ki se nanašajo na prevoz potnikov ali blaga, izvajajo pa se lahko po cesti, železnici, vodi, zraku ali po cevovodih. Izbiro transporta pogojujejo stopnja razvitosti infrastrukture, potrebe, zahteve in možnosti države, geografski relief ter drugi dejavniki.

Slovenija je v mednarodni tok blaga vključena podpovprečno, zaostaja glede strukture izvoza storitev in sodobne tendence na področju načina izvoza storitev, ki gredo v smeri širjenja s storitvami na podlagi tržne prisotnosti ponudnikov v drugi državi v primerjavi s klasično trgovino.

3.1.1 Razvitost in uspešnost pomorskega prometa

Problematiko tovrnega ladjarstva bom analiziral na primeru Splošne plovbe, edinega tovrnega ladjarja v Sloveniji. V naši republiki deluje danes samo en tovorni ladjar. To je Splošna plovba, d.o.o., Portorož, ki svojo dejavnost na mednarodnem pomorskem tržišču opravlja že od leta 1954. Danes je Splošna plovba podjetje v državni lasti, poleg tega pa je tudi multinacionalni koncern, ker ima v lasti podjetja v tujih državah. Osnovna dejavnost so mednarodni pomorski prevozi z ladjami, najetimi od hčerinskega podjetja Genshipping Co., Liberija. Splošna plovba je obenem tudi 100 odstotni lastnik tega podjetja. Nekaj ladij najema tudi od tujih ladjarjev. Koncern razpolaga s ladjami, ki predstavlja 0,08 odstotki svetovnega

trgovskega ladjevja. Ladjar deluje s 86 odstotki ladij na tramperskem tržišču in le s 14 odstotki flote na linijskem tržišču. Povprečna starost ladij je danes 16,4 leta, kar tudi približno odgovarja povprečni starosti svetovnega ladjevja. Ladje, s katerimi razpolaga Splošna plovba, so večinoma bulk carrierji (74 %) srednje velikosti, tako imenovani handy size bulkers, katerih je po številu v svetovnem ladjevju največ. Ostali del flote (26 %) predstavljajo ladje za prevoz generalnega tovora, ki so relativno stare, na katerih se prevažajo tovore v zunanjetrgovinski menjavi razvitih držav. Zaradi tega koncern drži te linijo za zahodno Afriko (hlodovina) in linijo med Indijo in Japonsko (vir: Interni viri, Splošna plovba).

Splošna plovba se je kot ladijsko podjetje znašlo v težkem finančnem stanju zaradi neugodnih pogojev pri vračanju japonskih kreditov, ki jih je podjetje sprejelo pred 20 leti z nakupom ladij na Japonskem. Ti krediti so bili najeti v japonskih jenih in zato se je njihova vrednost glede na USD potrojila, kar je povzročilo ladjarju nepremostljive težave pri vračanju teh kreditov. S sanacijskim programom je slovenski ladjar dobil dobre osnove za svoje delovanje. Razvoj slovenskega tovornega ladjarstva je tako obravnavan v dveh stopnjah. Prva stopnja je obravnavanje problematike slovenskega ladjarstva v obdobju, dokler Slovenija še ni članica EU. V tej fazi je bilo potrebno z novim pomorskim zakonikom urediti soliden instrument hipoteke, ki je omogočal pridobitev hipotekarnih kreditov svetovnih hipotekarnih bank za ladje pod slovensko zastavo. Slovenija je subvencionirala svoje ladjarstvo tako, da je ladjarju pomagala nakup ladij v obdobju nizkih cen ladij na svetovnem tržišču. Tak nakup se namreč vedno obrestuje v smislu nizkih kapitalnih stroškov v obdobju njihovega eksploatiranja. Nov pomorski zakonik bo imel že na prvi stopnje istočasno nacionalni in vzporedni register, ki pa ne bo v nasprotju s pomorsko politiko EU. Po priključitvi Slovenije k EU pa bo potrebno pomorsko zakonodajo uskladiti z vsemi pravnimi akti EU na področju ladjarstva in pomorske uprave. Takrat bo Slovenija tudi morala ukiniti subvencije svojemu ladjarju, v EU pa bodo verjetno tudi uspeli znižati operativne stroške ladjarjev članic in jim omogočiti konkurenčnost na svetovnem ladijskem tržišču (vir: Interni viri, Splošna plovba).

Kljub tem težavam ladjarja se je država kot lastnik podjetja v skladu s Resolucijo o pomorski usmeritvi Slovenije odločila za razvoj Splošne plovbe. Glede na to, da je Splošna plovba uspešno delovala na tramperskem tržišču, bo njen razvoj tudi v prihodnosti usmerjen na delovanje na tem tržišču.

V analizah poslovanja nacionalnih ladjarjev se vedno prikazuje, koliko in na kakšne način ladjarstvo sodeluje v prevozu tovora državne zunanjetrgovinske prekomorske menjave. V sklopu take analize lahko ugotovimo, da je prekomorska trgovina RS relativno majhna (15 – 20 odstotkov), ker so njeni največji partnerji v Evropi in se uporabljajo v prevozu predvsem kopenske poti. Večino prekomorskega uvoza (ki predstavlja v povprečju 70 – 80 odstotkov prekomorske trgovine) po količini predstavljajo surovine, ki jih praviloma prevažajo z ladjami, ki delujejo na tramperskem tržišču. Podoben položaj je tudi z izvozom. Analiza tudi pokaže, da prekomorski uvoz in izvoz po količinah in smereh ni tak, da bi se ekonomsko splačalo imeti nacionalno linijsko ladjevje. Ta se s svojo zaposlitvijo v uvozu in izvozu ne bi ekonomsko izkoriščala v smislu zanesljivega in cenenege prevoza in prav tako ne bi povečala konkurenčne sposobnosti slovenskih proizvodov na svetovnem tržišču. Zaradi boljšega razumevanja te trditve je potrebno spomniti na to, da je danes v svet velik delež

kontejnerskega ladjevja v lastništvu razvitih držav. Tako linijsko ladjarstvo imajo urejeno v najrazvitejših državah, kot so: Japonska, ZDA, Nemčija, Francija, Koreja, Švica itd. (vir: Interni viri, Splošna plovba).

Splošna plovba je v svoji dejavnosti prevažala, in to počne še danes, tovore, ki so predmet zunanjetrgovinske menjave tretjih držav. S svojo dejavnostjo izvaža storitve pomorskih prevozov in s tem prispeva k izboljšanju plačilne bilance Slovenije. Položaj našega ladjarja, Splošne plovbe, bistveno ne vpliva na strategijo razvoja prometnega sistema v Sloveniji, ker je celotna flota zaradi znanih razlogov in nerazumevanja nekdanje države pod tujo zastavo.

Luka Koper se je uveljavila in dosegla na svojem gravitacijskem področju dobre rezultate. Ves čas pa se srečuje s hudo konkurenco na trgih srednje in vzhodne Evrope kot tudi s sosednjimi in severnoevropskimi pristanišči. V veliki meri ji je z dobrimi storitvami in skupno ponudbo s Slovenskimi železnicami in špediterji uspelo osvojiti velik delež v gravitacijskem območju srednje in vzhodne Evrope. Luka Koper je v procesu globalizacije gospodarstva najbolj dojela potrebe, ki jih lastniki blaga postavljajo kot primarne. Zato je bila tudi nosilec na žalost neuspešnih prizadevanj kapitalskega povezovanja z Intereuropo, d.d., v globalni logistični sistem. Uresničevanje skupne poslovne vizije Luke Koper in Intereurope bi namreč ob pospešeni gospodarski rasti spodbudilo sinergijske mehanizme. Vsestransko bi učinkovala na domače gospodarstvo in na zaposlenost. Luke Koper pa bi razširjena osnova poslovanja omogočila okrepitev tržnega deleža in njeno uveljavitev vloge vodilnega pristanišča v tem delu Evrope (vir: Interni viri Luka Koper).

Tržni položaj Luke Koper bo v bodoče odvisen tudi od kakovosti infrastrukturnih povezav ter z njimi povezanih transportnih in logističnih storitev. Nadaljevalo se bo povezovanje Kopra s slovenskim in evropskim avtocestnim omrežjem in začetek konkretnih aktivnosti za izgradnjo drugega železniškega tira Koper – Divača.

V prvi polovici leta 2002 je Luka Koper večino poslovnih aktivnosti usmerjali k nadaljnji krepitvi tržnega položaja in k izboljšanju kakovosti storitev. Z družbo BLG Automobile Logistics GmbH je Luka Koper konec maja podpisala pismo o nameri za ustanovitev skupne družbe za razvoj, upravljanje in vodenje avtomobilskega terminala v koprskem pristanišču. Pričakujemo razširitev ponudbe storitev avtomobilskega terminala in še hitrejše uresničevanje zastavljene strategije vodilnega dobavitelja logističnih storitev.

Tabela št. 1: Pomembni kazalci poslovanja družbe

Leto	1997	1998	1999	2000	2001
Prihodki iz poslovanja (v mio SIT)	9.871	11.212	12.043	12.739	12.851
Pretevor (v mio ton)	7,2	8,6	8,3	9,3	9,35
Kapital (v mio SIT)	33.482	37.411	41.783	47.151	62.666
Donosnost kapitala (v %)	6,8	6,8	6,8	6,5	7,29
EPS (v SIT)	142,6	162,3	191,6	207,2	259,9
Dodana vrednost na zaposlenega (v 000 SIT)	10.404	11.523	12.494	13.679	13.121
Število zaposlenih	851	630	631	632	633

Vir: Poročilo Luke Koper o poslovanju v letu 2001

Luka Koper je v prvi polovici leta 2002 pretovorila 4,7 milijona ton oziroma 2 odstotka več kot v enakem obdobju lani. Povečan obseg dela beležimo predvsem na področjih pretovora generalnih tovorov, lesa in kontejnerjev. Poslovni prihodki v višini 6,4 milijarde tolarjev so na ravni iz prvega polletja 2001. V skladu s slovenskimi računovodskimi standardi se je Luka Koper odločila za prevrednotenje nekaterih skupin osnovnih sredstev zaradi njihove oslabitve.

Pomemben vpliv na razvoj svetovnega ladjarstva ima EU oz. njena pomorska politika, saj ima veliko prekomorsko menjavo in močno kontejnersko ladjevje, ki je v službi mednarodne menjave EU. Velik del kontejnerskega ladjevja je v državnem lastništvu članic. Poleg močne kontejnerske flote ima EU močno ladjevje, ki pa je v večini primerov registrirana pod ugodnostnimi zastavami. Trend odhoda ladij pod ugodnostne zastave je vedno večji, čeprav je to v nasprotju s cilji in principi pomorske politike EU (Jakomin, Portorož, 2000).

Temeljna značilnost pomorske politike EU je popolna liberalizacija pomorskotransportnih storitev. Pod tem pa razumemo popolno svobodo konkurence na svetovnem pomorskem tržišču, seveda pod pogojem, da imajo vsi ladjarji enake pogoje poslovanja. Svojo pomorsko politiko EU realizira v dveh stopnjah. V prvi stopnji ukrepa na področju liberalizacije pomorsko transportnih storitev, v drugi pa zmanjšuje razlike med stroški ladjevja EU in drugim svetovnim ladjevjem.

3.1.2 Razvitost in uspešnost železniškega prometa

Sodobna železniška infrastruktura je v evropskih državah eden temeljev te izenačitve. EU želi v okviru vseevropske mreže (Maastricht, 1995) srednjeevropske železnice povezati z vzhodno evropskimi. Namen sporazuma je izboljšanje informacijske tehnologije, ki bo omogočala lažje spremljanje blaga, medsebojno komuniciranje in organizacijo transportov.

Zaradi zemljepisne lege je Slovenija neposredno povezana s prometnim sistemom EU. Tega dejstva ni mogoče zanemariti in mora biti vodilo pri oblikovanju strategije razvoja železniške infrastrukture. Zahteve v prevozniki kulturi nujno zahtevajo prilagoditev našega transportnega gospodarstva novim razmeram, saj je ta po eni strani pogoj za najugodnejše ovrednotenje slovenskega zemljepisnega položaja, po drugi strani pa je pogoj za najugodnejše ovrednotenje slovenskega zemljepisnega položaja in pogoj za enakopravno vključitev slovenskega prometnega sistema v evropski prometni sistem. Ob dejstvu, da delež mednarodnega transporta na slovenskih železnicah že presega 80 odstotkov in da gre za visoko medsebojno soodvisnost železnic v Evropi. (vir: Uradni list št. 16, 1996).

Peti koridor zajema naslednje relacije: Trst/Koper – Ljubljana – Budimpešta – Užgorod – Lvov s priključki: Bratislava /Žilina – Sušice – Užgorod, Rijeka – Zagreb – Budimpešta. V. koridor se na zahodu podaljšuje do Barcelone, na vzhodu se priključi na III. koridor do Kijeva in na IX. koridor do Moskve ter naprej po transibirski železnici do Vladivostoka. Prevozi po V. koridorju predstavljajo okoli 90 odstotkov celotnih mednarodnih prevozov slovenskih železnic. Slovenske železnice prepeljejo 97 odstotkov vsega tranzitnega blaga v Luki Koper, zato je peti koridor oz. njegova posodobitev in izgradnja drugega tira na relaciji Divača – Koper velikega pomena za slovenski prostor (vir. Uradni list št. 16, 1996).

X. koridor zajema relacije Salzburga – Ljubljana – Zagreb – Beograd – Niš – Skopje – Veles – Solun s priključki: Gradec – Ta koridor se na severozahodu veže na Nemčijo in druge zahodnoevropske države, na jugovzhodu pa preko Turčije in drugih azijskih držav.

Obseg prevozov po X. koridorju se je v zadnjih letih zelo zmanjšal. Železniška infrastruktura je zaradi nevzdrževanja in posledic vojne na Balkanu slaba. Ker je tranzitna relacija za blago, ki prihaja iz zahodne Evrope, predvsem iz Nemčije po X. koridorju precej krajša, je s tem krajši tudi tranzitni čas, zato je v interesu vseh, da se proge čimprej obnovijo. Danes ta koridor obratuje normalno le med Salzburgom in Zagrebom.

Spremenjen geostrateški položaj Slovenije po osamosvojitvi je narekoval novo zasnovno razvoja prometnega sistema v Slovenije in v okviru tega tudi zasnovno železniškega omrežja. Z novim prometnim sistemom, ki bi hkrati ustrezno dopolnil že prej navedene evropske načrte glede razvoja in smeri železniške mreže v Evropi, mora država zagotoviti predvsem razmere za skladen gospodarski in prostorski razvoj Slovenije ter dobre prometne povezave s sosednjimi državami. Mednarodne daljinske železnice skozi Slovenijo ne smejo biti le koridorji, namenjeni tranzitu, ampak morajo služiti tudi potrebam regionalnega povezovanja med najpomembnejšimi središči razvoja. (vir: Uradni list št. 16, 1996).

Posodobitev in razvoj železniške infrastrukture sta opredeljena tudi v Nacionalnem programu razvoja slovenske železniške infrastrukture (Uradni list RS, št. 13/96). Nacionalni program zajema obdobje od leta 1994 do dokončanja projektov, ki so sestavni del programa. Dinamika programa je prikazana le do leta 2005, vendar program prikazuje tudi bolj dolgoročne projekte, kot so hitra proga Trst – Ljubljana – Zagreb s priključki na Koper in Reko.

Pri posodobitvi in razvoju železniške proge gre za tri temeljne med seboj ločene, vendar funkcionalno povezane sklope, katerih izvedba mora biti usklajena s standardi, opredeljenimi v veljavnih evropskih dokumentih in predpisih UIC:

- obnova obstoječih prog;
- dograditev obstoječih prog,
- gradnja prog za visoke hitrosti.

V letu 2001 so se začele razprave o idejnih in lokacijskih načrtih za traso drugega tira Divača – Koper. Za sedaj obstajata dve različici izgradnje drugega tira. Po prvi varianti bi bila dolžina zgrajenega tira 45,8 km, dovoljena hitrost pa do 100 km/h, celotna investicija je ocenjena na 60 milijard tolarjev. Po drugi različici, ki je novejša, bi bila dolžina drugega tira le 28 km, od tega 19 km v predorih, dovoljena hitrost pa do 160 km/h in znesek investicije je ocenjen na 78 milijard tolarjev. Slovenske železnice dajejo prednost drugi različici, ki jo utemeljujejo predvsem z zmogljivostjo sodobne železniške infrastrukture v Evropi, ne pa z nižjimi stroški vzdrževanja oz. poteka transporta. Ta različica zaenkrat še ni uvrščena v predlog sprememb in dopolnitev nacionalnega programa razvoja železniške infrastrukture, je pa osnova za predlagani Zakon o zagotavljanju sredstev za izgradnjo drugega tira železniške proge Koper – Divača (Poročevalec, št. 66/00).

Po nacionalnem programu bi morala biti ta proga zgrajena že do konca leta 2000, dejansko pa so šele začeli z razpravami. S samo izgradnjo bi lahko pričeli najprej v letu 2002, končana naj bi bila šele leta 2006. Vsekakor je to za vodilna transportna podjetja na Primorskem ob

predvidenem pridruževanju Slovenije EU zelo pozno, saj bi bilo dosti bolje, če bi bil drugi tir zgrajen pred pristopom k EU, pred načrtovanim posodabljanjem V. koridorja v Italiji. Navezanost pristanišč in železnic je tradicionalna povsod v svetu, saj npr. iz in v Luko Koper z železnico pripeljejo 97 odstotkov tranzitnega blaga. Sipki in razsuti tovor v celoti pripelje železnica. Pri kontejnerskem transportu je prav zaradi neustrezne prevozne politike Slovenije pri kombiniranem transportu delež prevozov po cesti največji, saj je bilo v letu 1999 prvič delež, prepeljanih po cesti, večji kot po železnici.

Ob upoštevanju sedanjih in bodočih tokov je za razvoj prometa zelo pomembna izgradnja drugega tira Divača – Koper. Ob predvidenem 75 odstotnem povečanju pretovorjenih količin blaga do leta 2010 v primerjavi z letom 1998, blaga ne bo možno pripeljati oz. odpeljati v pristanišče po enotirni železniški progi, saj je njena izkoriščenost v letu 1998 že dosegla 90 odstotkov. Blago bo nadaljevalo pot po cesti, kar pa ekonomsko in ekološko ni upravičeno.

Železniški promet pa je vseeno kljub prizadevanjem in planom v Sloveniji v krizi. Čeprav smo bili sprejeti k vseevropskim koridorjem in kljub predvideni modernizaciji, je železnica v kritičnem stanju. V primerjavi s cestnim prometom ta promet tudi v Sloveniji izgublja na pomenu. Medtem ko še vedno ni jasno, kaj bo z drugim tirom Koper - Kozina in kje bo potekala nova trasa hitre železnice Trst – Ljubljana.

Spremenjeni mednarodni blagovni tokovi, ki so prišli do izraza po razpadu nekdanje Jugoslavije, so povzročili, da se je težišče z osi sever – jug prevesilo na os vzhod – zahod. Na te spremembe novonastala Slovenija ni bila pripravljena in je bilo potrebno nekaj časa, da se je prilagodila novim razmeram. Takoj pa so bili storjeni ukrepi za prilagajanje novim razmeram. Nastale spremembe so zahtevale odločne in hitre ukrepe glede zagotavljanja možnosti za ohranitev in vključitev v mednarodni prometni sistem. Sporazum na področju prometa z EU je omogočil Sloveniji, da se je enakopravno vključila v razvoj in posodobitev prometne infrastrukture, in sicer tako avtocestnega kot železniškega omrežja (Jakomin, Zelenika R., Portorož, 2002).

Kot sestavni del mednarodnega omrežja so v Sloveniji za mednarodni kombinirani transport opredeljene štiri železniške proge:

Tabela št. 2 Mednarodne »E« železniške zveze v Sloveniji

Proga	SMER - LINIJA
E 65	Gdyana – Dunaj – Jesenice, Ljubljana, Ilirska Bistrica - Reka
E 67	Bruck – Graz – Šentilj – Maribor – Pragersko – Zidani Most
E 69	Budimpešta - Kotoriba – Pragersko – Zidani most – Ljubljana – Divača - Koper
E 70	Pariz – Milano – Trst – Sežana – Ljubljana – Zidani most- Dobova – Zagreb – Beograd - Ankara

Vir: Eur stat, Traffica enviroment, maj 2000

Slovenske železnice razpolagajo samo s plato vagoni, ki jih lahko uporabljamo za prevoz kontejnerjev in zamenljivih zabojnikov, od katerih je 60 odstotkov usposobljenih le za obremenitve 20 ton na os in hitrost 100 km na uro in kar 40 odstotkov je samo dvoosnih plato

vagonov. Specialnih vagonov za prevoz cestnih tovornih vozil in polpriklopnikov SŽ nimajo. V svojem voznem parku imajo relativno stara vozila približno 20 let. (Jakomin, Zelenika R., Portorož 2002).

V slovenskem prostoru je glavni organizator oprtnih prevozov Adria kombi, ki je bila ustanovljena pred desetimi leti. Ves čas si prizadevajo za ustvarjanje boljših možnosti za razvoj kombiniranega prometa in vključevanje Slovenije v evropske blagovne tokove. Pri družbi Adria kombi sta pomembni dve dejavnosti. Prva so potujoče avtoceste, tako imenovani spremljani promet. Skupaj z družbo Ókombi vzdržujejo tri pare oprtnih vlakov na dan, ki vozijo od Ljubljane do Salzburga, z družbo Hugarokombi pa en par vlakov na relaciji Sežana – Szeged. Druga dejavnost je prevoz kontejnerjev, zamenljivih tovarišč in polprikolic, tako imenovani nespremljani promet.

Terminali za manipulacije z zamenljivimi tovarišči so istočasno tudi terminali za kontejnerski transport. Pri tem sta terminala Koper in Ljubljana že vključena v program AGTC, medtem ko za terminala Celje in Maribor pripravljajo argumentacijo, da se vključita v ta sistem. Najpomembnejši terminal v kombiniranem transportu v Sloveniji je terminal Koper, ki predstavlja tudi začetno in končno kopensko terminalno postajo za pretovarjanje tovora, prispelega ali odpravljenega s progo AGTC – EGP (Budimpešta – Kotoriba – Pragersko – Zidani most – Ljubljana – Divača – Koper).

Čez ozemlje Slovenije kot je bilo že omenjeno, potekata dva transevropska koridorja, ki se križata v Ljubljani, in sicer:

- V. koridor iz smeri Sežane proti Mariboru in
- X. koridor iz smeri Karavanke proti Obrežju.

Najpomembnejše sestavine koridorja so poleg prometnih poti tudi terminali, ki jih uporabljajo kot prometna mesta za pretovorna mesta za pretovorne transportne operacije, mesta za menjavo transportnega sredstva ter postaje, kjer izvajajo izmenjavo blaga med koridorjem in regijo ali kot mesto za urejanje carinskih in drugih logističnih zadev. Terminali imajo tri osnovne funkcije:

- priključevanje slovenskega gospodarstva na glavne evropske poti,
- pomen v okolju zaradi zagotavljanja možnosti administrativnega urejanja načina transporta čez Slovenijo (kombinirani transport : tovornjak – vlak),
- skrajševanje poti in časa v blagovnem prometu med slovenskimi regijami in Evropo ter zmanjšanje transportnih stroškov (povečanje konkurenčnosti gospodarstva) (vir: Vmesno poročilo V. in X. TEN transportni koridor na območju Slovenije, FAG, 1999, str. 33).

Slovenija se danes intenzivno vključuje v proces prestrukturiranja transporta. Velik korak na tem področju je bil narejen s sprejetjem zakona o načinu opravljanja in financiranja prometa na obstoječi železniški mreži ter o reorganizaciji in lastniškem preoblikovanju SŽ. Tako so bili postavljeni temelji za vključevanje in mednarodno uveljavljanje železniških gospodarskih dejavnosti. S tem se je tudi utrdila vloga Slovenskih železnic v mednarodnih organizacijah in vizija razvoja kombiniranega transporta. Slovenija tako v vseh mednarodnih sporazumih na področju prometa še posebej izpostavlja kombinirani transport in prizadevanja za njegov pospešeni razvoj. Povečanje tega transporta bo potekalo po koridorjih železnic držav

srednjeevropske regije, med katere spada tudi Slovenija. Tako je slovenska prometna politika tudi naravnana, saj predvideva koordinirano sodelovanje na področju posodabljanja prometne infrastrukture, ki je temeljni pogoj za razvoj te vrste transporta. Poleg tega je Slovenija sklenila tudi sporazum z EU na področju prometa, ki predvideva spodbujanje razvoja kombiniranega transporta na velikih razdaljah. Da bi lahko zadostili temu sporazumu, bo treba v Sloveniji še naprej prilagajati železniško infrastrukturo zahtevam tega transporta. Pri tem je potrebno zagotoviti tudi ustrezne zmogljivosti prog in gradnjo terminalov. Sporazum predvideva tudi povečanje kakovosti storitev v večjem številu vlakov večjih hitrosti in večji pogostosti vlakov (Jakomin, Zelenika, 2000 str. 56).

Glede na osnovno izhodišče izvajanja oprtnega sistema transporta na direktnih vlakih med terminaloma, ki zahteva ustrezno količino tovara, v začetnem obdobju razvoja ni možno takojšnje uvajanje novih oprtnih vlakov na večjem številu relacij. Tudi v razvoju posameznih tehnik oprtnega sistema transporta v mednarodnem prometu ni možno pričakovati takojšnjega povečanja uvajanja direktnih oprtnih vlakov na večjem številu relacij v prometu z več državami, ampak se je potrebno trenutno osredotočiti na razvoj oprtnega transporta v skladu s potrebami in možnostmi. Na ta način bodo prišle do izraza vse prednosti oprtnega sistema transporta, ki bi v nadaljnjih stopnjah razvoja pozitivno delovale na pospešen razvoj mednarodne menjave blaga in storitev Slovenije.

3.1.3 Razvitost in uspešnost cestnega prometa

Rast cestnega prevoza v zadnjih desetletjih v razviti Evropi je zagotovo presegla vsa pričakovanja. V obdobju od 1970 do 1990 se je obseg opravljenega dela (v ton/km) v cestnem transportu povečal za približno sto odstotkov, v minulih desetih letih (1990 – 2000) pa se je še podvojil. Njegov delež v kopenskem transportu, kamor se uvrščata še železniški in rečni, se je od leta 1970, ko je znašal samo kakih 50 odstotkov, povečal na skoraj 80 odstotkov v lanskem letu. Podatki tudi kažejo, da kar 75 odstotkov pošilk potuje na razdaljah, ki so krajše od 500 km, kjer železnica težko konkurira (Jakomin, Zelenika R., Portorož, 2002).

Z vstopom v EU čaka slovenske prevoznike težka preizkušnja, ki jo bodo uspešno prestali samo tisti, ki so se že začeli prilagajati spremembam. Globalizacija v logistiki bo predvsem manjšim prevoznikom otežila nastop na trgu, zato je treba vzpostavljati strateška partnerstva. Povprečna stopnja rasti cestnega transporta je bila ves čas bistveno večja kot v železniškem in rečnem transportu. Temu so vsekakor botrovale velike spremembe v zahtevah in načinih trgovanja: vedno večja hitrost dostave blaga kupcem, zmanjševanje dostavnih količin in drobljenje pošilk, elektronska in spletna trgovina ter dostava na dom porabnika. Na te spremembe in zahteve kupcev se je lahko tako hitro odzival in prilagajal samo cestni transport. Po mnenju nekaterih prometnih strokovnjakov se tudi morebitni večji transportni stroški kompenzirajo z nižjimi stroški zalog, večjo konkurenčnostjo in boljšim servisom kupcu zaradi hitre odzivnosti na njegove zahteve (Rakar, 2000, stran: 14).

Slovenija ima dobro strategijo razvoja cestne infrastrukture. Zato pa je cestni transport v kaotičnem stanju. Po osamosvojitvi in izgubi trgov so številna podjetja svoje probleme reševala preprosto tako, da so svojim voznikom za majhen denar prodala predvsem tehnično zastarela vozila. Tako smo kar čez noč dobili armado samostojnih podjetnikov –

avtoprevoznikov. Število teh se z leti ne zmanjšuje, ampak še povečuje. Žal je največ takih z enim vozilom, enim voznikom in brez ustrezne izobrazbe, predpisane po evropskih standardih. Posledice so očitne. Še bolj bodo takrat, ko bomo polnopravni člani EU (Finance, 62, 2000).

Slovenija se je v skupno prevozno politiko vključila s sporazumom med RS in EU, ki je bil podpisan leta 1993. Na tako imenovanem transportnem sporazumu je dan poseben poudarek izgradnji cestne infrastrukture ter opredelitvi tistih slovenskih avtocest, ki so bile usklajene z vseevropsko mrežo:

- avtocesta s smeri jugozahod-severozahod, Kopra do Šentilja z odcepi do italijanske in madarske meje,
- avtocesta v smeri severozahod – jugovzhod, od predora Karavanke na avstrijski meji do Obrežja na hrvaški meji;
- avtocesta Maribor – Macelj na hrvaški meji.

Na podlagi smernic Evropske komisije je Slovenija že v letu 1993 pristopila k pripravi nacionalnega programa izgradnje avtocest, ki je bil sprejet 1996, ter pripravila zakone, ki so omogočili hitrejšo izgradnjo in zagotavljali vire za izgradnjo nacionalnega programa avtocest (Uradni list RS, št. 13/96).

Nacionalni program predvideva izgradnjo avtocestnega sistema v dolžini 499 km, od tega 386 km novih cest in drugih povezav v smeri vzhod – zahod in 113 km v smeri sever – jug. Tudi v spremembah in dopolnitvah nacionalnega programa so po posameznih odsekih še vedno predvidena odstopanja od predvidenih investicijskih vrednosti.

Čimprejšnja izgradnja V. cestnega koridorja predstavlja uresničitev osrednjega strateškega cilja Slovenije pri izvajanju nacionalnega programa, kar je še posebej pomembno za bistveno povečanje prepustnosti in zvišanje potovalne hitrosti na relaciji Koper – Lendava in koprskega pristanišča z gospodarskim zaledjem sosednjih, srednjeevropskih in vhodno evropskih držav. Za Intereuopo je vsekakor zelo zanimiva izgradnja avtoceste od Kopra do Lendave kot del V. evropskega koridorja. Glede na predvideno dinamiko iz sprememb in dopolnitev nacionalnega programa bi morala biti navedena relacija zgrajena do leta 2004, vendar je to trenutno še malo verjetno (Uradni list RS, št. 13/96).

Pri tem ko špediter odloča o vrstah in načinu prevoza in s tem celo lahko včasih vpliva na dogajanja znotraj procesa transporta. Svetuje optimalno pakiranje, uporabo sredstev intermodalnega transporta, zato da bi bili stroški gibanja blaga čim manjši. Tako lahko špediter s svojimi odločitvami pomembno vpliva na učinkovitost pretoka blaga in je eden najpomembnejših pobudnikov in organizatorjev sodobnih oblik transporta.

Največje slovenske špediterske hiše, kot so Intereuropa Koper, Alpetour Škofja Loka, Intertrans Ljubljana, Feršed Ljubljana itd., so dobro organizirane, njihova tehnologija dela in informacijska podpora ne zaostajajo za evropskimi. Intereuropa je tudi aktivno vključena v oblikovanje poslovne politike edinega slovenskega operaterja oprtnih prevozov, podjetje Adria kombi (Svetek B.: Vloga špediterja pri uveljavljanju transporta, 1999).

V družbo Adria kombi so aktivno vključene še Alpetour Škofja Loka, Feršped Ljubljana, Vektor&Vektor Ljubljana in druge.

V primerjavi z drugimi državami je pri slovenskih špediterjih opazen precej skromnejši delež uporabe oprtnih vlakov, kar je tudi posledica ustrezne razvitosti oprtnega sistema. Ta se kaže predvsem v pomanjkanju ustreznega števila železniških vagonov za oprtni prevoz, sodobne pretovorne mehanizacije in opremljenosti terminalov ter ustreznosti cestnega voznega parka. Da bi to zaostajanje oziroma neskladnost čimprej nadoknadili ali pa se vsaj približali zahtevanim kriterijem, ki veljajo v evropskih državah, bi se slovenski špediterji morali potruditi in se pripraviti na ustrezne ukrepe. Ti se nanašajo na:

- posodabljanje in prilagajanje transportnih nosilcev standardnim oblikam, ki so v Evropi v kombiniranem transportu že uveljavljene,
- razvijanje in posodabljanje terminalov in manipulativnih mest za kombinirani transport,
- uvajanje ustrezne tarifne politike v oprtnem prevozu,
- uvajanje informacijskega sistema »Combicom« za spremljanje enot kombiniranega transporta med prevozom ali med zadrževanjem v terminalih zaradi manipulacij v mednarodnem prometu,
- zagotavljanje ugodne kreditne politike za naložbe v razvoj oprtnih prevozov,
- davčne olajšave pri razvoju oprtnih prevozov.

3.1.4 Razvitost in uspešnost zračnega prometa

Geografska majhnost Slovenije ima za posledico, da je notranji potniški in tovorni promet z vidika celotne prometne politike Slovenije le obrobne pomena. Slovenija meji na štiri suverene države, ki imajo tehnološko in organizacijsko različne sisteme za nadzor zračnega prostora oz. vodenje zračnega prometa. V majhnem pasu okrog Slovenije se nahaja šest mednarodnih letališč (Gradec, Trst, Pulj, Reka in Zagreb), vsa se nahajajo v radiusu 150 km od letališča Ljubljana. Slovenija ima tri mednarodna letališča (Ljubljana – Brnik, Maribor in Portorož). V primerjavi z mednarodnimi prometnimi tokovi v zračnem prometu so obremenitve v Sloveniji majhne. Letališče Ljubljana nima omejitev pri zagotavljanju ponudbe. Ostali letališči imata bistveno večje kapacitete od povpraševanja. Prevozniki v splošnem po svetu in tudi v Sloveniji nimajo težav pri zagotavljanju kapacitet. V primerjavi z dominantnimi nosilci prometa (predvsem cesta) je stanje na področju zračnega prometa v večini situacij obrnjeno – problem zagotavljanja kapacitet (ponudbe) je zamenjan s problemom iskanja trga (povpraševanja) (vir: Poročilo o stanju letalskega prometa v Sloveniji, 1996).

Slovenski potniški promet ima sledeče značilnosti:

- ni rednih interkontinentalnih linij,
- za realizacijo medcelinskih potovanj se uveljavlja zbirni način – pogoste povezave, tudi z manjšimi letali do centrov za medcelinske polete (npr. Frankfurt),
- letališče Ljubljana je z rednimi linijami povezano s približno 20 letališči v Evropi in bližnjem Vzhodu, letališče Maribor in Portorož pa rednih linij nimata več,
- čarterski prevoz izvajajo domači in tuji prevozniki (tudi interkontinentalno).

Na splošno bi lahko rekli, da je slovensko splošno letalstvo gospodarsko zanimiva in perspektivna panoga.

Tovorni (cargo) prevoz izvaja v večjem obsegu poleg letališča Ljubljana tudi letališče v Mariboru.

Slovenski letalski prevoznik Adria Airways je bil v letu 1996 v procesu sanacije in lastninskega preoblikovanja. Je izkušen in ugleden letalski prevoznik, ki so ga razpad jugoslovanskega tržišča in nekateri dogodki v letih po osamosvojitvi poslovno zelo prizadeli. V letu 1995 je opravil približno 80 odstotkov vseh prevozov z letališča v Ljubljani. V Sloveniji deluje še en prevoznik, Solinair.

Prognoze strokovnjakov za prihodnost vseh treh letališč so naslednja (vir: Izhodišča prometne politike v Sloveniji: Poročilo za področje letalskega prometa, 1996):

Za Letališče Ljubljana (za dejavnost odprave in sprejema) so prognoze glede prometa naslednja:

- Letališče Ljubljana v svojih razvojnih načrtih za leto 2005 predvideva 1.500.000 potnikov letno in izvaja vse aktivnosti, usmerjene za zagotavljanje pogojev funkcioniranja vseh komponent ob takšnem obsegu potniškega prometa. Kapacitete za sprejem in odpravo potnikov predvidevajo za 700 na uro. Vzporedno pa potekajo tudi aktivnosti za kakovostno servisiranje in razvoj tovarnega prometa.
- Po metodi upoštevanja trendov rasti potniškega prometa planirajo do leta 2010 rast potnikov na 1.000.000 do 1.500.000 letno.

Letališče Maribor: vloga in namembnost sta odvisna od več ukrepov. To letališče namreč deli usodo gospodarstva mariborske regije. Zaenkrat zadostne gospodarske rasti, ki bi kot generator aktivnosti omogočala ekonomsko povsem avtonomno poslovanje, ni pričakovati. Torej je prihodnost v veliki meri odvisna od ukrepov in tudi prometne politike Slovenije (vir: Izhodišča prometne politike v Sloveniji: Poročilo za področje letalskega prometa, 1996).

Pri Letališču Portorož pričakujejo nadaljevanje obstoječega trenda in namembnosti brez intenzivnejših posegov prometne politike. V planih občine in letališča, je podaljšanje letališke steze za srednje velika letala in s tem osredotočenje na premožnejše turiste.

Pri edinem slovenskem letalskem prevozniku, Adria Airways, računajo z obnovitvijo jugoslovanskega trga in stopnjami rasti do 10 odstotkov letno.

Zaradi majhnosti prostora in trga na tem področju ter geopolitičen lege in prometno politične lege Slovenije so napovedi za nadaljnji razvoj zelo nevhvaležne, saj že najmanjše spremembe položaja povzročijo procentualno velike spremembe. Medtem ko je prostor Evropske unije (zahodna Evropa) dobro predvidljiv, je za področje nekdanje Jugoslavije ter nekdanje Vzhodne Evrope kot dveh potencialnih trgov težko realno dajati prognoze za nadaljnji razvoj. Globalnega problema ozkih grl v kapacitetah ni. Glede na relativno majhno število potovanj, ki jih opravljajo po zraku in katerim konkurirata nosilca cesta in železnica zaenkrat ni aktivnih ukrepov in aktivnih strategij države za preusmerjanje potnikov z nosilcev ceste in

železnice na letalski promet. Na splošno lahko rečemo, da se letalski promet razvija zadovoljivo. Letalski prevoznik Adria Airways trenutno posluje dobro. Letališče Brnik ima svojo vizijo razvoja, medtem ko so druga letališča še vedno brez pravih razvojnih načrtov

3.1.5 Razvitost in uspešnost telekomunikacijskega prometa

Telekomunikacijsko povezovanje in povezovanje preko interneta, bo v prihodnosti imelo izreden pomen in doživelo še hitrejši razvoj ter odpiralo nove možnosti poslovnih in komunikacijskih modelov. To bo še posebej izrazito v transportu in logistiki, kjer bo transparentnost in dostopnost do informacij predstavljalo enega od ključnih dejavnikov integracije in koordinacije transportnologistične verige. Slovenski trg telekomunikacij je nedvomno v znamenju podjetja Telekom Slovenije. Ne samo da obvladuje sto odstotkov trga na področju fiksne telefonije, prek Mobitela nekaj več kot 85 odstotkov na področju mobilne telefonije

Današnji razvoj interneta in mobilne telefonije ter deregulacija nekoč strogo omejevanih podjetji sta ne samo v Sloveniji, temveč tudi drugje po svetu sprožila plaz, ki je telekomunikacijska podjetja čez noč spremenil v ene najbolj privlačnih igralcev nove ekonomije. Ker večina prometa po internetu še vedno poteka po infrastrukturi, ki so jo telekomunikacijska podjetja že imela oziroma so jo ob prihodu interneta le nadgradila, so mnoga podjetja to priložnost izkoristila za vstop na nove trge. Vzporedno z razvojem interneta je potekal tudi razvoj brezžičnih komunikacij, ki je pomenil še dodatno priložnost za preobrazbo in nov izziv za spremenjeno umeščanje na trgu. Dejavnost nekdanjega "telefona in telegrafa" se je tako spremenila v dejavnost, ki jo danes imenujemo s skupnim imenom telekomunikacije. Obsega najrazličnejše dejavnosti, ki jim je skupno samo to, da omogočajo komunikacijo na daljavo (tele). Poleg klasične, tako imenovane fiksne telefonije, vključuje še komunikacije v mobilnem omrežju in vrsto različnih prenosov v računalniških omrežjih (internet, intranet, širokopasovne in multimedijske telekomunikacije) (Finance, 125, datum: 23.10.2000, str. 18).

V tehničnem in organizacijskem pomenu doživljajo telekomunikacije skupaj z informacijsko tehnologijo razvoj, ki ga zaznamujejo:

- zlivanje (integracija) različnih telekomunikacijskih storitev (podatki, zvok, govor in slika v enem omrežju),
- zbliževanje (konvergenca) telekomunikacijskih, informacijskih in medijskih tehnologij,
- izboljšana mobilnost in dostopnost storitev uporabnikom,
- globalizacija omrežij in storitev.

Ključni značilnosti svetovnega razvoja telekomunikacij sta dve: prva je nezadržen tehnološki napredek na tako rekoč vseh področjih komunikacij ter druga: nezadržno odpiranje in globalizacija telekomunikacij. Oba procesa neusmiljeno izločata zaostankarje. Zato imajo države v razvoju, ki se zavedajo odločilne vloge telekomunikacij za svoj razvoj, večinoma že razdelane strategije, kako v srednjeročnem ali tudi dolgoročnem obdobju odpraviti glavne tehnološke zaostanke ter kako se vključiti v svetovne telekomunikacije. To je osnova za njihove zakone in državne programe na tem področju. Druge, ki se tega ne zavedajo, nimajo takih strategij; to področje začenjajo zakonsko urejati z zakoni in državnimi programi. Tako

obstaja velika verjetnost, da bodo prej ali slej njihovi sistemi končali v rokah velikih tujih družb. Žal je naša država kljub razmeroma dobro razvitim telekomunikacijam še vedno v drugi skupini.

V Sloveniji je zaradi monopolnega položaja pojem fiksne telefonskega omrežja enak pojmu Telekom Slovenije. Ustanovljen je bil leta 1995 po razdelitvi podjetja PTT na Telekom Slovenije in Pošto Slovenije. Država je še vedno največja delničarka, saj ima skupno z naložbami Kapitalskega in Odškodninskega sklada dobrih 80 odstotkov lastništva Telekoma. Po prvotnih osnutkih še iz časov prejšnje vlade naj bi tudi po privatizaciji država v njem še vedno obdržala večino. Glede na trenutne (politične) razmere pa je težko presoditi, kdaj in kako bo do privatizacije tudi res prišlo. Telekom deluje v skladu z zakonom o telekomunikacijskih storitvah, ki dejavnost razvršča na javne in tržne telekomunikacijske storitve. Javne so storitve govorne telefonije in teleksa (vezane na fiksno telefonsko omrežje) in do konca tega leta ima Telekom Slovenije izključno pravico opravljanja storitev na tem področju. Tržne telekomunikacije pa obsegajo vse preostale storitve, tudi storitve mobilnih zvez.

Ob koncu leta 1999 je imel Telekom približno 750 tisoč telefonskih priključkov v fiksnem telefonskem omrežju, kar je pomenilo 40 priključkov na sto prebivalcev. Ta številka Slovenijo uvršča na prvo mesto med vzhodnoevropskimi in prav na rep držav zahodne Evrope. Po fiksnem omrežju Telekoma pri nas poteka več kot 90 odstotkov javnega telekomunikacijskega prometa. Omrežje se je v zadnjih letih intenzivno prenavljalo zaradi opravljanja novejših storitev. Digitalizacija medkrajevnega omrežja in usposobitev za opravljanje integriranih storitev (ISDN) sta v glavnem končani in omogočata večjo kakovost govora, preprosto vpeljavo dodatnih funkcij in hitrost prenosa podatkov s hitrostjo 120 Kbit/s pri baznem dostopu in 2 Mbit/s pri primarnem dostopu. V prihodnosti so pred Telekomom preureditev omrežja iz petravninske v dvoravninsko zasnovo, vpeljavo dodatne "intelligence" v omrežje (koncept TNM – Telecommunications Network Management oziroma IN - Intelligent Network), vzpostavitev medkrajevnega omrežja z optičnimi kabli (Finance, 125, 23.10. 2000).

Trenutna cenovna politika Telekoma je še vedno ostanek preteklega monopolnega položaja, v katerem je cena mednarodnih klicev subvencionirala ceno domačih (medkrajevnih in krajevnih) klicev. Nesorazmerne s stroški in razmerami na svetovnem trgu so tudi previsoke cene priključnine in prenizke naročnine. Tako lahko pričakujemo, da se bodo v prihodnosti cene mednarodnih, medkrajevnih klicev in priključnine zniževale, medtem ko naj bi se cene lokalnih klicev in naročnine poviševale.

Razvoj mobilne telefonije v svetu je bil v zadnjih letih izjemno hiter. Trenutno je na svetu že približno 350 milijonov naročnikov prenosnih telefonov. Po odstotku prebivalstva, opremljenega z mobilnimi telefoni, je na prvem mestu zahodna Evropa s 45 naročniki na sto prebivalcev. Predvideva se, da naj bi stopnja penetracije v prihodnjih letih v nekaterih razvitih zahodnoevropskih državah presegla sto odstotkov. V Evropi se uporablja sistem GSM, ki je tudi najbolj razširjen svetovni sistem na področju mobilnih omrežij. Slovenski trg mobilnih omrežij sestavljajo podjetja Mobitel, Simobil in Debitel. Simobil in Debitel sta na trg vstopila leta 1999, medtem ko je Mobitel na slovenskem trgu že od leta 1991 z NMT-omrežjem oziroma od leta 1995 tudi z GSM-omrežjem. Skupno število naročnikov je preseglo že 800

tisoč, s čimer si je Mobitel odrezal 85 odstotkov tržne pogače. Druga dva ponudnika si preostanek delita v približno enakem razmerju. Vendar je med Simobilom in Debitelom razlika v tem, da Debitel nima svojega omrežja, ampak ponuja storitve prek Mobitelovega omrežja. Po nekaterih ugotovitvah naj bi število naročnikov v Sloveniji do leta 2005 naraslo na 1,5 milijona. Tržni delež Mobitela naj bi se zmanjšal na približno 70 odstotkov. Če vzamemo za oceno metodo vrednotenja po naročniku, ki jo je Simobilu ponudil avstrijski Mobilkom (pet tisoč mark za naročnika), in jo zaradi padajočega vpliva stalnih stroškov z omrežjem vrednosti vsakega novega naročnika in v skladu s predvidenimi rastmi do leta 2005 popravimo navzdol za približno 50 odstotkov, lahko približno ugotovimo tudi skupne vrednosti Mobitela in drugih ponudnikov mobilne telefonije (Finance, 125, 23.10. 2000).

3.1.6 Napovedi razvoja transporta v Evropi

Od predstavljenih razvojnih trendov so za razvoj logistične dejavnosti v Sloveniji najpomembnejše napovedi, ki jih je Evropska unija (TTI Group) izdelala za posamezne panoge.

Potniški promet v EU se bo od leta 1995 do 2004 povečal za 18 odstotkov pri povečanju potovanja in za 34 odstotkov potniških kilometrov (relativno malo glede na to, da se bo BDP podvojil). Delež prevoza potnikov z osebnimi avtomobili bo prevladujoč s približno 90 odstotnim deležem prevozov na krajših razdaljah. V mednarodnem prometu se bo ta odstotek zmanjšal predvsem na račun povečanja letalskega prevoza z 12,59 odstotkov v letu 1995 na 15 odstotkov v letu 2020. Znotraj EU se bo povečal tudi delež prevoza z železnico (na 10,5 odstotkov do leta 2020), predvsem zaradi uporabe hitrih vlakov. Število potovanj se bo znatno povečalo v državah Vzhodne in Srednje Evrope, in sicer za 54 odstotkov v letih od 1995 do 2020. Povečanje bo v največji meri posledica povečanja mednarodnih potovanj v teh državah. Zaradi nizkega odstotka v primeru lastništva osebnih avtomobilov leta 1995 se bo število potovanj z osebnimi avtomobili v državah Srednje in Vzhodne Evrope povečalo za 100 odstotkov – 150 odstotkov. V državah Srednje in Vzhodne Evrope ne pričakujejo znatnejšega porasta železniškega prometa, in sicer do 10 odstotkov oz. do največ 20 odstotkov. Strokovnjaki pa ocenjujejo, da se bo mednarodni letalski promet povečal tudi do 5 - krat.

Rast tovarnega prometa je na prelomu tisočletja, kljub veliki rasti storitvenih dejavnosti, presegla ekonomsko rast. Še posebej je trend očiten v državah Srednje Evrope, kjer pridobivanje surovin in proizvodnja polizdelkov še vedno predstavlja velik delež v ekonomiji teh držav. Napoved strukture stroškov v posameznih vejah prometa kaže na padanje cen v cestnem prometu. Še vedno je pričakovati usmerjanje tovora na ceste, vendar z veliko manjšo stopnjo kot v preteklosti. V državah Srednje Evrope bo cestni transport ostal trdno na vodilnem položaju. Železniški promet bo predvidoma do leta 2010 rahlo izgubljal svoj delež v tovarnem prometu, nato pa naj bi se trend obrnil.

Glede na mednarodni transport so predvidevanja v razdelitvi po vrstah prometa v EU naslednja:

- cestni transport bo še vedno obdržal največji delež (rast od 43 % na 45 %),
- notranji vodni transport bo imel stabilen delež (15 %),

- pomorski promet (24 %),
- delež železnice pa bo po napovedih stagniral na 7%.

V Srednji Evropi pričakujejo podobne trende. Predvsem je tukaj prisotno povečanje cestnega transporta (70 %) na račun padca deleža železniških prevozov tudi do – 25 odstotkov.

3.2 OCENA STOPNJE RAZVITOSTI IN USPEŠNOSTI SLOVENSKEGA GOSPODARSTVA

V svetovnem gospodarstvu Slovenija predstavlja le drobcen delež in z 0,35 tisočine prebivalstva in 0,72 tisočine proizvodnje in eno tisočino svetovne trgovine ne obremenjuje svetovne globalizacije. Je pa Slovenija v zadnjih desetletjih intenzivno vpletena v mednarodno gospodarstvo. V tujini realizira skoraj petino vse prodaje, kar velja tudi za nakupe oziroma uvoz. Več kot četrtino prodaje pa je slovensko gospodarstvo realiziralo v tedanjih jugoslovanskih republikah. Slovensko gospodarstvo je skoraj polovico prodaje in nakupov izvedlo preko (sedanjih) državnih meja (Jakomin, Zelenika, 2000, str. 63).

Za analizo gospodarstva Slovenije je potrebno poznavanje bistvenih karakteristik gospodarstva v preteklosti, saj je Slovenija na svoji poti prešla mnoge stopnje, ki so z netržnimi in neustreznimi ukrepi gospodarsko rast ter cilje odmikali od možnega razvoja. Republika Slovenija predstavlja državo srednje Evrope z nekaj več kot 20.000 km² površine in s približno dvema milijonoma prebivalcev. Drugače povedano, predstavlja le 0,5 odstotkov prebivalcev Evropske unije (EU), njeno gospodarstvo pa le približno 0,3 odstotkov le-tega. Predstavlja torej eno izmed manjših evropskih držav, ki jo uvrščamo med srednje bogate države glede obstoječih kmetijskih površin, skromno glede energetskega virov (razen vodnih virov), nezadostno preskrbljeno z zalogami rudnin, zato pa izredno bogato z gozdnimi površinami ter obdarjeno z izredno ugodnim geografskim položajem. Z razpadom Jugoslavije se je v letu 1991 Slovenija osamosvojila in stopila na pot lastnega razvoja kot samostojna demokratična država. Začelo se je obdobje tranzicije, v katerem se je Slovenija kot mlada država odločila preoblikovati in stopiti na pot tržnega gospodarstva, ustrezno prilagoditi pravne okvire ter se odpreti Evropi kot sodobna evropska država. Začrtana usmeritev ni bila lahka. Slovenija je bila obremenjena s preteklo gospodarsko ureditvijo, podedovala je ekonomsko nestabilnost, obstoječa situacija je zahtevala ekonomske in pravne reforme, občutna je bila izguba tržišč. Vse to je oteževalo in upočasnjevalo načrtane cilje in uspešno delovanje Slovenije. Pri tem je svetlo točko za razvoj predstavljalo pomembno dejstvo, da je Slovenija že v bivši Jugoslaviji predstavljala najrazvitejšo republiko. Z 9 odstotkov celotnega prebivalstva bivše države je v letu 1990 predstavljala kar 16 odstotkov celotne proizvodnje ter 27 odstotkov celotnega izvoza bivše države (Agenda, 2000, 1997).

Posledice tako imenovane tranzicije so bile v 90-tih letih vidne predvsem na področju gospodarstva. Izguba velikega dela tržišč je bila posledica upada trgovinskih odnosov z državami bivše Jugoslavije, s katerimi je Slovenija večinoma trgovala v preteklosti. Omenjeno se je kazalo na makroekonomskem nivoju v naglem padcu bruto domačega proizvoda (BDP), in sicer je v letu 1990 BDP upadel za 4,7 odstotkov, in v letu 1992 za 5,5 odstotka.

Zmanjšana potreba po zaposlovanju zaradi nižanja gospodarske aktivnosti in s tem se je posledično zmanjšala življenjska raven prebivalstva. Z letom 1993 se je gospodarska rast države realno začela zviševati, in sicer je bila v letu 1993 prvič po osamosvojitvi zabeležena realna rast BDP za 2,8 % (Ekonomsko ogledalo, 2000).

Tabela št. 3: Pomembnejši gospodarski kazalci Slovenije v obdobju od 1993 do 2000

Gospodarski kazalci	1993	1995	1997	1999	2000
BDP/preb (uradni tečaj vUSD)	6.366	9.431	9.163	10.078	9.131
Rast realnega BDP (%)	2,8	4,1	4,6	5,2	4,8
Stopnja registrirane brezposelnosti (%)	14,4	13,9	14,4	13,6	12,2
Saldo tekočih transakcij (mio USD)	99	-99	11	-783	-594
Devizne rezerve (mio USD)	1.566	3.426	4.377	4.103	4.370
Zunanji dolg (mio USD)	1.873	2.970	4.176	5.491	6.217
Letna stopnja inflacije (%)	22,9	12,6	9,1	6,1	8,9

Vir: Ekonomsko ogledalo. Letna številka 12, let.VI. Ljubljana: UMAR, 2000, priloga str.18

V zadnjih letih je Sloveniji uspelo zmanjšati inflacijo, povečevala se je stopnja rasti BDP, s tem pa tudi višina BDP na prebivalca, ki sedaj dosega približno 72 odstotkov povprečnega BDP na prebivalca v državah EU. S povečanjem gospodarske aktivnosti se je zmanjševala stopnja brezposelnosti in sicer je znašala le-ta v letu 2000 12,2 odstotkov po izračunu registrirane brezposelnosti, oziroma 7,2 odstotka po izračunu ILO, ki ga Slovenija uporablja od leta 1995 dalje. Slovenija v zadnjih letih izkazuje uspešne gospodarske rezultate, ki omogočajo ob nadaljnjih reformah ter ustrezni ekonomski politiki rast gospodarstva. Na podlagi podatkov Statističnega urada (SURS) je bila v letu 2000 realna rast BDP 4,8 odstotka, kar presega ocene. Stopnja inflacije je bila v letu 2000 8,9 odstotka, kar je sicer več kot leto prej, vendar se za leto 2003 predvideva postopno zniževanje povprečne stopnje inflacije na okrog 5 odstotkov letno. Na pozitivno gibanje so v letu 2000 vplivala predvsem ugodna gibanja v mednarodnem okolju (Ekonomsko ogledalo, 2000). Gospodarska situacija na globalni ravni se je zaradi terorističnega napada v ZDA septembra leta 2001 poslabšala, vendar analitiki ocenjujejo ponovno rast.

Slovenija sicer ne predstavlja države z velikimi naravnimi bogastvi, realno gledano tudi njen razvoj na omenjenih virih ne more biti utemeljen (kar 70 odstotkov vseh svojih energetskih potreb krije z uvozom). Na podlagi primerjalnih prednosti lahko s pravilno politiko v prihodnje izrabi svoje dane potenciale, ki se kažejo predvsem v geografski legi, ki omogoča razvoj turizma ter velike potencialne možnosti za transport, ki se z večanjem mednarodne trgovine in z umirjanjem ter stabilizacijo razmer na Balkanu povečuje z izredno visoko stopnjo.

3.2.1 Značilnosti zunanjetrgovinskih odnosov Slovenije

Slovenija je majhna evropska država in zato se ne more uspešno razvijati brez odpiranja svetu. Po osamosvojitvi v letu 1991 je začela pospešeno iskati nove možnosti vključevanja v

mednarodno menjavo in s tem nadomestiti v 90-tih letih prejšnjega stoletja izgubljeno jugoslovansko tržišče. Velik upad jugoslovanskega tržišča je Slovenija skušala nadomestiti s sodelovanjem na novih trgih, predvsem na območju EU, ki predstavlja najbolj perspektivno in pomembno tržišče Evrope in enega najpomembnejših v svetovnem merilu. Trgovinska menjava Slovenije z EU se je po letu 1991 začela povečevati. Med letoma 1992 in 1996 se je trgovina med EU in Slovenijo z 1,6 mio USD povečala na 4,2 mio USD, pri tem se je izvoz EU v Slovenijo povečal z 1,4 na 5,3 mio USD. Omenjeno lahko potrdi pravilno usmerjenost Slovenije za še močnejše gospodarsko povezovanje z omenjenimi državami, ki sedaj predstavljajo preko 66 odstotkov celotne slovenske zunanjetrgovinske menjave (Agenda 2000, 1997). Zbliževanje EU z državami v tranziciji se je začelo intenzivneje razvijati že po letu 1989, osnovo zbliževanja pa predstavlja t.i. Evropski sporazum, po katerem zahteve prilagajanja EU obsegajo predvsem sprejemanje normativov EU, zunanjetrgovinsko liberalizacijo ter postopno integracijo. Slovenija je 10. junija 1996 podpisala Evropski sporazum, s tem pa je tudi formalno zaprosila za vstop v EU. Pri tem je proces zunanjetrgovinske liberalizacije in integriranja v EU v slovenski zunanjetrgovinski strategiji zavzel osrednje mesto (Strategija ekonomskih odnosov s tujino, 1996). Po analizah naj bi članstvo Slovenije v EU in poglobljeni zunanjetrgovinski odnosi prinašalo koristi predvsem na sledečih gospodarskih področjih:

- zagotavljanje stabilnega političnega in gospodarskega okolja, ki vzpodbujata družbeni razvoj,
- krepitev ugleda in pogajalske moči tako na političnem kot na gospodarskem področju,
- bistveno večji notranji trg,
- povečevanje mednarodne trgovine, ki je pomembna vzpodbuda domači gospodarski rasti in posledično povečevanju zaposlenosti,
- konkurenčnost na notranjem trgu predstavlja motivacijo in vzpodbudo slovenskim podjetjem za izboljšanje konkurenčne sposobnosti in
- boljši dostop do kapitala, znanja, opreme in sodobnih tehnologij, ki večajo konkurenčne sposobnosti Slovenije.

Glede približevanja EU predstavlja bistvo želja po hitrejšem gospodarskem razvoju, tehnološkem napredku, večji produktivnosti in povečevanju obsega mednarodne trgovine. Pri tem je vedno pomembnejši dejavnik ustrezna povezava trgovine ter sodobne transportne infrastrukture. Brez učinkovitih transportnih povezav ni namreč možno pričakovati ustreznega in hitrega razvoja mednarodne trgovine. V sodobnem svetu močne konkurence in naglih sprememb, integriranja, splošne trgovinske liberalizacije ter hitrega razvoja se je Slovenija prisiljena prilagoditi in slediti smernicam razvoja razvitih držav. Spremembe splošnih pogojev trgovanja zahtevajo nove strategije, pri razvijanju le-teh pa je potrebno izhajati iz obstoječih možnosti in dejstev. Pri tem za majhno državo brez bistvenih naravnih virov predstavlja najbolj racionalno obliko specializacija v tisti dejavnosti, v kateri ima največje primerjalne prednosti. Za Slovenijo eno izmed najpomembnejših primerjalnih prednosti predstavlja ugodna geostrateška lega, ki zagotavlja ob primerni infrastrukturi možnosti za hiter in uspešen razvoj transportnih dejavnosti ter posledično pospešeno mednarodno trgovino.

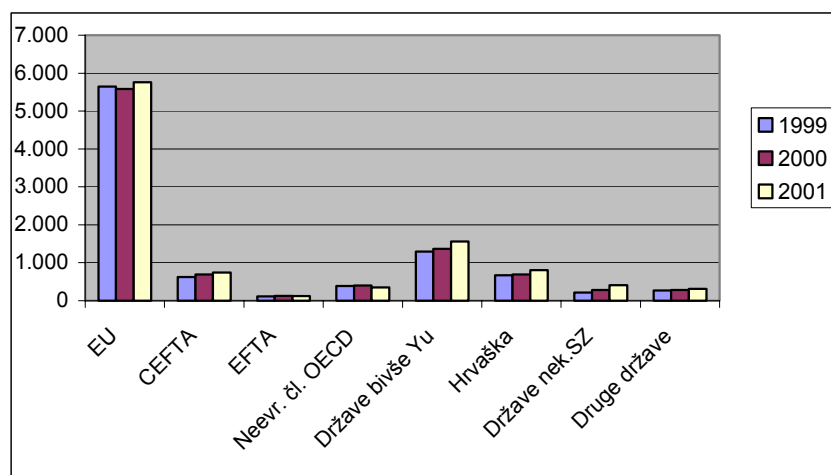
Pri analizi značilnosti zunanjetrgovinskih partnerjev Slovenije lahko ugotavljam, da so bile najpomembnejše zunanjetrgovinske partnerice v letu 2001 Nemčija, Italija, Hrvaška, Avstrija ter Francija, saj smo na ta področja v omenjenem letu izvozili za 5,5 mio USD blaga. Sledi

izvoz v Bosno in Hercegovino, ZDA, na Poljsko, na področje Rusije ter v Veliko Britanijo. Skupen izvoz omenjenih držav je znašal 6,8 mio USD blaga ali 77,6 odstotkov celotnega izvoza države. Regionalna sestava blagovne menjave Slovenije s tujino se v zadnjih nekaj letih spreminja bolj pospešeno na izvozni kakor na uvozni strani. Zaradi krepitve izvoza po letu 1999 na trge držav nekdanje Jugoslavije in Sovjetske zveze se je delež izvoza v države EU po tem letu zmanjševal in v letu 2001 znašal 62,2 odstotka, kar je najnižja raven po letu 1992. Spreminjanje deleža uvoza iz držav EU je bilo neznatno, s 67,8 odstotkov v letu 2000 na 67,7 odstotka lani. Vrstni red držav EU, s katerimi dosegamo več kakor polovico blagovne menjave, je že vrsto let nespremenjen. Med državami ima največji delež Nemčija (izvoz 26,2 %, uvoz 19,2 %), potem Italija (12,5 % in 17,7 %), Avstrija (7,5 % in 8,3 %) in Francija (6,8 % in 10,6 %). Značilno za menjavo s temi državami je, da se je v letu 2001 zmanjševal delež na izvozni in povečeval delež na uvozni strani. Primanjkljaj z državami Evropske unije je znašal 1106 mio USD, za 170 mio USD manj kakor v letu 2000. Največji je bil z Italijo (635 mio USD), sledita pa Francija (451 mio USD) in Avstrija (151 mio USD). Toda že vrsto let imamo sorazmerno velik presežek v blagovni menjavi s Nemčijo, ki je znašal 480 mio USD in bil za 23 mio USD večji kakor leta 2000 (Banka Slovenije, Letno poročilo za leto 2001).

Zadnji dve leti se nadpovprečno hitro krepi blagovna menjava z državami nekdanje Jugoslavije. Merjeno v ameriških dolarjih se je leta 2000 povečala za 5,2 odstotka, v letu 2001 pa za 14,7 odstotka. Najhitreje raste izvoz v ZR Jugoslavijo. Visoke stopnje rasti izvoza v to državo bodo verjetno značilne tudi za nekaj naslednjih let, saj gre po dolgem obdobju popolne odsotnosti za postopno normalizacijo gospodarskih odnosov. Skromno naraščanje uvoza iz ZR Jugoslavije je lahko omejitveni dejavnik menjave med državama. V Jugoslavijo so slovenska podjetja izvozila v letu 2001 za 236 mio USD blaga. Najpomembnejša partnerica iz skupine držav nekdanje Jugoslavije je še naprej Hrvaška, ki ji gre polovica slovenskega izvoza v tej skupini (799 mio USD) in tri četrtine uvoza iz teh držav (404 mio USD). V letu 2001 se je presežek blagovne menjave z državami nekdanje Jugoslavije povečal za 255, na 1024 mio USD, le za 82 mio USD manj od primanjkljaja z državami EU. Presežek v blagovni menjavi z državami nekdanje Sovjetske zveze je v letu 2001 dosegel 88 mio USD, štirikrat več kakor v povprečju predhodnih dveh let, še vedno pa ne dosega presežka iz leta 1998 (114 mio USD) (Banka Slovenije, Letno poročilo za leto 2001).

Z državami CEFTE je v letu blagovna menjava nadpovprečno naraščala, izvoz za 7,1 % in uvoz za 8,1 %. Primanjkljaj s to skupino držav je znašal 226 mio USD in se v zadnjih treh letih ne spreminja bistveno. V menjavi s Poljsko dosegamo presežek, lani 98 mio USD, hitro pa narašča primanjkljaj s Madžarsko - lani se je povečal na 158 mio USD. V letu 2001 se je nadaljevala rast menjave storitev. Izvoz storitev se je v primerjavi z letom 2000 realno povečal za 6 % in uvoz za 2 %, kar je povečalo presežek v menjavi storitev na 501 mio USD - za 65 mio USD več kakor v letu 2000. K prirastku presežka je 37 mio USD prispeval turizem in 42 mio USD transport. Turistični prihodki so v vsem letu dosegli 995 mio USD, kar je 7-odstotni realni porast. Odhodki za turizem so naraščali počasneje, realno za 3 %, in v vsem letu dosegli 518 mio USD. Presežek turizma se je s 440 mio USD povečal na 477 mio USD. Transportne storitve so, posebno v drugi polovici leta, hitro povečevale izvoz ob upadanju uvoza in dosegle pozitivni saldo v višini 181 mio USD (leto prej 138 mio USD). (Banka Slovenije, Letno poročilo za leto 2001.)

Graf št.1: Izvoz blaga po ekonomskih skupinah držav v letih 1999 in 2001 (v %)



Vir: Statistični letopis 2001. Ljubljana: Urad RS za statistiko, 2001, str. 394.

Zanimiva je primerjava zunanje trgovine Slovenije po ekonomskih skupinah držav. V letu 1999 je bil največji izvoz blaga zabeležen v EU, sledi izvoz na območje bivše Jugoslavije. Pri uvozu je znova na prvem mestu EU, ki ji sledi uvoz iz drugih držav v razvoju (SURS, 2000). Slovenija se je v letu 1995 pridružila Svetovni trgovinski organizaciji (WTO), v letu 1996 CEFTI, gospodarsko sodeluje z EFTO ter se približuje vstopu v Evropsko unijo.

3.3 OCENA STOPNJE RAZVITOSTI IN USPEŠNOSTI SLOVENSKEGA IZVOZA IN UVOZA

Večja vpetost Slovenije v mednarodne tokove blaga, storitev in kapitala postaja nujnost in hkrati tudi edina pot za stabilno gospodarsko rast in razvoj majhne države. Slovenija je namreč morala po osamosvojitvi leta 1991 najti in pridobiti nove trge ter z njimi nadomestiti precejšnjo izgubo trgov v nekdanji Jugoslaviji, ki so v osemdesetih letih predstavljali za Slovenijo pomemben trg. Slovenija je v tistem času v takratne republike izvozila skoraj četrtino svojega izvoza. Izvoz in izvoz blaga predstavljata za Slovenijo 80 odstotkov tekočih ekonomskih odnosov, pri čemer je bila blagovna bilanca vsa leta po letu 1992 negativna in primanjkljaj se je povečeval (Banka Slovenije, Podatki plačilnih bilanc od leta 1994 do 2001).

Glavne strateške usmeritve v slovenski blagovni menjavi naj bi šle v smeri:

- večjega uravnoveženja blagovne bilance, sicer njenega primanjkljaja storitveni presežek ne bo mogel pokriti,
- rast izvoza in uvoza blaga se bo nadaljevala, čeprav bo počasnejša od rasti mednarodne menjave storitev,
- potrebno je ohraniti geografsko deleže menjav izven EU,
- delež dodane vrednosti v izvozu bi se moral povečati.

3.3.1 Izvozne, uvozne in tranzitne značilnosti Slovenije

Po podatkih za leto 2000 je znašal slovenski izvoz blaga in storitev približno 60 odstotkov BDP, od tega je predstavljalo 63,9 odstotka izvoz na tržišča EU, uvoz iz EU pa je predstavljal 67,8 % celotnega uvoza v Slovenijo. Pokritost uvoza z izvozom je bila v omenjenem letu 86,3 - odstotna (Začasni podatki o izvozu in uvozu RS, 2001, str. 7 - 9).

Če se omenjeno situacijo razčleni na posamezne deleže držav, se je po podatkih SURS izvoz v Nemčijo iz leta 1999 v leto 2000 zmanjšal za 9,6 odstotka, uvoz iz omenjene države v Slovenijo pa se je v omenjenem obdobju zmanjšal za 7,4 odstotka. Zunanjetrgovinska menjava z drugimi državami članicami EU se je v tem obdobju povečala, in sicer najopaznejše pri izvozu v Francijo (rast za 26,2 %). Predelovalne dejavnosti predstavljajo najpomembnejši člen tako izvoza kot uvoza, saj so v letu 2000 obsegale 99,1 odstotka izvoza ter 94,7 odstotka uvoza. V okviru izvozne predelovalne dejavnosti prednjačijo proizvodnja strojev in naprav (13,8 odstotka celotnega izvoza), proizvodnja vozil in plovil (13,2 %), proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov (12,3 %), proizvodnja električne in optične opreme (11,9 %) ter proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken (11,3%). Pomembne predelovalne dejavnosti pri uvozu predstavljajo proizvodnja vozil in plovil (13,4 % celotnega uvoza), proizvodnja kovin in kovinskih izdelkov (13 %), proizvodnja električne in optične opreme (12,9 %) ter proizvodnja kemikalij, kemičnih izdelkov in umetnih vlaken (12,1 %) (Začasni podatki o izvozu in uvozu RS, 2001, str. 7 – 9).

Tabela št. 4: Izvozne in uvozne značilnosti Slovenije v obdobju 1990 – 1999 (v % BDP)

Leto	1990	1992	1995	1999
Izvoz blaga in storitev	90,8	63,1	54,7	52,5
Uvoz blaga in storitev	78,5	56,2	55,9	49,5

Vir: Statistični letopis 2000. Ljubljana: Urad RS za statistiko, 2000, str. 393.

Blago široke potrošnje predstavlja najpomembnejšo kategorijo izvoza, pri uvozu pa so najpomembnejši polizdelki ter vlaganja v proizvodnjo. Visoka je koncentracija trgovine s končnimi izdelki, katera predstavlja 85 odstotkov izvoza, 67 odstotkov uvoza pa predstavljata industrijsko blago in stroji. Dejavnost prevoza zajema 25 odstotkov izvoza Slovenije (Agenda 2000, 1997).

Vse pomembnejša pa je poleg mednarodne blagovne trgovine v razvitem svetu mednarodna menjava storitev. Po analizah v letu 2000 v Sloveniji delež mednarodne menjave storitev v deležu skupne menjave blaga in storitev upada, kar lahko nakazuje slabo konkurenčno sposobnost na področju izvoza storitev. Na področju transporta se je izvoz storitev iz leta 1999 v 2000 nominalno zmanjšal za 27,5 mio USD (Ekonomsko ogledalo, 2000, str. 5/II). Na podlagi analize gospodarstva Slovenije lahko povzamem, da je Slovenija odprto, majhno gospodarstvo, katere prihodnost sloni na mednarodni menjavi po principu primerjalnih prednosti.

Storitveni sektor v Sloveniji je v zadnjem desetletju relativno hitro povečeval svoj delež v novoustvarjeni vrednosti in zaposlenosti, medtem, ko so bila gibanja v njegovi mednarodni menjavi precej drugačna. Od konca 80-ih let se je delež storitev v skupnem slovenskem izvozu blaga in storitev znižal od 29 odstotkov leta 1988 na okoli 15 odstotkov leta 1992 (vir: Statistični urad RS; 2000).

To zmanjšanje je nastalo predvsem zaradi prekinitve prometnih povezav z nekdanjo Jugoslavijo, ki je najbolj prizadela transport in turizem, ki sta najpomembnejša izvoznika storitev v Sloveniji. Vseeno pa si je slovenski izvoz storitev v zadnjih letih opomogel in tako dosega okoli 20 odstotkov skupnega izvoza blaga in storitev. Dinamika uvoza storitev je bila v zadnjih letih precej nizka, kar je znižalo njegov delež v skupnem uvozu blaga in storitev in sicer od 14,5 odstotkov na 13 odstotkov v obdobju 1992 – 1995 in od 13 odstotkov na 12,8 v obdobju 1995 – 1998.

Tabela št.5: Izvoz in uvoz storitev od leta 1994 do 2001

V mio USD	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Storitve	643,00	578,20	633,40	630,30	492,50	364,10	436,40	504,00
Izvoz storitev	1.809,10	2027,50	2.135,10	2047,50	2027,50	1899,20	1886,20	1945,00
Transport	486,70	505,30	480,70	464,50	540,00	520,60	492,40	498,00
Potovanja	913,30	1084,00	1239,80	1186,90	1088,40	953,60	960,80	994,00
Komunik. storitve	12,70	11,80	13,90	21,40	24,80	24,00	24,70	33,00
Konstruk. storitve	125,10	135,59	92,60	79,90	73,40	58,20	65,90	69,90
Finančne storitve	6,50	8,00	10,70	10,70	8,40	8,40	8,10	10,10
Inf. storitve	5,40	12,00	29,30	32,60	47,60	54,60	53,90	63,00
Licence, patetni	3,20	4,00	6,30	5,10	8,70	8,00	11,80	14,00
Druge posl.stor.	244,80	247,10	242,40	225,60	215,80	247,60	242,69	235
Uvoz storitev	-1.166,10	-1.449,40	-1.501,60	-1.417,20	-1.535,00	-1.535,10	-1.449,80	1.444,10
Transport	-419,00	-436,00	-407,50	-367,30	-408,90	-378,30	-353,70	-318,00
Potovanja	-389,70	-573,30	-601,60	-517,50	-558,20	-539,00	-520,70	-517,00
Komunik. storitve	-5,5	-10,2	-15,10	-25,50	-29,40	-36,00	-50,90	-59,00
Konstruk. storitve	-3,3	-23,50	-43,80	-52,70	-35,20	-64,20	-51,90	-45,00
Finančne storitve	-12,30	-15,30	-19,50	-21,90	-32,00	-23,00	-26,30	-24,00
Inf. storitve	-19,00	-27,20	-31,20	-51,10	-46,60	-52,80	-57,40	-57,00
Licence, patetni	-16,20	-22,80	-26,70	-32,30	-38,60	-46,70	-49,40	-60,00
Druge posl.storitve	-264,60	-296,50	-309,40	-297,90	-327,50	-334,40	-279,90	-300,00

Vir: Banka Slovenije – Podatki plačilnih bilanc od leta 1994 do 2001

Dinamika in struktura gibanj v storitveni menjavi Slovenije pa kažejo, da prihaja do pozitivnih premikov pri vključevanju novih storitev v mednarodno menjavo, čeprav zaenkrat še zelo počasi.

Glavni ustvarjalci presežka v storitveni dejavnosti bilanci Slovenije so dohodki od turizma, transporta in konstrukcijskih storitev, ki ustvarijo 85 odstotkov celotnega izvoza storitev. Ti sektorji naj bi tudi v prihodnosti ustvarjali presežek v menjavi s tujino zaradi zemljepisne lege, naravnih značilnosti in pridobljenih izkušenj.

3.3.2 Analiza blagovnih tokov

Slovenija je kot evropska država tradicionalno izvozno kot tudi uvozno usmerjena v razvita tržna gospodarstva. Po osamosvojitvi in razpadu bivše Jugoslavije se je slovenska blagovna menjava preusmerila iz držav bivše Jugoslavije na druge trge predvsem na trge zahodnoevropskih držav. Danes opravi Slovenija največ blagovne menjave z Nemčijo, sledijo Italija, Hrvaška, Francija in Avstrija. V nadaljevanju sem analiziral blagovno menjavo z našimi sosednjimi državami in hkrati tudi z najpomembnejšimi zunanjetrgovinskimi partnericami (Banka Slovenije, Letna poročila 1992–2001).

1. Blagovna menjava med Slovenijo in Nemčijo

Nemčija je najpomembnejša slovenska zunanjetrgovinska partnerica, saj Slovenija izvozi na njeno tržišče več kot tretjino vsega izvoza. Slovenija izvozi v Nemčijo največ tekstilnih izdelkov, elektrotehničnih izdelkov, lesa in lesenih izdelkov, pohištva in izdelkov iz železa in jekla. Največji delež pri uvozu izdelkov iz Nemčije zavzemajo tekstilni izdelki, stroji, vozila in elektrotehnični izdelki (Banka Slovenije, Podatki plačilnih bilanc od leta 1994 do 2001).

Sodelovanje Slovenije z Nemčijo je izrazito koncentrirano predvsem na deželo Bavarsko, ki ima zelo raznovrstno industrijo. Slovenija se v blagovni menjavi Nemčije s srednjeevropskimi državami uvršča na četrto mesto.

2. Blagovna menjava med Slovenijo in Italijo

Italija je za Nemčijo druga najpomembnejša slovenska zunanjetrgovinska partnerica, tako na izvozni kot uvozni strani blagovne menjave. Izvoz je npr. 1998 v letu predstavljal 13,86 odstotkov celotnega slovenskega izvoza, uvoz pa 16,78 celotnega slovenskega uvoza.

Glavni proizvodni artikli, ki jih Slovenija izvažata v Italijo, so: osebni avtomobili, surov aluminij, obdelan les, preja iz sintetičnih filamentov in polikarbinske kisline. Slovenija pa uvažata iz Italije največ olj dobljenih iz nafte, osebnih avtomobilov, aluminijevega oksida, izolirane žice in surovih kož. Slovenija opravi več kot 92 odstotkov blagovne menjave s petimi regijami, ki so na severu Italije, to so: Furlanija - Julijska krajina, Veneto, Lombardija, Piemont in Emiglia Romagna.

3. Blagovna menjava med Slovenijo in Hrvaško

Hrvaška zaseda tretje mesto v slovenski blagovni menjavi. Izmed petih najpomembnejših slovenskih zunanjetrgovinskih partneric je edina, ki še ni članica EU. Delež blagovne menjave med Slovenijo in Hrvaško se giblje okoli 10 odstotkov. Slovenija izvozi na Hrvaško največ zdravil, sledijo električna energija, hladilniki in zamrzovalniki, pohištvo in avtomobili.

Glavni proizvodi, ki jih Slovenija uvozi iz Hrvaške, pa so: olja, dobljena iz nafte, zdravila, deli in pribor za motorna vozila, mineralna in kemična gnojila, dušikova gnojila. V hrvaški blagovni menjavi se Slovenija nahaja pri izvozu na četrtem mestu, pri uvozu na pa na tretjem.

4. Blagovna menjava med Slovenijo in Francijo

Francija v blagovni menjavi z Slovenijo zaseda četrto mesto. V slovenskem izvozu in uvozu je ta delež 8 – 10 odstotkov. Prvo mesto pri izvozu v Francijo predstavljajo stroji in transportne naprave, sledijo izdelki razvrščeni po materialu, razni izdelki in kemični proizvodi. Slovenija uvozi iz Francije največ strojev in transportnih naprav, izdelkov, razvrščenih po materialu, in kemičnih proizvodov.

5. Blagovna menjava med Slovenijo in Avstrijo

Avstrija predstavlja peto najpomembnejšo trgovinsko partnerico v slovenski blagovni menjavi. Medsebojno sodelovanje med Slovenijo in Avstrijo je osredotočeno predvsem na deželi Štajersko in Koroško. V zadnjih letih znaša delež celotnega slovenskega uvoza 8–10 odstotkov.

Delež slovenskega izvoza v Avstrijo je tako znašal 6,8 odstotkov, kar je razmeroma malo ob dejstvu, da Slovenija želi večinoma sodelovanja osredotočiti na svoje razvite sosedbe. Slovenija v Avstrijo izvozi največ delov montažnih zgradb, aluminijeva oksida, osebnih avtomobilov in stavbnega pohištva. Vrednost uvoza Slovenije iz Avstrije je leta 1998 znašala 801 USD, kar predstavlja 7,93 odstotni delež celotnega uvoza. Glavni proizvodi, ki jih Slovenija uvaža iz Avstrije, so: surov aluminij, pipe in ventili, impregnirane tekstilne tkanine in živila.

3.3.3 Prometne storitve

Pomen storitev v družbeni reprodukciji in hkrati z njo v notranji in zunanji trgovini je naraščal še posebno v drugi polovici 20. stoletja in seveda tudi v začetku 21. stoletja. Storitve se v večjem obsegu in z višjo dinamiko rasti pojavljajo v državah z bolj razvitim gospodarstvom.

Slovenija je v mednarodni pretok storitev vključena podpovprečno, zaostaja tudi glede strukture izvoza storitev in sodobne tendence na področju načina izvoza storitev, ki gredo v smeri širjenja menjave s storitvami in sodobne tendence na področju načina izvoza storitev, ki gredo v smeri širjenja menjave s storitvami, na podlagi tržne prisotnosti ponudnikov storitev v drugi državi, v primerjavi s klasično trgovino čez mejo.

Deleže storitev v mednarodni menjavi blaga in storitev znaša okoli 22 odstotkov v slovenskem izvozu blaga in storitev pa okoli 20 odstotkov. V svetovnem izvozu storitev predstavljajo druge storitve (vse razen transporta in turizma) 40 odstotkov, v slovenskem izvozu pa le 23 odstotkov odstotkov (Banka Slovenije, Letna poročila 1992 – 2001).

Slovenija dosega v storitveni bilanci s tujino presežek, ki je rezultat oziroma odraz neto prilivov tradicionalnih storitvenih panog – turizma, transporta in gradbenih storitev. Največji

neto odliv predstavljajo razne poslovno tehnične storitve, pravice in licence, računalniške in informacijske storitve. Velik pomen ima vključitev Slovenije v GATS (General Agreement on Trade in Services – Splošni sporazum o trgovini s storitvami), v skladu s katero uveljavlja načelo nediskriminacije med ponudniki storitev, povečanja preglednosti pravil, ki regulirajo storitve doma ter postopne liberalizacije s storitvami s tujino in omogočajo dostop tujim ponudnikom storitev. Storitve so nepogrešljiv del gospodarske strukture vsake države, saj je pri vključevanju v mednarodno menjavo pomembna prepletenost storitvenega sektorja z drugimi gospodarskimi sektorji.

3.3.4 Transportne storitve

Transportne storitve in tranzitni promet imajo zaradi geopolitičnega položaja in izvozne usmeritve Slovenije pomembno mesto v zunanjeekonomskih odnosih. Delež transportnih storitev v izvozu vseh storitev se je od leta 1993, ko je znašal 32 odstotkov do leta 1997 zmanjšal na 22,7 odstotka, v letu 1998 pa povečal na 26,4 odstotka. Podobno se je dogajalo z gibanjem deleža transportnih storitev v uvozu vseh storitev. Ta se je od leta 1993, ko je znašalo 38,2 odstotka zmanjševalo do leta 1998, ko je znašalo 25,2 odstotka in nato nekoliko povečalo v letu 1998, ko je bila njegova vrednost podobna kot pri izvozu. Znašal je 26 odstotkov. (Banka Slovenije: Podatki plačilnih bilanc od leta 1994 do 2001). Tabela št. 6 vsebuje podatke o izvozu in uvozu transportnih storitev po vrstah transporta v letih 1998 in 2000. Leta 1998 je vrednost izvoza transportnih storitev znašala 500 mio USD.

Tabela št. 6: Izvoz in uvoz transportnih storitev Slovenije po vrstah transporta v letih 1998, 1999 in 2000

V mio USD	1998		1999		2000	
	IZVOZ	UVOZ	IZVOZ	UVOZ	IZVOZ	UVOZ
Skupaj transport	540,04	408,87	520,60	378,30	492,40	353,70
Pomorski transport	76,87	33,57	81,62	44,64	72,63	31,58
Železniški transport	137,06	110,86	122,96	122,63	115,07	106,58
Zračni transport	45,20	42,71	41,65	28,70	44,85	46,17
Cestni transport	153,49	88,32	111,66	62,79	146,28	76,53
Drugi transporti	127,42	133,42	162,71	119,54	113,57	92,84

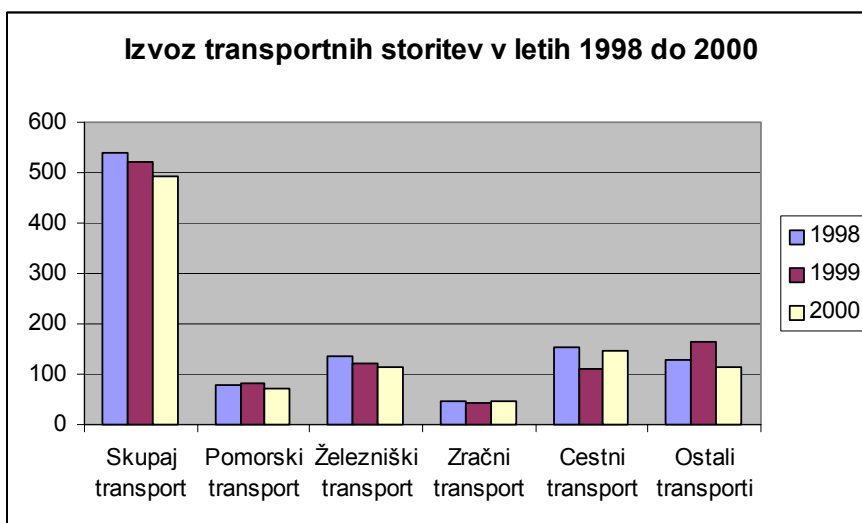
Vir: Banka Slovenije: Podatki plačilnih bilanc od leta 1994 do 2001

Na trgu prevoza blaga je največji promet ustvaril cestni transport, ki mu sledita železniški in pomorski transport. Znatno manjši je bil delež zračnega transporta, v katerem je bilo največ prometa pri mednarodnem prevozu potnikov. V drugih transportih pa so deleži prevoza potnikov bistveno manjši od prevoza blaga. V letu 1998 se je vrednost izvoza transporta povečala na 540,04 mio USD, vrednost uvoza pa se je zmanjšala na 408,87 mio USD.

Izvoz storitev pri prevozu blaga se je v primerjavi z letom 1995 povečal v cestnem, zračnem in železniškem transportu, zmanjšal pa se je v pomorskem transportu. Izvoz storitev pri prevozu potnikov se je povečal v vseh transportnih panogah, razen v cestnem transportu, kjer se je zmanjšal. Podatki o uvozu transportnih storitev kažejo na zmanjšanje le-tega v

pomorskem in železniškem transportu, povečanje uvoza pa je prisotno pri cestnem in železniškem transportu. (Banka Slovenije: Podatki plačilnih bilanc od leta 1994 do 2001).

Graf št. 2: Izvoz transportnih storitev v letih 1998 do 2000



Vir: Banka Slovenije: Podatki plačilnih bilanc od leta 1994 do 2001

In kakšen je pomen transportnih storitev v naši plačilni bilanci? V minulih šestih letih je vrednost izvoza transportnih storitev nenehno naraščala (Finance, 30.04. 2001, str. 19). Leta 1994 je znašala 486,7 milijona dolarjev, vrh je s 540 milijoni dosegla leta 1998, v letu 2000 pa se je znižala na 493,1 milijona dolarjev. Vzrok za rahel upad vrednosti izvoza transportnih storitev v tem letu gre pripisati tudi rasti dolarja v primerjavi z evrom.

Vrednost uvoza transportnih storitev se je v minulih šestih letih gibala podobno. Leta 1994 je uvoz transportnih storitev dosegel 419 milijonov dolarjev, največ transportnih storitev smo uvozili leta 1995 (za 436 milijonov dolarjev), v letu 2000 pa je uvoz transportnih storitev upadel na vsega 353,8 milijona dolarjev. Makroekonomsko ugodno gibanje uvoza in izvoza transportnih storitev je razvidno predvsem iz razlike med njihovim uvozom in izvozom.

Neto izvoz transportnih storitev se je v prejšnjih šestih letih podvojil; leta 1994 je izvoz transportnih storitev za 67,7 milijona dolarjev presegel njihov uvoz, v letu 2000 pa je presežek izvoza nad uvozom transportnih storitev dosegel že 139,3 milijona dolarjev. To pa je že dvakrat več kot pred šestimi leti. Če pogledamo delež uvoza transportnih storitev v uvozu vseh storitev od leta 1994 do lani, ugotovimo, da je ta delež nenehno upadal. Lani se je spustil na 24,2 odstotka, kar je za 11,7- odstotne točke manj, kot je znašal leta 1994.

Nasprotno pa se delež izvoza transportnih storitev v izvozu vseh storitev tako rekoč ni spreminjal in se je gibal okoli 25 odstotkov. Ugoden vpliv na plačilno bilanco imajo torej transportne storitve, predvsem zaradi zmanjševanja deleža uvoza teh storitev in ne zaradi naraščanja njihovega izvoznega deleža (Finance, 30.04. 2001, str. 19).

4 ANALIZA IN OCENA USPEŠNOSTI POSLOVANJA INTEREUROPE, d.d., KOPER

4.1 USTANOVITEV, DEJAVNOST IN RAZVOJ INTEREUROPE

Intereuropa, d.d., je podjetje z osnovno nalogo organiziranja in izvajanja prevoza blaga z vsemi prevoznimi sredstvi. Ima že več kot polstoletno tradicijo, saj je bila ustanovljena daljnega leta 1947 v Kopru, v tedanji coni B Svobodnega tržaškega ozemlja, kot družba z omejeno odgovornostjo, s tremi zaposlenimi. V septembru 1992 se je preoblikovala v delniško družbo. Od vsega začetka je bilo delovanje prevoznih kapacitet usmerjeno pretežno v Evropo ter deloma na Bližnji vzhod. V zadnjih letih opravljajo prevoze pretežno v Zahodno Evropo, pri čemer po številu opravljenih prevozov in prihodku predstavljajo enega od največjih cestnih prevoznikov v državi.

Je vodilno slovensko podjetje na področju mednarodne špedicije, cestnega transporta in pomorske agencije s polstoletno tradicijo. Z rastjo poslovanja se je spreminjala tudi organizacijska struktura. Leta 1995 se je privatizirala in je sedaj delniška družba s 5.506 delničarji.

V drugi polovici leta 2000 je vodstvo Intereurope pričelo z procesom reorganizacije. Nova organizacijska shema temelji na usmeritvi v logistično dejavnost. Z takšno organiziranostjo poslovanja (divizijsko – produktno organizacijo), usmeritvijo v logistiko Intereuropa sledi trendom na področju logistike.

Izbor storitev, ki jih Intereuropa nudi, obsega: zbirni promet, pomorski promet, pomorsko agencijo, zračni promet, mejno odpravo, logistiko, cestni tovorni promet in dostavo pošilk po Sloveniji v 24 urah (vir: Interni viri Intereurope, d.d.).

1) ZBIRNI PROMET

Za zbirno pošiljko se smatra vsaka pošiljka, ki ne zavzame celotnega tovarnega prostora prevoznega sredstva. Njen prevoz poteka organizirano z ostalimi pošilkami in zato se pri zbirnem prevozu ponuja veliko prednosti v primerjavi s prevozom posameznih pošilk:

2) POMORSKI PROMET

Intereuropa opravlja vse vrste storitev pomorske špedicije in nudi :

organizacijo prevozov generalnih, razsutih, tekočih ter ostalih uvoznih, izvoznih in tranzitnih tovorov skupaj s pomorskimi in kopenskimi prevozniki po vsem svetu RO-RO - organizacija prevozov vozil preko vseh svetovnih pristanišč kontejnerski prevozi - redne tedenske uvozne in izvozne zbirne linije z vsemi kontinenti na svetu ter organizacija izvoznih, uvoznih in tranzitnih prevozov blaga v kontejnerjih preko Luke Koper in ostalih svetovnih pristanišč pristaniška špedicija - organizacija in izvedba vseh vrst luških storitev v Luki Koper in drugih pristaniščih.

3) POMORSKA AGENCIJA

S pomorsko agencijo se ukvarja Interagent, d.o.o., in nudi:

- raziskave kupoprodajnih tržišč in prometnih tokov,
- trženje in zaključevanje ladijskega prostora ter organizacijo prevozov v linijskem poslovanju in prosti plovbi,
- sprejem in odpremo ladij,
- organiziranje posebnih ladijskih odprem,
- vodenje opreme prevoznikov in nadzor storitev,
- posredovanje pri oskrbi ladij z gorivi, mazivi in drugimi nabavami.

4) ZRAČNI PROMET

Hitrost in zanesljivost sta danes odločujoča dejavnika pri sklepanju vseh vrst poslov. Intereuropa zagotavlja redne uvozne in izvozne linije zračnega zbirnega prometa s preko sto državami po svetu. Za zbirne pošiljke ima vnaprej rezerviran prostor na letalih, zato lahko zagotovi hitro in zanesljivo storitev po konkurenčnih cenah. Razvejena mreža mednarodnih povezav z več kot dvajsetimi letalskimi prevozniki in s številnimi letališči po vsem svetu omogoča stalen nadzor nad pošiljkami. Intereuropa je povezana tudi z mednarodnim podjetjem za ekspresno dostavo pošilk UPS ter lahko zagotovi varno in hitro dostavo paketnih pošilk v več kot 180 državah po vsem svetu.

5) MEJNA ODPREMA

Obseg zunanjetrgovinske menjave in tranzita je v Sloveniji vsako leto večji. Intereuropa ima poslovalnice na vseh mednarodnih mejnih prehodih v Sloveniji, zato lahko vsem cestnim prevoznikom zagotovi popolno podporo pri mejnih storitvah. Vozniki lahko vse potrebne storitve opravijo na enem mestu, prav tako pa je možen dogovor za brezgotovinsko plačilo.

6) LOGISTIKA

Logistika postaja ena od najbolj pomembnih dejavnosti Intereurope in s tem tudi ključna strateška dejavnost.

Določitev optimalnega pretoka blaga od proizvajalca do končnega prejemnika je marsikdaj zapleten projekt. Premagovanje prostora in časa tudi. Zato Intereuropa nudi:

- prevoz blaga in skladiščenje,
- carinsko posredovanje in priprava blaga za nadaljnjo odpremo,
- distribucija do končnih odjemalcev.

7) "24 UR" in Express

„24 ur, je storitev, pri kateri Intereuropa zagotavlja ekspresno dostavo domačega in carinskega blaga na celotnem ozemlju Slovenije od »vrat do vrat«, ne glede na težo. Pošiljko se prevzamejo in je v štiriindvajsetih urah dostavijo na pravi naslov. Strokovno in usposobljeno osebje ter razvit informacijski sistem omogoča nadzor pošiljke po vsej Sloveniji od pošiljatelja do naslovnika.

8) MEDNARODNI CESTNI TOVORNI PROMET

To storitev v večini opravlja Intereuropa Transport, d.o.o., in sicer 90 odstotkov z lastnimi tovornimi vozili, drugo pa s podprevozniki. Največ prevozov izvedejo na območju Nemčije, Francije, Velike Britanije, Beneluksa, Italije, Avstrije in Španije. Intereuropa je poleg Viatorja največji cestni prevoznik v Sloveniji in se po kakovosti storitev uvršča v sam vrh evropskih prevoznikov. Vsa vozila so opremljena z mobilnimi telefoni in GPS sistemom.

4.2 ŠPEDICIJSKA DEJAVNOST IN ANALIZA VPLIVA VSTOPA SLOVENIJE V EU NA CARINSKO POSREDOVANJE

Pretežna dejavnost Intereurope je špedicija, ki ima v letni realizaciji 82-odstotni delež, cestni transport dosega 15,4- odstotni delež, dejavnost pomorske agencije Interagent pa nekaj več kot 2-odstotnega. V špediciji je Intereuropa lani opravila 362.168 postopkov in prepeljala 7,359 milijona ton blaga. Po vrednosti blaga je bil lani njen tržni delež v carinskem posredovanju v Sloveniji pri izvozu blaga 32- odstotnega, pri uvozu pa 35-odstoten, po teži blaga v izvozu 38- odstotnega, v uvozu pa 43- odstoten (vir: Interni viri Intereurope, d.d.).

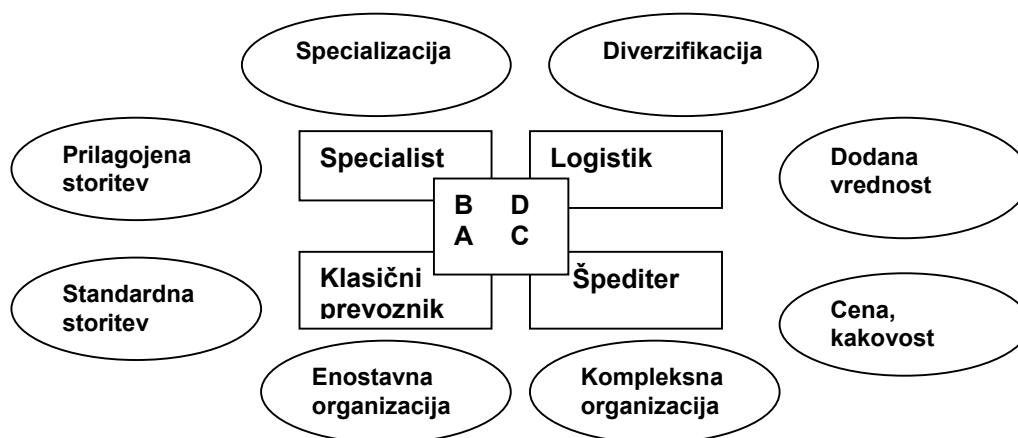
V Zahodni Evropi je bilo delovanje špediterjev že od samega začetka usmerjeno v logistiko, saj so delovali predvsem v vlogi organizatorjev transporta tako na mednarodni kot na nacionalni ravni. Potrebe po storitvah carinskega posredovanja v nacionalni špediciji seveda ni, v mednarodni špediciji pa carinske storitve samo dopolnjujejo osnovno storitev organizacije in izvajanja transporta. Z uvajanjem politike skupnega evropskega trga v okviru EU po letu 1990, z naraščanjem tokov internacionalizacije, globalizacije in koncentracije poslovanja pa se začnejo nove spremembe tudi v delovanju evropskih špediterjev. Zahtevam logističnega trga pa so se začeli prilagajati tudi vsi pomembnejši evropski špediterji, ki so postali logistični dobavitelji integriranih logističnih storitev. V zadnjem času pa se prilagajajo tudi globalizaciji in postajajo globalni logistični dobavitelji. Evropski špediterji se morajo nenehno prilagajati vedno novim zahtevam logističnega povpraševanja. Zato prenašajo težišče svojega delovanja z odnosov s prevozniki in drugimi izvajalci logističnih storitev na odnos z lastniki blaga. V teh odnosih razvijajo dolgoročne pogodbene ali strateške povezave tako s svojimi odjemalci kot tudi s posameznimi izvajalci logističnih storitev (Jelenc, 2000a, str 7).

Nenehno narašča tudi težnja k logističnemu oddajanju storitev (outsourcing), kar je špediterjem prineslo nove poslovne priložnosti in močno povečalo obseg povpraševanja na logističnem trgu. Naraščanje logističnega najemanja je med drugim pripeljalo tudi do tega, da v zadnjem desetletju transportni trg v EU nesporno prerašča v bolj kompleksen trg celovitih logističnih storitev. Zato posebnega trga špediterskih storitev ni, ampak špediterji nastopajo na posameznih členih logističnega trga.

Tipologija logističnega trga z vidika nastopajočih ponudnikov kaže štiri tržne segmente: (Jelenc, 2000c, str. 6):

- tržni segment A: klasični prevoznik – tržni delež znaša okoli 25 odstotkov
- tržni segment B: specialist prevoznik – tržni delež znaša okoli 25 odstotkov;
- tržni segment C: špediter – tržni delež znaša 30 odstotkov in še narašča;
- tržni segment D: logistik – tržni delež znaša okoli 20 odstotkov in hitro raste.

Shema št. 2: Tržni členi ponudnikov na logističnem trgu



Vir: Jelenc, 2000c, str. 6

V logistiki deluje načelo ekonomije obsega. Logistična podjetja izvajajo koncentracijo blagovnih tokov, skladiščnih in transportnih zmogljivosti ter skušajo v povezavi z velikimi korporacijami nadzirati čimvečji del logističnega trga. Tako nastajajo veliki logistični koncerni, ki vključujejo transportne in skladiščne zmogljivosti, transportne in manipulativne terminale ter drugo infrastrukturo in ustvarjajo globalni logistični sistem. Izpopolnjujejo se mednarodni zbirno- distribucijski sistemi in večja se potreba po sistemih paketne in ekspresne distribucije. Navedene znanilce preraščanja transportnega trga v logistični trg so v svojih razvojnih strategijah že upoštevali vsi večji evropski špediterji, z njimi pa se morajo soočiti tudi slovenski.

1. Značilnosti slovenske špedicije

V slovenski praksi je delovanje špediterjev v minulih petdesetih letih v glavnem povezano s tradicionalnim pojmovanjem špedicije. To pomeni, da špediterji delujejo predvsem kot mednarodni špediterji v mednarodni trgovini, kot uvozni, izvozni in tranzitni špediterji, kot carinski posredniki oziroma zastopniki lastnikov blaga v carinskih postopkih ter kot klasični organizatorji mednarodnega transporta in kot izdelovalci transportne, carinske, zavarovalne in druge dokumentacije. V odnosu do tujih špediterjev delujejo predvsem kot njihova podaljšana roka za oskrbovanje sistemov zbirnega, kontejnerskega in tranzitnega prometa. Glavne značilnosti slovenske špedicije se kažejo v teh podatkih (Jelenc, 2000a, str 7):

- obstaja veliko število subjektov – več sto registriranih podjetij,
- okoli deset srednje velikih podjetij dosega 90 odstotkov poslovanja,
- v špediciji je zaposlenih kakih 3000 ljudi,
- vrednost storitev v špediciji (brez cestnega transporta) znaša približno 200 milijonov evrov na leto,
- stopnja logistične usmerjenosti poslovanja špediterjev je nizka,
- špediterske zmogljivosti so preveč (80 odstotkov) usmerjene v carinske storitve z EU,
- delež prihodkov iz carinskega posredovanja je okoli 60-odstoten,

- prisotna je velika odvisnost poslovanja od evropskih špediterjev, ker slovenski špediterji nimajo lastnega omrežja v EU.

Iz zgoraj navedenih značilnosti lahko ugotovimo, da imajo naši špediterji razmeroma šibko vlogo in slab položaj na evropskem logističnem trgu. Šele v zadnjem času se začenjajo kazati nova prizadevanja v poslovanju in razvoju slovenskih špediterjev, ki so posledica zlasti:

- spremenjenega gospodarskega položaja slovenske države v Evropi in v svetu,
- večjega odpiranja slovenskega trga za tuja industrijska in trgovska podjetja,
- prilagajanja slovenskih podjetij evropski konkurenci in stroškovnim standardom,
- prilagajanja slovenske zakonodaje, še posebej pa carinske zakonodaje, evropskim standardom in carinskim postopkom.
- nove aktivnosti špediterjev izhajajo iz sprememb in tokov v logistiki, s čimer se ustvarjajo razmere za hitrejšo vključevanje slovenskih špediterjev na evropski logistični trg.

2. Posledice vstopa v EU za slovenske špediterje

Vstop Slovenije v EU bo slovenskim špediterjem prinesel več dobrih in slabih posledic tržne, finančne in socialne narave. Polnopravno članstvo Slovenije v EU bo v poslovanju špediterjev povzročilo nastanek teh neposrednih negativnih posledic, ki se ne bodo kazale postopoma, ampak bodo v trenutku vstopa v EU (vir: Analiza vstopa Slovenije v EU, Ljubljana 2001):

- storitve carinskega zastopanja špediterjev za blagovne tokove z EU tako na mejnih prehodih kot v notranjosti države ne bodo več potrebne,
- problem je toliko večji ob dejstvu, da je okoli 70 odstotkov slovenskega izvoza in uvoza usmerjenega v države EU,
- v dejavnosti carinskih storitev z EU zaposlujejo špediterji skupno okoli 1800 ljudi; prišlo bo do izpada približno sto milijonov evrov prihodka na leto pri carinskih storitvah z EU,
- v celoti ne bo več potrebe po carinskih storitvah špediterjev na mejah z Italijo, Avstrijo in Madžarsko, to pa bo povzročilo ukinitve špediterskih poslovalnic na mejah z EU,
- na omenjenih mejnih prehodih imajo špediterji zaposlenih kakih 200 ljudi,
- na večjih mejnih prehodih, kot so Sežana, Vrtojba in Šentilj, bo nastal tudi problem presežka pisarniških in skladiščnih prostorov,
- zmogljivosti carinskih skladišč v notranjosti države bodo postale prevelike,
- v logistiki z EU bodo prevladovali tuji špediterji,
- mednarodni zbirni promet bo dobil naravo nacionalne distribucije.

Iz teh dejstev je jasno, da bo vstop Slovenije v EU povzročil v prvi fazi več negativnih posledic predvsem pri tistih špediterjih, ki imajo velik delež carinskega posredovanja, na mejah ali v notranjosti, za uvozne in izvozne blagovne tokove z državami EU. Gospodarske posledice se bodo kazale v zmanjšanju prihodkov špediterjev, socialne posledice pa v presežku zaposlenih. Iz navedenih podatkov se vidi, da je pri špediciji vprašanje presežka zaposlenih in drugih zmogljivosti bistveno večje kot pri zapiranju brezcarinskih prodajaln. Vstop Slovenije v EU pa bo tistim špediterjem, ki se bodo pravočasno preobrazili v sodobna logistična podjetja, prinesel tudi več dobrih posledic, vendar se ne bodo pokazale takoj, ampak se bodo uresničevale postopoma:

- možnost uveljavljanja na celotnem evropskem logističnem trgu;

- možnosti hitrejšje rasti poslovanja in pridobivanja znanja na podlagi strateških povezovanj z evropskimi špediterji,
- prevzemanje vodilne vloge špediterjev na področju jugovzhodne Evrope,
- večji obseg logističnih storitev zaradi povečanja trgovanja in blagovnih tokov z EU in jugovzhodno Evropo,
- večji obseg tranzitnih poslov glede na vključitev Slovenije v evropske transportne koridorje,
- večji obseg čezmorskih poslov glede na pridobitev statusa EU za pristanišče v Kopru.

Večje možnosti za uspešen razvoj poslovanja bodo nastale tudi za tiste špediterje, ki poleg čistih špediterskih storitev opravljajo tudi storitve cestnega transporta. Seveda samo s pogojem, da bodo svoj vozni park in druge primere poslovanja pravočasno prilagodili standardom in smernicam EU. Konkurenca na logističnem trgu v EU je izjemno huda, ponudba je večja od povpraševanja in vstop na ta trg, ki je v mnogih členih relativno zaprt, je zelo težak. V naši logistični ponudbi je žal še vedno prisotna nizka stopnja internacionalizacije in globalizacije poslovanja. Naši špediterji v EU nimajo svojega logističnega omrežja. Zato blagovne tokove z EU v glavnem obvladujejo tuji špediterji, naši špediterji pa so za tuje blago velikokrat samo sprejemni špediterji (Jelenc 2000c, str. 8).

Za odpravo negativnih učinkov je potrebna pravočasna preobrazba slovenskih špediterjev v sodobna evropska logistična podjetja. Samo pravočasna pripravljenost špediterjev za nastop na skupnem evropskem trgu bo omogočila špediterjem izkoriščanje vseh tržnih priložnosti, ki jih prinaša integracija Slovenije v EU.

Tabela št. 7: SWOT analiza: Carinske storitve (carinsko zastopanje in mejna odprava)

Prednosti:	Slabosti:
➤ specializacija in usposobljenost zaposlenih ter tehnična opremljenost; ➤ nadzor nad blagovnimi tokovi kot vir podatkov za ostale storitve;	➤ velik delež čistih carinskih poslov z EU; ➤ obsežna in nemobilna delovna sila; ➤ veliko število dislociranih enot glede na carinsko mrežo; ➤ nizke cene carinskih storitev; ➤ slabša odzivnost informacijske tehnologije
Priložnosti	Nevarnosti
➤ računalniška izmenjava podatkov s kupci; ➤ prevzemanje in vodenje poenostavljenih postopkov za kupce; ➤ prodaja mejne odprave v paketu (slovenski, hrvaški in bosanski tranzit); ➤ prenos izkušenj na povezane družbe (EU)	➤ uveljavljanje carinske zakonodaje, ki izključuje špediterja v carinskih postopkih na meji, ➤ krepitev lastne špedicije pri lastnikih blaga, ➤ prepočasna prestrukturiranje zaposlenih zaradi velikega deleža prihodkov čistih carinskih storitev,

Vir: Interni viri Intereurope, d.d.

Ukrepi za prilagajanje slovenske špedicije vstopu v EU morajo biti povezani zlasti z nujno preobrazbo špediterjev v sodobna evropska logistična podjetja, preobrazbo ponudbe storitev v smeri logistike, kadrovske prenove v smeri logističnih znanj, iskanjem novih alternativnih poslovnih programov, z razvojem novih logističnih zmogljivosti za potrebe evropske logistike

in samostojnim nastopom na evropskem logističnem trgu. Ocenjuje se, da z EU čaka slovenske špediterje zelo trda šola preobrazbe, v kateri bodo preživeli samo najboljši in najsposobnejši; drugim bo ostala samo možnost preusmeritve na jugovzhod in Balkan.

Za oceno poslovanja na področju špedicije sem opravil SWOT analizo tega področja v tabeli št. 7 in sicer na področju carinskih storitev, kopenskega prometa (polni nakladi in kosovni promet) in področju pomorskega prometa (Interni viri Interuerope).

Za izboljšanje rezultatov so bili sprejeti ukrepi in poslovna strategija za doseganje teh ciljev:

- Prestrukturiranje poslovanja v smeri nudenja celovitih logističnih rešitev in izobraževanje ljudi za področje logistike;
- Priprava in izvajanje programa ukrepov in aktivnosti za pravočasno pripravo na vstop Slovenije v EU.
- Povečanje deleža poslov izven EU, zlasti medkontinentalnih poslov – pomorski in zračni promet ter poslov s Hrvaško in drugimi državami na območju koncerna.
- Povečanje usposobljenosti delovnih in tehničnih kapacitete ter tržnega deleža carinskih storitev v enotah koncerna izven Slovenije.

A. SWOT ANALIZA KOPENSKI PROMET: POLNI NAKLADI IN KOSOVNI PROMET

Za oceno poslovanja na področju sem napravil SWOT analizo tega področja, in sicer kopenskega prometa (polni nakladi in kosovni promet), predstavlja pomembno področje v strukturi dejavnosti Intereurope, in sicer tako sedanjem poslovanju, kakor tudi v prihodnjih letih. Na tem področju se Intereuropa sooča s izredno hudo konkurenco.

Tabela št. 8: SWOT analiza: Kopenski promet (polni nakladi)

Prednosti:	Slabosti:
➤ obvladovanje večjih poslov (pokrivanje več držav pri polnih nakladah v kamionskem in železniškem prometu); ➤ učinkovit sistem mednarodnega zbirnega prometa; ➤ urejena nacionalna distribucija kosovnih pošiljk (v Sloveniji in Hrvaški)	➤ majhen delež prepeljanega blaga v izvozu; ➤ majhen delež prepeljanega blaga v železniškem prometu; ➤ močna lastna organizacija transportnih lastnikov blaga; ➤ majhen trg v SLO za 24 ur in express.
Priložnosti	Nevarnosti
➤ vzpostavitev dolgoročnih partnerstev v zbirnem prometu, ➤ povezava s strateškim partnerjem na področju nacionalne distribucije malih pošiljk, ➤ vključitev v dostavo blaga za potrebe e – trgovine in kataloške prodaje, ➤ usklajen in koordiniran nastop enot na trgu polnih nakladov v kamionskem prometu.	➤ izločanje IE kot sprejemnega špediterja v uvoznem zbirnem prometu s strani tujih špediterjev, ➤ najeti in pogodbeni prevozniki z odpovedjo sodelovanja z IE lahko postanejo konkurenti, ➤ drobitev pošiljk pri paketni distribuciji, ➤ nelojalna konkurenca pošte pri paketni distribuciji, ➤ usmeritev železniških prevoznikov v organizacijo logistike.

Vir: Interni viri Intereurope d.d.

Za izboljšanje rezultatov so bili sprejeti ukrepi in poslovna strategija za doseganje teh ciljev, ki so naslednji:

- povečanje obsega prodaje storitev pri cestnih polnih nakladah s konkurenčnimi ponudbami na podlagi zakupljenih prevoznih kapacitet in pogodb o dolgoročnem sodelovanju s prevozniki,
- povečanje tržnega deleža pri polnih nakladah v železniškem prometu, še posebej v tranzitu, na podlagi agresivnega trženja na območju koncerna, kakovostnih in konkurenčnih dolgoročnih ponudb z železniškimi upravami,
- trženje polnih nakladov v sklopu celovite logistične ponudbe kupcem,
- potrebna je agresivna prodaja s ciljem pridobivanja novih poslov v izvozu pri zbirnem prometu,
- V načrtu je tudi širitev hitrih zbirnih linij po Evropi (zlasti v V in JV Evropi) in prenova partnerske mreže v zbirnem prometu.

B. SWOT ANALIZA: POMORSKI PROMET

Za oceno poslovanja na področju špedicije sem opravil SWOT analizo tega področja in sicer na področju pomorskega prometa. V srednjeročnem planu se temu področju posveča manjši pomen kot skladiščenju in distribuciji. Kljub temu pa ne bo zanemarjen pomen pomorskega prometa.

Tabela št. 9: Swot analiza: pomorski promet

Prednosti:	Slabosti:
➤ strankam so prilagojene logistične rešitve v pomorskem in kombiniranem prometu, ➤ strokovno usposobljen kadrovski potencial v Sloveniji, ➤ lokacija lastnih kapacitet v pristanišču v Kopru.	➤ premajhna prisotnost na tržišču izven pristanišča Koper, ➤ premajhna strokovnost kadrovskega potenciala v povezanih družbah.
Priložnosti	Nevarnosti
➤ razvoj lastne poslovne mreže v tujini, ➤ razvijanje specifičnih logističnih rešitev za to področje, ➤ vstop v logistiko novih blagovnih tokov v jadranskih pristaniščih, ➤ razvoj dolgoročnih partnerstev z ladjarji, jadranskimi pristanišči in železnicami.	➤ krepitev tuje in domače konkurence, ➤ negotovost gospodarskih in političnih razmer na Balkanu, ➤ ohranjanje monopolnega položaja pristaniških podjetij.

Vir: Interni viri Intereurope d.d.

Za izboljšanje rezultatov na tem področju so bili sprejeti ukrepi in poslovna strategija za doseganje teh ciljev, ki so naslednji:

- celovito obvladovanje blagovnih tokov od pomorske agencije, preko pomorske špedicije, skladiščenje in distribucija v povezavi s kontinentalnimi enotami koncerna,

- potreben bo agresivnejši nastop na trgu in usmerjenost h ključnim kupcem doma in v tujini.
- pomembno je razvijanje lastnih logističnih kapacitet za obvladovanje pomorskega prometa v jadranskih pristaniščih in razvoj poslovanja pomorske agencije v tujini.

4.3 ANALIZA TRANSPORTNEGA POSLOVANJA

V cestnem transportu je Intereuropa lani prevozila približno pet odstotkov vsega blaga, ki ga je Slovenija uvozila in izvozila. Njenih 210 tovornjakov je v tem času prevozilo skoraj 22 milijonov kilometrov in prepeljalo 240.184 ton blaga. Velika večina, 92 odstotkov, vseh prevoženih kilometrov je bila opravljena v tujini. Da držijo stik s konkurenco, morajo vsako leto zamenjati od 20 do 25 tovornjakov. To storitev v večini opravlja družba v 100 odstotni lasti koncerna Intereuropa Transport, d.o.o., in sicer 90 odstotkov z lastnimi tovornimi vozili, ostalo pa s podprevozniki. Vozni park obsega 187 vozil skupne nosilnosti 4.400 ton, od tega je 100 prikoličarjev in 87 vlačilcev. Skoraj vsi tovornjaki so opremljeni z opremo za prevoz nevarnih snovi. Največ prevozov so izvedli na območje Nemčije, Francije, Velike Britanije, Beneluksa, Italije in Španije. Intereuropa je poleg Viatorja največji cestni prevoznik v Sloveniji in se po kakovosti storitev uvršča v sam vrh evropskih prevoznikov. Večina vozil je opremljena z GPS&GSM opremo (Interni viri Intereurope).

Za oceno transportnega poslovanja sem opravil SWOT analizo tega področja.

Tabela št. 10: Swot analiza: cestni transport

Prednosti:	Slabosti:
➤ tehnološko izvajanje cestnih prevozov z lastnimi vozili z enega mesta, ➤ visoka kakovost storitev in lastnih vozil, ➤ možnost satelitskega spremljanja nadzora vozi in komunikacije z voznikom in spremljanje pošilk ➤ dobro usposobljen kader.	➤ nezadostno obvladovanje blagovnih tokov, ➤ slabo sodelovanje z logističnimi oddelki špedicijskih enot, ➤ visoki stroški eksploatacije in relativno nizke prevozne cene.
Priložnosti	Nevarnosti
➤ vključevanje v ponudbe celovite logistike od proizvodnega traku do potrošnika na podlagi konkurenčnih prevoznih pogojev, ➤ preoblikovanje v logističnega operaterja, ➤ agresivnejši nastop na cestnem transportnem trgu EU ter vzhodni in JV Evropi ter na bližnjem Vzhodu, ➤ prevzemanje prevozov in lastnega cestnega transporta od lastnikov blaga.	➤ Močna (nelojalna) konkurenca cestnih prevoznikov doma in v tujini, ➤ Stalen pritisk velikih kupcev na zniževanje prevoznih cen, ➤ Interna konkurenca drugih enot in nekontrolirano najemanje drugih podprevoznikov, ➤ Neurejenost in neenakopravnost pogojev na trgu storitev cestnega transporta, ➤ Zaščitni ukrepi in uvedba prehodnega obdobja za direkten nastopa na trgu EU.

Vir: Interni viri Intereurope d.d.

Deregulacija transporta v okviru EU ter liberalizacija transporta na svetovni ravni sta sprožili precejšnje spremembe. Najbolj očitne so cenovne. Na notranjem trgu EU prihaja do sprememb v delitvi dela med prevozniki in špediterji. Zvišujejo se možnosti zaslužka v

organiziranju logističnih storitev za industrijska podjetja. Spreminja se razmerje med prvinami logističnega procesa, torej med transportom, skladiščenjem.

Sprejeti so bili tudi ukrepi in poslovna strategija za doseganje teh ciljev, ki so naslednji:

- povečevanje tržnega deleža cestnih prevoznikov z lastnimi prevoznimi sredstvi in podprevozniki pri direktnih kupcih, s katerimi neposredno posluje enota transport,
- vzpostavitev organizacijsko – kadrovskih pogojev za pridobivanje povratnih tovorov v ciljnih državah EU,
- oblikovanje konkurenčnih prevoznih pogojev za cestne prevoze v V in JV Evropo,
- v prehodnem obdobju pa dajanje lastnih vozil v zakup pogodbenim prevoznikom.

4.4 ANALIZA SKLADIŠČNEGA POSLOVANJA IN DISTRIBUCIJE

Skladiščno poslovanje in distribucija je področje, ki se mu v srednjeročnem planu Intereurope pripisuje največji pomen. Za oceno skladiščnega poslovanja in distribucije sem naredil SWOT analizo tega področja:

Tabela št. 11: Swot analiza: skladiščno poslovanje in distribucija

Prednosti:	Slabosti:
➤ dopolnjevanje ponudbe logističnih storitev in možnost popolnega obvladovanja blagovnih tokov posameznega kupca, ➤ kakovostna skladišča infrastruktura, ➤ usposobljenost zaposlenih za opravljanje enostavnih distribucijskih poslov.	➤ slabša usposobljenost zaposlenih za zahtevnejše distribucijske projekte v nekaterih enotah koncerta, ➤ slaba odzivnost pri uporabi novih tehnologij, ➤ prepočasno prilagajanje informacijske tehnologije potrebam kupcev.
Priložnosti	Nevarnosti
➤ izgradnja specializiranih skladišč in prevzemanje skladiščne funkcije v manjših in srednje velikih podjetjih, ➤ prodaja kompletne logistične storitve z uporabo sinergij pri kombinacijah več produktov, ➤ vključitev v logistiko za potrebe e-trgovine, ➤ uveljavljanje logističnega outsourcinga pri lastnikih blaga.	➤ prednost konkurentov zaradi hitrejšega uvajanja sodobnih tehnologij, ➤ padanje cen skladiščnih storitev, ➤ izgradnja novih skladiščnih kapacitet pri konkurenci – prevoznikih in špediterjih ter njihova usmeritev v logistiko, ➤ izgradnja lastnih skladiščnih kapacitet pri naših kupcih.

Vir: Interni viri Intereurope, d.d.

Za to področje so bili sprejeti tudi ukrepi in poslovna strategija za doseganje teh ciljev, ki so naslednji:

- celovita strategija trženja skladiščno–distribucijskih storitev in logističnih rešitev v celotni poslovni mreži koncerna,
- uporaba strategije agresivnega in skupnega nastopa na Hrvaškem s ciljem obvladovanja logistike v JV Evropi,
- predviden je razvoj novih skladiščnih kapacitet na podlagi izgradnje skladišč ali prevzemov v Sloveniji, BIH, Makedoniji in ZRJ,
- postavljanje pogojev za skladiščenje nevarnega in pokvarljivega blaga ter drugega specializiranega blaga,

- ponudbo skladiščnih storitev bo potrebno dopolnjevati z drugimi dopolnilnimi storitvami z dodano vrednostjo: pakiranje, signiranje, komisioniranje, vodenje zalog, sprejem naročil, priprava blaga za prodajo, montaža končnih proizvodov, postavitve blaga na mesto uporabe ipd.,
- s pomočjo in na podlagi logističnih projektov pri domačih kupcih spodbujati uvajanje koncepta logističnega outsourcinga.

4.5 ANALIZA ČLOVEŠKIH VIROV

V Intereuropi ugotavljamo, da stanje glede človeških virov ni najbolj ugodno, ker večina kadrov dela na področju carinskega posredovanja in jih ima večina V. stopnjo izobrazbe in malo znanja in izkušenj za področje logistike. Pomanjkljiva pa so predvsem znanja, ki jih zahtevajo novi procesi v logistiki, kar je predpogoj tudi za razumevanje delovanja logističnih operaterjev.

To trditev se lahko potrdi z rezultati raziskave O vlogi špediterjev po vstopu v EU iz katere izhaja, da je izobrazbena struktura v špedicijskih podjetjih relativno nizka. Vsega 9 odstotkov ima VI. stopnjo izobrazbe in 6 odstotkov VII. stopnjo izobrazbe. Zaskrbljujoče je tudi dejstvo, da je še vedno 66 odstotkov dejavnosti usmerjeno v carinsko posredovanje in da le redki špediterji usmerjajo svojo dejavnost v organiziranje celotne logistične verige (interni viri Intereurope).

V Intereuropi skušamo problem pomanjkanja kadrov, ki bi bili šolani za potrebe špedicije in logistike, odpraviti z internim izobraževanjem. Ustanovili smo lastno šolo poslovne logistike, v katero je vključena približno tretjina zaposlenih. Za tak način smo se odločili, ker pri nas ni šole, ki bi zagotavljala znanja o logistiki. Predmetnik so naredili s pomočjo Visoke transportne šole Portorož. Predavatelji so Intereuropini strokovnjaki in zunanji sodelavci. V večini podjetij zato zaposlujejo pripravnike, ki jih dodatno izobražujejo z logističnimi znanji.

4.6 OCENA POSLOVANJA INTEREUROPE KOT POSLOVNEGA SISTEMA

Poslanstvo Intereurope je oblikovano v optimalno pokrivanje potreb po logističnih storitvah za popolno zadovoljstvo kupca ter racionalizacijo pretoka blaga. Intereuropa se zaveda, da je vodilni špediter in cestni prevoznik blaga in pomemben nosilec skladiščenja in distribucije v Sloveniji. Tu želi ostati še naprej uspešen in vodilni ponudnik logističnih storitev z združevanjem in pripojitvami drugih podjetij pa bo postala srednje velik ponudnik logističnih storitev v Evropi. Pri svojem nadaljnjem razvoju Intereuropa upošteva dogajanja na področju logistike v EU, posebno pa še obnašanje pomembnih evropskih logističnih ponudnikov. Intereuropa je svoje srednjeročne in dolgoročne cilje oblikovala na podlagi analize trga. Prav tako je dobro analizirala stanje v sami družbi in preko te analize tudi poiskala rešitve.

Tako si je Intereuropa na podlagi analize domačega kot tujega trga in na podlagi prednosti in slabosti same družbe oblikovala od leta 2001 do 2005 srednjeročni plan razvoja podjetja, ki ga zaenkrat tudi relativno uspešno realizira.

Razvojni načrt koncerna Intereuropa do leta 2005 temelji predvsem na:

- učvrstitvi koncerna kot vodilnega ponudnika logističnih storitev v JV Evropi ter srednjevelikega v Evropi in strategije po poslovnih področjih,
- pripravo na vstop v EU; najprej v Sloveniji, nato pa prenos izkušenj na povezane družbe,
- izgradnji poslovne mreže v srednji in JV Evropi,
- razvoju lastnih in pridobivanju novih kadrov, s ciljem dviga kakovosti logističnih storitev, zagotavljanju dolgoročne rasti in finančne stabilnosti koncerna Intereuropa.

Tabela št. 12: Swot analiza koncerna Intereuropa kot celote

Prednosti:	Slabosti:
➤ poslovna mreža, ➤ lastne skladiščne in transportne zmogljivosti, ➤ certifikat kakovosti, ➤ dovolj razpoložljivega kapitala, ➤ velik ugled Intereurope.	➤ motivacijski sistem, ➤ slabo sodelovanje med filialami, ➤ slabi odnosi med zaposlenimi, ➤ premajhna produktna in prodajna naravnost, ➤ ne doseganje učinkov ekonomije obsega.
Priložnosti	Nevarnosti
➤ ponudba celovitih logističnih rešitev ➤ širjenje poslovanja v JZ Evropo, republike bivše Jugoslavije, Češko, Mađarsko, Slovaško itd. ➤ strateške povezave z logističnimi podjetji, prevzemi manjših podjetij v srednji in vzhodni Evropi	➤ uveljavljanje carinske zakonodaje, ki izključuje špediterja v carinskih postopkih na meji, ➤ krepitev tuje konkurence na področju logistike, cestnih prevozov v Sloveniji in v sosednjih državah - Hrvaški, Mađarski, ➤ direktno trženje Slovenskih železnic – izločanje špediterja, ➤ prevzem s strani večjega logističnega podjetja.

Vir: Interni viri Intereurope, d.d.

Intereuropa si je na podlagi analize tako domačega, kot tujega trga in na podlagi prednosti in slabosti same družbe za obdobje od 2002 do 2005 izoblikovala naslednje cilje glede donosnosti kapitala in obveznosti do virov sredstev.

Tabela št. 13: Načrt donosnosti koncerna Intereuropa za obdobje od 2002 do 2005

	2002	2003	2004	2005
Kapital (brez č.dobička	16.478	17.183	17.885	18.643
Sredstva	25.391	26.779	28.327	29.750
Bruto dobiček	1.761	1.758	1.896	1.920
Čisti dobiček	1.409	1.405	1.517	1.543
Bruto dobiček/kapital	10,7%	10,2%		
Čisti dobiček/kapital	8,5%	8,2 %	8,3%	8,5%
Bruto dobiček/kapital	6,9%	6,9%	6,9%	6,9%
Čisti dobiček/sredstva	5,5%	5,2%	5,4%	5,2%

Vir: Razvojni načrt koncerna Intereuropa za obdobje 2001 – 2005.

Intereuropa predvideva 2,8 odstotno rast prodaje po obstoječih družbah. S širitvijo mreže lastnih in mešanih podjetij v srednji ter JV Evropi bi morala rast prodaje preseči 5 odstotkov. Za financiranje take rasti bo večji del sredstev ustvarila sama iz amortizacije in

dobička. Pri tem pa bo 50 odstotkov čistega dobička namenila za delitev dividend in 50 odstotkov pa za financiranje razvoja. Povečano potrebo po virih sredstev za financiranje razvoja bo Intereuropa pokrila v tem obdobju z zadržanim dobičkom, s povečanjem kratkoročnih obveznosti in z dolgoročnim zadolževanjem.

Po posameznih področjih so predvidene različne stopnje rasti prodaje, največji poudarek je seveda dan logistiki (polni nakladi, zbirni promet, skladiščenje in distribucije). Upoštevana je tudi napovedana 4,7- odstotna realna stopnja rasti za dejavnost promet, skladiščenje in zveze. Letne stopnje rasti pa kažejo večji razkorak med rastjo notranjega in mednarodnega prometa. Predvideva se, da bo notranji blagovni promet do leta 2015 naraščal s letno stopnjo 3,6 odstotka, mednarodni blagovni promet pa naj bi v istem času rasel s letno stopnjo 6,2 odstotka. Za področje carinskega posredovanja je v skladu s trendi v EU predvidena negativna stopnja rasti, ki je bila le delno upočasnjena z uvedbo DDV-ja julija 1999. Pri razvojnem načrtu so bile upoštevane tudi rešitve, ki so se ponudile kot odgovor na stanje na trgu. Predvidena je nujnost nastopa vseh povezanih družb na trgu, nujnost ustanovitve mreže lastnih in mešanih podjetij v državah, s katerimi ima največji delež poslovanja, širitev na območje JV Evrope, ter graditev novih storitev. Od postavljenih srednjeročnih in dolgoročnih ciljev je minilo že več kot dve leti in v Intereuropi v pretežni meri dosegajo zastavljene cilje, predvsem z vidika donosnosti kapitala in likvidnosti podjetja. Razpršitev kapitala v druga podjetja, donosnost tega kapitala prav tako dosega načrtovane vrednosti (Interni viri Intereurope).

V Intereuropi se o aktivnosti zaradi posledice predvidenega vstopa Slovenije v EU leta 2004 usmerjajo v zmanjševanje strukture svojega poslovanja carinskega poslovanja v smer logistike, s posodobitvijo poslovanja in informatike, ki je že zdaj na visoki ravni. V Sloveniji je Intereuropa že zgradila omrežje sodobnih logističnih terminalov in s tem zagotovila možnosti za trženje logističnih produktov (zbirni promet, mednarodna in domača paketna distribucija, celovite logistične storitve). Enako omrežje terminalov smo začeli graditi tudi na Hrvaškem, kjer smo prevzeli RTC (Robno Transportni Center) Varaždin. Usposobili so tudi sodoben logistični terminal v Zagrebu, kjer je na voljo 10.000 kvadratnih metrov površin z možnostmi nadaljnjih širitev. Aktivnosti so tudi v BiH, s katero imajo podobne načrte kot na Hrvaškem, se pravi vzpostavitev omrežja logističnih terminalov. Uresničevanja poslovne vizije temelji na naslednjih strategijah:

- intenzivna in integrativna rast poslovanja,
- celovita ponudba logističnih storitev,
- razvoj logističnih kadrov,
- uporaba sodobne informacijske tehnologije ter celovita kakovost poslovanja.

4.6.1 PRODAJNI REZULTATI

Koncern Intereuropa je v prvem polletju leta 2002 dosegel dobre prodajne rezultate: plan prodaje je bil presežen za 3 odstotke, prodaja pa je dosegla lansko raven prodaje. Vsa poslovna področja so v prvem polletju 2002 poslovala uspešno in presegla planirano prodajo za 3 odstotke. Večina poslovnih področij je presegla planirani prihodek za prvo polletje, in sicer: poslovno področje zračni promet je preseglo plan za 15 odstotkov, terminalske storitve

za 7 odstotkov, kopenski promet za 5 odstotkov, carinske storitve za 3 odstotkov ter pomorski promet za 2 odstotka. Poslovno področje cestni in železniški promet zaostaja za planom za 3 odstotke, druge storitve pa za 5 odstotkov

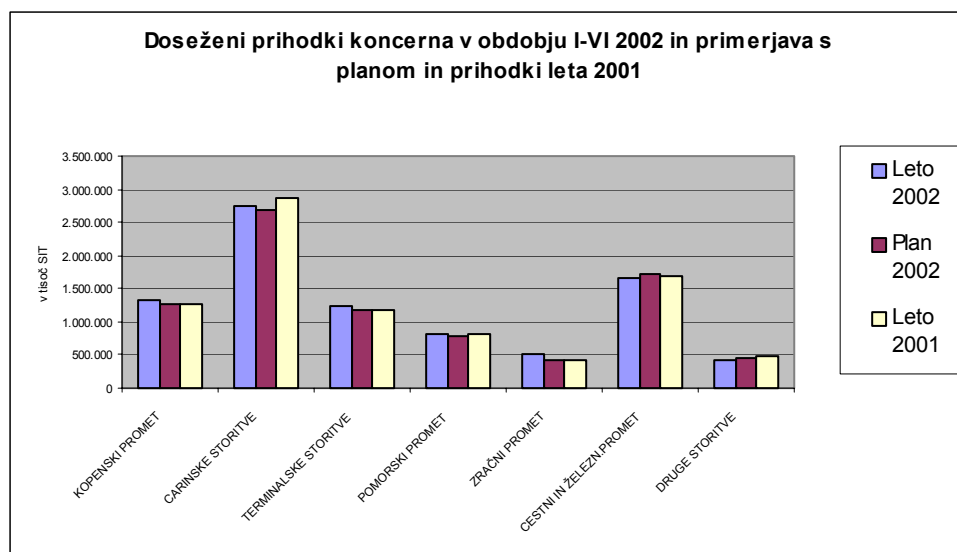
Koncern Intereuropa je v obdobju januar – junij 2002 dosegel skoraj enako prodajo glede na primerljivo lansko obdobje (indeks 100). Poslovno področje kopenski promet je preseglo lansko polletno prodajo za 6 odstotkov, terminalske storitve za 7 odstotkov ter zračni promet za 18 odstotkov. Prodaja pomorskega prometa je na enaki ravni kot v enakem obdobju lani, prodaja se je na drugih področjih zmanjšala, in sicer: carinske storitve za 4 odstotke, področje cestnega in železniškega prometa za 1 odstotek. Iz podatkov je razvidno, da so višje stopnje rasti dosežene izven Slovenije, kar je posledica predvsem hitrejše rasti prodaje v povezanih družbah na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Makedoniji (Interni viri Intereurope).

Tabela št. 14: Primerjava doseženih prihodkov za prvo polletje 2002 z enakim obdobjem leta 2001 in s planom

NAZIV PRODUKTA OZ. POSLOVNEGA PODROČJA		Leto 2002	Str.	Plan 2002	Str.	Leto 2001	Str.	ind 02/plan	ind 02/01
		1	2	3	4	5		6=1/3	7=1/5
1	KOPENSKI PROMET	1.333.888	15%	1.266.810	15%	1.254.238	14%	105	106
2	CARINSKE STORITVE	2.731.941	31%	2.671.710	31%	2.862.801	33%	102	95
3	TERMINALSKE STORITVE	1.248.005	14%	1.169.655	14%	1.169.302	13%	107	107
4	POMORSKI PROMET	815.413	9%	795.662	9%	813.832	9%	102	100
5	ZRAČNI PROMET	500.015	6%	434.511	5%	423.217	5%	115	118
6	CESTNI IN ŽELEZN.PROMET	1.670.217	19%	1.713.492	20%	1.683.714	19%	97	99
7	DRUGE STORITVE	419.500	5%	443.891	5%	479.684	6%	95	87
PRIHODKI		8.718.980	100%	8.495.730	100%	8.686.787	100%	103	100

Vir: Interni viri Intereurope d.d.

Graf št.3: Doseženi prihodki koncerna v obdobju I-VI 2002 in primerjava s planom in prihodki leta 2001



Vir: Interni viri Intereurope, d.d.

Največji delež v strukturi prihodkov je doseglo poslovno področje carinske storitve (31%), sledi poslovno področje cestni in železniški promet (19%), kopenski promet (15%), terminalske storitve (14%), pomorski promet (9%), zračni promet (6%) in druge storitve (5%) (Interni viri Intereurope).

4.6.2 FINANČNI REZULTATI

Večina enot v koncernu je poslovala uspešno, nad pričakovanimi stopnjami rasti in veliko bolje kot v lanskem obdobju. Večje stopnje rasti dosegajo povezane družbe na Hrvaškem, kar je v skladu z razvojno usmeritvijo in naložbami koncerna. Visoke rasti dosegajo tudi enote matične družbe, med njimi izstopa Transport, ki je v letu 2001 dosegal pozitivne rezultate. (Interni viri Intereurope).

Poslovni izid iz poslovanja ostaja na ravni lanskoletnega. Najvišje stopnje rasti dosegajo povezane družbe na Hrvaškem, rast beleži tudi obvladujoča družba. Nižji poslovni izid iz poslovanja od načrtovanega in lanskoletnega pa zaznamo pri povezanih družbah v drugih državah. Poslovni izid iz rednega delovanja v višini 5 mld SIT pa je poleg poslovanja oblikovala tudi finančna dejavnost, ki predstavlja več kot 60 odstotkov celotnega poslovnega izida iz rednega delovanja skupine in se skoraj v celoti nanaša na prodajo finančnih naložb obvladujoče družbe.

Tabela št.15: Primerjava doseženega poslovanja za skupino Intereuropa v (tisoč SIT)

Postavke iz izkaza uspeha	Jan - jun 2002	Jan - jun plan	Jan - jun 2001	indeks 02/plan	Indeks 01/00
Kosmati donos iz poslovanja	17.775.070	17.816.125	16.125.385	100	110
Dobiček iz poslovanja	1.384.643	1.102.571	909.718	126	152
Dob. financ. in izredni dobiček	1.647.268	152.419	201.499	1.081	818
Bruto dobiček	3.031.911	1.254.990	1.111.217	242	273
Sredstva	43.592.005	40.370.613	39.383.498	108	111
	Jan - jun 2002	Jan - jun plan	Jan - jun 2001	indeks 02/plan	indeks 01/00
Število zaposlenih (ure)	2.016	2.036	2.026	99	100
Kosmati donos / zap. / mes.	1.541	1.530	1.389	101	111
Dodana vrednost / zap. / mes.	509	461	412	110	122

Vir: Interni viri Intereuropa

4.6.3 KADRI

Število zaposlenih se v matični družbi tudi v letu 2002 še naprej postopoma zmanjšuje, medtem ko se število zaposlenih v odvisnih družbah povišuje. Slednje je posledica večjih potreb po dodatnih kadrih in ustanavljanja novih družb iz okvira obvladujoče družbe (Interni viri Intereurope).

4.6.4 GIBANJE DELNICE

Vrednost Intereuropinih delnic se je v prvih šestih mesecih leta 2002 povečala za 33 odstotkov. V začetku leta je enotni tečaj znašal 3.899 SIT, kar je najnižji tečaj. V nadaljevanju je delnica beležila konstantno rast, ter konec junija dosegla najvišjo vrednost 5.200 SIT.

4.6.5 Makroekonomski kazalci in prognoze za prihodnost

Večina oziroma 85 odstotkov prihodkov koncerna je bilo v letu 2001 in 2002 ustvarjenih v Sloveniji, sledi Hrvaška s 14 odstotki, medtem, ko ostale države predstavljajo le 1 odstotek skupnih prihodkov koncerna. V JV Evropi se je stanje stabiliziralo glede političnih razmer, gospodarsko obnovo in povečanimi srednjeevropskimi integracijskimi procesi, kar bo vplivalo na večanje blagovnih tokov na tem območju (vir: Strateški plan Intereurope do leta 2005).

Slovenija: Matična družba je leta 2000 in 2001 dosegla največ prodaje izven Slovenije s poslovanjem z Nemčijo (37 %), sledijo ji Hrvaška (17 %), Italija (8 %), Avstrija (7 %), Jugoslavija (5 %) in Francija (4 %). Slovenijo zaznamuje zelo pozitivna ocena ekonomije, visoka stabilnost, relativno visok BDP na prebivalca (15.633 USD po pariteti kupne moči za leto 1999), vključevanje v EU ter ugodne napovedi za naslednja leta. Rast izvoza in uvoza se bo v naslednjih letih gibala predvidoma v vrednostih od 5,5 odstotkov in 6 odstotkov letno.

Hrvaška: Hrvaška ekonomija je na splošno ocenjena pozitivno, stabilnost je v porastu, k čemur je v veliki meri pripomogla tudi zamenjava oblasti. Hrvaška sicer dosega nižji BDP na prebivalca, ima pa dvakrat več prebivalstva kot Slovenija ter ugodne gospodarske prognoze. Za leto 2002 je napovedana 10,6 odstotna rast izvoza in 4- odstotne točka manjša rast uvoza.

Druge države: V drugih državah, kjer je prisoten koncern Intereuropa, so slabše razmere tako na področju stabilnosti kot na gospodarskem področju. BDP je v BIH nekaj čez 1.000 USD na prebivalca, v Rusiji 1.500 USD na prebivalca, v Makedoniji pa 1.700 USD na prebivalca. BIH zaznamujejo tudi pomanjkanje znanja in tujih naložb ter visoki davki. Precej stabilnejše razmere najdemo v državah Evropske unije in CEFTE.

Tabela št 16: Projekcije rasti BDP za izbrane države (v %)

Država	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Slovenija	4,8	4,2	4,3	4,7	5,0	5,5
Hrvaška	3,5	2,5	2,6	2,5	2,4	2,3
BIH	8,0	6,0	6,0	5,9	5,8	5,9
Makedonija	5,0	5,0	3,0	3,4	3,3	3,5
EU	3,4	3,8	3,9	3,8	4,0	4,2
CEFTA	3,5	3,6	4,0	3,9	4,1	4,2
Rusija	5,5	3,0	3,6	3,5	3,4	3,2

Vir: Interni viri Intereuropa

5 PREDLOG PREOBLIKOVANJA INTEREUROPE, d.d., V SODOBNEGA LOGISTIČNEGA OPERATERJA

Pri izdelavi modela preoblikovanja Intereurope, d.d., v sodobnega logističnega operaterja lahko opredelim in analiziram relevantne elemente modela ter odgovorim na sledeča vprašanja:

- Kaj vse je potrebno upoštevati v okviru definiranja univerzalnega modela preoblikovanja Intereurope, d.d., v sodobnega logističnega operaterja?
- Kateri so najpomembnejši elementi, ki sestavljajo univerzalni model preoblikovanja Intereurope d.d. v sodobnega logističnega operaterja?

Kakšen je pomen univerzalnega modela ter njegova uporabnost? Izhaja iz soodvisnosti posameznih elementov, ki vplivajo na transport in so samostojne enote, v povezavi pa sestavljajo enoten model in v skladu s postavljeno hipotezo magistrskega dela bom poskušal dokazati, da le ti lahko bistveno pripomorejo k uresnitvi vizije Intereurope, da le- ta postane vodilni logistični operater za področje JV Evrope. Omenjene relevantne elemente modela prištevam sledeče elemente:

- špedicijska logistika,
- transportna logistika,
- skladiščna in transportna logistika,
- agencijska logistika,
- organizacijska kultura,
- logistični intelektualni kapital,
- informacijske tehnologije.

Analiza posameznih dejavnikov ter njihovih vplivov nakazuje medsebojno povezanost elementov. Le-ti v funkciji modela prikazujejo univerzalni model preoblikovanja Intereurope, d.d. v sodobnega logističnega operaterja. Univerzalni model lahko potrjuje postavljeno hipotezo magistrskega dela, da s konsistentnimi spoznanji o prometnem, gospodarskem in prometnem sistemu Slovenije, na osnovi znanstvenih dognanj logistike, ki vplivajo na uspešnost poslovanja logističnih operaterjev upoštevanju stopnje razvitosti gospodarstva in prometa v RS, oceni razvitosti in uspešnosti Intereurope, d.d., trendov na področju transportne logistike doma in v svetu, lahko predlagamo model preoblikovanja Intereurope d.d. v logističnega operaterja.

Hipoteza predpostavlja, da se Intereuropa, primerno organizirana, kadrovska in informacijsko podprta z uporabo modela preoblikovanja v logističnega operaterja, lahko pravočasno preoblikuje iz klasičnega špediterskega podjetja v logističnega operaterja. Tako ostane vodilno podjetje na tem področju in bistveno vpliva na učinkovitost slovenskega prometa ter pripomore k uspešnemu gospodarskemu razvoju Slovenije.

Sodobna definicija špedicije temelji predvsem na spoznanjih teorije logistike in teorije organiziranja. Zato špedicijo opredeljujemo kot storitveno gospodarsko dejavnost, ki se ukvarja z organiziranjem logističnih procesov v prostoru in času. Organiziranje logističnega procesa zaobjema izbiranje in vključevanje ustreznih logističnih dejavnosti (transport,

skladiščenje, carinjenje itd.) in izvajalcev v logistično verigo ter vzpostavljanje takšnih medsebojnih razmerij (tehničnih in finančnih), ki zagotavljajo uresničitev temeljnega cilja: to je premestitev blaga od prodajalca do kupca, in sicer najvarnejše, najhitreje in najbolj gospodarno. Organiziranje logističnega procesa oziroma logistične verige je mogoče z načrtovanjem, izvajanjem in nadziranjem premeščanja blaga. Špediter torej ni samo arhitekt transporta, kot se ponavadi navaja, temveč je arhitekt logistike, logistični manager in prodajalec logističnih storitev.

Kljub različnosti storitev je bil do začetka tega desetletja delež carinskega posredovanja v skupnih prihodkih špediterjev v povprečju še več kot 80-odstoten. Šele v zadnjem desetletju se v Sloveniji intenzivneje in bolj na široko začenjajo pojavljati novi trendi v razvoju špediterske dejavnosti, ki so zlasti posledica:

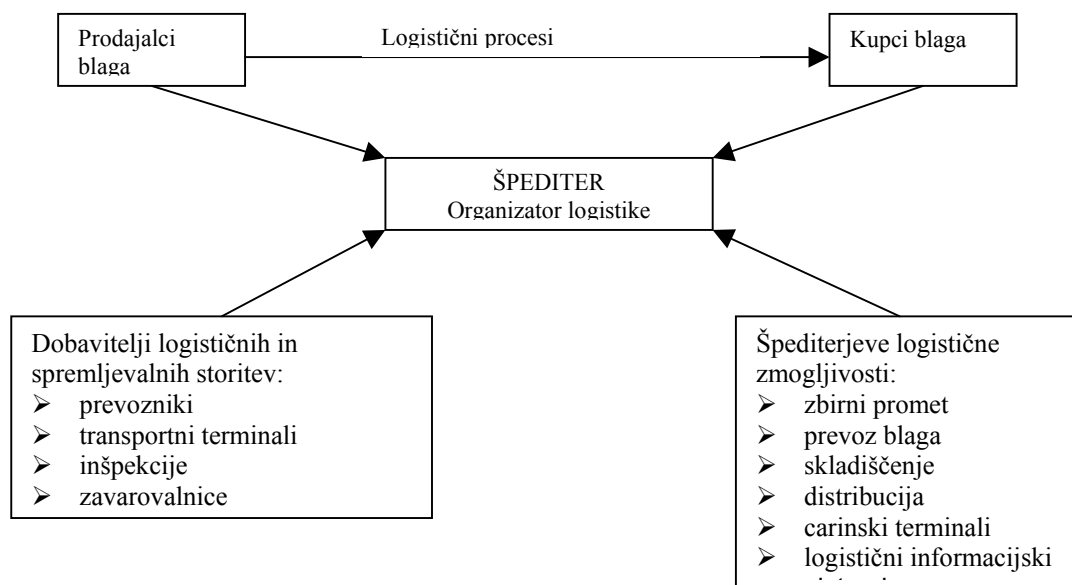
- spremenjenega gospodarskega položaja slovenske države v Evropi in v svetu,
- večjega odpiranja slovenskega trga za tuja industrijska in trgovska podjetja,
- prilagajanja slovenskih podjetij evropski konkurenci in stroškovnim standardom,
- prilagajanja slovenske zakonodaje, še posebej pa carinske zakonodaje, evropskim standardom in carinskim postopkom.

Nove dejavnosti špediterjev izhajajo iz sprememb in tokov na logističnem trgu in se kažejo zlasti:

- kot zmanjševanje deleža prihodkov od carinskega posredovanja,
- v nastopanju špediterjev kot organizatorjev transporta od vrat do vrat, v svojem imenu in za svoj račun, ekspresnih storitev, paketne distribucije,
- v organiziranju neposrednih prog mednarodnega zbirnega transporta,
- v organiziranju skladiščenja in nacionalne distribucije,
- v organiziranju logističnih oddelkov in prevzemanju kompleksnih logističnih projektov.

V državah razvite Evrope je bil položaj špediterjev že od samega začetka bistveno drugačen, saj so delovali predvsem kot organizatorji transporta tako na mednarodni kot na nacionalni ravni. Potrebe po storitvah carinskega posredovanja v nacionalni špediciji seveda ni, v mednarodni špediciji pa carinske storitve dopolnjujejo osnovno storitev organizacije transporta. Z uvajanjem politike skupnega evropskega trga v Evropski uniji po letu 1990, z naraščanjem internacionalizacije, globalizacije se začnejo nove spremembe tudi v delovanju evropskih špediterjev, predvsem kot posledica sprememb na logističnem trgu. Pomen logistike z vidika prodajalcev in kupcev blaga, ki so uporabniki logističnih storitev, je čedalje večji. Logistika mora biti usmerjena v zagotavljanje učinkovite oskrbe kupcev, biti mora zanesljiva, točna in stroškovno sprejemljiva. Od logističnega managementa se zahteva velika profesionalnost, drugorazredne storitve logistike niso več dopustne, ker se jim kupci zelo hitro odpovedo. Čedalje večji obseg trgovanja, ki je posledica internacionalizacije, globalizacije in koncentracije gospodarskih aktivnosti, povzroča, da je vrednost logističnega trga čedalje večja. Strokovnjaki ocenjujejo, da je bila na primer v državah EU v letu 1996 vrednost logističnih storitev 941 milijard dolarjev (11,8 odstotka BDP), v svetu pa kar 3.424 milijard dolarjev (11,7 odstotka BDP). Od leta 1992 se je povečala za 18 odstotkov. Na podlagi analogne metodologije lahko za Slovenijo ocenimo vrednost logističnega trga na okoli dve milijardi dolarjev na leto.

Shema št. 3: Logistično podjetje kot arhitekt logistike



Vir: Jelenc, 2000a, str. 4

Čedalje večja konkurenčnost na svetovnem trgu zahteva racionalizacijo v proizvodnji in distribuciji ter izkoriščanje ekonomije obsega v vseh členih poslovanja, tudi v logistiki. Teži se k centralizaciji zalog v distribucijskih sistemih, prihaja do sprememb v prodajnih metodah in prodajnih verigah, zahteva se večja zanesljivost logistike in nižji logistični stroški na enoto. Čedalje bolj se uveljavlja načelo, »management by logistics«. Logistika postaja ena ključnih prvin poslovne in tržne strategije.

V Evropi se kot posledica vseevropske poslovne strategije razvija tudi vseevropska logistična strategija. Prihaja do strateških in dolgoročnih povezav med udeleženci v logističnih verigah. Izpopolnjujejo se mednarodni zbirno-distribucijski sistemi, še naprej pa se večja potreba po sistemih paketne in ekspresne distribucije. Spremembam in tokovom na strani logističnega povpraševanja nujno sledijo spremembe na strani logistične ponudbe. Špediterji prenašajo težišče svojega delovanja od odnosov s prevozniki in drugimi izvajalci logističnih storitev na odnos z lastniki blaga ter postajajo nosilci logističnega znanja in oblikovalci logističnih sistemov pri svojih naročnikih. V teh odnosih razvijajo dolgoročne pogodbene ali strateške povezave tako s svojimi odjemalci kot tudi s posameznimi izvajalci logističnih storitev. Logistična podjetja se morajo nenehno prilagajati povpraševanju:

- zato, ker nenehno razširjajo ponudbo in izbor svojih storitev,
- nenehno izboljšujejo in diferencirajo storitve (tako na primer posebej obravnavajo industrijo in trgovino na debelo ter posebej trgovino na drobno),
- širijo mednarodno omrežje in nastopajo na čedalje večjem območju; v Evropi razpolagajo vsaj z vseevropskimi zmogljivostmi in logističnimi omrežji,
- s prevzemi in nakupi drugih logističnih podjetij se širijo in vstopajo na druge nacionalne trge.

Ker tudi v logistiki deluje načelo ekonomije obsega, špediterji izvajajo koncentracijo blagovnih tokov, skladiščnih in transportnih zmogljivosti (zmanjšujejo število najetih

prevoznikov) ter skušajo v povezavi z velikimi korporacijami nadzirati čim večji del logističnega trga. Ker se povečuje vpliv zakonodaje z vidika okolja in varnosti, se v logistično politiko uvajajo načela »zelene logistike«. Ker se povpraševanje pri kosovnih pošiljkah še naprej povečuje, razvijajo špediterji nove, zanesljive in zmogljivejše sisteme zbirnega prometa, paketne distribucije in ekspresnih pošilk. S svojimi odjemalci se povezujejo z elektronsko izmenjavo podatkov in ponujajo »inteligentno logistiko«. V ZDA na primer si že 80 odstotkov lastnikov blaga elektronsko izmenjuje podatke s špediterji, v Evropi pa okoli 20 odstotkov. Še vedno se zelo povečuje pomen kakovosti logističnih storitev .

Ker kupci logističnih storitev zmanjšujejo število špediterjev, je pogosto tudi strateško vprašanje špediterja: ali postati globalni dobavitelj vseh logističnih storitev ali (p)ostati specialist za določene storitve in nastopati na ožjem območju in v določenih tržnih nišah. Ker kupci zmeraj bolj povprašujejo po »multi service« logističnih podjetjih, ki povezujejo in ponujajo celovite logistične storitve od »vrat do vrat«, se za takšno ponudbo odločajo tudi špediterji.

Zato so logistična podjetja čedalje večja, nastajajo logistične korporacije, tako imenovani megašpediterji in megaprevozniki z najmanj milijardo dolarjev prometa na leto. Manjša podjetja se nujno povezujejo z velikimi, ki obvladujejo veliko blagovnih tokov. Alternativa gornji opciji so manjša podjetja, ki so specialisti za tržne niše. Nekateri strokovnjaki celo napovedujejo, da v prihodnosti ne bo srednje velikih špediterskih podjetij, temveč bodo samo velika in mala. Nastajajo veliki logistični koncerni, ki kupujejo transportne in skladiščne zmogljivosti, transportne in manipulativne terminale ter drugo infrastrukturo in ustvarjajo globalni transportni in logistični sistem. V Evropi se oblikuje zlasti sistem hitrega kopenskega transporta (dostava v 24 urah). Trg mednarodnih špediterskih storitev se zato razvija v enoten logističnodistribucijski trg.

Potreba po preobrazbi špediterjev izhaja zlasti iz teh dejavnikov:

- sodobne teoretične opredelitve špedicije in špediterske dejavnosti,
- potreb in zahtev kupcev špediterskih storitev,
- globalizacije gospodarskih aktivnosti,
- tržnih sprememb in sprememb na logističnem trgu,
- trendov na strani logističnega povpraševanja in ponudbe.

Špediterji, ki se ukvarjajo z logistično dejavnostjo, se tako vključujejo v nabavne in prodajne sisteme v nelogističnih podjetjih, še posebej v industriji in trgovini, ki se najbolj spreminjata. Špediter postaja logistični menedžer in prevzema glavne naloge logističnega menedžmenta (načrtovanje, organiziranje, izvajanje in nadzor blagovnih tokov) in skrbi za ravnotežje med zanesljivostjo, varnostjo in hitrostjo dostave blaga ter stroški logistike.

Glavna značilnost preobrazbe vloge špediterja je v tem, da se težišče njegovega delovanja prenaša od dobaviteljev logističnih in spremljevalnih storitev, s katerimi špediter sklepa strateška zaveznitva, da lahko oblikuje čim boljše in celovite ponudbe, na kupce špediterskih storitev, ki so uporabniki logističnih storitev, in imajo logistične težave v zvezi s prevozom blaga in ki od špediterjev pričakujejo najboljše rešitve za te težave.

Celovita ponudba logističnih storitev navedenim zahtevam po preobrazbi se v praksi špediterji različno prilagajajo. Prihaja do pomembnih sprememb v njihovi poslovni politiki in strategiji. Glavni cilji strategije sodobnega špediterja so zlasti:

- celovitost ponudbe logističnih storitev,
- čim boljši logistični servis,
- znižanje logističnih stroškov v nabavni in prodajni logistiki,
- čim boljša kakovost logističnih in špediterskih storitev.

Najpomembnejši instrument za uresničevanje teh ciljev so predvsem kadri oziroma visoko usposobljeno logistično osebje. Logistika je namreč znanje za reševanje logističnih vprašanj. Špedicija pa je po svojem značaju predvsem dejavnost procesiranja logističnega znanja. Poleg znanja so seveda pomembne tudi ustrezne logistične zmogljivosti špediterjev in drugih logističnih dobaviteljev ter seveda zadostna tehnična podpora. Preobrazba špediterjev iz klasičnega organizatorja transporta in carinskega posrednika v sodobnega organizatorja poslovne logistike je v razvitem svetu že nekaj časa dejstvo, pri nas pa nujnost in prihodnost, ki se je že začela. Poslovna in tržna preobrazba špediterjev odpira še eno pomembno področje obravnave. Gre za vprašanje pravnega statusa špediterja, ki v novi vlogi do naročnika v celoti prevzema odgovornost za izvedbo logističnih poslov ter v odnosu do drugih logističnih dobaviteljev nastopa izključno v svojem imenu in za svoj račun.

Strateška preobrazba špediterjev iz klasičnih organizatorjev transporta in carinskega posredovanja v sodobne organizatorje logistike se je pri nas komaj začela. Številne analize in raziskave, a tudi novejša dogajanja v praksi razvitih držav kažejo, da so špediterji že prerasli dosedanjo, v glavnem vlogo zastopnika interesov lastnikov blaga v odnosu do prevoznikov, transportnih terminalov, skladišč, zavarovalnic, carinskih organov in drugih izvajalcev spremljajočih dejavnosti transporta.

Tabela št. 17: Ocena vrednosti logističnega trga

ocena vrednosti logističnega trga v letu 1996			
država	BDP [v milijardah USD]	Logistika [v milijardah USD]	delež [%]
S. Amerika	8500	915	10,8
EU	7980	941	11,8
Azija	5600	652	11,6
drugo	7100	916	12,9
skupaj leto 1996	29180	3424	12,2
leto 1992	23740	2890	11,7
Slovenija	19	2	12

Vir: Raziskava Michigan State University, september 1998

Zaradi zahtev in potreb svojih strank po »outsourcingu« (oddajanju storitev zunanjim izvajalcem ali najemanje tujih storitev) logističnih storitev postajajo špediterji čedalje bolj oblikovalci logističnih sistemov in izvajalci celovitih logističnih dejavnosti za potrebe blagovnih tokov v industriji in trgovini.

5.1 POJEM IN STRUKTURA MODELA SODOBNEGA LOGISTIČNEGA OPERATERJA

Logistični procesi so že zdavnaj presegli samo skladiščenje in prevoze, zato velika podjetja za opravljanje teh nalog iščejo zunanje strokovnjake, izvajalce logističnih storitev. Naloga logistike je naročniku pripeljati blago pravočasno in v pravi količini. Seveda pa gre pri tem za več kot le za fizični prevoz blaga, saj logistična veriga obsega številne člene, med drugim tudi z njo povezano informacijsko tehnologijo. Poleg tega se logistika v gospodarskem razvoju nenehno spreminja. V sodobnem gospodarstvu postaja čedalje bolj dejavnik konkurenčnosti, tako za trgovino kot za industrijo.

Zahteve do logistike so se v državah EU in v reformnih državah v zadnjih letih zelo spremenile. Naročene količine pošilk postajajo čedalje manjše, razpoložljivost do blaga pa čedalje pomembnejša. Tako zahtevne naloge je mogoče izvajati le z upravljanjem logističnih procesov, ki presegajo samo skladiščenje in prevoz. V zapletenem položaju podjetja čedalje pogosteje iščejo specialiste za tako imenovano najemanje tujih storitev (outsourcing), ki bi jim lahko zaupali svojo logistiko.

Pri upravljavskem modelu gre glede na zapletenost prevzetih nalog za zagotavljanje strokovnega znanja in upravljavskih storitev, medtem ko infrastrukturo prispeva naročnik. Pri modelu celovitih storitev pa gre za ustanovitev posebne družbe z lastnim vodstvom, ki prevzame tudi osebje in/ali nepremičnine ali v te vlaga ter tako da na voljo celotno logistično infrastrukturo.

Razvoj logističnih storitev gre naprej in na trg nenehno prihajajo nove storitve. Ponujajo jih tako špediterji kot družbe za hitro dostavo pošilk, paketno distribucijo in specializirana logistična podjetja. V zadnjem času so največ naredile družbe, ki še snujejo ali tudi uresničujejo koncepte za pospeševanje pretoka blaga v logistični verigi. Pravijo jim "četrta stran logistike". Med njimi se od drugih ločijo britanski Exel in ameriški družbi CNF in Ryder. Te družbe nimajo lastnih vozil, so samo organizatorji logističnih procesov (Urbanija, 2002, str. 116).

Definicijo izraza "fourth party logistics" (4PL), kar bi lahko prevedli kot "logistične storitve, ki jih ponuja četrti partner", so oblikovali sodelavci svetovalnega podjetja Accenture: "4PL je integrator, ki povezuje vire, sposobnosti in tehnologije iz svoje lastne in drugih organizacij in z njimi snuje, razvija in upravlja rešitve za dobavne verige." V zavezništvu z najboljšimi ponudniki logističnih in tehnoloških storitev ter svetovalci za razvijanje poslovnih procesov lahko organizacije za 4PL bolje kot navadni ponudniki logističnih storitev razvijajo celostne rešitve za dobavne verige. Njihova prednost je v tem, da jim ni treba vzdrževati svojih prevoznih in skladiščnih zmogljivosti in da so nevtralni ter prožnejši pri prilagajanju poslovnim procesom svojih strank. Zahteve strank so se v minulih letih precej spremenile. Potem ko so tako imenovani ponudniki storitev »3PL« poleg fizičnega prevoza začeli ponujati še dodatne storitve znotraj logistične verige, se zdaj uveljavlja logistika 4PL. Kakšna je razlika med 3PL in 4PL in kaj imata skupnega? V nasprotju s strukturo 3PL, pri kateri stranka posamezne delne storitve, kot sta prevoz ali skladiščenje, oddaja neposredno različnim ponudnikom storitev, 4PL za naročnika celostno prevzame izbiro in vodenje različnih

ponudnikov. Tako je 4PL posrednik med naročnikom in vsemi v verigo vključenimi ponudniki storitev.

Zgradba 4PL je takšen, da so pod skupnim poveljstvom združeni ponudniki posameznih storitev, kot so na primer prevozniki kosovnega blaga, upravljavci skladišč ali drugih posebnih storitev. Pomembno pri tem je, da pri zgradbi 4PL ne gre za organizacijo, ki samo nabavlja storitve, temveč da neposredno vstopa v delovni proces naročnika. Pomembna osnova za to je odprta in prožna struktura sistema informacijske tehnologije, ki sploh lahko omogoči povezovanje posameznih storitev. Kajti le tisti, ki ima na voljo dovolj močan sistem IT, lahko naročnikom ponudi kot dodatno storitev upravljanje informacij. Dodano vrednost ustvarja ponudnik storitev 4PL tudi s tem, da razvije rešitev za vsakega naročnika posebej, izbere ustrezne ponudnike storitev in jih poveže tako, da lahko rešitev tudi ustrezno izpeljejo (Urbanija, 2002, str. 117).

Od velike konkurence na trgu, zaradi katere se znižujejo cene, izboljšuje kakovost in uvajajo nove storitve, imajo največ koristi uporabniki logističnih, špediterskih in prevoznih storitev. Podjetja namreč želijo čim več energije usmeriti v osnovni posel, zaradi česar vse logistične storitve naročajo pri enem ponudniku, ki mora obvladovati vse našteje procese.

Svojim naročnikom zagotavlja tudi kontroling, korektno usklajevanje procesov med posameznimi ponudniki, tarifiranje in struktuiran informacijski sistem za sledenje pošilk. Nevtralnost je pomemben pogoj za to, da lahko 4PL za svoje naročnike v celostno rešitev poveže najustreznejše ponudnike posameznih storitev. Med drugim tudi zagotavlja, da ponudniku 4PL ne gre predvsem za to, da bi pri izpolnjevanju naročila uporabil svoje zmogljivosti, ki morda za naročnika ne bi bile najboljša rešitev. Zato je načeloma najboljša, da ponudnik 4PL nima svojih zmogljivosti, na primer prevoznih ali skladiščnih, saj bi to lahko vplivalo na njegovo nevtralnost pri izbiri ponudnikov posameznih storitev. Po drugi strani imajo tudi ponudniki 3PL svoje prednosti. Naročnikom lahko pokažejo svoje zmogljivosti, na primer skladišča ali prevozna sredstva, s tem pa si pri njih zagotovijo večje zaupanje. Pri tem ni toliko v prednosti naročnik, bolj gre za prednost, ki si jo pridobi trženje. Prednosti so vidne pri območno jasno omejenih ali množičnih trgih. Pogosto imajo lastne zmogljivosti ravno pri visoko standardizirani množični ponudbi tudi stroškovne prednosti, ki so v korist naročnikom. Nadaljnja prednost lastnih zmogljivosti je tudi možnost specializacije za nišne storitve.

Kakšne pa so prednosti ponudnikov 4PL? Predvsem so se sposobni prožneje odzivati na spremembe v poslovnih procesih naročnikov in se sproti prilagajati njihovim spreminjajočim se zahtevam. Poleg tega imajo dostop do logističnih struktur brez omejitve zemljepisnega delovanja. Celo največji ponudniki logističnih storitev niso sposobni samo s svojimi zmogljivostmi izdelati celostne ponudbe storitev na globalnih trgih.

Kakšne možnosti torej ponuja 4PL? Omogoča predvsem preseganje zdajšnjih ovir v »outsourcingu«. V primerjavi z drugimi panogami najemanje storitev (»outsourcing«) v logistiki v Evropi še zaostaja. Medtem ko na primer nemška podjetja zunanjim izvajalcem oddajo le četrtno logističnih storitev, jih v ZDA oddajo 60 odstotkov. Velika ovira za oddajanje storitev je v tem, da se podjetja le nerada izročajo tako rekoč na milost in nemilost

enemu samemu ponudniku. Pripravljenost za »outsourcing« se precej poveča z nevtralnostjo ponudnika 4PL in možnostjo, da ta po potrebi, zaradi spremembe poslovnega procesa, zamenja posamezne ponudnike 3PL. Z vsakokratno vključitvijo najugodnejšega ponudnika doseže tudi stroškovne prednosti. Ker mu ni treba zapolnjevati lastnih zmogljivosti, se lahko izogne negospodarnim potezam.

5.2 SPECIFIČNOSTI ELEMENTOV MODELA INTEREUROPE, d.d., KOT LOGISTIČNEGA OPERATERJA

5.2.1 Špedicijska logistika

Pred dobrima dvema letoma smo se v Intereuropi na podlagi rezultatov raziskave o ponudbi hitrih pošilk v Sloveniji odločili, da se tudi sami podamo v ta segment. Trgu so v okviru izvajanja celovitih logističnih storitev ponudili dodatno storitev paketne distribucije oziroma ekspresne kurirske storitve Intereuropa Express, ki je namenjena hitri dostavi paketov do teže 32 kilogramov po vsej Sloveniji. Gre za storitev osebnega prevzema paketa in osebne dostave prejemniku v roke na način "od vrat do vrat". Storitve je podprta s sodobno informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo. Vpeljava novih tehnologij v storitev paketne distribucije je Intereuropo vodila predvsem pri tem, da so z računalniško podporo, izmenjavo podatkov z večjimi naročniki, uporabo sistema črtne kode, sistemi GPS za spremljanje gibanja vozil in podatkovno komunikacijo GSM med dispečerskim centrom in vozili omogočili dobro opravljanje te storitve v zadovoljstvo strank in naročnikov. Prednost sistema je v sprotnem spremljanju posamezne pošiljke od naročila, prevzema pošiljke, raznih manipulacij s pošiljko (pretovor) do izročitve prejemniku. Centrala sistema je v Ljubljani, po Sloveniji pa je še 12 območnih centrov. Kurirji Intereurope Express pošiljko prevzamejo osebno, jo dostavijo v najbližji center, od tod pa gre dalje na pot; kajpada je tudi dostava osebna. Če naročnika ni na naslovu, ga kurir obvesti in pošiljko dostavi pozneje po dogovoru. Vsa vozila Intereurope Express so opremljena z GSM in GPS sistemom, sistemom barcode in čitalci kod, kar nam zagotavlja učinkovitost in zanesljivost pri prenosu pošilk (Interni viri Intereurope).

Večjim uporabnikom sistema Intereuropa omogoča elektronsko izmenjavo podatkov, in sicer tako naročil uporabnika kot potrdil o končni predaji pošilk prejemnikom. Sistem omogoča avtomatizirano vodenje pošilk, takojšen obračun posamezne pošiljke po različnih merilih glede na sklenjene pogodbe z uporabniki ter interno spremljanje statističnih podatkov na ravni operative, komercialne in financ. Program beleži sprejem naročil, dodeljevanje pošilk posameznim voznikom od strani dispečerja, prevzem in predajo pošilk pri strankah, zbiranje in razvrščanje pošilk v območnih zbirnih centrih in osrednji sortirnici v Ljubljani. Program ves čas sledi posameznim pošilkam, tako da uporabniki v vsakem trenutku lahko pridobijo informacijo o poziciji in statusu svoje pošiljke (Interni viri Intereurope).

Ročni terminali v povezavi s komunikacijskim modulom omogočajo prejem podatkov o novih naročilih za prevzem pošilk in prenos podatkov o izročitvi pošiljke v osrednji računalniški sistem. V vsakem trenutku ima voznik na svojem terminalu pregled nad obveznostmi, ki jih mora še opraviti, in ob koncu dneva izpis že opravljenega dela. Dvosmerna izmenjava podatkov med voznikom in dispečerskim centrom se izpelje z vsako vstavitvijo ročnega terminala v zato namenjen podstavek v vozilih. V terminal se pretočijo podatki o novih

naročilih za prevzem pošilk na določenem območju, v osrednji sistem pa terminal sproti sporoča podatke o vseh uspešno oddanih pošilkah ali informacijo o izročitvi pošiljke drugemu vozniku, če je prejemnik pošiljke na območju druge mobilne enote.

Pomemben je prihranek pri stroških. Zato je v ta namen v vozila vgrajen poseben komunikacijski sistem, in sicer GPS-GSM modul, s katerim je mogoče spremljati vozilo prek satelitskega sistema GPS in prenašati podatke o njegovem položaju v računalnik v dispečerskem centru ter ustrezno programsko opremo, v katero so pri Cifri vključili digitalne karte Slovenije. Hkrati prek podatkovne zveze omrežja GSM skrbi za prenos in sprejem podatkov o naročilih in spremembah statusov pošilk med terminali in računalnikom v dispečerskem centru. Tako dispečer na podlagi podatka o položaju in zasedenosti posameznega vozila za prevzem novega naročila izbere najustreznejše vozilo in mu prek podatkovne zveze GSM sporoči podatke o novem naročilu. Podatki se prek komunikacijskega modula prenesejo v ročni terminal, voznika pa na novo naročilo terminal opozori z zvočnim signalom. Ko se voznik seznani z novim naročilom za prevzem pošiljke, se odpelje k stranki, ki je prevoz naročila. Pri kodo vnese kot identifikacijski podatek o prevzeti pošiljki v svoj ročni terminal. Od tod naprej je mogoče spremljati pošiljko prek te črtne kode, v vsakem trenutku je mogoče ugotoviti njen trenutni status in položaj. Ko se voznik vrne v svoje vozilo, se podatek o prevzemu prek podatkovne zveze sporoči v centralni računalniški sistem. Če stranka ni zahtevala dostave še isti dan, voznik prevzeto pošiljko konec delovnega dne izroči v zbirnem centru. Še isti dan pa se pošiljke iz posameznih zbirnih centrov odpremijo v centralno sortirnico v Ljubljani, kjer se prerazporedijo glede na poštne številke dostave in ponoči prepeljejo v ciljne območne centre. Vse prehode med območnimi centri in sortirnico zapisuje osrednji sistem z odčitki črtne kode. Naslednjega dne pošiljke prevzamejo območni vozniki, podatki o prejemnikih pa so na ročnih terminalih. Vsaka izročitev pošilk pri stranki se zapiše v centralnem sistemu, od tod pa se pošlje obračunskemu sistemu, ki poskrbi za izdajo računov. V prihodnosti je namenjena namestitev aplikacije za spremljanje pošilk na internetu. V končni fazi bi želeli omogočiti uporabnikom, da bi sami naročali te storitve prek interneta. Opisani primer računalniško podprtega sistema paketne distribucije, ki je del celovite logistične ponudbe, je plod uspešnega sodelovanja med slovenskimi podjetji. Lahko je zgled in vodilo drugim logističnim in transportnim podjetjem, da je z vpeljavo informacijske tehnologije mogoče pridobiti marsikatero konkurenčno prednost in znižati stroške poslovanja (Interni viri Intereurope).

5.2.2 Transportna logistika

V zadnjih petdesetih letih je logistika doživela številne spremembe in prešla različne stopnje. V petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja je bilo običajno, da so vse logistične storitve izvajali pod isto streho, od sedemdesetih let naprej pa potekata racionalizacija logističnih procesov in elektronsko povezovanje logističnih podjetij z zunanjim svetom. Logistični strokovnjaki pravijo, da pri tem ni odločilna transportna storitev kot taka, ampak nadzor nad celotno dobavno verigo kot celovitim procesom. Za to pa je potrebna prav informacijska tehnologija. Tako se dobavna struktura premika od transportne k informacijski logistiki. Informacijski logisti nadzorujejo celotno dostavno verigo, torej blagovne, informacijske in denarne tokove podjetja. Povpraševanje po teh storitvah narašča, saj je konkurenčnost logista odvisna od sposobnosti popolnega nadzora vseh procesov. Pri tem je

vezni člen med nakupom, skladiščenjem, proizvodnjo in distribucijo informacijska tehnologija. Za učinkovit nadzor in organizacijo teh modulov in s tem celotne dostavne verige do potankosti pa je potrebno določeno, skozi dolga leta pridobljeno znanje. Še v drugi polovici dvajsetega stoletja so za različne načine transporta veljali strogi predpisi. Večina držav je za cestni, železniški, ladijski, zračni tovor ustanavljala posebne institucije za regulacijo, ki so predpisovale zakone, uvajale tarife in nadzorovale potek transporta. S tem so zavirale pravo konkurenco med različnimi prevozniki (Interni viri Intereurope).

Zdaj je ravno narobe. Deregulacija transportnega trga je že skoraj pri koncu. Tako ima pošiljatelj skoraj neomejene možnosti pri izbiri prevoznikov in prevoznih storitev glede na logistične potrebe. Rezultat so bistveno bolj racionalne dostavne verige. Z deregulacijo pa se je položaj moči od prevoznikov premaknil k pošiljatelju, podobno kot se je trg prodaje preobrazil v trg nakupa. Ta je tudi osnova za novo logistično smer, tako imenovani najem storitev (outsourcing).

Danes trenutno v transportni logistiki prevladujejo štirje trendi:

- storitve presežne vrednosti,
- dajanje storitev v najem (outsourcing),
- centralizacija skladiščenja (skladišče za več strank) in
- decentralizacija pošilk oziroma e-poslovanje. Tisti, ki se omejujejo le na klasični transport in skladiščenje, ne bodo mogli biti uspešni. Internetni instrumentarij pa je osnova za to, da podjetja lahko sledijo tem trendom.

Storitve presežne vrednosti sestavljajo številne dodatne storitve, ki jih logisti ponujajo svojim strankam, in hkrati lahko odločilno vplivajo na dobiček drugega logističnega trenda, najemanja storitev. Evropsko povprečje v oddajanju logističnih storitev je okoli 22 odstotkov, kar je vredno približno 255 milijard evrov.

S hitro rastjo e-poslovanja se je skrajšal čas dostave, vendar pa podjetja poudarjajo tako imenovani problem zadnje milje, ko dostava blaga ni mogoča, ker stranke ni doma in mora dostavljavec še enkrat priti, zaradi česar se zelo povečujejo stroški paketnih dostavljavcev. Ta problem je prisoten predvsem pri internetnih pošilkah, zato paketni prevozniki testirajo različne druge možnosti dostave, kot so na primer dostavna okenca na črpalkah, paketni avtomati ali zabojniki.

Podjetja se vedno bolj usmerjajo na svojo osnovno dejavnost, celotno logistiko pa zaupajo zunanjim neodvisnim partnerjem. To zahteva naložbe v sodobne informacijske tehnologije, s katerimi podjetja lahko kadarkoli dobijo vse poslovno pomembne informacije iz transportne verige. Pri tem ima pomembno vlogo internet, ki omogoča nadzor nad produktivnostjo in izboljšuje sodelovanje udeležencev v dostavni verigi, hkrati pa lahko občutno zmanjšuje stroške.

Prevozniki in logisti so iz zunanjih ponudnikov postali e-business-fulfilment partnerji. Središče in srce te preobrazbe so informacije, ki morajo biti prek omrežja vedno na voljo. Raziskave so pokazale, da prejmejo transportna podjetja, ki so s strankami elektronsko povezana, več tovara in so z njimi poslovno povezana dalj časa. Z informatizacijo pa

logistična podjetja niso samo elektronsko povezana s svojimi strankami, ampak jim je ta v pomoč pri povečevanju naročil. Kljub temu so stroški naložbe nizki in razdobje implementacije kratko.

Pri nas smo bili v Intereuropi prvi, ki smo že decembra 1998 začeli opremljati tovorna vozila s satelitskokomunikacijsko opremo, ki je temeljila na tehnologiji GSM. V praksi se je izkazala za najprimernejšo komunikacijsko storitev med vozilom in centralo v Kopru uporaba sporočil SMS. Vgrajeni sistem v vozilih pri vsakem poslanem sporočilu SMS prek satelitov samodejno preveri njegov položaj in to informacijo pripne k sporočilu, poslanem v centralo. Tako imajo v centrali vedno zbrane podatke o položaju njihovih vozil. Od skupnega števila 186 vozil, jih je v Intereuropi s sistemom GPS/SMS trenutno opremljenih 165 vozil. Strojno opremo za spremljavo vozil je Intereuropa kupila v Italiji in Nemčiji, programsko pa pri družbi Milenij, s katero sodeluje že več let (Interni viri Intereurope).

Oprema je sestavljena iz osrednjega računalnika, ki je v koprski centrali, in iz perifernih enot, ki so vgrajene v vozilih. V osrednjem računalniku se procesirajo vsa prejeta sporočila in pošiljajo sporočila v vozila. Vozila imajo vgrajeno periferno enoto, skrito očem in zunaj dosega voznikov. Gre za računalnik, ki v vozilu skrbi za delovanje celotnega sistema. (Interni viri Intereurope).

Ta upravlja vsa sprejeta in poslana sporočila SMS, s posebnim modulom GPS pa preverja položaj vozila in ga zapisuje v svoj register. Uporaba opreme je preprosta. V kabini je nameščen tudi tiskalnik, ki natisne vsa sprejeta sporočila, tako da ima voznik boljši pregled nad prispelimi sporočili, ne glede na to, ali gre za nakladalne naloge ali za poljubna sporočila.

V Intereuropi Transport smo ves čas razvijali lastno programsko aplikacijo za Evrope, ki se je v tem času prilagodila posebnim značilnostim prevoza blaga oziroma logističnih storitev. Lahko se pohvalimo, da imamo danes visokorazvito aplikacijo, ki združuje potrebe komercialne, prometno-disponentske službe in podpornih poslovnih funkcij (obračun, statistika, kontroling itd). Digitalna mapa za prikaz vozil je vektorska. Lahko jo poljubno povečajo, pomanjšajo in premikajo. Na njej se prikazujejo vozila glede na zadnji prejeti položaj in naročila glede na kraj nakladanja ter nudi celovit pregled nad vozili in naročili.

5.2.3 Skladiščna in distribucijska logistika

Specializiranim podjetjem za skladiščenje, distribucijo in logistiko se je pridružila tudi Intereuropa, ki se z gradnjo sodobnih skladišč in carinskih skladišč skuša uveljaviti kot ponudnik celovitih logističnih storitev. Intereuropa kot največji slovenski špediter in logistično podjetje sodi med pomembnejše ponudnike skladiščnih in distribucijskih storitev. Razvoj skladišč in skladiščne tehnologije za podporo izvedbe lastnih storitev in za prevzeme logističnih funkcij v industriji in trgovini je uvrščen med prioritete naloge v razvojni strategiji. V zadnjih 15 letih smo si pri tem nabrali veliko izkušenj. Svoja skladišča uporabljamo tudi za oddajanje logističnih storitev, predvsem tujim podjetjem, ki imajo v Sloveniji hčerinska podjetja.

V letih do vstopa Slovenije v EU se želi Intereuropa preusmeriti v logističnega ponudnika storitev zlasti pri prevzemanju logističnih funkcij za domača podjetja. Temu primerno se

bomo prilagajali s kadri in skladiščno infrastrukturo. Samostojna skladiščna dejavnost, ki je bila pred leti razširjena, izginja, saj se je večina nosilcev te dejavnosti preobrazila v trgovska podjetja, tako da so nekdanja skladišča zdaj nakupovalni centri. Špediterjem ostajajo lastna skladišča, ki jih je treba dograditi in tehnološko posodobiti. Slovenskim in tujim podjetjem, ki poslujejo v Sloveniji, ponuja Intereuropa možnost prevzema ene ali več logističnih funkcij v naše izvajanje in upravljanje.

To pomeni, da za pogodbenega partnerja prevzamemo klasično skladiščenje, upravljanje zalog, komisioniranje, distribucijo do kupcev in druge nestandardne špediterske storitve. Logistične storitve opravljamo tudi na nabavni strani. Tako lahko strankam zagotavljamo izvedbo celovitih logističnih storitev v celotnem procesu fizičnega pretoka blaga. V Sloveniji se večja podjetja zavedajo problemov in pomena logistike. Zato gradijo lastna skladišča ali se odločajo za najemanje teh storitev.

Evropski in svetovni trend, ki mu pravimo globalizacija, je prinesel največji izziv prav logističnim podjetjem. V EU so spoznali, da lahko največ prihranijo prav pri stroških logistike, zato so nosilci teh funkcij pred pomembnim izzivom. V Intereuropi se izzivom hitro prilagajajo na področju kadrovskega usposabljanja, opremljenosti skladišč in informatike. Z vstopom Slovenije v EU bodo namreč logistični posredniki iz zahodne Evrope svoje znanje prenesli v Slovenijo.

Slovenija je prometno tako konfigurirana, da bodo tuji trgovski koncerni čez nekaj let na obrobju večjih mest gradili lastna skladišča ali pa bodo logistiko zaupali zunanjemu izvajalcu (outsourcing). Izbrani špediter bo zanje vodil zaloge in celotno distribucijo. Oddajanja storitev bo čedalje več tudi zato, ker o tem zelo resno razmišljajo večji slovenski izvozniki.

Intereuropa določene logistične funkcije že vrsto let opravlja za več tujih podjetij: za Philip Morris že deset let opravljajo skladiščenje in distribucijo cigaret v Sloveniji, prej pa so to počeli za vso nekdanjo Jugoslavijo; za Allied Domecq opravljajo skladiščenje, upravljanje zalog in distribucijo programa alkoholnih pijač do prodajnih mest; za Michelin imajo regalno skladišče za njihov celoten izbor gum, zaloge tudi upravljajo in izvajajo distribucijo. Podobne storitve opravljajo tudi za Mobil Oil in druge poslovne partnerje (Interni viri: Intereurope).

Vključno z družbo STC Celje, ki je zdaj v Intereuropini lasti, ima Intereuropa 71.300 kvadratnih metrov pokritih skladiščnih površin, kar po oceni Statističnega urada RS pomeni, da imamo pri skladiščnih zmogljivostih 14-odstotni delež. V Luki Koper imamo 3.600 kvadratnih metrov lastnih in 1.800 kvadratnih metrov najetih skladišč, tako da dosegamo 1,8-odstotni delež pristaniških skladišč. V vsakem večjem gospodarskem središču v Sloveniji imamo svoje carinsko skladišče.

Tudi na Hrvaškem postaja Intereuropa pomemben, če že ne največji ponudnik logističnih storitev. V Varaždinu smo kupili družbo RTC s 4.500 kvadratnimi metri skladiščnih površin, v Zagrebu pa 9.500 kvadratnih metrov skladišč na blagovnem terminalu Jankomir. Obe skladišči se zdaj posodablja za potrebe logističnih projektov. Tudi v Splitu je okoli 1.500 kvadratnih metrov skladišč, v Sarajevu pa potekajo dogovori o gradnji 3.500 kvadratnih metrov velikega skladišča. (Interni viri Intereurope). Strateški cilj Intereurope, d.d., je zgraditi

omrežje skladiščnih in distribucijskih centrov v vseh državah nekdanje Jugoslavije, podobnega, kot ga imamo v Sloveniji, saj bi tako lahko dosegli večje sinergijske učinke. S tem bo naša ponudba logističnih storitev na teh trgih še kakovostnejša in celovitejša

Skladišče samo, brez podpore distribucije in informacijske tehnologije, svoje funkcije ne more opravljati tako, kot želijo in pričakujejo kupci. Intereuropina skladišča so bila prvotno namenjena predvsem skladiščenju carinskega blaga, zdaj pa so že specializirana tudi za zahtevne logistične projekte. Največji delež teh projektov ima Intereuropa v Ljubljani. Veliko vlagajo tudi glede informatike in usposabljanja kadrov, saj so zahteve vsak dan večje. V večino skladišč je nameščena regalna tehnologija, s katero so pridobljene dodatne skladiščne površine. V domači distribuciji je zagotovljeno sledenje pošilk, delno pa je že vpeljan sistem bar-kod.

5.2.4 Agencijska logistika

Prve korake na področju agencijske logistike je pričelo podjetje Interagent, d.o.o., ki je v 100-odstotni lasti Intereurope d.d. Interagent, d.o.o., je za večino svojega posla, ki ga izvaja vezan na svojega ladjarja Norasio. Zaradi vse večjega pritiska ladjarjev na svoje agente v pristaniščih prihaja do tega, da kot agent prevzema aktivnejšo vlogo pri prodaji ladijskega prostora. Pritisk na agente s strani ladjarjev se kaže predvsem v tem, da se od agenta pričakuje, da so ladje polne z blagom. Nekoč neaktivna prodaja ladijskega prostora agentov na osnovi posredovanih cenikov s strani ladjarjev se spreminja. Tako je Interagent, d.o.o., prevzel zelo aktivno vlogo pri prodaji. Naredili so en korak naprej. Prodajo ladijskega prostora ne prepuščajo več špediterjem, ampak s ponujanjem kombiniranega transporta (pomorski prevoz - kopenski prevoz) nudijo kompletno storitev odjemalcem, ki ne potrebujejo več dodatno uporabo špediterja.

Zato ima Interagent, d.o.o., v svojih organizacija posebne oddelke, ki so sposobni kakovostno nuditi kombinirane Transporte. Tako je Interagent pravočasno začutil potrebo po ponudbi kombiniranega transporta odjemalcem. Z zagotovitvijo dovolj kakovostnih storitev svojemu ladjarju in odjemalcem je s kompletno ponudbo vsekakor v prednosti pred podjetji, ki so samo agencije ali samo špedicije.

5.2.5 Organizacijska kultura

Logistična organizacijska kultura postaja aktivni dejavnik dinamične optimizacije sodobnega podjetja v pogojih ko človeški potencial predstavlja njegov osnovni kapital. Logistična organizacijska kultura je prisotna pri vseh aktivnostih podjetja. Kot model obnašanja, prepričanj in vrednot zaposlenih organizacijska kultura vpliva na zastavljanje kot tudi doseganje ciljev.

Organizacijska kultura podjetja razlaga, zakaj ima premočna kultura organizacije lahko pozitiven ali tudi negativen učinek. Ponavadi identificira simbole, slogane in razlaga povezavo slednjih s kulturo organizacije. Opisuje različne tipe kultur, ki jih lahko srečamo v organizacijah, ter nam daje primere, kakšno kulturo je potrebno imeti v sorodnih podjetjih. Razlaga kako je pomembna izbira in ohranjanje organizacijske kulture. Istočasno opisuje, kako kulturne vrednote lahko vplivajo na etične navade v določeni organizaciji.

Logistična organizacijska kultura je seštevek ključnih vrednot, prepričanj, razumevanj, domnev in norm, ki so prevzete s strani zaposlenih. Kultura v podjetju se prenaša na nove člane kolektiva kot vrednota. Lahko jo razdelimo na tri nivoje in sicer na vidne, izražene vrednote in prepričanja ter globoko vdrte domneve. Kultura ima dve funkciji. Prva je, da pomaga pri notranji integraciji. Neposredno vpliva na zaposlene s tem, da jim narekuje kaj je znotraj delovne organizacije dopustno, kako se je potrebno pogovarjati, komunicirati med zaposlenimi in kako je potrebno spoštovati nadrejene (Daft Richard L., Noe Raymond A.: Organizational Behavior, 2001, 718 str.).

5.2.6 Logistični intelektualni kapital

V prihodnosti postaja pomen intelektualnega kapitala kot najpomembnejšega kapitala v družbi in gospodarstvu vse večji, pri tem pa se postavlja vprašanje, kako obstoječe ali potencialno znanje posameznika ovrednotiti in optimirati glede povečevanja ekonomskega učinka. Znanje (predvsem interdisciplinarno in multidisciplinarno) predstavlja vir informacij, ki se materializira v novih pojavnih oblikah in tehnikah kot protiutež vedno agresivnejši konkurenčnosti.

Razvoj intelektualnega kapitala predstavlja odgovornost sodobnega menedžmenta, ki je sposoben spoznati in uporabiti kakovostni intelektualni potencial kot pogoj učinkovitosti. Menedžment mora namreč oceniti, koliko delavec doprinese k novi vrednosti, za katero so kupci pripravljene plačati.

Sodobno podjetje ne teži več k zbiranju materialnega in finančnega premoženja, temveč k informacijam in k znanju, katerega bistvo je znanstveno - raziskovalno delo. V treh oblikah intelektualnega kapitala (človeški, strukturni in relacijski) prihaja do medsebojnih sinergičnih učinkov, ki vrednost intelektualnega kapitala še povečujejo (Zelenika, 2002, str. 203).

Mnogi strategji gospodarskega razvoja napovedujejo, da bodo za obvladovanje bodočih problemov na področju logistike odločujoči ljudje in njihova znanja. Med konkurenti ne bo več skrivnosti, ki bi izvirale iz tehničnih in tehnoloških skrivnosti. Prednosti, ki se bodo uveljavile zdaj na eni in zdaj v drugi sredini, bodo v kratkem času izginjale. Največji manevrski prostor in potencial se bo pojavil pri izkoriščenih in še neizkoriščenih potencialih, ki jih skriva človek. Ti se pri človeku odražajo kot sposobnost, znanje, spretnost in osebnostne lastnosti. Sposobnost se lahko opredeli kot človekov potencial za razvoj določenih zmožnosti, ki se izražajo predvsem v kombinaciji z znanjem.

Znanje so človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje določenih problemov. Ob pomoči sposobnosti lahko človek znanje komulira in rešuje probleme s še neznanimi rešitvami. Spretnost se v glavnem nanaša na motorične sposobnosti in omogoča človeku hitro in učinkovito reagiranje na probleme. Osebnostne lastnosti pa so vse človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, dajejo pa osebno obeležje (Turk, 2002, Stran 8).

Gotovo je, da na nekatere od naštetih potencialov ne moremo vplivati, saj gre za ljudi, ki so že oblikovani. Z modeli ravnanja s človeškimi viri pa lahko vplivamo na želene učinke. Največji vpliv imamo lahko na znanje. Temu moramo posvetiti vso skrb in zagotoviti, da bodo nova znanja pripeljala do uresničitve postavljenih ciljev. Načrtovanje človeških virov mora biti še od vsega začetka v neposredni povezavi s strategijo logističnega operaterja. Že ob snovanju strategije logističnega operaterja moramo načrtovati tudi strategijo razvoja kadrov, ki bodo pripeljali dejavnost logističnega podjetja do želenih uspehov.

Spremembe, ki jih doživljamo pri globalizaciji sveta, predvsem znotraj transportne logistike nas silijo, da se procesom prilagajamo prvenstveno z obvladovanjem našega znanja. Nivo znanja na področju prometa se je v zadnjih letih bistveno izboljšal z aktivnim sodelovanjem fakultet na tem področju.

Pomanjkljiva pa so predvsem znanja v podjetjih, ki jih zahtevajo novi procesi v logistiki, kar je predpogoj tudi za razumevanje delovanja logističnih operaterjev. To trditev se lahko potrdi z rezultati raziskave O vlogi špediterjev po vstopu v EU iz katere izhaja, da je izobrazbena struktura v špedicijskih podjetjih relativno nizka. Vsega 9 odstotkov ima VI. stopnje izobrazbe in 6 odstotkov VII. stopnjo izobrazbe. Zaskrbljujoče je tudi dejstvo, da je še vedno 66 odstotkov dejavnosti usmerjeno v carinsko posredovanje in da le redki špediterji usmerjajo svojo dejavnost v organiziranje celotne logistične verige (vir: O vlogi špediterjev po vstopu v EU, 2001).

Za dosego višjega nivoja znanja bo potrebno nadaljevati intenzivno logistično izobrazbo znotraj vsakega logističnega operaterja.

5.2.7 Trendi elektronskega poslovanja na področju logističnih procesov

Elektronsko poslovanje je izraz, ki zajema področje računalniških sistemov in komunikacijskih storitev, ki z vzpostavljanjem elektronskih povezav med uporabniki in ponudniki pospešuje razvoj in premike blaga po vrednostni verigi. To bo omogočilo, da bo celotna dobavna veriga ali »poslovna mreža« tržnih partnerjev delovala kot enovita »virtualna« organizacija. Na podlagi izkušenj podjetij, ki uporabljajo internet za izboljšanje svoje dobavne verige, lahko omenimo koristi, ki jih internet prinaša pri tem:

- časovno ugodnejši razvoj izdelkov zaradi boljšega komuniciranja in sodelovanja med funkcijskimi oddelki, dobavitelji, porabniki in celo državnimi ustanovami,
- zmanjšanje zalog in zastarelosti proizvodov zaradi tesnejše povezanosti dobavne verige in lažjega zaznavanja sprememb v povpraševanju, kar vpliva na načrtovanje proizvodnje in podjetjem omogoča proizvodnjo v skladu s potrebami porabnikov,
- zmanjšanje komunikacijskih stroškov in stroškov servisiranja kupcev na podlagi interaktivnih sposobnosti Interneta, ki omogočajo kupcu prilagojeno podporo,
- zmožnost doseganja novih členov porabnikov in nadaljnjega izkoriščanja obstoječih trgov,
- sposobnost izboljšanja tradicionalnih proizvodov in odnosa do kupcev s prilagajanjem potrebam.

Tehnološki napredek elektronskega poslovanja močno vpliva tako na materialni kot na informacijski tok med tržnimi partnerji v logistični verigi. Hkrati pa ustrezna organiziranost logističnih procesov šele omogoča uspešno elektronsko poslovanje, saj še tako učinkovit informacijski tok ne zadostuje za uspešno elektronsko poslovanje, temveč je potrebno zagotoviti tudi primerno učinkovit in hiter tok blaga. Elektronsko poslovanje zajema širok spekter poslovnih dejavnosti: od avtomatiziranih telefonskih naročil do elektronske izmenjave podatkov in internetnih podjetij (nova ekonomija). Elektronsko poslovanje mnogi razumejo kot tehnološki val prihodnosti, ki porabniku zmerom ponuja takojšen dostop do vseh proizvodov ali storitev, ki jih potrebuje ali želi; kupcu omogoča takojšen dostop do nešteti proizvodov in storitev dobesedno s pritiskom na gumb

Tabela št. 18: Značilnosti interneta, intraneta in ekstraneta

	internet	intranet	ekstranet
Vrsta dostopa	odprto	zasebni	nadzorovan
Uporabniki	javnost	sodelavci	partnerji
Tip informacij	splošne	interne	izbrane

Vir: Scalet Sarah, December, 2001, str.118

Za internet kot odprto obliko uporabe, je v zadnjem času značilno veliko povečanje zasebnih uporabnikov. Posebno svetovni splet je primeren za eksterno komuniciranje podjetja kot osrednje naloge na področjih marketinga, distribucije in servisa. Pri tem je osrednjega pomena oblikovanje ustreznih spletnih strani in oglaševanje teh strani na Internetu in v tradicionalnih medijih. Z ekonomskega vidika je internet primeren za neposredno prodajo blaga končnim porabnikom (Business-to-Consumer ali B2C) in še posebej za prodajo med podjetji (Business-to-Business ali B2B), zato je elektronski trg ustrezna koordinacijska oblika za tovrstne oblike prodaje. Internetni elektronski trgi so precej redki (izjeme so elektronske borze na finančnem področju ali posamezne spletne avkcije), kar je zagotovo posledica nezaupanja tržnih udeležencev, ki izhaja iz dejstva, da še ne obstajajo pravne podlage za elektronsko trgovanje (npr. garancije, sklepanje pogodb). Drugi razlog za to je premajhna razširjenost tehnologij in sposobnosti, ki so potrebne za izgradnjo in dobičkonosno uporabo teh inovativnih sistemov. Z razmahom interneta so podjetja uvidela potencial te tehnologije in so pričela uvajati ustrezne (zaprte) sisteme, ki jih imenujemo intraneti. Intranet je platforma za komuniciranje znotraj podjetja, namen katere je učinkovita izmenjava informacij in znanj v podjetju (interni internet). Uporabniki in naslovniki teh sistemov so večinoma sodelavci v pisarnah, doma ali na službenih poteh.

V nekaj letih so izrazi internet, svetovno medmrežje in elektronsko poslovanje postali vsakdanje besede. Veliko pozornosti je bilo posvečene temam, kot so oglaševanje v svetovnem spletu, hitro povečevanje števila domačih strani, varnost spletnih strani in prodaja končnim uporabnikom. Sorazmerno majhne pozornosti pa so bile deležne možnosti za uporabo omenjenih tehnologij za izboljšanje poslovnih procesov, ki se nanašajo na dobavno verigo. Pomena interneta ni mogoče prezreti iz dveh razlogov: zaradi neverjetne hitrosti, s katero se je ta tehnologija uveljavila, in zaradi številnih napovedi o njegovi nadaljnji

eksplozivni rasti. Za primerjavo: internet je v treh letih dosegel enako število uporabnikov, kot ga je televizija dosegla v petnajstih letih. Nadalje, nedavne raziskave kažejo, da številna podjetja že uporabljajo internet kot podporo ključnim poslovnim procesom v dobavni verigi z dobavitelji in končnimi uporabniki. Največji delež tega tržišča bodo obvladovale že danes vodilne države, in sicer Nemčija, Velika Britanija, Nizozemska in Francija. V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja je morala logistična industrija hitro reagirati, da bi podjetja lahko preživela v zaostrenih poslovnih razmerah. To je dosegla z reinženiringom informacijskega toka v podjetjih, kar je omogočilo stroškovne prihranke, pospešitev produkcijskih ciklov, izboljšanje servisa za uporabnike storitev in ustvarjanje konkurenčnih prednosti. Posledica tega je, da se logistični sistemi in sistemi dobavne verige z uporabo novih tehnologij, kot je elektronsko poslovanje, hitro razvijajo v zelo učinkovite poslovne mreže. Razpoložljivost informacijskih sistemov, ki so poceni, zmogljivi in učinkoviti, je bistvenega pomena za preobrazbo logističnega sektorja.

Mreža elektronskega poslovanja je torej celovit splet telekomunikacijske, računalniške strojne in programske opreme, omrežij in storitev. V naslednjih letih bo napredek v računalniških omrežjih in programski opremi radikalno spremenil strukturo distribucijskih kanalov. Kakor informacije spreminjajo distribucijske procese, tako bodo spremenile tudi celotne proizvodne sektorje elektronskega poslovanja.

Poglavitna prednost elektronskega poslovanja bo za logistiko prišla do veljave, če se bodo informacije, ki jih posredujejo posamezni poslovni partnerji, zbirale neposredno v sistemih za obdelavo podatkov zadevnega podjetja in bo s tem odpadla potreba po večkratnem vnašanju informacij v sisteme za obdelavo podatkov. Odpravljena pa bo tudi večtirnost informacijskih tokov v podjetju. Hitrost in zanesljivost prenosa informacij med poslovnimi partnerji se bosta zaradi tega povečali. Z elektronskim poslovanjem je možno odpraviti tudi pomanjkljivosti globalne nabave, kot so večja kompleksnost informacijskih tokov (naročila, transportni in komercialni dokumenti) in iz tega izhajajoči višji stroški koordinacije.

Podjetja, ki želijo izkoristiti internet, morajo razumeti njegovo sposobnost distribucije tako osnovnih kot kompleksnih informacij in omogočiti morajo izvajanje transakcij v realnem času. Internet lahko usmerja dobavno verigo na načine, ki brez te dinamične tehnologije niso bili mogoči. Jasna vizija, natančno planiranje in tehnično razumevanje zmožnosti interneta bodo podjetjem zagotavljali maksimiranje njihovega potenciala za boljše upravljanje dobavne verige in rezultat tega bo izboljšanje njihove konkurenčnosti.

V naslednjih letih je potrebno računati s skokovito rastjo elektronskega poslovanja; razlog temu je tudi dejstvo, da slovenska podjetja trenutno internet še relativno slabo izkoriščajo. Razvoj elektronskega poslovanja v logistiki bodo pospešile tudi številne nove možnosti uporabe, ki bodo omogočile nove marketinške prijeme. Z razvojem standardov za povezave med podjetji (Business-to-Business), s prilagoditvijo običajne poslovne programske opreme komunikacijskim zmožnostim interneta in z odpravo varnostnih problemov, ki so trenutno še prisotni, je možno predvideti, da se bo elektronsko poslovanje uveljavilo predvsem na področju komuniciranja med podjetji. To bo imelo poseben vpliv na potekanje naročil. Na drugi strani bodo tudi dobavitelji od svojih strank zahtevali večjo transparentnost, da bi lahko izboljšali svoje načrtovanje. Prilagoditi pa bo treba tudi materialne logistične procese.

Povečan pritisk konkurence na globalnih tržiščih bo s spremenjenimi zahtevami kupcev (Customizing) in novimi tržnimi strukturami (neposredna prodaja) vplival na transport blaga in tem vplivom se bodo morali prilagoditi tako nabavna in distribucijska logistika v podjetjih in prodajna logistika kakor tudi logistična storitvena podjetja.

5.2.8 Informacijski logistični model

Če ne bi uporabljali informacijske tehnologije, logistika ne bi bila tako učinkovita, kot je, verjetno pa tudi ne bi bila mogoča, sploh v velikih razsežnostih. Uporaba IT na vseh logističnih področjih je že tako vsakdanja, da nastaja nekakšna simbioza med njima. Gre za pametno povezavo informacijskih in materialnih tokov. V zadnjih petdesetih letih je logistika doživela številne spremembe in prešla različne stopnje. V petdesetih in šestdesetih letih 20. stoletja je bilo običajno, da so vse logistične storitve izvajali pod isto streho, od sedemdesetih let naprej pa potekata racionalizacija logističnih procesov in elektronsko povezovanje logističnih podjetij z zunanjim svetom.

Logistični strokovnjaki pravijo, da pri tem ni odločilna transportna storitev, ampak nadzor nad celotno dobavno verigo kot celovitim procesom. Za to pa je potrebna prav informacijska tehnologija. Tako se dobavna struktura premika od transportne k informacijski logistiki. Informacijski logisti nadzorujejo celotno dostavno verigo, torej blagovne, informacijske in denarne tokove podjetja. Povpraševanje po teh storitvah narašča, saj je konkurenčnost logista odvisna od sposobnosti popolnega nadzora vseh procesov. Pri tem je vezni člen med nakupom, skladiščenjem, proizvodnjo in distribucijo informacijska tehnologija. Za učinkovit nadzor in organizacijo teh modulov in s tem celotne dostavne verige do potankosti pa je potrebno določeno, skozi dolga leta pridobljeno znanje.

Danes ima pošiljatelj skoraj neomejene možnosti pri izbiri prevoznikov in prevoznih storitev glede na logistične potrebe. Rezultat so bistveno bolj racionalne dostavne verige. Z deregulacijo pa se je položaj moči od prevoznikov premaknil k pošiljatelju, podobno kot se je trg prodaje preobrazil v trg nakupa. Ta je tudi osnova za novo logistično smer, tako imenovani najem storitev (outsourcing).

Podjetja se vedno bolj usmerjajo na svojo osnovno dejavnost, celotno logistiko pa zaupajo zunanjim neodvisnim partnerjem. To zahteva naložbe v sodobne informacijske tehnologije, s katerimi podjetja lahko kadarkoli dobijo vse poslovno pomembne informacije iz transportne verige. Pri tem ima pomembno vlogo internet, ki omogoča nadzor nad produktivnostjo in izboljšuje sodelovanje udeležencev v dostavni verigi, hkrati pa lahko občutno zmanjšuje stroške. Prevozniki in logisti so iz zunanjih ponudnikov postali e-business-fulfilment partnerji. Središče in srce te preobrazbe so informacije, ki morajo biti prek omrežja vedno na voljo. Raziskave so pokazale, da prejmejo transportna podjetja, ki so s strankami elektronsko povezana, več tovara in so z njimi poslovno povezana dalj časa. Z informatizacijo pa logistična podjetja niso samo elektronsko povezana s svojimi strankami, ampak jim je ta v pomoč pri povečevanju naročil. Kljub temu so stroški naložbe nizki in razdobje implementacije kratko.

Kot sem pri že pri transportni logistiki omenil, smo v Intereuropi prvi, ki smo že decembra 1998 začeli opremljati tovorna vozila s satelitskokomunikacijsko opremo, ki je temeljila na tehnologiji GSM. Proces izvajanja storitve cestnega transporta je sestavljen iz različnih med seboj povezanih postopkov. Ves proces pa mora biti obvladljiv. To pomeni, da vsi nastopajoči, ki sodeluje v transportni verigi, nujno potrebujejo sprotne informacije za opravljanje potrebnih dejavnosti. Le tako lahko zagotavljamo, da vemo, kaj se dogaja, lahko zagotovimo spoštovanje dogovorov s kupci, smo v primeru motenj takoj sposobni ukrepati, skratka obvladujemo proces.

Večina cestnotransportnih podjetij obvladuje svoj vozni park in s tem blago svojih kupcev z informacijami in podatki, ki jih pridobiva s terena praviloma od svojega voznega osebja. Za ta pretok informacij se v Sloveniji od druge polovice leta 1996 operativno uporabljajo mobilna GSM telefonija. Tak sistem spremljanja, ki temelji izrecno na samokontroli, je vprašljiv, saj vemo, da je človeški dejavnik v sistemu pogrešljiv. Tudi vprašljiv, predvsem s stališča točnosti in verodostojnosti podatkov o trenutnem nahajališču oz. lokaciji, o planskem poteku vožnje, o spoštovanju socialnega sporazuma EU, o delu posadke v cestnem transportu blaga (voznik lahko manipulira s predpisanim delovnim časom in časom vožnje) (Interni viri Intereurope d.d.).

Glede na to, da je večina vozil v voznem parku Intereurope že imela mobilne telefone GSM, se je vodstvo odločilo, da bi postopoma ves vozni park opremili z mobilnimi telefoni in istočasno tudi z opremo za satelitsko zasledovanje vozil (GPS). V letu 1998 smo izbrali tudi ponudbe vodilnih evropskih ponudnikov te opreme, analizirali in primerjali njihove ponudbe ter prišli do ugotovitev, da je bil v tistem času najbolj ugoden ponudnik firma Altea. Ker pa je imela firma Mannesmann boljšo opremo, je bilo potrebno ugotoviti, za koliko so pripravljeni znižati ceno opreme in pridobiti dodatne tehnične informacije.

Odločili smo se za ponudnika satelitske opreme Altea. Glavni poudarek pri odločitvi je bil vsekakor poleg dobrega HW opreme in SW opreme cena po vozilu, saj cena pomnožena s številom vozil v avtoparku, znese kar veliko investicijo. Pri tej odločitvi je bila še ena pomembna prednost, in sicer, da so nam pustili popolnoma odprt sistem glede uporabe podatkov o pozicijah vozil, statusih in vseh podatkih, ki jih generira sistem. Tako smo lahko obstoječi sistem lahko nadgradili z našo Windows aplikacijo in jo popolnoma prilagodili našim zahtevam. Vsekakor se je bilo potrebno zavedati, da je potrebno opremiti vsa vozila z enako opremo enega proizvajalca. Zato moral biti izbor tehtno premišljen z naslednjimi možnostmi:

- prikaz pozicij vozil in naročil na digitalni karti in pozicioniranje vozil,
- pošiljanje SMS.

Decembra leta 1998 smo pričeli z opremljanjem naših vozil s satelitskokomunikacijsko opremo (GSM/SMS/GPS), ki je temeljila na GSM (Global System for Mobile Communications) tehnologiji. V praksi se je izkazala za ugodnejšo komunikacijsko storitev uporaba SMS nasproti data-link storitvi. Omrežje GSM je prvo mednarodno (evropsko) standardizirano omrežje, ki deluje praktično enako vsepovsod po Evropi, pokritost signala se

progresivno povečuje. Vgrajen sistem v vozilih pri vsakem poslanem SMS v centralo samodejno preveri pozicijo preko satelitov in to informacijo pripne k sporočilu v pošiljanju. Tako dobimo v centrali zbrana sporočila celotnega voznega parka (Interni viri Intereurope).

Slika št.1: Prikaz delovanja satelitskega nadzora na voznim parkom



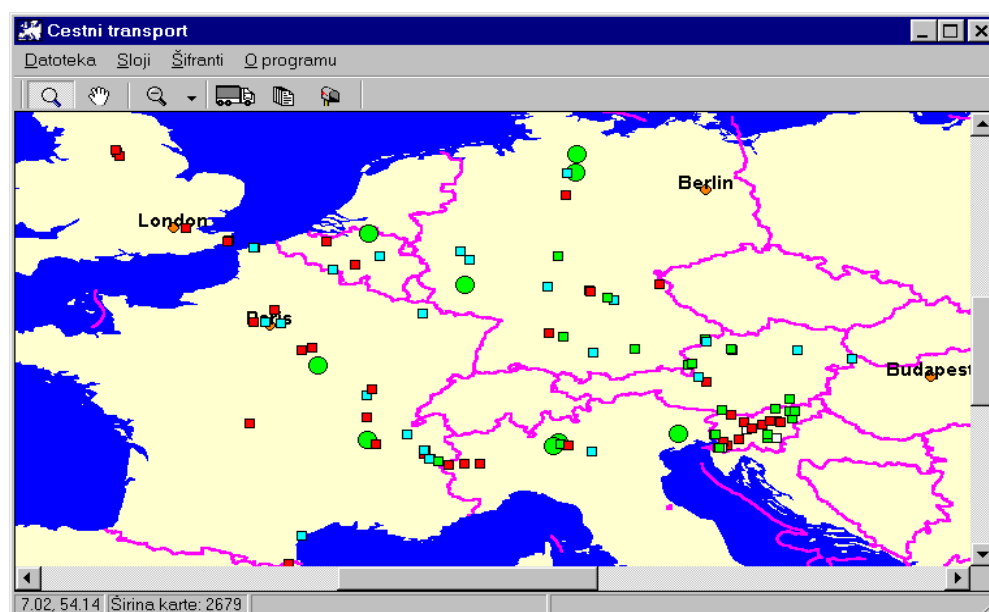
Vir: Interni viri Intereuropa d.d.

Oprema je sestavljena iz osrednjega računalnika, ki je v koprski centrali, in iz perifernih enot, ki so vgrajene v vozilih. V osrednjem računalniku se procesirajo vsa prejeta sporočila in pošiljajo sporočila v vozila. Vozila imajo vgrajeno periferno enoto, skrito očem in zunaj dosega voznikov. Gre za računalnik, ki v vozilu skrbi za delovanje celotnega sistema. Ta upravlja vsa sprejeta in poslana sporočila SMS, s posebnim modulom GPS pa preverja položaj vozila in ga zapisuje v svoj register. Uporaba opreme je preprosta. V kabini je nameščen tudi tiskalnik, ki natisne vsa sprejeta sporočila, ne glede na to, ali gre za nakladalne naloge ali sporočila.

Praktično od začetka vpeljave satelitskega nadzora smo razvijali lastno programsko aplikacijo za karto Evrope, ki se je v tem času prilagodila posebnim značilnostim prevoza blaga oziroma logističnih storitev.

Tako smo razvili visoko razvito aplikacijo, ki združuje potrebe komercialne in prometa. Digitalna mapa za prikaz vozil je vektorska. Lahko jo poljubno povečajo, pomanjšajo in premikajo. Na njej se prikazujejo vozila glede na zadnji prejeti položaj in naročila glede na kraj nakladanja. In nudi pregled celovit nad vozili in naročili.

Slika št. 2 Prikaz osnovne sheme programa za satelitsko zasledovanje vozil



Vir: Interni viri Intereurope d.d.

Aplikacija za satelitsko spremljavo vozil se deli na tri podprograme: vozila, naročila in sporočila. Podprogram vozila ponuja tri različne poglede: stanje, odpovedi in prevozi. Pogled stanje ponuja najosnovnejše podatke o vozilih (registracijska številka, zadnji prejeti status z datumom in časom, državo, kraj, datum in čas nakladanja in razkladanja, uporabo dovolilnic), obvešča o rednem servisnem pregledu. S pritiskom na posamezne gumbe je mogoče izbrano vozilo vizualizirati na karti, posebej določiti položaj, v vozilo poslati sporočilo.

Podprogram sporočila ponuja uporabniku vpogled v vsa prejeta sporočila - statuse od celotnega voznega parka. Posebnost pogleda je v tem, da program sam preveri, komu je prejeto sporočilo namenjeno in ga tistemu uporabniku posebej prikaže na ekran kot modalni obrazec, kar pomeni, da uporabnik ne more nadaljevati dela, dokler ne sprostí blokade prejetega sporočila. Tako je poskrbljeno, da vsak uporabnik dobi povratno informacijo voznika o tem, ali je voznik sporočilo uspešno prejel. S tem se uporaba navadnega telefoniranja še zmanjša in je praktično prisotno le v izrednih primerih.

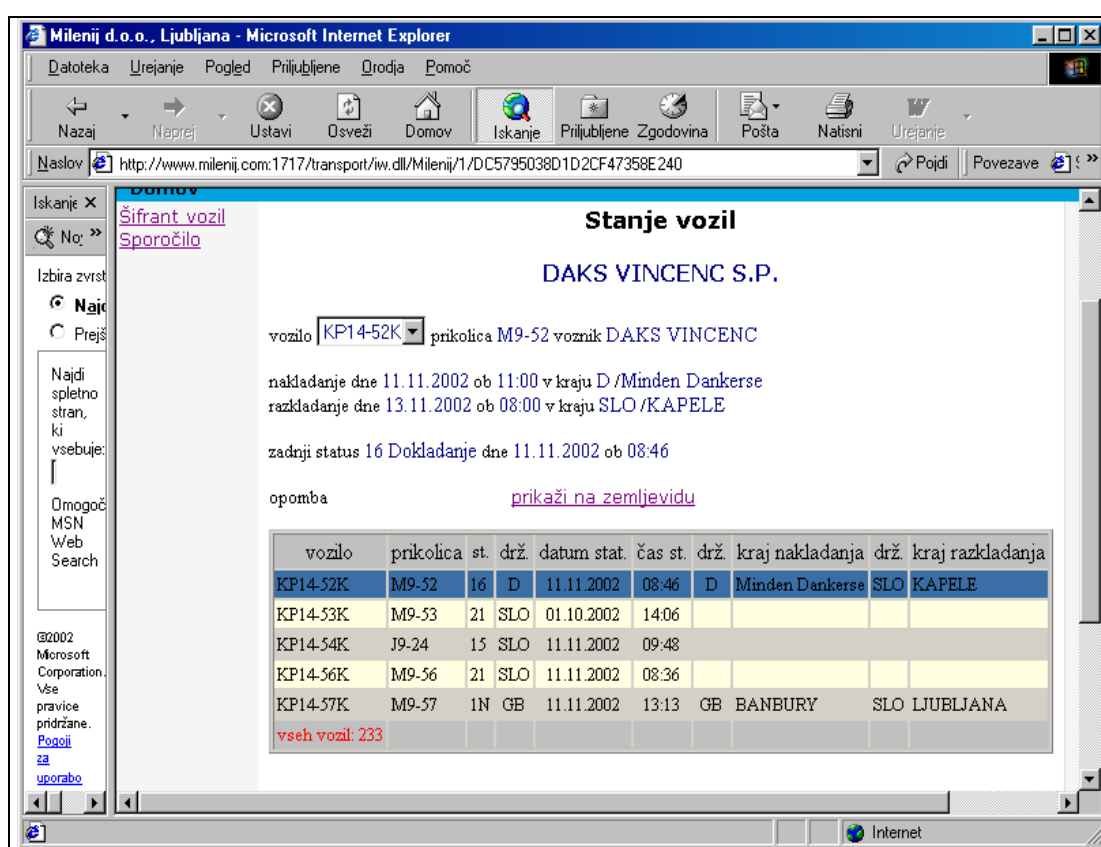
Že danes smo sposobni našim strankam ponuditi storitev obveščanja 24 ur na dan sedem dni v tednu. Stranka registrira svoj GSM terminala pri nas in že lahko preko SMS kratkih sporočil poizveduje o svojih pošiljkah. Iz svojega GSM terminala pošlje stranka na številko 031 33 11 22 SMS sporočilo le z vsebino, ki sestoji iz številke naročila stranke. Čez nekaj trenutkov sistem pošlje nazaj SMS sporočilo o zadnjem statusu zahtevanega naročila.

V razvojni stopnji so tudi priprave aplikacije sledenja vozil in pošiljanja nakladalnih nalogov tudi na internetu. Namen tega je ponuditi strankam lažje, popolnejše in »on-line« ažno spremljanje svojih pošiljk. To nam prikazuje slika št. 4.

Z identifikacijsko šifro in geslom bodo stranke lahko dostopile do spletnih strani in poleg preverjanja pozicij in statusov svojih pošilk bodo lahko pregledovale zgodovino svojih prevozov. V naslednji stopnji bo preko Interneta možno tudi fakturiranje in plačevanje storitev.

Aplikacija na internetu nam omogoča, da pozicioniramo vozilo oz. pošljemo poizvedbo, kje se vozilo nahaja, pošljemo mu sporočilo preko interneta. Prav tako nam omogoča tudi vizualni prikaz pozicije na brezplačni digitalni karti. Našim strankam pa omogoča, da s pomočjo uporabniškega gesla kadarkoli preverijo kje se nahaja njihovo blago oz. stanje njihovega naročila.

Slika št 3: Prikaz vozil na Internetu



Vir: Interni viri Intereurope d.d.

Na takšen način smo lahko tri tehnologije združili v eno in pridobili naslednje prednosti:

- vse naše podatke o naročilih in stanju smo združili s programom »Win Karte«,
- imamo popoln vizualni nadzor nad vozili in naročili (GPS tehnologija),
- imamo stalno možnost komunikacije z voznikom (GSM tehnologija),
- pošiljanje krajših sporočil (do 160 znakov) preko SMS.

Če povzamemo te prednosti in primerjamo situacijo s staro tehnologijo, dobimo naslednjo matriko:

Tabela št. 19: Primerjalna matrika prednosti nove tehnologije

Do sedaj	Z uporabo GSM&GPS sistema
➤ Spremljanje vozil temelji na samokontroli (človeški faktor).	➤ Spremljanje vozil temelji na satelitskem pozicioniranju (odpravljen človeški dejavnik).
➤ Informacije o lokaciji in stanju vozila oz. pošiljke dostopne le z javljanjem voznika oz. po posredovanju dispečerja.	➤ V rednih časovnih intervalih informiranje vseh zaposlenih v prevozni verigi o lokaciji in stanju vozila oz. pošiljke.
➤ Planiranje voznega parka na podlagi vprašljivih informacij in predvidevanj	➤ Planiranje voznega parka na podlagi točnih trenutnih informacij oz. dejstvih, kar omogoča zmanjševanje praznih voženj in maks. izraba delovnega časa voznika.
➤ Komunikacija med dispečerjem in voznikom je samo ustna.	➤ Omogoča pisno komunikacijo med dispečerjem in voznikom.
➤ Vnos podatkov v rač. inf. sist. o stanju vozil (kaj trenutno voznik oz. vozilo delata) se izvaja posredno v dispečerskem centru.	➤ Vnos podatkov v rač. inf. sist. o stanju vozil (kaj trenutno voznik oz. vozilo opravlja) se izvaja neposredno iz vozila oz. vnos vrši voznik.
➤ Strošek minute pogovora v mednarodnem prometu znaša za cono 1 (Italija, Avstrija) 126,00 SIT/min., za cono 2 (vse druge EU države) je 154,08 SIT/min.	➤ Strošek enega sporočila v SMS tehnologiji (max. 140 znakov) je približno 40 SIT oz. je v odvisnosti od GSM operaterja.

Vir: Interni viri Intereurope d.d.

S tem smo zmanjšali stroške in dosegli še naslednje prednosti:

- rešilo bi se vedno ponavljajoče se vprašanje v prometni službi, to je pozicioniranje vozil, kje vozilo carini, kdaj bo na razkladanju itd.,
- v primeru zastojev na cestah bi se lahko vozniku že med vožnjo določilo novo vozno smer, da bi se tako izognilo zastojem na cesti,
- povečal se je obrat vozil z boljšim planiranjem in pregledom na vozili.

Pri vsakem pri spremljanju voznega parka in s tem pošiljk je zelo pomembno, da se vzpostavi takšen nadzor nad prevoznim procesom, ki bo omogočal v realnem času odgovoriti na vprašanje kupca, kje se nahaja njegovo blago in kdaj bo prispelo do prejemnika.

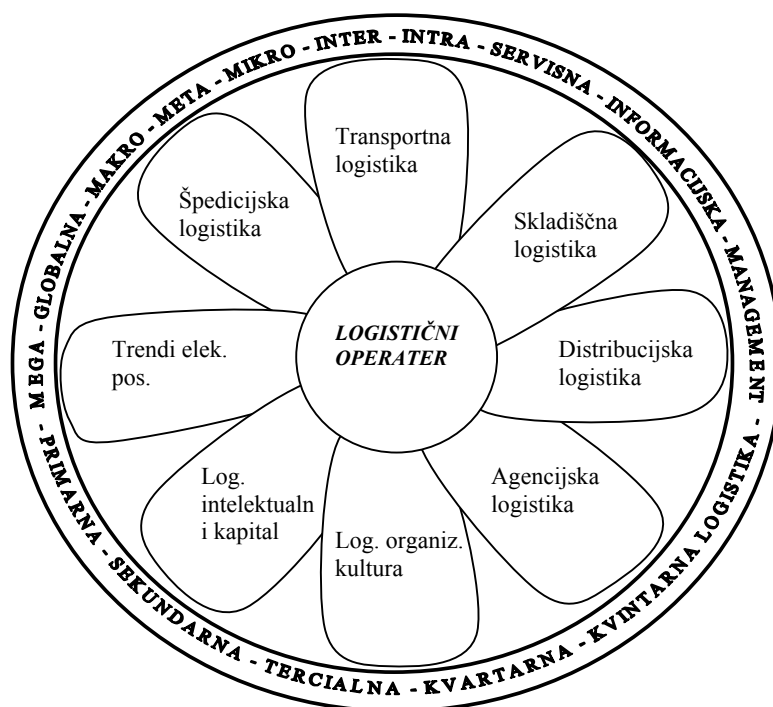
5.3 PREDLOG IN TESTIRANJE NOVEGA LOGISTIČNEGA MODELA

Pri izdelavi predloga modela je potrebno odrediti določene parametre (inpute) oziroma elemente, s katerimi lahko pridemo do določenih rezultatov modela. Elementi modela, ki bodo v prihodnosti bistveno vplivali na učinkovitost Intereurope kot logističnega operaterja, izhajajo iz soodvisnosti posameznih elementov, ki vplivajo na transport in so samostojne enote, v povezavi pa sestavljajo enoten model. V skladu s postavljeno hipotezo magistrskega dela bom poskušal dokazati, da le ti lahko bistveno pripomorejo k uresničitvi vizije Intereurope, da le-ta postane vodilni logistični operater za področje JV Evrope. Omenjene relevantne elemente modela prištevam sledeče elemente:

- špedicijska logistika,

- transportna logistika,
- skladiščna
- distribucijska logistika,
- agencijska logistika,
- organizacijska kultura,
- logistični intelektualni kapital,
- informacijske tehnologije.

Shema št. 4: Elementi logističnega modela



Vir: Interni viri Intereurope d.d.

Analiza posameznih dejavnikov ter njihovih vplivov nakazuje medsebojno povezanost in odvisnost elementov. Medsebojno odvisnost elementov logističnega operaterja se lahko izrazi s pomočjo matrike rasti¹, oziroma njenih direktnih in indirektnih stopenj rasti. Potreba za uporabo matrike rasti modela logističnega operaterja izhaja iz več razlogov. Prvi razlog je v tem, da bi s pomočjo direktnih stopenj rasti ni možno prikazati medsebojno povezanost rasti posameznih elementov. Na osnovi direktnih stopenj rasti i -tog in j -teg elementa, r_i i r_j , ni možno zmeraj natančno dokazati kateri od elementov se hitreje razvija v absolutnem in relativnem smislu, glede na različne začetne vrednosti. Zato je potrebno, poleg direktnih, uvesti tudi indirektno stopnje, preko katerih se lahko opazujejo kompleksne odnose med elementi, oziroma preko katerih se lahko bolj natančno določijo absolutne in relativne hitrosti rasti kot tudi odnose med samimi elementi oziroma elementi modela logističnega operaterja.

¹ Stojanović, D.: Matematične metode v ekonomiji, dodatek matrika rasti, sedma izdaja, Savremena administracija, Beograd, 1988., p. 346.

5.3.1 VREDNOTENJE ELEMENTOV MODELA INTEREUROPE KOT LOGISTIČNEGA OPERATERJA

Za elemente modela Intereurope d.d. kot logističnega operaterja lahko štejemo: 1) špedicijsko logistiko, 2) transportno logistiko 3) skladiščno logistiko, 4) distribucijsko logistiko, 5) agencijsko logistiko, 6) organizacijsko kulturo, 7) logistični intelektualni kapital, 8) trende na področju elektronskega poslovanja, 9) informacijske tehnologije in 10) druge elemente logistike. Pri vrednotenju elementov modela je vzeto stanje danes v letu 2002 oz. 2003, pričakovane vrednosti po vstopu Slovenije v EU predvidoma v letu 2004 in po desetih letih delovanja Intereurope kot logističnega operaterja, to je predvidoma v letu 2012.

1) Špedicijska logistika

V praksi Intereuropa poleg osnovne dejavnosti carinskega posredovanja opravlja tudi druge logistične dejavnosti (skladiščenje, distribucije), ki dopolnjujejo njegovo temeljno dejavnost. To pa je odvisno od ciljev njegove poslovne politike in od potreb njegovih kupcev. Špedicija je torej logistična dejavnost, špeditersko podjetje ali špediter pa specializirano logistično podjetje, ki za potrebe nelogističnih podjetij (industrija, trgovina idr.) opravlja različne logistične storitve. Glede na to, da ima v strukturi dejavnosti carinsko posredovanje še vedno največji delež in da se špedicijska logistika šele razvija, jo v tem trenutku vrednotim z relativno nizkim inputom 30 glede učinkovitosti modela logističnega operaterja. Leta 2008, ko se bo večina dejavnosti carinskega posredovanja preusmerila v logistično dejavnost, lahko pričakujemo večji inputom, to je 60 in po popolnem preoblikovanju Intereurope kot logističnega operaterja leta 2012 pa z inputom 90 v realizaciji modela logističnega operaterja.

2) Transportna logistika

Pri nas smo bili v Intereuropi prvi, ki smo že decembra 1998 začeli opremljati tovorna vozila s satelitsko-komunikacijsko opremo, ki je temeljila na tehnologiji GSM. V praksi se je izkazala za najprimernejšo komunikacijsko storitev med vozilom in centralo v Kopru uporaba sporočil SMS. Vgrajeni sistem v vozilih pri vsakem poslanem sporočilu SMS prek satelitov samodejno preveri njegov položaj in to informacijo pripne k sporočilu, poslanem v centralo. Od skupnega števila 186 vozil jih je v Intereuropi s sistemom GPS/SMS trenutno opremljenih 165 vozil. Glede na relativno visoko usmerjenost te dejavnosti v transportno logistiko je današnji input tega elementa 50. Z vključitvijo v EU se bodo povečale možnosti povečanje tega elementa zaradi možnosti delovanja na celotnem evropskem prostoru, ker ne bo več administrativnih ovir – dovolilnic. Tako lahko ocenimo v letu 2008 input tega elementa z 80 in v letu 2012 z inputom 90.

3) Skladiščna logistika

Specializiranim podjetjem za skladiščenje, distribucijo in logistiko se je pridružila tudi Intereuropa, ki se z gradnjo sodobnih skladišč in carinskih skladišč skuša uveljaviti kot ponudnik celovitih logističnih storitev. Intereuropa kot največji slovenski špediter in logistično podjetje sodi med pomembnejše ponudnike skladiščnih in distribucijskih storitev. Razvoj skladišč in skladiščne tehnologije za podporo izvedbe lastnih storitev in za prevzeme

logističnih funkcij v industriji in trgovini je uvrščen med prioritete naloge v razvojni strategiji. Glede na današnje stanje skladiščne logistike, ki se postopoma razvija in šele pridobiva na pomenu, lahko ocenimo vrednost tega inputa na 20. Do leta 2008, ko bo le-ta postala pomemben element, lahko ocenimo vrednost elementa skladiščne logistike na 50. Vrednost tega elementa v strukturi modela logističnega operaterja bo leta 2012 predstavljala input 80.

4) Distribucijska logistika

Pred dobrima dvema letoma smo se v Intereuropi na podlagi rezultatov raziskave o ponudbi hitrih pošilk v Sloveniji odločili, da se tudi sami podamo v to. Trgu so v okviru izvajanja celovitih logističnih storitev ponudili dodatno storitev paketne distribucije oziroma ekspresne kurirske storitve Intereuropa express, ki je namenjena hitri dostavi paketov do teže 32 kilogramov po vsej Sloveniji. Gre za storitev osebnega prevzema paketa in osebne dostave prejemniku v roke na način "od vrat do vrat". Glede na današnje stanje distribucijske logistike, ki se postopoma razvija in šele pridobiva na pomenu, lahko ocenimo vrednost tega inputa na 20. Do leta 2008, ko bo le-ta postala pomemben element, lahko ocenimo vrednost elementa skladiščne logistike na 50. Vrednost tega elementa v strukturi modela logističnega operaterja bo leta 2012 predstavljala input 80.

5) Agencijska logistika

Na področju agencijske logistike Intergent, d.o.o., prevzema aktivnejšo vlogo pri prodaji ladijskega prostora. Pritisk na agente s strani ladjarjev se kaže predvsem v tem, da se od agenta pričakuje, da so ladje polne z blagom. Nekoč neaktivna prodaja ladijskega prostora agentov na osnovi posredovanih cenikov s strani ladjarjev se spreminja. Glede na današnje stanje agencijske logistike, ki se relativno počasi razvija in šele pridobiva na pomenu, lahko ocenimo vrednost tega inputa na 30. Do leta 2008, ko bo le-ta postala pomembnejši element, lahko ocenimo vrednost elementa agencijske logistike na 60. Vrednost tega elementa v strukturi modela logističnega operaterja bo leta 2012 predstavljala input 80.

6) Organizacijska kultura

Logistična organizacijska kultura postaja aktivni dejavnik dinamične optimizacije sodobnega podjetja v pogojih, ko človeški potencial predstavlja njegov osnovni kapital. Logistična organizacijska kultura je prisotna pri vseh dejavnostih podjetja. Organizacijska kultura kot model obnašanja, prepričanj in vrednot zaposlenih, vpliva na zastavljanje, kot tudi doseganje ciljev. Na osnovi rezultatov Intereurope, d.d., kot koncerna in internih virov ocenjujem z vrednostjo inputa 50. Do leta 2008, ko bo le-ta postala še pomembnejši element, lahko ocenimo vrednost elementa organizacijske kulture logistike na 70. Vrednost tega elementa v strukturi modela logističnega operaterja bo leta 2012 predstavljala input 90.

7) Logistični intelektualni kapital

V prihodnosti postaja pomen intelektualnega kapitala kot najpomembnejšega kapitala v družbi in gospodarstvu vse večji. Pri tem pa se postavlja vprašanje, kako obstoječe ali potencialno znanje posameznika ovrednotiti in optimirati glede povečevanja ekonomskega

učinka. Znanje (predvsem interdisciplinarno in multidisciplinarno) predstavlja vir informacij, ki se materializira v novih pojavnih oblikah in tehnikah kot protiutež vedno agresivnejši konkurenčnosti. Pomanjkljiva pa so predvsem znanja v podjetjih, ki jih zahtevajo novi procesi v logistiki, kar je predpogoj tudi za razumevanje delovanja logističnih operaterjev. To trditev se lahko potrdi z rezultati raziskave O vlogi špediterjev po vstopu v EU, iz katerega izhaja, da je izobrazbena struktura v špedicijskih podjetjih relativno nizka. Vsega 9 odstotkov ima VI. stopnjo izobrazbe in 6 odstotkov VII stopnjo izobrazbe. Na osnovi rezultatov Intereurope, d.d., kot koncerna in internih virov ocenjujem z vrednostjo inputa 30. Do leta 2008, ko bo leta postala še pomembnejši element, lahko ocenimo vrednost elementa organizacijske kulture logistike na 50. Vrednost tega elementa v strukturi modela logističnega operaterja bo leta 2012 predstavljala input 70.

8) Trendi na področju elektronskega poslovanja

Vloga elektronskega poslovanja in v logistiki je vse večja, saj se z vzpostavljanjem elektronskih povezav med uporabniki in ponudniki pospešuje razvoj in premiki blaga po vrednostni verigi. To bo omogočilo, da celotna dobavna veriga ali »poslovna mreža« tržnih partnerjev deluje kot enovita »virtualna« organizacija. V Intereuropi smo začeli pospešeno razvijati elektronsko poslovanje z našimi največjimi partnerji (npr. Gorenje) in z izmenjavo podatkov o pošiljkah blaga z njimi. Glede na velik pomen trendov in vpliv na razvoj logistične dejavnosti je današnji input tega elementa 50. Z nadaljnjim razvojem in velikim pomenom tega elementa ocenjujem vrednost inputa na 50. Tako lahko ocenimo v letu 2008 input tega elementa s 70 in v letu 2012 z inputom 90.

9) Informacijske tehnologije

Če ne bi uporabljali informacijske tehnologije, logistika ne bi bila tako učinkovita, kot je, verjetno pa tudi ne bi bila mogoča, sploh v velikih razsežnostih. Uporaba IT na vseh logističnih področjih je že tako vsakdanja, da nastaja nekakšna simbioza med njima. Gre za pametno povezavo informacijskih in materialnih tokov. V zadnjih petdesetih letih je logistika doživela številne spremembe in prešla različne stopnje. Glede na trenutno razvitost informacijske tehnologije in vpliv na razvoj logistične dejavnosti je današnji input tega elementa 20. Z nadaljnjim razvojem in velikim pomenom tega elementa ocenjujem vrednost inputa na 50. Tako lahko ocenimo v letu 2008 input tega elementa s 70 in v letu 2012 z inputom 80.

10) Drugi elementi logistike.

Pod drugimi elementi, ki vplivajo na učinkovitost, se razumem neposredne, ampak nič manj važne elemente, ki vplivajo na učinkovitost modela logističnega operaterja. Glede na trenutno razvitost informacijske tehnologije in vpliv na razvoj logistične dejavnosti je današnji input tega elementa 40. Z nadaljnjim razvojem in pomenom tega elementa ocenjujem vrednost inputa na 50. Tako lahko ocenimo v letu 2008 input tega elementa s 70 in v letu 2012 z inputom 60.

5.3.2 OBLIKOVANJE ELEMENTOV MODELA INTEREUROPE KOT LOGISTIČNEGA OPERATERJA

Predpostavljamo, da je model logističnega operaterja sestavljen iz n medsebojno odvisnih elementov. S y_{it} i $y_{i,t-1}$ označujemo vrednost elementa modela (npr. kot input, parameter, itd), i -tega elementa ($i = 1, \dots, n$) v času t in $t-1$.

Prirastek vrednosti inputa i -tega elementa modela je²

$$\Delta y_{it} = y_{it} - y_{i,t-1} \quad (1)$$

Neposredna stopnja rasti i -tega elementa v odnosu na j -ti definiramo kot odnos prirastka inputa i -tega elementa modela, Δy_{it} , in vrednosti inputa j -tega elementa modela v času t , oziroma

$$r_{ijt} = \Delta y_{it} / y_{jt} \quad i, j = 1, \dots, n. \quad y_{i,t-1} \neq 0 \quad (2)$$

Neposredne stopnje rasti lahko izrazimo v obliki matrike rasti elementov modela:

$$R_t = \begin{bmatrix} r_{11t} & r_{12t} & \dots & r_{1nt} \\ r_{21t} & r_{22t} & \dots & r_{2nt} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{n1t} & r_{n2t} & \dots & r_{nnt} \end{bmatrix} \quad t = 1, \dots, T. \quad (3)$$

kjer elementi na glavni vertikali označujejo neposredne stopnje ($i = j$) in drugi ($i \neq j$) posredne stopnje rasti. Elementi v i -ti vrstici označujejo rast inputa v i -tem elementu modela glede na inpute v drugih elementih. Elementi v i -tem stolpcu označujejo rast vrednosti inputa v elementih modela glede na input i -tega elementa v času t .

Iz tega lahko zaključimo, da je vsak element v matriki rasti predstavljen z eno vrstico in z enim stolpcem z elementi, ki izražajo posredne oz. relativne odnose rasti. Tako je na primer v prvi vrstici izražena rast inputa prvega elementa modela glede na druge elemente, v prvem stolpcu pa rast drugih elementov glede na input prvega elementa. Druge vrstice in stolpci ustrezajo drugim elementom modela logističnega operaterja.

Posredne stopnje rasti lahko definiramo glede na inpute j -tega elementa modela v periodi $t-1$, tj.:

² Stojanović, D.: op.cit., p. 351.

$$r'_{ijt} = \Delta y_{it} / y_{j,t-1} \quad i, j = 1, \dots, n. \quad (4)$$

Zvezo med posrednimi stopnjami rasti (2) in (4) lahko vzpostavimo preko naslednjih med odnosov:

$$r_{ijt} = r'_{ijt} / (1 + r'_{j,jt}) \quad i \quad r'_{ijt} = r_{ijt} / (1 - r'_{j,jt}) \quad i, j = 1, \dots, n. \quad (5)$$

Matrika rasti lahko določamo preko zunanjega vektorja elementov. Takšen način določanja je koristen za praktično izračunavanje matrike rasti. Vektor rasti elementov modela:

$$\Delta y_{it} = (\Delta y_{it}, \dots, \Delta y_{m,t}) \quad (6)$$

in vektor recipročnih vrednosti elementov modela:

$$(1/y_t) = (1/y_{1t}, \dots, 1/y_{nt}) \quad i, j = 1, \dots, n. \quad y_{i,t-1} \neq 0 \quad (7)$$

Zunanji vektor rasti koeficientov elementov modela in vektorja recipročnih vrednosti definirajo matriko rasti modela logističnega operaterja

$$R_{pt} = \Delta y'_t (1/y_t) = \begin{bmatrix} \Delta y_{1t} \\ \Delta y_{mt} \\ \vdots \end{bmatrix} (1/y_t, \dots, 1/\Delta y_{nt}) \quad (8)$$

$$R_{nt} = \begin{bmatrix} \Delta y_{1t}/y_{1t} & \dots & \Delta y_{1t}/y_{nt} \\ \dots & & \dots \\ \dots & & \dots \\ \Delta y_{mt}/y_{1t} & & \Delta y_{mt}/y_{nt} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} r_{11t} & \dots & r_{1nt} \\ \dots & & \dots \\ \dots & & \dots \\ r_{m1t} & \dots & r_{mnt} \end{bmatrix} \quad (9)$$

Ko opazujemo samo neposredne stopnje rasti, lahko rast enega elementa izrazimo neodvisno od rasti drugih. Ko pa definiramo posredne stopnje rasti, tj. rast i-tega elementa glede na j-ti ($i, j = 1, \dots, n$), je možno določiti stopnjo rasti elementov in izraziti vse odnose preko matrike rasti v skupnem sistemu. Z istočasnim prikazovanjem neposrednih in posrednih stopenj rasti je možno istočasno zasledovati spremembe intenzivnosti rasti elementov tako kot njihove strukturne odnose.

5.3.3 MOŽNOSTI UPORABE MODELA LOGISTIČNIH ELEMENTOV LOGISTIČNEGA OPERATERJA

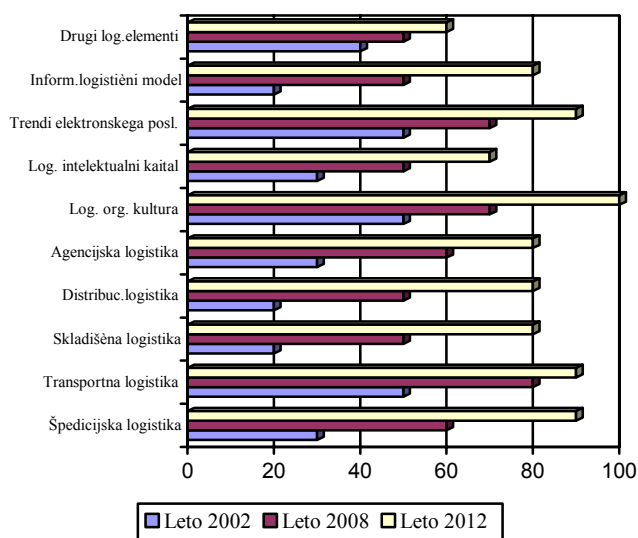
Na osnovi hipotetičnih vrednosti koeficientov elementov modela je mogoče določiti del posameznih elementov logističnega operaterja v realizaciji kompletne logistične dejavnosti Intereurope kot logističnega operaterja.

V modelu so upoštevane vrednosti, s katerimi se v letu 2002 kvantificirajo elementi modela logističnega operaterja ter predpostavljene vrednosti v letu 2008, ko bo večino svojih dejavnosti preusmerila v logistiko kot osnovno dejavnost, in do leta 2012, ko bo ta proces dokončan v celoti.

Tabela št. 20: Vrednost elementov logističnega operaterja

Logistični elementi	Input y_{it}			Prirast
	2002.	2008.	2012.	$\Delta y_{i,2012}$
1.Špedicijska logistika	30	60	90	60
2.Transportna logistika	50	80	90	40
3.Skladiščna logistika	20	50	80	60
4.Distribucijska logistika	20	50	80	60
5.Agencijska logistika	30	60	80	50
6.Organizacijska kultura	50	70	90	40
7.Logistični intelektualni kapital	30	50	70	40
8.Trendi elektr. poslovanja	50	70	90	40
9.Inform. logistični model	20	50	80	60
10.Drugi logistični elementi	40	50	60	20

Graf št. 4: Prikaz elementov modela logističnega operaterja



Na podlagi podatkov elementov modela logističnega operaterja je možno s pomočjo matrike rasti določiti tekoče in bodoče vrednosti za obdobje od 2002 do 2012, leta. Vektor rasti modela logističnega operaterja je:

$$\Delta y'_{2012} = \begin{bmatrix} 60 \\ 40 \\ 60 \\ 60 \\ 50 \\ 40 \\ 40 \\ 40 \\ 60 \\ 20 \end{bmatrix}$$

Vektor recipročnih vrednosti elementov logističnega operaterja je:

$$1/y_{2012} = (1/90, 1/90, 1/80, 1/80, 1/80, 1/90, 1/70, 1/90, 1/80, 1/60)$$

Zmnožek zunanega vektorja $\Delta y'_{2012}$ in $1/y_{2012}$ določa matriko rasti glede na tekoče vrednosti:

$R_{2012} =$	60/90	60/90	60/80	60/80	60/80	60/90	60/70	60/90	60/80	60/60
	40/90	40/90	40/80	40/80	40/80	40/90	40/70	40/90	40/80	40/60
	60/90	60/90	60/80	60/80	60/80	60/90	60/70	60/90	60/80	60/60
	60/90	60/90	60/80	60/80	60/80	60/90	60/70	60/90	60/80	60/60
	50/90	50/90	50/80	50/80	50/80	50/90	50/70	50/90	50/80	50/60
	40/90	40/90	40/80	40/80	40/80	40/90	40/70	40/90	40/80	40/60
	40/90	40/90	40/80	40/80	40/80	40/90	40/70	40/90	40/80	40/60
	40/90	40/90	40/80	40/80	40/80	40/90	40/70	40/90	40/80	40/60
	60/90	60/90	60/80	60/80	60/80	60/90	60/70	60/90	60/80	60/60
	20/90	20/90	20/80	20/80	20/80	20/90	20/70	20/90	20/80	20/60
$R_{2012} =$	0,667	0,667	0,750	0,750	0,750	0,667	0,857	0,667	0,750	1,000
	0,444	0,444	0,500	0,500	0,500	0,444	0,571	0,444	0,500	0,667
	0,667	0,667	0,750	0,750	0,750	0,667	0,857	0,667	0,750	1,000
	0,667	0,667	0,750	0,750	0,750	0,667	0,857	0,667	0,750	1,000
	0,556	0,556	0,625	0,625	0,625	0,556	0,714	0,556	0,625	0,833
	0,444	0,444	0,500	0,500	0,500	0,444	0,571	0,444	0,500	0,667
	0,444	0,444	0,500	0,500	0,500	0,444	0,571	0,444	0,500	0,667
	0,444	0,444	0,500	0,500	0,500	0,444	0,571	0,444	0,500	0,667
	0,667	0,667	0,750	0,750	0,750	0,667	0,857	0,667	0,750	1,000
	0,222	0,222	0,250	0,250	0,250	0,222	0,286	0,222	0,200	0,333

Z vrednotenjem elementov logističnega operaterja transporta, so dobljene direktne stope rasti elementov modela logističnega operaterja in naslednji rezultati:

Naslednja tabela št. 21 nam prikazuje stopnje rasti posameznih elementov modela logističnega operaterja, dobljene s pomočjo matrike rasti.

- Direktna stopnja rasti iz tabele št. 21 prikazuje, da bo špedicijska logistika v realizaciji modela logističnega operaterja v obdobju od leta 2002 do 2012 zabeležila rast od **66,7** odstotkov kar je pričakovati glede na preusmeritev iz dejavnosti carinskega posredovanja na področje špedicijske logistike in organiziranja kompletnih prevozov.

Tabela št. 21: Stopnje rasti elementov modela logističnega operaterja

	Šped. logistika	Trans. logistika	Sklad. logistika	Distrib. logistika	Agen. logistika	Organiz. kultura	Logist. intelekt. kapital	Trendi elek.postl	Inf. log. model	Drugi Log. elementi
Špedij. Logistika	66,7%	66,7%	75,0%	75,0%	75,0%	66,7%	85,7%	66,7%	75,0%	100,0%
Trans. logistika	44,4%	44,4%	50,0%	50,0%	50,0%	44,4%	57,1%	44,4%	50,0%	66,7%
Sklad. logistika.	66,7%	66,7%	75,0%	75,0%	75,0%	66,7%	85,7%	66,7%	75,0%	100,0%
Distrib. logistika	66,7%	66,7%	75,0%	75,0%	75,0%	66,7%	85,7%	66,7%	75,0%	100,0%
Agen. Logistika.	55,6%	55,6%	62,5%	62,5%	62,5%	55,6%	71,4%	55,6%	62,5%	83,3%
Organiz. kultura	44,4%	44,4%	50,0%	50,0%	50,0%	44,4%	57,1%	44,4%	50,0%	66,7%
Logist. intelekt. kapital	44,4%	44,4%	50,0%	50,0%	50,0%	44,4%	57,1%	44,4%	50,0%	66,7%
Trendi elek.tr. posl	44,4%	44,4%	50,0%	50,0%	50,0%	44,4%	57,1%	44,4%	50,0%	66,7%
Inf. log. model	66,7%	66,7%	75,0%	75,0%	75,0%	66,7%	85,7%	66,7%	75,0%	100,0%
Drugi Log. elementi	22,2%	22,2%	25,0%	25,0%	25,0%	22,2%	28,6%	22,2%	25,0%	33,3%

➤ **Vrednost transportne logistike** v realizaciji modela logističnega operaterja predstavlja **44,4** odstotka saj se bodo z vključitvijo Slovenije v EU povečale možnosti povečanje tega elementa zaradi možnosti delovanja na celotnem evropskem prostoru, ker ne bo več administrativnih ovir - dovolilnic.

➤ Direktna stopnja rasti **skladiščne logistike** pri realizaciji modela logističnega operaterja predstavlja **75** odstotkov za obdobje od leta 2002. do 2012, saj je razvoj skladišč in skladiščne tehnologije za podporo izvedbe lastnih storitev in za prevzeme logističnih funkcij v industriji in trgovini uvrščen med prioritete naloge v razvojni strategiji.

➤ Glede na današnje stanje distribucijske logistike, ki se postopa razvija in postaja zelo pomembna bo neposredna stopnja rasti znašala **75** odstotkov realizacije modela logističnega operaterja.

➤ Na področju agencijske logistike Interagent, d.o.o., prevzema dejavnejšo vlogo pri prodaji ladijskega prostora. Da bi ponovno privlekel tovor v koprsko pristanišče, bi **agencijsko logistiko** morali povečati, za **62,5** odstotka.

➤ Logistična organizacijska kultura postaja aktivni dejavnik dinamične optimizacije sodobnega podjetja v pogojih, ko človeški potencial predstavlja njegov osnovni kapital in v realizaciji modela logističnega operaterja predstavlja **44,4** odstotka.

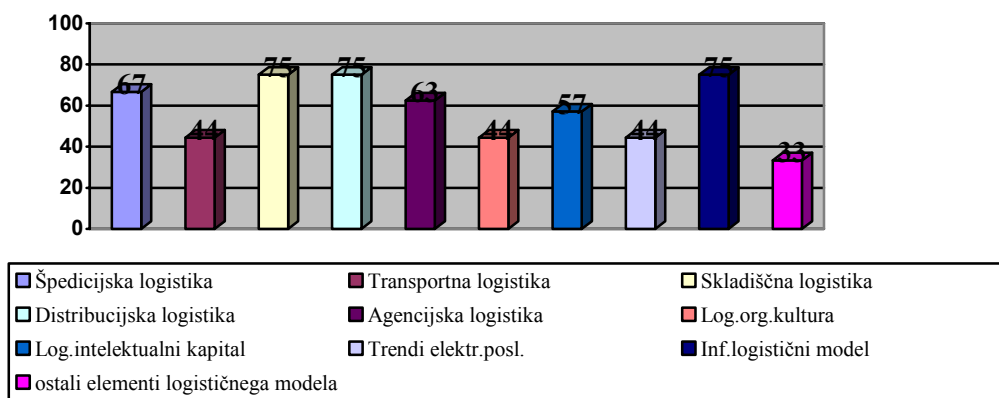
➤ V prihodnosti postaja pomen **intelektualnega kapitala**, kot najpomembnejšega kapitala v družbi in gospodarstvu, vse večji. Zato se mora v realizaciji modela logističnega operaterja povečati za **57,1** odstotka.

➤ Vloga **elektronskega poslovanja** v logistiki je vse večja, saj se z vzpostavljanjem elektronskih povezav med uporabniki in ponudniki pospešuje razvoj in premike blaga po vrednostni verigi. Predvidevamo stopnjo rasti je za **44,4** odstotka.

➤ Uporaba IT na vseh logističnih področjih je že tako vsakdanja, da nastaja nekakšna simbioza med njima. Gre za pametno povezavo informacijskih in materialnih tokov. Stopnja rasti bo znašala **75 %** realizaciji modela logističnega operaterja.

➤ Pod **drugimi elementi**, ki vplivajo na učinkovitost, razumem posredne, a nič manj važne elemente, ki vplivajo na učinkovitost modela logističnega operaterja. Stopnja rasti bo znašala **33,3** odstotka pri realizaciji modela logističnega operaterja.

Graf št. 5: Prikaz neposrednih stopenj rasti elementov logističnega operaterja v letu 2012 v (v %)



Matriko rasti lahko uporabimo za različne obdobja oziroma leta $t = 1, 2, \dots, t$. Tako je mogoče izračunati matriko rasti modela logističnega operaterja. Za leto 2008 glede na leto 2002, ter matriko rasti do leta 2012 in glede na leto 2008. Z primerjanjem stopenj rasti za različna časovna obdobja lahko dobimo koristne informacije o analizi razvoja posameznih elementov modela logističnega operaterja.

Osnovo za uporabo modela logističnega operaterja predstavljajo elementi, pri katerih smo z njihovim ovrednotenjem prišli do določenih rezultatov modela. Ti elementi modela logističnega operaterja pomembno vplivajo na preoblikovanje Intereurope v logističnega operaterja in sicer: špedicijska logistika, transportna logistika, skladiščna logistika, distribucijska in agencijska logistika, organizacijska kultura, logistični intelektualni kapital, trendi na področju elektronskega poslovanja, informacijske tehnologije in drugi elementi logistike. Analiza posameznih logističnih elementov, njihovo vrednotenje in dobljene stopnje rasti imajo za cilj prikazati pomen tako posameznih elementov modela logističnega operaterja

kot skupek vseh elementov v medsebojni povezanosti za posamezna obdobja, za katera jih analiziramo.

5.3.4 Pričakovani sinergijski učinki uvedbe modela

Ko pa se preučujemo sinergijske učinke modela logističnih elementov, je potrebno upoštevati, da je sodobni transport nedeljiv in da združuje funkcije skladiščenja v pristaniščih, javnih skladiščih in tovarnah in da je povezanost elementov logistike zelo velika. Uporaba tehnično - tehnoloških in organizacijskih meril pri pošiljatelju in prejemniku blaga ima za cilj racionalizacijo in zmanjšanje števila operacij v prevoznem procesu. Transportna veriga in povezanost logističnih elementov je namreč zelo pomemben člen logistike. Pri tem ima razvitost in povezanost logističnih elementov zelo veliko vlogo. Kriterij optimalne in uspešne transportne verige so minimalni stroški. To pa je danes zelo zahtevno, ker je transportna veriga zelo kompleksna stvar. Ni vezana na meje poslovnega sistema, ampak izključno na udeležence, ki sodelujejo v njej. Pomembno vlogo v izboljšanju kakovosti storitve ima standardizacija transportne verige, ki obsega velik obseg delovanja, npr. manipulacijske in prevozne enote, transportna in pretovorna sredstva in terminale različnih namenov.

Vezano na manipulacijske in prevozne enote, standardizacija obsega tri področja:

- dimenzije enot,
- zahteve, ki jih postavlja tržišče in kontrola kakovosti,
- označevanje in manipuliranje.

Na kratko bi lahko rekli, da morajo vsa sredstva in logistični elementi, ki sodelujejo v transportni verigi, delovati tako, da je njihova funkcionalnost maksimalno izkoriščena in stroški vzdrževanja minimalni. Pri izračunu profitabilnosti prevoza je potrebno vedno upoštevati vprašanje: ali je bolj ekonomično realizirati oskrbno verigo v neposrednem transportu ali sestavljenem transportu.

Eden od pogostih problemov, s katerim se sooča vsaka oskrbna veriga, je sinhronizacija dejavnosti logističnih elementov. Dejstvo namreč je, da je čas prevoza in skladiščenje neposredno povezano s povečanjem ali zmanjšanjem transportnih stroškov (čim daljši je čas transporta, tem večji so stroški transporta). Da bi se temu izognili, morajo vsi udeleženci v oskrbni verigi dobro poznati svoje naloge in biti dobro uigrani.

Dve karakteristike, ki jih mora vsebovati vsaka oskrbna veriga, da bi bila učinkovita:

- točno upoštevanje rokov vseh udeležencev prevoza,
- natančno sinhroniziranje časa transporta posameznih storitev

Iz navedenega se vidi, da so rednost, hitrost in zanesljivost delovanja tri najbolj važne kakovosti oskrbne verige in delovanja elementov logističnega operaterja. Lahko bi tudi rekli, da je mulitmodalna oskrbna veriga časovno voden proces od proizvajalca do potrošnika. Ker lahko v njem sodeluje več prometnih panog in tehnologij, da bi dobili enoten proces oskrbe v času in prostoru, je nujna njihova tehnološka povezanost in usklajenost logističnih elementov.

6 UPRAVLJANJE IN NADALJNI RAZVOJ INTEREUROPE KOT LOGISTIČNEGA OPERATERJA

6.1 STRATEGIJE IN PLANIRANJE AKTIVNOSTI LOGISTIČNEGA OPERATERJA

Nadaljnje razvojne možnosti koncerna in upravljanje koncerna sem ocenil že na podlagi SWOT analize, kjer je bilo opredeljeno nekaj prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki jih nudi tržišče. Na nivoju koncerna so največje prednosti dobro razvejena lastna poslovna mreža, velik ugled podjetja (Intereuropa je npr. v letu 2000 prejela priznanje Rating 2000 družbe Dun&Bradstreet za najvišjo bonitetno stopnjo A 1), uveljavljena poslovna znamka ter finančna moč in stabilnost poslovanja. Med slabostmi pa izstopajo premajhna povezanost velikega števila organizacijskih enot, neenotna informacijska podpora in neučinkovit motivacijski sistem. Priložnosti koncerna so predvsem v izkoriščanju sinergijskih učinkov zaradi koncernskega načina delovanja na trgu JV Evrope ter večanje prihodkov iz poslovanja in konkurenčnosti na podlagi ekonomije obsega. Velika priložnost je preusmeritev na področje nudenja logističnih rešitev in preoblikovanje v logističnega operaterja. Koncernsko delovanje se bo poznalo tudi pri prenosu tehnologije, finančnih resursov in znanja med matično družbo in povezanimi družbami.

Nevarnost za koncern predstavlja prihod tujih konkurentov in usmerjanje blagovnih tokov na območje JV Evrope mimo koncerna Intereuropa.

V Sloveniji so prednosti poleg razvite poslovne mreže, ugleda in finančne moči tudi znanje in usposobljenost zaposlenih za opravljanje pomorskega in zračnega prometa. Kot slabosti so najpomembnejše neobvladovanje posameznih poslovnih področij, majhnost tržišča, prevelik delež prihodkov od carinskih storitev in slab motivacijski in plačni sistem. Priložnosti so zlasti ponudba celovitih logističnih rešitev, preoblikovanje v logističnega operaterja, trženje storitev skladiščenja, distribucije in logističnih rešitev ter odpiranje evropskega logističnega trga po vstopu Slovenije v EU. Nepripravljenost na EU pa je na drugi strani nevarnost, kamor štejemo tudi možnost premika blagovnih tokov južno od Slovenije (vir: Interni viri Intereurope, .d.d.).

Tudi na Hrvaškem sta bistveni prednosti razvejenost poslovne mreže, ugled blagovne znamke Intereurope, finančna moč koncerna ter poslovna mreža koncerna na območju JV Evrope. Slabosti pa so v nepovezanosti obstoječih povezanih družb, nestandardizirani in nezdružljivi informacijski podpora ter neusposobljenosti zaposlenih za zahtevnejše logistične projekte. Priložnosti so v ponudbi celovitih logističnih rešitev ter v trženju storitev skladiščenja, distribucije in logističnih rešitev. Zaradi ugodne geografske lege in relativne stabilnosti območja je velika nevarnost lastnega razvoja večjih tujih špediterjev in logističnih podjetij, ki nameravajo iz Hrvaške obvladovati blagovne tokove na relaciji zahodna – jugovzhodna Evropa.

Na območju drugih držav, kot so BIH, Makedonija in ZRJ, vidimo prednosti v pričakovani visoki rasti blagovne menjave (povojna obnova), velikosti tržišča in poznavanje razmer in tamkajšnjega poslovnega okolja (Interni viri Intereurope).

Slabosti so v nizki kupni moči, splošno slabih gospodarskih razmerah, velikih plačilnih rizikih ter pomanjkanju usposobljenega kadra.

Priložnost območja je v čim hitrejši vzpostavitvi prisotnosti koncerna z lastno mrežo poslovnih enot. Nefunkcioniranje zakonodajnega sistema in politična nestabilnost sta glavni nevarnosti, ki povečujeta rizičnost poslovanja na tem območju.

6.2 ORGANIZIRANJE IN UPRAVLJANJE LOGISTIČNIH PROCESOV

Poslovanje v sodobnem času je pogojeno z visoko stopnjo nestabilnosti in rizikov, ki so posledica hitrega tehnološkega razvoja, z nasičenjem tržišča, spreminjanjem vrednot itd. Management je prisiljen, da pri organiziranju logističnih procesov nastopa kot katalizator organizacijskih procesov, osredotočen na ljudi, kot glavni dinamični element organizacije. Organizacijo tvorijo ljudje, ki s koordiniranim delom dosegajo skupne cilje. Pri tem si pomagajo z delitvijo dela in upravljalško kontrolo. Ljudje bodo najučinkoviteje delovali skupaj takrat, ko bodo dobro poznali svojo vlogo v timu.

Prilagodljiva matrična organizacija logističnega sistema, v kateri so na eni strani logistični specialisti, na drugi pa logistični delavci, zaposleni v funkcionalnih enotah proizvodnje, marketinga, financah itd. Omogoča doseganje dveh ciljev. Prvi cilj je hitra odzivnost na spremembe v okolju in uporaba strokovnosti in znanj funkcionalnih članov za doseganje pri reševanju zahtevnih problemov. Konfliktnost del in odgovornosti, kot naravno nesoglasje, posameznikov ali skupin, ki se razlikujejo v svojih prepričanjih, vrednostih in potrebah, posledično vpliva na dinamiko, fleksibilnost in inovativnost logističnega sistema. Razvija se sposobnost odločanja zaposlenih pri reševanju problemov. Pri timske delu se uporabljajo širša strokovna znanja, kar posledično vpliva na pridobivanje novih znanja in učenj znotraj podjetja. Konstruktivni konflikti okoli del in odgovornosti so temelj organizacijskega uspeha. Vodijo k razvoju novih idej in istočasno stimulirajo aktivnosti. Neformalne skupine so sredstvo organizacijskega razvoja. Upravljanje s konflikti je ena izmed pomembnih nalog managementa.

Organizacijska struktura podjetja in njegovih podsistemov se oblikuje po pravilih o delitvi dela in koordinaciji. Potrebe koordinacije pri izpolnjevanju logističnih nalog narekuje potreba organiziranja logističnega procesa v logistični sistem. Oblikovanje logistične strukture logističnega sistema je postopek, v katerem razčlenjujejo skupne logistične naloge na posamezne naloge. Oblikujejo se organizacijske enote, ki prevzemajo vlogo nosilcev izvrševanja določenih nalog. Začetna točka pri uvrščanju logističnih nalog v organizacijsko strukturo je logistična koncepcija. Iz te pa lahko ugotovimo, da se naloge lahko izpolnijo le takrat, ko se vsi logistični procesi izpolnijo. Logistični sistem morajo oblikovati kot notranjo enoto, ki svoje naloge izpolnjuje tako, da vpliva na ciljno sinergijsko delovanje klasičnih organizacijskih enot. Poglavitna naloga logistične koncepcije je v tem, da oblikuje med sisteme med podsistemi in okoljem tako, da probleme lahko rešujejo sistemsko. Blagovni

tok, energije, informacij ter znanja prehajajo skozi podjetje oz. med podjetji skozi vedno več tehničnih, tehnoloških, organizacijskih in pravnih sistemov. Ti med sistemi dobivajo vse vidnejšo vlogo pri upravljanju podjetja. So temelj podjetniškega obnašanja zaposlenih, managementa in podjetja kot celote.

Logistični sistem sodobnega podjetja mora težiti k razvoju organizacijskih enot in interorganizacijski kooperaciji z vključevanjem v sisteme metalogostike, pri katerih so sodelujoči usmerjeni k skupnem cilju. Skupno delovanje lahko razumemo kot kooperacijo dveh ali več nastopajočih na dolgoročni osnovi, ki sloni na skupno postavljenih ciljih in skupnih odločitvah o načinu opravljanja logističnih nalog (Zelenika, Zagreb, 2001).

6.3 INFORMACIJSKA PODPORA LOGISTIČNIM PROCESOM

Če ne bi uporabljali informacijske tehnologije, logistika ne bi bila tako učinkovita, kot je, verjetno pa tudi ne bi bila mogoča, sploh v velikih razsežnostih. Uporaba IT na vseh logističnih področjih je že tako vsakdanja, da nastaja nekakšna simbioza med njima. Gre za pametno povezavo informacijskih in materialnih tokov. V zadnjih petdesetih letih je logistika doživela številne spremembe in prešla različne stopnje. V petdesetih in šestdesetih letih 20. stoletja je bilo običajno, da so vse logistične storitve izvajali pod isto streho, od sedemdesetih let naprej pa potekata racionalizacija logističnih procesov in elektronsko povezovanje logističnih podjetij z zunanjim svetom.

Logistični strokovnjaki pravijo, da danes ni več odločilna transportna storitev sama kot taka, ampak nadzor nad celotno dobavno verigo kot celovit proces. Za to pa je potrebna prav informacijska tehnologija. Tako se dobavna struktura premika od transportne k informacijski logistiki. Informacijski logisti nadzorujejo celotno dostavno verigo, torej blagovne, informacijske in denarne tokove podjetja. Povpraševanje po teh storitvah narašča, saj je konkurenčnost logista odvisna od sposobnosti popolnega nadzora vseh procesov. Pri tem je vezni člen med nakupom, skladiščenjem, proizvodnjo in distribucijo informacijska tehnologija. Za učinkovit nadzor in organizacijo teh modulov in s tem celotne dostavne verige do potankosti pa je potrebno določeno, skozi dolga leta pridobljeno znanje.

Še v drugi polovici dvajsetega stoletja so za različne načine transporta veljali strogi predpisi. Večina držav je za cestni, železniški, ladijski, zračni tovor ustanavljala posebne institucije za regulacijo, ki so predpisovale zakone, uvajale tarife in nadzorovale potek transporta. S tem so zavirale pravo konkurenco med različnimi prevozniki. Zdaj je ravno narobe. Deregulacija transportnega trga je že skoraj pri koncu. Tako ima pošiljatelj skoraj neomejene možnosti pri izbiri prevoznikov in prevoznih storitev glede na logistične potrebe. Rezultat so bistveno bolj racionalne dostavne verige. Z deregulacijo pa se je položaj moči od prevoznikov premaknil k pošiljatelju, podobno kot se je trg prodaje preobrazil v trg nakupa. Ta je tudi osnova za novo logistično smer, tako imenovani najem storitev (outsourcing).

Podjetja se vedno bolj usmerjajo na svojo osnovno dejavnost, celotno logistiko pa zaupajo zunanjim neodvisnim partnerjem. To zahteva naložbe v sodobne informacijske tehnologije, s katerimi podjetja lahko kadarkoli dobijo vse poslovno pomembne informacije iz transportne verige. Pri tem ima pomembno vlogo internet, ki omogoča nadzor nad produktivnostjo in

izboljšuje sodelovanje udeležencev v dostavni verigi, hkrati pa lahko občutno zmanjšuje stroške. Prevozniki in logisti so iz zunanjih ponudnikov postali e-business-fulfilment partnerji. Središče in te preobrazbe so informacije, ki morajo biti prek omrežja vedno na voljo. Raziskave so pokazale, da prejmejo transportna podjetja, ki so s strankami elektronsko povezana, več tovara in so z njimi poslovno povezana dalj časa. Z informatizacijo pa logistična podjetja niso samo elektronsko povezana s svojimi strankami, ampak jim je ta v pomoč pri povečevanju naročil. Kljub temu so stroški naložbe nizki in razdobje implementacije kratko.

Za velike logistične operaterje postaja vedno bolj pomembno, da lahko nadzorujejo globalno dostavno verigo svojih strank. To pa ni mogoče brez informacijske tehnologije. Zato lahko tisti, ki ne vlagajo v to področje, zaidejo v težave. Mnogi se pri tem povezujejo s svetovnimi ponudniki. Logistični koncern Stinnes se je v zadnjem letu odločil za dolgoročno sodelovanje z IBM, da bi uporabil njegove izkušnje, in za elektronsko poslovanje. Tako bodo stranke v prihodnje storitve od prevoza po zraku, morju in kopnem do pakiranja, carinjenja in skladiščenja, skratka celotno paleto logističnih storitev, lahko elektronsko nadzirale ne glede na to, kateri sistem IT imajo na voljo ali na kateri celini so.

6.4 UPRAVLJANJE S KAKOVOSTJO IN KONTROLA LOGISTIČNIH PROCESOV

Danes lahko poslovne procese zagotavlja samo stalno in sistematično izboljševanje kakovosti dela, stalno in sistematično zmanjševanje neželenih vplivov na okolje ter stalno vzdrževanje varnega in urejenega delovnega okolja. V poslovni sistem so vključene vse organizacijske enote, ki vplivajo na kakovost storitev, okolja ter varnost in zdravje zaposlenih.

Danes v večini podjetij še vedno namenjajo občutno več pozornosti finančnim, tehnološkim in organizacijskim virom kot človeškim. Podjetjem se zdi normalno, da je za izdelavo kakovostnega strateškega načrta nujno sodelovanje trženjske, razvojne, proizvodne in finančne službe, medtem ko je vloga kadrovske omejena zgolj na izdelavo količinskega načrta kadrovskega potreb (primanjkljajev in presežkov delavcev). Namesto kakovostnega prispevka pri izdelavi strateških načrtov je vloga kadrovske službe, omejena na količinskega. To seveda ni samo kazalec njene bolj obrobne vloge, temveč tudi pomanjkljivega razumevanja bistva pomena človeških virov za uspešno uresničevanje sprejete strategije podjetja.

Čeprav so za proizvodnjo izdelkov in storitev potrebni vsi podjetniški viri, imajo človeški viri med vsemi še prav poseben pomen. Njihova posebnost se kaže v tem, da finančni, tehnološki in organizacijski viri niso sposobni samostojnega življenja, temveč "oživijo" lahko samo prek človeškega dejavnika. Ali drugače povedano: če podjetje ne bi imelo usposobljenih in motiviranih sodelavcev, bi bili vsi drugi podjetniški viri mrtev kapital.

Tudi izraba koncepta upravljanja intelektualnega kapitala podjetja, za katerega se navdušujejo nekatera slovenska podjetja, ne bo mogla zaobiti pomena organizacijske vloge in pristojnosti. Čim natančneje bo podjetjem uspelo odkriti, razvijati, integrirati in socializirati individualne pristojnosti posameznikov, tem večji bo intelektualni kapital podjetij. Zahtevani kompetenčni profil organizacijske vloge in dejanski kompetenčni profil posameznika sta zato lahko ključni

orodji za bolj operacionalno (manj abstraktno) obravnavo upravljanja intelektualnega kapitala podjetja.

Marsikdo še danes razmišlja o kakovosti kot tehnični dejavnosti, ki sodi v drugi ali celo tretji nivo organizacije. Marsikomu še danes ni jasno, da nivoja kakovosti izdelkov in storitev ne določa niti vodstvo podjetja niti služba marketinga, temveč le kupec, ter da se mora načrtovanje kakovosti začeti že na stopnji planiranja in razvoja, ne pa šele na stopnji proizvodnje izdelkov oziroma storitev.

Medtem ko kupca zanima le kakovost končnega izdelka, torej če le-ta izpolnjuje vse pogodbeno predpisane zahteve, pa je za proizvajalca odločilnega pomena kakovost poslovnega in proizvodnega procesa. To pomeni, koliko napak je nastalo in s kolikšnimi stroški so bile odpravljene. Kakovost izdelka ne sme biti nikoli prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat skrbnega planiranja, brežhibne izdelave in stalnega nadzora.

Zagotavljanje kakovosti obsega vse planirane in sistematične dejavnosti, potrebne za pridobitev primernega zaupanja, da bo izdelek ali storitev izpolnjeval predpisane zahteve. Funkcije zagotavljanja kakovosti morajo zajeti ves izbor dejavnosti podjetja. Vsak oddelek, sektor ali služba je odgovoren za izvajanje del na svojem področju dejavnosti. Kakovost izdelka ali storitve ne sme biti prepuščena naključju, temveč mora biti rezultat prizadevanj vseh, ki so neposredno ali posredno vključeni v poslovni in proizvodni proces. Opraviti stvari pravilno že prvič mora postati vsakdanja navada in najvažnejše od vsega. Vse to se mora dogajati v okviru posameznih enot, ne zato, ker bi bile k temu prisiljene, temveč zato, ker bi to same hotele.

Zagotavljanje kakovosti torej ni samo tehnična dejavnost, temveč je to sistem, ki presega okvire proizvodnih procesov in prodira v vse funkcije podjetja. To je nova filozofija pojmovanja kakovosti, ki temelji na spoznanju, da za doseganje zahtevanega nivoja kakovosti ni samo zagotavljanje kakovosti v proizvodnem procesu, temveč na vseh stopnjah poslovnega procesa. Namen vseh dejavnosti na področju zagotavljanja kakovosti je pripraviti ljudi do tega, da bodo organizirano delali tako, kot bi že sicer sami morali delati. Nič ne sme biti prepuščeno naključju. Dobre stvari se bodo zgodile le, če bodo načrtovane, slabe stvari se zgodijo same od sebe.

Strategije razvoja družbe Intereurope, d.d., do leta 2005 zahteva usklajeno delovanje in dosledno izpolnjevanje dogovorjenih zadolžitev. Na trgu ponujati le tiste storitve, ki ustrezajo zahtevam kupcev, razvijati le tiste storitve, ki bodo sledile razvoju potreb in pričakovanju uporabnikov.

Storitve pa lahko izvajajo le usposobljeni in motivirani delavci, ki se stalno izpopolnjujejo na področju zagotavljanja kakovosti, vplivov na okolje in zagotavljanja ustrezne varnosti in zdravja na delovnih mestih. Vsakoletno postavljanje ciljev v poslovne načrte družbe, tako da so motivacijski in dovolj izzivalni, hiter pretok informacij in razvita komunikacijska infrastruktura, vzpodbujanje timskega dela in inovativnih dejavnosti.

7 SKLEP

Razvojne trende v logistiki opredeljuje nastajanje velikih logističnih sistemov, ki sodelujejo z industrijskimi in trgovskimi podjetji ter tako nadzirajo blagovne tokove. Velika logistična podjetja širijo svoja omrežja s prevzemanjem manjših družb. Vloga logističnih podjetij postaja z razmahom e-trgovine vse pomembnejša. Zaradi širitve logističnih podjetij prihaja v Evropi do preoblikovanja obstoječih blagovnih tokov. Priložnosti za logistična podjetja so predvsem v srednji in jugovzhodni Evropi, kjer se ponudba celovitih logističnih storitev šele razvija.

Intereuropa, d.d., je danes v Sloveniji vodilna družba na področju špedicije, cestnega transporta in pomorske agencije. Mreža njenih 45 poslovnih mest, ki poslujejo kot filiale, poslovalnice in izpostave, pokriva celotni slovenski trg in sega tudi preko meja Slovenije. S svojimi hčerinskimi družbami v Zagrebu, Splitu, Sarajevu, Mostarju in Skopju nudi špedicijske, transportne in prometnoagencijske storitve tudi na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Makedoniji. Glavni tuji trgi Intereurope so Evropska unija, Hrvaška in Rusija.

Slovensko vključevanje v Evropsko unijo narekuje in pogojuje preoblikovanje Intereurope iz klasičnega špediterskega podjetja v logističnega operaterja. Za odpravo negativnih učinkov je potrebna pravočasna preobrazba v sodobno evropsko logistično podjetje. Samo pravočasna pripravljenost za nastop na skupnem evropskem trgu bo omogočila izkoriščanje vseh tržnih priložnosti, ki jih prinaša integracija Slovenije v EU. Ukrepi za prilagajanje vstopu v EU morajo biti povezani zlasti z nujno preobrazbo ponudbe storitev v smeri logistike, kadrovske prenovi v smeri logističnih znanj, iskanjem novih alternativnih poslovnih programov, z razvojem novih logističnih zmogljivosti za potrebe evropske logistike in samostojnim nastopom na evropskem logističnem trgu. Iz narejenih raziskav se ocenjuje, da z EU čaka Intereuropo in tudi ostale slovenske špediterje zelo trda šola preobrazbe, v kateri bodo preživeli samo najboljši in najsposobnejši.

Na podlagi analiz razvojnih trendov se predvidevajo velike spremembe na trgu. Intereuropa se nanje odziva s produktno in geografsko ekspanzijo, z oblikovanjem ponudbe logističnih rešitev za specifične kupce, razvojem dolgoročnih odnosov z dobavitelji ter aktivnim vključevanjem v globalna logistična omrežja. V letu 2001 sta bili v koncern Intereuropa bili vključeni dve novi družbi, v Jugoslaviji in BIH, in okrepili strateške povezave v jugovzhodni Evropi. Intereuropa se je leta 2002 pridružila v slovenski transportno-logistični grozd (STLG), v katerega so se povezala različna slovenska logistična podjetja sorodnih dejavnosti, da bi izboljšala lastni in skupni konkurenčni položaj na evropskem logističnem trgu. Intereuropa se prek projekta STLG aktivno vključuje v gospodarski razvoj Slovenije in širšega okolja. Delovanje podjetniškega grozda državi omogoča, da postane eden glavnih transportnologističnih centrov v Evropi. Konkurenčna prednost logističnih podjetij temelji na med seboj povezanih logističnih sistemih, na obširnem komunikacijskem omrežju in natančni infrastrukturi podatkov, kar zagotavlja kakovostne in zanesljive storitve.

Nadaljnje razvojne možnosti koncerna in upravljanje koncerna sem ocenil na podlagi SWOT analize, kjer so bile opredeljene prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti, ki jih nudi tržišče. Na nivoju koncerna so največje prednosti dobro razvejena lastna poslovna mreža, velik ugled podjetja (Intereuropa je npr. v letu 2000 prejela priznanje Rating 2000 družbe Dun&Bradstreet za najvišjo bonitetno stopnjo A1), uveljavljena poslovna znamka ter finančna moč in stabilnost poslovanja. Med slabostmi pa izstopajo premajhna povezanost velikega števila organizacijskih enot, neenotna informacijska podpora in neučinkovit motivacijski sistem. Priložnosti koncerna so predvsem v izkoriščanju sinergijskih učinkov zaradi koncernskega načina delovanja na trgu JV Evrope ter večanje prihodkov iz poslovanja in konkurenčnosti na podlagi ekonomije obsega. Velika priložnost je preusmeritev na področje nudenja logističnih rešitev in preoblikovanje v logističnega operaterja. Koncernsko delovanje se bo poznalo tudi pri prenosu tehnologije, finančnih resursov in znanja med matično družbo in povezanimi družbami.

Največji problem, ki ga bo Intereuropa doživela v bližnji prihodnosti, se napoveduje s pridružitvijo Slovenije k EU in bo preveliko število zaposlenih. Na podlagi izkušenj, ki so jih imeli tuji špediterji, (npr. Schenker z vključevanjem Avstrije v EU), v družbi ocenjujejo, da bo okoli 300 – 400 delavcev presežnih, predvsem tistih, ki opravljajo dela v zvezi s carinskim zastopanjem, ki se bo ob priključitvi znatno zmanjšalo. Intereuropa je sicer že pred nekaj leti pristopila k programu prekvalifikacije zaposlenih v skladu z logističnim konceptom nadaljnjega razvoja družbe. Vendar se v Intereuropi dobro zavedajo, da vseh zaposlenih ne bo možno zaposliti v logistiki, zato bo višek zaposlenih po priključitvi Slovenije k EU vsekakor nastal. Nevarnost za koncern predstavlja prihod tujih konkurentov in usmerjanje blagovnih tokov na območje JV Evrope mimo koncerna Intereuropa.

V Sloveniji so prednosti Intereurope poleg razvite poslovne mreže, ugleda in finančne moči tudi znanje in usposobljenost zaposlenih za opravljanje pomorskega in zračnega prometa. Kot slabosti so najpomembnejše neobvladovanje posameznih poslovnih področij, majhnost tržišča, prevelik delež prihodkov od carinskih storitev in slab motivacijski in plačni sistem.

Priložnosti so zlasti ponudba celovitih logističnih rešitev, preoblikovanje v logističnega operaterja, trženje storitev skladiščenja, distribucije in logističnih rešitev ter odpiranje evropskega logističnega trga po vstopu Slovenije v EU. Nepripravljenost na EU pa je na drugi strani nevarnost, kamor štejemo tudi možnost premika blagovnih tokov južno od Slovenije.

Tudi na Hrvaškem sta bistveni prednosti Intereurope razvejenost poslovne mreže, ugled blagovne znamke, finančna moč koncerna ter poslovna mreža koncerna na območju JV Evrope. Slabosti pa so v nepovezanosti obstoječih povezanih družb, nestandardizirani in nezdružljivi informacijski podpora ter neusposobljenosti zaposlenih za zahtevnejše logistične projekte. Priložnosti so v ponudbi celovitih logističnih rešitev ter v trženju storitev skladiščenja, distribucije in logističnih rešitev. Zaradi ugodne geografske lege in relativne stabilnosti območja je velika nevarnost lastnega razvoja večjih tujih špediterjev in logističnih podjetij, ki nameravajo iz Hrvaške obvladovati blagovne tokove na relaciji zahodna – jugovzhodna Evropa.

Na območju drugih držav, kot so BIH, Makedonija in ZRJ, vidim prednosti v pričakovani visoki rasti blagovne menjave (povojna obnova), velikosti tržišča in poznavanje razmer in tamkajšnjega poslovnega okolja.

S slovenskim vključevanjem v Evropsko unijo se ponujajo priložnosti nadaljnega razvoja celovitih logističnih storitev. Intereuropa že razpolaga z ustrezno logistično infrastrukturo in izkušnjami za nadaljnjo širitev svojega logističnega omrežja v jugovzhodni Evropi.

Intereuropa bo v prihodnosti tako še najprej sledila strategiji razvoja oziroma svojemu preoblikovanju v sodobno logistično podjetje oz. logističnega operaterja. Outsourcing logističnih funkcij prinaša strankam številne prednosti: nižje stroške, usmeritev na ključno dejavnost podjetja, ognejo se novim investicijam, dvigne se kakovost v odpremi in storitvah. Svoj razvoj bo gradila na vrsti logističnih storitev, od organizacije prevozov kompletnih nakladov blaga, zbirnih nakladov, od skladiščenja, distribucije malih pošilk na pošilk na domačem trgu ter do organiziranja popolnih logističnih storitev za posamezna podjetja.

Tako bo v prihodnosti poudarek na razvoju cestnih prevozov, povečanju skladiščnih zmogljivosti in nujenja logističnih storitev v pomorskem prometu. Velik poudarek bo tudi na organiziranju mednarodnih prevozov, zato ima Intereuropa, d.d., že danes v republikah nekdanje Jugoslavije ustanovljena številna podjetja z večinskim deležem. V skladu z svojimi razvojnimi načrti, predvsem pa zaradi pridobivanja novih tovorov, je v letu 2000 ustanovila svoje podjetje v Moskvi, v letu 2002 svoje podjetje v Makedoniji in prihodnosti jih v tujini namerava ustanoviti ali pa pripojiti še nekaj. Intereuropa širi svoje poslovanje predvsem na področje severne Italije, srednje Evrope in Balkana ter vzhodne Evrope (načrtovan je tudi prevzem nekaterih manjših logističnih podjetij na Madžarskem, Češkem, in Slovaškem). Prav zaradi svojega dobrega poslovnega položaja na teh območjih in uspešnega poslovanja je Intereuropa zanimiva tudi za evropske in ameriške velikane in prav lahko se zgodi, da postane ciljno podjetje prevzema kakšnega od njih. Za njen nakup se še vedno zanimata Schenker in Danzas.

Za uspešnejši nadaljnji razvoj Intereurope pa bi bila priporočljiva tudi vsaj kapitalska povezava z Luko Koper. Ne samo zaradi povečane domače in tuje konkurence na slovenskem trgu, ter možnega prevzema s strani tujega logističnega velikana, temveč tudi zaradi dejstva, da tudi Luka Koper ne namerava odstopiti od svojega logističnega koncepta »od vrat do vrat« in bo verjetno za tovrstno dejavnost vzela pod okrilje kakšnega manjšega špediterja, tako da bo logistično usmerjena in organizirana neposreden konkurent Intereuropi. Članstvo obeh podjetij v logističnem grozdu tega namreč ne bo preprečilo.

Če pa pogledamo, kakšen je logistični položaj v Sloveniji, lahko ugotovimo, da je v naši logistični ponudbi prisotna nizka stopnja internacionalizacije poslovanja in da se globalizacija še ni začela zares. Imamo veliko razdrobljenih logističnih podjetij, ki v tujini nimajo lastnega logističnega omrežja, razen tistega, ki ga ima Intereuropa na Balkanu. Blagovne tokove z EU v glavnem obvladujejo tuji špediterji, slovenski špediterji pa so za tuje blago velikokrat samo sprejemni špediterji. Glede na takšne razmere morajo slovenski špediterji oblikovati ustrezne strategije in izvajati ukrepe za prilagajanje poslovanja vstopu na svetovni in globalni logistični trg. Če bi radi izkoristili naravno ugoden logistični položaj Slovenije in njene

logistične prednosti, potem se je treba bolj posvetiti omenjenim procesom in ukrepom za logistično preobrazbo. V nasprotnem primeru bodo naša logistična podjetja ostala na obrobju evropskega in svetovnega logističnega trga. Silnice v Evropi kažejo tudi na zelo realno možnost, da bodo slovensko logistično ponudbo kmalu globalizirale tuje velike logistične korporacije ter začele izkoriščati logistične prednosti in ugoden logistični položaj Slovenije pri obvladovanju blagovnih tokov na območju srednje, vzhodne in južne Evrope. Evropskim logističnim tokovom se ne bomo mogli izogniti, nikakor pa ne smemo zamuditi priložnosti, da bi bila vsaj večja slovenska logistična podjetja aktivni igralci v globalizacijski tekmi na logističnem trgu.

Trendi razvoja prometa in logistike so v veliki meri odvisni od globalizacije svetovnega gospodarstva. Vključevanje Slovenije v EU lahko zasledujemo tudi preko povezovanja transportnih sistemov in preko povezovanja gospodarskih subjektov. Takšne novonastale okoliščine zahtevajo od špediterjev in drugih udeležencev v transportni verigi, da se tem spremembam prilagajajo. Zato so potrebne inovacije v razvoju transportnih sredstev, inovativne tehnologije, drugačna organiziranost, večji pretok informacij in logistični pristop, ki generira nove možnosti pri izvajanju transportne dejavnosti. Tako gre razvoj na področju transportnologističnih dejavnosti v več različnih smeri. Nekatera industrijska in trgovska podjetja posvečajo večji pomen osnovni dejavnosti in najemajo za izvajanje logističnih storitev tretje osebe, ki so specializirane za to dejavnost. Druga podjetja pa ustanavljajo logistične oddelke v podjetju. Špediterji v vse večji meri nastopajo kot prevozniki (Spediteur and Carrier) in obratno, prevozniki pa kupujejo tudi špedicijska podjetja in ne želijo posrednikov. Primer novih načinov delovanja predstavljajo integratorji, ki se naprej popolnoma integrirajo (vse storitve ustvarjajo sami). Tako danes velja, da je uspeh podjetja odvisen od različnih racionalizacij kakor tudi od tržnega in kooperacijskega potenciala.

Večina večjih globalnih podjetij transportnih podjetij širi izbor svojih storitev. Tako nekateri transportni ponudniki ustanavljajo regionalna skladišča, kar jim omogoča zagotoviti visoko raven izvajanj dobav. Cilj euroglobalnih podjetij ni samo v obvladovanju ali lastništvu transportne mreže, ampak tudi in predvsem v koncentraciji na področja, kjer z dodano vrednostjo, kot je skladiščenje in vodenje zalog ali »time – definite delivery«, lahko več zaslužijo. Kritična vloga informacijskih tehnologij bo v kontroli logistike preko informacijskega sistema in ne v lastništvu in izvajanju dejavnosti. Velika podjetja bodo v prihodnosti vlagala v veliki meri v informatiko, v manjši meri pa investirale v vozila. Tako bodo logistična podjetja v prihodnosti delovale kot arhitekti transporta in pri tem prepuščale izvedbo in izvajanje transporta podizvajalcem. Enako velja tudi za špediterje. V praksi se ponekod dogaja, da špedicija ponekod ne prevzema novih nalog, ki izhajajo iz sprememb na strani proizvodnje in sprememb na strani transporta. V nekaterih primerih se dogaja, da se špediter ukvarja zlasti s carinskimi opravili, ponekod je špediter integriran – vključen v proizvajalčev sistem, v nekaterih pa se špediter že pojavlja kot logistični operater. Tendencia v razvoju logistike je, da se od ponudnikov logističnih rešitev danes zahteva, da delujejo kot logistični sistemi. Ti sistemi pa ne smejo govoriti o logistiki, sami pa delovati s konceptom od včeraj.

Sama kakovost integrirane logistične ponudbe je namreč odvisna od najslabšega dela logistične verige. Da bi bila logistična veriga čim manj ranljiva, želijo imeti logistična

podjetja na glavnih prometnih križiščih v lasti te dele verige. Zato se dogaja, da špediterji kupujejo transportna podjetja in obratno in imajo lastne terminale, skladišča in pretovorne naprave.

Logistični strokovnjaki pravijo, da danes ni odločilna samo transportna storitev, ampak nadzor nad celotno dobavno verigo kot celovitim procesom. Za to pa je potrebna prav informacijska tehnologija. Tako se dobavna struktura premika od transportne k informacijski logistiki. Informacijski logisti nadzorujejo celotno dostavno verigo, torej blagovne, informacijske in denarne tokove podjetja. Povpraševanje po teh storitvah narašča, saj je logistova konkurenčnost odvisna od sposobnosti popolnega nadzora vseh procesov. Pri tem je vezni člen med nakupom, skladiščenjem, proizvodnjo in distribucijo informacijska tehnologija. Storitve presežne vrednosti sestavljajo številne dodatne storitve, ki jih logisti ponujajo svojim strankam, in hkrati lahko odločilno vplivajo na dobiček drugega logističnega trenda, najemanja storitev.

S hitro rastjo e-poslovanja se je skrajšal čas dostave, vendar pa podjetja poudarjajo tako imenovani problem zadnje milje, ko dostava blaga ni mogoča, ker stranke ni doma in mora dostavljavec še enkrat priti, zaradi česar se zelo povečujejo stroški paketnih dostavljavcev. Ta problem je prisoten predvsem pri internetnih pošiljkah, zato paketni prevozniki testirajo različne druge možnosti dostave, kot so na primer dostavna okenca na črpalkah, paketni avtomati ali zabojniki. Danes organizacija in izvedba celovitih logističnih projektov vključuje vse faze pretoka blaga med proizvajalcem in kupcem, te pa med drugimi obsegajo prevoz blaga, skladiščenje, carinsko posredovanje, pripravo blaga za nadaljnjo odpremo in distribucijo do končnih odjemalcev tako doma kakor tudi v tujini.

Nesporno je, da bodo informacijske tehnologije v prihodnosti postale temelj hitrega logističnega razvoja. Čeprav je težko predvideti tok razvoja novih tehnologij, pa lahko že danes rečemo, da bo osnovo bodoče informacijske družbe predstavljalo prav omreževanje. Danes razvoj internetnih aplikacij skupaj z drugimi tehnologijami elektronskega poslovanja že bistveno vpliva na transportne sisteme. Tako se bo v prihodnosti:

- Trgovina odvijala na bistveno večjem globalnem področju. Pošiljk bo v prihodnosti več, bodo pa zato manjše.
- Telekomunikacijsko povezovanje in povezovanje preko interneta bo v prihodnosti doživelo še hitrejši razvoj in odpiralo nove možnosti poslovnih in komunikacijskih modelov.
- To bo še posebej izrazito v transportu in logistiki, kjer bo transparentnost in dostopnost do informacij predstavljalo enega od ključnih dejavnikov integracije in koordinacije transportnologistične verige.

Razvoj logističnih storitev gre naprej in na trg nenehno prihajajo nove storitve. Ponujajo jih tako špediterji kot družbe za hitro dostavo pošiljk, paketno distribucijo in specializirana logistična podjetja. V zadnjem času so največ naredile družbe, ki še snujejo ali tudi uresničujejo koncepte za pospeševanje pretoka blaga v logistični verigi. Pravijo jim četrta stran logistike«. Te družbe nimajo lastnih vozil, so samo organizatorji logističnih procesov. Definicijo izraza »fourth party logistics« (4PL), kar bi lahko prevedli kot »logistične storitve,

ki jih ponuja četrti partner«, ki povezuje vire, sposobnosti in tehnologije iz lastne in drugih organizacij in z njimi snuje, razvija in upravlja rešitve za dobavne verige.« V zavezništvu z najboljšimi ponudniki logističnih in tehnoloških storitev ter svetovalci za razvijanje poslovnih procesov lahko organizacije za 4PL bolje kot navadni ponudniki logističnih storitev razvijajo celostne rešitve za dobavne verige. Njihova prednost je v tem, da jim ni treba vzdrževati svojih prevoznih in skladiščnih zmogljivosti in da so nevtralni ter prožnejši pri prilagajanju poslovnim procesom svojih strank. Zahteve strank so se v minulih letih precej spremenile. Potem ko so tako imenovani ponudniki storitev »3PL« poleg fizičnega prevoza začeli ponujati še dodatne storitve znotraj logistične verige, se zdaj uveljavlja logistika 4PL. Kakšna je razlika med 3PL in 4PL in kaj imata skupnega? V nasprotju s strukturo 3PL, pri kateri stranka posamezne delne storitve, kot sta prevoz ali skladiščenje, oddaja neposredno različnim ponudnikom storitev, 4PL za naročnika celostno prevzame izbiro in vodenje različnih ponudnikov. Tako je 4PL posrednik med naročnikom in vsemi v verigo vključenimi ponudniki storitev. Pomembno pri tem je, da pri ustroju 4PL ne gre za organizacijo, ki samo nabavlja storitve, temveč da neposredno vstopa v delovni proces naročnika. Pomembna osnova za to je odprt in prožen ustroj sistema informacijske tehnologije, ki sploh lahko omogoči povezovanje posameznih storitev. Le tisti, ki ima na voljo dovolj močan sistem IT, lahko naročnikom ponudi kot dodatno storitev upravljanje informacij.

Od velike konkurence na trgu, zaradi katere se znižujejo cene, izboljšuje kakovost in uvajajo nove storitve, imajo največ koristi uporabniki logističnih, špediterskih in prevoznih storitev. Podjetja namreč želijo čim več energije usmeriti v osnovni posel, zaradi česar vse logistične storitve naročajo pri enem ponudniku, ki mora obvladovati vse naštete procese.

V nalogi sem predlagal uvedbo modela logističnih elementov in prikazal pomen, ter rast elementov v prihodnjem obdobju. S pomočjo in na podlagi teh elementov bo Intereuropa, d.d., v prihodnosti delovala kot logistični operater. V matriki rasti je prikazana tudi predvidena rast teh elementov v naslednjem obdobju.

S predstavljenimi dejstvi, pomanjkljivostmi, možnostmi in pomočjo ocene stopnje razvitosti in uspešnosti gospodarstva in prometa v RS ter oceni uspešnosti poslovanja Intereurope, d.d., potrjujem na začetku postavljeno hipotezo, da je mogoče predlagati sodoben logistični model, ki ga bo Intereuropa, d.d., uporabila pri preoblikovanju iz pretežno klasičnega špediterja in prevoznika v logističnega operaterja.

Hipoteza potrjuje, da se Intereuropa primerno, organizirana, kadrovska in informacijska podprta z uporabo modela preoblikovanja v logističnega operaterja, lahko pravočasno preoblikuje iz klasičnega špediterskega podjetja v logističnega operaterja. Tako bo ostala vodilno podjetje na tem področju in bistveno vplivala na učinkovitost slovenskega prometa ter pripomogla k uspešnemu gospodarskemu razvoju Slovenije.

8 LITERATURA

1. Aaker, D.A.: Developing Business Strategies, John Wiley , New York 1992. 364 str.
2. Ansoff, H.I.: The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, New York 1992. 284 str.
3. Armstrong, M.: Reward Management, Kogan Page, London 1992. 592 str.
4. Ballou, R. H.: Basic Logistics: Transportation, Materials Management, New York 1987. 438 str.
5. Ballou, R. H.: Bussines Logistics Management: Planing and Control, New York 1985. 514 str.
6. Becker, A., Rosemann J., Logistic and Distribution, 1998, 336 str.
7. Buble, M. et al: Stategijski management, Ekonomski fakultet, Split 1997. 439 str.
8. Cateora, P.R.: International Marketing, Richard D.Irwin, Chicago, 1996. 770 str.
9. Cooper, J.: Strategy planning in logistics and transportation, Kogan Page Limited, London 1993. 280 str.
10. Crocker, C., Hampson, F., Aall, P.: Managing global chaos, United States Institute of Peace press, Washington, D.C., 1996. 596 str.
11. Daft, R. L., Noe Raymond A.: Organizational Behavior. Fort Worth: Harcourt College Publishers, 2001. 718 str.
12. Ghoshala, S. in W. Barletta, The Individualized Corporation, 1998, 427 str.
13. Jakomin L., Zelenika R., Medeot M.: Tehnologija prometa in transportni sistemi, Fakulteta za pomorstvo in promet, Portorož 2002. 376 str.
14. Jelenc M.: Nove zasnove logističnih procesov. Gospodarski vestnik – Logistika, 5, str. 4 – 9.
15. Jelenc, M.: Globalizacija v logistiki. Gospodarski vestnik – Logistika, Ljubljana 2000, 5, str. 4 – 9.
16. Jelenc Milan: Šibka vloga in slab položaj špediterjev v EU. Gospodarski vestnik – Logistika, Ljubljana 2000, 7, str. 4 – 8.
17. Kiel, L. Douglas: Managing Chaos and Complexity in Government. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994. 360 str.
18. Kolenc J.: Infrastruktura cestnega prometa, FPP, Portorož 1997. 270 str.
19. Koletnik F., Kokotec-Novak M.: Bilanciranje in bilančna politika. Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor 1994. 344 str.
20. Koletnik F.: Kontroling. Študijsko gradivo za MBA. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor 1996. 212 str.
21. Koontz H. in Weihrich H., Management, Zagreb 1994. 747 str.
22. Kotler Philip: Marketing management. Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana 1996, 832 str.
23. Olsen, D.: Exploiting Chaos: Cashing in on the Realities of Software Development, Van Nostrand Reinhold, 1993. 449 str.
24. Oblak H.: Mednarodna poslovna logistika, Maribor 1997, 362, str.
25. Oblak H.: Makrologistična politika, Maribor, 1990. 195 str.
26. Oblak H.: Organizacija poslovanja prometnih podjetij, Maribor, Društvo za poslovno logistiko, studio Linea, 1998, 328 str.
27. Ogorelc Anton: Logistika – Organiziranje in upravljanje transportnih sistemov in drugih logističnih procesov in sistemov, Maribor, EPF, 1996, 224 str.
28. Ogorelc Anton: Mednarodne logistične storitve, Maribor, Linea, 1999, 178 str.

29. Pfohl H. C.: Logistik systeme, Berlin: Springer Verlag, 1996, 438 str.
30. Pfohl H. C.: Logistikmanagement. Berlin: Springer Verlag, 1994, 379 str.
31. Požar D.: Logistika v tranziciji, Logistika 1995 – XIX. posvetovanje, Maribor – EPF, 1995, 114 str.
32. Požar D.: Integralnost logističnih podsistemov in logistični pristop. Logistika 1998 – XXI. Posvetovanje. Maribor: Ekonomsko pravna fakulteta, inštitut za transport in logistiko, 1998, str. 7-29.
33. Previšić J., Došen Ozretić Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb 1999. 891 str.
34. Pulić A., in Sundač D., Intelektualni kapital, I.B.C.C., Rijeka 1998. 118 str.
35. Scalet S.: The World's Most Competitive Supply Chain, CIO Magazin, December, 2001.str. 360.
36. Stojanović, D.: Matematične metode v ekonomiji, dodatak matrika rasti, sedma izdaja, Savremena administracija, Beograd, 1988., str. 720.
37. Tavčar I. M.: Osnove managementa, Visoka pomorska in prometna šola v Piranu, Portorož 1995. 107 str.
38. Zekić Z.: Logistični menedžment, Glosa d.o.o. Rijeka 2000, 191 str.
39. Zelenika R.: Prometni sustavi, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2001, 636 str.
40. Zelenika R.: Špedicija, multimodalni transport i logistika. VI. Konferenca Udruženja tarifiera v Ohridu. Beograd 1998. 116 str.
41. Zelenika R.: Špediterovo pravo, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2001, 218 str.
42. Zelenika R.: Međunarodna špedicija, Ekonomski fakultet Rijeka, 1996, 584 str.
43. Zelenika R.: Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka 1998. 356 str.
44. Zelenika R.: Suvremeni transportni sustavi, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka 1995. 333 str.
45. Zelenika, R., Jakomin L., Lipičnik M.: Prometne i logistične znanosti u kaleidoskopu interdisciplinarnosti i multidisciplinarnosti, Zbornik del 4.mednarodnega znanstvenega in strokovnega kolokvija »Upravljanje prometom«, Fakulteta za gradbeništvo Univerze v Mariboru, Maribor 1997.
46. Zupančič S.: Skupna transportna politika v EU. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 43 1994, 15, str. 75 – 79.
47. Zupančič S.: Ekonomika transporta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 357 str.
48. Zupančič Samo: Ekonomika cestnega transporta. Ljubljana: Univerza v Ljubljani - Fakulteta za pomorstvo in promet, 2001.114 str.
49. Zupančič S.: Prevoz in promet v slovenskem ekonomskem izražanju. IB revija, Ljubljana, 32 (1998), str. 57 – 61.
50. Zupančič Samo: Vpliv liberalizacije trgovine s prevoznimi storitvami na vključevanje Slovenije v evropske gospodarske povezave. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 272 str.

9 VIRI

1. Agenda 2000 – For a stronger and Wider Union. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1997. 122 str.
2. Agenda 2000. Mnenje Komisije o prošnji Slovenije za članstvo v Evropski uniji. Bruselj: Evropska komisija, 1997. 100 str.
3. Banka Slovenije: Letna poročila za leto 1998 - 2001.
4. Cveto Pavlin in Robert Rakar: Skladišča: Za celovito logistiko skladišča niso dovolj. Gospodarski vestnik, 48, Ljubljana 2000, Logistika in transport, str. 4.
5. Deregulation of freight transport: Report of eighty-fourth round table on transport economics. European conference of Ministers of Transport, Paris. 132 str.
6. Delovno gradivo za strat. Gosp. Razvoj Slovenije do 2006, Slovenija 2000 – 2005 prognoze SKEP GZS; Ljubljana 2000, str. 36.
7. Ekonomsko ogledalo. Ljubljana, UMAR, letna številka 2000, št. 12 priloga str.18.
8. Gradnja drugega tira med Koprom in Divačo: Drugi kongres o transportu, prometu in logistiki, Portorož, 2000, str. 1- 4.
9. Infrastructure for the 21st century: European networks for train transport and energy. Office for Official Publications of the EC. Luxemburg, 1996. 11 str.
10. Interna gradiva organizacije Adria Kombi, 2001.
11. Interno gradivo DARS d.d. Ljubljana, 2000.
12. Interna gradiva Slovenskih železnic, 1999, 2000.
13. Interna gradiva Intereurope Koper, 2002.
14. Interna gradiva Luke Koper, 2002.
15. Interna gradiva Splošne plovbe, 2000.
16. Jakomin Livijo: Vključevanje Slovenije v globalni logistični prometni sistem. Podjetje in delo 6, Ljubljana 2000, str. 937.
17. Jelenc Milan: Špedicija - Logistični servis v sodobnem gospodarstvu. Gospodarski vestnik, 40, Ljubljana 1995, str. 42.
18. Jelenc Milan: Trendi - Globalizacija v logistiki. Gospodarski vestnik, 21, Ljubljana, 2000, str. 4.
19. Jelenc Milan: Nove zasnove logističnih procesov. Gospodarski vestnik, 3, Ljubljana 1999, rubrika: Logistika in transport, str. 4.
20. Jelenc Milan: Intereuropa: Intereuropa se razvija v logistični koncern. Gospodarski vestnik, 3, Ljubljana 1999, Rubrika: Logistika in transport, str. 8.
21. Jelenc Milan: Povezovanje Intereurope in Luke Koper je preteklost, zdaj gredo vsak svojo pot. Dnevnik 156, Ljubljana 2001, str. 1.
22. Letno poročilo. Ljubljana: Slovenske železnice, 2000, str. 15.
23. Luški glasnik. Koper: Luka Koper d.d., 2000, 7 str.
24. Miebach: Margers and takeovers. Basel. ITJ – International transport journal 42 (1999), 45 str. 32 – 29.
25. Nacionalni program izgradnje avtocest v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, 13/96).
26. Nacionalni program razvoja Slovenske železniške infrastrukture (Uradni list RS, št. 13/96).
27. Pilko Simona: Narašča najemanje logističnih storitev. Gospodarski vestnik, 4, Ljubljana .2001, Rubrika: Logistika in transport, str. 4.

28. Pinterič Jan: Logistični center - Center je že zdaj premajhen. Gospodarski vestnik, 17, Ljubljana 2001, rubrika: Logistika in transport, Stran: 8.
29. Pekljaj Robert: Telekomunikacije. Finance, Številka: 125, Ljubljana, Stran: 18.
30. Poročilo o stanju letalskega prometa v Sloveniji. Ljubljana 1996, str. 63.
31. Poročilo Evropske unije (TTI Group) o razvoju posameznih vrst transporta v Evropi, 1994. str.272.
32. Predlog Pomorskega zakonika. Poročevalec, Ljubljana, št. 41/100. str. 43.
33. Predlog sprememb in dopolnitev nacionalnega programa razvoja železniške infrastrukture. Poročevalec, Ljubljana, št. 15/00. str. 27.
34. Predlog sprememb in dopolnitev nacionalnega programa razvoja železniške infrastrukture. Poročevalec, Ljubljana, št. 66/100. str.36.
35. Predlog resolucije o prometni politiki republike Slovenije. Poročevalec DZ RS 6 (1998).
36. Prinz Inštitut: Raziskovalna naloga – Vstop Slovenije v EU in njeni vplivi na obmejne službe s poudarkom na špediciji, Ljubljana 2001, str 45.
37. Raziskava ocene vrednosti logističnega trga, Michigan State University, september 1998. str. 63.
38. Razvojne možnosti kombiniranega transporta v Sloveniji. Ljubljana. Prometni inštitut, 1995. 44 str.
39. Robert Rakar:: Prevoz po cesti je najbolj razširjen. Finance, 62, Ljubljana 2000, str. 14.
40. Spremembe in dopolnitve Nacionalnega programa izgradnje avtocest (Uradni list, št. 41/98.
41. Statistični letopisi 1994, 1998 in 2000. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za statistiko, 652 oz. 659 str.
42. Strategija ekonomskih odnosov s tujino. Ljubljana: Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, 1996. 127 str.
43. Svetek B.: Vloga špediterja pri uveljavljanju transporta, Ljubljana 1999, str. 20.
44. Turk Dunja: Naslov: Intelktualna sposobnost podjetja. Finance, 155, Ljubljana 2002
Rubrika: Kadri in kariere, str. 8.
45. Urbanija Anamarija: Četrta razsežnost logistike. Gospodarski vestnik - Logistika in transport, Ljubljana, 2002, 26, str. 116.
46. Urbanija Anamarija: Outsourcing skladišč - nova zasnova najema logističnih storitev. Gospodarski vestnik 48, Ljubljana, str. 11
47. Urbanija Anamarija: Špedicija - Strategi blagovnega prometa. Gospodarski vestnik, 17, Ljubljana 1998, str. 8.
48. Vizjak Andrej: Globalizacija jima povečuje pomen. Finance, Številka: 70, Datum: Ljubljana, stran. 17.
49. Vmesno poročilo V. in X. TEN transportni koridor na območju Slovenije, FAG, 1999, str. 33.
50. Začasni podatki o izvozu in uvozu RS v obdobju januar - december 2000. Ljubljana: Urad RS za statistiko, 2001. str. 9.
51. Založnik A. et al.: Napoved tokov v železniškem tovornem prometu do 2020. Ljubljana, SŽ, 2000. 56 str.
52. Zelenika Ratko in Pupovac Drago: Suvremeno promišljanje osnovnih fenomena logističnog sustava. Ekonomski pregled, 52, Zagreb 2001, str. 354 – 378.

53. Zelenika Ratko: Obrazovanje i usavršavanje prometnih menedžera u kaleidoskopu interdisciplinarnosti in multidisciplinarnosti. Hrvatska gospodarska revija, Zagreb 1997., XLVI, 5. str. 36.
54. Zelenika Ratko in Jakomin Igor. Relevantni činitelji organizacije prometnog poduzeća. Suvremeni Promet, Zagreb 1997., str. 17 – 34.
55. Aerodrom Ljubljana.
[URL:<http://www.lju-airport.si/frejmi/F1-novice.html>], 2.2.2002.
56. Combined Transport.
[URL:http://europa.eu.int/comm/transport/tif/4_goods_transport/ch4_combined_companies.htm], 14.1.2002.
57. High Speed in Slovenia.
[URL: http://www.uic.asso.fr/gv/maps/slo_gv.gif], 16.3.2001.
58. Gospodarska zbornica Slovenije.
[URL:<http://www.gzs.si/sloexport>], 2.2.2002.
59. Intereuropa Koper
[URL:<http://www.intereuropa.si.html>], 18.12.2003.
60. Luka Koper.
[URL:<http://www.luka-kp.si/slo/certificate.html>] Luka Koper, 2.2.2002.
61. Napovedi prometa v prihodnje in možne posledice.
[URL: <http://www.sigov.si/mpz/4pod/1/2pm.html>], 5.2.2002.
62. Poslovanje družbe Aerodrom Ljubljana d.d v letu 2000.
[URL: <http://www.lju.airport.si/>], 2.2.2002.
63. Poslovanje Luke Koper.
[URL: <http://www.luka-kp.si>], 2.2.2002.
64. Slovenske železnice-statistika.
[URL: <http://www.slo-zeleznice.si/>], 5.2.2002.
65. Splošno o prometu in prometnicah v Republiki Sloveniji.
[URL: <http://www.sigov.si/mpz/4pod/1/2pm.html>], 5.2.2002.

10 POPIS TABEL

	Stran
1. Tabela št. 1: Pomembni kazalci poslovanja družbe	20
2. Tabela št. 2: Mednarodne »E« Železniške zveze v Sloveniji	23
3. Tabela št. 3: Pomembnejši gospodarski kazalci Slovenije v obdobju od 1993 do 2000	33
4. Tabela št. 4: Izvozne in uvozne značilnosti Slovenije v obdobju 1990-1999 v % BDP	37
5. Tabela št. 5: Izvoz in uvoz storitev od leta 1994 do 2001	38
6. Tabela št. 6: Izvoz in uvoz transportnih storitev Slovenije po vrstah transporta v letih 1998, 1999 in 2000	41
7. Tabela št. 7: Swot analiza: Carinske storitve (carinsko zastopanje in mejna odprava	48
8. Tabela št. 8: Swot analiza - Kopenski promet (polni nakladi)	49
9. Tabela št. 9: Swot analiza - Pomorski promet.	50
10. Tabela št. 10: Swot analiza - Cestni transport.	51
11. Tabela št. 11: Swot analiza – Skladiščno poslovanje in distribucija	52
12. Tabela št. 12: Swot analiza koncerna Intereuropa kot celote	54
13. Tabela št. 13: Načrt donosnosti koncerna Intereuropa za obdobje od 2002 – 2005	54
14. Tabela št. 14: Primerjava doseženih prihodkov za prvo polletje 2002 z enakim obdobjem leta 2001 in s planom	56
15. Tabela št. 15: Primerjava doseženega poslovanja za skupino Intereuropa	57
16. Tabela št. 16: Projekcije rasti BDP za izbrane države v %	58
17. Tabela št. 17: Ocena vrednosti logističnega trga.	63
18. Tabela št. 18: Značilnosti Interneta, intraneta in ekstraneta	74
19. Tabela št. 19: Primerjalna matrika prednosti nove tehnologije	81
20. Tabela št. 20: Vrednost elementov logističnega operaterja	88
21. Tabela št. 21: Stopnje rasti elementov modela logističnega operaterja	90

11 SEZNAM SLIK

	Stran
22. Slika št. 1: Prikaz delovanja satelitskega nadzora na vozni parkom	78
23. Slika št. 2: Prikaz osnovne sheme programa za satelitsko zasledovanje vozil	79
24. Slika št. 3: Prikaz vozil na Internetu	80

12 SEZNAM SHEM

	Stran
25. Shema št. 1: Podsistemi logističnega sistema.	12
26. Shema št. 2: Tržni segmenti ponudnikov na logističnem trgu.	46
27. Shema št. 3: Logistično podjetje kot arhitekt logistike	61
28. Shema št. 4: Elementi logističnega modela	82

13 SEZNAM GRAFOV

	Stran
29. Graf št.1: Izvoz blaga po ekonomskih skupinah držav v letih 1999 in 2001 (v %)	36
30. Graf št.2: Izvoz transportnih storitev v letih 1998 do 2000	42
31. Graf št.3: Doseženi prihodki koncerna v obdobju I-VI 2002 in primerjava s planom in prihodki leta 2001	56
32. Graf št. 4: Prikaz elementov modela logističnega operaterja	88
33. Graf št. 5: Prikaz direktnih stopenj rasti elementov logističnega operaterja v letu 2012 v (%)	91

14 SEZNAM KRATIC

AGTC - Evropski sporazum o pomembnih linijah mednarodnega kombiniranega transporta

AVE (Alta Velocidad Espanola) - španski vlak velike hitrosti

BOLERO - veriga e-commerce modulov z avtomatskim EDI sistemom

BDP - bruto domači produkt

CEI (Central European Initiative) - Srednjevropska pobuda

CEEC (Central and Eastern European Countries) - srednje in vzhodnoevropske države v tranziciji s sklenjenimi Evropskimi sporazumi z EU

CEFTA (Central European Free Trade Agreement) - Sporazum o prosti trgovini srednjevropskih držav

CIM (Convention internationale concernant le transport des marchandises par chemin de fer) - konvencija o mednarodnem železniškem prevozu

CMR (Convention relative au Contrat de transport international de Marchandises par Route)- konvencija o mednarodnem prevozu po cesti

CRS (Computer Reservation System) - računalniški sistem rezervacij

DARS - Družba za avtoceste Republike Slovenije

ECE (Economic Commission for Europe) - Ekonomska komisija ZN za Evropo

EBRD (European for Reconstruction and Development) - Evropska banka za obnovo in razvoj

ECMT (European Conference for Ministers of Transport) - Evropska konferenca transportnih ministrov

EDI (Electronic Data Interchange) - elektronska izmenjava podatkov

EDIFACT (Electronic Data Exchange for Administration, Commerce and Transport) - institucija za elektronsko izmenjavo podatkov v administraciji, trgovini in v transportu

EGS - Evropska gospodarska skupnost

EIB (European Investment Bank) - Evropska investicijska banka.

EUROSTAT- Evropski statistični urad

EFTA (European Free Trade Agreement) - Evropski sporazum o prosti trgovini.

EU (European Union) - Evropska unija

FDI (Foreign Direct Investments) - neposredne tuje naložbe

GALILEO - interoperabilni informacijski sistem CRS

ICT (Information and Communication Technology) - informacijska in komunikacijska

tehnologija

ILO (International Labour Organisation) - mednarodna organizacija za delo

INCOTERMS (International Commercial Terms) - mednarodne transportne klavzule

INTERREG - transevropski projekt vzpodbujanja trajnostnega prevoznega sistema

IMF (International Monetary Fund) - mednarodni denarni sklad

ISPA (Instrument for Structural Policies for pre-Agreement) – Sklad za financiranje strukturne politike EU

LASH (Lighter Aboard Ship) - ladja za prevoz manjših rečnih ladij

LO - LO (Lift on-lift off) - vertikalni natovor ali raztovor na ladje

MARCO POLO - sistem, ki ima za cilj pobudo intermodalni transport

MARIS (Maritime Information Society) - pomorski informacijski sistem

MARTRANS - pilotskiprojekt s strani EU, katerega osnovni cilj je vzpostavitev in izgradnja logistične informacijske mreže za ladijski tovor, vezane na obstoječi sistem EDI

MAV- Madžarske državne železnice

NAPAN (Northern Adriatic Ports Area Network) - organizacija za čezmejno sodelovanje severnojadranskih pristanišč

OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) - organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj

PACT (Pilot Action for Combined Transport) - program pomoči za promoviranje kombiniranega prevoza

PHARE (Pologne –Hongrie: Aide a la reconstruction economique) – sklad EU za pomoč državam kandidatkam za vstop v EU

PETRAs (Pan-european Transport Area) – transevropski transportni prostor

RIP - računalniška izmenjava informacij

RO - RO (Roll on- roll off) – horizontalno vkrcanje ali izkrcanje tovora na vozilih na/iz RO-RO ladij

SURS - Statistični urad Republike Slovenije

UIC (Union International des Chemin de fer) - mednarodna železniška unija

UNCTAD (The United Nations Conference on Trade and Development) - organ Združenih Narodov za mednarodno trgovino in razvoj

UMAR - Urad za makroekonomske analize in razvoj

URL (Uniform Resource Locators)

TINA (Transport Infrastructure Needs Assessment) - organizacija za institucionalno promocijo transportne mreže

TEN (Trans- European Network) - Program Trans-evropske cestne mreže

TERRF (Trans-European Rail Freight Freeway)

TEU (Twenty-foot Equivalent Unit) - osnovna zabojniška enota 20'

TMP (Transport Master Plan) – Transportni program EU

TIR (Transport International sur la Route) - mednarodni cestni transport

WTO (World Trade Organisation) - Svetovna trgovinska organizacija

ZN - Združeni narodi

PREGLED UPORABLJENIH ANGLEŠKIH IZRAZOV:

business-to-business – B2B	B2B Elektronska izmenjava podatkov med poslovnima partnerjema.
Business-to-Consumer ali B2C	Elektronska izmenjava podatkov med poslovnim partnerjem in končnim porabnikom
benchmarking	izvajanje primerjalne analize
exchange	Borza, menjava, eden od poslovnih modelov pri elektronskem poslovanju.
just-in-time	Način oskrbe z materialom ob pravem času, pravočasna proizvodnja. Sistem vodenja zalog in proizvodnje, zasnovan na majhnih pošiljkah materiala, stalni ravni proizvodnje, onemogoča kopičenje vmesnih zalog.
marketplace	Elektronska tržnica
outsourcing	Del poslovanja predamo v izvajanje
4PL	»logistične storitve, ki jih ponuja četrti partner« - četrta stran logistike – logistična podjetja so začela ponujati še dodatne storitve znotraj logistične verige, ne gre za organizacijo, ki samo nabavlja storitve, temveč da neposredno vstopa v delovni proces naročnika
»one-stop-shopping«	Želje po nakupu storitev na enem mestu
SMS	»Short mesage system« – Sistem pošiljanja kratkih sporočil preko GSM
TNM - Telecommunications Network Management	Vzpostavitev medkrajevnega omrežja z optičnimi kabli.