

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**LOGISTIČNI MANAGEMENT V MEDNARODNEM
MULTIMODALNEM TRANSPORTU IN VLOGA LOGISTIČNEGA
MANAGERJA**

Ljubljana, julij 2002

BOŽIDARA SVETEK

I Z J A V A

Študentka Božidara Svetek izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Toneta Hrastelja in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18.07.2002

Podpis:

V S E B I N A

	Stran
1. UVOD	1
1.1. Predmet raziskave	2
1.2. Namen in cilj raziskave	3
1.3. Znanstvene metode	5
1.4. Struktura specialističnega dela	5
 2. OSNOVE MANAGEMENTA LOGISTIKE IN	
MULTIMODALNEGA TRANSPORTA	7
2.1. Osnove managementa	7
2.2. Osnove logistike.....	11
2.2.1. Logistične verige	14
2.2.2. Informacije v podjetniški logistiki.....	18
2.3. Osnove multimodalnega transporta	19
2.3.1. Okvirji multimodalnega transporta	19
2.3.2. Opredelitev multimodalnega transporta	23
2.3.3. Optimalno delovanje multimodalnega transporta.....	30
2.3.3.1. Izbor podjetnika multimodalnega transporta	30
2.3.3.2. Optimalno delovanje sistema blagovno transportnih centrov, prostocarinskih con in off shore centrov.....	32
2.3.3.3. Kontejnerski terminali	35
2.3.3.4. Optimalno delovanje integralnega informacijskega sistema v multimodalnem transportu.....	38
2.3.3.5 Sprejetje enotne listine o multimodalnem transportu.....	41
2.3.3.6. Enotna tarifa v multimodalnem transportu	42
2.3.3.7. Konvencija združenih narodov o mednarodnem multimodalnem transportu	44
2.3.4. Odgovornost udeležencev v mednarodnem multimodalnem transportu	45

3. VLOGA LOGISTIČNEGA MANAGERJA V MULTIMODALNEM	
TRANSPORTU	50
3.1. Izobraževanje in izpopolnjevanje logističnih managerjev	53
3.2. Logistični manager v vlogi tržnika	58
3.3. Organizacijska kultura kot dejavnik uspešnega funkcioniranja	
logističnega managementa.....	64
3.4. Intelektualni kapital	67
 4. LOGISTIČNA INFRASTRUKTURA V SLOVENSKEM	
MULTIMODALNEM TRANSPORTU	73
 5. SKLEP	78
 Literatura	80
Popis slik	83
Priloge	84

1. UVOD

Vsakomur, ki se v prometnih konicah nahaja s svojim vozilom na prepolnih cestah, je brez nadaljnjega dokazovanja jasno, da se bodo konice širile in povečevale. Ni ga gospodarja in načrtovalca, ki bi še lahko zagotovil znosen cestni promet po letu 2005 v Evropi. Hote ali nehote, morali se bomo soočiti s samoomejevanjem. Naj se zdi še tako protislovno in po dosedanjih izkušnjah boleče za posameznega prevoznika, za dolgoročno preživetje bo potrebno sodelovanje in usklajevanje prav vseh prevozniških panog.

Ko sami neovrgljivo spoznavamo, da je v sodelovanju vseh zvrsti prometa edina možnost za učinkovito rešitev oskrbovalnih nalog, se postavlja nova neznanka: kako pripraviti udeležence v oskrbi do tega, da bodo ne samo sprejeli reševanja v velikem (makro) načrtu, temveč da bodo sami sodelovali v okviru svoje gospodarske panoge v medpodjetniškem načrtu.

Eden ključnih elementov in dejavnikov, potrebnih za sam obstoj in uspešen razvoj mednarodnega gospodarskega sistema, je prometni sistem, tako na nacionalni kot mednarodni ravni. V zadnjih petdesetih letih je prišlo do številnih revolucionarnih sprememb na tem področju, zlasti v smislu optimiranja, tako v času kot stroškovno in prostorsko.

V razvitih gospodarskih deželah ima vedno večjo vlogo multimodalni transport, v okviru katerega se v različnih kombinacijah koristijo prednosti posamezne panoge prometa ali več panog skupaj. Te kombinacije omogočajo varnejši in hitrejši potek mednarodnega prevoza.

Posebej mednarodne špedicije in njihovi logistični managerji imajo s svojo strateško preobrazbo iz klasičnih organizatorjev prevoza in carinskega posredovanja v sodobne organizatorje logistike velik in pozitiven vpliv na uveljavitev multimodalnega transporta.

1.1. PREDMET RAZISKOVANJA

Logistični management, posebno njegova funkcionalna in institucionalna razsežnost, ter logistični eksperti predstavljajo najvažnejše dejavnike racionalizacije in razvoja mednarodnega multimodalnega transporta nasploh.

Logistika mora biti usmerjena v zagotavljanje kar se da učinkovite oskrbe kupcev, biti mora zanesljiva, točna, varna in stroškovno sprejemljiva.

V praksi se v funkciji podjetnika multimodalnega transporta javljajo: mednarodni špediterji, prevozniki in pomorski agenti. Mednarodne špedicije imajo največ pogojev, da se razvijejo v sodobnega podjetnika prevoznega sistema "od vrat do vrat", ker osnovna funkcija takšnega podjetnika izhaja iz kombinacije špediterske in prevozniške dejavnosti.

Špedicija kot glavni organizator multimodalnega transporta prenaša težišče svojega delovanja z odnosa s prevozniki in drugimi izvajalci logističnih storitev na odnos z lastniki blaga ter postaja nosilec logističnega znanja in oblikovalec logističnih sistemov pri svojih naročnikih.

Zaradi vse številnejših predpisov, pogodb, dolžnosti, specifičnosti transportnih operacij posameznih prometnih vej, gospodarskega in ekonomskega povezovanja držav se je povečala želja in potreba po kvalitetnem, hitrem, varnem, racionalnem in učinkovitem organiziranju prevoza blaga, ki naj bi ga nudil podjetnik multimodalnega transporta.

Podjetnik mednarodnega multimodalnega transporta (MTO - Multimodal transport operator) mora biti visoko izobražen, strokoven, izkušen, korekten in diplomatsko podkovan, zato se v praksi vse bolj pojavlja problem pridobivanja ustreznega znanja in izpopolnjevanja podjetnikov mednarodnega multimodalnega transporta.

1.2. NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen mojega dela je usmeriti pozornost na nujnost razumnega oskrbovanja. Rešitev problema razumnega oskrbovanja ima daljnosežne posledice. V mednarodni gospodarski tekmi bodo obstala samo podjetja, ki bodo sposobna ostati konkurenčna, s tem da zlasti:

- skrajšujejo čas potovanja pošilk,
- zmanjšujejo zaloge v skladiščih izdelovalcev in trgovcev,
- povečujejo prilagodljivost,
- stopnjujejo verjetnost izpolnitve obljub o dostavi natančno ob pravem času,
- povečujejo proizvodnost pri vseh udeležencih v oskrbni verigi,
- izboljšujejo pripravljenost za odpošiljanje,
- skrajšujejo čas za ponovno nabavo redno potrebnih snovi in predmetov,
- skrajšujejo dobavne roke in
- zmanjšujejo splošne stroške vsem udeležencem.

Proizvodnja materialnih dobrin je v 20. in 21. stoletju dosegla izreden porast in prevoz le-teh (od mesta proizvodnje do mesta potrošnje) kvalitativno zaostaja za proizvodnjo. Posebno občutljiv segment transporta predstavlja mednarodni multimodalni transport, ker implicira drugačen način razmišljanja kot je v veljavi na transportnih tržiščih.

Multimodalni transport predstavlja najbolj revolucionarno racionalizacijo v kontekstu sodobnih transportnih tehnologij. Glavni učinek multimodalnega transporta se odraža v znatnem povečanju pretovornih učinkov ter posledično v večji storilnosti in donosnosti.

Nove transportne tehnologije so povečale pretovorne učinke in produktivnost glede na klasične pretovorne tehnologije, kar rezultira v zmanjšanju celotnih logističnoprometnih stroškov.

Prevozni stroški predstavljajo relativno velik del v prodajni ceni blaga. Prevoz poprečnega blaga stane med 3 % in 10 % njegove končne vrednosti (Obvestila ITT, 2002., str. 215). Zaradi vloge in pomena transportne dejavnosti v celotni družbenoekonomski strukturi katerekoli države bi racionalizacija in razvoj transportnega sistema morala postati imperativ tako gospodarskih kot negospodarskih subjektov.

Samo na osnovi izbora optimalnega prevoznega sredstva, optimalne prevozne poti, izbora optimalne kombinacije sodobnih transportnih tehnologij kot npr. paletizacije, kontejnerizacije, RO-RO (Roll on - Roll off), RO-LO (RO-RO in LO-LO), LO-LO (Lift on - Lift off), FO-FO (Float on - Float off), HUCKEPACK (oprtni prevoz), BIMODALNE ter optimalnega časa sprejema, oddaje in prevoza blaga je možno zagotoviti varen in hiter transport blaga istočasno pa zmanjšati manipulacijsko transportne stroške tudi do 30 % v primerjavi s na konvencionalnim načinom transporta.

Iz takšne ugotovitve izhaja zahteva logističnemu managerju, da na osnovi strokovnih in znanstveno utemeljenih metod ter modelov vpliva na zmanjšanje celotnih logističnih stroškov - s tem povečuje konkurenčnost svojih storitev na prometnem tržišču, postati in ostati mora konkurenčen.

V okviru tako opredeljenega problema se postavlja temeljna hipoteza: z znanstvenimi in strokovnimi spoznanji o logistiki, podjetništvu in mednarodnem multimodalnem transportu na splošno, a posebej v medsebojni povezavi logističnega managementa in multimodalnega transporta je možno izobraziti, usposobiti in motivirati logistične managerje za racionalizacijo multimodalnega transporta in vključevanje v svetovni multimodalni transport - v procese globalizacije.

Osnovni cilj mojega dela je:

- potrditi in prikazati pomen racionalizacije ter razvoja prometa (kar lahko dosežemo tudi z uvajanjem novih transportnih tehnologij, z novim

marketinškim pristopom logistično orientiranega managementa ter logistične organizacije v multimodalnem transportu),

- potrditi in prikazati pomen oblikovanja profila logističnega managerja.

Na vsestranski razvoj prometa - tako v smislu tehnologije, kot organizacije in trženja - lahko občutno vplivajo sodobne špedicije, predvsem v funkciji organizatorja in izvajalca mednarodnega multimodalnega transporta. Iz tega posledično izhaja, da bi le-te lahko postale važen faktor pri razvoju transporta, predvsem multimodalnega transportnega podjetništva in s tem tudi mednarodne trgovine.

1.3. ZNANSTVENE METODE

Osnovo specialističnemu delu bodo predstavljala teoretična izhodišča o logističnem managementu v mednarodnem multimodalnem transportu, kot jih lahko zasledimo pri domačih in tujih avtorjih.

Pri izdelavi specialističnega dela in obdelavi znanstvenoraziskovalnih rezultatov so uporabljene v odgovarjajočih kombinacijah naslednje znanstvene metode:

- induktivna in deduktivna metoda,
- metoda analiziranja in sinteze,
- metoda abstrakcije in konkretizacije,
- metoda generalizacije in specializacije,
- opisna metoda.

1.4. STRUKTURA SPECIALISTIČNEGA DELA

Celotno specialistično delo je razdeljeno na štiri tematske celote ter peti, sklepni del, in sicer:

V prvem, (uvodnem) delu je predstavljena problematika specialističnega dela. Po obrazložitvi predmeta oziroma problema, namena in ciljev raziskave je na kratko obrazložena struktura dela, nakar so navedene najvažnejše znanstvene metode, ki so v odgovarjajočih kombinacijah koriščene pri raziskavi in prikazu znanstvenih in strokovnih spoznanj.

V drugem delu z naslovom Osnove managementa logistike in multimodalnega transporta so obdelane tri tematske enote, brez poznavanja le-teh ne bi mogli razumeti celotne problematike tega dela. Obrazloženi so osnovni pojavi s področja managementa logistike in multimodalnega transporta.

V tretjem delu z naslovom Vloga logističnega managerja v multimodalnem transportu je predstavljena problematika mednarodnega multimodalnega transporta in profil logističnega managerja. Prav tako je obrazložena potreba po izobraževanju in izpopolnjevanju logističnih managerjev, trženje v mednarodnem multimodalnem transportu, organizacijska kultura, kot dejavnik uspešnega funkcioniranja logističnega managementa, in intelektualni kapital.

V četrtem delu z naslovom Logistična infrastruktura v slovenskem multimodalnem transportu je kratek pregled stanja na področju podjetniške logistike in managementa v Sloveniji.

Peti, (sklepni) del predstavlja povzetek lastnih razmišljanj in poglede na predmet specialističnega dela.

2. OSNOVE MANAGEMENTA, LOGISTIKE IN MULTIMODALNEGA TRANSPORTA

2.1. OSNOVE MANAGEMENTA

Razvoj managementa je tesno povezan z razvojem gospodarjenja. Obstajajo različni pristopi k proučevanju managementa - pogojeni so z razvojem gospodarjenja podjetij pa tudi z usmeritvijo in delovanjem avtorjev.

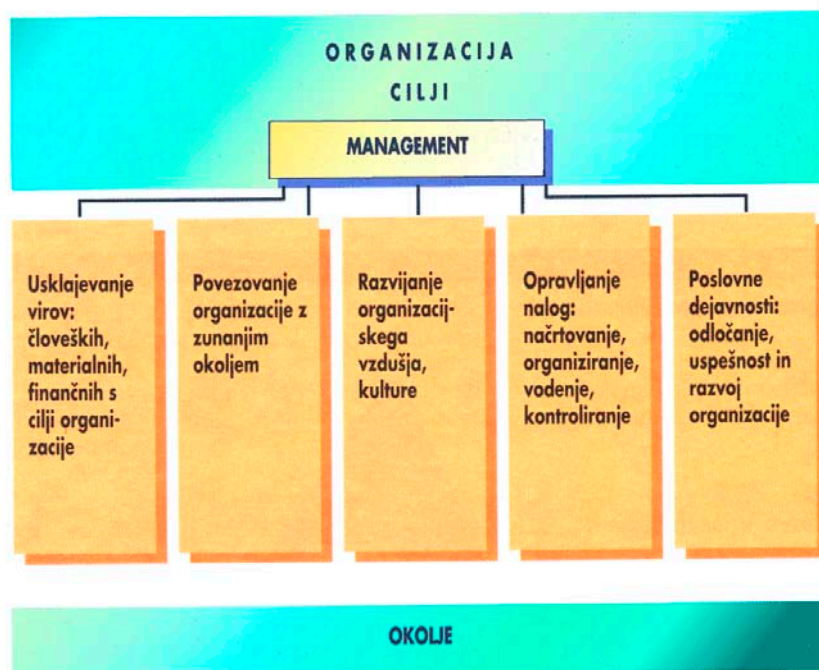
"Znanstveni" management zaznamuje Fredrich W. Taylor, ki leta 1911 objavi svoja spoznanja v delu *Principles of Scientific Management*, v katerem opisuje znanstveni management kot iskanje načinov za čim bolj učinkovito opravljanje dela. (Rozman, 1993, str.63)

Taylorjevim ugotovitvam je sledila vrsta znanstvenikov. Med njimi je kot predstavnik klasične procese teorije pomemben Henry Fayol, nemški sociolog Weber - kot predstavnik teorije birokracije; kasneje se uveljavi vedenjski pristop in avtorji kot Mary Parker Follett, Elton Mayo in drugi. Kasnejši razvoj je pripeljal do kvantitativnega pristopa reševanja managerskih problemov, preko systemskega proučevanja podjetij (Baniard) do situacijske ali odvisnostne teorije. V zadnjem času vse pogosteje zasledimo prizadevanja za povezavo raznih teorij managementa.

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev.

Management bi lahko opredelili tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov (resursov) pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije (Možina et al., 1994, str. 16).

Slika 1: Dejavnosti managementa v organizaciji



Vir: Stane Možina et al., Management, Didakta, 1994, str. 17

Pojem manager se nanaša na razne vrste managerjev in njihovih opravil. Managerji so lahko vodje oddelkov, služb, projektov, mojstri, nadzorniki, direktorji, ravnatelji, upravitelji, predsedniki ... tako v organizacijah, ki ustvarjajo dobiček, kot v tistih, ki so financirane iz proračuna.

Managerji predstavljajo del zaposlenih v organizaciji. Cilje organizacije skušajo doseči s tem, da pridobivajo sodelavce, kvalificirane za posamezne naloge. Z drugimi besedami, posamezne naloge naj opravljajo zaposleni, ki so za to kar najboljše usposobljeni. Gre za usklajevanje posameznikov in skupin. Managerji ne opravljajo vseh nalog, ampak samo nekatere - predvsem tiste, ki so pomembne za uspešno delovanje organizacije.

V določenem obsegu mora manager poznati dele razčlenjenega dela oz. delo posameznikov, ki jih vodi. Vedel naj bi, kako so ti deli povezani med seboj in na kakšen način jih uskladiti v celoto. Za primer lahko navedem Druckerja, ki lepo

opredeli management, ko pravi: "Managerjeva naloga je ustvariti celoto, ki bo več kot vsota delov; celoto, ki bo dajala več kot vsota naporov, vloženih vanjo. Manager je podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni inštrumenti, ki vsak zase povzročajo toliko hrupa, kot celota glasbe. Toda dirigent ima skladbo; je samo njen izvajalec. Manager pa je skladatelj in izvajalec obenem" (Rozman, 1993, str. 20).

Managerji morajo določati načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilje organizacije. Če ima organizacija za glavni cilj kakovost in cenenost izdelkov oz. storitev, potem morajo managerji predvideti, kako bodo to dosegli, npr. (Tavčar, 1995, str.91):

1. z zmanjševanjem stroškov,
2. s preureditvijo delovnih postopkov,
3. z drugačno tehnologijo,
4. z inovativno dejavnostjo, zbiranjem pripomb, dajanjem predlogov,
5. z večjo produktivnostjo itn.

Managerji členijo podjetje na funkcije, programe, oddelke, strokovne službe in še kaj, da bi z delitvijo in specializiranjem dela, kar najbolj povečali učinkovitost opravljanja posameznih dejavnosti. Vzporedno pa managerji tudi povezujejo enote in dejavnosti, da bi te usklajeno delovale ter kar najbolj povečevale učinkovitost in uspešnost podjetja s posameznimi programi in v celoti.

Določeno usklajevanje opravljajo tudi strokovnjaki specialisti. Vendar ti usklajujejo le procese, delovna opravila, naprave, naročila, ne pa tudi ljudi in razmerij med njimi. Tehnično usklajevanje je osnova tehnične organizacije dela.

Managerji se glede na predmet usklajevanja, pa tudi glede na nekatere druge značilnosti, razlikujejo med seboj. Tako managerji velikih podjetij, sestavljenih iz manjših podjetij ali poslovnih enot, le-te usklajujejo med seboj. Managerji podjetij usklajujejo med seboj poslovne funkcije: nabavno, kadrovsko, proizvodno, prodajno in finančno. Šele vse te poslovne funkcije skupaj tvorijo

poslovno celoto. Prvi in drugi managerji sestavljajo vrhovni, najvišji management v podjetju; prvi je znan kot management sestavljenih podjetij ali korporacijski, drugi pa kot poslovni. Srednjo raven managementa sestavljajo managerji poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot, v katerih se le-te nahajajo. Prav tako spadajo sem managerji poslovnih enot, ki niso pravne osebe. Manager proizvodnje na primer usklajuje naročila, stroje, materiale, prav tako pa v svojem delu tudi cilje in interese zaposlenih. Managerji poslovnih enot usklajujejo poslovne funkcije v operativnem pogledu. Oboji so kratkoročno razmeroma samostojni. Dolgoročno pa se podrejajo usklajevanju celotnega podjetja. Za obe navedeni ravni je značilno, da usklajujeta posameznike managerje, ki usklajujejo izvedbene zaposlene. Managerji manjših oddelkov, skupin, izmen, usklajujejo neposredno izvedbo in pomenijo nižjo raven managementa, pogosto imenovano tudi prva linija managementa (Rozman, 1993, str. 22).

Ustvarjalno podjetje omogoča posamezniku dostop do trga idej in aktualnega znanja, obenem pa ga spodbuja h kreiranju lastnega znanja. Na ta način se tuje znanje nenehno plemeniti z izvirnim lastnim znanjem, ki se skozi ustvarjalno napetost preoblikuje v nove izdelke in storitve. Od deleža lastnega znanja je neposredno odvisna izvirnost izdelkov in storitev. Sposobnost ustvarjanja novih potreb na trgu hkrati pomeni tudi postavljanje visokih cenovnih razredov.

Osnovna naloga managementa v sodobnem podjetju je umetnost sproščanja ustvarjalnih potencialov zaposlenih. Zgolj zunanje spodbude ne vznemirijo ustvarjalnega duha. Šele notranji impulzi, ki jim preprosto rečemo navdušenje in ljubezen do dela, lahko aktivirajo človekov intelekt do roba, kjer se rutina prevesi v ustvarjalnost.

Ustvarjalna energija se sprošča v ugodni klimi, ki jo ustvarjajo vodilne osebnosti predvsem s tem, da dajejo ljudem priložnosti, stimulirajo poslovne uspehe in skupaj z njimi načrtujejo razvoj karier in vizijo podjetja, ki kot okno odpira nove razsežnosti horizonta (Mayer, 1993, str. 77).

Managerji torej ne morejo učinkovito in uspešno voditi organizacije brez zavzetega sodelovanja notranjih udeležencev.

2.2. OSNOVE LOGISTIKE

Odločilno pobudo za nastanek logistične znanstvene discipline v gospodarstvu je verjetno podal Oscar Morgenstern, ki je 1955 leta v časopisu *Naval Research Logistics Quarterly* objavil članek, v katerem poskuša sistematično opredeliti logistično teorijo. V isti reviji je sicer že leto poprej Eccles objavil članek "Logistics - What is it?", vendar z bolj splošno vsebino. Bistvo Morgensternove ugotovitve se v omenjenem članku glasi:

"Logistična aktivnost je ponudba točno opredeljenih količin sredstev in storitev za dejavnosti, ki potrebujejo ta sredstva in storitve v skladu s svojim namenom, da bi dejavnost ohranili na enaki ravni v sedanjosti ali pričakovani razvojni stopnji v bodočnosti. Ta ponudba izhaja iz izvora in mora biti usmerjena - z drugimi besedami preoblikovana v prostoru in času k svoji uresničitvi v celoto te dejavnosti".

Morgenstern sicer vsebine logistične ponudbe ne opredeljuje, vendar je njegova opredelitev logistične vede v gospodarstvu začetek novega razmišljanja o čisto drugačnem (funkcionalnem) opazovanju med seboj povezanih, sicer posamezno že prej znanih prvin v sitem logistike (Oblak, 1997, str. 24).

Logistika kot veda je do konca druge svetovne vojne služila predvsem v vojaške namene. Prevzem vojaške logistične vede v civilno gospodarsko prakso se je pričel po drugi svetovni vojni in je potekal na različne načine. Eden od načinov je bila praktična uporaba pojma logistike pri nekdanjih vojaki v vsakdanjem gospodarskem življenju. Širjenje načina razmišljanja, pojmov in uporabe instrumentov je dobilo v praksi takšen razmah, da je pričelo zaposlovati tudi uporabno (empirično) znanost. Naslednji pomemben razlog, ki je prispeval k prenosu logistike v gospodarstvo temelji na dejstvu, da so logistično vedo začeli

uvrščati med znanstvenoraziskovalne in študijske discipline na ekonomskih in tehniških visokih šolah, fakultetah in univerzah.

Pojem logistike se v teoriji in praksi ne uporablja vedno enotno in v glavnem zasledimo naslednje pristope:

1. Glede na dejavnost: transportna logistika, skladiščna logistika, špedicijska logistika, distribucijska logistika, nabavna logistika, intralogistika, trgovinska logistika itd.
2. Glede na področje uporabe: industrijska logistika, vojaška logistika, poslovna logistika, marketinška logistika, tehniška logistika, bolnišniška logistika, gospodinjska logistika itd.
3. Glede na področje opazovanja: mikrologistika, metalogistika, makrologistika, interorganizacijska logistika, podjetniška logistika, medorganizacijska logistika, mednarodna logistika, evrologistika itd.

Posledično se tudi definicije o logistiki od avtorja do avtorja razlikujejo, vendar bi lahko na kratko strnili, da gre za premik in skladiščenje blaga skupaj s pretokom informacij od začetka do konca preskrbovalne verige (Cooper, Browne & Peters, 1994, str. 2).

Namen logistike je omogočiti (po vrsti, količini, kakovosti, prostoru in času) prilagojen dovoz blaga za potrebe izvedbe proizvodnih, storitvenih procesov. Gre za proces planiranja, izvajanja in kontroliranja pretoka in skladiščenja blaga kot tudi informacij od točke izvora blaga do točke potrošnje blaga s ciljem zadovoljitve potreb porabnikov (Cooper, 1993, str. 24).

Stroškovna učinkovitost nam pove, katero raven logističnih stroškov je odjemalec pripravljen plačati za določeno logistično storitev. V neki anketi, ki so jo izvedli v več kot 200 evropskih podjetjih so ugotovili, da znašajo logistični stroški povprečno 7,7 % prodajne cene proizvodov, v nekaterih branžah pa 2- do 3-krat več. Znižanje logističnih stroškov torej lahko močno vpliva na znižanje

cen proizvodov. V letih 1987-1999 so se le-ti po nekih ocenah v evropskih podjetjih znižali za okoli 46 % (Požar, 2002a, str.11).

Okoliščine, povezane z logističnimi storitvami, učinkujejo povratno na organiziranost gospodarstva in na njegove prostorske in časovne premostitvene zahteve. Iz te opredelitve izhaja, da ima logistika kot veda vpliv na celotno gospodarstvo, saj učinkuje na njegove stroške in vsebuje tudi rešitve, ki ne zadevajo samo posameznega poslovnega sistema.

Na splošno bi lahko rekli, da se lahko uporabniki logističnih storitev (proizvajalci, trgovci) odločajo med ustanovitvijo lastninskih (in-house) logističnih oddelkov, službami, funkcijami in med koriščenjem storitev logističnih podjetij. Transportna sredstva in informacije - kot bistvena elementa logistike - vplivata na gornjo odločitev (Cooper, Browne & Peters, 1994, str. 147).

Transportna sredstva - njihova ustrezna kombinacija - omogočajo zadovoljitev zahtev uporabnika, pregledna, "hitra" in zanesljiva izmenjava informacij pa vpliva na konkurenčno sposobnost logističnih storitev. Hitre reakcije na spremembe tržišča so možne le, če je zagotovljen obsežen informacijski sistem, zato spadajo med pomembne investicije v celostno zasnovano poslovno logistiko podjetja ustrezen software in usposobljeni sodelavci.

V zvezi z organiziranjem logistične funkcije v podjetjih se nam postavlja vprašanje, kako ugotoviti njene sestavne dele in kako jih razmejiti od drugih področij poslovanja podjetja. Na to vprašanje ne moremo dati splošno veljavnega odgovora. Praviloma je treba za vsako podjetje najti najustreznejšo obliko organiziranosti logistične funkcije. Z obliko organiziranosti razumemo vsoto internih struktur in povezav, ki združujejo neko organizacijo v celoto in določajo njeno funkcijo in smoter.

Globalizacija oziroma širitev trgov v svetu zahtevata vse trdnejše povezave med poslovnimi partnerji od dobave surovin do proizvodnje in notranje logistike v

podjetju, prek trgovine ter drugih posrednikov in zunanjega transporta do končnega porabnika.

Če hočejo podjetja doseči glavni cilj v konkurenci, to je zniževanje stroškov oziroma konkurenčne cene ter kakovostno servisiranje odjemalcev (hitrost, točnost, zanesljivost itd.), morajo sama ali v sodelovanju s tretjimi strankami (na primer špediterji) načrtovati oziroma uskladiti blagovne tokove (prevozi, skladiščenje, embaliranje, manipulacije z blagom itd.) med subjekti v logistični verigi.

Klasični špediciji so dnevi šteti. S svojim delovanjem ne more bistveno vplivati na blagovni tok, sčasoma pa bo postala moteči oziroma odvečni člen logistične verige. Zaradi pridobljenega logističnega znanja in z namenom doseči celovit nadzor nad posebnimi blagovnimi tokovi je preobrazba v celovitega ponudnika logističnih storitev največja priložnost in obenem temeljni dejavnik poslovnega preživetja.

2.2.1. LOGISTIČNE VERIGE

Logistične procese in njihovo delovanje moramo obravnavati in reševati celostno. To pomeni, da ne smemo obravnavati posameznih elementov izolirano, temveč v povezavi z drugimi. Za primer: ko se odločamo za vrsto transporta, se lahko odločimo za hitrejši in seveda dražji transport, npr. zračni ali pa za počasnejši in cenejši transport, npr. železniški.

Pri tem pa moramo upoštevati, da bomo imeli pri hitrejšem ter dražjem transportu manjše (cenejše) zaloge in nasprotno pri počasnejšem transportu. S kalkulacijo enega in drugega elementa ter upoštevajoč okoliščine (npr. želje kupca) bomo izbrali optimum, ki bo zadovoljil kupca ob najnižjih stroških.

Še v drugi polovici dvajsetega stoletja so za različne načine transporta veljali strogi predpisi. Deregulacija transportnih trgov, posebej cestno-transportnega,

katere (začetki le-te segajo v leto 1980 (Cooper, 1993, str. 36)) je danes 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 dobavne 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).

Glavni cilji dobrega vodenja logističnih storitev so zlasti:

- znižanje stroškov,
- dviganje kakovosti, oz. izboljšanja servisa logistike pri strankah (hitrost, točnost, zanesljivost itd.),
- varstvo okolja.

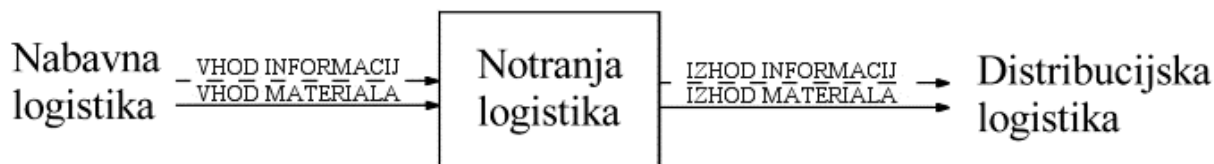
V logistične sisteme vključujemo sledeče elemente:

- zunanji transport,
- notranji transport,
- skladiščenje,
- manipulacije,
- zaloge,
- informacije in komunikacije,
- delovna sila.

Zgoraj navedene elemente povezujemo v tako imenovane logistične verige.

Oblikovanja logistične verige se danes poslužujejo le razvitejša podjetja v svetu. Izraz dobavna veriga uporabljamo navadno takrat, ko se dotika vseh funkcij v podjetju (proizvodno, trženje, finance itd.), logistična veriga pa takrat, ko je poudarek na logistični dejavnosti. Pojem dobavne verige je širši od pojma logistične verige. Če v logistični verigi deluje vsako podjetje zase izolirano, optimizacija logistike ni možna, ker ni koordinacije. Koordinacija dela pa je naloga logističnega managementa.

Slika 2: Logistična veriga



Vir: Mazi, Vodenje sistema notranje logistike v Luki Koper, Portorož, 2000, str.16.

Razmejitev nalog med nabavo in nabavno logistiko

Nabava priskrbi komercialne podlage za nabavo prvin poslovnega procesa in je pristojna za:

- študij nabavnih tržišč,
- izbiro ustrezne prvine poslovnega procesa (optimalni odnos med ceno in kakovostjo),
- izbiro dobaviteljev,
- tržno pogajanje o ceni, količini in drugih pogojih nabave vhodnih prvin,
- korektno kontrolo računov za nabavljene prvine (kontrola količine in cene).

Nabavna logistika priskrbi zasnovo in izvedbo toka vhodnih prvin poslovnega procesa in je pristojna za:

- fizično ugotovitev nabavnih količin,
- izvedbo gospodarjenja (planiranje, kontrola) z blagom v nabavi,
- izbiro ustreznega transportnega in skladiščnega pakiranja vhodnih prvin,
- planiranje in predajo informacij o željenem roku in kraju dospetja blaga,
- negovanje blaga na poti do prispetja v podjetje,
- korektno kontrolo vhodnega blaga (kvantitativno, kvalitativno in terminsko).

Razmejitev nalog med proizvodnjo - storitvijo in notranjo logistiko

Proizvodnja in storitvene dejavnosti se ukvarjajo z oplemenitenjem (povečanjem vrednosti) materiala in so pristojne za:

- organiziranost, tehnologijo in izvajanje proizvodnje storitve.

Notranja logistika se ukvarja z notranjim transportom in skladiščenjem materiala, polizdelkov in izdelkov ter z rokovanjem z njimi in je pristojna za:

- notranji transport in odgovarjajoče skladiščenje, skladiščno tehnologijo in tehniko,
- za nemoten fizični materialni tok planiranja in izvajanja procesa.

Razmejitev nalog med trženjem in distribucijsko logistiko

Trženje mora zagotoviti odjem blaga in je pristojno za:

- izdelek, ceno, promocijo, prodajo, servis kupcem, planiranje prodaje, komuniciranje in negovanje odjemalcev.

Distribucijska logistika mora zadovoljiti povpraševanje po blagu s fizično dostavo in s poprodajnimi storitvami v okviru logističnega servisa in je pristojna zlasti za:

- fizično dostavo blaga (planiranje),
- gospodarjenje z blagom (planiranje, kontroliranje) v času skladiščenja, manipulacij in transporta,
- transport, rokovanje,
- logistične stroške,
- posredovanje informacij,
- obseg poprodajnih logističnih storitev v okviru logističnega servisa.

2.2.2. INFORMACIJE V PODJETNIŠKI LOGISTIKI

Če ne bi uporabljali informacijske tehnologije, logistika ne bi bila tako učinkovita, kot je, verjetno pa tudi ne bi bila mogoča - posebej ne v velikih razsežnostih.

V petdesetih in šestdesetih letih 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. Logistično 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.

Informacijski logisti nadzorujejo celotno dobavno 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 informacijska tehnologija vezni člen med nakupom, skladiščenjem, proizvodnjo in distribucijo.

Trenutno v logistiki prevladujejo štirje trendi: dodane vrednosti, dajanje storitev v najem (outsourcing), centralizacija skladiščenja (skladišče za več strank) in decentralizacija pošiljk oziroma elektronsko poslovanje. Storitve presežne vrednosti sestavljajo številne dodatne storitve, ki jih logisti ponujajo svojim strankam hkrati pa lahko odločilno vplivajo na dobiček drugega logističnega trenda, najemanja storitev. Tisti, ki se omejujejo le na klasični transport in skladiščenje, ne bodo mogli biti uspešni. Internetni instrumentarij je osnova za to, da podjetja lahko sledijo tem trendom.

Z informatizacijo pa logistična podjetja niso samo elektronsko povezana s svojimi strankami, ampak jim je ta v pomoč pri povečevanju naročil. 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.

Za logistična podjetja je vedno bolj pomembno, da zmorejo nadzorovati globalno logistično verigo svojih strank. To pa ni mogoče brez informacijske tehnologije. Vodilna logistična podjetja ne samo v Evropi, ampak tudi drugje po svetu, so vse bolj odvisna od uspešne uporabe informacijskega sistema. Uspešna uporaba le-tega lahko v veliki meri omogoči zmanjšanje potrebne proizvodne opreme teh podjetij. Zato lahko tisti, ki ne vlagajo v to področje, zaidejo v težave. Mnogi se pri tem povezujejo s svetovnimi ponudniki. Za primer lahko navedemo logistični koncern Stinnes, ki se je v zadnjem letu odločil za dolgoročno sodelovanje z IBM in za elektronsko poslovanje.

E- poslovanje omogoča povezovanje logističnih operacij med subjekti logistične verige, zlasti pa med poslovnimi sistemi (Business to Business, oziroma skrajšano B2B) ter med poslovnimi sistemi in porabniki (Business to Consumer) oziroma skrajšano B2C). Zlasti B2C je sprožil plaz sklenjenih kupnih in drugih pogodb, ki nimajo še pravega odziva na fizični strani izpolnjevanja pogodb. Zato je danes v svetu prava mrzlica, kako logistično odgovoriti na izziv B2B in kako se logistično odzvati na zahteve kupcev po hitri dostavi. Danes je ta izziv osrednje vprašanje teorije in prakse logistike (Požar, 2002, str. 10).

2. 3. OSNOVE MULTIMODALNEGA TRANSPORTA

2.3.1. OKVIRJI MULTIMODALNEGA TRANSPORTA

Na multimodalni transport se nanaša veliko število konvencij in pravil, ki opredeljujejo pomen multimodalnega transporta ter regulirajo njegovo delovanje. Obstoječe konvencije in pravila so plod dolgoletnega dela in sodelovanja številnih mednarodnih strokovnjakov iz različnih področij, pod okriljem mednarodnih organizacij in institucij.

Te organizacije in institucije so:

Konferenca združenih narodov za trgovino in razvoj, ustanovljena v Ženevi 1964 (ang. United Nations Conference on Trade Development - **UNCTAD**). Specializirana je za različne probleme prometa. Organizaciji **UNCTAD** pripada največja zasluga za izdelavo Konvencije o mednarodnem multimodalnem prevozu blaga.

Mednarodna trgovinska zbornica, ustanovljena v Parizu 1920 (ang. International Chamber of Commerce - **ICC**).

Je organizacija, ki je s svojim delovanjem pomembno vplivala na izdelavo svetovnih trgovskih pravil in pravil transporta, prav tako tudi Incoterms pravil.

Mednarodna zveza špediterskih združenj, ustanovljena na Dunaju 1926 (fr. Federation Internationale des Associations des Transitaires et Associations - **FIATA**).

Sedež ima v Zürichu. Osnovne naloge te zveze so reševanje tehnično-tehnoloških, pravnoekonomskih in organizacijskih vprašanj, ki se nanašajo na mednarodne špedicije, mednarodno trgovino in transport.

Baltiška in mednarodna pomorska konferenca ladjarjev in agentov, ustanovljena v Kopenhagenu 1905 (ang. The Baltic and International Maritime Conference - **BIMCO**).

Odlikuje se predvsem z dobro razvito informativno službo, z izdajanjem strokovnih publikacij in z uvedbo tipizacije ladijskih pogodb in mnogih drugih dokumentov.

Mednarodna pomorska organizacija, ustanovljena v Londonu 1958 (ang. International Maritime Organization - **IMO**).

Ukvarja se z reševanjem ekonomskih in pravnih odnosov v mednarodnem pomorskem prometu.

Mednarodni pomorski odbor, ustanovljena v Antwerpnu 1897, (fr. Comité Maritime International - **CMI**).

Glavni cilj tega odbora je unifikacija pomorskih predpisov.

Mednarodno združenje multimodalnega transporta, ustanovljena v Valenciji 1993 (ang. International multimodal transport Association - **IMTA**).

Med aktivnosti združenja sodi posredovanje koncepta multimodalnega transporta, in sicer z raziskavami, objavljanjem člankov, publikacijami, knjigami in drugimi tehničnimi aktivnostmi. Organizira razna srečanja, seminarje in konference.

Za multilmodalni transport velja sistem mrežne odgovornosti. V tem sistemu odgovarja organizator multimodalnega transporta po pravilih tiste prometne panoge, kjer je prišlo do določenega dogodka. Zaradi tega je potrebno pri reguliranju multimodalnega transporta upoštevati poleg mednarodne konvencije tudi notranjo zakonodajo posamezne panoge prometa.

Pravna pravila v cestnem transportu:

- Zakon o prevoznih pogodbah v cestnem prometu (**ZPPCP**),
- **CMR** konvencija, 1956 (fr. Convention relative au contrat de transport international des Marchandises par Route).

Pravna pravila v železniškem transportu:

- Zakon o prevoznih pogodbah v železniškem prometu (**ZPPŽP**),
- Konvencija **CIM**, 1970 (fr. Regles uniformes concernant le Contrat de transport International ferroviaire des Marchandises): Mednarodna konvencija o železniškem prevozu blaga),
- **COTIF** konvencija, 1980 (fr. Convention relative aux Transports Internationaux Ferroviaires): zadnja sprejeta konvencija za železniški prevoz.

Pravna pravila v pomorskem in rečnem transportu:

- Zakon o pomorski in notranji plovbi (**ZPNP**),

- Haška pravila, 1924: kasneje so bila dopolnjena še z Visbiyskim protokolom 1968 in protokolom iz leta 1979, ki pa ju Slovenija ni ratificirala, vendar se v praksi večkrat upoštevajo in sta predlagana za ratifikacijo,
- Hamburška pravila, 1978: ta pravila so strožja za ladjarja, saj je dokazno breme njegova dolžnost. Hamburška pravila so v večini sprejele države, ki nimajo izhoda na morje, saj je to za njih ugodnejše; medtem ko večji del obmorskih držav, vključno s Slovenijo, teh pravil ni ratificiralo.

Pravna pravila v zračnem transportu:

- Zakon o obligacijskih in temeljnih materialno-pravnih razmerij v zračni plovbi (**ZOTMR**),
- Varšavska konvencija, 1929,
- Haški protokol, 1955,
- Gvatemalski protokol, 1971,
- Montrealski protokol, 1975.

Temelj multimodalnega transporta je Konvencija Združenih narodov (ZN) o multimodalnem transportu blaga, ki je bila sprejeta 1980 v Ženevi. To konvencijo Slovenija še ni ratificirala, vendar se v praksi upošteva.

Po konvenciji ZN o mednarodnem multimodalnem transportu je podjetnik multimodalnega transporta (angl. Multimodal Transport Operator - MTO) vsaka oseba, ki v svojem imenu ali s pomočjo druge osebe, katera dela v njegovem imenu, sklepa pogodbo o multimodalnem transportu in deluje kot nalogodajalec (ne kot agent ali na račun pošiljatelja ali prevoznika), ki sodeluje v operacijah multimodalnega prevoza in prevzame odgovornost za zaključevanje pogodbe. Podjetnik mednarodnega multimodalnega transporta po tej Konvenciji prevzame odgovornost za celotno opravljanje prevoznega procesa "od vrat do vrat", "od skladišča do skladišča", "od terminala do terminala". On je nalogodajalec tudi, ko uporablja druge prevoznike ali osebe v dolgih transportnih verigah. Osnovna funkcija - kot tudi odgovornost - takšnega podjetnika izhajata iz kombinacije špeditorske in prevozniške dejavnosti.

2. 3. 2. OPREDELITEVEV MULTIMODALNEGA TRANSPORTA

Multimodalni prevoz tovora lahko definiramo kot prevoz z najmanj dvema različnima prevoznima sredstvom, za katerega velja enotni režim odgovornosti podjemnika multimodalnega prevoza. Za multimodalni prevoz se uporabljajo tudi drugi izrazi, na primer kombinirani ali mešani prevoz blaga, vendar sta ta pojma primernejša za prevoz z več prevoznimi sredstvi, pri čemer organizator prevoza (na primer špediter) oziroma prevoznik, ki sklene pogodbo s pošiljateljem, odgovarja po predpisih tiste prevozne panoge, med katero je nastala škoda. Pojem kombinirani prevoz se uporablja tudi za kombinacijo železniškega in cestnega transporta, na primer v Sporazumu med Republiko Slovenijo in Evropsko gospodarsko skupnostjo na področju prometa, ki je bil podpisan v Luksemburgu 5. aprila 1993. V 3. členu sporazuma je kombinirani transport (combined transport) opredeljen kot "prevoz blaga s cestnimi vozili ali transportnimi enotami, ki se - ne da bi raztovorili blago - prevaža med izhodiščnim in namembnim krajem deloma po cesti in deloma po železnici".

Multimodalni transport je seveda možen tudi v potniškem prometu, vendar je bistveno manj pomemben in (bolj ali manj) pravno neurejen.

V teoriji uvrščajo multimodalni transport v širšo skupino intermodalnih prevozov, kamor spada tudi segmentni prevoz blaga. Ta se od multimodalnega loči po odgovornosti prevoznikov, ki so pri segmentnem prevozu odgovorni vsak za svoj del poti - po prevoznih predpisih, ki veljajo za ta del; pri multimodalnem prevozu pa podjemnik odgovarja za celotno potovanje oziroma za vse udeležene prevoznike (Pavliha, 2000, str. 287).

Konvencija Združenih narodov o mednarodnem multimodalnem transportu blaga iz leta 1980 določa naslednje pomembne karakteristike mednarodnega multimodalnega transporta.

1. V mednarodnem multimodalnem transportu so podjetniki multimodalnega prevoza in prejemniki blaga v dveh državah.

2. Prevoz blaga v multimodalnem transportu se opravlja z najmanj dvema različnima prevoznima sredstvom, oziroma, da v takem transportnem procesu sodelujeta najmanj dve različni prometni veji.
3. Celotna operacija mednarodnega multimodalnega transporta temelji samo na eni pogodbi o prevozu katero je organizator multimodalnega prevoza zaključil s pošiljateljem blaga.
4. Za celotno operacijo mednarodnega multimodalnega transporta se izda ali pridobi samo eno listino (dokument) o prevzemu blaga (npr. FBL - Negotiable Fiata Multimodal Transport Bill of Lading).
5. Celotni proces mednarodnega multimodalnega transporta se izvrši, oziroma ga organizira samo en transportni organizator oziroma operater multimodalnega transporta; to pa je največkrat mednarodni špediter, ki usklajuje delo špediterja in prevoznika.

Nacionalni prometni in transportni sistemi in njihovi podsistemi s svojim delovanjem omogočajo premagovati časovno in prostorsko dimenzijo - ne samo v nacionalnem pogledu, ampak tudi v mednarodnem. Sestav nacionalnega transportnega in prometnega sistema nam pokaže slika 3.

Poudariti moramo, da niti nacionalni niti mednarodni transportni sistem ne moreta optimalno funkcionirati brez sistema mednarodnega multimodalnega transporta (slika 4).

Mednarodni prometni in transportni sistem kot sistem višjega reda sestavljajo nacionalni sistemi in podsistemi.

Slika 3: Nacionalni transportni in prometni sistem s podsistemi



Drugi (pod)sistemi, ki sodelujejo v nacionalnem in mednarodnem prometnem in transportnem sistemu: zunanjetrgovinski, špediterski, luški, carinski, bančni, sanitarni, fitosanitarni, veterinarski, pomorskoagentski, zavarovalnice, cevovodni prevoz in drugi.

Vir: Zelenika: Prometni sustavi, Ekonomski fakultet Rijeka, 2001, str. 363.

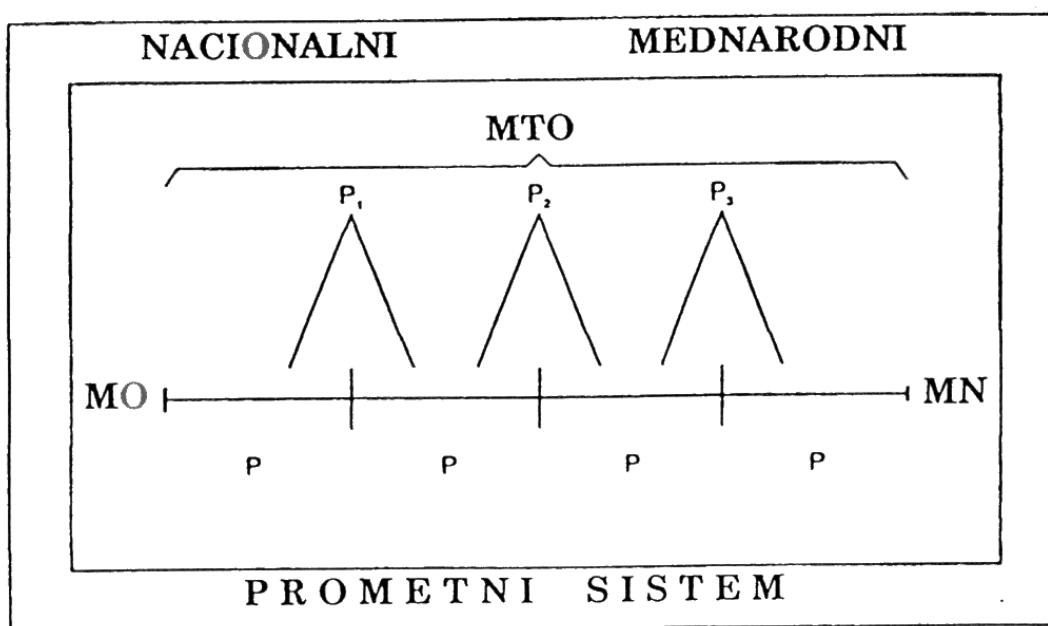
The diagram illustrates the 'SISTEM PROMETA IN TRANSPORTA' (System of Trade and Transport) as a concentric circle model. It is divided into two main sectors: 'MEDNARODNI' (International) and 'GOSPODARSKI' (Domestic). Each sector is further divided into eight modes of transport, each represented by a radial line. The modes are: pomorski prometni in transportni sistemi (Maritime), železniški prometni in transportni sistemi (Railway), cestni prometni in transportni sistemi (Road), zračni prometni in transportni sistemi (Air), pošto-telekomunikacijski prometni in transportni sistemi (Postal-telecommunications), rečno-kanalsko-jezerski prometni in transportni sistemi (River-canal-lake), cevovodni prometni in transportni sistemi (Pipeline), and sistemi prometa in transporta z žičnicami (Cableway systems). The diagram uses concentric circles to represent different levels of integration or complexity, with numbers 1, 2, 3, and 4 indicating the degree of involvement or integration within each mode and sector.

1. Nacionalni transportni sistem; 2. Nacionalni prometni sistem; 3. Mednarodni transportni sistem; 4. Mednarodni prometni sistem.

- 26 -

Mednarodni multimodalni transport pomeni prevoz blaga iz ene države v drugo, z najmanj dvema različnima prevoznima sredstvi na temelju enotne pogodbe o prevozu oz. enega prevoznega dokumenta (listine) in ga izvršuje in organizira samo en podjetnik (MTO).

Slika 5: Potek mednarodnega multimodalnega transporta



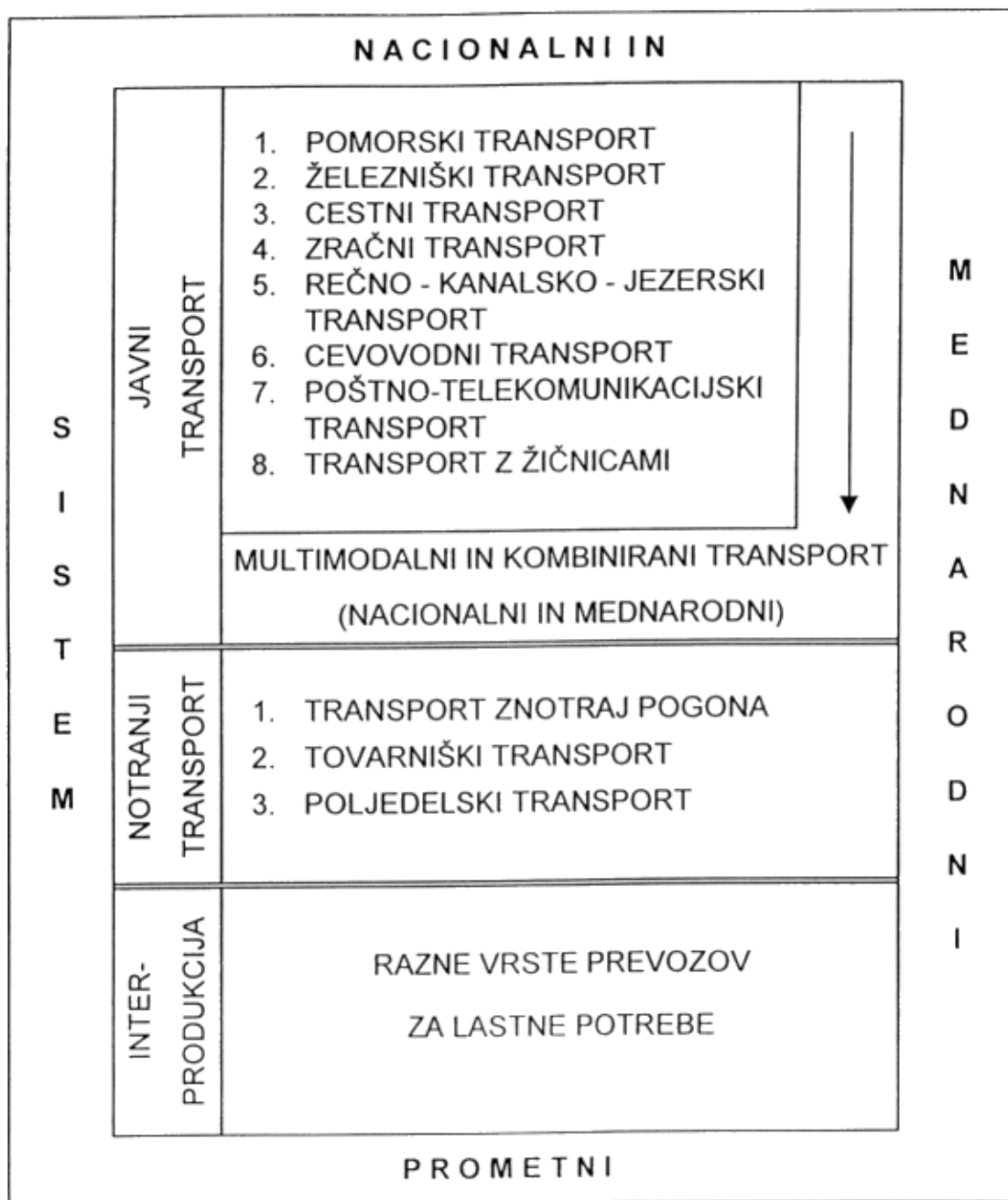
LEGENDA:

- MTO: operater multimodalnega transporta,
- MO: mesto odpreme,
- MN: mesto namembnosti,
- P: prevoz (po cesti, železnici, morju, notranjih vodnih poteh, zraku),
- P 1, 2, 3: pretovor.

Vir: Zelenika, Prometni sustavi, 2001, str. 368.

Mednarodni multimodalni transport zaradi enotnosti in pomena v mednarodnem ter nacionalnem gospodarskem sistemu smatramo kot enoten, dinamičen in stohastičen sistem, katerega najpomembnejše točke so: cilj, aktivnosti strukture, vhodne in izhodne spremenljivke, pravila obnašanja, informacije, dinamičnost, usklajenost itd. (slika 6).

Slika 6: Multimodalni, kombinirani, javni in notranji transport

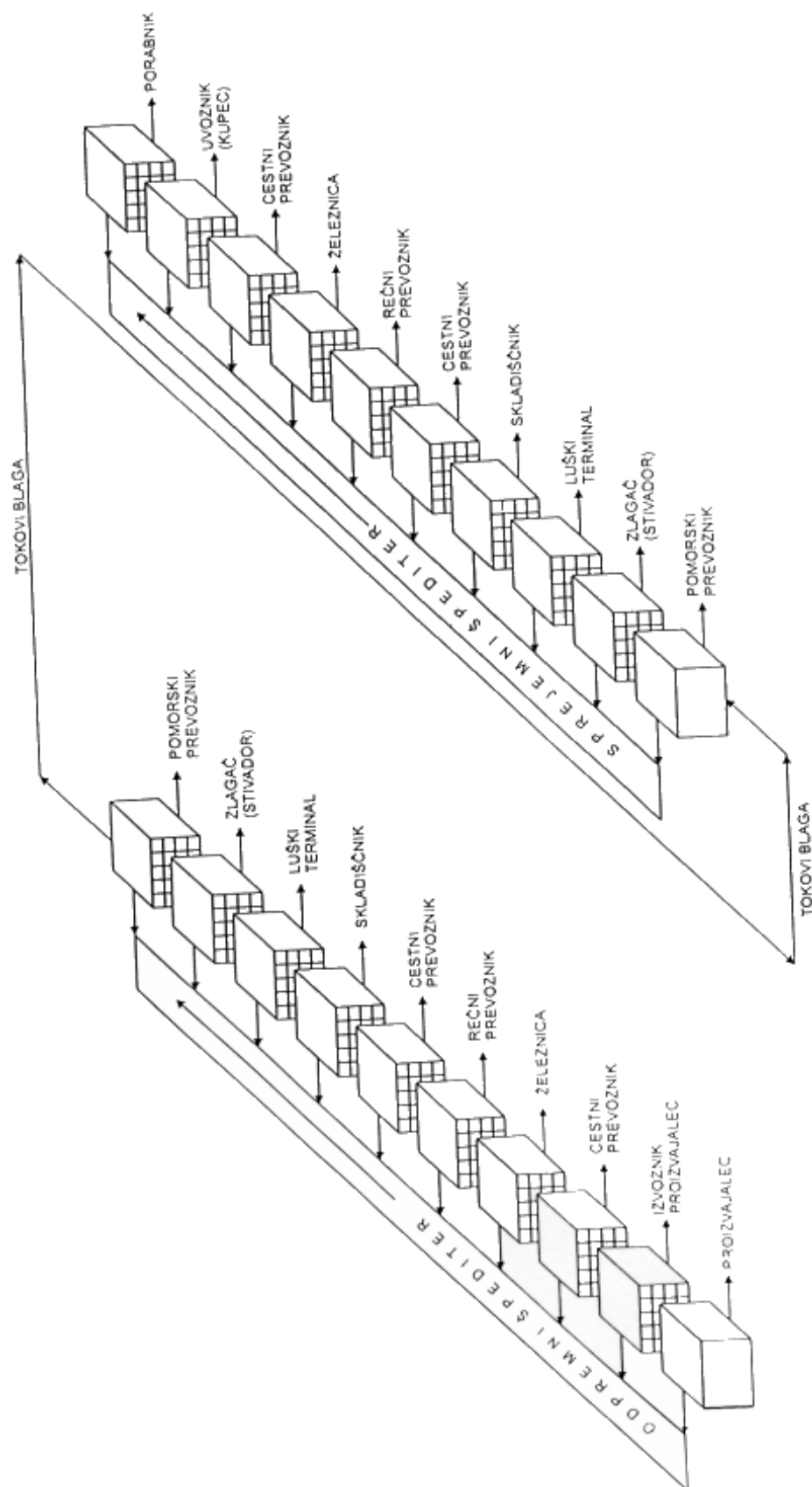


Opomba: Notranji transport se tudi imenuje transport v proizvodnji. Ta združuje elemente proizvodnje: sredstva za delo, predmet in delovno silo.

Vir: Zelenika: Prometni sustavi, Ekonomski fakultet Rijeka, 2001, str. 365.

Njegova struktura je lepo vidna v primeru prikaza tokov blaga gledano s stališča odpremne in sprejemne špedicije (slika 7) (Zelenika, 2001, str. 35).

Slika 7: Špediter in tokovi blaga v mednarodnem multimodalnem transportu



Vir: Zelenika: Prometni sustavi, Ekonomski fakultet Rijeka, 2001, str. 370.

2.3.3. OPTIMALNO DELOVANJE MULTIMODALNEGA TRANSPORTA

Za optimalno delovanje mednarodnega multimodalnega transporta kot sistema morajo biti izpolnjeni nekateri (tj. spodaj navedeni) pogoji.

2.3.3.1. Izbor podjetnika multimodalnega transporta

Eden glavnih problemov pri multimodalnem transportu je izbor ustreznega podjetnika multimodalnega transporta. V tej vlogi se največkrat pojavljajo mednarodni špediterji, redko pa tudi pomorski prevozniki in pomorski agenti. Operater multimodalnega transporta mora imeti visoko izobražen kader, precej finančnega kapitala, lastna ali najeta prevozna in pretovorna sredstva ter učinkovit informacijski sistem.

Če analiziramo funkcije vseh udeležencev v multimodalnem transportu, se izkaže, da so mednarodni špediterji tisti, ki izpolnjujejo največ pogojev, da se razvijejo v sodobnega organizatorja celotnega prevoznega procesa "od vrat do vrat".

Podjetnik multimodalnega transporta (MTO) je vsaka oseba, ki v svojem imenu ali s pomočjo druge osebe, ki dela zanj sklene pogodbo o multimodalnem transportu. Podjetnik (MTO) dela kot nalogodajalec ne kot agent za račun pošiljatelja ali prevoznika, ki je soudeleženec v operacijah multimodalnega transporta.

Med glavne naloge podjetnika multimodalnega transporta spada instradacija, to je izbor optimalne prevozne poti, optimalnega prevoznega sredstva, najbolj ugodnega načina prevoza, najbolj ugodnega časa odpreme, dopreme ali tranzita blaga od odpremne kraja v eni do namembnega kraja v drugi državi. Optimalna izbira prevozne poti, pravilen izbor prevoznega sredstva, najboljšega načina odpreme in dopreme blaga so pogoj za racionalno in ekonomično manipuliranje in transport blaga, njen izvoz, uvoz in tranzit. Z optimalnim manipuliranjem in prevozom blaga se zmanjšujejo stroški, posledično cena blaga, pospešuje se proces transporta, proizvodnje ter racionalizira promet in

celoten reprodukcijski proces. Ustvarjena dodana vrednost zavisi torej od stroškov (čim manjši) in zadovoljitve odjemalca (čim večja). Od dodane vrednosti pa sta odvisna prihodek in dobiček podjetja, kar je končni cilj in pogoj za uspeh na trgu. Obvladovanje stroškov je eno najbolj kritičnih področij pri prilagajanju podjetij razmeram, ki so značilna za tržno gospodarstvo (Tekavčič, 1997, str. 9).

Priloga 1 predstavlja primer kalkulacije, iz katere so razvidne prednosti, ki nam jih lahko podjetnik multimodalnega transporta nudi. Z organizacijo prevoza mednarodni špediter opravlja storitev, ki vsebuje vse elemente mednarodne špedicije in mednarodnega transporta - multimodalnega transporta. V konkretnem primeru A (Priloga 1) je podjetnik multimodalnega transporta špedicija INTERTRANS. Le-ta nastopa kot organizator (MTO), sklene pogodbo o multimodalnem prevozu in izpiše obrazec FBL. V primeru B (Priloga 1) gre pravtako za kombinacijo različnih transportnih sredstev, vendar ni niti enotne pogodbe o poslu niti posledično enotnega sistema odgovornosti. V primeru B ne moremo govoriti o multimodalnem transportu.

Špediter ali katerikoli od drugih aktivnih udeležencev v mednarodnem multimodalnem transportu dobi popoln status podjetnika multimodalnega transporta (MTO), (Zelenika, 2001, str. 110) če ima:

1. visoko izobražene in izkušene operativne in kreativne managerje,
2. sistem organizacijskih enot (lastnih in tujih), doma in v tujini, ki mora optimalno delovati (predvsem na prevoznih smereh, na katerih organizira prevoz blaga),
3. znaten finančni kapital (obratna sredstva in sredstva razširjene reprodukcije),
4. lastna ali zakupljena prevozna, prekladalna sredstva in obsežen kontejnerski fond in
5. integralni informacijski sistem, ki mora biti kompatibilen z informacijskim sistemom udeležencev v nacionalnem in mednarodnem prometu, zunanjetrgovinskem in gospodarskem sistemu, s katerima se mora vzpostaviti interakcijska komunikacijska vez.

2.3.3.2. Optimalno delovanje sistema blagovno transportnih centrov, prostocarinskih con in OFF SHORE centrov

Za normalno funkcioniranje mednarodnega multimodalnega transporta so nujno potrebni blagovnotransportni centri, kontejnerski terminali in prostocarinske cone.

Blagovnotransportne centre je mogoče zelo različno definirati, v svojem bistvu pa so:

- vezni člen v transportni verigi makro- in mikrodistribucije, oziroma mesta zbiranja, skladiščenja, prerazporeditve blaga z vsemi osnovnimi in dodatnimi aktivnostmi, ki omogočajo hitro, kvalitetno in ekonomično dostavo blaga od izvora surovine do proizvodnje, od proizvajalca do končnega koristnika (potrošnika);
- hkrati so urejeni in organizirani prostori, na katerih se opravlja sprejem, priprava, manipulacija, odprema blaga z različnimi tehnologijami kot so: paletizacija, kontejnerizacija, prevoz cestnih vozil s pomočjo železnice, železniških vozil s cestnimi železniških in cestnih vozil z ladjami.

Blagovno transportni centri maksimalno pospešujejo promet v celi transportni verigi, znižujejo prevozne stroške, skrajšujejo začetno - končne operacije v transportnem procesu. Prevoz blaga po principu "od vrat do vrat" je nemogoče realizirati brez delovanja teh centrov.

Prostocarinske cone so v direktni funkciji optimalnega delovanja sistema multimodalnega transporta.

Prosta carinska cona je definirana kot del carinskega območja, ki je ločen in ograjen od preostalega carinskega območja, ustrezno označen in opremljen tako, da je promet blaga iz cone ali v njo mogoč samo skozi določene vhode oz. izhode. Ustrezen nadzor carinskih organov mora biti omogočen tudi na

območju, ki je v neposredni bližini proste carinske cone. Vlada lahko določi tudi odprte prostocarinske cone, za katere se uporabljajo nekatere določbe, ki veljajo za carinska skladišča, ne upoštevajo pa se nekatere določbe v zvezi s prostocarinskimi conami (Špec, Turk, 2000, str. 334).

Tuje blago v coni se obravnava, kot da ni na carinskem območju (pod pogojem da ni deklarirano za sprostitev v prost promet ali da ni porabljeno oz. uporabljeno v nasprotju s carinskim predpisi), domače blago pa se obravnava, kot da je izvoženo že v trenutku vnosa v prosto carinsko cono (če je vnešeno z namenom, da bo izvoženo).

Carinske cone, prosto carinske cone in OFF SHORE centri so lahko v pristaniščih, na letališčih in v blagovno-transportnih centrih (kontejnerskih in blagovnih terminalih).

V carinski coni se lahko opravlja:

1. industrijska proizvodnja blaga za izvoz,
2. nakladanje, razkladanje in prekladanje neocarinenega blaga, ki se uvaža, domačega ocarinenega in neocarinenega blaga namenjenega za izvoz ter blaga, ki je v tranzitu,
3. skladiščenje blaga, domačega in tujega ocarinenega in neocarinenega blaga namenjenega izvozu in uvozu ter blaga, ki je v tranzitu,
4. priprava neocarinenega blaga za tržišče (sortiranje, tehtanje, označevanje, pakiranje, ipd.) in
5. zunanjetrgovinski promet, posredovanje in zastopanje.

Sodobni OFF SHORE center je posebna oblika prosto-carinske cone, v katerem se opravlja dodelava domačega blaga, namenjenega izvozu. Offshore oblika

poslovanja je režim izredno ugodnih pogojev, predvsem glede višine davčnih obveznosti. Država gostiteljica nudi in omogoča tuji družbi vrsto olajšav, ki bi jih praviloma ne bi imela v matični državi ali kje drugje. Osnovni pogoj tovrstnega poslovanja pa je, da iz takšnega offshore centra poslujejo izključno s tujino in ne morejo sklepati poslov z rezidenti države gostiteljice.

Državi, ki omogoča takšno vrsto poslovanja, tuje družbe ne predstavljajo konkurenco domačemu gospodarstvu. Prihodek (tudi simboličen) od offshore družb je proračunski prihodek, ki bi ga sicer ne bilo. Poleg tega je to možnost zaposlovanja domače delovne sile ter doseganja prihodkov od najemnin za poslovne in stanovanjske prostore pa tudi uporabe transportnih, poštnih, računovodskih, pravniških in podobnih storitev.

Začetek offshore poslovanja je bil omejen na bančništvo in zavarovalništvo, kasneje pa se je ta režim prenesel tudi na trgovinsko in industrijsko dejavnost ter na sklade. Primer države, ki je uspešno uveljavila režim offshore poslovanja, je Malta. Njene prednosti so vsekakor ugodna zemljepisna lega (povezava Zahoda z arabskim svetom), stabilnost gospodarskega, političnega in socialnega sistema, relativno nizek nivo stroškov poslovanja ter poslovanje na ravni zahodnoevropskih držav. Znani so še offshore centri v Singapurju, Londonu ter v ZDA, kombinacije offshore centrov in "davčnih paradižev" pa lahko najdemo na Cipru, v Hong Kongu, Luksemburgu, Gibraltarju, na Madeiri, Karibskih otokih in še kje (Špec, Turk, 2000. str. 97).

2.3.3.3. Kontejnerski terminali

Kontejnerji so posebne naprave: zabojniki, posode, zložljive posode, gibljiva transportna oprema, ki morajo izpolnjevati naslednje pogoje:

- da so popolnoma zaprti oziroma delno zaprti in konstruirani tako, da se jih hitro, varno in enostavno prazni in polni,
- konstrukcijsko so grajeni tako, da je možen prevoz blaga z enim ali več prevoznimi sredstvi brez indirektnega pretovora,
- da so opremljeni tako, da se lahko z njim hitro, varno in enostavno manipulira, še posebej pri pretovoru z enega na drugo prevozno sredstvo,
- da so dovolj čvrsti in zgrajeni iz obstojnega materiala,
- da so odporni na vremenske spremembe in uporabni za večkratno uporabo.

Kontejner ni ne embalaža in ne transportno sredstvo, vendar ga lahko smatramo kot del transportnega sredstva, ki predstavlja prostor za blago.

Kadar govorimo o kontejnerizaciji, mislimo na skupek medsebojno povezanih sredstev, ki sodelujejo pri tehnološkem postopku manipuliranja in transporta tovarnih enot. V procesu kontejnerizacije v kontejnerje zlagamo kosovno blago ali paletizirane enote in s tem omogočamo vzpostavitev neprekinjene transportne verige od proizvodnje do potrošnje. Sistem kontejnerizacije je povezan z drugimi transportnimi tehnologijami, še posebej pa s paletizacijo, RO-RO, LO-LO, FO-FO, Huckepack in bimodalno transportno tehnologijo.

Kontejnerizacijo je učinkovita le takrat, kadar se blago polni v kontejnerje pri proizvajalcu in prazni iz kontejnerja pri potrošniku.

Najvažnejši cilji kontejnerizacije so:

- združevanje kosovnega tovora v večje in standardizirane manipulacijsko transportne tovarne enote,
- varno, hitro in racionalno manipuliranje in prevoz tovora,

- kvalitativno in kvantitativno maksimiziranje tehničnih, tehnoloških, organizacijskih in ekonomskih učinkov procesa proizvodnje prometne usluge,
- optimalno izkoriščanje prometne infrastrukture in suprastrukture.

Kontejnerski terminali so mesta, kjer se srečata dve ali več prometnih vej zaradi dovoza in predaje, oziroma prevzema ter odvažanja blaga za transport, mesta za skladiščenje blaga in so glavna vez na transportni poti od proizvajalca do kupca. Uporabljajo se za: predelavo, dodelavo, preembaliranje, sortiranje, carinjenje blaga, koncentracijo in distribucijo blaga. Koncentracija blaga v takšnih centrih, z možnostjo maksimalne uporabe sodobnih transportnih sistemov je pomemben dejavnik za delovanje multimodalnega transporta.

Pristanišča so glavna prometna vozlišča, brez katerih ni možno opravljati klasičnega, posebej pa sodobnega transporta. To so mesta, ki povezujejo vse vrste transporta. Vsa večja pristanišča imajo tudi kontejnerske terminale.

Sodobno opremljeni pristaniščni kontejnerski terminali omogočajo hitro, kvalitetno in ekonomično prekladanje blaga. Kontejnerski terminali morajo imeti: mostna kontejnerska dvigala, portalna kontejnerska dvigala in mobilna kontejnerska dvigala. S to mehanizacijo se opravljajo naslednje tehnološke operacije: sprejem kontejnerja, transport kontejnerjev do ladje, vagona ali kamiona, zlaganje kontejnerjev na terminalu, vkrcaj - izkrcaj kontejnerjev z vagonov in kamionov, prestavljanje (premikanje) kontejnerjev po terminalu ipd.

Najbolj ugodna mesta za izgradnjo kontejnerskega terminala so:

1. železniške postaje, ki povezujejo železniški in cestni promet,
2. letališča, ki povezujejo kopenski in zračni promet,
3. pristanišča, ki povezujejo kopenski in pomorski promet.

Železnica je prisotna na vseh kontejnerskih terminalih in je poleg pristanišč pomemben dejavnik za opravljanje multimodalnega transporta. Za železniški kontejnerski terminal je pomembno, da je lociran na glavnih železniških vozliščih, kjer se opravlja koncentracija ter distribucija blagovnih tokov. Ekonomično je, da se blago med centri prevaža z vlaki, do centrov pa s tovornjaki.

Kontejnerskega terminala si ne moremo zamisliti brez ustreznega informacijskega sistema. Razviti informacijski sistemi podpirajo možnost internetnega dostopa in avtoriziranim strankam omogočajo dostop do sistema za urejanje kontejnerskega terminala, omogočajo preverjanja stanja blaga, izdajo naročila in pošiljanje poročil. Eden takih sistemov je MTLS (ang. Maher Terminal Logistic Systems). Oddelek za informacijsko tehnologijo ameriškega upravljavca kontejnerskih terminalov Maher Terminal, je pristaniščema Massachussetts iz Bostona (ZDA) in Rio Cubato (Brazilija) prodal prvi povsem internetno voden kontejnerski sistem na svetu. MTLS lahko z novim sistemom prek interneta uravnava vse aktivnosti na oddaljenem kontejnerskem terminalu. Sistem je primeren predvsem za manjše terminale, ki nimajo velikega prometa, saj jim zelo zniža stroške poslovanja in odpravi težave, povezane s samostojnim poslovanjem.

2.3.3.4. Optimalno delovanje integralnega informacijskega sistema v multimodalnem transportu

Sodobnega multimodalnega transporta ni brez elektronskega poslovanja.

Ko govorimo o blagovnih tokovih, je samo po sebi razumljivo, da je v to vključena informatika - bodisi informatika v notranjosti podjetja, prav tako pa tudi z zunanjimi subjekti (dobavitelji, posredniki, kupci, prevozniki, špediterji, bankami, zavarovalnicami, terminali, carino, organizacijami za kontrolo blaga itd.).

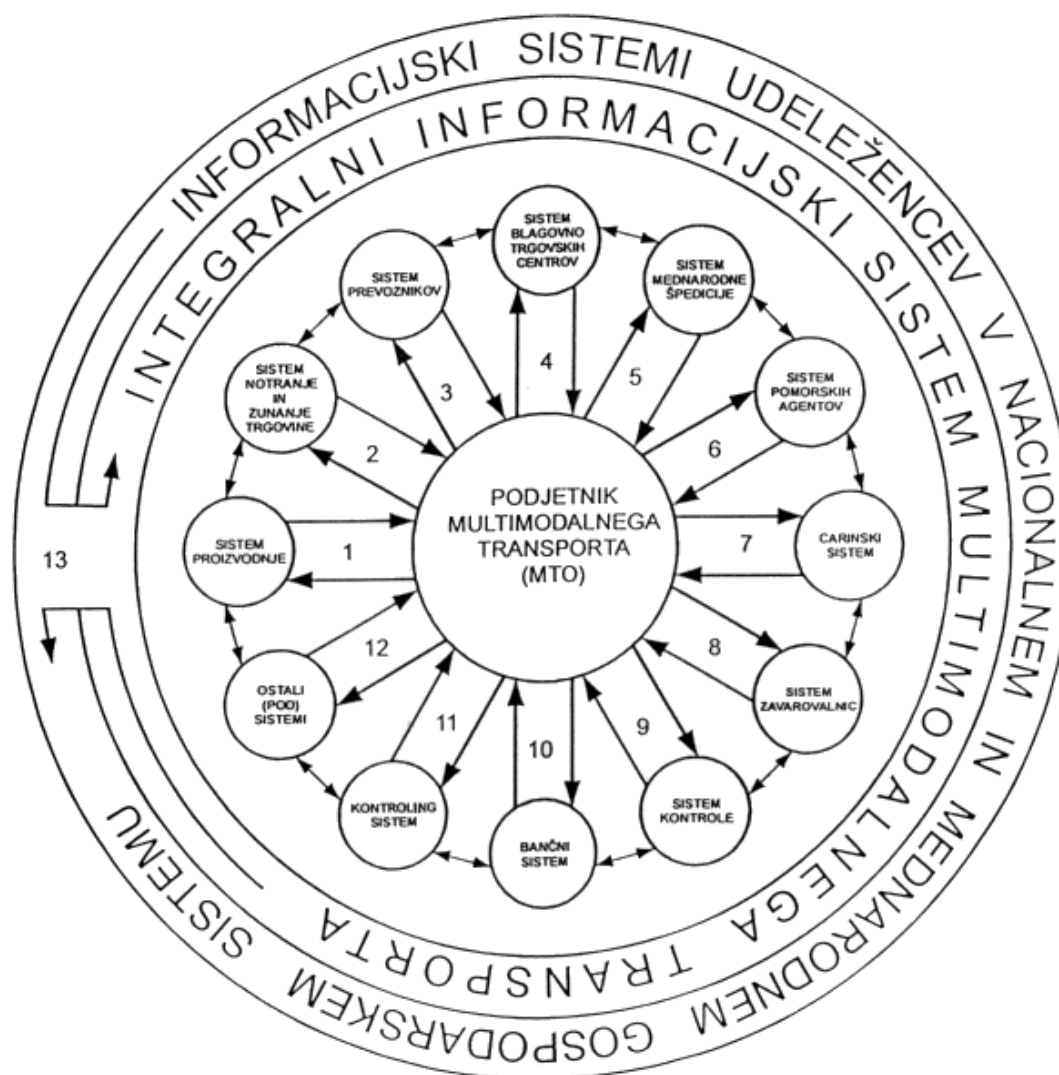
Osnovno informacijsko sredstvo je računalnik, ki omogoča "on line" povezave s temi subjekti. Elektronska izmenjava podatkov (EDI - electronic data interchange) na primer zagotavlja, da je mogoče sporočiti čas odpreme blaga kupcu oziroma mesto, kje je blago na potovanju v določenem trenutku, to omogoča preusmeritev blaga na poti, hitro popolnitev zalog itd. Posledica vsega tega je zmanjšanje potrebnih zalog in uporabe prostora (Požar, 2002, str. 10).

Da bi posli celotne multimodalne storitve potekali čim bolj enostavno, hitreje in brez zapletov je nujna uporaba informacijskega sistema, ki mora nuditi uporabniku v določenem trenutku čim več uporabnih informacij.

Brez strokovno izdelanega integralnega informacijskega sistema, ki mora biti kompatibilen vsaj z informacijskim sistemom organizatorja tega sistema, ne more optimalno delovati sistem mednarodnega multimodalnega transporta.

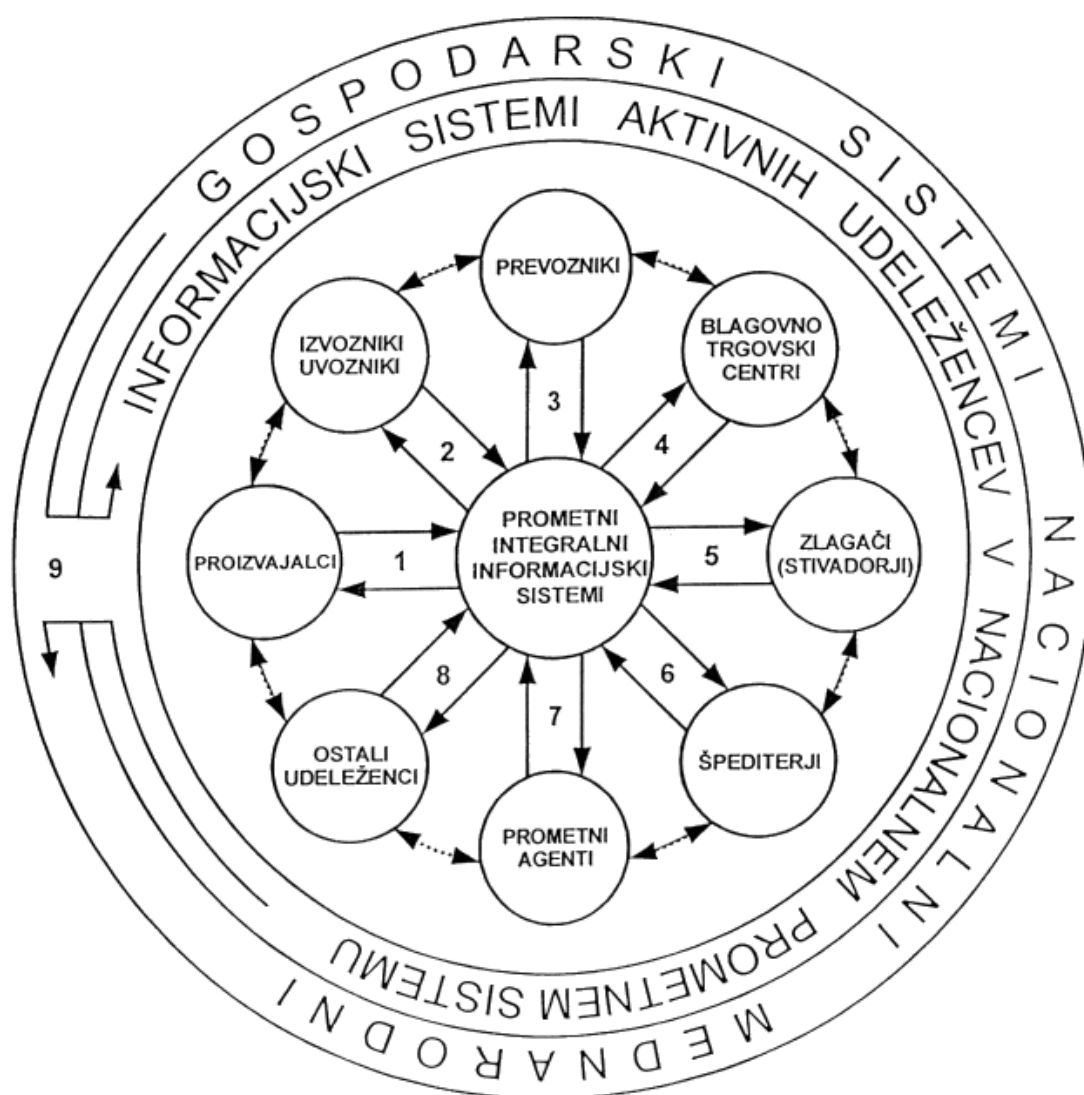
Zgradbo in sodelovanje informacijskih sistemov nam nazorno prikazujeta sliki 8 in 9.

Slika 8: Komuniciranje med informacijskimi sistemi podjetnikov multimodalnega transporta (MTO) in osnovnimi informacijskimi (pod)sistemi integralnega informacijskega multimodalnega transporta



Vir: Zelenika: Prometni sustavi, 2001, str. 371.

Slika 9: Komuniciranje med prometnim integralnim informacijskim sistemom in informacijskimi sistemi aktivnih udeležencev v nacionalnem prometnem sistemu



Vir.: Zelenika: Prometni sustavi, 2001, str. 390.

2.3.3.5. Sprejetje enotne listine (dokumenta) o multimodalnem transportu

Mednarodne zveze špediterskih združenj in druge mednarodne organizacije že več let vlagajo svoje znanje v sestavo prevozne listine, ki bi učinkovito služila za uporabo v multimodalnem transportu blaga. Multimodalni prevoz pravno uokvirja Konvencija Združenih narodov o mednarodnem multimodalnem prevozu blaga iz leta 1980, ki žal še ne velja. Če bi konvencija veljala, bi bila njena uporaba obvezna. Pravila Konference Združenih narodov za trgovino in razvoj (UNCTAD) ter Mednarodne trgovinske zbornice (ICC) za multimodalne listine iz leta 1991 in standardizirano nakladnico za multimodalni prevoz, ki jo je izdala Mednarodna zveza združenj špediterjev (FIATA) pa veljajo le na podlagi dogovora pogodbenih strank (Pavliha, 2002, str. 299).

Na podlagi mednarodnih pravil je FIATA izdala prenosljivo nakladnico za multimodalni prevoz (FBL - Negotiable FIATA Multimodal Transport Bill of Lading issued subject to UNCTAD/ICC Rules for Multimodal Transport Documents) (Priloga 2).

Med bistvenimi značilnostmi multimodalne nakladnice oziroma standardnih pogojev, ki so navedeni na njeni hrbtni strani, velja omeniti zlasti naslednje:

- nakladnica govori o špediterju, ki je "podjetnik multimodalnega prevoza",
- standardni pogoji se uporabljajo tudi v primeru samo enega načina prevoza,
- standardni pogoji so glede odgovornosti špediterja in njene omejitve skoraj identični pravilom UNCTAD in ICC, vendar med drugim predvidevajo uporabo Haaških ali Haaško-visbijskih pravil za pomorske prevoze oziroma ameriški Carriage of Goods by Sea Act (COGSA), če se mora ta obvezno uporabiti za določen prevoz oziroma nakladnico,
- pogoji vsebujejo tudi določila o voznini, stroških, zastavni pravici in skupni (generalni) havariji,
- tožbe proti špediterju se lahko vložijo samo v kraju, kjer ima špediter svoj poslovni sedež.

Čeprav za pogodbo o mednarodnem multimodalnem prevozu blaga (tovora) ni predpisana pisna oblika, je pogodba vedno pisno evidentirana s prevozno listino. Ko podjetnik multimodalnega prevoza prevzame blago, mora namreč izdati multimodalno prevozno listino (multimodal transport document - MT document), ki je lahko negociabilna (prenosljiva) ali pa tudi ne, odvisno od želje pošiljatelja.

Poleg multimodalne prevozne listine lahko prevozniki, ki sodelujejo pri multimodalnem prevozu, izdajo tudi druge prevozne listine, ki so karakteristične za posamezno transportno obliko (na primer nakladnico, tovorni list). Takšne listine pa ne morejo nadomestiti pravnega značaja in funkcije multimodalnega prevoznega dokumenta.

Podjetnik multimodalnega prevoza odgovarja za izgubo, škodo in zamudo tovora subjektivno z obrnjenim dokaznim bremenom (kar pomeni, da mora prevoznik dokazati, da ni kriv), vendar ima pravico omejiti svojo odgovornost, razen če je ne povzroči namenoma ali iz hude malomarnosti.

2.3.3.6. Enotna tarifa v multimodalnem transportu

Sistem multimodalnega, še posebej pa mednarodnega multimodalnega transporta, poleg drugega zajema izvrševanje in organiziranje kompletnih transportnih storitev od proizvajalca do potrošnika na temelju enotnih tehničnotehnoloških postopkov, prevoznih dokumentov in tarife.

S tarifo mislimo v prevozu blaga vsa določila, potrebna za ugotovitev prevoznine (voznina, prevozni pogoji in cene za stranske storitve) in vse druge za prevozno pogodbo pomembne prevozne pogoje. Tarife imajo javni značaj, kar pomeni, da so dostopne tistemu, ki jih potrebuje.

Za določitev tarife pa je potrebno je potrditi voznine in pogoje:

1. po posameznih vejah prometa in po možnosti tudi po udeležencih posameznih vej prometa,
2. v kombiniranem prometu po aktivnih udeležencih v prevozu "od vrat do vrat" in
3. v multimodalnem transportu po posameznih vrstah transporta in po udeležencih iz posameznih vej prometa.

Žal neobstoj ustreznih tarif v mednarodnem multimodalnem transportu zmanjšuje številne prednosti, ki jih ponujajo sodobne transportne tehnologije. Podjetniki multimodalnega transporta (MTO) so prisiljeni, da pri obračunu prevoznih stroškov v prevoznem procesu "od vrat do vrat" delajo obračune za posamezna transportna sredstva (prometne veje) in šele z vsoto takih obračunov za vse prometne veje izračunajo skupne pretvorne transportne stroške. Tako pretovorni in transportni stroški ostajajo enaki stroškom konvencionalni transportni tehnologiji (ali celo večji) namesto, da se znižajo za pomemben odstotek - kar negativno vpliva na razvoj, na izrabo tehničnotehnoloških in ekonomskoorganizacijskih prednosti v multimodalnem transportu.

Izdelava ustreznih tarif ni enostavna, vendar brez njih multimodalni transport ne more optimalno funkcionirati, kot tudi ne druge oblike transporta, ki omenjeni transport sestavljajo.

2.3.3.7. Konvencija Združenih narodov o mednarodnem multimodalnem transportu

Konvencija o multimodalnem transportu obsega 40 členov ter dodatek, ki se nanaša na carinsko problematiko pri multimodalnem prevozu. Avtentično besedilo predstavlja vseh šest uradnih jezikov Združenih narodov: angleški, arabski, francoski, kitajski, ruski in španski jezik. Konvencija naj bi začela veljati dvanajst mesecev po izročitvi tridesete ratifikacijske listine. Do sedaj je konvencijo ratificiralo le nekaj (nerazvitih) držav, vendar nekateri pričakujejo, da se ji zaradi uveljavitve Hamburških pravil novembra 1992 pišejo svetlejši časi. Ker je od uveljavitve te pomorske konvencije minilo že nekaj časa, države pa se niso zdramile, je vse manj razlogov za optimizem. Možno je, da bomo v bližnji prihodnosti dobili popolnoma novo konvencijo o multimodalnem prevozu tovora.

Pri konvenciji o multimodalnem transportu se pojavlja vprašanje o njeni primernosti za Slovenijo. Čeprav konvencija nedvomno prinaša precejšen napredek na področju mednarodne kogentne pravne ureditve multimodalnega transporta, bo do (delnega) poenotenja prava prišlo šele po začetku veljavnosti konvencije. Gospodarski položaj Slovenije in postopno prodiranje na evropski ter svetovni trgih bržkone ne govorita v prid pretirani samoiniciativnosti, ki bi jo naša država pokazala s prehitrim sprejemom konvencije. Za unifikacijo transportnega prava so potrebna prizadevanja v okviru jadranskih držav (Italije, Hrvaške in drugih), zlasti v okviru Evropske unije, zato je trenutno morda najprimernejša taktika čakanja in prilagajanja. V prehodnem obdobju lahko pogodbene stranke v Sloveniji uporabljajo uveljavljene tipske pogodbe ali pravila UNCTAD/ICC (Pavliha, 2000, str. 288).

Pravnomočnost konvencije o mednarodnem multimodalnem transportu bi bila v pomoč pri reševanju številnih vitalnih vprašanj multimodalnega transporta, od katerih so najpomembnejša naslednja:

1. vprašanje enotne prevozne listine (dokumenta),
2. vprašanje odgovornosti podjetnika multimodalnega transporta,

3. vprašanje oblikovanja profila in usposabljanja visoko izobraženih in izkušenih kadrov na področju logistike,
4. vprašanje uporabe multimodalnega transporta, oziroma sodobnih transportnih tehnologij v državah v razvoju in globalizacija.

2.3.4. ODGOVORNOST UDELEŽENCEV V MEDNARODNEM MULTIMODALNEM TRANSPORTU

Med udeleženci v multimodalnem transportu blaga, prihaja v praksi večkrat do nesoglasij, predvsem zaradi razmejitve pravic in odgovornosti udeležencev.

Eden pomembnih razlogov je tudi ta, da še vedno večina držav ni sprejela Konvencije Združenih narodov o mednarodnem multimodalnem transportu blaga, ki obravnava to tematiko.

Podjemnik (podjetnik) multimodalnega prevoza (multimodal transport operator - MTO ali tudi combined transport operator - CTO) je definiran kot oseba, ki neposredno ali posredno (prek zastopnika) za svoj račun sklene pogodbo o multimodalnem prevozu ter se tako obveže, da bo proti plačilu pogodbo tudi izpolnila. Podjemnik je zato principal in ne agent pošiljatelja ali posameznih prevoznikov, ki sodelujejo v prevoznih verigi. V vlogi podjemnika lahko nastopajo pomorski, kopenski ali letalski prevozniki; čeprav ni nujno, da podjemnik razpolaga s prevoznimi sredstvi. Takšni podjemniki so na primer špediterji (Pavliha, 2000, str. 292).

Odgovornost podjetnika multimodalnega transporta se nanaša na obdobje od trenutka, ko je blago prevzel od pošiljatelja ali osebe, ki deluje v njegovem imenu, do trenutka, ko je blago izročil prejemniku v skladu s pogodbo o multimodalnem transportu; kar pomeni, da po pogojih multimodalnega transporta podjetnik lahko prevzame in izroči blago v kateremkoli mestu po pogodbi: v pristanišču, na terminalu - razteza se torej "od vrat do vrat".

Podjetnik multimodalnega transporta odgovarja za napake svojih uslužbencev ali agentov, ko ti uslužbenci ali agentje delujejo v mejah svoje službe ali za vse druge osebe, čigar storitve uporablja pri izpolnjevanju pogodbe o multimodalnem transportu, odgovarja pa tudi za svoje napake. To pomeni, da podjetnik multimodalnega transporta (MTO) odgovarja za izbiro in za delo vseh oseb, katere je angažiral pri opravljanju multimodalnega transporta od trenutka, ko je blago prevzel, do trenutka, ko je blago izročil po pogodbi o multimodalnem transportu.

V teoriji se vse bolj pojavljajo misli o čim večjem poenotenju pravne ureditve v posameznih transportnih vejah, kar bi prav gotovo bistveno olajšalo pravno normiranje multimodalnega prevoza.

Teoretično si je zato danes mogoče zamisliti nekatere nove metode urejanja prava multimodalnega transporta.

Prva možnost bi bila takšna, da bi se uporabila kumulativno vsa pravila, ki urejajo prevoz s prevoznimi sredstvi, s katerimi bi se odvijal multimodalni prevoz. To bi pomenilo, da ni potrebna nobena nova norma, temveč da se za odnose iz multimodalnega transporta uporabljajo že obstoječa pravila, seveda za vsak del poti druga. Ta možnost ne pomeni nobenega napredka v primerjavi s tradicionalnimi pogodbami o unimodalnem prevozu: spremenilo bi se le toliko, da bi pošiljatelj, namesto da bi sklenil več pogodb o unimodalnem prevozu z različnimi prevozniki, sklenil z eno osebo (operaterjem multimodalnega transporta) vse te pogodbe. Praktično ne bi bilo nobene koristi, saj bi moral operater multimodalnega prevoza za vsak del poti izdati posebno transportno listino.

Druga, bolj realna varianta, bi bila tista, da bi za multimodalni prevoz prevzeli v celoti pravila ene od obstoječih vej transportnega prava. Dejstvo, da se pri takšni ureditvi uporabijo pravila ene veje transportnega prava tudi za druge načine prevoza, pa je seveda takšna pomanjkljivost, da tovrstne rešitve niso prodrle in jih tudi ne najdemo več v praksi.

Preostane samo še tretja možnost: da se oblikuje nov sistem pravil, ki se nanaša samo na multimodalni transport blaga. To možnost je prevzela tudi Konvencija o mednarodnem multimodalnem transportu blaga. Vendar se po takšni odločitvi problem pravzaprav šele odpre.

Ob obstoječih štirih različnih vejah transportnega prava se je treba odločiti, ali gre povzeti rešitve iz teh posameznih vej in kako jih med seboj kombinirati ali pa morda ustvariti nov sistem pravil v transportnem pravu. Seveda obstoječi sistemi pravil predstavljajo dobro podlago pri izdelavi pravil za multimodalni transport blaga, saj so uveljavljeni že dolgo časa - potrjeni ali nepotrjeni v praksi, tako da je mogoče argumentirano izbirati med obstoječimi rešitvami ali pa se odločiti za povsem nove smeri. Vsa razmišljanja o pravni ureditvi multimodalnega transporta izhajajo iz ocene sedanjih pravil transportnega prava. Pri tem seveda ne gre pozabiti, da pravila transportnega prava urejajo celo vrsto podrobnosti - pri nekaterih vejah več, pri nekaterih manj.

Najpomembnejša točka celotnega transportnega prava in tudi prava multimodalnega transporta je nedvomno prevoznikova odgovornost.

Več različnosti med posameznimi sistemi transportnega prava najdemo pri samem temeljnem načelu o odgovornosti. V cestnem, železniškem in letalskem (za škodo, ki nastane zaradi izgube in poškodovanja tovora) prometu velja objektivna odgovornost prevoznika (Šorli, 1993, str. 381).

Po splošnem prevoznem pravu je prevoznik objektivno odgovoren za izgubo ali poškodbo tovora. Ker spada prevozna pogodba med podjemniške pogodbe, odgovarja prevoznik za uspeh - kar pomeni, da mora tovor pripeljati do namembnega kraja v takšnem stanju, kot ga je dobil od pošiljatelja. V nasprotnem primeru objektivno odgovarja za izgubo ali poškodbo tovora v času od njenega prevzema do izročitve. To pomeni, da morajo biti izpolnjeni štirje elementi odškodninske obveznosti (Puharič), in sicer nedopustno škodljivo dejstvo (na primer: voznik je prevažal tovor pod vplivom alkohola), škoda

(pošiljka kristalnih kozarcev je razbita), vzročna zveza med škodljivim dejstvom in škodo (škoda ne bi nastala, če ne bi voznik prehitro vozil zaradi vinjenosti) ter odškodninska odgovornost, ki temelji na vzročnosti in ne na krivdi (Pavliha, 200, str. 206).

Prevoznik je namreč odgovoren za izgubo ali poškodbo tovora od trenutka prevzema do njegove izročitve prejemniku, kakor tudi za škodo, ki nastane zaradi zamude pri prevozu in izročitvi tovora. Odgovornosti se lahko razbremeni na podlagi splošnih oprostilnih razlogov (v primeru višje sile) ali zaradi posebnih, privilegiranih razlogov (na primer pri prevozu tovora, ki je podvržen gnitju). Prevoznik ne odgovarja za škodo, ki nastane pri prevozu nevarnega tovora, če pri prevzemu za prevoz ni vedel in tudi ni mogel vedeti, da gre za takšen tovor.

Tako pri prevozu potnikov in njihove prtljage, kakor tudi pri tovornem prevozu lahko prevoznik omeji svojo odgovornost, vendar le, če dokaže, da škode ni povzročil namenoma ali iz hude malomarnosti.

V letalskem (za škodo nastalo zaradi zamude pri prevozu in izročitvi tovora), pomorskem in vključno tudi v rečnem prometu pa je uveljavljeno načelo krivdne (subjektivne) odgovornosti podjemnika z obrnjenim dokaznim bremenom (the principle of presumed fault or neglect).

V primeru krivde (subjektivne odgovornosti), ki tako v splošnem odškodninskem kot prevoznem pravu (pri pomorskih in multimodalnih prevozi) temelji na obrnjenem dokaznem bremenu (prevoznik mora dokazati, da ni kriv), bi moral prevoznik dokazati, da ni ravnal namenoma ali naklepno (dolus) oziroma z malomarnostjo. Slednja oblika krivde se lahko pojavi kot huda (groba, težka) malomarnost (culpa lata), ko nekdo ravna v nasprotju s skrbnostjo navadnega, povprečnega človeka (torej ne ravna z običajno skrbnostjo oziroma s skrbnostjo dobrega gospodarstvenika ali dobrega gospodarja) ali kot lahka malomarnost (culpa levis), ko povzročitelj škode zanemari posebno skrbnost, ki se zahteva od dobrega strokovnjaka. Kršitev običajne skrbnosti pomeni hudo stopnjo

krivde, kršitev posebne skrbnosti pa manjšo stopnjo krivde (Pavliha, 2000, str. 206).

Konvencija o multimodalnem transportu se je pri izbiri med znanimi možnostmi odločila, da skoraj v celoti prevzame določbe iz pomorskega prava oziroma iz Hamburške konvencije. Tako odgovornost operaterja multimodalnega prevoza temelji na načelu domnevne krivde, torej subjektivno. To pomeni, da podjemnik odgovarja za izgubo, primanjkljaj ali poškodbo tovora kakor tudi za zamudo pri njegovi izročitvi, če je vzrok, ki je povzročil takšno škodo, nastal v času, ko je za tovor odgovarjal podjemnik. Z drugimi besedami, oškodovanec (pošiljatelj, prejemnik) bo moral na sodišču ali pred arbitražo najprej dokazati aktivno in pasivno legitimacijo (kdo lahko toži in koga), obstoj multimodalne prevozne pogodbe oziroma zunajpogodbene odškodninske odgovornosti (civilnega delikta), nastanek škode v času, ko je za blago odgovarjal podjemnik, vzročno zvezo med njegovim ravnanjem in škodo ter končno tudi višino škode.

Tožbo mora vložiti v dveh letih od dneva, ko je podjemnik izročil ali bi moral izročiti blago, in sicer bodisi po lastni izbiri bodisi po načelu 'actor sequitur forum rei' (pri sodišču v kraju, kjer ima tožena stranka sedež oziroma stalno prebivališče), pri 'forum contractus' (pri sodišču v kraju, kjer je bila sklenjena pogodba), v odhodnem oziroma namembnem kraju ali pa pri kakšnem drugem sodišču, za katerega se stranki dogovorita v pogodbi. Tožba lahko zastara tudi v šestih mesecih od dneva dejanske ali domnevne izročitve, če v tem času podjemnik ni dobil pisnega zahtevka za povračilo škode, v katerem morajo biti opisane glavne značilnosti škode.

Razprave med zagovorniki t.i. mrežnega sistema odgovornosti podjetnika multimodalnega transporta in med tistimi, ki so se zavzemali za njegovo enotno odgovornost, so se končale tako, da je Konvencija o multimodalnem prevozu blaga prevzela sistem enotne odgovornosti. Ta velja le glede temelja odgovornosti, ne pa tudi glede višine odgovornosti. Podjetnik multimodalnega transporta torej odgovarja enako, ne glede na to, na katerem delu prevozne poti je do škode prišlo, in ne glede na to, ali je mogoče kraj nastanka škode ugotoviti.

3. VLOGA LOGISTIČNEGA MANAGERJA V MULTIMODALNEM TRANSPORTU

Uspešnost poslovanja podjetja je na sedanji stopnji razvoja gospodarjenja v veliki meri odvisna od managementa. Uspešno gospodarjenje podjetij pa je ključnega pomena v vsaki družbi. Od uspešnega gospodarjenja podjetij so odvisni: uspešnost narodnega gospodarstva, blaginja ljudi in celoten družbeni sistem (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 46).

Managerji mednarodnega multimodalnega transporta obvladujejo glavne blagovne tokove s tem, da vplivajo na optimizacijo proizvodnja prometne storitve vseh vrst prometnih sistemov na vseh pomembnejših svetovnih prometnih poteh.

V praksi se v funkciji izvajalca mednarodnega multimodalnega transporta pojavljajo:

- mednarodni špediterji,
- pomorski prevozniki,
- pomorski agenti.

Le-ti pa se lahko pojavljajo v obliki mega in niša podjetnikov multimodalnega transporta (Zelenika, 1997, str. 222). Govorimo lahko o:

- MTO (podjetnik multimodalnega transporta),
- MMTO (mega podjetnik multimodalnega transporta),
- VO-MTO (pomorski prevoznik kot podjetnik multimodalnega transporta),
- NVO-MTO (nepomorski prevoznik kot podjetnik multimodalnega transporta),
- NVO-MMTO (nepomorski prevoznik kot mega podjetnik multimodalnega transporta) in
- "NIŠA"- MTO ("niša" podjetnik multimodalnega transporta).

Kompatibilnost in komplementarnost vseh temeljnih vrst podjetnikov multimodalnega transporta je ena od najpomembnejših predpostavk za optimizacijo svetovnih prometnih sistemov.

V podjetjih, katerih dejavnost je multimodalni transport, je manager zadolžen za izvajanje ciljev podjetja, poslovne strategije in politike. Istočasno management predstavlja dolgoročen proces upravljanja managerskih poslov v podjetju npr. kako bi se na optimalen način dosegli organizacijski cilji na branžnem trgu.

Logistični manager mora biti vsestranska in popolna osebnost, da bi lahko uspešno vodil celo podjetje ali njegov posamezni del. Mora imeti splošno in specializirano znanje, naravno inteligenco in mora biti iznadjiv. Znati mora ustrezno odgovoriti na številne zahteve multimodalnega transporta blaga in kakor tudi na zahteve zunanje trgovine.

Za managersko delo je nedvomno značilna njegova usklajevalna naravnost. To zahteva sistemski pristop, pogled na stvari in dogajanja z vidika celote. Ustvarjalnost je pomembna zlasti pri iskanju rešitev problema, še posebej pri iskanju novih rešitev problema ali pa možnosti, kako izkoristiti prednosti podjetja (Ibidem, str. 38).

Za učinkovito usklajevanje in odločanje so potrebne ustrezne sposobnosti managerjev - v teh sposobnostih se ljudje med seboj razlikujejo. Sem spadajo: izkušnost, logično-analitično razmišljanje, ustvarjalnost, sistemski pristop in kvantitativne sposobnosti.

Pomembnost logističnih managerjev izhaja iz njihovih postopkov, ki imajo velik vpliv na odvijanje poslovanja mednarodnega multimodalnega transporta.

Logistični managerji so predvsem tisti, ki direktno komunicirajo s svojimi kupci in dobavitelji; morajo poleg strokovnega znanja in izkušenj o špediciji prometa, o zunanji trgovini, o financah, o bančništvu, o carini in podobno morajo imeti še soliden obseg znanja o poslovni oziroma managerski komunikaciji.

Multimodalni manager kot eden najpomembnejših udeležencev mednarodnega prometnega sistema naj bi poznal:

- vse karakteristike elementov proizvodnje prometne storitve, npr. prometna infrastruktura in prometna suprastruktura vseh prometnih panog, predmeti dela in delo samo,
- vse prednosti in pomankljivosti sodobnih tehnologij transporta: paletizacije, kontejnerizacije, RO-RO, LO-LO, RO-LO, FO-FO, HUCKEPACK, BIMODALNE tehnologije transporta,
- vse karakteristike in možnosti konvencionalnega, kombiniranega in multimodalnega transporta,
- vse zakonitosti mikro in makro logistike,
- vse tarifne sisteme vseh prometnih panog in vseh udeležencev prometnega sistema,
- zunanjetrgovinsko, devizno, bančno, carinsko in skladiščno poslovanje ter poslovanje drugih udeležencev prometnega in špeditorskega sistema.

Operativni managerji so zadolženi za izvajanje posameznih funkcij v podjetju: nabava, prodaja, plasman proizvodov in storitev podjetja, oglaševanje in širše komuniciranje (promocijske aktivnosti).

V mednarodnem multimodalnem transportu so operativni managerji pri opravljanju posameznih funkcij podjetja še posebej pomembni. Med najpomembnejšimi so managerji nosilci prodajne funkcije in plasmaja špeditorskih storitev na nacionalnem in mednarodnem tržišču transporta in špeditorskih storitev posebej. Njihovo področje je trženje storitev multimodalnega transporta.

3.1. IZOBRAŽEVANJE IN IZPOPOLNJEVANJE LOGISTIČNIH MANAGERJEV

Operativni in kreativni managerji multimodalnega transporta in drugi strokovni kadri morajo razpolagati z določeno količino znanja iz več znanstvenih disciplin, ki jih lahko razdelimo v 6 skupin (Zelenika, 1995, str. 64-65).

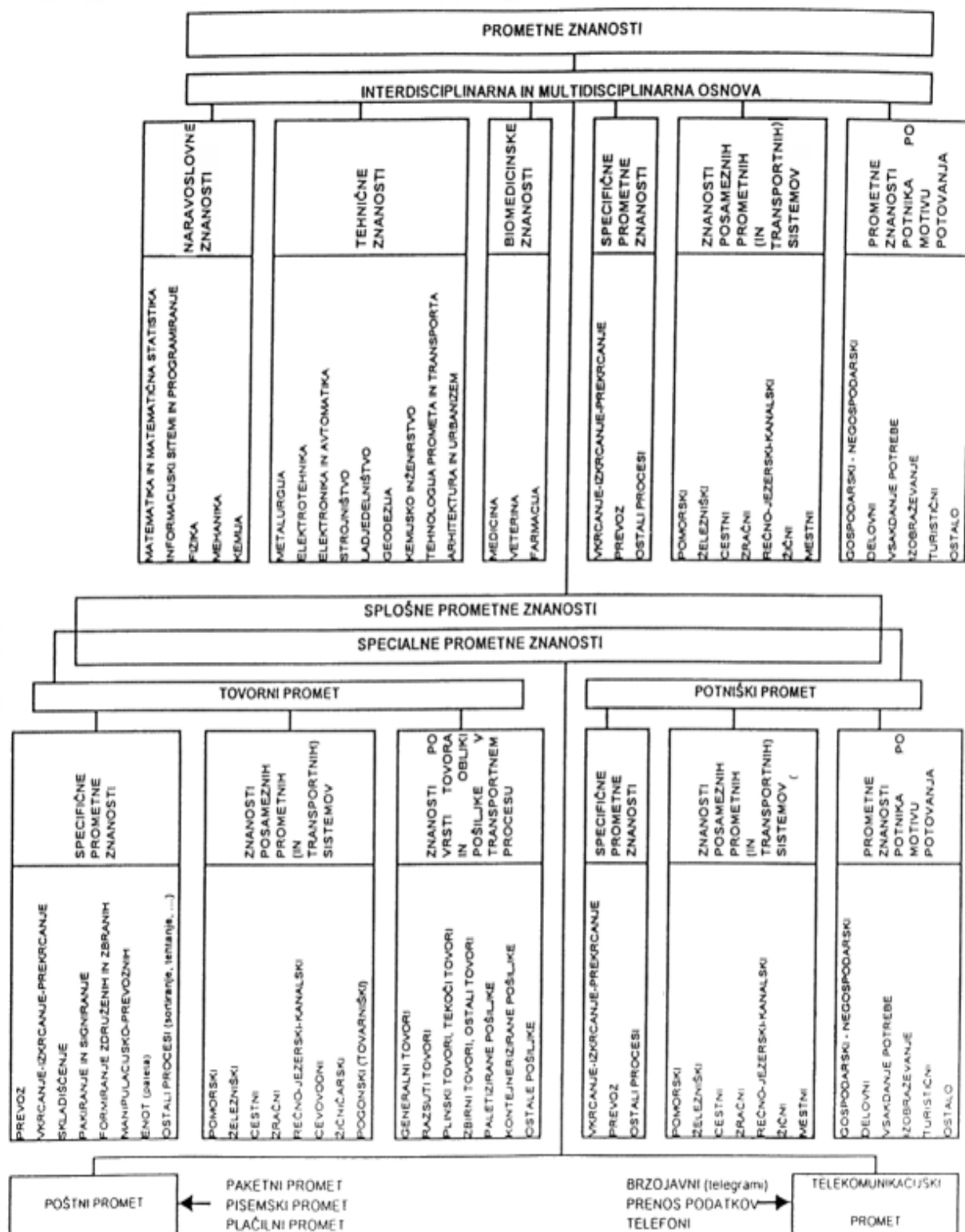
1. Tehnika prometa, ki proučuje zakonitosti metod projektiranja, konstruiranja, izdelave, izgradnje in investicijskega vzdrževanja prometne infrastrukture (prometni objekti, oprema, ceste, železnice ...) in prometne suprastrukture, (prevozna in pretovorna sredstva, ki skupaj z infrastrukturo omogočajo prometne storitve).
2. Tehnologija prometa, katere namen je proučevanje zakonitosti metod, postopkov oziroma procesov proizvodnje prometne storitve. Proučuje zakonitosti eksploatacije in preventivnega vzdrževanja prometne infrastrukture in prometne suprastrukture.
3. Organizacija prometa, ki proučuje zakonitosti postopkov varnega, hitrega in racionalnega organiziranja procesa proizvodnje prometne storitve z vsemi prevoznimi sredstvi in na vseh prevoznih poteh.
4. Ekonomija prometa kot interdisciplinarna (obsegajov več znanstvenih disciplin) znanost, ki proučuje ekonomske zakonitosti projektiranja, konstruiranja, izdelave, izgradnje, eksploatacije in vzdrževanja prometne infrastrukture in prometne suprastrukture, ekonomske zakonitosti proizvodnje prometne storitve, ekonomske zakonitosti upravljanja z ljudskimi potenciali v vseh delih in nivojih prometa in prometnega sistema.

5. Prometno pravo, ki proučuje pravne zakonitosti, načela, zakone, pravila, teorije, obveznosti, pravice in odgovornosti vseh aktivnih in pasivnih udeležencev, ki sodelujejo pri izdelavi, izgradnji, eksploataciji in vzdrževanju prometne infrastrukture in prometne suprastrukture v procesu proizvodnje prometne storitve, v upravljanju z ljudskimi potenciali v vseh delih in na vseh nivojih prometa in prometnega sistema.

6. Druge discipline špediterskih znanosti, kamor spadajo tudi:

- ekologija,
- kibernetika,
- management,
- logistika.

Slika 10: Struktura tehnologije prometa kot znanosti na interdisciplinarni osnovi



Vir: Zelenika: Interdisciplinarno i transdisciplinarno obrazovanje i usavršavanje prometnih menadžera, "Naše more" 42 (3-4), Rijeka, 1995, str. 144.

Ker se bližamo vstopu Slovenije k Evropski uniji, se vse bolj kaže potreba po izobraževanju logističnih podjetniških kadrov in po sodobni logistični tehnologiji.

S prehodom od klasičnega špediterja k organizatorju logistične verige - in s tem k zagotavljanju celovitih logističnih storitev - se je spremenil tudi profil logističnega managerja.

Znanstveno izpopolnjevanje managerjev se opravlja na ustreznih fakultetah v okviru univerz, in sicer na treh nivojih:

1. podiplomski strokovni študij,
2. podiplomski znanstveni študij za pridobitev magisterija znanosti in
3. podiplomski znanstveni študij za pridobitev doktorata znanosti.

V srednjih, višjih in visokih šolah ter prometnih fakultetah dijaki in študentje pridobivajo osnovna znanja o managementu. Takšna znanja niso dovolj za uspešne logistične operativne in kreativne managerje. Zaradi tega so le-ti prisiljeni končati določene poslovne šole ali se vpisati na dodiplomske ali podiplomske študije ekonomskih fakultet, da bi lahko poglobili in razširili svoja znanja o managementu.

Podiplomske znanstvene in strokovne študije "managementa" organizirajo v večini ekonomske fakultete. Ti študiji so odprti za vse tiste, ki so končali štiriletni fakultetni dodiplomski študij.

Izobraževanje in izpopolnjevanje logističnih managerjev je že uveljavljeno v izobraževalnih sistemih zahodnoevropskih držav. To še ne velja za slovenski izobraževalni sistem. Vendar pa so jasna prizadevanja v tej smeri, saj se zavedamo potrebe po izobraževanju tovrstnega profila kadrov. V tej smeri je posebej dejaven Inštitut za transport in logistiko Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru, ki je že 25. leto organiziral tovrstno posvetovanje o podjetniški logistiki. Letos je bilo v mesecu maju.

Univerza v Mariboru, Mestna občina Celje in občina Krško so podpisale pogodbo o sodelovanju pri ustanovitvi Fakultete za logistiko sistemov. Slovenija je takšno fakulteto dolžna postaviti že zaradi potreb gospodarstva po tovrstnih kadrih, možnosti znižanja zdajšnjih stroškov za logistične procese in razvoj regij, kjer bo fakulteta.

Kdaj bodo vpisali prve bruce, še ni znano, uporabljali pa bodo vse sodobne pristope in tehnologije.

Celjska pobuda za ustanovitev fakultete za logistiko sistemov je že iz leta 1999, krška pa je leto dni mlajša. Januarja letos je senat mariborske univerze sklenil, da Fakulteto za logistiko v okviru UM ustanovi v Celju. Prejšnji mesec pa je bilo podpisano že pismo o nameri. Po sedanjih načrtih bo sedež fakultete v Celju. v Krškem pa bo fakulteta imela stalno dislocirano enoto.

Logistični managerji so tisti, ki direktno komunicirajo s svojimi kupci in dobavitelji, poleg strokovnega znanja in izkušenj o špediciji, prometu, zunanji trgovini, financah, bančništvu, carini in podobno morajo imeti tudi soliden obseg znanja o poslovni oziroma managerski komunikaciji.

Za izobraževanje in izpolnjevanje logističnih operativnih in kreativnih managerjev bi bilo optimalno, da se že formirano polje "tehnologija prometa" (Fakulteta za pomorstvo in promet, Portorož) razširi in poglobi na najmanj petih znanstvenih vejah:

- tehnika prometa,
- tehnologija prometa,
- organizacija prometa,
- ekonomika prometa,
- prometno pravo.

V okviru vsake prometne znanstvene veje bi proučevali specifično prometno problematiko (Zelenika, 1996, str. 61).

3.2. LOGISTIČNI MANAGER V VLOGI TRŽNIKA

Trženje lahko opredelimo na več načinov.

Najpogostejšo in splošno uveljavljeno opredelitev trženja je sprejelo AMA (American Marketing Association) že leta 1985:

"Trženje je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cen in odločanja v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo z namenom, da se ustvari takšna izmenjava, ki zadovoljuje pričakovanja posameznikov in podjetja."

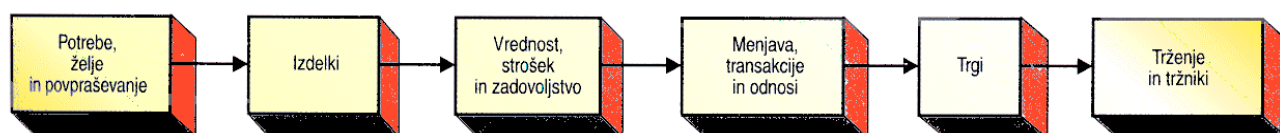
V tej opredelitvi je izdelek predmet, nekaj, kar lahko vidimo in otipamo, storitev pa je neotipljiva in hkrati z izvedbo tudi minljiva. Ideja je predstava, zamisel, podoba ali koncept nečesa, kar lahko postane izdelek ali storitev. (Potočnik, 2002, str.20)

Kotler ga opredeli kot:

"Trženje je družbeni in vodstveni proces, ki omogoča posameznikom in skupinam, da dobijo, kar potrebujejo in želijo - tako, da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost."

Osnovne sestavine te opredelitve so naslednje: potrebe, želje in povpraševanje; izdelki; vrednost, strošek in zadovoljstvo; menjava, transakcije in odnosi; trgi; trženje in tržniki (Kotler, 1998, str. 6).

Slika 11: Osnovni koncepti trženja



VIR: Kotler Philip: Marketing management, 1998, str. 6.

Trženje torej sestavljajo dejavnosti, ki se jih lotimo, da izzovemo željeni odziv ciljne publike na določeno ponudbo. Naloga tržnika pa je, da spodbudi vedenjski odziv pri drugi strani.

Trženje je tako pomembno, da ni dovolj, če ima podjetje odlične prodajalce, ki jim zaupa prodajne aktivnosti. Trženje je mnogo širše kot prodajanje, saj se v njem odraža celotno delovanje podjetja z doseženim poslovnim rezultatom.

To pomeni, da trženje ni samo kupovanje in prodajanje, ampak vsebuje številne druge dejavnosti, ki omogočajo, da do prodaje sploh pride. Te dejavnosti postajajo vse pomembnejše, če pa so dobro pripravljene, je uspešna prodaja samo njihova logična posledica (Potočnik, 2002, str. 21).

Trženje - tako prodajno, kot nabavno - je ena najbistvenejših vezi med podjetjem in njegovimi okolji; natančneje - trženje je posrednik med notranjim okoljem podjetja in zunanjim tržnim okoljem podjetja. Razumevanje ciljev in interesov, ki so gibala v teh okoljih je predpogoj za uspešno trženje in posredno za uspešnost podjetja nasploh.

Trženjski koncept je usmeritev upravljalcev, ki pravi, da je ključna naloga organizacije opredeljevanje potreb in želja ciljnih tržišč. Organizacija, ki se ravna po trženjskem konceptu, je pri zadovoljevanju potreb in želja odjemalcev bolj učinkovita in uspešna kot konkurenca (Tavčar, 1998, str. 110).

Gre torej za poslovno filozofijo, ki temelji na predpostavki, da lahko podjetje zadovolji potrebe kupcev s pomočjo usklajenih dejavnosti in tako hkrati doseže tudi svoje cilje. Da bi bil trženjski koncept učinkovit in uspešen, ga morajo sprejeti vsi zaposleni v podjetju in ne le tisti, ki izvajajo trženjske aktivnosti. Na vseh organizacijskih ravneh in v vseh oddelkih podjetja se morajo zaposleni zavedati, da s svojim delom prispevajo k zadovoljitvi svojih strank (kupcev).

Slika 12: Vsebina trženjskega koncepta



Vir: Potočnik Vekoslav: Temelji trženja, 2002, str. 30.

Upravljanje trženja je proces načrtovanja in snovanja izdelkov, storitev in idej, določanja cene, odločitev v zvezi s tržnim komuniciranjem in distribucijo, z namenom, da se s ciljnim skupinami ustvari taka menjava, ki zadovolji pričakovanja porabnika in podjetja.

Ta definicija priznava, da je trženjsko upravljanje proces, ki sestoji iz analize, načrtovanja, izvedbe in nadzora; zajema izdelke, storitve in ideje; temelji na načelu menjave. Cilj je dosežen takrat, ko sta obe vpleteni strani zadovoljni.

Trženje storitev se bistveno razlikuje od trženja izdelkov. Tako zaradi osnovnih značilnosti storitev, kakor tudi zaradi različne usmerjenosti storitev, ki so namenjene bodisi predvsem stvarjem, bodisi predvsem ljudem.

Pri razlikovanju storitev in izdelkov najprej opazimo neoprijemljivo naravo storitev. Storitve ponavadi opisujemo kot neoprijemljive, nevidne in minljive. Zahtevajo sprotno izvedbo in porabo. V nasprotju s tem so izdelki oprijemljivi, vidni in shranljivi ter ne zahtevajo neposredne povezave med ponudnikom in porabnikom.

Opredelitev storitev je sporna, saj imajo nekatere storitve tudi elemente oprijemljivosti, vidljivosti, hranjenja in ne zahtevajo vedno neposrednega stika med ponudnikom in porabnikom.

Razlike med izdelki in storitvami lahko najbolje opredelimo z naslednjimi značilnostmi (Potočnik, 2002, str. 422):

- neopredmetenost (neoprijemljivost),
- praviloma neločljivost porabnika in izvajalca storitve,
- minljivost oziroma kratkotrajnost,
- občutljivost in čas,
- težavnost ugotavljanja in nadziranja kakovosti,
- visoka stopnja tveganja,
- prilagajanje ponudbe posebnim zahtevam porabnikov storitev,
- ustvarjanje osebnih stikov med kupcem in izvajalcem.

Trženje se je najprej razvilo v zvezi s prodajo izdelkov. Storitvene organizacije so zaostajale za proizvodnimi podjetji pri osvajanju trženjskih konceptov, vendar se sedaj stanje spreminja. V preteklih dvajsetih letih je najpomembnejši trend v gospodarstvu izredna rast storitev.

V narodnem gospodarstvu so storitve, med katere štejemo vse oblike transporta (t.i. terciarni del), v primarnega štejemo ekstraktivno industrijo, v sekundarnega pa predelovalno. Čim bolj razvita je dežela, tem večji je delež storitev v izidih gospodarstva: v deželah na nizki razvojni stopnji je ta delež do 48 % , v deželah na nižji srednji ravni do 57 %, v deželah na višji srednji ravni do 64 % (sem sodi tudi Slovenija) in v razvitih deželah do 66 %. V istem zaporedju pada delež ekstraktivne industrije od 42 % preko 27 % in 15 % na 7 % in raste delež predelovalne industrije od 10 % preko 16 % in 21 % na 24 %.

V deželah na višji srednji ravni razvitosti odpade od vseh storitev na trgovinske storitve, poslovne storitve in storitve državne uprave po 21 % (skupaj torej skoraj 2/3 vseh storitev), na transportne in telekomunikacijske storitve 11,5 %,

na konstrukcijske storitve ter na občinske in socialne storitve po 10 % pa 5 % na komunalne storitve (Tavčar, 1998, str. 112).

Storitveni proces, v katerem storitev nastaja in v katerem jo storitveno podjetje izvede in hkrati proda, je pomemben element trženjskega spleta za storitve, saj porabnik izvedbo storitve pogosto zazna kot del storitve same. Zato sta stalna koordinacija in povezava med trženjem ter izvajanjem storitve bistvena za uspeh večine storitvenih podjetij (Potočnik, 2002, str. 433).

Trženje tako storitev, proizvodov kot idej opravljajo tržniki. Le-ti so v vsakem podjetju najdražji in najdragocenejši resurs podjetja. Zaradi značaja dela, ki ga opravljajo, so sorazmerno dobro plačani, povzročajo pa tudi precej stroškov; uvajanje in usposabljanje je dolgotrajno in drago. Tržniki opravljajo za podjetje odgovorno in tvegano delo ter imajo dostop do mnogih informacij - zato podjetje izbira takšne, ki so vredni zaupanja.

Materialno nagrajevanje tržnikov obsega največkrat plačo, provizijo ali nagrade. Primerno kombinacijo management prilagodi značilnosti podjetja in tržišč. Materialno nagrajevanje je le del spodbud, zaradi katerih tržniki opravljajo ta naporen in zahteven poklic, zato management skrbi tudi za nematerialne spodbude. Osebni razvoj naj si tržniki zagotavljajo sami, podjetje naj jih pri tem podpira.

Kadar tržniki delujejo preko nacionalnih meja govorimo o mednarodnem trženju.

Posebnosti mednarodnega trženja vidimo v različnih okoljih, kot so neodvisne države, nacionalne valute, nacionalne zakonodaje, nacionalne gospodarske politike, različni jeziki, navade in običaji itd. Vsekakor je tudi mednarodno trženje usmerjeno v ciljno, načrtno in sistematično obdelavo tujih trgov (Hrastelj, 1995, str. 13).

Spoznavanje tujih in nacionalnih tržišč je sistematična dejavnost, ki obsega organizirano in nenehno spremljanje stanj in sprememb v tržnem okolju

organizacije; je širši in bolj splošen od raziskav tržišča, ki zajemajo le ožje segmente informacij, čeprav bolj v globino.

Tudi v mednarodnem multimodalnem transportu trženje obsega vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve dosežejo končnega odjemalca; začne se z ugotavljanjem, kaj potrošnik dejansko zahteva, želi ali pričakuje; sledijo vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi in storitve pridejo v posest končnega uporabnika. Trženje je ena izmed glavnih nalog logističnega managerja.

Špeditersko-logistično trženje je torej kot aktivnost zbir planiranih, koordiniranih, reguliranih in kontroliranih špeditersko-logističnih aktivnosti, v katerih se v partnerskih odnosih z aktivnimi udeleženci logistične verige povezujejo. To so ustvarjalni procesi obvladovanja prostorskih in časovnih oddaljenosti med izvori surovin, potrošniki, med pošiljatelji in prejemniki, med prodajalci in kupci, od skladišča do skladišča, "od vrat do vrat", vključno s pripadajočimi informacijami, s ciljem vsestranske zadovoljitve vseh aktivnih udeležencev v logističnih verigah (Zelenika, 2001, str. 421).

Osnova trženja v mednarodnem multimodalnem transportu so storitve za izbrane segmente tržišč. Omogočiti je potrebno efikasno in učinkovito proizvodnjo storitev, ki mednarodni multimodalni transport sestavljajo. To so storitve špediterjev, organizacijo odpreme in dopreme, storitve pretovora ... - vse storitve v smislu racionalizacije in optimizacije.

Bodoči razvoj trženjske politike v mednarodnem multimodalnem transportu naj bi temeljil na:

- elementih raziskave špediterskega oz. logističnega nacionalnega in mednarodnega tržišča;
- elementih strategije in taktike špediterskega oz. logističnega izvoznega, uvoznega in tranzitnega trženja;
- elementih spleta špediterske storitve, cene špediterske storitve, spleta plasmaja špediterske storitve in spleta promocije špediterske storitve;
- elementih logističnih procesov oz. logističnih verig;

- elementih v razvoju proizvodne logistike, trgovinske logistike, skladiščne logistike, distribucijske logistike, tržne logistike, managerske logistike, (Zelenika, 2001, str. 428).

V multimodalnem transportu in storitvi le-tega ima kakovost izreden pomen. Logistični menager, se mora tega prav posebej dobro zavedati. Zaznavanje kakovosti storitve je tesno povezano z zadovoljstvom uporabnikov, ki ocenjujejo svoja pričakovanja glede na izvedbo storitve. Kakovost storitve pa je na področju špedicije, transporta - skratka vsega, kar multimodalni transport sestavlja - lahko in hitro merljiva.

3.3. ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT DEJAVNIK USPEŠNEGA FUNKCIONIRANJA LOGISTIČENGA MANAGEMENTA

Obstajajo številne opredelitve kultur in posledično veliko sestavin, ki kulturo sestavljajo. Med najpomembnejše, za katere se opredeljuje veliko avtorjev s področja poslovno-organizacijskih ved štejemo:

družbene organizacije in ustanove, vrednote in norme, verstva, jeziki, vzgojno-izobraževalni sistemi, estetika, materialna kultura in življenjske razmere. Nekatere so interaktivne, se med seboj povezujejo, druga drugo krepijo ali slabijo. V konkretnem stanju je lahko posamezna sestavina prevladujoča (Hrastelj, 2001, str. 29).

Pomen proučevanja kulturološkega dejavnika je iz dneva v dan večji. Dopustna je podmena, po kateri s prevlado človeškega kapitala kot sodobnega dejavnika izdelave, razvoja itd, in z zmanjšanjem carinskih ter drugih ovir pretokov blaga, storitev, znanja in kapitala vstopajo v ospredje kulturološki dejavniki, ki pomenijo potencialne ovire navedenim pretokom tako med državami kot tudi med tržnimi segmenti. Ob večji propustnosti meja, z novimi prevozniki, z začasno in trajnejšo migracijo prebivalstva, z razširitvijo komunikacij ter zaradi drugih razlogov je enako navzoča težnja po izenačevanju porabniških vzorcev - s tem pa po zabrisanju kulturoloških razlik (Hrastelj, 1995, str. 362).

Ko govorimo o organizacijski kulturi, mislimo na konstrukt kulture podjetja.

Opredelimo jo lahko na več načinov (Ibidem, str. 370):

- kot vodilne zamisli in deljene vrednote;
- kot organizacijske norme, vrednote, nezapisana vedenjska pravila, slog poslovanja;
- kot operativno filozofijo in načela, sistem poslovanja itd.

Logistični managerji, s svojo kreativnostjo kot nosilci strategije, ter posebej operativni managerji kot nosilci izvršnih funkcij in ostali logistični eksperti v sodobnem prometnem podjetju so konstruktorji kulture podjetja. Kultura vpliva na celotni trženjski splet. Vpliva tudi na vedenje in je pomemben del vsakodnevnega življenja. Na splošno vpliva na to, kaj ljudje kupujejo, kako uporabljajo izdelke in storitve in kako so zadovoljni z njimi. Poleg tega pa kultura pomembno vpliva tudi na promocijo, distribucijo in oblikovanje cen (Potočnik, 2002, str. 113).

Posebej v podjetjih, ki delujejo v mednarodnem okvirju, kot podjetja, katerih dejavnost je multimodalni transport, je tržnikom težko prebiti ovire, ki jih postavlja obstoj različnih kultur. Pri svojem delu morajo biti strpni, odprti, razmišljati morajo globalno, sposobni morajo biti videti posamezna obnašanja taka, kot zares so, brez vnaprejšnjih vrednostnih ocen in predsodkov. Na ta način se izognejo hitrim in površnim odločitvam, ki negativno rezultirajo v uspešnosti managementa.

Deželne kulture torej bistveno vplivajo na delovanje managerjev. Mnogo pozornosti vzbujajo tudi razlike med slogi vodenja npr. ameriških in v japonskih podjetjih kot so zaposlitev, odločanje, odgovornost, ocenjevanje in nagrajevanje nadzorovanje, osebni razvoj. Moran navaja 10 konceptov za managerje v mednarodnem poslovanju: kozmopolitstvo, komuniciranje med kulturami, dovzetnost za kulture, vživljanje v kulture, učinkovitost v delovanju med kulturami, vpliv kulture okolja na poslovodno ravnanje z informacijami in ljudmi, učinkovitost pri delu v okoljih z različnimi kulturami, vpliv kultur na način

poslovanja, koncept sinergij med kulturami, koncept kulture dela, koncept nastajajoče svetovne kulture (Tavčar, 1998, str. 29).

Delovanje preko neugodnih in ugodnih sestavin kultur pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Ključni sta dve možnosti (Tavčar, 1995, str. 89):

- poslovanje z odjemalci v deželi z višjo materialno in duhovno kulturo prinaša podjetju odliv dela, dodane vrednosti v proizvodih, vendar priliv znanj in informacij (nižje cene, vendar pridobivanje zamisli, tehnologij, izkušenj za nove proizvode),
- poslovanje z odjemalci v deželi z nižjo materialno kulturo prinaša podjetju rento, (višje cene ipd.), vendar tudi odliv znanj in informacij,

Kultura posamezne dežele je le povpreček, ki ga odlična podjetja presegajo, slabša pa za njim zaostajajo, zato je pomembna izbira poslovnega partnerja,

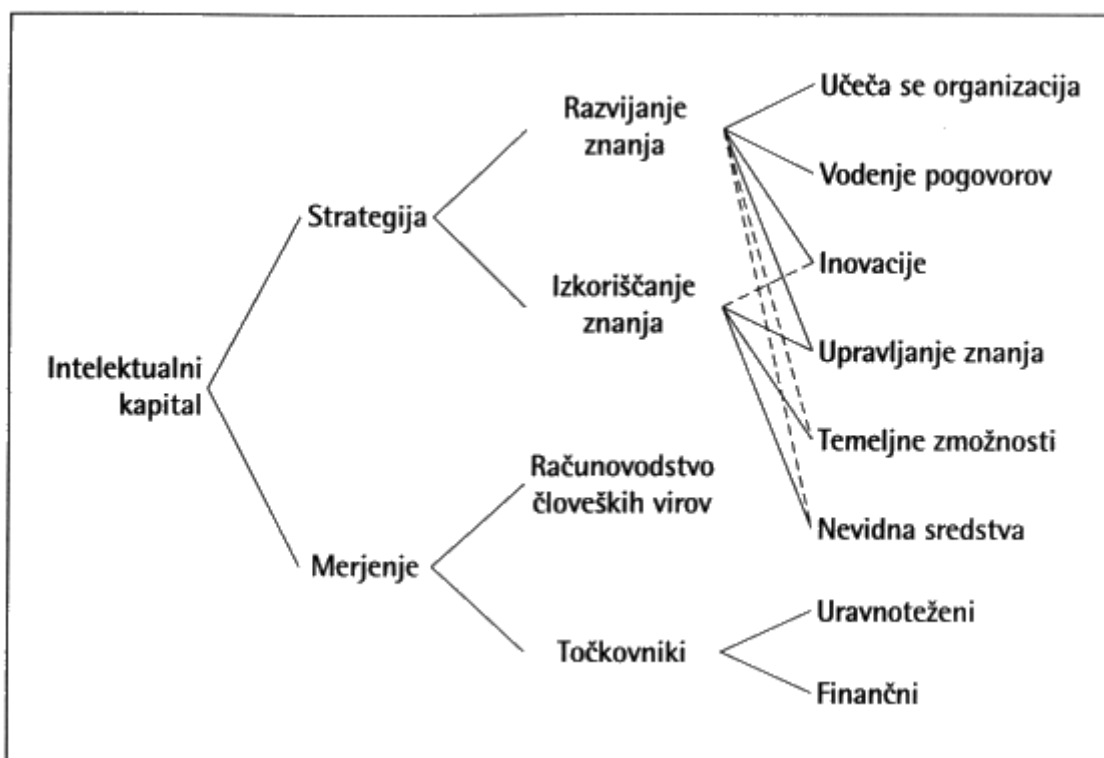
Za ocenjevanje sestavin kultur je mogoče uporabiti posebno portfeljsko analizo. Prednost take analize je v usmeritvi naše pozornosti na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja (Pučko, 1999, str. 147).

Za logistične managerje, ko so v vlogi mednarodnega tržnika je pomembna predvsem pridobitev transkulturološke zmožnosti. Tako bodo - z upoštevanjem lastnega kulturološkega modela - upoštevali kulturološke razlike drugih trgov, jih spoštovali in končno med seboj tudi ustrezno usklajevali.

3.4. INTELEKTUALNI KAPITAL

Vprašanje upravljanja znanja ni novo in so se ga v preteklosti lotevale že mnoge teorije. Intelektualni kapital je torej le najnovejši člen v verigi tovrstnega razmišljanja. Natančneje rečeno, teoretične korenine intelektualnega kapitala lahko najdemo v dveh različnih šolah: v strateški šoli in šoli merjenja (slika 13). Prva je obravnavala ustvarjanje in uporabo znanja ter razmerje med znanjem in uspehom ali ustvarjanjem vrednosti. Druga se je osredotočila na potrebo po razvijanju novih informacijskih sistemov, ker je poleg tradicionalnih finančnih podatkov želela meriti tudi nefinančne.

Slika 13: Konceptualne korenine intelektualnega kapitala



Vir: Roos et al., Intelektualni kapital, 2000, str. 11.

Zavedanje, da je intelektualni kapital nekaj, čemur je treba posvetiti prav toliko (če ne še več!) pozornosti kot finančnemu kapitalu, bo managerje prisililo, da bodo spremenili celotno usmeritev v svetu. Zaradi časovnih zamikov in neotipljivosti je še težje načrtovati strategijo intelektualnega kapitala kot pa

finančnega. Managerji morajo torej krmariti, ne pa načrtovati. Naučiti se morajo določati jasno smer, potem pa se je čim bolj držati. To pa ni lahka naloga.

Podjetje lahko znanje razvija na dva načina: z nabavo ali notranjim razvijanjem. Nabava pomeni pridobitev ključne osebe, patenta ali podjetja, ki ima potrebno znanje, in porazdelitev tega znanja po organizaciji. Strategija je le na videz videti preprosta, ker podjetje nikoli ne more z gotovostjo vedeti, da so kupljene zmožnosti natančno takšne, kakršne potrebuje. Še več, porazdeljevanje znanja po organizaciji ni lahka naloga. Kljub temu je to dokaj hitra metoda nabave novega znanja, in kadar deluje, je lahko zelo učinkovita (Roos et al., 2000, str. 11).

Ko znanje imamo, nam prav nič ne koristi, če ga ne moremo uporabiti pri poslovanju podjetja. Aplikacija znanja je prvi in najpomembnejši cilj slehernega komercialnega prizadevanja, ker ustvarja vrednost iz znanja, nakopičenega v podjetju, in (po možnosti) izboljšuje finančni položaj samega podjetja. Z eksperimentiranjem pa se podjetje nauči še več - se pravi, da ustvari še več znanja. Sposobnost uporabiti zmožnost - kar pomeni tudi kovati dobiček na podlagi izkušenj, je že sama po sebi veščina.

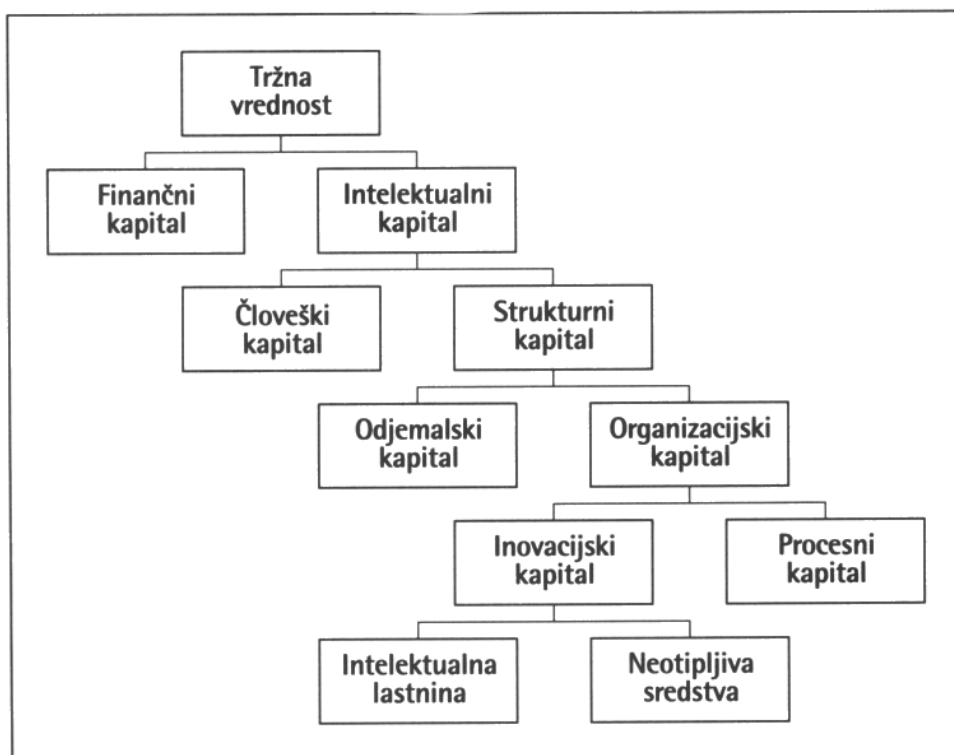
Torej lahko strnemo:

- znanje in učenje sta ključni konkurenčni prednosti v današnjem svetu,
- informacijska tehnologija, organizacijska struktura in prostorska ureditev organizacije so sicer koristne, toda podjetja si morajo prizadevati za vedenjske spremembe,
- razvoj in izkoriščanje znanja ne moreta biti ločeni dejavnosti,
- široka uporaba znanja je cilj sam po sebi in pomeni razvijanje novega znanja.

Strukturni kapital vključuje kapital odjemalcev in organizacijski kapital, od katerih je prvi zunanji, drugi pa notranji. Organizacijski kapital sestoji iz inovacijskega in procesnega. Procesni kapital je vsota znanja, ki je formalizirano v podjetju: priročniki, najuspešnejši postopki, sredstva, povezana z internetom, knjižnice. Inovacijski kapital je tisto, kar ustvarja prihodnji uspeh:

je vir obnavljanja celotnega podjetja in vključuje intelektualna sredstva in intelektualno lastnino.

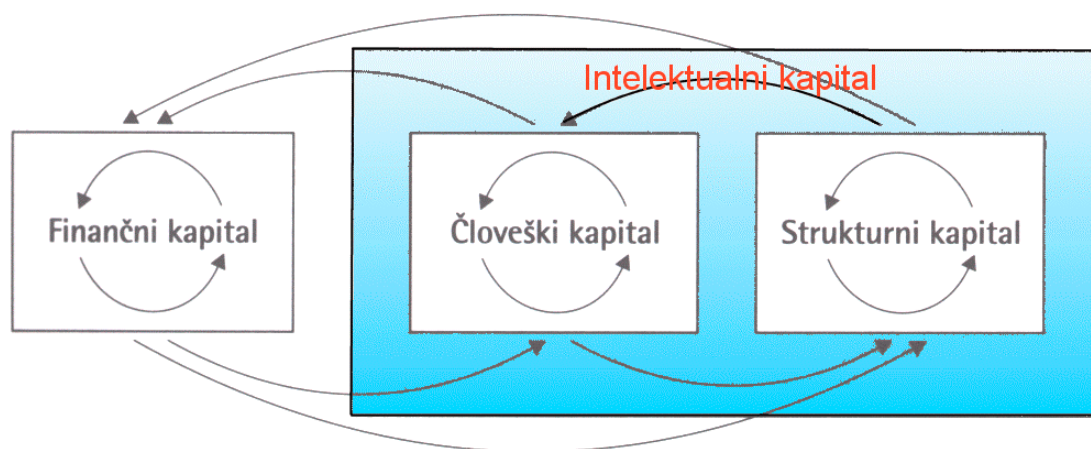
Slika 14: Skandiina vrednostna shema



Vir: Roos et al.: Intelektualni kapital, str. 39.

Za razumevanje spremembe v stanju kapitala, moramo preučiti tokove kapitala, se pravi spreminjanje intelektualnega kapitala v finančnega in obratno, kot tudi interne pretoke intelektualnega kapitala (slika 15). Le s takim pristopom in upoštevanjem izkaz stanja ter izkaza uspeha lahko razvijemo merodajna merila, npr. donosnost intelektualnega kapitala (Roos et al, 2001, str. 39).

Slika 15: Tokovi kapitala



Vir: Roos et al.: Intelekturlni kapital, 2000, str. 39.

Tokovi intelektualnega kapitala lahko vključujejo časovne zamike, ki so znatni in spremenljivi in tako otežujejo vrednotenje intelektualnega kapitala. Za logistične intelektualne kapital, ki je samo pojavna oblika intelektualnega kapitala veljajo ista razmerja in pravila kot za intelektualni kapital kot celoto.

Vrednotenje in upravljanje priložnosti in poslovanja zahtevata različno logiko. Upravljanje poslovanja je nekaj, česar smo najbolj vajeni; poslovanje je navadno dokaj predvidljivo, če ne že kar stabilno. Managerji imajo torej prav, da pri poslovanju uporabljajo tradicionalen veščine načrtovanja in strateška managementa. Podobno velja za vrednotenje poslovanja. Ker je poslovanje stabilno ali predvidljivo, lahko iz njega z veliko natančnostjo napovemo prihodnje denarne tokove. Pri vrednotenju poslovanja lahko torej uporabljamo tradicionalne metode diskontiranega denarnega toka.

Težave se začnejo, ko se lotimo obravnave priložnosti, kajti tukaj tradicionalna pravila ne veljajo več. Treba je torej poiskati nova pravila, ki bolje ustrezajo novemu okolju. Potreba je še toliko bolj pereča, ker se v poslovnem svetu čedalje bolj zavedamo pomena znanja, ki je v bistvu priložnost.

Tradicionalna naloga managerjev - tudi logističnih - je bila načrtovati vsako podobnost poslovanja v prizadevanjih za doseganje ciljev podjetja. Tradicionalna managerska praksa predvideva stabilno okolje, kjer bo prihodnost zgolj ponovitev preteklosti, torej nam proučevanje preteklosti zagotavlja vpoglede v prihodnji razvoj. Toda stvarnost je drugačna (Roos et al., 2001, str. 84).

Osnovna značilnost sodobnega (globalnega) trga je navidezni kaos. Ustvarjalnost je edina lastnost managementa, s katero se mu lahko prilagaja. Najmočnejši dejavnik kreativnega managementa je skupina, ki je sposobna svoje intelektualne kapacitete naravnati v smeri skupne vizije, ki ne pomeni le splet končnih ciljev, marveč navdušenje in zadovoljstvo v medosebni ustvarjalni komunikaciji, kot osnovnemu procesu njihove poslovne uspešnosti.

Interdisciplinarnost managerskega dela samodejno narekuje sodelovanje več ljudi, zato pridobivajo izreden pomen sposobnosti in veščine komuniciranja, obvladovanja medosebnih odnosov v skupini vodilnih osebnosti in vzpostavljanja učinkovitih komunikacijskih poti (Mayer, 1993, str. 104).

Manager kot gospodarski vodja oziroma upravljalec v gospodarski organizaciji je proizvod najprej tehnično-tehnološke in nato organizacijsko informacijske revolucije v svetu. Kar pomeni, da so se managerji pojavili v obdobju med dvema svetovnima vojnoma in to najprej v ZDA.

Včerašnji management se je razvijal v zaprtem okolju pretežno monopolnega trga, ki je od managerjev prej zahteval individualnost, lojalnost in konformnost do oblasti, kot pa iznajdljivost in izvirnost, kaj šele skupinsko kooperativnost in kreativnost. Le-ta je bila rezervirana za raziskovalno razvojna področja v podjetjih. Ustvarjalnost je bila mnogokrat nezaželena lastnost pri iskanju kandidatov za vodilne managerje.

Ustvarjalnost ni samo lastnost, odvisna od hotenja, marveč proces, ki ga spontano sprožajo nenehne interakcije osebnosti z okoljem. Če v delovnem

okolju ni izrazite potrebe po ustvarjalnih dosežkih - kar je največkrat povezano z odsotnostjo konkurence in se kaže v prevladi rutine ter v neustvarjalnem vzdušju - je pojav ustvarjalnih dosežkov zgolj naključje, rezultat dela tistih redkih posameznikov, ki jim je ustvarjalnost način in smisel življenja. Vsaka ustvarjalna pobuda se rojeva v napetosti med notranjo motivacijo človeka in zunanjo stimulacijo delovnega okolja.

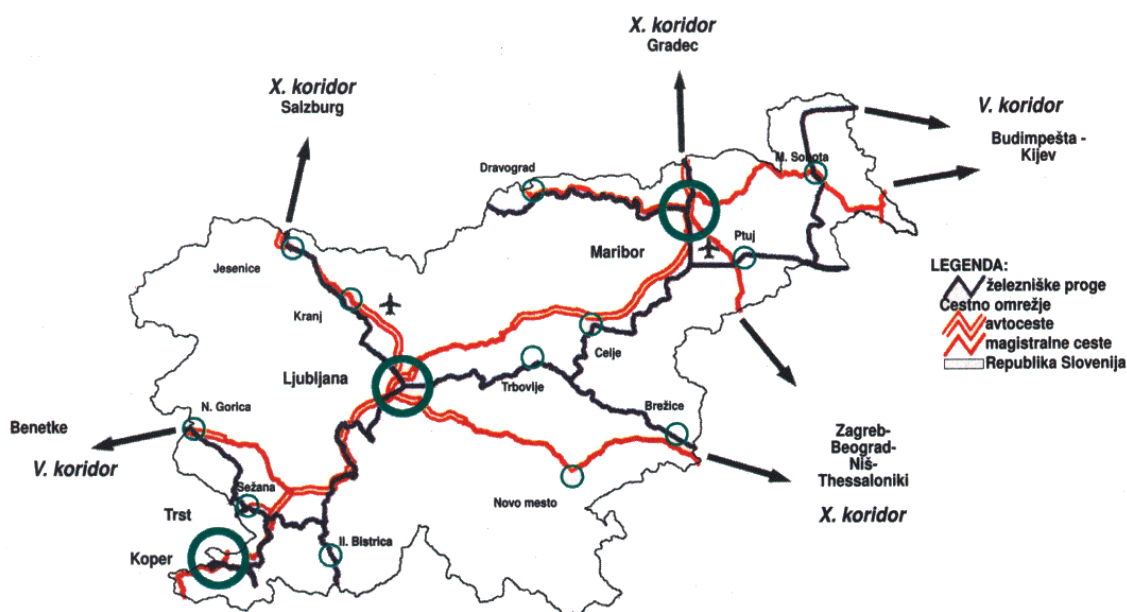
Večina mladih managerjev dela danes v razmerah, kamor že prodira vzorec pravega podjetništva in ustvarjalnega managementa, ki naj bi se nenehno vrtel med znanostjo, veščino in prakso.

4. LOGISTIČNA INFRASTRUKTURA V SLOVENSKEM MULTIMODALNEM TRANSPORTU

Slovenska podjetja se morajo v logistiki zgledovati po najboljših evropskih in ameriških podjetjih, posebej sedaj, pred vključitvijo Slovenije v EU. To morajo storiti zaradi tega, ker se srečujejo v konkurenci z njimi na mednarodnih trgih, na katerih ima izreden pomen konkurenčna cena in nudeni logistični servis.

Logistična infrastruktura pomeni osnovo za reševanje makrologističnih problemov Slovenije; vendar ne gre le za vprašanje infrastrukture, temveč tudi za vprašanja, kako primerno pospeševati blagovne tokove na cestah, železnici in v pomorskem transportu, kako usmerjati delitev tokov med cesto in železnico, kako urejati infrastrukturo gravitacijskega območja - na primer Luke Koper, kako organizirati železniške "blok vlake" z Luko Koper, kako graditi logistične centre in podcentre itd. Iz tega vidimo, da ima v makrologistiki odločilno vlogo država z normiranjem blagovnih tokov, s svojo davčno politiko, s financiranjem infrastrukture in podobnim (Požar, 2002, str. 10).

Slika 16: Logistična infrastruktura Slovenije



Vir: Požar, GV - 2002, str.9.

Slovenija je majhna dežela z idealno lego za razvoj logističnih centrov.

Eden takih bi postal najpomembnejši dejavnik gospodarskega preporoda v severozahodni Sloveniji Logistični center Maribor (LCM). Le-ta sodi že od leta 1977 med najpomembnejše razvojne načrte Mestne občine Maribor, podporo pa je bil dobil tudi pri pristojnih ministrih in programu Phare.

Eden glavnih ciljev mariborskega logističnega centra je vključitev v skupno slovensko omrežje železniških terminalov in vključitev dejavnosti projektov Spil in Imonet Interreg Phare (projekta zadevata razvoj železnice v Sloveniji, Avstriji in Italiji).

Poleg logistične infrastrukture (železniški in cestni terminal, letališče) zahteva projekt vključitev sedanjega in predvidenega gospodarstva v industrijskih in poslovnih conah.

Globalizacija vpliva na pomembnost logistike. Podjetja so začela ustanavljati specializirane oddelke, uvaja se sistem Just in time (JIT), hitro reagiranje na spremembo tržnih pogojev in prehajajo z enega na drugi trg je nuja.

V podjetniški logistiki je treba posvetiti veliko pozornost tako imenovanemu "pretočnemu času" materiala in informacij. Le-ta je v logistični verigi odvisen od najslabšega sektorja v tej verigi. Pretočni čas je časovni interval od trenutka naročila do izročitve materiala stranki. Le-ta lahko zajema več vmesnih členastih intervalov, ki so potrebni za izpolnitev naročila, npr. od naročila do dostave. Za logistični napredek v podjetju morajo podjetja predvideti v svoji vodstveni strukturi enotno vodenje logistične dejavnosti.

Kako to izvesti, je odvisno od velikosti podjetja ter narave blagovnih in informacijskih tokov. Logistična organizacija v podjetju je lahko dokaj enostavna, s svetovalcem direktorja ali pa bolj prefinjena s centralnim vodenjem logistike (kot v razvitih gospodarstvih).

Če hočemo spoznati razmere v naši slovenski podjetniški logistiki in managementu, jih moramo raziskovati. Pri tem imajo tuje raziskave zgolj primerjalno vrednost, ker ne morejo upoštevati specifične naše materialne, kulturne in duhovne ravni, ki je odločilen katalizator gospodarskega razvoja in s tem tudi poslovnega življenja.

V neki ameriški raziskavi so ugotovili, da znašajo samo stroški fizične distribucije v 270 ameriških podjetjih okoli 21 % prodajne cene izdelkov. Za slovenska podjetja v povprečju velja višji odstotek zaradi zaostalosti v logističnih operacijah.

Inštitut za transport in logistiko Ekonomsko-poslovne fakultete Univerze v Mariboru je z raziskavo v približno 15 slovenskih podjetjih ugotovil, da so logistični stroški v celotnih stroških teh podjetij, ki nastajajo v podjetju (torej brez stroškov za reprodukcijski material), znašali različno (zaradi različnih tehnoloških postopkov, različne vrednosti materiala in množičnosti predelanega materiala); v proizvodnji od 5 odstotkov pri izdelavi zdravil do 55 odstotkov pri izdelavi celuloze in papirja, v grosistični trgovini s tehničnim materialom celo 85 odstotkov. Te številke jasno kažejo na pomen podjetniške logistike in njene racionalizacije (Požar, 2002, str.11).

Slovenska podjetja bi morala razmišljati o oblikovanju logističnih verig (LV), vsaj po delih LV (npr. v nabavni logistiki, v fizični distribuciji in podobno). Zlasti prihaja to v poštev za velika izvozno-uvozna podjetja. Ta podjetja bi se morala povezati za organizacijo LV z velikimi špedicijami (npr. Intereuropa), ki imajo velik potencial na področju mednarodne logistike. Povezave s takimi špedicijami terjajo veliko logistično znanje tudi za logistike v središčnih podjetjih, da bi lahko nudili špedicijam potrebne informacije o proizvodnji, materialu, občutljivosti gotovih izdelkov, embaliranje, paletiziranje, možnosti kontejnerizacije, itd., ki jih špedicija potrebuje pri izvajanju logističnih storitev (Požar, 2002a, str.15).

V Sloveniji imamo kar nekaj uspešnih podjetij, ki delujejo na področju logistike in multimodalnega transporta. Mednje bi lahko šteli: INTEREUROPO, KOPER;

LUKO, KOPER; VIATOR & VEKTOR, LJUBLJANA; BTC, LJUBLJANA. Omenjena podjetja sodijo med najbolj uspešna slovenska podjetja, tudi po zaslugi zaposlovanja in vlaganja v logistične managerje.

Med navedenimi bi mogoče posebej izpostavila INTEREVROPO Koper, ki uresničuje svoj načrt o prodoru na prvo mesto med logističnimi družbami v jugovzhodni Evropi.

Kot vodilni ponudnik logističnih storitev v Sloveniji in tudi na Hrvaškem, kamor je v lanskem letu veliko vlagala, sedaj širi svojo ponudbo na trg Bosne in Hercegovine in v ZR Jugoslavije. V hčerinsko družbo Interevropa RTC Sarajevo bo letos investirala več kot 414 milijonov tolarjev, predvsem gradnjo novih skladišč, širitev logističnega terminala, nakupa pretovorne mehanizacije in dograditvijo poslovnih prostorov, v svoj koncern pa je vključila tudi beograjsko družbo INERJUG.

Tako se Interevropa vse bolj uveljavlja v kompleksnejših logističnih projektih in pri prevzemanju celovitih logističnih storitev za potrebe industrije in trgovine.

Za večjo konkurenčnost na področju multimodalnega transporta in logistike je bil ustanovljen Slovenski transportno-logistični grozd (STLG).

Pogodba o ustanovitvi gospodarskega interesnega združenja STLG je bila formalno podpisana šele 17. aprila 2000. V GIZ (gospodarsko interesno združenje) je vstopilo 15 članic, in sicer ADRIA KOMBI, BTC, CENŠPED, EKOLES, FERSPED, INTERTRANS, INTEREUROPA, VIATOR&VEKTOR, LUKA KOPER, SLOVENSKE ŽELEZNICE, PACORINI, TRANSMAR, FAKULTETA ZA POMORSTVO IN PROMET, INŠTITUT ZA NARAVOSLOVEJE IN TEHNIČNE VEDE in PROMETNI INŠTITUT.

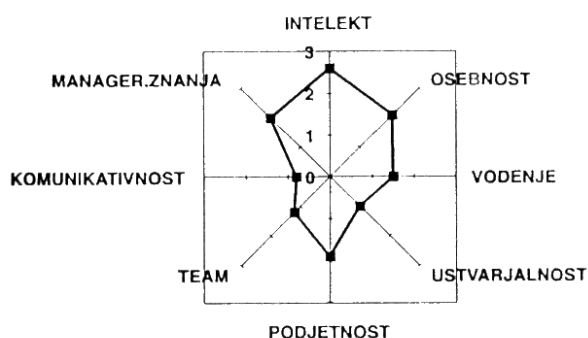
Grozd je sodobna oblika organizacijske strukture, ki v razvitejših gospodarstvih že dosega pomembne rezultate, zato je pričakovati, da se bo obnesla tudi pri naših transportnih in logističnih podjetjih. Cilj grozdne organiziranosti družb v GIZ je, da se podjetja bolje povežejo, sodelujejo in skupaj povečajo konkurenčnost slovenskih transportnih in logističnih podjetij.

STLG je nastal v okviru pilotnega projekta razvoja poskusnih industrijskih grozdov, ki ga je začelo ministrstvo za gospodarstvo. Začetna faza delovanja GIZ STLG bo uveljavitev pravih smernic in dobrih temeljev za nadaljnji razvoj združenja. Naslednji korak bo izvajanje posameznih projektov, ki so jih članice potrdile kot ustrezne za doseganje ciljev in vizije grozda. Vizija grozda pa je postati vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev v srednji in jugovzhodni Evropi.

Razvoj podjetniške logistike in njene racionalizacije je v veliki meri odvisna od logističnih managerjev.

Opremljenost slovenskih logističnih managerjev z managerskimi znanji je relativno zadovoljiva le na področju ekonomskih znanj, slabša je na področjih strateške metodologije, aktiviranja človeških potencialov in informatike. Slednja je dandanašnji oplemenitena predvsem z veščinami komuniciranja z javnostmi, tako zunanjimi kot tudi notranjo in odnosi z mediji (Mayer, 1993, str. 157).

Slika 17: Lastnosti slovenskega managementa (ocena 139 mladih managerjev)



VIR: Mayer, Vizija ustvarjalnega podjetja, 1993, str. 153.

Slovenski managerji se čutijo predvsem kot koordinatorji poslovnih odločitev, manj pa kot duhovni vodje projektov in arhitekti vizij. Gre za kompleksno sposobnost, ki je bila pol stoletja dobesedno zatirana. Podjetnost temelji bolj na nadarjenosti, ki zna zaslutiti pravo poslovno priložnost, na sposobnosti poiskati najboljše ljudi, ki naj bi jo dobro izkoristili, in ne nazadnje tudi na tveganju, ki ga plemenitita zaupanje v sodelavce in v njihovo prizadevnost.

5. SKLEP

Iz dneva v dan smo priče povečanju mednarodnega prometa in širjenju svetovnega transportnega tržišča.

Ko pa govorimo o mednarodnem prometu govorimo pravzaprav tudi o mednarodnem multimodalnem transportu, katerega cilj je postavitve varne, zanesljive, ekonomične in racionalne transportne verige od proizvajalca do potrošnika ter sodelovanja in usklajenosti operaterjev na nacionalnem in mednarodnem območju.

Multimodalni transport omogoča razvijanje integracijskih procesov v transportnem sistemu. Uvajanje enotnih transportnih in manipulativnih enot pa daje osnovo tudi za integriranje procesov notranjega transporta, zunanjega transporta in skladiščenja. Zaradi sodobnih tehnologij blago na poti od pošiljatelja do prejemnika skorajda ni potrebno razkladati, posledično se zmanjša nevarnost, da se blago izgubi ali poškoduje, prevoz pa ni zato nič daljši in nič dražji.

Delovanje elementov sistema multimodalnega transporta je urejeno z nacionalnimi, bilateralnimi in multilateralnimi predpisi, s splošnimi pogoji, navadami in običaji, brez katerih tak sistem ne bi mogel optimalno delovati. Potrebno je poudariti, da se v praktičnem delovanju tega sistema pojavljajo določeni pravni problemi v urejanju odnosov (pravic, obveznosti in odgovornosti) med udeleženci, ki se aktivno pojavljajo v njem. Eden od najvažnejših razlogov je nepravnomočnost Konvencije ZN o mednarodnem multimodalnem transportu blaga iz leta 1980.

Tehnična, tehnološka in organizacijsko ekonomska optimalizacija sistema multimodalnega transporta mora v vse večjem obsegu temeljiti na osnovnih načelih logistike, ki temelji na aktivnostih, spoznanjih, teorijah in zakonitostih, katere omogočajo optimalne tokove blaga v celotnem reprodukcijskem sistemu,

kar predstavlja tudi optimalne tokove informacij. Pomembnost kvalitetnih informacij v optimizaciji sistema multimodalnega transporta lahko opazimo v komuniciranju med informacijskim sistemom operaterja multimodalnega transporta in osnovnimi informacijskimi (pod)sistemi integralnega sistema multimodalnega transporta.

Brezhibno, korektno, strokovno delovanje mednarodnega multimodalnega transporta kot sistema, si lahko predstavljamo le s pomočjo izobraževanja logističnega managerja. Primerna usposabljanja logističnih managerov, posebej kreativnih managerov kot nosilcev strategije, ter posebej operativnih managerov kot nosilcev izvršnih funkcij in ostalih logističnih ekspertov v sodobnem prometnem podjetju je nujna.

Logistični management je stroka kot vsaka druga in uspeh je tudi v tem poklicu odvisen od nadarjenosti, talenta, strokovnega znanja in poslovnih priložnosti. Ustvarjalnosti ni mogoče zahtevati od sebe in drugih tako kot pridnost, lahko pa zagotovimo izobraževanje in okolje, kjer se bo verjetneje od slučaja pojavila. Ustvarjalni management je v prvi vrsti zagotavljanje razmer, ki bodo ljudi spodbujale k iznajdljivosti in k ustvarjanju novega.

Management, tudi logistični, ki ni nenehno zazrt v prihodnost, tvega sedanjost.

Literatura

- Bijelić Mile: Zavarovanje in pozavarovanje. Ljubljana: ART agencija d.o.o., 1998. 341 str.
- Cigoj Stojan: Komentar obligacijskih razmerij. Ljubljana: ČZ Uradni list SRS, 1986. 2839 str.
- Cooper James, Browne Michael, Peters Melvyn: European Logistics, Cranfield Center for Logistics and Transportation. London: 1994. 331 str.
- Cooper James: Strategy Planning in Logistics and Transportation. The Cranfield Management Research Series; London: 1993. 261 str.
- Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 513 str.
- Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2001, 338 str.
- Kotler Philip: Marketing Management. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998. 832 str.
- Maček Matjaž: Upravljanje znanja v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 56 str.
- Mayer Janez: Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Založba IKRA, Dedalus, 1993. 158 str.
- Mazi Boris: Vodenje sistema notranje logistike v Luki Koper. Magistrsko delo. Portorož: Fakulteta za pomorstvo in promet, 2000. 157 str.
- Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1070 str.
- Oblak Henrik: Mednarodna poslovna logistika. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta, 1997. 362 str.
- Pavliha Marko: Prevozno pravo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 351 str.
- Pinterič Jan: Celovite logistične storitve namesto klasične špedicije. Ljubljana: GV Logistika in transport 04, 2002. 8-10 str.
- Plavšak Nina: Gospodarske pogodbe. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 394 str.

- Potočnik Vekoslav: Temelji trženja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002. 526 str.
- Požar Danilo: Slovenska podjetniška logistika na poti v EU. Ljubljana: GV Logistika in transport, 06, 2002. 8-11 str.
- Požar Danilo: Notranja in zunanja logistika. Maribor: Studio Linea, 2002. 77 str.
- Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
- Roos Johan, Roos Göran, Edvinsson Lief, Dragonetti Nicola: Intelektualni kapital. Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital, 2000. 97 str.
- Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
- Svetek Milan: Obvestila INTERTRANSPORT. Ljubljana: št. 215. 3 str.
- Špec Emil, Turk Franc: Priročnik o zunanjetrgovinskem poslovanju. Velenje:Gorenje d.d., 2000. 5601 str.
- Šorli Nevenka: Pogodba o (mednarodnem) prevozu stvari (blaga) v cestnem prometu. Ljubljana: GV, 1993. 70 str.
- Tavčar Mitja: Marketing za managerje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1994. 105 str.
- Tavčar Mitja: Osnove managmenta. Portorož: Visoka pomorska in prometna šola v Piranu, 1995. 240 str.
- Tavčar Mitja: Trženje v prometu. Portorož: Visoka pomorska in prometna šola v Piranu, 1998. 116 str.
- Tekavčič Metka: Obvladovanje stroškov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 193 str.
- Usenik Janez, Usenik Janez jr.: Mehka logika v upravljanju logističnih procesov. Znanstveni članek. Zbornik 2. kongresa Transport, promet, logistika. Maribor: Center za ceste in cestni promet, 2000.
- Zelenika Ratko: Interdisciplinarno i transdisciplinarno obrazovanje i usavršavanje prometnih menadžera. Rijeka: "Naše more" 42(3-4), 1995. 142 str.
- Zelenika Ratko: Međunarodna spedicija. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 1996. 574 str.

- Zelenika Ratko: ISO-norme kvalitete, činitelj uspešnosti poslovanja špediterskog poduzeća. Rijeka: 1996. 61 str.
- Zelenika Ratko: Spediterovo pravo. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 2001. 218 str.
- Zelenika Ratko: Prometni sustavi. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci, 2001. 636 str.

Popis slik

Št. slike:	Naziv slike:	Stran
1	Dejavnosti managementa v organizaciji	8
2	Logistična veriga	16
3	Nacionalni transportni in prometni sistem s podsistemi	25
4	Mednarodni transportni in prometni sistem s podsistemi	26
5	Potek mednarodnega multimodalnega transporta	27
6	Multimodalni, kombinirani, javni in notranji transport	28
7	Špediter in tokovi blaga v mednarodnem multimodalnem transportu	29
8	Komuniciranje med informacijskimi sistemi podjetnikov multimodalnega transporta (MTO) in osnovnimi informacijskimi (pod)sistemi integralnega informacijskega multimodalnega transporta	39
9	Komuniciranje med prometnim integralnim informacijskim sistemom in informacijskimi sistemi aktivnih udeležencev v nacionalnem prometnem sistemu	40
10	Struktura tehnologije prometa kot znanosti na interdisciplinarni osnovi	55

Št. slike:	Naziv slike:	Stran
11	Osnovni koncepti trženja	58
12	Vsebina trženjskega koncepta	60
13	Konceptualne korenine intelektualnega kapitala	67
14	Skandiina vrednostna shema	69
15	Tokovi kapitala	70
16	Logistična infrastruktura Slovenije	73
17	Lastnosti slovenskega managementa	77

Priloge

Št. priloge	Naziv priloge
1.	Primer kalkulacije
2.	FBL Nakladnica

A - varianta

Stranka kontaktira Intertrans d.d. kot pooblaščenega špediterja, ki ponuja kompletno storitev organizacije prevoza po sistemu "od vrat do vrat" na pariteti EXW mesto MEMPHIS (ZDA) do skladišča kupca SIMPEX d.o.o. v Ljubljani. Gre za uvoz tekstila, vrednosti 20.000 USD, teže 20 t, 25 CBM.

Postopek dela:

1. Intertrans kontaktira svojega podšpediterja, s katerim ima podpisano pogodbo o poslovnem sodelovanju. Zahteva podatek o vseh stroških od tovarne prodajalca, o izvoznem carinjenju, zavarovanju, vkrcanju v kontejner in odpremi iz luke v ZDA. Tukaj so možne dve varianti: ali podšpeditno ponudi tudi pomorski del poti do Kopra, ali Intertrans direktno išče ladijski prostor preko agentov (v tem primeru dobi ponudbo od agentov ladjarja, ki pokrivajo ameriško in našo luko).
2. Na osnovi pogodbe z zavarovalnico, ugotovi višino zavarovanja na celotni relaciji, ki vključuje pomorski in kontinentalni del poti.
3. Od transportnega podjetja, s katerim ima tudi pogodbo, zahteva ponudbo na relaciji Koper - Ljubljana, vključen je tudi povratek praznega kontejnerja v luko.
4. Ko dobi vse ponudbe, stranki posreduje kompletno ponudbo, ki zraven naštetih stroškov, vključuje uvozno carinjenje, ter stroške špediterskega posredovanja. Po pristanku stranke se sklene pogodba o multimodalnem transportu in izda FBL - listino.

Kalkulacija

1. Union transport kot podšpediter ponudi: Prevzem praznega kontejnerja, dostava do skladišča prodajalca, polnjenje, izvozno carinjenje, izstavitev FBL, pomorski del do Kopra	3.050 USD
2. Intertrans izračuna na osnovi vrednosti blaga in pogodbe z zavarovalnico "Slovenica" zavarovanje na kompletni relaciji	90 USD
3. Cestni transport Koper - Ljubljana - Koper	186 USD
4. Uvozno carinjenje 0,3 % od vrednosti blaga	60 USD
5. Špeditersko posredovanje (odpoklic, sprejem kontejnerja, odprema polnega, sprejem praznega)	40 USD
Skupaj	3,426 USD

B - varianta

Stranka sama išče in kontaktira posamezne člene v transportni verigi (pod pogojem da sploh ve koga kontaktirati). Postopek dela:

1. naslov (domačega ali tujega) špediterja za organizacijo prevoza lahko dobi od samega proizvajalca, ali preko interneta
2. kontaktira agenta ladjarja in zahteva ceno pomorskega prevoza
3. kontaktira zavarovalnico glede zavarovalnih stroškov
4. kontaktira domačega špediterja za uvozno carinjenje in dostavo
5. kontaktira cestnega prevoznika glede prevoza na relaciji Koper - Ljubljana.

Kalkulacija

1. tuji špediter svojo storitev ponudil za	550 USD
2. agent v imenu ladjarja	2.700 USD
3. zavarovalnica	150 USD
4. domači špediter	120 USD
5. Prevoz Koper - Ljubljana	200 USD
Skupaj	3.720 USD

Zaključek: Prednosti kompletne ponudbe

- a) razlika v ceni je 294 USD,
- b) razlika je rezultat dolgoročnih izkušenj, višine prometa in pogodb med špediterjem MTO in podizvajalci,
- c) razlika v času pridobivanja podatkov 5 - 10 dni,
- d) špediter MTO pozna transportno verigo,
- e) stranka se ne ukvarja z iskanjem členov v transportni verigi, ter čas potreben za to, porabi za koristnejše delo,
- f) plačilo: vse manipulacije je potrebno plačati vnaprej, glede na to, da tuji dobavitelji stranke ne poznajo. Pri kompletni uslugi je možno odloženo plačilo, pod pogojem da stranka predloži ustrezeni instrument zavarovanja (avelirana menica),
- g) sistem odgovornosti je v multimodalnem transportu bistveno ugodnejši za stranko, prihranek (v primeru škode, poškodb, izgube blaga,) je bistveno višji kot je prikazana razlika v ceni.